PROIECT FINANȚAT PRIN

PROGRAMUL OPERAȚIONAL COMPETITIVITATE ADMINISTRATIVA

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 MUNICIPIUL TURNU MĂGURELE

<< Livrabil 1 >>

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

CUPRINS:

1. **INTRODUCERE**

1.1. Aspecte generale despre raport
1.2. Despre Athos Total Consulting
1.3. Contextul proiectului european POCA CP16
1.4. Obiective
1.4.1. Digitalizarea activității instituției (intern, cu cetățenii, cu alte instituții)
1.4.2. Îmbunătățirea competențelor digitale ale funcționarilor
1.4.3. 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 competentelor 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

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

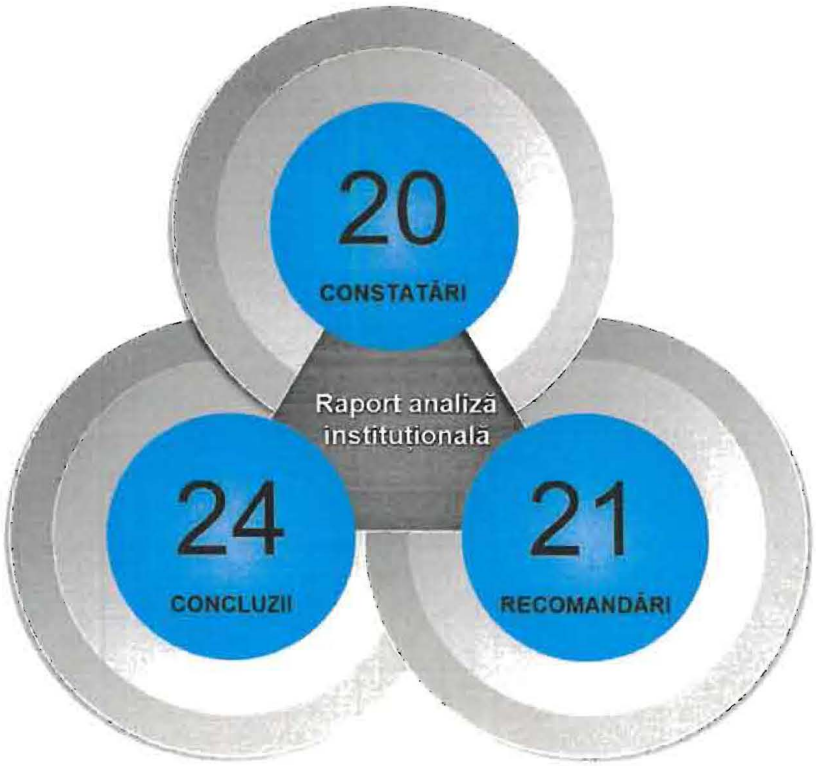
1. INTRODUCERE

1.1. Aspecte generale despre raport

Prezentul raport de analiză este consecința contractului de prestări servicii cu nr. 8251/24.05.2022 încheiat între UAT Municipiul Turnu Măgurele și societatea ATHOS TOTAL CONSULTING și constituie livrabilul 1 al contractului așa cum este menționat în termenii contractuali agreați 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 Turnu Măgurele, 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 Turnu Măgurele rezultate din particularitățile de ordin geografic, demografic și educațional ale UAT Turnu Măgurele.



office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

1.2. Despre Athos Total Consulting



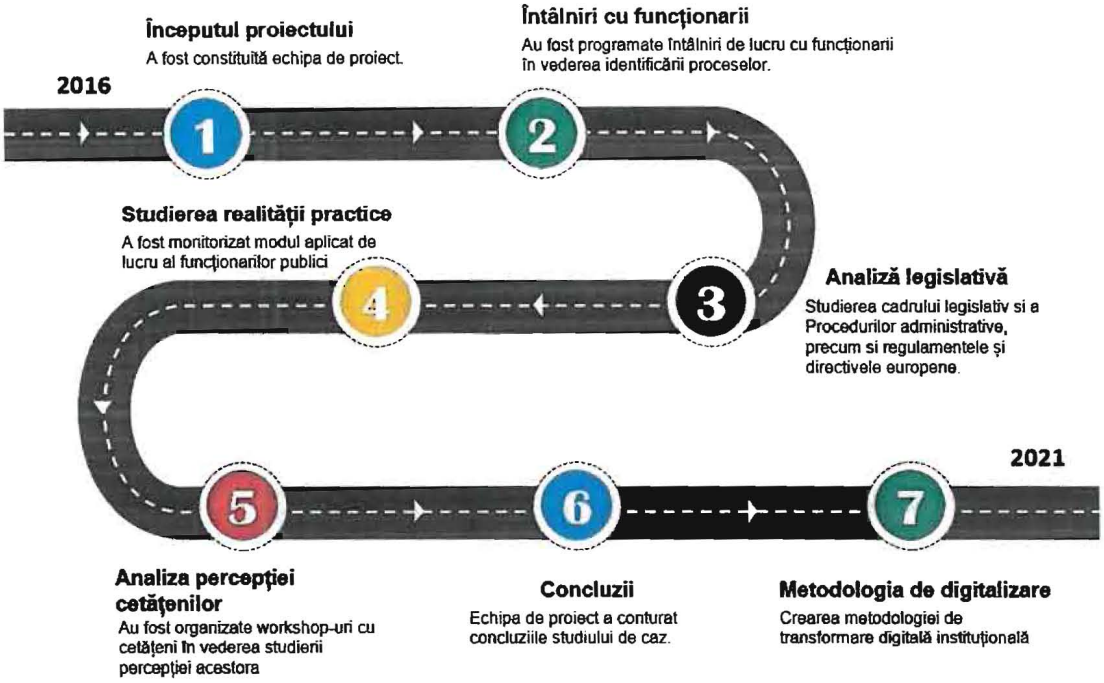
Athos Total Consulting este o companie de consultanță specializată în servicii de guvernanță digitală destinate instituțiilor publice din administrația publica centrală și locală (ministere, agenții, autorități, primării, prefecturi, consilii județene, universități, unități medicale, etc.).

Fondată in anul 2015, experții din **Athos Total Consulting** au fost parte mai bine de 5 ani din cel mai amplu proces de studiere si mapare a proceselor administrației publice, un demers cu mare grad de complexitate si 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 in cele mai multe dintre instituțiile publice și a factorilor care au influențat negativ progresul instituțional din perspectiva digitalizării urmărind sa identifice soluții corecte, concrete si eficiente din perspectiva costurilor la provocările cărora administrația publică trebuia să facă față.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

Maparea proceselor Administrației Publice Locale 2016 - 2021



1.3. Contextul proiectului european POCA CP16

Proiectul desfășurat în comun de UAT TURNU MĂGURELE 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 TURNU MĂGURELE 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 transformațional.

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 guvernanțe locale.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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

- introducerea de sisteme informatice care sa beneficieze de cele mai recente tehnologii şi care să fie conforme cu actele de reglementare relevante in domeniul TIC intrate in vigoare la nivel european (GDPR, eIDAS si Directiva NIS) şi naţional
- standardizarea modului de lucru prin alinierea la cele mai bune si mature practici pe care industria le poate oferi în acest moment.
- creşterea transparenţei, eticii şi integrităţii în cadrul autorităţilor şi instituţiilor publice;
- asigurarea unei transparenţe şi integrităţi sporite la nivelul sistemului administraţiei publice în vederea îmbunătăţirii accesului şi a calităţii serviciilor furnizate la nivelul acesteia;

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

În concret, măsurile de simplificare privesc:

1. **Accesul online la serviciile gestionate exclusiv de autorităţile şi instituţiile publice locale**
    a. Dezvoltarea unei soluţii informatice care să furnizeze digital fluxurile de lucru de bază din cadrul instituţiei, care implică tradiţional prezenţa fizică a celui interesat la sediul instituţiei:
    b. Digitalizarea proceselor de administrare a documentelor - implementarea unei soluţii informatice care să asigure administrarea electronică a documentelor create, primite sau întocmite pentru uz intern în cadrul instituţiei, Procese acoperite: registratură, clasificare conform nomenclatorului, evidenţă unităţi arhivistice, selecţionare, acces, păstrare.
        i. Soluţia informatică trebuie să asigure desfăşurarea proceselor de administrare arhivistică a documentelor,
        ii. Soluţia informatică trebuie permită utilizatorilor care au drepturile necesare să realizeze exportul securizat al metadatelor şi a documentelor electronice asociate de către utilizatorii care au drepturile necesare, pentru a facilita migrarea datelor şi documentelor între sisteme şi a evita captivitatea tehnologică.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timişoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 direct 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. Obiective

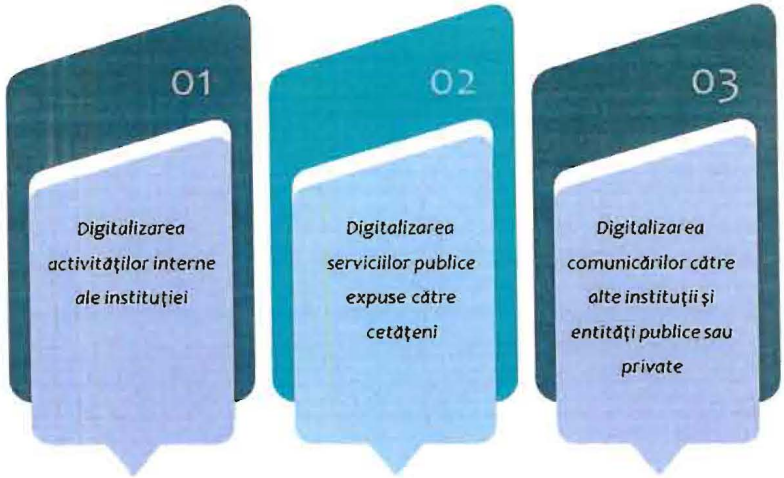
Prin prezentul proiect de consultanță UAT TURNU MĂGURELE dorește să obțină o perspectivă clară cu privire la parcursul pe care îl are de urmat în vederea atingerii obiectivelor majore care au stat la baza scrierii cererii de finanțare, respectiv: (1) digitalizarea activității instituției (intern, cu 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 in mod deosebit activitatea de impozite si 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).

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23



- **Îmbunătățirea competentelor digitale ale funcționarilor publici** – pe cele 3 categorii principale, respectiv **(1)** de legalitate (cele ce asigură înțelegerea cadrului de reglementare european si 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 in relația cu cetățenii

   – pentru ca acest demers sa fie posibil este nevoie de:

   a. Crearea infrastructurii digitale la nivelul UAT TURNU MĂGURELE
   b. Inventarierea tuturor proceselor (back office si 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 guvernanță 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:

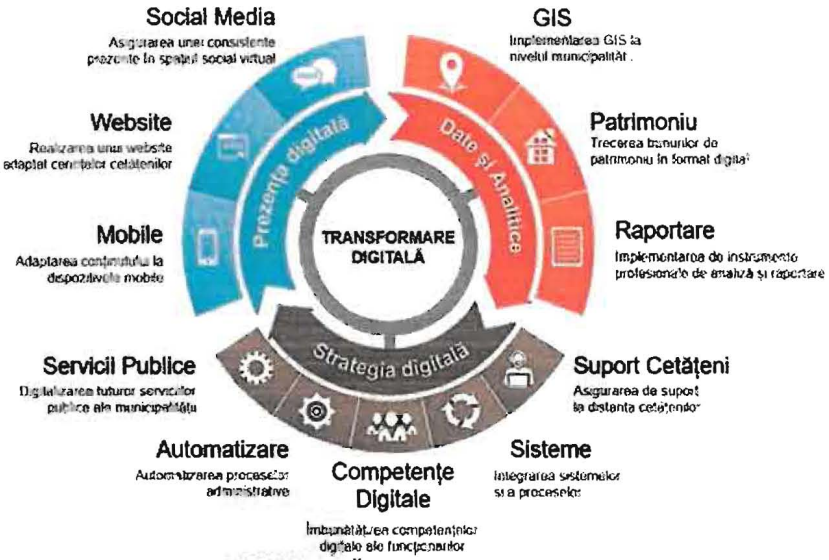
   a. Prezența instituției în spațiul social media (pe rețelele de socializare)
   b. Refacerea website-ului instituției și a tuturor subordonatelor sale în scopul alinierii

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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** TURNU MĂGURELE își propune sa își alinieze obiectivele de digitalizare la obiectivele europene si naționale contribuind astfel la atingerea obiectivelor de țară asumate prin documentele programatice pe care Uniunea Europeana le-a întocmit (Raportul de țară 2019 și 2020, Recomandările de țară).

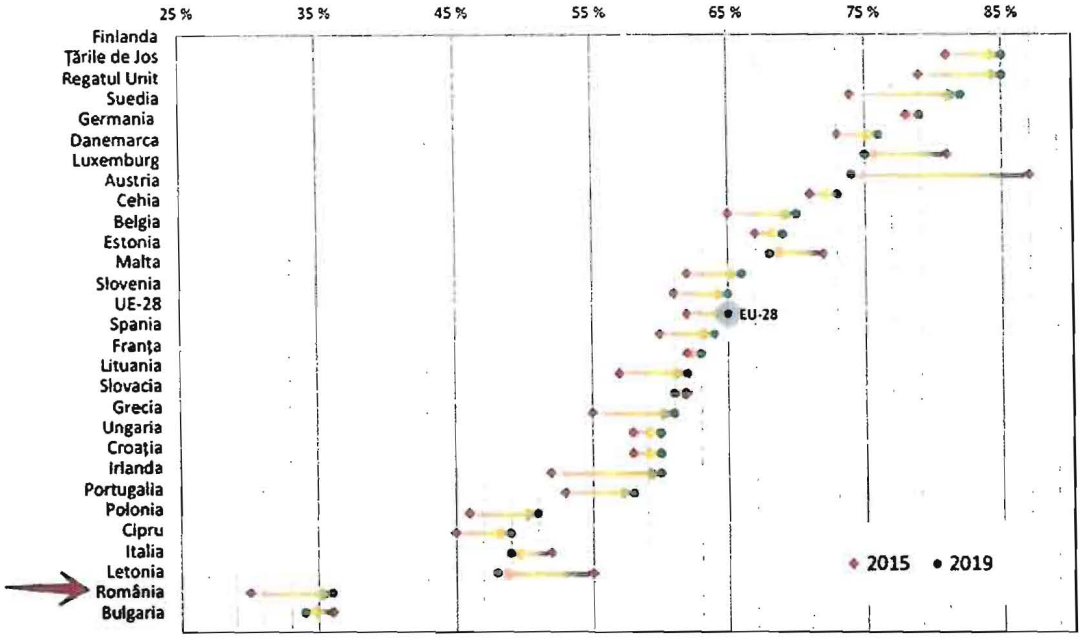
Conform **Raportului de țară 2020** întocmit pentru România de reprezentanții **Comisiei Europene** problemele care trebuie adresate de România nu doar la nivel central, ci și la nivel local, sunt:

1. Lipsa previzibilității în procesul decizional
2. Creșterea nivelul 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** TURNU MĂGURELE acestea sunt:

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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



1. **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.
2. **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 .
3. **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
4. **Creșterea la 20%** a procentului de adulți șomeri cu vârsta cuprinsă între 25 și 64 de ani cu o experiență de învățare recentă.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 si elaborarea recomandărilor;
- concluziile vor viza instituția în ansamblul ei si nu se va canaliza spre aspecte particulare ale unor compartimente;
- diagnosticul nu prezintă în detaliu si 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.

Etapele 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 si de timp – sau subdimensionarea lui – situație în care diagnosticul nu poate fi concludent.
- Documentarea preliminara asupra domeniului supus diagnosticării, a inclus o activitate de documentare cu privire la modul de organizarea al instituției, modul de luare al deciziilor, strategia abordată de instituție pentru adresarea problemelor din aria sa de competență.
- Stabilirea principalelor puncte slabe si a cauzelor care le generează. Prima parte a analizei diagnostic s-a axat pe cauzele deficientelor activităților investigate, cu accent asupra cauzelor care le generează si a efectelor acestora asupra activității de management si de execuție.
- Formularea recomandărilor a avut în vedere eliminarea cauzelor ce determina punctele slabe si asupra intensificării celor care generează punctele forte se realizează de către membrii echipei de diagnosticare.

Tehnici de investigare utilizate in analiza diagnostic:

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

- **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
  - Interviul
  - Consultarea documentelor
  - Interpretarea observațiilor



- **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 birocrației 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
  - gradul de cunoaștere de către personalul instituției a regulamentelor si directivelor incidente in materie GDPR, eIDAS și NIS

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

Analiza sistemelor informatice s-a făcut atât din punct de vedere cantitativ, cât şi din punct de vedere calitativ scopul urmări fiind evidenţierea nivelului de informatizare/digitalizare, respectiv a conformităţii infrastructurii hardware şi software a instituţiei şi a entităţilor aflate în subordine/ coordonare/sub autoritate în raport cu nevoile interne, de deservire a cetăţenilor şi mai ales de inter- relaţionare la nivel operaţional cu entităţile subordonate, inclusiv cu terţii colaboratori/parteneri.

Aceasta analiza a preluat şi analizat date de la nivelul aparatului de specialitate.

Echipa de consultanţi şi-a concentrat atenţia şi pe aspectele ce individualizează realitatea particulară a instituţiei cu privire la interconectarea şi interoperabilitatea cu unităţile subordonate, precum si pe standardizarea modului şi a instrumentelor de lucru prin crearea premiselor necesare argumentării deciziei de a trece de la modelul de lucru tradiţional pe hârtie la un model de guvernanţă digitală.

2.1. NEVOILE INSTITUŢIEI RAPORTAT LA OBIECTIVUL DE DIGITALIZARE A ACTIVITĂŢII

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

1. **MANAGEMENTUL IDENTITĂŢILOR ELECTRONICE** – din aceasta perspectivă echipa de experţi a verificat daca exista implementat la nivelul UAT-ului un concept unitar de identitate electronică atât pentru cetăţeni şi firme, cât şi pentru funcţionarii publici şi personalul contractual din cadrul instituţiei

   - **CONSTATĂRI**

     CONSTATAREA 1: Managementul identităţilor lipseşte

     Din perspectiva persoanelor fizice şi a persoanelor juridice, la nivelul UAT TURNU MĂGURELE nu există implementat un concept unitar şi consistent de identitate electronică iar, ca urmare a acestei realităţi, nu există nici noţiunea de management al identităţilor persoanelor fizice şi persoanelor juridice.

     Activitatea instituţiei se bazează preponderent pe interacţiunea fizica prin prezenţa la ghişeu a tuturor celor interesaţi (persoane fizice sau juridice) şi pe corespondenţa primită în relaţia cu celelalte instituţii (ex. Poşta Română, Poşta Militară, email, etc).

     În cadrul instituţiei nu există implementate reguli clare şi auditabile privind identificarea persoanelor care se prezinta la sediul instituţiei pentru a solicita diverse acte, motiv pentru care nu există o evidenţă riguroasă a situaţiilor persoanelor care s-au prezentat personal si a celor care s-au prezentat în calitate

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timişoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

de împuternicit al altor persoane, însoţite de actele care să dovedească împuternicirea.

Din perspectiva angajaţilor instituţiei (funcţionari publici şi personal contractual), consultanţii nu au regăsit în activitatea instituţiei conceptul de identitate electronică a funcţionarilor publici şi nici un set de proceduri care să reglementeze modul în care se administrează aceste identităţi.

Instituţia îşi desfăşoară activitatea cu ajutorul unor aplicaţii utilitare care deservesc diferite compartimente din structura instituţiei şi care au implementat conceptul de "account management" fapt care nu poate echivala performanţele şi beneficiile asigurate de o platforma de management de identităţi electronice.

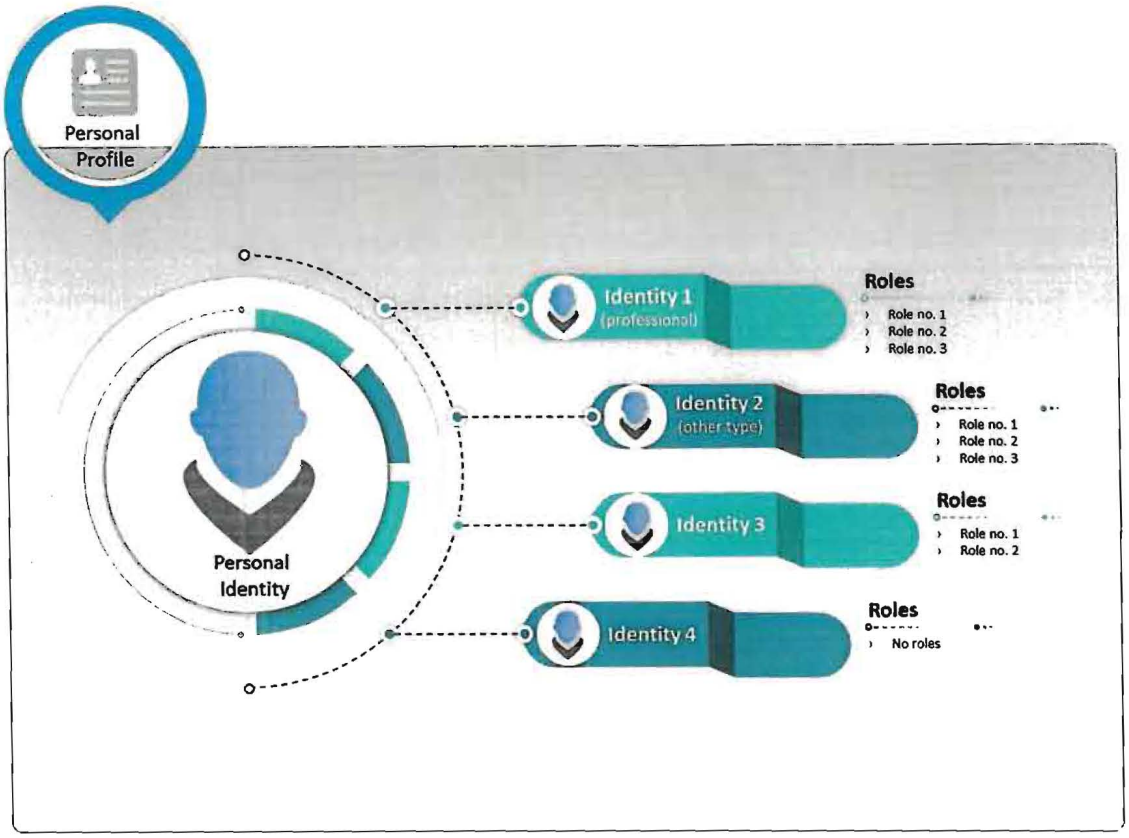
Concluzia 1.1 – **Maparea rolurilor şi responsabilităţilor** pe care angajaţii la au nivelul instituţiei poate fi semnificativ îmbunătăţită ceea ce va determina o politică exactă de drepturi de acces la informaţie. Lipsa legăturilor logice pe relaţia *"informaţie-rol-identitate"* face ca activitatea să se desfăşoare doar pe baza bunei credinţe a angajaţilor instituţiei fără a putea identifica eventuale erori sau vulnerabilităţi existente in activitatea curentă.

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

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

Prin acest tip de concept, se asigură o evidenţă certă a identităţilor personale a persoanelor fizice, o evidenţă consistentă a identităţii persoanelor juridice şi/sau a reprezentanţilor acestora, o evidenţă exactă a identităţilor profesionale asociate identităţilor persoanelor fizice şi a fiecărui rol asociat oricăreia dintre aceste tipuri de identităţi.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timişoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23



CONSTATAREA 2: Prevederile regulamentului privind identificarea electronică şi serviciile de încredere pentru tranzacţiile electronice (eIDAS) nu sunt implementate în activitatea instituţiei

Demersurile efectuate de echipa de experţi au evidenţiat faptul ca la nivelul instituţiei 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 distribuţie electronica înregistrată, niveluri de asigurare ale mijloacelor de identificare electronica, s.a.m.d.

În ceea ce priveşte existenţa si utilizarea semnăturilor electronice calificate în activitatea curentă la nivelul instituţiei a fost identificat doar 1 semnătură electronică calificată, la nivelul instituţiei nu se poate vorbi despre o cultura de utilizare a semnăturilor electronice calificate, acest lucru întâmplându-se mai mult ocazional, de regula in cadrul activităţilor de achiziţie publică sau de accesare de fonduri nerambursabile (ex. MySMIS).

Referitor la existenţa sigiliului electronic al instituţiei – experţii au constatat ca nu exista implementat la nivelul instituţiei.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timişoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

Sub aspectul implementării în sistemele existente la nivelul instituției a noțiunilor de "nivele de asigurare" (scăzut, substanțial și ridicat) pentru dovedirea si 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 sa 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 in vigoare.

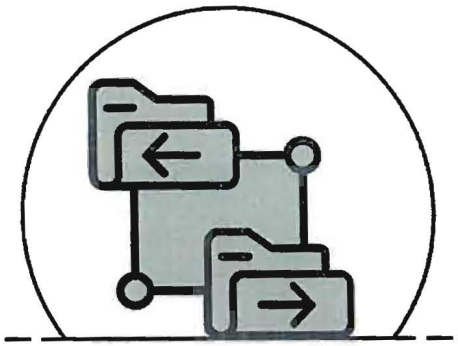
Concluzia 2.2. – Nivelul de conștientizare al regulilor privind securitatea identităților si a tranzacțiilor la nivelul instituției este foarte scăzut – în rândul angajaților se resimte o nevoie consistentă de instruire în domeniul actelor normative relevante pentru mediul virtual.

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 existentei unei transparente si 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 evidența și de repartizare a lucrărilor.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

AUTOMATIZAREA OPERAȚIUNILOR DE REGISTRATURĂ



01 **Identificarea lucrărilor**
Procedeul de identificare a metadatelor unice ce definesc lucrarea electronică

02 **Structure Registrului Unic Electronic**
Asigură elementele componente ale registrului unic electronic instituțional

03 **Evidența Registrelor 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 electronic a registrelor pentru o evidența multi anuala 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 si 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" si noțiunea de "act", pornind de la realitatea ca 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 stabilita.

În ceea ce privește elementele definitorii ale unei lucrări, cunoscute și ca "metadatele lucrării", respectiv numărul de înregistrare, denumirea lucrării, denumirea solicitantului (persoana fizica, persoana juridica, instituție sau structura interna) conținutul pe scurt al acesteia, data depunerii, data înregistrării, datele repartizării lucrării între funcționarii ce participa 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 si 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

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 in curs și să permită relaționarea multianuala prin posibilitatea de a gestiona lucrările inițiate pe parcursul unui an si 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 relaționarea a registrului cu grupele de acte specifice arhivei electronice și existența actelor electronice în registrul unic electronic.

Concluzia 4.1 – Instituția nu dispune in 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

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 in ceea ce privește registrele speciale nu există implementate masuri auditabile destinate unui management riguros al acestora. Registrele, fiind ținute pe format de hârtie nu permit automatizarea operațiunilor de relansarea anuala. 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:

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

- 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 masură 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 electronica a registrelor**

CONSTATAREA 6: **Registrele instituției nu sunt arhivate electronic** - A fost constatat că la nivelul instituției nu există o arhiva electronică a registrelor instituției. Astfel, plecând de la nevoia ca in fiecare an registrele trebuie sa pornească cu numerotarea de la 1, iar acest lucru să urmeze o metodologie de relansare si 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 in 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**

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23



Înregistrarea actelor electronice

CONSTATAREA 7: Lipsa conceptului de act electronic in activitatea instituției

Echipa de experți a 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 electronica 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).

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 si 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 evidența 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**

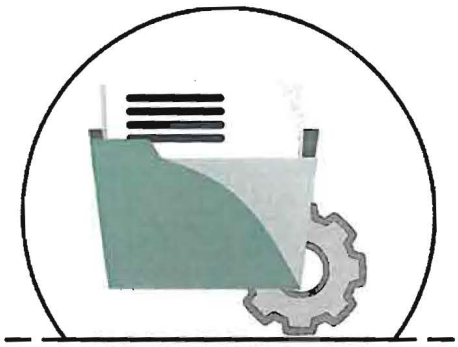
office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 aceeași 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 in 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

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

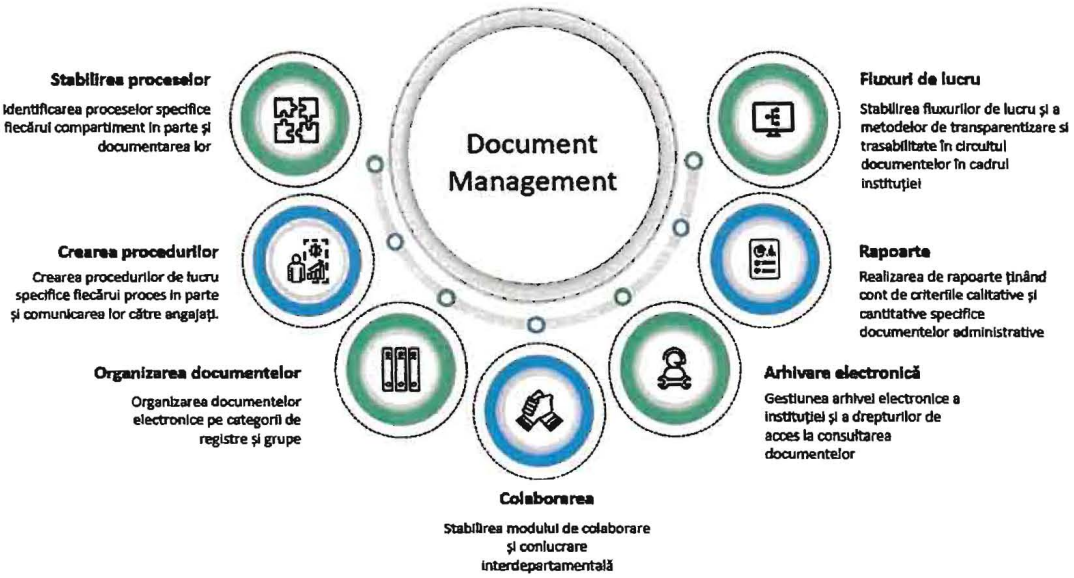
clar definite pentru fiecare componentă a instrumentarului administrativ instituțional.

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.



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

Urmare a acestei analize au fost formulate constatări, concluzii și recomandări 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 in activitatea

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

curentă, setul de **activităţi** şi **sarcini** ce trebuie îndeplinite pentru ca procesul să se deruleze în mod eficient, precum şi modalitate de **stabilire a responsabililor de proces** şi **regăsirea acestei responsabilităţi în fişa de post a fiecărui angajat**.

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

Activităţile întreprinse in cadrul contractului au evidenţiat lipsa la nivelul instituţiei a unui nomenclator de procese. In consecinţa cunoaşterea proceselor instituţionale de către angajaţi nu s-a realizat având o baza documentară ştiinţifică care să permită un proces cognitiv temeinic ci mai degrabă prin prisma experienţei profesionale individuale şi a contactelor cu colegii. Lipsa nomenclatorului de procese pe de o parte la nivel de instituţie, iar pe de altă parte personalizat pe fiecare structură din organigramă nu a permis angajaţilor să conceptualizeze foarte exact relaţia proces – procedura – responsabilitate ceea ce a condus preponderent la proliferarea unui mod de lucru cutumiar, pe alocuri cu diferenţe / abateri de la doctrina administrativă instituţională.

Concluzia 9.1 – Sub acest aspect, experţii au concluzionat că la nivelul instituţiei există o nevoie temeinică în ceea ce priveşte crearea, documentarea şi comunicarea către angajaţi a nomenclatorului de procese, indiferent de tipul procesului (departamental, cross departamental sau cross instituţional), de forma specifică pe care acesta o poate lua şi de frecvenţa cu care el se manifestă.

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

Fiecare astfel de proces trebuie să fie documentat în ceea ce priveşte denumirea lui, tipul procesului şi formele sale de manifestare, activităţile sale specifice fiecărei forme, sarcinile punctuale de îndeplinit pentru ca procesul să se deruleze într-o manieră standardizată şi eficientă, a listei de persoane responsabile, a rolurilor şi responsabilităţilor individuale ale celor cărora le revine responsabilitatea guvernării procesului respectiv, a ordinii de avizare şi aprobare, a modului în care se face înregistrarea şi 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 toţi angajaţii şi care să asigure transpunerea în atribuţii concrete a normelor legale in vigoare.

Raportat la fiecare proces instituţional identificat este nevoie de formalizarea şi standardizarea în cadrul activităţii instituţiei a relaţiei "proces – procedură". Odată creat

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timişoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 sa fie scurte, clar exprimate și la îndemâna fiecărui angajat.

Recomandarea 10.1 – Se recomandă implementarea în activitatea instituției a unui model de guvernanță 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 guvernanță 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

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 guvernanță 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 angajatilor.

- **(3) ORGANIZAREA ELECTRONICĂ A DOCUMENTELOR** a făcut obiectul analizei echipei de experți prin prisma faptului ca 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 traditional (pe suport hartie) de a-și desfășura activitatea. Documentele / actele sunt procesate în format fizic și ulterior sunt îndosariate conform regulilor agreate la nivel de fiecare compartiment.

Acest mod de lucru, care este unul limitat atât din perspectiva capturarii documentelor propriu zise (foarte multe documente sunt multiplicate excesiv fără ca multiplicarea sa aducă o valoare adăugata certă), cât și a posibilității de a stoca relațiile între documente și datele lor structurate (metadate), scade gradul de accesibilitate al informatiei 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 si dosare electronice) conectate direct în fluxurile de lucru.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

Trebuie astfel avută în vedere implementarea unui sistem informatic in 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 in mai multe dosare electronice (fără a fi necesară multiplicarea sa – practic actul va fi unic in 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 maniera contextuală.

O astfel de implementare v acreşte considerabil gradul de accesibilitate si 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 ŞI REVIZUIRE A DOCUMENTELOR ADMINISTRATIVE

Plecând de la premisa ca cele mai multe procese din cadrul instituției au caracter cross departamental și in 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 spori eficiența în redactarea, avizarea si 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 semnificativa 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 acesteia.

Recomandarea 12.1 – Pentru a asigura o experiență de lucru integrata și interconectată se recomandă ca instrumentele de lucru colaborativ sa fie asimilate în interfețele principale ale sistemului informatic. Instrumentele de lucru colaborativ trebuie să fie

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timişoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 capabilitatea de pre-configurare sau de configurare "on the fly" a fluxurilor de redactare, avizare si aprobare a actelor administrative.

Din aceasta 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 capabilitatea 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 capabilităților de pre-configurare a fluxurile 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 si 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 aceasta funcționalitate. Aceste fluxuri odată automatizate vor accelera semnificativ viteza actului administrativ, vor oferi o imagine mult mai clară a blocajelor care există in 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 in cadrul sistemului informatic viitor a unor interfețe de configurare a fluxurilor de lucru, interfețe care să permită stabilirea punctul de inițiere a fluxului, design-ul de flux (modalitatea de alocare, de distribuire, repartizare sau redirecționare a lucrării), conectivitatea fluxului de lucru cu registratura electronica si 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 sa devină un instrument uzual în rezolvarea sarcinilor zilnice.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

(6) AUTOMATIZAREA ARHIVELOR ELECTRONICE

CONSTATAREA 14: **Instituţia nu deţine o forma electronică a documentelor istorice pe care le are stocate în arhiva fizica şi nici capabilitatea de a genera arhivă electronică in timp real cu ajutorul aplicaţiilor pe care le are în prezent în exploatare.**

Concluzia 14.1 – Lipsa unei arhive electronice îngreunează activităţile curente ale instituţiei şi scade viteza de procesare a cererilor venite de la cetăţeni şi mediul de afaceri.

Recomandarea 14.1 – Echipa de experţi recomandă implementarea unui concept cuprinzător de arhivare electronică care să permită atât absorbţia documentelor din arhiva fizica, cât şi operaţionalizarea unei arhive electronice curente care să se genereze automat din fluxurile de lucru implementate în cadrul instituţiei. Automatizarea colectării metadatelor, implementarea procedurilor de trimitere, finalizare si arhivare electronică fără ca intervenţia umană să mai fie necesară va scuti funcţionarii de efortul pe care îl fac în prezent cu arhivarea fizica a documentelor şi va reda o bună parte din timpul de lucru activităţilor cu valoare adăugată.

(7) RAPORTARE ELECTRONICĂ

CONSTATAREA 15: **Instituţia nu dispune de un sistem de raportare pe criteriul calitativ si cantitativ a indicatorilor de performanţă individuală, departamentală şi instituţională.**

Concluzia 15.1 – Echipa de experţi a concluzionat în urma discuţiilor cu personalul instituţiei că aceasta nu a beneficiat niciodată de un sistem de procesare a datelor rezultate din exploatarea aplicaţiilor existente.

Aplicaţiile existente au avut ca scop rezolvarea unor aspecte punctuale din activitatea instituţiei şi nu dispun de o arhitectură logică care să permită interpretarea datelor cu nivel mare de acurateţe. Raportarea diverselor aspecte din activitatea instituţiei este rezultatul procesării, de cele mai multe ori manuale, a informaţiilor.

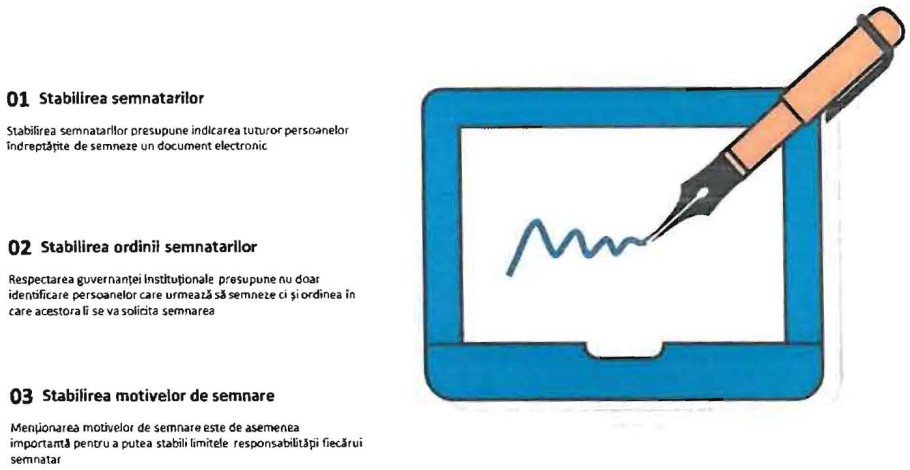
Recomandarea 15.1 – La momentul implementării noului sistem informatic să se aibă în vedere şi implementarea unui sistem de colectarea a datelor structurate care să permită ulterior configurarea de algoritmi specifici fiecărui domeniu în care instituţia are competenţă.

4. SEMNAREA ŞI SIGILAREA ELECTRONICĂ CALIFICATĂ

Din perspectiva atingerii obiectivului de digitalizare a activităţii instituţionale semnarea si sigilarea electronică calificată sunt operaţiuni indispensabile. Echipa de experţi a analizat in ce măsură aceste instrumente sunt disponibile şi care este nivelul lor de sofisticare.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timişoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

Semnarea electronică



Capabilitățile de semnare si sigilare electronică calificată conferă actului administrativ garanția că acesta este emis conform cu legislația in vigoare. Nevoia existenței unei platforme de semnare si 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 guvernanței instituționale
- Stabilirea motivelor de semnare pentru fiecare dintre semnatari
- 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

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 poate 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 in 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 asigura corespondența electronică cu cetățenii, mediul de afaceri si 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

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

agreate 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 si inter-instituțională, cât și comunicarea cu cetățenii și mediul de afaceri. Integrarea acestei soluții de email cu toate celelalte componente ale sistemului digital (registratura electronica, arhivele electronice automatizate, managementul documentelor si 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 SI 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 uni 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 activități 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:

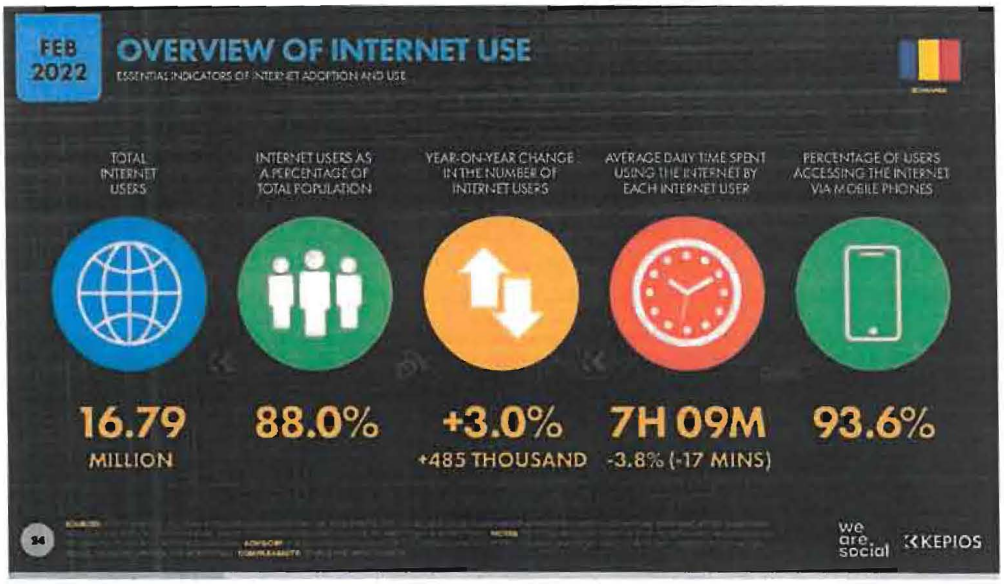
office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

- **Experienţa de utilizare** – aceasta trebuie să fie la acelaşi 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 şi (mai ales!) telefon mobil (a se vedea Digital Global Index Romania 2021).

Nevoia de disponibilitate şi accesibilitate via dispozitivele mobile este susţinută de numărul foarte mare de consumatori de conţinut digital pe acest gen de echipamente reliefat in **Raportul pentru Romania** din **Digital Global Index 2022**.

Din raport reiese că:

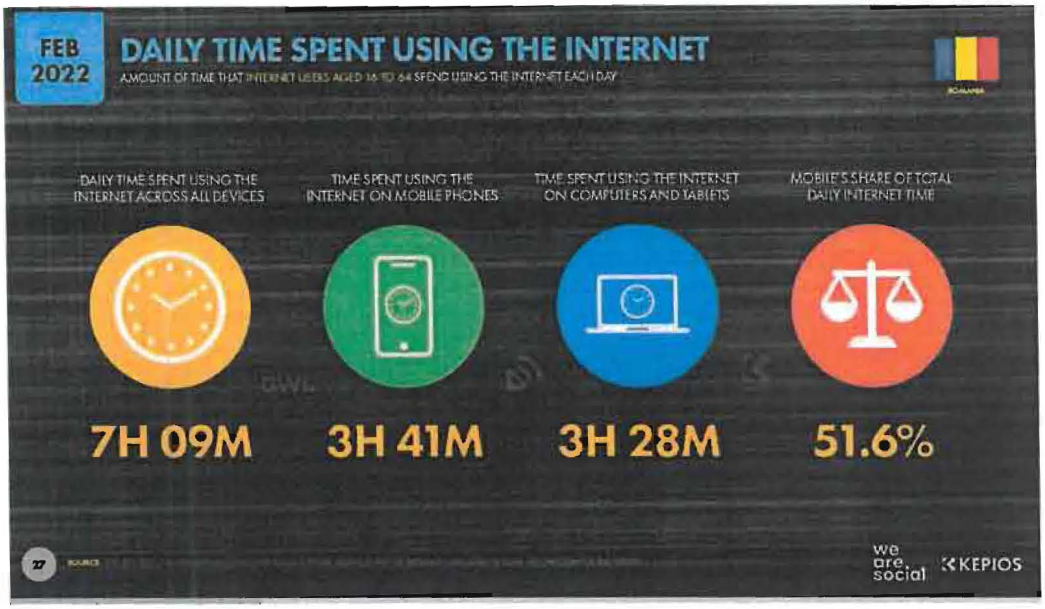
- În **2022** în România existau **16,79 milioane** de persoane care utilizau internetul reprezentând **88% din populaţia totală** - dintre aceştia peste **93% accesează internetul folosind dispozitive mobile**



- în **2022** în România **7h şi 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 conţinut web pe dispozitivele mobile a depăşit numărul celor care fac acest lucru de pe calculatorul personal sau laptop.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timişoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23



- **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 si 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.**

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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.

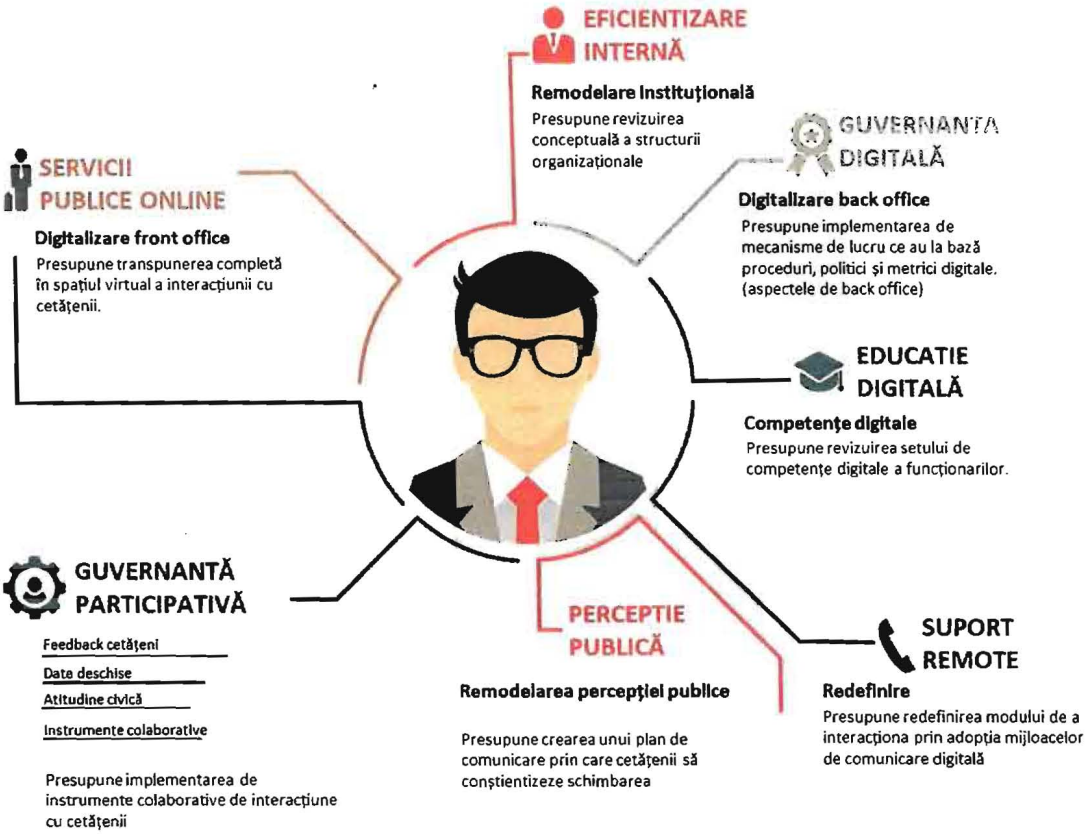
2.2. Nevoile instituției raportat la obiectivul de îmbunătățire a competentelor digitale ale funcționarilor

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

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 sa fie aliniat pe deplin la nevoile cetățeanului, iar crearea proceselor trebuie sa 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.*

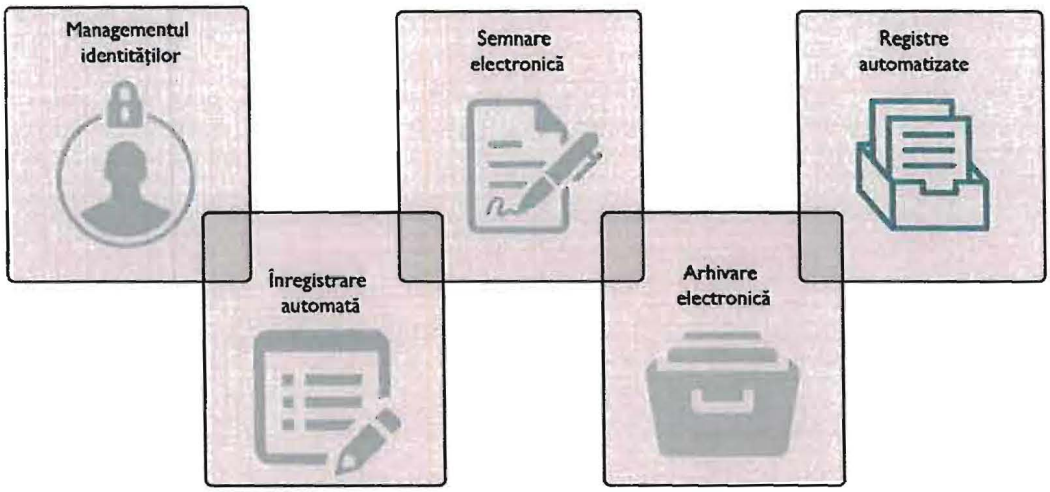
office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu. Nr. 23

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 ASTEPTĂRILOR 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.

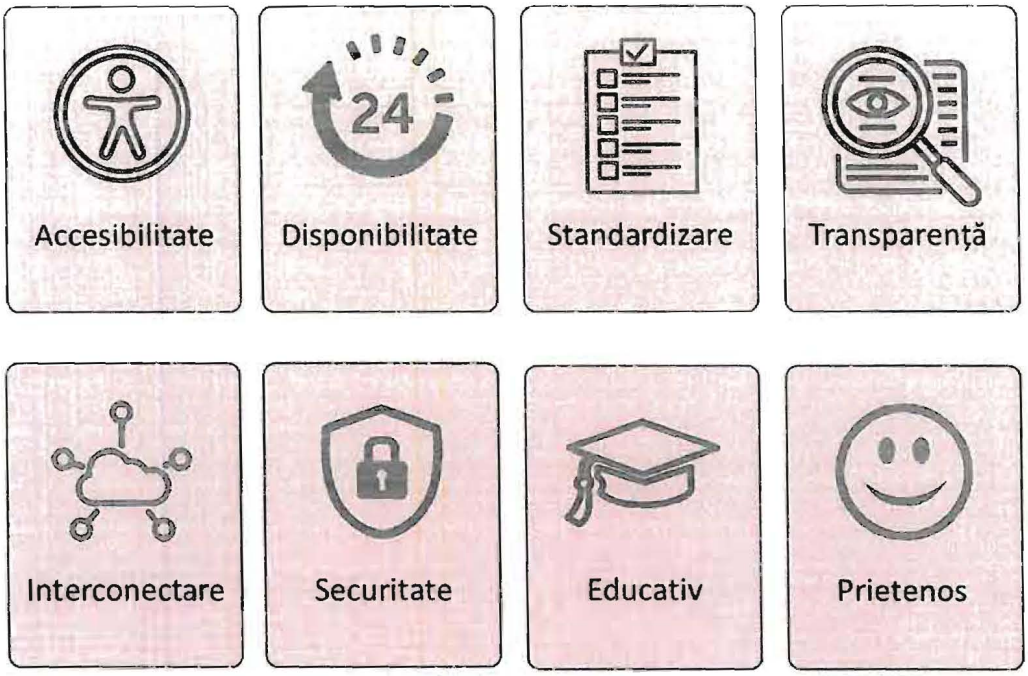


Studiile efectuate până în prezent evidențiază faptul ca așteptările cetățenilor converg către următoarele nevoi ce trebuie adresate:

- **Nevoia de acces rapid la informații** – această nevoie este resimțită ca o lipsa de transparentă în activitatea instituțiilor publice fapt care îngreunează foarte mult comunicarea, creează frustrare și alimentează percepția negativa 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 sa se plieze 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 buna și direct comunicare intre instituții.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municiplui Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 TURNU MĂGURELE 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 sa poate 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.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

✓ **DISPONIBILITATE**



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 si 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).

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

✓ STANDARDIZARE



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 capabilitatea de a încorpora serviciile publice ale mai multor instituții într-o singură experiență deutilizare . Datele trebuie să urmeze toate o singură structură logică șiun fir logic ce urmează o metodologie predefinită.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

✓ **TRANSPARENȚĂ**



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 sa se finalizeze cu soluționarea cererii are legătură directă cu încrederea pe care cetățenii o au in 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 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 in 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 in 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 deînceput și de sfârșit a fiecărei etape procesuale, prezentarea în interfața grafică a parcursului cererii.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

✓ **INTERCONECTARE şi INTEROPERABILITATE**



Nevoia de interconectare şi interoperabilitate este resimţită de cetăţeni în momentele în care, pentru a depune o cerere/solicitare către instituţie, este nevoie de diverse documente suport provenind de la mai multe instituţii. De cele mai multe ori in acest pas cetăţenii acumulează numeroase frustrări şi nemulţumiri care le afectează percepţia cu privire la instituţie.

Aşteptările cetăţenilor cu privire la interconectivitatea instituţiilor privesc în mod deosebit **schimbul de documente (prin canale de comunicare electronice)** şi la nevoie **schimbul de date structurate între instituţii (prin servicii API)** astfel încât cetăţenii să nu mai fie nevoiţi să "plimbe hârtiile" între instituţii.

✓ **Relevanţa faţă de sistemul informatic:** Nevoia de interconectivitate şi interoperabilitate reclamă capabilitatea tehnică a sistemului de fi multi instituţional (de a putea gestiona în condiţii de guvernanţă instituţională independentă mai multe instituţii) de a pune la dispoziţia utilizatorilor săi (deopotrivă cetăţeni şi funcţionari) **canale de comunicare electronice** intra şi inter instituţionale necesare schimbului de fişiere şi mesaje, precum şi **servicii API** care să permitătransferul datelor structurate atunci când este nevoie.

✓ **SECURITATE**



Securitatea comunicaţiilor şi a comunicărilor in spaţiul digital este o preocupare permanentă a utilizatorilor. Conştienţi fiind de senzitivitatea datelor care tranzitează sistemele publice cetăţenii se aşteaptă de la instituţie asigurarea unor soluţii informatice cu un nivel ridicat de securitate cibernetica.

Nevoia de securitate este cu atât mai prezentă în aşteptările cetăţenilor cu cât atacurile cibernetice sunt din ce in ce mai sofisticate şi exploatează lipsa de cunoştinţe şi competenţe digitale ale utilizatorilor de online.

✓ **Relevanţa faţă de sistemul informatic:** Nevoia de securitate cibernetica este foarte bine descrisă în prevederile DIRECTIVEI (UE) 2016/1148 A PARLAMENTULUI EUROPEAN ŞI A CONSILIULUI din 6 iulie 2016 privind măsuri pentru un nivel comun ridicat de securitatea reţelelor şi a sistemelor informatice în Uniune. Asigurarea conformităţii sistemelor digitale cu prevederile acestui act sunt o garanţie a respectării atât a cadrului de reglementare cât şi a bunelorpractici în domeniu.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timişoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

✓ **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 si 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 sa prezinte utilizatorilor săi o adevărată experiență cognitivă. Prin capabilitățile sale tehnice si funcționale, completate de suportul continuu și de calitate din parteafuncționarilor și a furnizorului, sistemul trebuie să se dovedească a fiun veritabil instrument de formare de competențe digitale pentru utilizatorii săi. Prin caracterul său evolutiv ecosistemul digital trebuiesă contribuie la formarea competențelor digitale pentru toate categoriile de populație.

✓ **PRIETENOS**



Obișnuiți 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 si personalizare.

Astfel, la nivelul utilizatorilor se resimte nevoia de a avea deopotrivă sobrietatea specifica interacțiunii cu autoritățile statului și un nivelul 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 conținutulpe toate tipurile de dispozitive sunt aspecte esențiale pentru a puteacrea o experiență de utilizare prietenoasă.

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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 in raport cu orice alt interes

Respectarea acestui principiu are ca obiectiv repoziționarea 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 in care merg lucrurile.

Principiul presupune:

(1) Revizuirea si reconfigurarea fluxurilor de comunicare intra si inter- instituționale ținând cont atât de rolul central al **UAT** TURNU MĂGURELE 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 INTERCONECTIVITĂȚII**

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 împreuna cu ceilalți a matricei digitale instituționale generale care va deservi întregul ansamblu procesual.

Respectarea acestui principiu are ca obiectiv asigurarea suportului tehnic si 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

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23

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.

TURNU MĂGURELE ÎNTOCMIT

06.06.2022

ATHOS TOTAL CONSULTING

Adriana Cioara

office@athostotalconsulting.ro
+40 (742) 139 907
Municipiul Timișoara,
Str. C-tin Brâncoveanu, Nr. 23