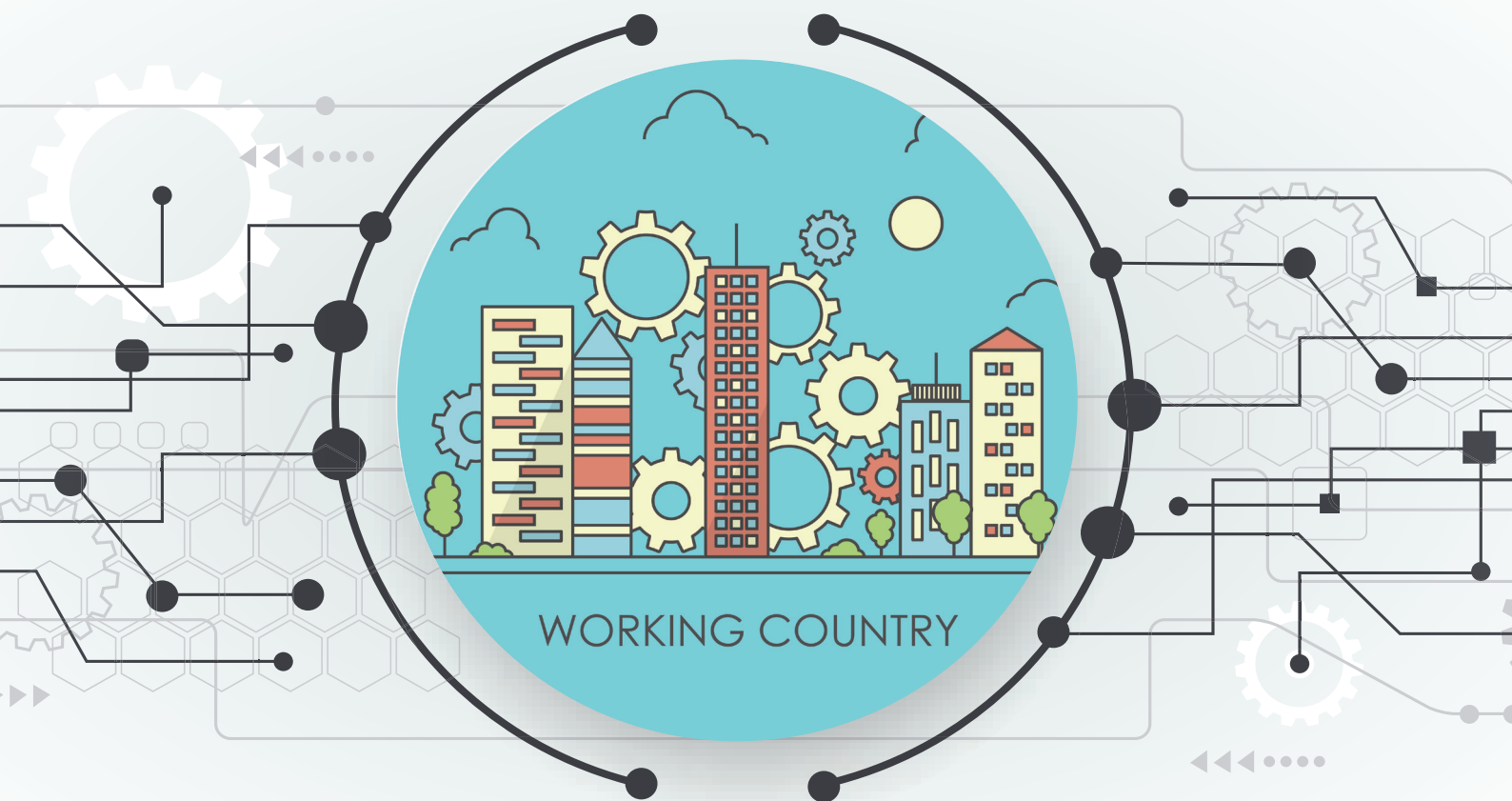


Viitorul

unui guvern agil



Autori

Dinu Bumbăcea
Partener
Management Consulting

Radu Andrei
Principal
Management Consulting

Servicii partajate în sectorul public

Guvernele nu sunt percepute ca fiind administratori eficienți, fapt analizat și demonstrat inclusiv prin intermediul unor studii oficiale de către organizații internaționale precum OECD sau Banca Mondială. Citim de foarte multe ori despre ineficiențele din sectorul public, generate în principal de interese personale, sisteme și procese învechite sau atitudinea angajaților.



Cu excepția serviciilor de sănătate și învățământ, guvernele au "monopolul" asupra serviciilor pe care le oferă, iar o abordare centrată pe nevoile clienților nu a fost niciodată o trăsătură a operatorilor monopolști.

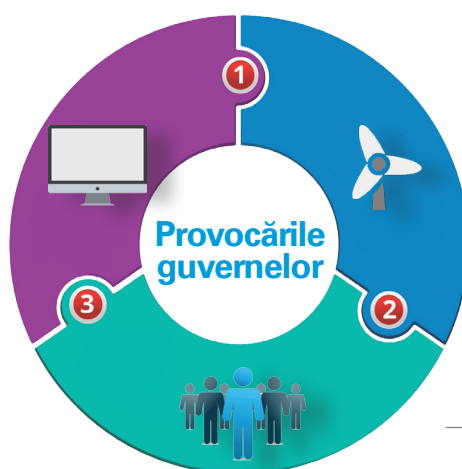
Făcând o comparație cu sectorul privat, aici acționarii sunt interesați în maximizarea randamentului investiției lor, obiectiv atins de obicei prin creșterea veniturilor și un control atent al costurilor. Acele companii care interacționează în mod semnificativ cu clienții lor pot atinge creșteri ale veniturilor doar dacă aceste interacțiuni sunt experiențe pozitive pentru aceștia. Clienții vor cumpăra bunuri sau servicii de la cei care le vor satisface cel mai bine cerințele lor din ce în ce mai sofisticate, prețul fiind doar unul dintre criteriile de selecție. Pentru a genera valoare, acționarii companiilor private numesc manageri care sunt evaluați cu ajutorul unui set de indicatori de performanță, bazați pe o combinație între abilitatea de a genera valoare și capacitatea de a inspira echipele din subordine pentru atingerea obiectivelor.

Abordarea din sectorul public nu ar trebui să fie fundamental diferită, deși există anumite diferențe notabile. Guvernele nu au acționari, ci mai degrabă un grup de părți interesate mai numeros decât orice companie privată – întreaga populație a unei țări. Cel puțin la fel de important, cu excepția serviciilor de sănătate și învățământ, guvernele au "monopolul" asupra serviciilor pe care le oferă, iar o abordare centrată pe nevoile clienților nu a fost niciodată o trăsătură a operatorilor monopolști. Există însă o așteptare din ce în ce mai mare a publicului în ce privește furnizarea de servicii de o calitate excelentă în schimbul contribuțiilor plătite – servicii de sănătate de calitate, educație relevantă, rezolvarea rapidă a problemelor și reducerea birocrăției. Aceasta este singura măsură a randamentului "investiției" lor. Pentru a satisface aceste cerințe, guvernele trebuie să aibă sistemele și procesele potrivite, operate de angajații potriviți.

Drumul către un guvern agil

Sisteme

Sisteme integrate cu
capabilități de mobilitate și
autoservire



Procese

Procese standardizate
și eficiente

Angajați

Angajați motivați, cu
atitudinea corectă

În România, serviciile publice sunt considerate, cel puțin de către utilizatorii lor, ca fiind destul de departe de a le satisface exigențele. Drumul către schimbare este lung, dar orice călătorie de zece mii de mile începe cu un prim pas¹. Așteptările de creștere a calității serviciilor și de îmbunătățire a experienței utilizatorilor nu pot fi îndeplinite cu sisteme și procese învechite (sau chiar noi, dar neintegrate). Un prim pas necesar ar putea include implementarea unor sisteme robuste, integrate și a unor procese eficiente, cele din urmă putând fi realizate prin implementarea unor centre de servicii partajate, abordare deja testată cu succes. Deși centrele de servicii partajate pot funcționa și în arii operaționale, cel mai des întâlnite sunt în domeniile financiar, achiziții, resurse umane și IT.

1: Proverb chinezesc atribuit filozofului chinez Laozi (circa 604 BCE – circa 531 BCE)



Menținerea situației curente ar duce la investiții redundante în hardware și software, conducând la diferențe de calitate și costuri diferite pentru servicii, excedent de personal și irosirea timpului pe aspecte interne.

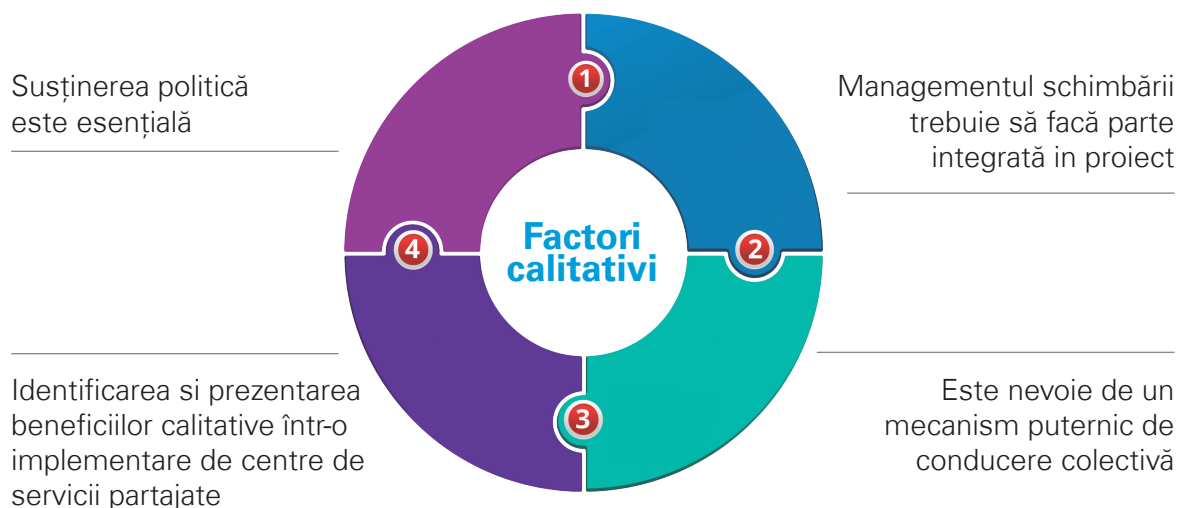
Centrele de servicii partajate au apărut ca o încercare a companiilor globale de a îmbunătăți calitatea și a reduce costurile de operare, fiind introduse din ce în ce mai mult în ultima decadă și în sectorul public. Pentru claritate, am folosit următoarea definiție a centrelor de servicii partajate în sectorul public:

Consolidarea serviciilor instituțiilor publice într-o unitate centralizată, administrată de către guvern, conducând la creșterea calității serviciilor și reducerea costului de livrare. Acest deziderat este de obicei atins prin standardizarea sistemelor, proceselor și practicilor, controlul asupra operațiunilor și atragerea resurselor umane de calitate.

Cu alte cuvinte, anumite servicii (contabilitate, achiziții, etc.) ar fi prestate în anumite departamente specializate care deservesc simultan mai multe instituții publice.

În contrast cu centralizarea serviciilor în centre de servicii partajate, menținerea situației curente ar duce la investiții redundante în hardware și software, practici diferite între unități similare conducând la diferențe de calitate și costuri diferite pentru prestarea acestor servicii, excedent de personal și irosirea timpului conducerii acestor instituții pe aspecte interne, care nu adaugă neapărat valoare.

Succesul implementării unor astfel de structuri se bazează într-o măsură foarte mare pe standardizarea proceselor, care poate fi atinsă doar prin implementarea unei platforme tehnologice unice. Considerând varietatea sistemelor folosite în prezent în sectorul public, ca de altfel și maturitatea acestora, considerăm că investiția inițială în sisteme (nu neapărat doar în bani, ci și în timp și efort de implementare) va fi semnificativă, rata de atingere a beneficiilor depinzând în foarte mare măsură de factori calitativi.



Susținerea politică este esențială

Un astfel de program de transformare va acoperi un număr semnificativ de instituții publice/ departamente centrale și locale. Este de aceea esențial ca o astfel de inițiativă să fie condusă de o echipă centrală, cu susținere din partea întregii clase politice. Este foarte probabil ca un astfel de program să se suprapună în timp cu două cicluri electorale, ceea ce poate însemna că va fi finalizat de un guvern diferit de cel care l-a definit și inițiat.

Managementul schimbării trebuie să facă parte integrantă din proiect

Presupunând că decizia de implementare a centrelor de servicii partajate a fost luată, este de așteptat ca rezistența la schimbare să fie ridicată, astfel încât orice modificare (semnificativă) nu va fi ușor digerată. Tindem uneori în mod natural să ne opunem schimbării și să argumentăm fără sfârșit de ce ar trebui să păstrăm modul curent de lucru, pierzând astfel timp și energie. De cele mai multe ori nu avem mentalitatea îmbunătățirii continue, acest subiect nefiind predat nici în școli. Căutăm alternative în loc să înțelegem cauzele și să găsim modalități de a face lucrurile mai bine.

În mod inevitabil, implementarea unor centre de servicii partajate va conduce la reduceri de personal în ariile afectate, însă acest lucru nu este de cele mai multe ori preocuparea liderilor afectați. Sunt mult mai greu de gestionat interesele personale, cum ar fi teama de a pierde controlul. Ignorarea acestor aspecte poate duce la un rezultat sub-optimal al implementării.

Este nevoie de un mecanism puternic de conducere colectivă

Cele mai multe persoane percep guvernul ca fiind o "instituție" unică. În realitate guvernele operează printr-o colecție de agenții/ departamente/ instituții de sine stătătoare, care au o anumită autonomie. Este de aceea destul de dificil de găsit numitorul comun pentru reducerea factorilor perturbatori inerenți într-un astfel de program de transformare. Nu este vorba de conducere individuală a inițiativei, ci mai degrabă o implicare colectivă a liderilor pentru atingerea obiectivelor.

Fiecare lider implicat în implementarea acestei inițiative (inclusiv cei afectați de schimbare) va trebui să înțeleagă riscurile organizațiilor pe care le reprezintă atunci când se implementează un centru de servicii partajate (inclusiv riscul personal). Această cerință este una cu atât mai importantă în contextul în care organizațiile vor angaja un terț pentru atingerea obiectivelor (unele ce nu pot fi întotdeauna garantate), iar costul de oportunitate generat de pierderea flexibilității și controlului este unul pe care liderii nu îl vor putea estima sau măsura.

“

În mod inevitabil, implementarea unor centre de servicii partajate va conduce la reduceri de personal în ariile afectate, însă acest lucru nu este de cele mai multe ori preocuparea liderilor afectați.

Identificarea și prezentarea beneficiilor calitative într-o implementare de centre de servicii partajate

Motivația principală pentru schimbare este de obicei reducerea costurilor. Focalizarea exclusiv pe reducerea costurilor va dilua însă celelalte beneficii evidente aduse de o astfel de transformare – creșterea calității serviciilor, sisteme informaționale performante, suport în luarea deciziilor și mutarea atenției conducerii de la partea tranzacțională către dezvoltarea de politici publice.

Câștiguri imediate

Considerăm că se pot atinge beneficii pe termen scurt în implementări la o scară redusă, acolo unde decizia politică aparține unui grup restrâns de persoane, mai degrabă decât o implementare pe scară largă. În opinia noastră sunt două inițiative care ar putea aduce beneficii semnificative cu o investiție relativ mică. Astfel de implementări ar valida beneficiile promise și ar putea facilita continuarea programului de transformare pe o bază deja dovedită în practică.

Continuarea centralizării funcțiilor de achiziții

Deși a fost demarat un proces de centralizare, o mare parte a achizițiilor publice în România sunt în continuare descentralizate la nivelul fiecărui ordonator de credite sau instituții cu capital de stat care intră în aria de acoperire a legislației achizițiilor publice. Centralizarea ar putea conduce la creșterea calității bunurilor și serviciilor achiziționate și la scăderea semnificativă a prețului de achiziție prin creșterea volumelor achiziționate, dar și echipei profesionale de achiziții și procesului transparent. Unitatea centrală de achiziții ar putea semna contracte cadru pentru cele mai uzuale categorii de achiziții.

Centralizarea gestionării salarizării

Ca și restul funcțiilor suport, salarizarea este derulată la nivelul fiecărei instituții publice, folosind tehnologie, sisteme și procese individuale. Considerând specificul acestui serviciu, salarizarea este un candidat ideal pentru centralizare. Această centralizare ar elibera resurse, ar optimiza investiția în tehnologie și ar conduce la livrarea unui serviciu în mod eficient și la o calitate consistentă.

Concluzii



Introducerea centrelor de servicii partajate este o decizie curajoasă care trebuie planificată și executată cu grijă, cu o abordare realistă în stabilirea obiectivelor de reduceri de costuri.

Guvernul României este presat să reducă cheltuielile, mai ales în contextul creșterilor semnificative de cheltuieli bugetare din 2017. Acest lucru va necesita o transformare fundamentală a oamenilor, a modelelor de livrare a serviciilor, precum și a sistemelor/ proceselor suport.

Introducerea centrelor de servicii partajate este o decizie curajoasă care trebuie planificată și executată cu grijă. Guvernul trebuie să fie conștient de factorii calitativi și să adopte o abordare realistă în stabilirea obiectivelor de reduceri de costuri. Întregul proces va fi intens monitorizat, așa că nu este loc pentru erori în implementare.

Există argumente solide pentru a demara acest proces. Considerăm că implementarea centrelor de servicii partajate poate conduce la câștiguri de productivitate de cel puțin 20% și reduceri ale costurilor cu tehnologia în ariile afectate de cel puțin 10%. Costul implementării, deși nu este neglijabil, va fi acoperit de beneficiile obținute în perpetuitate, generând astfel un câștig net.

Anumite țări europene (Marea Britanie și Irlanda) au început deja acest proces și au raportat progrese și beneficii semnificative, chiar dacă uneori acestea sunt sub nivelul estimărilor inițiale. Alte state abordează de asemenea subiectul cu diferite nivele de entuziasm. Ceea ce este clar însă, este faptul că toate guvernele iau acest lucru în calcul, următorul pas fiind externalizarea serviciilor. Este doar o problemă de timp până când aceste idei vor deveni realitate.



Contact

Dinu Bumbăcea

Partner, Management Consulting

Email: dbumbacea@kpmg.com

KPMG Romania

București

Victoria Business Park,
DN1, Bucuresti - Ploiesti Road
no. 69-71, Sector 1, Bucharest
013685, Romania

P.O. Box 18-191

T: +40 (372) 377 800

www.kpmg.ro

