



PROIECT FINANȚAT PRIN

PROGRAMUL OPERAȚIONAL COMPETITIVITATE ADMINISTRATIVĂ

POCA/972/2/1 (CP16/2021 pentru regiunile mai puțin dezvoltate)

Fundamentarea deciziilor, planificare strategică și măsuri de simplificare pentru cetățeni la nivelul administrației publice locale din regiunile mai puțin dezvoltate

RAPORT

CU PRIVIRE LA ANALIZA NEVOILOR ȘI DIGITALIZAREA PROCESELOR
SPECIFICE SERVICIILOR PUBLICE AFLATE ÎN COMPETENȚA
UAT MIHAIL KOGALNICEANU

<< Livrabil 1 >>

Elaborat de **ATHOS TOTAL CONSULTING S.R.L.**

office@athostotalconsulting.ro

+40 (745) 139 907

Mun. Timișoara, Str. C-tin Brâncoveanu, nr. 23

Parte componentă a Proiectului
Ecosistem digital interconectat și integrat în cadrul ITI Tulcea

PROIECT
DESFĂȘURAT SUB EGIDA



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



CUPRINS:

1. INTRODUCERE

- 1.1. Aspecte generale despre raport
- 1.2. Despre Athos Total Consulting
- 1.3. Contextul proiectului european POCA CP16
- 1.4. Calitatea de membru ITI
- 1.5. Obiective
 - 1.5.1. Digitalizarea activității instituției (intern, cu cetățenii, cu alte instituții)
 - 1.5.2. Îmbunătățirea competențelor digitale ale funcționarilor
 - 1.5.3. Alinierea obiectivelor instituției la obiectivele europene

2. ANALIZA SITUAȚIEI CURENTE

- 2.1. Nevoile instituției raportat la obiectivul de digitalizare a activității
- 2.2. Nevoile instituției raportat la obiectivul de îmbunătățire a competențelor digitale ale funcționarilor

3. CONCEPTUL DE INSTITUȚIE CENTRATĂ PE CETĂȚEAN

- 3.1. Schiță Concept
- 3.2. Prezentare Concept
 - 3.2.1. Scop și Obiective
 - 3.2.2. Descriere
 - 3.2.3. Identificarea așteptărilor
 - 3.2.4. Principii de bază

1. INTRODUCERE

1.1. Aspecte generale despre raport

Prezentul raport de analiză este consecința contractului de prestări servicii cu nr. 2579/05.04.2022 încheiat între UAT MIHAIL KOGALNICEANU și societatea ATHOS TOTAL CONSULTING și constituie livrabilul 1 al contractului așa cum este menționat în termenii contractuali agreeți între părți.

Având în vedere cerințele contractuale, raportul de analiză reprezintă atât o trecere în revistă a nevoilor curente de digitalizare a proceselor instituționale specifice ale UAT MIHAIL KOGALNICEANU, cât și o serie de concluzii și recomandări menite să ajute autoritatea contractantă să parcurgă cu succes etapele de transformare digitală dorite.

În întocmirea raportului echipa de consultanți și-a concentrat atenția pe de o parte pe identificarea nevoilor de ordin general ale instituției cauzate de migrarea de la modelul cognitiv tradițional ce are la bază actul administrativ pe suport de hârtie la un model cognitiv ce are la bază principii, metode și metodologii de lucru digitale care îmbină într-o manieră armonioasă beneficiile tehnologiei cu rigorile legale specifice instituțiilor publice, iar pe de altă parte, pe analiza nevoilor specifice ale Primăriei MIHAIL KOGALNICEANU rezultate din particularitățile de ordin geografic, demografic și educațional ale UAT MIHAIL KOGALNICEANU.



1.2. Despre Athos Total Consulting

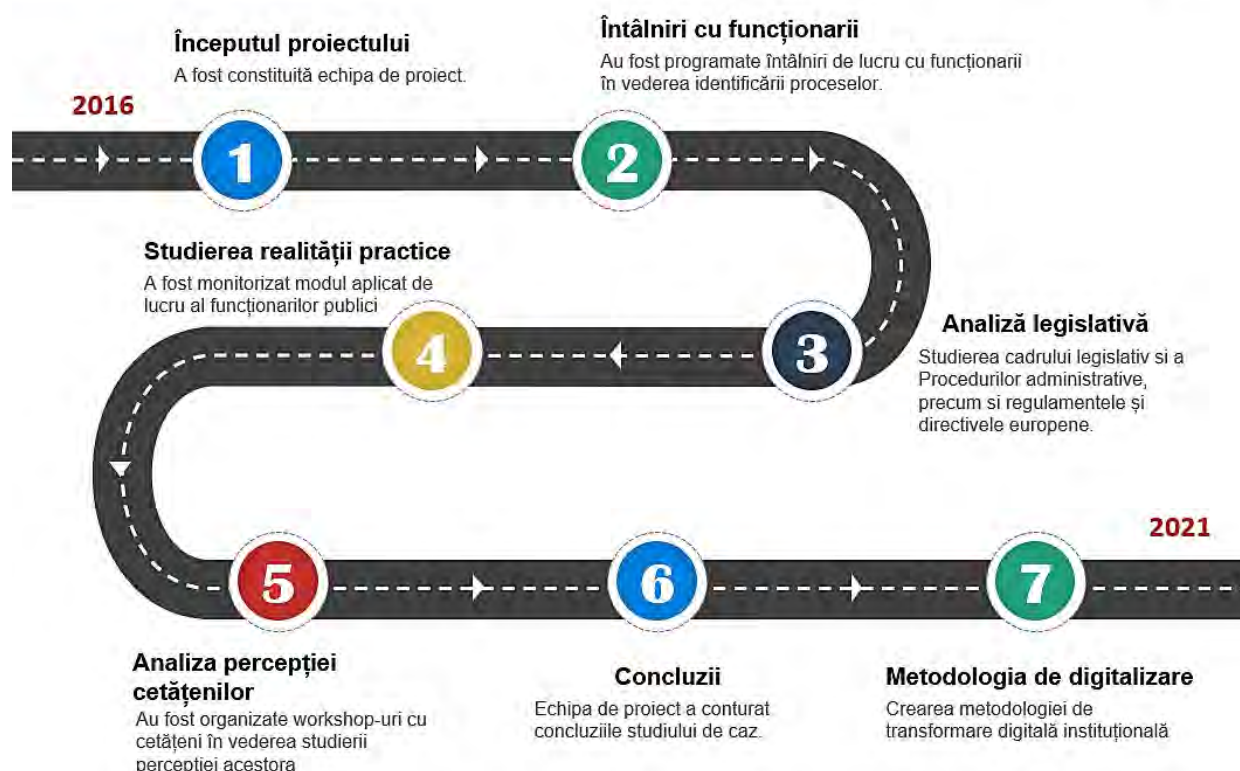


Athos Total Consulting este o companie de consultanță specializată în servicii de guvernanță digitală destinate instituțiilor publice din administrația publică centrală și locală (ministere, agenții, autorități, primării, prefecturi, consilii județene, universități, unități medicale, etc.).

Fondată în anul 2015, experții din **Athos Total Consulting** au fost parte mai bine de 5 ani din cel mai amplu proces de studiere și mapare a proceselor administrației publice, un demers cu mare grad de complexitate și o mare profunzime de analiză și sinteză care a avut ca rezultat crearea metodologiei de transformare digitală instituțională.

Demersul s-a canalizat spre identificarea cauzelor pentru care procesul de digitalizarea a eșuat în cele mai multe dintre instituțiile publice și a factorilor care au influențat negativ progresul instituțional din perspectiva digitalizării urmărind să identifice soluții corecte, concrete și eficiente din perspectiva costurilor la provocările cărora administrația publică trebuia să facă față.

Maparea proceselor Administrației Publice Locale 2016 - 2021



1.3. Contextul proiectului european POCA CP16

Proiectul desfășurat în comun de UAT MIHAIL KOGALNICEANU și Athos Total Consulting beneficiază de finanțare europeană nerambursabilă din Fondul Social European în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014 -2020 (POCA) și contribuie la îndeplinirea Obiectivului Specific 2.1. *Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP.*

Proiectul își propune să consolideze capacitatea administrativă a UAT MIHAIL KOGALNICEANU de a susține o economie modernă și competitivă și de a asigura o dezvoltare echilibrată și sustenabilă pe plan local, care să lase o amprentă concretă pozitivă în comunitate.

Prezentul proiect de consultanță urmărește să sprijine autoritatea locală în procesul de adaptare a structurii sale organizaționale la realitățile determinate de migrarea activității de la modul tradițional de lucru pe hârtie la formatul digital, să asigure optimizarea proceselor de lucru și să pregătească resursa umană prin dobândirea competențelor digitale necesare derulării în bune condiții a întregului fenomen transformățional.

Investiția efectuată prin proiect este menită să crească eficiența în activitatea instituției, să îmbunătățească calitatea serviciilor publice la nivel local și să susțină reforma administrativă și realizarea unei bune guvernante locale.

Reformele avute în vedere prin proiectul european și asumate la nivel local prin implementarea acestui proiect vizează:

- introducerea de sisteme informatice care să beneficieze de cele mai recente tehnologii și care să fie conforme cu actele de reglementare relevante în domeniul TIC intrate în vigoare la nivel european (GDPR, eIDAS și Directiva NIS) și național
- standardizarea modului de lucru prin alinierea la cele mai bune și mature practici pe care industria le poate oferi în acest moment.
- creșterea transparenței, eticii și integrității în cadrul autorităților și instituțiilor publice;
- asigurarea unei transparențe și integrități sporite la nivelul sistemului administrației publice în vederea îmbunătățirii accesului și a calității serviciilor furnizate la nivelul acesteia;

Aceste reforme trebuie să se materializeze în simplificarea procedurilor administrative și reducerea birocrăției atât pentru cetățeni cât și pentru mediul de afaceri, acest deziderat urmând a se obține prin măsuri concrete de simplificare din perspectiva back office (adaptarea procedurilor interne de lucru / digitalizarea arhivelor) și din perspectiva front office (serviciile publice expuse către cetățeni).

În concret, măsurile de simplificare privesc:

1. Accesul online la serviciile gestionate exclusiv de autoritățile și instituțiile publice locale

- a. Dezvoltarea unei soluții informatice care să furnizeze digital fluxurile de lucru de bază din cadrul instituției, care implică tradițional prezența fizică a celui interesat la sediul instituției:
- b. Digitalizarea proceselor de administrare a documentelor - implementarea unei soluții informatice care să asigure administrarea electronică a documentelor create, primite sau întocmite pentru uz intern în cadrul instituției, Procese acoperite: registratură, clasificare conform nomenclatorului, evidență unități arhivistice, selecționare, acces, păstrare.
 - i. Soluția informatică trebuie să asigure desfășurarea proceselor de administrare arhivistică a documentelor,
 - ii. Soluția informatică trebuie permită utilizatorilor care au drepturile necesare să realizeze exportul securizat al metadatelor și a documentelor electronice asociate de către utilizatorii care au drepturile necesare, pentru a facilita migrarea datelor și documentelor între sisteme și a evita captivitatea tehnologică.

- iii. Se încurajează soluții informatice care să se integreze cu alte sisteme de creare de documente (de ex. email), pentru a facilita administrarea centralizată a documentelor din cadrul unei instituții.

2. Dezvoltarea abilităților

- a. Dezvoltarea abilităților personalului din autoritățile și instituțiile publice locale (inclusiv a factorilor de decizie la nivel politic) pe teme specifice de interes care au legătură directă cu obiectivul proiectului propus (ex. planificarea strategică; planificare bugetară; politici publice locale; fundamentare, elaborare, implementare, monitorizare și evaluare a deciziilor la nivelul administrației publice locale, managementul calității);
- b. Schimburi de experiență/networking cu autorități/ instituții/ organisme ale administrațiilor publice naționale și internaționale.

1.4. Calitatea de membru ADI ITI Delta Dunării

UAT MIHAIL KOGALNICEANU este membru activ al **Asociației pentru Dezvoltare Intercomunitară ITI – Delta Dunării**, apartenența fiind consecința unei analize consistente care a concluzionat că problemele cu care se confruntă comunitatea sunt probleme general valabile pentru toate unitățile administrativ teritoriale din regiunea Deltei Dunării, motiv pentru care abordarea lor în comun prin mecanisme procedurale și instrumente financiare integrate creștea semnificativ șansele ca aceste probleme să fie rezolvate.

Scopul înființării **Asociației pentru Dezvoltare Intercomunitară ITI – Delta Dunării ITI Delta Dunării** este acela de a se asigura că problemele care au fost identificate și obiectivele care au fost stabilite prin **Strategia Integrată de Dezvoltare Durabilă a Deltei Dunării** vor fi adresate prin intermediul **Investiției Teritoriale Integrate**, instrument creat special pentru acest motiv. Elementul cheie pentru aplicarea ITI este abordarea integrată a temelor esențiale pentru regiunea Delta Dunării ceea ce presupune ieșirea din perspectiva locală pentru soluționarea problemelor identificate în teritoriu și asumarea unei viziuni globale, a unei perspective de ansamblu care să asigure corelarea intervențiilor și atingerea obiectivelor strategice. De asemenea, abordarea integrată teritorială presupune depășirea granițelor administrative și necesită o disponibilitate sporită a nivelurilor de guvernare de a coopera și coordona acțiuni pentru realizarea unor obiective comune.

ADI ITI Delta Dunării, prin prisma responsabilităților specifice care i-au fost trasate, are un rol semnificativ în operaționalizarea proiectelor destinate dezvoltării integrate a regiunii și sprijinirea tuturor unităților administrativ teritoriale în procesul de accesare al fondurilor nerambursabile. Dintre

obiectivele sectoriale avute în vedere din perspectiva sectorului de Tehnologie a informației și comunicațiilor trebuie menționate:

- Asigurarea accesului deplin la rețeaua de internet în bandă largă
- Sprijin pentru utilizarea pe scară largă a TIC în mediul privat, în mediul de afaceri și în sectorul public
- Asigurarea sinergiilor cu alte sectoare pentru a promova transferul de cunoștințe, servicii și dezvoltare economică

Prin includerea în **ADI ITI Delta Dunării**, UAT MIHAIL KOGALNICEANU a putut beneficia pe parcursul exercițiului financiar 2014-2020 de accesul la proiecte cu finanțare nerambursabilă extrem de importante pentru soluționarea problemelor cu care comunitatea se confrunta. Elaborarea **Strategiei Integrate de Dezvoltare Durabilă a Deltei Dunării** și ulterior crearea **Investiției Teritoriale Integrate** ca și instrument financiar destinat implementării Strategiei a făcut posibil accesul UAT MIHAIL KOGALNICEANU la toate programele operaționale majore agreeate printre care și **Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014 -2020 (POCA)**.

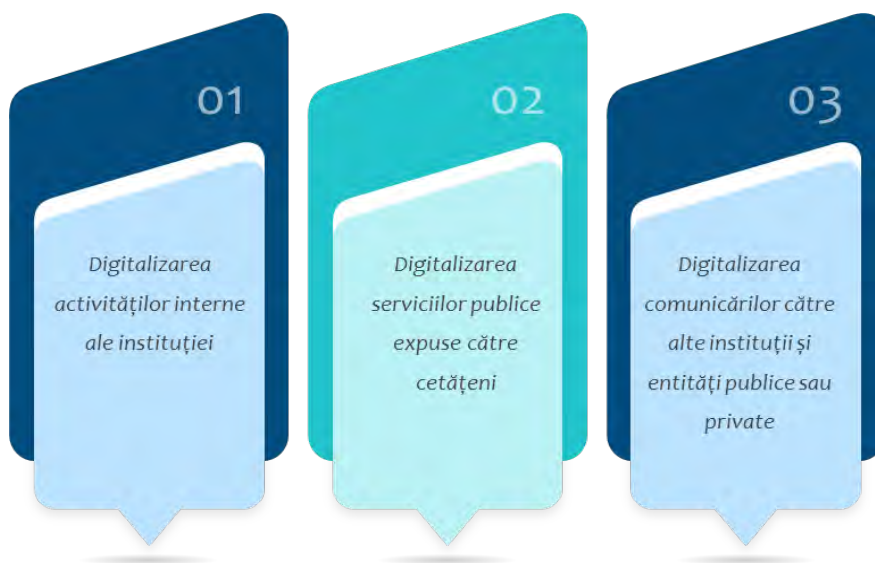
1.5. Obiective

Prin prezentul proiect de consultanță UAT MIHAIL KOGALNICEANU dorește să obțină o perspectivă clară cu privire la parcursul pe care îl are de urmat în vederea atingerii obiectivelor majore care au stat la baza scrierii cererii de finanțare, respectiv: (1) digitalizarea activității instituției (intern, cu cetățenii, cu alte instituții) și (2) îmbunătățirea competențelor digitale ale instituției.

Ținând cont de obiectivele mai sus menționate echipa de consultanți a împărțit activitățile în proiect plecând de la premisa ca fiecare dintre cele două obiective trebuie urmărite în mod independent.

Astfel, au fost întreprinse acțiuni specifice pentru identificarea nevoilor pe cele două direcții de acțiune respectiv:

- **Digitalizarea activității instituției** - pe cele 3 paliere majore, respectiv **(1)** digitalizarea activităților interne ale instituției (cele care asigură buna desfășurare a activității funcționarilor publici), **(2)** digitalizarea serviciilor publice expuse către cetățeni (servicii publice ce privesc în mod deosebit activitatea de impozite și taxe, activitatea de registratură, petiții, informare și consiliere, etc) și **(3)** digitalizarea comunicărilor cu celelalte instituții (corespondența cu instituțiile cu care UAT comunică în mod frecvent).



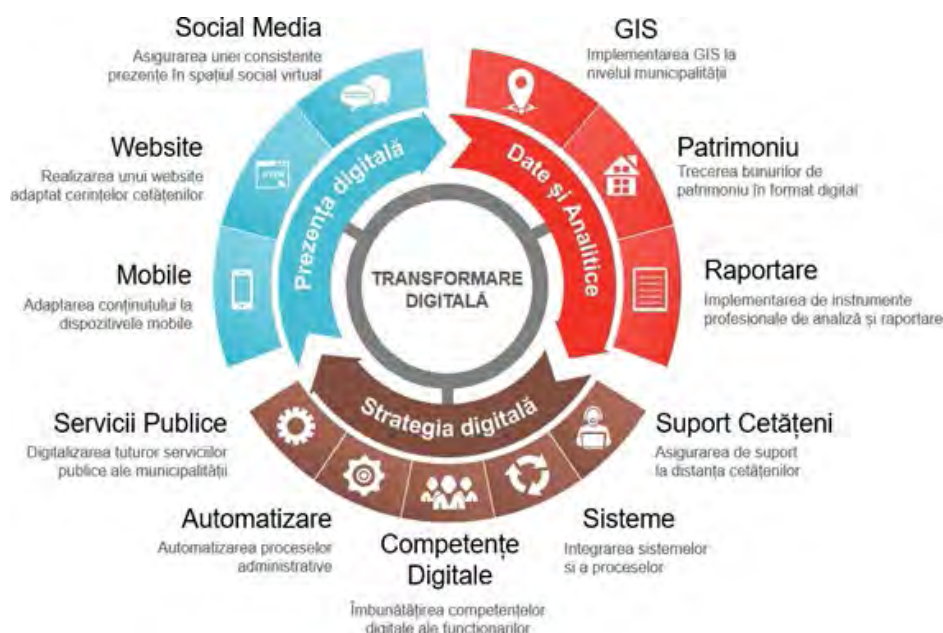
- **Îmbunătățirea competențelor digitale ale funcționarilor publici** – pe cele 3 categorii principale, respectiv **(1)** de legalitate (cele ce asigură înțelegerea cadrului de reglementare european și național), **(2)** procedural (cele ce asigură înțelegerea și respectarea normelor procedurale specifice fiecărei activități) și **(3)** tehnic (cele ce țin de utilizarea instrumentelor de lucru digitale, aplicații, semnături electronice, sigiliu electronic, managementul identităților etc.).
- **Aliniere obiectivelor instituției la obiectivele europene și naționale**

Parcursul de digitalizare pentru următorii ani trebuie să țină cont de liniile directoare date de Uniunea Europeană cu privire la **Digitalizare** și **Smart City/Smart Village** care dețin un loc central în atingerea obiectivului **Digital Single Market** și care menționează mai multe subcomponente, după cum urmează:

- 1. Digital Processes - Digitalizarea proceselor** atât în interiorul instituției, cât și în relația cu cetățenii
 - pentru ca acest demers să fie posibil este nevoie de:
 - a. Crearea infrastructurii digitale la nivelul UAT MIHAIL KOGALNICEANU
 - b. Inventarierea tuturor proceselor (back office și front office) existente în cadrul instituției
 - c. Stabilirea gradului de compatibilitate digitală a fiecărui proces în parte în scopul trecerii de la modul de lucru actual la o guvernare complet digitală
 - d. Migrarea proceselor la formatul digital
- 2. Digital Presence – Prezența digitală** definește modul în care instituția este percepută în spațiul virtual de către cetățeni și cuprinde:

- a. Prezența instituției în spațiul social media (pe rețelele de socializare)
- b. Refacerea website-ului instituției și a tuturor subordonatelor sale în scopul alinierii acestuia la așteptările cetățenilor
- c. Adaptarea conținutului digital la dispozitivele mobile – principalul canal de acces al cetățenilor

3. Digital Data – Colectarea și procesarea datelor generate de instituție și subordonatele acesteia în scopul fundamentării actului decizional pe date și informații acurate culese chiar din procesul de exploatare fără a mai fi manipulate de funcționari.



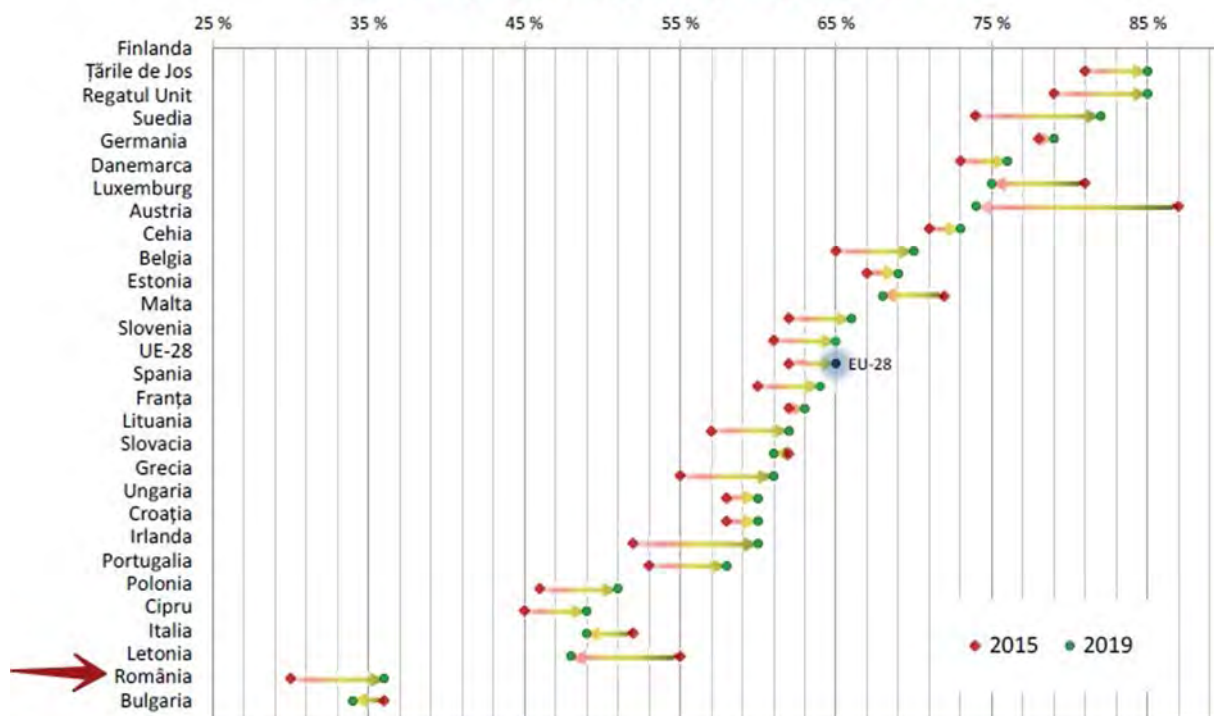
Din punct de vedere strategic **UAT MIHAIL KOGALNICEANU** își propune să își alinieze obiectivele de digitalizare la obiectivele europene și naționale contribuind astfel la atingerea obiectivelor de țară asumate prin documentele programatice pe care Uniunea Europeană le-a întocmit (Raportul de țară 2019 și 2020, Recomandările de țară).

Conform **Raportului de țară 2020** întocmit pentru România de reprezentanții **Comisiei Europene** problemele care trebuie adresate de România nu doar la nivel central, ci și la nivel local, sunt:

1. Lipsa previzibilității în procesul decizional
2. Creșterea nivelului de competențe digitale nu doar în rândul personalului instituțiilor publice, ci și în rândul populației
3. Digitalizarea economiei
4. Recuperarea decalajului între mediul rural și cel urban
5. Creșterea nivelului de integrare a sistemelor IT

În ceea ce privește obiectivele agreate la nivelul **Uniunii Europene** pentru perioada **2021-2027**, obiective ce trebuie asumate în plan local de **UAT MIHAIL KOGALNICEANU** acestea sunt:

Procentajul forței de muncă cu vârste cuprinse între 25 și 64 de ani care deține cel puțin competențe digitale de bază



- Creșterea la 70%** a procentului de adulți cu vârsta între 25 și 74 de ani care au competențe digitale de bază – prin competențe digitale de bază se are în vedere utilizarea unui calculator, a unei tablete sau a unui dispozitiv mobil pentru e-mail sau pentru navigare pe internet.
- Creșterea la 50%** a procentului de participarea a adulților cu vârste cuprinse între 24 și 64 de ani la activități de învățare în ultimele 12 luni
- Creșterea la 30%** a procentului de adulți cu un nivel scăzut de calificare cu vârsta cuprinsă între 25 și 64 de ani la activități de formare în ultimele 12 luni
- Creșterea la 20%** a procentului de adulți șomeri cu vârsta cuprinsă între 25 și 64 de ani cu o experiență de învățare recentă.

2. ANALIZA SITUAȚIEI CURENTE

Pe perioada realizării analizei echipa de experți a folosit metoda diagnosticării fiind avute în vedere următoarele considerente:



- analiza a constat în observarea, localizarea, identificarea, analiza problemelor și elaborarea recomandărilor;
- concluziile vor viza instituția în ansamblul ei și nu se va canaliza spre aspecte particulare ale unor compartimente;
- diagnosticul nu prezintă în detaliu și nu da soluții de amănunt la problemele pe care le evidențiază;
- în cadrul diagnosticului, nevoile au fost constatate, “interpretate în ansamblu”, apoi și sunt însoțite de recomandări punctuale;
- rezultatele în acțiunea de diagnosticare au depins de colaborarea personalului instituției;
- soluțiile propuse vizează o ameliorare a punctelor slabe și a vulnerabilităților instituției sau/și contribuie la perfecționarea sistemului de organizare și luare a deciziilor de către conducerea instituției;
- în cadrul diagnosticului s-au avut în vedere soluții “deja cunoscute” în detrimentul unor soluții cu caracter experimental.

Etaple avute în vedere în cadrul analizei diagnostic:

- Stabilirea domeniului de investigat - echipa de consultanți a avut în vedere să evite supradimensionarea domeniului supus investigării, ceea ce ar fi putut avea ca rezultat irosirea de resurse umane, financiare și de timp – sau subdimensionarea lui – situație în care diagnosticul nu poate fi concludent.
- Documentarea preliminară asupra domeniului supus diagnosticării, a inclus o activitate de documentare cu privire la modul de organizare al instituției, modul de luare al deciziilor, strategia abordată de instituție pentru adresarea problemelor din aria sa de competență.
- Stabilirea principalelor puncte slabe și a cauzelor care le generează. Prima parte a analizei diagnostic s-a axat pe cauzele deficiențelor activităților investigate, cu accent asupra cauzelor care le generează și a efectelor acestora asupra activității de management și de execuție.
- Formularea recomandărilor a avut în vedere eliminarea cauzelor ce determină punctele slabe și asupra intensificării celor care generează punctele forte se realizează de către membrii echipei de diagnosticare.

Tehnici de investigare utilizate in analiza diagnostic:

- **Metoda directa** – a constat în contactul direct, nemijlocit al echipei de consultanți cu personalul instituției si a presupus existenta aptitudinilor si cunoștințelor necesare privind culegerea, înregistrarea si prelucrarea datelor. Metoda directa de investigare rezidă în folosirea unor instrumente specifice de investigare după cum urmează:
 - Observarea directa
 - Interviu
 - Consultarea documentelor
 - Interpretarea observațiilor

			
Observarea directă	Analiza documentelor	Interviu	Interpretarea observațiilor
<i>Au fost realizate vizite la sediul unității administrativ teritoriale</i>	<i>Au fost analizate documente relevante pentru scopul proiectului</i>	<i>Au avut loc discuții cu funcționarii din cadrul instituției</i>	<i>Informațiile culese la fața locului au fost interpretate de echipa de experți</i>

- **Categoriile de informații incluse in proiect** - Având în vedere că instituția dorește să acceseze fonduri nerambursabile pentru realizarea rezultatelor de proiect R3, respectiv: Proceduri simplificate pentru reducerea birocrăției pentru cetățeni la nivel local corelate cu Planul integrat de simplificare a procedurilor administrative pentru cetățeni implementate, și R5: respectiv Cunoștințe și abilități ale personalului din autoritățile și instituțiile publice locale îmbunătățite, în vederea sprijinirii masurilor / acțiunilor vizate de acest obiectiv specific categoriile de informații analizate au fost:
 - nivelul de dotare hardware si software în cadrul instituției
 - nivelul de digitalizare al procedurilor interne de lucru
 - nivelul de digitalizare a serviciilor publice destinate cetățenilor
 - nivelul de competențe digitale al personalului instituției

- o gradul de cunoaștere de către personalul instituției a regulamentelor și directivelor incidente în materie GDPR, eIDAS și NIS

Analiza sistemelor informatice s-a făcut atât din punct de vedere cantitativ, cât și din punct de vedere calitativ scopul urmări fiind evidențierea nivelului de informatizare/digitalizare, respectiv a conformității infrastructurii hardware și software a instituției și a entităților aflate în subordine/ coordonare/sub autoritate în raport cu nevoile interne, de deservire a cetățenilor și mai ales de inter- relaționare la nivel operațional cu entitățile subordonate, inclusiv cu terții colaboratori/parteneri.

Această analiză a preluat și analizat date de la nivelul aparatului de specialitate.

Echipa de consultanți și-a concentrat atenția și pe aspectele ce individualizează realitatea particulară a instituției cu privire la interconectarea și interoperabilitatea cu unitățile subordonate, precum și pe standardizarea modului și a instrumentelor de lucru prin crearea premiselor necesare argumentării deciziei de a trece de la modelul de lucru tradițional pe hârtie la un model de guvernare digitală.

2.1. NEVOILE INSTITUȚIEI RAPORTAT LA OBIECTIVUL DE DIGITALIZARE A ACTIVITĂȚII

Analiza efectuată de echipa de consultanți în cadrul UAT MIHAIL KOGALNICEANU s-a îndreptat către cele **8 NEVOI** principale ale fenomenului de transformare digitală, respectiv:

- 1. MANAGEMENTUL IDENTITĂȚILOR ELECTRONICE** – din această perspectivă echipa de experți a verificat dacă există implementat la nivelul UAT-ului un concept unitar de identitate electronică atât pentru cetățeni și firme, cât și pentru funcționarii publici și personalul contractual din cadrul instituției

➤ **CONSTATĂRI**

CONSTATAREA 1: Managementul identităților lipsește

Din perspectiva persoanelor fizice și a persoanelor juridice, la nivelul UAT MIHAIL KOGALNICEANU nu există implementat un concept unitar și consistent de identitate electronică iar, ca urmare a acestei realități, nu există nici noțiunea de management al identităților persoanelor fizice și persoanelor juridice.

Activitatea instituției se bazează preponderent pe interacțiunea fizică prin prezența la ghișeu a tuturor celor interesați (persoane fizice sau juridice) și pe corespondența primită în relația cu celelalte instituții (ex. Poșta Română, Poșta Militară, email, etc).

În cadrul instituției nu există implementate reguli clare și auditabile privind identificarea persoanelor care se prezintă la sediul instituției pentru a solicita diverse acte, motiv pentru care nu există o evidență riguroasă a situațiilor persoanelor care s-au prezentat personal și a celor care s-au prezentat în calitate de împuternicit al altor persoane, însoțite de actele care să dovedească împuternicirea.

Din perspectiva angajaților instituției (funcționari publici și personal contractual), consultanții nu au regăsit în activitatea instituției conceptul de identitate electronică a funcționarilor publici și nici un set de proceduri care să reglementeze modul în care se administrează aceste identități.

Instituția își desfășoară activitatea cu ajutorul unor aplicații utilitare care deservește diferite compartimente din structura instituției și care au implementat conceptul de "account management" fapt care nu poate echivala performanțele și beneficiile asigurate de o platformă de management de identități electronice.



Concluzia 1.1 – Maparea rolurilor și responsabilităților pe care angajații la nivelul instituției poate fi semnificativ îmbunătățită ceea ce va determina o politică exactă de drepturi de acces la informație. Lipsa legăturilor logice pe relația "*informație-rol-identitate*" face ca activitatea să se desfășoare doar pe baza bunei credințe a angajaților instituției fără a putea identifica eventuale erori sau vulnerabilități existente în activitatea curentă.

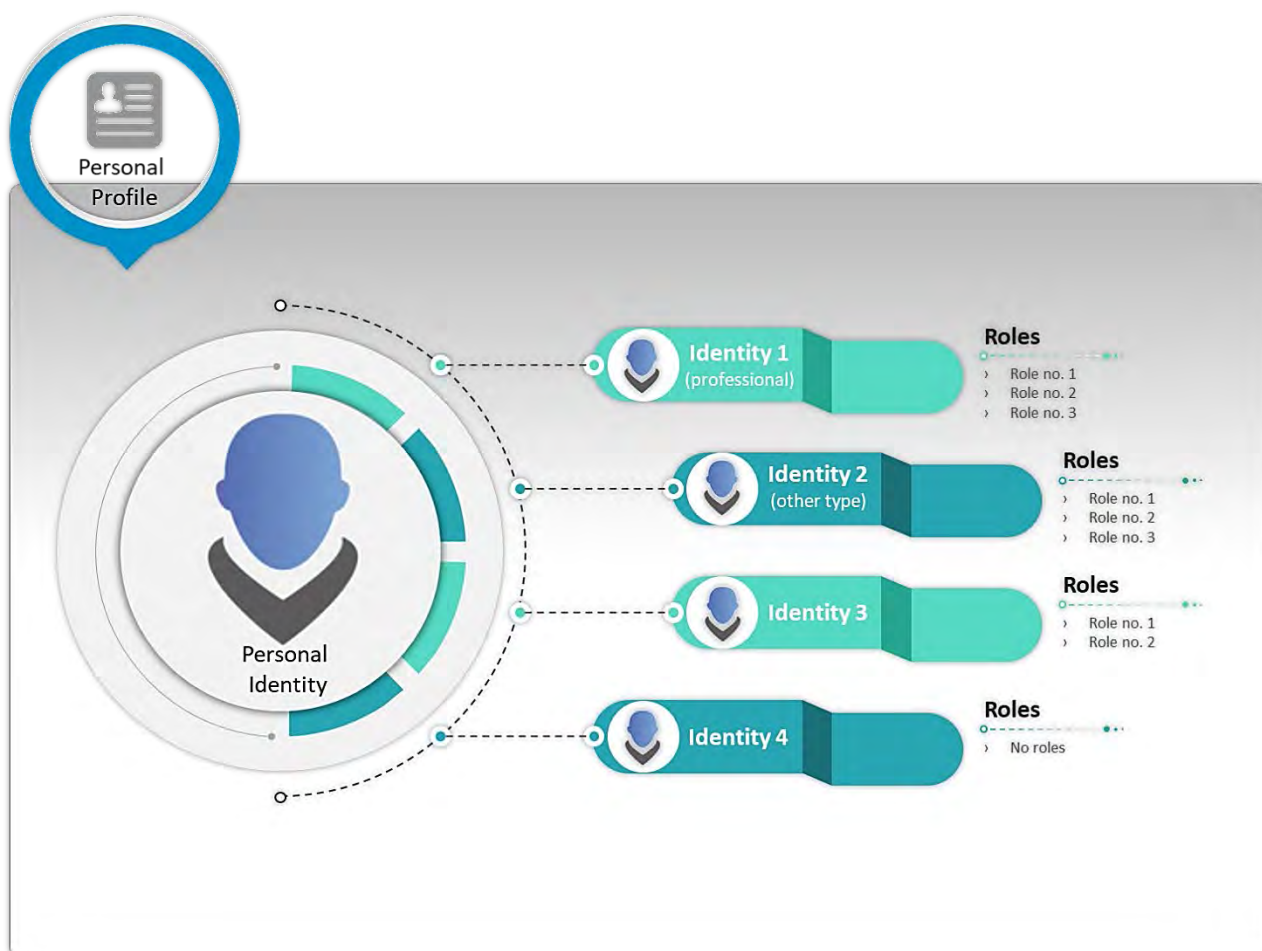


Concluzia 1.2. – Trasabilitatea limitată a actelor instituției ca urmare a lipsei unui management riguros al identităților electronice. Bunele practici existente la nivelul industriei recomandă implementarea de sisteme auditabile de management al identităților în scopul stabilirii exacte a responsabilității fiecărei persoane în parte.



Recomandarea 1.1. – Implementarea la nivelul instituției a unui concept de management al identităților electronice care să aibă la bază o structură logică de tipul "*Profil-Identitate-Rol*" în care fiecare element are propriile atribute unice și în care sunt stabilite cu claritate relațiile între elemente.

Prin acest tip de concept, se asigură o evidență certă a identităților personale a persoanelor fizice, o evidență consistentă a identității persoanelor juridice și/sau a reprezentanților acestora, o evidență exactă a identităților profesionale asociate identităților persoanelor fizice și a fiecărui rol asociat oricăreia dintre aceste tipuri de identități.



CONSTATAREA 2: Prevederile regulamentului privind identificarea electronică și serviciile de încredere pentru tranzacțiile electronice (eIDAS) nu sunt implementate în activitatea instituției

Demersurile efectuate de echipa de experți au evidențiat faptul ca la nivelul instituției nu sunt implementate concepte precum identificare electronica, date de identificare personală, sistem de identificare electronica, serviciu de încredere, serviciu de încredere calificat, document electronic, prestator de servicii de încredere, serviciu de distribuție electronica înregistrată, niveluri de asigurare ale mijloacelor de identificare electronica, s.a.m.d.

În ceea ce privește existența și utilizarea semnăturilor electronice calificate în activitatea curentă la nivelul instituției au fost identificate un număr de 2 semnături electronice calificate însă la nivelul instituției nu se poate vorbi despre o cultura de utilizare a semnăturilor electronice calificate, acest lucru întâmplându-se mai mult ocazional, de regula în cadrul activităților de achiziție publică sau de accesare de fonduri nerambursabile (ex. MySMIS).

Referitor la existența sigiliului electronic al instituției – experții au constatat ca nu exista implementat la nivelul instituției.

Sub aspectul implementării în sistemele existente la nivelul instituției a noțiunilor de "nivele de asigurare" (scăzut, substanțial și ridicat) pentru dovedirea și verificarea identității persoanelor fizice sau persoanelor juridice și pentru gestionarea mijloacelor de identificare electronica, echipa de proiect nu a regăsit în activitatea instituției indicii care să ateste existența unei astfel de abordări.



Concluzia 2.1 – Nu este asigurată conformitatea sistemelor cu prevederile regulamentului eIDAS aspect care vulnerabilizează activitatea instituției. Regulamentul eIDAS are caracter obligatoriu pentru toate statele membre ale Uniunii Europene de la momentul intrării lui în vigoare.



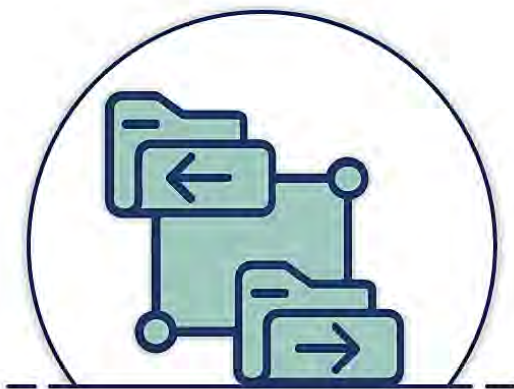
Concluzia 2.2. – Nivelul de conștientizare al regulilor privind securitatea identităților și a tranzacțiilor la nivelul instituției este foarte scăzut – în rândul angajaților se resimte o nevoie consistentă de instruire în domeniul actelor normative relevante pentru mediul virtual.



Recomandarea 2.1. – La nivelul instituției se resimte nevoia alinierii modului de lucru cu prevederile regulamentului eIDAS și a tuturor celorlalte acte normative cu relevanță în domeniul gestiunii identităților electronice (DGPR, NIS). Aceasta alinierea va crea premisele existenței unei transparente și a unei trasabilități semnificativ mai bune a actului administrativ.

2. AUTOMATIZAREA OPERAȚIUNILOR DE REGISTRATURA – sub aspectul înregistrării documentelor echipa de experți s-a concentrat pe următoarele aspecte esențiale: **(1)** modul de identificare al lucrărilor, **(2)** structura registrului unic electronic al instituției, **(3)** evidența registrelor electronice speciale și a registrelor de acte electronice, **(4)** modalitățile de arhivare a registrelor, **(5)** înregistrarea actelor electronice și **(6)** modalitatea de luare în evidență și de repartizare a lucrărilor.

AUTOMATIZAREA OPERAȚIUNILOR DE REGISTRATURĂ



- 01 Identificarea lucrărilor**
Procedul de identificare a metadatelor unice ce definesc lucrarea electronică
- 02 Structura Registrului Unic Electronic**
Asigură elementele componente ale registrului unic electronic instituțional
- 03 Evidența Registrului de acte electronice**
Stabilirea registrelor de actele electronice și a registrelor care au prin lege caracter special
- 04 Arhivarea electronică a registrelor**
Implementarea mecanismelor de arhivare electronică a registrelor pentru o evidență multi-anuală a acestora
- 05 Înregistrarea actelor electronice**
Implementarea unui mecanism care să asigure un management coerent al numerelor de înregistrare
- 06 Evidența și Repartizarea lucrărilor electronice**
Definirea instrumentarului administrativ instituțional și stabilirea mecanismelor de repartizare în condiții de transparență și trasabilitate a lucrărilor

- **(1) Modul de identificare al lucrărilor – Dintre constatările efectuate de către** enumerăm următoarele:

CONSTATAREA 3: Evidența lucrărilor este tributară modului de lucru pe hârtie

La nivelul instituției înregistrarea lucrărilor urmează modalitatea de consemnare tradițională, specifică registrelor fizice. Astfel, nu există o distincție clară în noțiunea de "lucrare" și noțiunea de "act", pornind de la realitatea că un act poate face parte doar dintr-o lucrare, în timp ce dintr-o lucrare pot face parte mai multe acte. De asemenea, modalitatea de evidențiere a relațiilor ce intervin între actele din aceeași lucrare nu este foarte riguros stabilită.

În ceea ce privește elementele definitorii ale unei lucrări, cunoscute și ca "metadatele lucrării", respectiv numărul de înregistrare, denumirea lucrării, denumirea solicitantului (persoana fizică, persoana juridică, instituție sau structura internă) conținutul pe scurt al acesteia, data depunerii, data înregistrării, datele repartizării lucrării între funcționarii ce participă la soluționarea acesteia, data finalizării, apartenența lucrării la un dosar (o relație de mai multe lucrări), starea lucrării, tipul lucrării, participanții la lucrare (funcționarii care își dau concursul pentru soluționarea acesteia) s-a putut constata că nu există o evidență foarte riguroasă a acestor informații motivul principal pentru acest lucru constând în aceea că evidența pe registre fizice sau folosind aplicații deficitare nu permite

colectarea tuturor acestor informații și sortarea lor astfel încât să permită o evidență eficientă.

Concluzia 3.1 – Instituția utilizează în prezent un mod arhaic de evidență a lucrărilor care nu are suportă gradul de complexitate specific activităților și cadrului legal al administrației publice. Deși acest mod de lucru a fost util de-a lungul anilor pentru a asigura desfășurarea activităților instituției, în prezent el este complet depășit și creează vulnerabilități în activitatea instituției.



Recomandarea 3.1. – Din perspectiva modului de ținere a evidenței lucrărilor, la nivelul instituției este nevoie de implementarea unei soluții de registratură electronică automatizată care să asigure o evidență riguroasă a lucrărilor, care să permită căutarea rapidă și cu ușurință a fiecărei informații relevante pentru activitatea instituției. Evidența lucrărilor trebuie să fie independentă de evidența actelor care alcătuiesc lucrările. Evidența trebuie să reflecte activitatea instituției pe anul în curs și să permită relaționarea multianuală prin posibilitatea de a gestiona lucrările inițiate pe parcursul unui an și finalizate pe parcursul anului următor. Evidența lucrărilor este parte componentă a Registrului Unic însă nu se confundă cu acesta.

➤ (2) Structura Registrului Unic Electronic al instituției

CONSTATAREA 4: Nu există Registrul Unic Electronic (RUE) - Registrul de Intrări-Ieșiri (I/E)

Pe parcursul activităților de consultanță întreprinse a fost analizat Registrul Unic al instituției. Echipa de experți a urmărit în această etapă a activităților de consultanță modul de structurare al registrului (*registre-lucrări-acte*) și măsura în care în acest registru se reflectă toate intrările, ieșirile și actele interne ale instituției asigurându-se astfel o imagine completă și exactă a activităților acesteia.

De asemenea, a fost analizată unicitatea informațiilor și caracterul auditabil al înregistrărilor, precum și modalitatea de relaționare a registrului cu grupele de acte specifice arhivei electronice și existența actelor electronice în registrul unic electronic.



Concluzia 4.1 – Instituția nu dispune în prezent de un registru unic electronic care să permită centralizarea tuturor lucrărilor și actelor justificative asociate fiecărei

lucrări. Lucrările sunt înregistrate în modalitatea clasică de registru fizic fiecare act intrat sau ieșit din instituție primind număr la rând. Din acest motiv nu există un control foarte riguros al modalității de alocare a numerelor de înregistrare.



Concluzia 4.2 – Lipsa registrului unic electronic conduce și la imposibilitatea relaționării și sincronizării acestuia cu grupele de documente specifice nomenclatorului arhivistic electronic



Recomandarea 4.1 – Se recomandă implementarea în activitatea instituției a registrului unic electronic care să centralizeze toate lucrările existente în cadrul instituției, care să permită conectarea și sincronizarea cu nomenclatorul arhivistic electronic al instituției și care să permită interogarea după toate metadatele existente la nivelul sistemului în vederea asigurării unui acces rapid și eficient la toate înregistrările.

➤ (3) Evidența Registrelor Electronice Speciale și a Registrelor de acte electronice

CONSTATAREA 5: A fost constatată lipsa Registrelor Speciale Electronice și a Registrelor de Acte Electronice

Echipa de experți a urmărit pe parcursul activităților de consultanță existența la nivelul instituției a registrelor de acte electronice (cele care gestionează tipurile de acte electronice, fiecare tip de act reprezentând un proces specific activității unui compartiment) și a registrelor speciale (cele clasificate prin lege ca fiind cu regim special, ex. registrul de dispoziții, registrul de hotărâri de consiliu local, registrul de vize REMTII, registrul de vize de control financiar preventiv propriu, etc.

Au fost de asemenea analizate modul de interconectare a acestor registre cu registrul de unic electronic, cu nomenclatorul arhivistic electronic al instituției și modul în care actele electronice se asociază pe aceste registre.

Un ultim aspect avut în vedere de către echipa de experți în legătură cu registrele speciale a fost în ce măsură relansarea lor la început de fiecare an este automatizată sau manuală.



Concluzia 5.1 – Instituția nu beneficiază în prezent de o arhitectură tehnică care să permită gestiunea registrelor de acte electronice și a registrelor speciale. Consecința acestei realități este faptul ca la nivel conceptual nu exista o diferențiere clară între gestiunea lucrărilor și a actelor electronice, la fel cum nu există nicio gestiune electronică a registrelor cu regim special. Evidența se ține pe un singur registru în cazul actelor, iar în ceea ce privește registrele speciale nu

există implementate măsuri auditabile destinate unui management riguros al acestora. Registrele, fiind ținute pe format de hârtie nu permit automatizarea operațiunilor de relansarea anuală. Echipa de experți nu a putut identifica în ce măsură registrele speciale sunt la rândul lor înregistrate în registrul unic al instituției.



Recomandarea 5.1 – Se recomandă implementarea în activitatea instituției, la nivelul fiecărui compartiment din organigrama instituției, a unei arhitecturi tehnice auditabile care să permită:

- crearea tuturor registrelor de acte electronice fapt ce va permite atingerea dezideratului instituțional ca fiecare act electronic (inclusiv anexele sale) să aibă un număr de înregistrare unic la nivel național
- digitalizarea registrelor pentru care legea stabilește un regim special, precum registrul electronic de vize REMTII, registrul electronic de vize de control financiar preventiv propriu, registrul electronic de dispoziții, s.a.m.d.

În egală măsură pentru a asigura o evidență eficientă multi-anuală a actelor electronice se recomandă a fi implementate mecanisme automate de regenerare anuală a registrelor și de stocare a relațiilor între versiunile anuale ale fiecărui registru.

➤ (4) Modalitățile de arhivare electronică a registrelor

CONSTATAREA 6: Registrele instituției nu sunt arhivate electronic - A fost constatat că la nivelul instituției nu există o arhivă electronică a registrelor instituției. Astfel, plecând de la nevoia ca în fiecare an registrele trebuie să pornească cu numerotarea de la 1, iar acest lucru să urmeze o metodologie de relansare și arhivare electronică fără a fi nevoie de o intervenție manuală, experții au analizat modalitatea de gestionare a registrelor de la un an la altul și dacă există sau nu arhivate electronic relațiile dintre aceste registre.



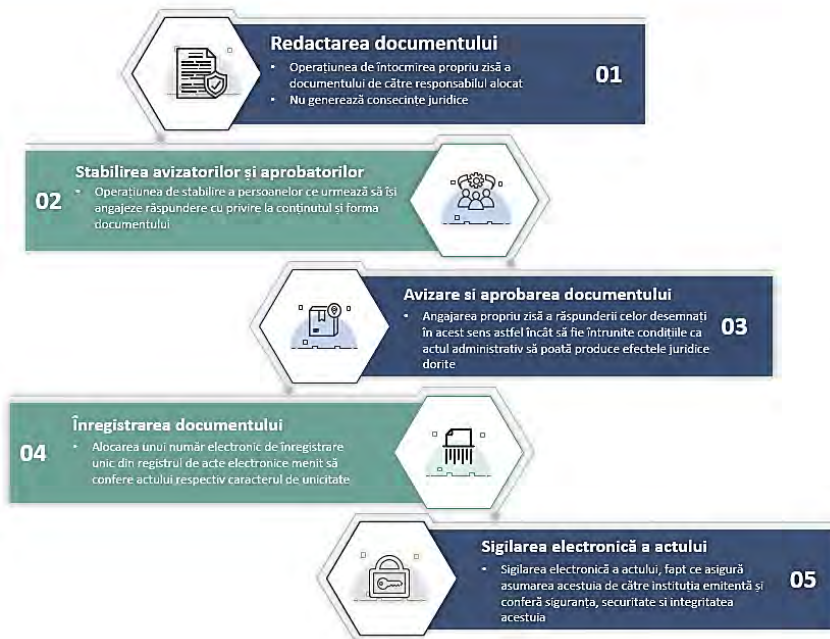
Concluzia 6.1 – Instituția nu beneficiază în prezent de instrumentele informatice necesare care să permită gestiunea registrelor de acte electronice și a registrelor speciale să fie arhivate electronic.



Recomandarea 6.1 – Se recomandă implementarea în activitatea instituției, la nivelul fiecărui compartiment din organigrama instituției care are în gestiune registre, implementarea de instrumente automatizate de regenerare a registrului

unic, a registrelor de acte electronice si a registrelor speciale, și stocarea în format electronic a tuturor relațiilor multianuale dintre acestea.

➤ (5) Înregistrarea actelor electronice



Înregistrarea actelor electronice

CONSTATAREA 7: Lipsa conceptului de act electronic in activitatea instituției

Echipele de experți au acordat o atenție sporită existenței la nivelul instituției a unei culturi organizaționale de lucru cu documentele / actele electronice, urmărindu-se îndeosebi identificarea ponderii pe care actele electronice o ocupă în activitatea generală a instituției (electronic vs. hârtie). A fost astfel analizat tot ciclul de viață al documentelor pornind de la:

- 1. Redactare** – s-a urmărit în ce măsură documentele generate de angajații instituției sunt întocmite folosindu-se calculatoare de birou sau sunt redactate olograf
- 2. Avizare și Aprobare** – s-a urmărit existența unui proces de avizare și aprobare electronic care să aibă integrat instrumente de semnare electronică calificată și sigilare electronică calificată
- 3. Înregistrare** – a fost verificat modul de înregistrare a documentelor, respectiv algoritmul de generare, cronologia, structura și momentul alocării numerelor de înregistrare fapt ce determină momentul transformării documentelor în acte.

4. **Arhivare** – a fost avut în vedere în cadrul analizei modalitatea practică arhivare a documentelor, frecvența cu care această activitate este realizată, dacă există implementat conceptul de arhiva electronica automatizată (în timp real).



Concluzia 7.1 – În urma analizei echipa de experți a concluzionat ca la nivelul instituției ponderea actelor electronice este foarte mică, putând fi definite ca acte electronice doar actele generate de sau în relație cu platformele naționale electronice precum SICAP (sistemul de achiziții publice) sau MySMIS. Chiar și despre aceste acte însă nu se poate spune ca au urmat un flux electronic complet întrucât, chiar dacă **redactarea și semnarea** s-a făcut electronic (folosindu-se semnătura electronică calificată a conducătorului instituției, înregistrarea lor a fost făcută în mod tradițional din registrul fizic al instituției.

Astfel **procesul de înregistrare al actelor** este mai degrabă unul fizic determinat de lipsa la nivelul instituției a unei soluții informatice care să permită o gestiune electronică a numerelor de înregistrare.



Recomandarea 7.1 – Se recomandă implementarea în activitatea instituției a unui sistem electronic complex care să permită o gestiune riguroasă a numerelor de înregistrare care să respecte următoarele elemente cheie:

1. Un algoritm automat și auditabil de generare a numărului de înregistrare (numărul de înregistrare să fie unic, fiecare document să aibă un număr de înregistrare și să aibă o structură care să permită identificare rapidă a metadatelor sale principale)
2. Respectarea cronologiei numerelor de înregistrare
3. Inserarea lor automată în actul electronic
4. Popularea automată a registrului de acte electronice cu metadatele actului electronic .

➤ **(6) Modalitatea de luare în evidență și de repartizare electronică a lucrărilor**

CONSTATAREA 8: Luarea în evidență a lucrărilor și repartizarea lor către cei responsabili se face exclusiv pe suport de hârtie

Componentele instrumentarului administrativ instituțional

- 01 Act electronic**
Elementul primar al instrumentarului administrativ instituțional care materializează asumarea responsabilității unei instituții pentru forma și conținutul unui document electronic.
- 02 Lucrare electronică**
Elementul specific instrumentarului administrativ instituțional cu nivel de complexitate ridicat care agregă mai multe acte electronice ce abordează același secvență de subiect sau tematică.
- 03 Dosar electronic**
Elementul specific instrumentarului administrativ instituțional cu un nivel de complexitate substanțial care presupune agregarea mai multor lucrări electronice distincte ce privesc același subiect sau tematică.



Sub aspectul gestionării lucrărilor la nivel instituțional, echipa de experți și-a concentrat atenția pe verificarea existenței în cadrul instituției a unor mecanisme electronice de luare în evidență a lucrărilor și de repartizare a lor către cei care au competența necesară soluționării aspectelor ce fac obiectul acestora.

A fost verificată modalitatea de angajare a răspunderii funcționarilor pentru lucrările primite (momentul transferului de responsabilitate), precum și transferul succesiv de responsabilitate a lucrărilor pentru a căror soluționare trebuie să conlucreze mai multe departamente.

Astfel a putut fi evaluat gradul de transparență al activității instituției și nivelul trasabilitate a fluxurilor de documente/acte în activitatea curentă a angajaților.



Concluzia 8.1 – În urma analizei echipa de experți a concluzionat ca la nivelul instituției luarea în evidență a lucrărilor și repartizarea acestora către cei responsabili se face exclusiv pe suport de hârtie. Ca urmare a acestei realități, instituția este tributară sistemului arhaic de gestionare al lucrărilor care nu face o diferență foarte clară între cele 3 componente ale instrumentarului administrativ instituțional, respectiv "act-lucrare-dosar".

Luarea în evidență se face la nivel de "act" fără a fi evidențiată în mod clar apartenența la o anumită "lucrare", iar atunci când mai multe "lucrări" sunt relaționate între ele nu este reliefată agregarea lor în cadrul unui "dosar".

În concluzie cele 3 "piese componente" ale instrumentarului administrativ instituțional nu sunt conceptualizate la nivelul instituției motiv pentru care nici evidența lor cu claritate nu este posibilă.



Recomandarea 8.1 – Se recomandă implementarea în activitatea instituției a unui sistem electronic complex care să introducă în activitatea instituției structuri logice clar definite pentru fiecare componentă a instrumentarului administrativ instituțional.

În acest fel vor putea fi evidențiate cu claritate structurile logice reprezentând "actul electronic", "lucrarea electronică" și "dosarul electronic", precum și relațiile specifice de dependență între ele.

Odată introduse structurile logice sistemul va permite evidențierea în format electronic și cu exactitate a tuturor activităților instituției.

3. MANAGEMENTUL ELECTRONIC AL DOCUMENTELOR

Raportat la nevoile de digitalizare ale instituției sistemul electronic de management al documentelor este o componentă arhitecturală ce privește atât capabilități tehnice (software) implementate în toată instituția, cât și un set proceduri de lucru care să definească modul de redactare, organizare, avizare, aprobare, înregistrare, raportare și arhivare a documentelor.



Echipele de experți au pus un accent deosebit pe înțelegerea modului de în care funcționează instituția din perspectiva managementului documentelor.

Urmare a acestei analize au fost formulate constatările, concluziile și recomandările pentru fiecare subcapitol al acestei activități.

- **(1) STABILIREA PROCESELOR** – sub acest aspect echipa de specialiști a dorit să verifice existența la nivelul instituției a nomenclatorului de procese, precum și maniera practică de cunoaștere a proceselor de către personalul instituției.

A fost de asemenea analizat nivelul de profunzime în documentarea fiecărui proces în parte prin definirea **formelor** specifice pe care fiecare proces le poate lua în activitatea curentă, setul de **activități** și **sarcini** ce trebuie îndeplinite pentru ca procesul să se deruleze în mod eficient, precum și modalitate de **stabilire a responsabililor de proces** și **regăsirea acestei responsabilități în fișa de post a fiecărui angajat**.

CONSTATAREA 9: În cadrul instituției nu există un nomenclator de procese formalizat

Activitățile întreprinse în cadrul contractului au evidențiat lipsa la nivelul instituției a unui nomenclator de procese. În consecința cunoașterea proceselor instituționale de către angajați nu s-a realizat având o bază documentară științifică care să permită un proces cognitiv temeinic ci mai degrabă prin prisma experienței profesionale individuale și a contactelor cu colegii. Lipsa nomenclatorului de procese pe de o parte la nivel de instituție, iar pe de altă parte personalizat pe fiecare structură din organigramă nu a permis angajaților să conceptualizeze foarte exact relația proces – procedura – responsabilitate ceea ce a condus preponderent la proliferarea unui mod de lucru cutumiar, pe alocuri cu diferențe / abateri de la doctrina administrativă instituțională.



Concluzia 9.1 – Sub acest aspect, experții au concluzionat că la nivelul instituției există o nevoie temeinică în ceea ce privește crearea, documentarea și comunicarea către angajați a nomenclatorului de procese, indiferent de tipul procesului (departamental, cross departamental sau cross instituțional), de forma specifică pe care acesta o poate lua și de frecvența cu care el se manifestă.



Recomandarea 9.1 – Se recomandă implementarea în activitatea instituției a unui sistem electronic complex care să introducă în activitatea instituției conceptul de proces digital ca "placa turnantă" a oricărui model de guvernare digitală instituțională.

Fiecare astfel de proces trebuie să fie documentat în ceea ce privește denumirea lui, tipul procesului și formele sale de manifestare, activitățile sale specifice fiecărei forme, sarcinile punctuale de îndeplinit pentru ca procesul să se deruleze într-o manieră standardizată și eficientă, a listei de persoane responsabile, a rolurilor și responsabilităților individuale ale celor cărora le revine responsabilitatea guvernării procesului respectiv, a ordinii de avizare și aprobare, a modului în care se face

înregistrarea și arhivarea electronică a tuturor actelor care se nasc în urma manifestării procesului.

- **(2) CREAREA PROCEDURILOR** de lucru interne menite să stabilească un cadru procedural clar pentru toți angajații și care să asigure transpunerea în atribuții concrete a normelor legale în vigoare.

Raportat la fiecare proces instituțional identificat este nevoie de formalizarea și standardizarea în cadrul activității instituției a relației "proces – procedură". Odată creat nomenclatorul de procese, este nevoie de materializarea unei proceduri de lucru asociate fiecărui proces în parte.

CONSTATAREA 10: Cadrul procedural după care instituția își desfășoară activitatea este incomplet

Deși echipa de experți a putut pe alocuri identifica proceduri de lucru formalizate la nivel de instituție aceștia au observat ca modalitatea de elaborare a procedurilor nu a urmat cronologia documentară logică care presupune la **Pasul 1: Identificarea procesului** (dovadă ca nu există un nomenclator de procese) și abia apoi, **Pasul 2: Redactarea procedurii de lucru** specifice procesului în cauză.

În cele mai multe dintre cazuri procedurile de lucru sunt foarte stufoase și reproduc secvențe întregi din prevederile legale. Din acest motiv parcurgerea lor este foarte anevoioasă și a determinat instaurarea unui mod de lucru mai mult cutumiar decât procedural, informațiile transmițând-se prin prisma relațiilor profesionale și mai puțin prin prisma unei baze științifice obiectiv corectă.



Concluzia 10.1 – Sub aspect procedural intern echipa de experți a concluzionat că setul de proceduri interne trebuie revizuit în profunzime pentru a asigura claritate în activitatea instituției și a nu lăsa loc de interpretări subiective determinate de nivelul diferit de înțelegere și expertiză al angajaților. Procedurile trebuie să urmeze regulile de eficiență documentară respectiv:

- să privească un proces administrativ clar identificat
- să descrie cu claritate activitățile de întreprins în cadrul procesului și sarcinile asociate fiecărei activități
- să stabilească persoanele responsabile de operaționalizarea procesului

Procedurile trebuie să fie scurte, clar exprimate și la îndemâna fiecărui angajat.



Recomandarea 10.1 – Se recomandă implementarea în activitatea instituției a unui model de guvernare procedurală digitală în care procedurile de interne să nu mai fie simple texte pe un document, ci mai degrabă să fie proceduri digitale implementate la nivel de logică sistemică în sistemul informatic folosit pentru desfășurarea activității curente.

Un astfel de model de guvernare digitală poate combina cu succes aspectul documentar (letric) al procedurii cu instrumente digitale foarte eficiente precum algoritmi de business și automatizări menite să "solidifice" fluxurile de lucru, să le sporească viteza de derulare, să mapeze riguros limitele responsabilității individuale a angajaților care conlucrează la realizarea procesului, să înlăture erorile umane și să creeze o bază de informații și date consistentă care să se constituie ulterior într-un veritabil instrument în luarea deciziilor la nivel instituțional.

Astfel de modele de guvernare digitală cresc cu rapiditate nivelul de conformitate al activității angajaților cu prevederile legale, standardizează modul de a face lucrurile și crește nivelul de responsabilitate individuală și randamentul angajaților.

- **(3) ORGANIZAREA ELECTRONICĂ A DOCUMENTELOR** a făcut obiectul analizei echipei de experți prin prisma faptului că la nivel instituțional este nevoie de o evidență structurată a documentelor care îndeplinesc aceleași condiții de formă și fond.

Astfel, una dintre atribuțiile experților a fost aceea de a identifica în ce măsură există un corespondent electronic pentru fiecare dosar fizic din activitatea personalului.

CONSTATAREA 11: Instituția nu dispune de un corespondent electronic al dosarelor în care sunt stocate documentele / actele rezultate din activitatea sa curentă.

Gestiunea documentelor în cadrul instituției este tributară modelului tradițional (pe suport hartie) de a-și desfășura activitatea. Documentele / actele sunt procesate în format fizic și ulterior sunt îndosariate conform regulilor agreeate la nivel de fiecare compartiment.

Acest mod de lucru, care este unul limitat atât din perspectiva capturării documentelor propriu zise (foarte multe documente sunt multiplicare excesiv fără ca multiplicarea să aducă o valoare adăugată certă), cât și a posibilității de a stoca relațiile între documente și datele lor structurate (metadate), scade gradul de accesibilitate al informației și posibilitatea interpretării datelor în folosul instituției.



Concluzia 11.1 – Echipa de experți a concluzionat din acest punct de vedere existența unei nevoi întemeiate a creării unui corespondent electronic al dosarelor fizice și

organizarea acestor grupe electronice de documente într-o arhitectură logică interconectată cu toate celelalte instrumente de lucru electronice (registratura electronică, arhiva electronică, fluxurile electronice, etc)

Crearea grupelor electronice de documente va permite stocarea tuturor metadatelor documentelor și ulterior implementarea de motoare de căutare avansate care să facă posibilă găsirea cu ușurință a oricărui act și folosirea sa (la nevoie) în procesele curente de lucru.



Recomandarea 11.1 – Se recomandă implementarea în activitatea instituției a unei arhitecturi de stocare electronică a actelor bazată pe structuri logice relaționale (grupe și dosare electronice) conectate direct în fluxurile de lucru.

Trebuie astfel avută în vedere implementarea unui sistem informatic în care arhitectura de stocare a actelor să fie integrată nativ în toate procesele de lucru, să permită o gestiune riguroasă a drepturilor de scriere și de citire în grupele/dosarele de acte, precum și o gestiune foarte precisă și flexibilă a relațiilor dintre aceste structuri logice. Vor fi putea fi realizate relații ale aceluiași act electronic în mai multe dosare electronice (fără a fi necesară multiplicarea sa – practic actul va fi unic în continuare însă el va putea face parte în același timp din mai multe dosare electronice) fapt ce va permite ca fiecare compartiment, în funcție de specificul activității sale să poată percepe actul respectiv într-o manieră contextuală.

O astfel de implementare va crește considerabil gradul de accesibilitate și de disponibilitate a informației fără a fi limitat de prezența la sediul instituției facilitând foarte mult activitatea de teren.

(4) COLABORAREA ÎN PROCESUL DE REDACTARE ȘI REVIZUIRE A DOCUMENTELOR ADMINISTRATIVE

Plecând de la premisa ca cele mai multe procese din cadrul instituției au caracter cross departamental și în consecință este nevoie de mai multe opinii pentru ca un act să fie finalizat, echipa de experți a urmărit să observe ce instrumente electronice de lucru colaborativ sunt la dispoziția angajaților. Instrumentele de lucru colaborativ au capacitatea de a spori eficiența în redactarea, avizarea și aprobarea actelor administrative, precum și de a îmbunătăți transparența și trasabilitatea deciziilor în interiorul organizației.

CONSTATAREA 12: Instituția nu folosește în activitatea curentă instrumente electronice de lucru colaborativ

Tributară modului de lucru pe hârtie instituția nu a beneficiat de resursele informatice necesare pentru a implementa acest gen de experiență digitală, care ar fi putut aduce o valoare adăugată semnificativă procesului de redactare a actului administrativ.

Colaborarea în activitatea curentă a instituției este realizată prin interacțiunea directă dintre funcționari.



Concluzia 12.1 – Echipa de experți a concluzionat din acest punct de vedere că implementarea unui sistem de lucru colaborativ în activitatea curentă a instituției ar aduce beneficii concrete acestora.



Recomandarea 12.1 – Pentru a asigura o experiență de lucru integrată și interconectată se recomandă ca instrumentele de lucru colaborativ să fie asimilate în interfețele principale ale sistemului informatic. Instrumentele de lucru colaborativ trebuie să fie soluții mature care să ofere cel puțin funcționalitățile de documente colaborative, partajare de ecrane, audio și video conferință.

(5) MODELAREA ELECTRONICĂ ȘI AUTOMATIZAREA FLUXURILOR DE LUCRU

Un alt element component al managementului electronic de documente este reprezentat de capacitatea de pre-configurare sau de configurare "on the fly" a fluxurilor de redactare, avizare și aprobare a actelor administrative.

Din această perspectivă echipa de experți a dorit să identifice măsura în care aplicațiile folosite în prezent pentru derularea activității permit personalului instituției configurarea și automatizarea de fluxuri de lucru.

CONSTATAREA 13: Aplicațiile existente nu dispun de funcționalitățile necesare pentru configurarea de fluxuri de lucru (pre-configurate sau configurabile) și nici de capacitatea de a automatiza secvențe succesive de activități



Concluzia 13.1 – Fluxuri pre-configurate - Echipa de experți a concluzionat din acest punct de vedere că pe măsură ce interacțiunea online cu cetățenii și mediul de afaceri se va extinde implementarea capacităților de pre-configurare a fluxurilor în special cele reglementate și formalizate (precum formularele ITL) sunt foarte importante pentru a putea standardiza modul de lucru și a asigura un nivel sporit de transparență și trasabilitate interacțiunii dintre cetățean și instituție.



Concluzia 13.2 – Fluxuri configurabile – În ceea ce privește fluxurile care nu sunt formalizate / care necesită un design ad hoc echipa de experți a concluzionat că se simte la nivelul instituției o nevoie temeinică pentru această funcționalitate. Aceste fluxuri odată automatizate vor accelera semnificativ viteza actului administrativ, vor

oferi o imagine mult mai clară a blocajelor care există în instituție fapt ce va permite managementului instituției să ia măsuri de eficientizare.



Recomandarea 13.1 – În ceea ce privește managementul fluxurilor de lucru echipa de experți recomandă implementarea în cadrul sistemului informatic viitor a unor interfețe de configurare a fluxurilor de lucru, interfețe care să permită stabilirea punctului de inițiere a fluxului, design-ul de flux (modalitatea de alocare, de distribuire, repartizare sau redirectionare a lucrării), conectivitatea fluxului de lucru cu registratura electronică și arhiva electronică, integrarea cu funcționalitatea de semnare și sigilare electronică calificată. Modificarea/actualizarea fluxurilor trebuie să poată fi făcută cu ușurință de personalul instituției fără a fi nevoie de cunoștințe avansate de IT. Astfel, odată asigurată instruirea personalului instituției configurarea de fluxuri de lucru ar trebui să devină un instrument uzual în rezolvarea sarcinilor zilnice.

(6) AUTOMATIZAREA ARHIVELOR ELECTRONICE

CONSTATAREA 14: Instituția nu deține o formă electronică a documentelor istorice pe care le are stocate în arhiva fizică și nici capacitatea de a genera arhivă electronică în timp real cu ajutorul aplicațiilor pe care le are în prezent în exploatare.



Concluzia 14.1 – Lipsa unei arhive electronice îngreunează activitățile curente ale instituției și scade viteza de procesare a cererilor venite de la cetățeni și mediul de afaceri.



Recomandarea 14.1 – Echipa de experți recomandă implementarea unui concept cuprinzător de arhivare electronică care să permită atât absorbția documentelor din arhiva fizică, cât și operaționalizarea unei arhive electronice curente care să se genereze automat din fluxurile de lucru implementate în cadrul instituției. Automatizarea colectării metadatelor, implementarea procedurilor de trimitere, finalizare și arhivare electronică fără ca intervenția umană să mai fie necesară va scuti funcționarii de efortul pe care îl fac în prezent cu arhivarea fizică a documentelor și va reda o bună parte din timpul de lucru activităților cu valoare adăugată.

(7) RAPORTARE ELECTRONICĂ

CONSTATAREA 15: Instituția nu dispune de un sistem de raportare pe criteriul calitativ și cantitativ a indicatorilor de performanță individuală, departamentală și instituțională.



Concluzia 15.1 – Echipa de experți a concluzionat în urma discuțiilor cu personalul instituției că aceasta nu a beneficiat niciodată de un sistem de procesare a datelor rezultate din exploatarea aplicațiilor existente.

Aplicațiile existente au avut ca scop rezolvarea unor aspecte punctuale din activitatea instituției și nu dispun de o arhitectură logică care să permită interpretarea datelor cu nivel mare de acuratețe. Raportarea diverselor aspecte din activitatea instituției este rezultatul procesării, de cele mai multe ori manuale, a informațiilor.



Recomandarea 15.1 – La momentul implementării noului sistem informatic să se aibă în vedere și implementarea unui sistem de colectarea a datelor structurate care să permită ulterior configurarea de algoritmi specifici fiecărui domeniu în care instituția are competență.

4. SEMNAREA ȘI SIGILAREA ELECTRONICĂ CALIFICATĂ

Din perspectiva atingerii obiectivului de digitalizare a activității instituționale semnarea și sigilarea electronică calificată sunt operațiuni indispensabile. Echipa de experți a analizat în ce măsură aceste instrumente sunt disponibile și care este nivelul lor de sofisticare.

Semnarea electronică

01 Stabilirea semnatarilor

Stabilirea semnatarilor presupune indicarea tuturor persoanelor îndreptățite de semneze un document electronic

02 Stabilirea ordinii semnatarilor

Respectarea guvernantei instituționale presupune nu doar identificare persoanelor care urmează să semneze ci și ordinea în care acestora li se va solicita semnarea

03 Stabilirea motivelor de semnare

Menționarea motivelor de semnare este de asemenea importantă pentru a putea stabili limitele responsabilității fiecărui semnatar



Capabilitățile de semnare și sigilare electronică calificată conferă actului administrativ garanția că acesta este emis conform cu legislația în vigoare. Nevoia existenței unei platforme de semnare și sigilare electronică calificată cu grad mare de sofisticare rezidă în diversitatea de situații în care funcționarii semnează documente, precum:

- Stabilirea semnatarilor unui act

- Stabilirea ordinii de semnare care conferă actului garanția respectării guvernantei instituționale
- Stabilirea motivelor de semnare pentru fiecare dintre semnatori
- Semnarea simplă (un singur document), semnarea multiplă de documente (mai multe documente deodată) și semnarea multiplă de lucrări (mai multe lucrări deodată).
- Sigilarea automată a lucrărilor
- Revizuirea fluxurilor de semnare cu consemnarea rezoluției de revizuire
- Anularea unei proceduri de semnare
- Stabilirea validității unei semnături electronice calificate
- Sincronizarea certificatului calificat cu platforma de semnare
- Integrarea mai multor autorități de certificare (CA – Certificate Authority)
- Integrarea cu sistemul de management al documentelor
- Integrarea cu platforma de management al identităților

CONSTATAREA 16: Instituția nu are acces la o platformă de semnare și sigilare electronică calificată care să acopere toată varietatea de situații în care funcționarii au nevoie să semneze.

În cadrul instituției semnarea electronică este ocazională, determinată de interacțiunea cu sistemele electronice națională (SICAP, MySMIS, etc).



Concluzia 16.1 – Echipa de experți a concluzionat în urma discuțiilor cu personalul instituției că în cadrul instituției nu există o cultură organizațională în care semnarea și sigilarea electronică calificată să fie instrumente de lucru zilnice.

În activitatea curentă încă predomină semnarea actelor cu semnătura olografă a funcționarilor. În ceea ce privește sigiliul electronic calificat, instituția nu utilizează în prezent acest instrument de lucru.



Recomandarea 16.1 – La momentul implementării noului sistem informatic să se aibă în vedere și implementarea și integrarea nativă cu o platformă de semnare și sigilare electronică calificată care să asigure în mediul virtual exact aceeași valoare juridică pe care semnătura olografă și ștampila o aveau în mediul fizic. Platforma trebuie să poată executa operațiuni cu un nivel de semnare ridicat, să integreze mai multe autorități de certificare astfel încât să nu existe o dependență a instituției de un furnizor anume.

5. MIJLOACE DE COMUNICARE CERTIFICATE (EMAIL ȘI CHAT)

Un alt instrument indispensabil pentru atingere obiectivului de digitalizare a activității instituționale este utilizarea în activitatea curentă a funcționarilor a soluțiilor certificate (care să garanteze identitatea utilizatorului) de comunicare tip email și chat.

Echipa de experți a urmărit în analiza efectuată să identifice dacă există implementate aceste instrumente în activitatea angajaților sau, dacă nu există, ce fel de modalități de comunicare sunt utilizate pentru asigurarea corespondenței electronice cu cetățenii, mediul de afaceri și alte instituții.

CONSTATAREA 17: Instituția nu are acces în prezent la o soluție de email certificată



Concluzia 17.1 – Email și chat certificat - Echipa de experți a concluzionat în urma discuțiilor cu personalul instituției că în cadrul instituției este nevoie a fi implementată o soluție de email și chat certificată, la care utilizatorul să fii dobândit acces în urma unui riguros și auditabil proces de identificare.



Concluzia 17.2 – Canale alternative – Echipa de experți a stabilit în urma discuțiilor purtate că în lipsa unei soluții de email profesionale (certificate sau nu) sunt adeseori folosite canalele alternative de comunicare (ex. Whatsapp, Yahoo, Gmail) care nu sunt aprobate de către instituțiile cu responsabilități în domeniul securității cibernetice din România.



Recomandarea 17.1 – Experții recomandă implementarea odată cu sistemul electronic a unei soluții complete "Email + Chat" certificată care să permită atât comunicarea intra și inter-instituțională, cât și comunicarea cu cetățenii și mediul de afaceri. Integrarea acestei soluții de email cu toate celelalte componente ale sistemului digital (registratura electronică, arhivele electronice automatizate, managementul documentelor și al fluxurilor de lucru, platforma de semnare electronică calificată, etc.) este necesară pentru a asigura o experiență de utilizare fără fricțiuni sau operațiuni manuale la trecerea între sisteme.

6. SECURITATEA COMUNICAȚIILOR ȘI CONTROLUL ACCESULUI LA DATE

Securitatea comunicațiilor și a datelor stocate în sistem a făcut de asemenea obiectul analizei echipei de experți. În contextul transferului activității instituționale în mediul online și atingerea unui nivel ridicat de digitalizare analiza efectuată a urmărit să identifice în ce măsură sunt implementate și respectate bunele practici în materie de securitate cibernetică ce privesc criptarea comunicațiilor, autentificarea în sistem și controlul riguros al dreptului de acces la date (date cu caracter personal și orice alte tipuri de date).

CONSTATAREA 18: Instituția nu deține un cadru procedural și tehnic care să garanteze respectarea celor mai bune practici în materie de securitate cibernetică



Concluzia 18.1 – Activitățile întreprinse în cadrul procesului de analiză a reliefat ca nu există implementate în cadrul instituției instrumentele necesare asigurării unui nivel ridicat de securitate cibernetică.



Recomandarea 18.1 – Având în vedere migrarea în spațiul online (web-based) a activității instituției și faptul ca instituția nu dispune de infrastructură tehnică care să respecte cerințele legale în materie de stocare a unor categorii de date cu un nivel ridicat de sensibilitate este recomandată implementarea unui sistem cloud based care să corespundă din punct de vedere al securității fizice și informatice standardelor internaționale specifice industriei.

7. MOBILITATEA ȘI DISPONIBILITATEA DATELOR

Nevoia de asigurare a mobilității și disponibilității datelor este un criteriu strâns legat de așteptările pe care cetățenii și mediul de afaceri le au de la instituție.

Sub aspect **cantitativ** așteptările cetățenilor sunt de a putea accesa în format digital via internet toate serviciile puse la dispoziție de instituție.

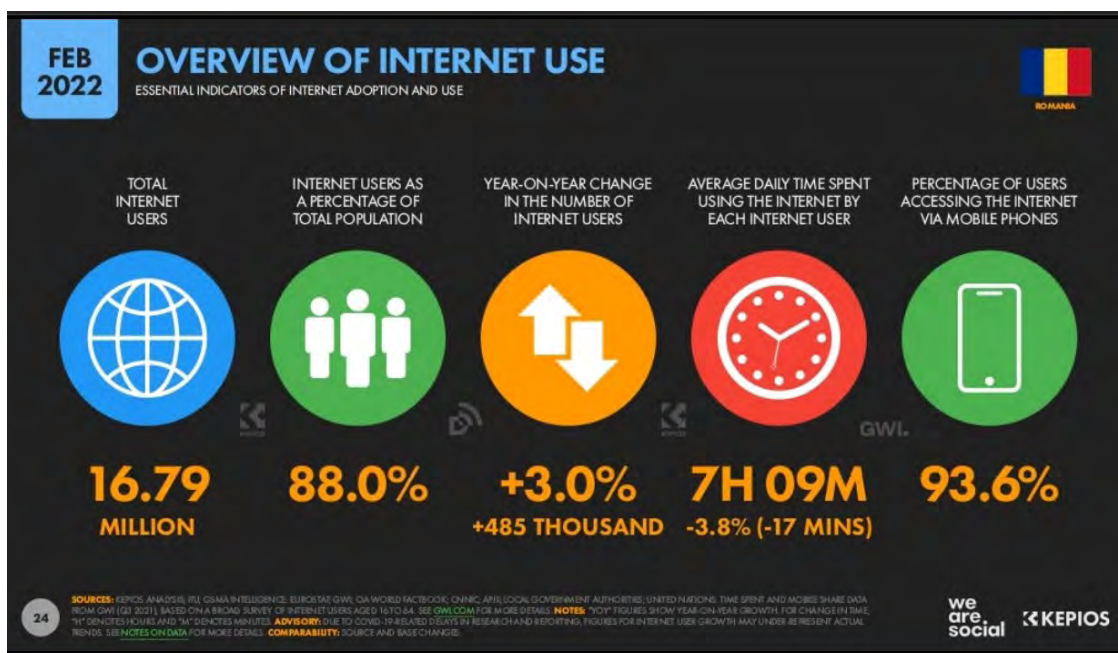
Sub aspect **calitativ** așteptările cetățenilor sunt influențate de 3 factori:

- **Experiența de utilizare** – aceasta trebuie să fie la același nivel de calitate ca în cazul platformelor de social media – nivelul de calitate identificat la nivel global ca etalon în lumea digitală
- **Disponibilitate** – serviciile trebuie să fie disponibile 24/24
- **Accesibilitatea** – serviciile trebuie să fie la fel de accesibile de pe desktop, laptop, tableta și (mai ales!) telefon mobil (a se vedea Digital Global Index Romania 2021).

Nevoia de disponibilitate și accesibilitate via dispozitivele mobile este susținută de numărul foarte mare de consumatori de conținut digital pe acest gen de echipamente reliefat în **Raportul pentru România din Digital Global Index 2022**.

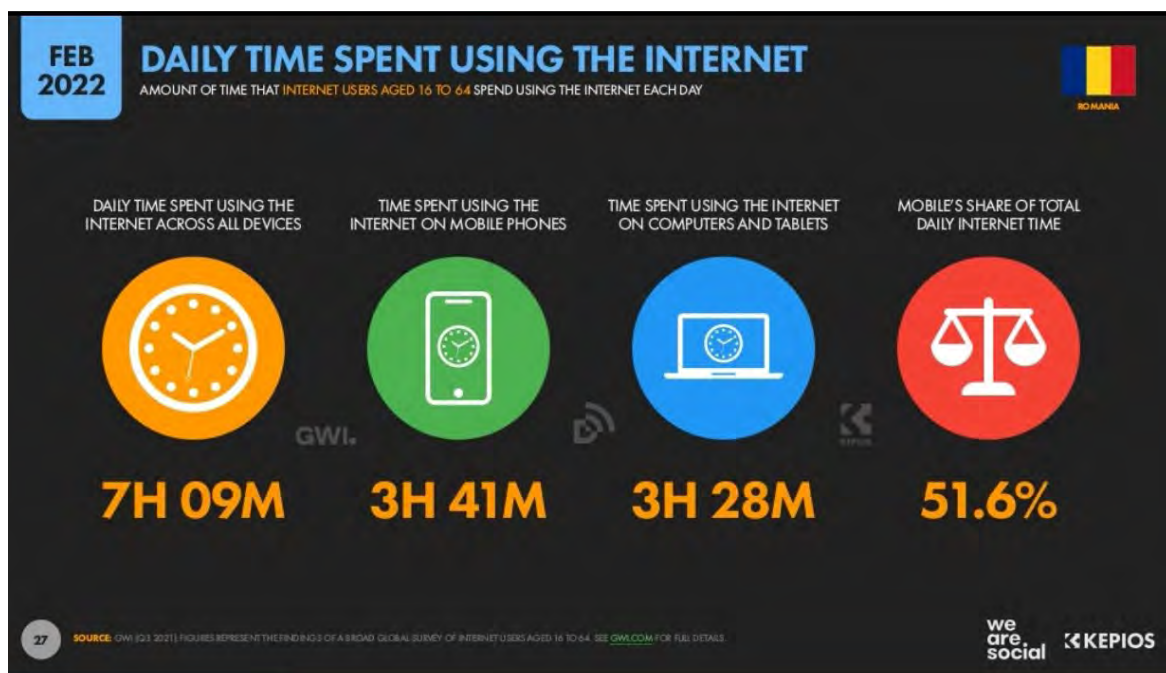
Din raport reiese că:

- În **2022** în România existau **16,79 milioane** de persoane care utilizau internetul reprezentând **88% din populația totală** - dintre aceștia peste **93% accesează internetul folosind dispozitive mobile**



- în 2022 în România 7h și 26min zilnic sunt petrecute pe internet timpul ajungând să echivaleze durata unei zile de lucru (8h) sau perioada recomandată de somn (8h/zi).

Din acestea peste jumătate reprezintă accesări ale internetului de pe telefonul mobil astfel că numărul de persoane care accesează conținut web pe dispozitivele mobile a depășit numărul celor care fac acest lucru de pe calculatorul personal sau laptop.



- 97% din populație cu vârste între 16 și 64 de ani deține un smartphone – ceea ce înseamnă că numărul deținătorilor de smartphone a depășit numărul deținătorilor de laptop-uri și desktop-uri

Având în vedere acestea date statistice echipa de experți analizat în ce măsură serviciile publice sunt disponibile in mediul online pe dispozitivele mobile.

CONSTATAREA 19: Instituția nu pune la dispoziția cetățenilor servicii publice în format adaptat dispozitivelor mobile.



Concluzia 19.1 – Având în vedere ca obiectivul principal al digitalizării serviciilor publice este creșterea nivelului de satisfacție și încredere al cetățenilor in administrația publica echipa de experți considera ca instituția are nevoie să implementeze sisteme informatice care generează nativ conținut adaptat dispozitivelor mobile.



Recomandarea 19.1 – Implementarea sistemului informatic este o bună oportunitate pentru instituție de a face disponibile in mediul online serviciile publice și toate procesele interne ale instituției atât în format desktop cat mai ales mobil. Această implementare va permite angajaților instituției să acceseze infrastructura tehnică din orice locație, în orice moment și în condiții de deplină securitate.

8. INTERCONECTIVITATEA CU ALTE INSTITUȚII

Din perspectiva conectivității cu alte instituții echipa de experți si-a îndreptat atenția asupra existenței canalelor de comunicare electronice securizate cu instituțiile cu care există un schimb regulat de informații.

CONSTATAREA 20: În prezent instituția comunică cu celelalte instituții fie pe suport de hârtie fie pe email.



Concluzia 20.1 – Se simte nevoia la nivelul instituției pentru stabilirea unor canale de comunicare oficiale securizate cu instituțiile



Recomandarea 20.1 – Implementarea sistemului informatic trebuie să includă existența unor canale de comunicare securizate cu toate instituțiile, persoanele fizice și juridice.

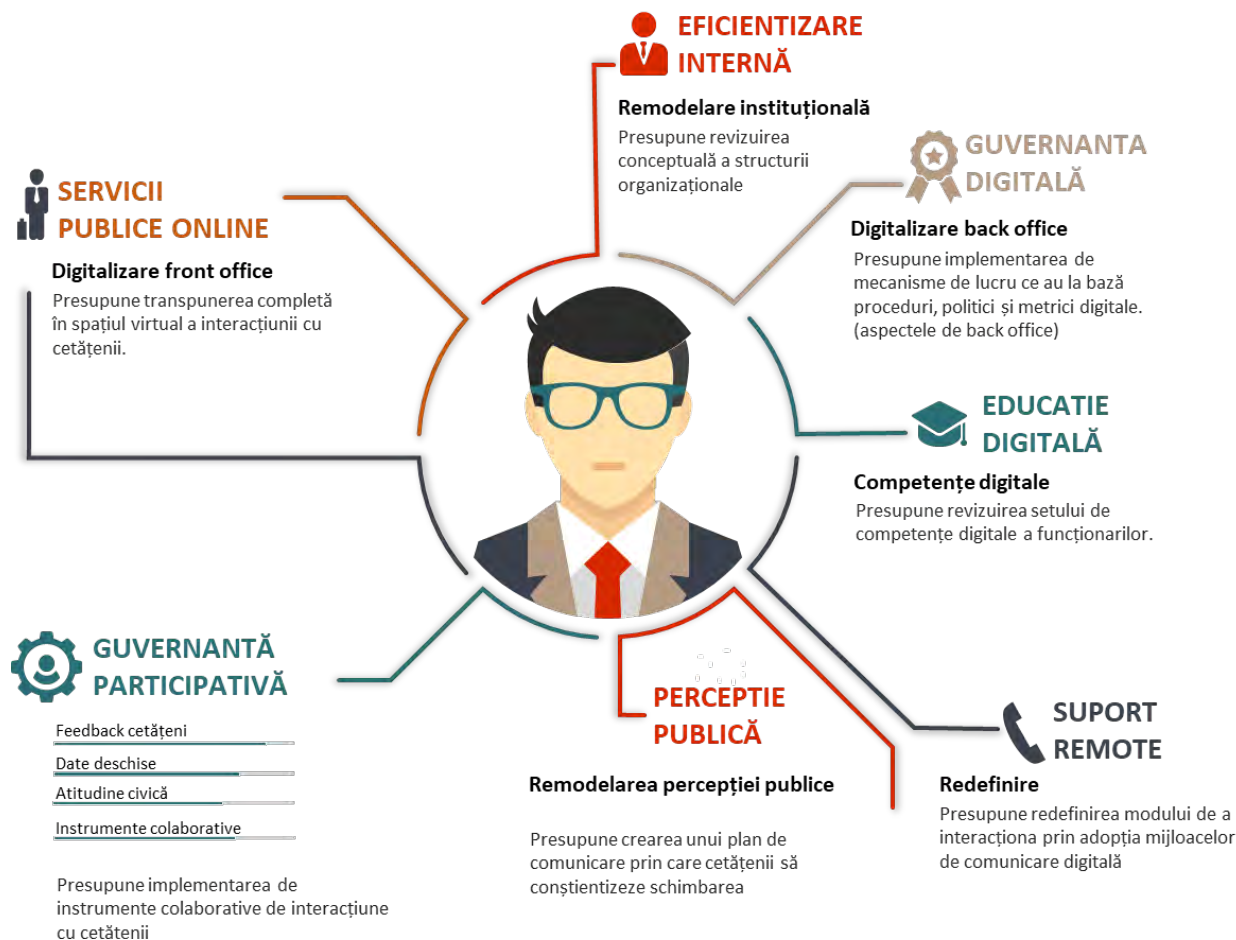
2.2. Nevoile instituției raportat la obiectivul de îmbunătățire a competențelor digitale ale funcționarilor



Recomandarea 21.1 – Având în vedere migrarea în spațiul online (web-based) a activității instituției echipa de experți recomandă ca personalul instituției să parcurgă un proces de instruire temeinică și aplicată.

3. CONCEPT DE INSTITUȚIE CENTRATĂ PE CETĂȚEAN

3.1. Concept



3.2. PREZENTAREA CONCEPTULUI DE INSTITUȚIE CENTRATĂ PE CETĂȚEAN

3.2.1. SCOPUL SI OBIECTIVELE

Conceptul de **Instituție CITIZEN CENTRIC** are ca **scop**, în primul rând, *punerea cetățeanului pe primul loc în raport cu toți ceilalți actori instituționali sau non-instituționali care contribuie la prestarea serviciului public*. Atenția și resursele într-o astfel de instituție sunt direcționate către înțelegerea cât mai acurată a nevoilor cetățeanului, a așteptărilor sale și a mijloacelor și metodelor prin care acestea pot fi adresate.

Ansamblul procesual specific unui astfel de sistem trebuie să fie aliniat pe deplin la nevoile cetățeanului, iar crearea proceselor trebuie să se facă pornind de la cetățean spre instituție și nu invers.

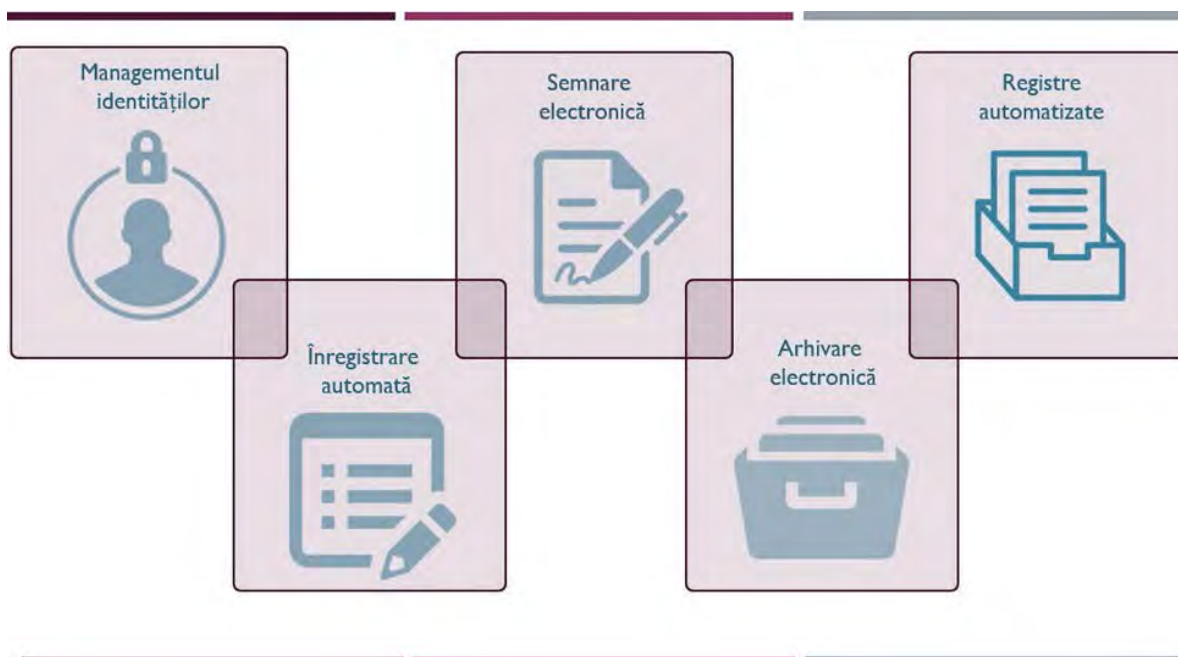
Obiectivul principal într-o instituție centrată pe cetățean este de a da curs cu prioritate nevoilor acestuia asigurând un nivel de satisfacție cât mai ridicat și abia apoi, în subsidiar, de a găsi cele mai bune și eficiente mijloace, instrumente și modalități prin care instituția să își desfășoare activitatea.

3.2.2. DESCRIERE

Instituția centrată pe cetățean își începe misiunea și își organizează activitățile pornind de la nevoile cetățeanului, motiv pentru care înțelegerea și acceptarea acestora sunt esențiale pentru a putea alinia perspectiva instituțională cu perspectiva cetățenilor.

3.2.3. IDENTIFICAREA AȘTEPTĂRILOR CETĂȚENILOR

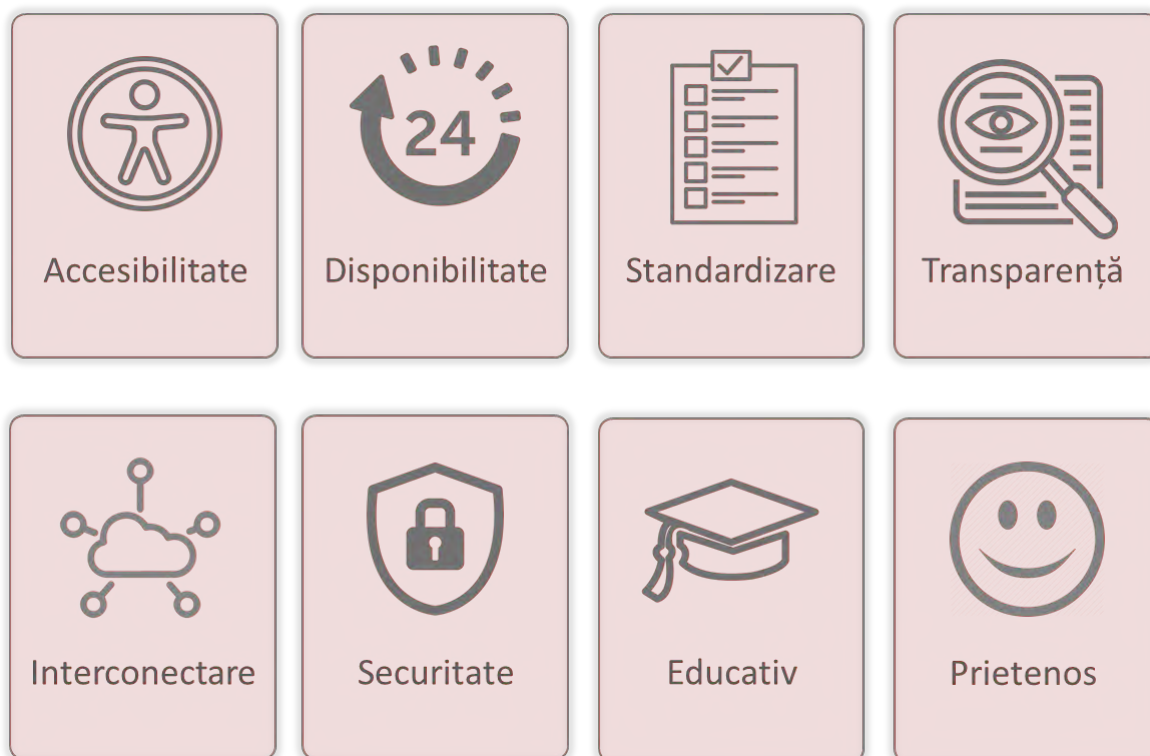
Identificarea nevoilor cetățenilor și înțelegerea lor, urmate de identificarea mijloacelor, metodelor și resurselor prin care acestea pot fi satisfăcute este esențială pentru a putea remodela ansamblul procesual specific serviciilor publice.



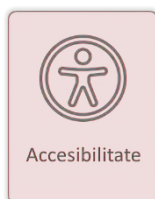
Studiile efectuate până în prezent evidențiază faptul ca așteptările cetățenilor converg către următoarele nevoi ce trebuie adresate:

- **Nevoia de acces rapid la informații** – această nevoie este resimțită ca o lipsă de transparentă în activitatea instituțiilor publice fapt care îngreunează foarte mult comunicarea, creează frustrare și alimentează percepția negativă cu privire la calitatea serviciilor publice prestate de instituție.
- **Nevoia de inter-conectivitate între actori** – este legată în mod deosebit de timpii foarte mari de răspuns în soluționarea cererilor. De cele mai multe ori actorii implicați nu reușesc să se plezească pe așteptările cetățenilor creând astfel un real disconfort acestora.
- **Nevoia de debirocratizare** – are la bază faptul ca cetățenii reclamă numărul mare de documente justificative care le sunt cerute pentru completarea dosarelor de caz, documente care ar fi putut fi obținute printr-o mai bună și directă comunicare între instituții.

Perspectiva cetățeanului este definită de următoarele nevoi:



✓ **ACCESIBILITATE**



Accesibilitatea serviciilor publice este pentru cetățeni una dintre condițiile de bază atunci când vine vorba despre serviciile publice. Cetățenii se așteaptă ca serviciile publice oferite de UAT MIHAIL KOGALNICEANU să fie accesibile:

- **Pentru oricine** – tineri sau vârstnici, din mediul urban sau din mediul rural, fără sau cu dizabilități, la orice nivel de educație, etc.
- **De oriunde** – din internet pe platforme online web-based
- **De pe orice tip de dispozitiv** - fix sau mobil (mai ales!)

✓ **Relevanța față de sistemul informatic:** Ecosistemele digitale prin care serviciile publice sunt puse la dispoziția cetățenilor trebuie să poată fi accesate cu aceeași ușurință de pe orice tip de dispozitiv fix (laptop sau desktop) și mai ales de pe orice dispozitiv mobil (tableta sau smartphone) atât din perspectiva de front office cât și din perspectiva internă a instituției, respectiv de back office.



Așteptările cetățenilor sunt pentru o disponibilitate a serviciilor publice **24/7/365** pentru toate categoriile de servicii indiferent dacă ele sunt oferite de aparatul propriu sau de subordonatele instituției. În percepția cetățenilor Primăria este principalul partener de dialog instituțional motiv pentru care disponibilitatea serviciilor publice cade în sarcina acesteia.

Serviciile publice pot îmbrăca forma unor servicii **standardizate** (care au la baza formulare tipizate – tip ITL) și **nestandardizate** (orice fel de alte cereri).

Disponibilitatea serviciilor publice în funcție de tipul lor rezidă în următoarele aspecte:

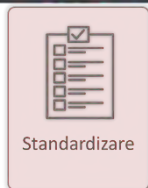
- **Servicii publice standardizate**

- Implementarea de formulare SMART pentru toate serviciile furnizate de primărie – aceste sunt aplicații informatice care pot include validări, formule de calcul, liste predefinite de documente justificative care sunt solicitate contextual în funcție de datele completate de utilizator
- Existența de pre-configurări cu privire la obligativitatea sau nu a semnăturii electronice calificate
- Integrare cu Nomenclatorul arhivistic electronic al instituției
- Integrare cu sistemul de back office, respectiv managementul documentelor, generatorul de fluxuri de avizare și aprobare
- Gruparea formularelor pe secțiuni ce reprezintă funcțiile principale ale instituției precum: impozite și taxe locale, urbanism, asistență socială. Etc.

- **Servicii publice ne-standardizate**

- Implementarea de canale de comunicare tip **email/mesagerie electronică certificată** care atestă identitatea utilizatorului și care este destinat să permită cetățenilor să comunice cu funcționarii publici pe orice alt subiect

✓ **Relevanța față de sistemul informatic:** Pentru a asigura aceste nevoi sistemul informatic trebuie să asigure atât **disponibilitatea tehnică (sistemul să funcționeze non stop)**, cât și **disponibilitatea funcțională** a serviciilor publice (serviciile publice să respecte cerințele legale și de conținut).



Standardizarea modului în care cetățenii interacționează cu sau dobândesc acces la serviciile publice este resimțită de aceștia prin prisma faptului fiecare instituție publică și-a particularizat cerințele de fond și formă pe care le cere la procesarea cererilor. Din acest motiv cetățenii nu beneficiază de o abordare unitară în relația cu instituțiile ceea ce face ca efortul lor de a se conforma acestor cerințe este sporit artificial.

Formularele tipizate utilizate de către instituții nu urmează o structură logică standardizată (fiindcă au fost concepute de persoane diferite fără a avea o metodologie clară la bază), iar seturile de date solicitate, deși de multe ori sunt aceleași, sunt prezentate diferit.

Standardizarea este necesară din trei perspective:

- **Autentificare** – cetățenii resimt nevoia unei autentificări unice care să aibă la bază o identitate electronică creată cu respectarea normelor legale și a regulamentelor europene in vigoare. Astfel, cu un singur set de credențiale și o identitate electronică unică cetățenii trebuie să poată accesa serviciile publice ale tuturor instituțiilor.
- **Interfață grafică** – din perspectiva interfeței grafice utilizatorii se așteaptă la o interfață unitară și bine structurată care să permită accesarea tuturor categoriilor de servicii publice indiferent de instituția care le pune la dispoziție. Interfața trebuie să permită navigarea cu ușurință dintr-o secțiune în alta, identificarea cu ușurință a conținutului dorit și vizualizarea acestuia fără a fi nevoie de operațiuni suplimentare. Modul de interacțiune cu interfața grafică trebuie să permită navigarea intuitivă prin ecosistem, în timp ce accesul la funcționalități trebuie să se facă într-o manieră contextuală.
- **Structuri de date** – sub aspectul structurării datelor cetățenii se așteaptă la utilizarea unor modele logice general valabile. Acest lucru se reliefează cel mai bine în reprezentarea "firului logic" ce conduce utilizatorul în procesul de accesare, completare și expediere a solicitării sale.

✓ **Relevanța față de sistemul informatic:** Sub aspectul standardizării ecosistemul digital trebuie să aibă capacitatea de a încorpora serviciile publice ale mai multor instituții într-o singură experiență de utilizare. Datele trebuie să urmeze toate o singură structură logică și un fir logic ce urmează o metodologie predefinită.



Transparentizarea serviciilor publice este, din perspectiva utilizatorilor, o cerință obligatorie. Procesul "end to end" de realizare a serviciului public pornind de la momentul incipient al luării în evidență a cererii cetățeanului, trecând prin toate etapele de analiză și procesare internă, pentru ca apoi să se finalizeze cu soluționarea cererii are legătură directă cu încrederea pe care cetățenii o au în instituția publică.

Pentru multă vreme instituțiile au avut caracter ermetic în relația cu cetățenii ceea ce făcea de neînțeles pentru aceștia felul în care instituția funcționează. Nevoia de transparentizare a serviciilor publice se manifestă prin câteva așteptări punctuale:

- **Cunoașterea interlocutorului** – pentru cetățeni este foarte important să cunoască identitatea funcționarului cu care comunică. Cunoașterea interlocutorului dă o notă de profesionalism și aduce un plus de încredere în relația cetățean-instituție.
- **Accesul la traseul instituțional al cererii** – nu de puține ori o cerere sau o declarație pe care cetățenii o fac în relația cu instituția parcurge pași succesivi până la momentul în care ea este soluționată. Transparentizarea acestui parcurs îi permite cetățeanului să cunoască în orice moment cine este funcționarul responsabil de solicitarea sa și compartimentul din care face parte. El poate astfel să intervină ori de câte ori consideră oportun pentru a ajuta la soluționarea într-un termen scurt a solicitării.
- **Vizualizarea etapei procesuale în care cererea se află** cererea – cererile cetățenilor pot parcurge în plan instituțional mai multe etape: **(1)** recepția, **(2)** luarea în evidență (înregistrarea), **(3)** procesarea, **(4)** avizarea și aprobarea (trimiterea pe fluxul de aprobări), **(5)** comunicarea răspunsului și **(6)** finalizarea. Informarea cetățeanului cu privire la etapa în care se află cererea sa este de natură să îi permită să își calibreze așteptările cu privire la când și cum evoluează cererea sa, cât mai are de așteptat, etc.

✓ **Relevanța față de sistemul informatic:** Transparentizarea fluxurilor de comunicare se traduce la nivelul sistemului informatic prin crearea unor structuri de date și a unor interfețe grafice care să permită vizualizarea elementelor de context din activitatea instituției (ex. momentul primirii și momentul citirii solicitării, implementarea identității electronice a funcționarilor, capturarea momentului de început și de sfârșit a fiecărei etape procesuale, prezentarea în interfața grafică a parcursului cererii.



Interconectare

Nevoia de interconectare și interoperabilitate este resimțită de cetățeni în momentele în care, pentru a depune o cerere/solicitare către instituție, este nevoie de diverse documente suport provenind de la mai multe instituții. De cele mai multe ori în acest pas cetățenii acumulează numeroase frustrări și nemulțumiri care le afectează percepția cu privire la instituție.

Așteptările cetățenilor cu privire la interconectivitatea instituțiilor privesc în mod deosebit **schimbul de documente (prin canale de comunicare electronice)** și la nevoie **schimbul de date structurate între instituții (prin servicii API)** astfel încât cetățenii să nu mai fie nevoiți să "plimbe hârtiile" între instituții.

- ✓ **Relevanța față de sistemul informatic:** Nevoia de interconectivitate și interoperabilitate reclamă capacitatea tehnică a sistemului de fi multi instituțional (de a putea gestiona în condiții de guvernare instituțională independentă mai multe instituții) de a pune la dispoziția utilizatorilor săi (deopotrivă cetățeni și funcționari) **canale de comunicare electronice** intra și inter instituționale necesare schimbului de fișiere și mesaje, precum și **servicii API** care să permită transferul datelor structurate atunci când este nevoie.

✓ SECURITATE



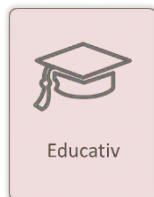
Securitate

Securitatea comunicațiilor și a comunicărilor în spațiul digital este o preocupare permanentă a utilizatorilor. Conștienți fiind de sensibilitatea datelor care tranzitează sistemele publice cetățenii se așteaptă de la instituție asigurarea unor soluții informatice cu un nivel ridicat de securitate cibernetică.

Nevoia de securitate este cu atât mai prezentă în așteptările cetățenilor cu cât atacurile cibernetice sunt din ce în ce mai sofisticate și exploatează lipsa de cunoștințe și competențe digitale ale utilizatorilor de online.

- ✓ **Relevanța față de sistemul informatic:** Nevoia de securitate cibernetică este foarte bine descrisă în prevederile DIRECTIVEI (UE) 2016/1148 A PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI A CONSILIULUI din 6 iulie 2016 privind măsuri pentru un nivel comun ridicat de securitate a rețelelor și a sistemelor informatice în Uniune. Asigurarea conformității sistemelor digitale cu prevederile acestui act sunt o garanție a respectării atât a cadrului de reglementare cât și a bunelor practici în domeniu.

✓ EDUCATIV



Sub aspect educativ cetățenii se așteaptă să învețe lucruri noi în urma interacțiunii cu platformele digitale furnizoare de servicii publice. Astfel, utilizatorii resimt o nevoie constantă de suport din partea funcționarilor și a operatorului soluției informatice atât sub formă de expertiză în ceea ce privește prevederile legale și interpretarea acestora, cât și crearea / îmbunătățirea competențelor digitale pe care le dobândesc sau le au.

- ✓ **Relevanța față de sistemul informatic:** Din perspectiva acoperirii acestei nevoi, ecosistemul digital trebuie să prezinte utilizatorilor săi o adevărată experiență cognitivă. Prin capacitățile sale tehnice și funcționale, completate de suportul continuu și de calitate din partea funcționarilor și a furnizorului, sistemul trebuie să se dovedească a fi un veritabil instrument de formare de competențe digitale pentru utilizatorii săi. Prin caracterul său evolutiv ecosistemul digital trebuie să contribuie la formarea competențelor digitale pentru toate categoriile de populație.

✓ PRIETENOS



Obişnuiți în experiența digitală de modul de interacțiune și prezentare grafică a platformelor de social media cetățenii care apelează la serviciile publice online se așteaptă la același nivel de intuitivitate și personalizare.

Astfel, la nivelul utilizatorilor se resimte nevoia de a avea deopotrivă sobrietatea specifică interacțiunii cu autoritățile statului și un nivel de uzabilitate ridicat. Conținutul minimalist, personalizarea spațiului de lucru, contextualitate funcționalităților, capacitatea de a randa conținutul pe toate tipurile de dispozitive sunt aspecte esențiale pentru a putea crea o experiență de utilizare prietenoasă.

- ✓ **Relevanța față de sistemul informatic:** Din perspectiva sistemului Conținutul minimalist, personalizarea spațiului de lucru, contextualitatea funcționalităților, capacitatea de a randa conținutul pe toate tipurile de dispozitive sunt aspecte esențiale pentru a putea crea o experiență de utilizare prietenoasă.

3.2.4. PRINCIPIILE DE BAZĂ ALE NOULUI CONCEPT

1. Principiul INTERESULUI PRIORITAR AL CETĂȚEANULUI

Principiul **Interesului prioritar al cetățeanului** privește respectarea cu prioritate a interesului acestuia, interesele instituției gravitând în jurul interesului beneficiarului de servicii publice.

Principiul presupune:

- (1) Identificarea cu precizie a acelor aspecte care au importanță pentru cetățean
- (2) Explicarea lor cu claritate tuturor participanților la exercitarea serviciilor publice
- (3) Prioritizarea interesului cetățeanului în raport cu orice alt interes

Respectarea acestui principiu are ca obiectiv re poziționarea întregului ansamblu instituțional public în vederea obținerii unui grad de satisfacție superior la nivelul cetățenilor.

2. Principiul TRANSPARENȚEI ȘI TRASABILITĂȚII

Principiul **Transparenței și Trasabilității** privește nevoia cetățeanului de a avea în permanență reprezentarea clară a modului în care merg lucrurile.

Principiul presupune:

- (1) Revizuirea și reconfigurarea fluxurilor de comunicare intra și inter-instituționale ținând cont atât de rolul central al **UAT MIHAIL KOGALNICEANU** în cadrul ansamblului instituțional la nivelul UAT-ului.

Respectarea acestui principiu are ca obiectiv restabilirea relațiilor de încredere între cetățeni și instituții prin asigurarea nevoii de înțelegere și informare la nivelul tuturor.

3. Principiul INTERCONNECTIVITĂȚII

Principiul **Interconectivității** privește crearea cadrului conceptual general necesar sprijinirii creării tuturor canalelor de comunicare între actorii instituționali, standardizarea modului de comunicare și a instrumentelor folosite în întregul ansamblu procesual instituțional.

Principiul presupune:

- (1) Comunicarea către toți participanții la sistem a nevoii de interconectare
- (2) Agrearea împreună cu ceilalți a matricei digitale instituționale generale care va deservi întregul ansamblu procesual.

Respectarea acestui principiu are ca obiectiv asigurarea suportului tehnic și procedural pentru garantarea accesului la informațiile necesare tuturor participanților la ecosistem în desfășurarea sarcinilor zilnice pe care le au.

4. Principiul LEGALITĂȚII

Principiul **Legalității** privește asigurarea conformității legale nu doar din perspectiva legislației ci și din perspectiva regulamentelor europene privind protecția datelor cu caracter personal (GDPR), a identității și semnăturii electronice (Eidas) și a serviciilor de securitate (NIS) aplicabile în sistemele virtuale.

Principiul presupune:

(1) Asigurarea unui climat de înțelegere a rolului și rostului regulamentelor europene în contextul particular al serviciilor publice

Respectarea principiului are ca obiectiv alinierea modului de lucru instituțional la normele naționale și europene cu caracter generalist.

ÎNTOCMIT

19.04.2022

ATHOS TOTAL CONSULTING

Reprezentant

Adriana Cioara

