



**STRATEGIA DE TRANSFORMARE DIGITALA A  
SECTORULUI 3 in cadrul proiectului “Măsuri  
de simplificare pentru cetățenii Sectorului 3”  
– cod SMIS / SIPOCA 155864 / 1264**

**- PRIMĂRIA SECTORULUI 3 -**

## CUPRINS

Titlul I. Transformarea digitală, o revoluție a cunoașterii.....	4
Economia globală, în perioada post-industrializare. Spre o economie digitală? .....	4
Inteligența artificială, în preocupările instituționale .....	10
Priorități, strategii și programe de finanțare/ susținere a demersurilor de digitalizare .....	15
Prioritățile Comisiei Europene 2019-2024 în domeniul digitalizării asumate de președintele instituției.....	16
Programul Europa digitală este un mecanism de finanțare al Uniunii Europene, aprobat prin Regulamentul 694/2021 al Parlamentului European și al Consiliului.....	18
Digital Innovation Hubs (Huburi de inovare digitală)- preocupare a programului Europa Digitală .....	21
Next Generation EU .....	21
Instrumente financiare naționale, din fondurile Uniunii.....	27
Titlul II. Digitalizarea administrației locale, de la general la particular. Are nevoie Sectorul 3 din Municipiul București de o strategie de transformare digitală? .....	28
Dezvoltarea societății, factor determinant în transformarea administrației publice .....	28
1. Spre o platformă digitală a administrației locale. ....	32
2. Ce presupune dezvoltarea unei platforme digitale? .....	33
3. De ce este necesară o strategie la nivelul Sectorului 3 al Municipiului București?.....	36
4. Importanța strategiei de dezvoltare digitală pentru cetățeni.....	39
5. Avantajele transformării digitale din perspectiva mediului economic și social. ....	40
6. Autoritatea publică va fi un mare câștigător al politicilor de digitalizare, sub următoarele aspecte:..	41
7. Conceptul primăriei digitalizate .....	42
Titlul III. Dezvoltare strategică, digitalizare și proiecție în viitor pentru Sectorul 3.....	43
Analiză a situației actuale a informatizării și digitalizării în sectorul 3 al Municipiului București .....	43
Analiză de posibile proiecte viitoare .....	49
Analiza fluxurilor informaționale – baza digitalizării proceselor derulate în cadrul primăriei Sectorului 3.....	56
1) Situația actuală a fluxurilor informaționale în cadrul Primăriei Sectorului 3 .....	56
2) Analiza SWOT a fluxurilor informaționale derulate în cadrul Primăriei .....	62
3) Viziune de dezvoltare digitală .....	63
Obiectivele Strategiei de Digitalizare a Primăriei Sectorului 3 pentru 2023-2027.....	68
1) Posibile proiecte.....	70
Elemente de bază ale dezvoltării digitale a Sectorului 3 .....	72
ERP unitar și integrat pentru digitalizarea primăriei .....	72
Modulul de Gestionare financiară .....	72
Modulul Gestionarea resurselor umane:.....	73
Modulul Gestionarea documentelor .....	74
Modulul Gestionarea proiectelor .....	75
Modulul Gestionarea activelor .....	76

Modulul Gestionarea serviciilor publice .....	77
Modulul Gestionarea relațiilor cu clienții.....	81
Modulul Gestionarea datelor.....	81
Funcții din ERP gestionate de o componentă cu Inteligență Artificială .....	82
Info point dotat cu Inteligență Artificială pentru cetățeni și preluarea de date .....	83
Info point pentru prezentarea obiectivelor turistice dotat cu realitate virtuală.....	84
Strategia de marketing urban pentru prezentarea obiectivelor turistice din sectorul 3 .....	85
Sistem GIS pentru digitalizarea sectorului 3.....	86
Digitalizarea obiectivelor turistice din sectorul 3 .....	87
Identificarea căutărilor online a datelor despre Sectorul 3, perioada 2019-2023.....	88
1) Monitorizare și evaluare .....	117
2) Provocări și riscuri pentru implementarea strategiei de digitalizare .....	118
<b>Concluzii.....</b>	<b>120</b>
<b>BIBLIOGRAFIE SUPLIMENTARĂ.....</b>	<b>121</b>
<b>Anexa nr. 1 .....</b>	<b>122</b>

## TITLUL I. TRANSFORMAREA DIGITALĂ, O REVOLUȚIE A CUNOAȘTERII ECONOMIA GLOBALĂ, ÎN PERIOADA POST-INDUSTRIALIZARE. SPRE O ECONOMIE DIGITALĂ?

A doua revoluție industrială, cea care a marcat dezvoltarea întreprinderilor timp de mai bine de 80 de ani, concomitent cu o consumare iresponsabilă a resurselor naturale, își simte apusul pe scena globală. Scăderea resurselor naturale, afectarea gravă a mediului, periclitarea condițiilor de viață ale oamenilor, afectarea florei și faunei, încălzirea globală, sunt tot atâtea teme recurente în dezbaterile publice din această perioadă, ca o consecință a politicilor economice din perioada anterioară. Industrializarea a reprezentat o oportunitate de dezvoltare economică, o creștere a nivelului de trai a cetățenilor, dar și o poziționare internațională, într-o lume cu proceduri globalizate.

Europa, actor relevant pe scena economică și politică mondială, s-a confruntat în ultimii ani cu provocări neașteptate, neprevăzute, de o amploare semnificativă. Pentru început, pandemia medicală de COVID 19, ce părea a fi inițial o problemă medicală bine localizată în China, s-a transformat într-o pandemie care a perturbat activitatea cotidiană la nivel global, a curmat brutal vieți și a adus instabilitate și impredictibilitate în zona economică. Europa, în ansamblu și Uniunea Europeană, în particular, au fost afectate de la început de consecințele pandemiei, pornind de la copleșirea sistemului medical din Italia, urmate de problemele medicale din Marea Britanie, Franța, dar și România. Ca o consecință directă, gândirea strategică economică a fost afectată, iar unele sectoare de producție au fost oprite temporar.

Uniunea Europeană, surprinsă pentru început de amploarea problematicii medicale, a ezitat în legătură cu măsurile care urmează a fi adoptate, a impus restricții de circulație a persoanelor, a suspendat de facto libera circulație a persoanelor, ca parte a pieței interne, însă, procedurile ezitante s-au transformat în mecanisme precise, ample, pentru o regândire a economiilor, pentru dezvoltare durabilă, pentru "green deal" (pactul verde), dar și pentru o economie circulară în care digitalizarea este componenta centrală a evoluției.

Încă înainte de pandemie, la nivelul Uniunii Europene se manifestau preocupări importante privind folosirea tehnologiei, pentru o viață mai bună a cetățenilor. Astfel, Regulamentul nr. 1807/ 2018 al

Parlamentului European și al Consiliului<sup>1</sup> privind fluxul liber al datelor fără caracter personal reprezintă un demers în care birocrăția să fie limitată, iar accesul la datele deschise să fie asigurat. Fiind un act legislativ derivat, regulamentul s-a aplicat la data cuprinsă în interiorul său, în mod direct, în toate statele membre ale Uniunii Europene<sup>2</sup>. Puțin înaintea acestui regulament, Directiva 1148/2016, privind unele măsuri pentru un nivel ridicat de securitate a rețelelor și a sistemelor informatice în Uniune<sup>3</sup> stabilea obiectivele strategice pe care trebuie să le atingă, prin transpunerea normei europene, statele membre, anterior lunii mai 2018, pentru a armoniza procedurile de cooperare în domeniul cibernetic și de securitate a datelor, precum și pentru a defini corespunzător incidentele de securitate, respectiv răspunsul pe care autoritățile publice trebuie să îl ofere.

Preocupările de reglementare, respectiv de dezvoltare a folosirii inteligenței artificiale în activitățile publice și private, au fost expuse de Comisia Europeană, cu începere din 2018. Viziunea europeană a noii transformări economice, bazată pe folosirea inteligenței artificiale are o importanță deosebită pentru sectorul public, iar administrația publică locală nu poate ignora tendințele de dezvoltare din acest sector. Dat fiind faptul că Municipiul București, în ansamblul său, dar și Sectorul 3 în particular, reprezintă un motor al dezvoltării economice a României, considerăm că este utilă prezentarea aspectelor semnificative privind folosirea inteligenței artificiale, respectiv limitele de abordare subsecvente.

Un demers important este Declarația de la Berlin<sup>4</sup>, semnată de miniștrii din Uniunea Europeană care aveau în atribuții dezvoltarea digitală, respectiv informatizarea din statele membre. Declarația se prezintă ca o continuare firească a Declarației de la Tallin, din 2016, document care a determinat planul de e-guvernare pentru perioada 2016-2020.

Declarația de la Berlin, importantă atât pentru viziunea asupra digitalizării guvernării, la toate nivelele sale, cât și pentru perioada pandemică în care a fost emisă, consideră că digitalizarea din piața

---

<sup>1</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018R1807>

<sup>2</sup> G.L. Ispas, D. Panc, Drept instituțional al Uniunii Europene, Ed. Hamangiu, 2021, p. 79-80

<sup>3</sup> [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2016.194.01.0001.01.ENG&toc=OJ:L:2016:194:TOC](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.194.01.0001.01.ENG&toc=OJ:L:2016:194:TOC)

<sup>4</sup> [file:///Users/gabrielispas/Downloads/201208\\_eu2020\\_berlin\\_declaration\\_on\\_digital\\_society\\_and\\_value-based\\_digital\\_government\\_E9E638C7-008B-32ED-459295F98F5F7620\\_75984.pdf](file:///Users/gabrielispas/Downloads/201208_eu2020_berlin_declaration_on_digital_society_and_value-based_digital_government_E9E638C7-008B-32ED-459295F98F5F7620_75984.pdf)

unică europeană nu se poate realiza fără o corectă și sustenabilă abordare a sectorului public. În accepțiunea semnatarilor scrisorii, sectorul public poate reprezenta un motor de dezvoltare digitală, care va determina cetățenii să fie mai deschiși la serviciile digitale oferite. Fără exemplul direct oferit de administrația publică, centrală și locală, principiile comune europene vor fi mai greu implementate în societate. Declarația stabilește un set de 7 principii, fundamentale pentru o guvernare digitală, fiecare dintre acestea având un set de măsuri necesar a fi adoptate atât la nivelul Uniunii, cât și la nivelul statelor și unităților administrative:

- “1. Validitatea și respectarea drepturilor fundamentale și a valorilor democratice în sfera digitală;*
- 2. Participare socială și incluziune digitală, pentru a modela lumea digitală;*
- 3. Împuternicirea și alfabetizarea digitală, permițând tuturor cetățenilor să participe în sfera digitală;*
- 4. Încrederea și securitatea în interacțiunile guvernamentale digitale, permițând tuturor să navigheze în lumea digitală în siguranță, să se autentifice și să fie recunoscuți digital în UE în mod convenabil;*
- 5. Suveranitatea și interoperabilitatea digitală, ca cheie în asigurarea capacității cetățenilor și a administrațiilor publice de a lua decizii și de a acționa independent în lumea digitală;*
- 6. Sisteme centrate pe om și tehnologii inovatoare în sectorul public, consolidându-și rolul de pionierat în cercetarea privind proiectarea tehnologică sigură și de încredere;*
- 7. O societate digitală rezistentă și durabilă, care să ne păstreze bazele naturale ale vieții în conformitate cu Pactul Verde European și să utilizeze tehnologii digitale pentru a îmbunătăți sustenabilitatea sistemelor noastre de sănătate<sup>5</sup>”.*

În luna decembrie 2020, Comisia Europeană a trimis Parlamentului și Consiliului, în vederea adoptării, proiectul de **Regulament privind o piață unică pentru servicii digitale**<sup>6</sup>, cu scopul asumat de a reforma serviciile digitale de care pot beneficia cetățenii și companiile, inclusiv prin stimularea comerțului electronic și al tranzacțiilor efectuate la distanță. În argumentarea necesității actului legislativ, Comisia reține:

*“ Pentru a avea o piață unică a serviciilor digitale aprofundată și fără frontiere este nevoie de o cooperare consolidată între statele membre astfel încât să se asigure o supraveghere și o respectare eficace a noilor norme instituite prin propunerea de regulament. Propunerea stabilește responsabilități clare pentru statul membru care supraveghează respectarea de către furnizorii de servicii stabiliți pe teritoriul său a obligațiilor prevăzute în propunerea de regulament. În acest fel se asigură în modul cel*

---

<sup>5</sup> <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/berlin-declaration-digital-society-and-value-based-digital-government>

<sup>6</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:52020PC0825>

*mai rapid și mai eficace respectarea normelor și protejarea tuturor cetățenilor UE. Scopul propunerii este de a stabili proceduri simple și clare, atât pentru cetățeni, cât și pentru furnizorii de servicii, pentru a găsi soluții în interacțiunile lor cu autoritățile de supraveghere. În cazul în care apar riscuri sistemice în întreaga Uniune, propunerea de regulament prevede supravegherea și asigurarea respectării normelor la nivelul Uniunii”<sup>7</sup>.*

Actul legislativ propus a intrat în procedură legislativă, fiind adoptat în data de 19 octombrie 2022, apoi publicat în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene nr. L277/1 din 27.10.2022.<sup>8</sup> Dispozițiile regulamentului urmează a se aplica direct în statele membre, începând cu data de 17 februarie 2024.

În cele 150 de considerente ale actului legislativ, legiuitorul explică necesitatea unui act de uniformizare la nivelul Uniunii<sup>9</sup>:

*„(1) Serviciile societății informaționale și, în special, serviciile intermediare au devenit o parte importantă a economiei Uniunii și a vieții de zi cu zi a cetățenilor Uniunii. La douăzeci de ani de la adoptarea cadrului juridic existent aplicabil acestor servicii prevăzut de Directiva 2000/31/CE a Parlamentului European și a Consiliului, modele de afaceri și servicii noi și inovatoare, cum ar fi rețele sociale online și platforme online care le permit consumatorilor să încheie contracte la distanță cu comercianții, au permis utilizatorilor comerciali și consumatorilor să disemineze și să acceseze informații și să efectueze tranzacții în moduri inedite. În prezent, majoritatea cetățenilor Uniunii utilizează zilnic aceste servicii. Cu toate acestea, transformarea digitală și utilizarea sporită a acestor servicii au dat naștere și unor noi riscuri și provocări pentru destinatarii individuali ai serviciului relevant, pentru întreprinderi și pentru societate în ansamblul său.*

*(9) Prezentul regulament armonizează pe deplin normele aplicabile serviciilor intermediare pe piața internă, cu obiectivul de a asigura un mediu online sigur, previzibil și de încredere, împiedicând diseminarea conținutului ilegal online și riscurile societale pe care le poate genera diseminarea dezinformării sau a altor conținuturi, precum și în care drepturile fundamentale consacrate în Cartă sunt protejate în mod eficace și este facilitată inovarea. În consecință, statele membre nu ar trebui să adopte sau să mențină cerințe naționale suplimentare cu privire la aspectele reglementate de prezentul regulament, cu excepția cazului în care acest lucru ar fi prevăzut în mod explicit în prezentul regulament,*

---

<sup>7</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:52020PC0825>, p. 3

<sup>8</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R2065&from=EN>

<sup>9</sup> Considerentele 1 și 9 din Regulamentul (UE) 2022/2065, publicat în JOUE L277/1 din 27.10.2022

*deoarece ar afecta aplicarea directă și uniformă a normelor pe deplin armonizate aplicabile furnizorilor de servicii intermediare în conformitate cu obiectivele prezentului regulament. Acest lucru nu ar trebui să excludă posibilitatea de a aplica alte acte legislative naționale aplicabile furnizorilor de servicii intermediare, în conformitate cu dreptul Uniunii, inclusiv cu Directiva 2000/31/CE, în special cu articolul 3 din directiva respectivă, în cazul în care normele de drept intern urmăresc alte obiective legitime de interes public decât cele urmărite de prezentul regulament”*

Politicile Comisiei din mandatul 2019-2024 se axează pe 6 domenii majore, între care se află și digitalizarea, respectiv economia verde/pactul verde european. În vederea atingerii țintelor propuse, Comisia a elaborat și publicat, la nivelul anului 2022, Raportul de analiză prospectivă strategică din 2022 - Legătura dintre tranziția verde și digitalizare în noul context geo-politic. În vederea realizării rezilienței economice și a unei regândiri a economiei, după a patra perioadă de industrializare, pentru a se ajunge la o economie circulară, digitală și consumatoare de energie verde, s-au identificat 10 domenii prioritare de acțiune<sup>10</sup>:

- 1. Dezvoltarea autonomiei și a rezilienței în sectoarele esențiale, în special în politica agricolă comună;*
- 2. Reglementarea standardizată în materie digitală și în promovarea energiei verzi;*
- 3. Uniunea trebuie să evite situația din pandemie, când aprovizionarea cu produse critice sau de bază a depins de alte piețe, prin gândire strategică, evaluare centralizată a necesarului și achiziție comună;*
- 4. Consolidarea coeziunii, în domeniul economic/ social în regiunile mai slab dezvoltate;*
- 5. Intensificarea politicilor din domeniul educației, formale și non formale, pentru pregătirea profesională a cetățenilor pentru nevoile viitoare ale economiei. Principiul de bază este: nu formăm cetățeni pentru specializarea profesorilor, ci pentru economia reală, în funcție de nevoile pieței;*
- 6. Investiția în tehnologie și în infrastructură de cercetare și inovare, prin cooperare inter-regională și trans-națională;*
- 7. Evaluarea gradului de satisfacție al cetățeanului, prin verificarea nivelului de trai, al resurselor sale financiare, prin raportarea la condițiile de mediu;*

---

<sup>10</sup> Document disponibil la adresa [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight/2022-strategic-foresight-report\\_ro](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight/2022-strategic-foresight-report_ro)



8. *Resetarea economică, prin eliminarea coloșilor industriali care consumă energie în exces și care sunt mari poluatori; Piața unică trebuie reglementată pentru a încuraja inteligența artificială, implicarea cetățenilor și reducerea sarcinilor administrative;*
9. *Standardizarea procedurilor și normelor în materie de dezvoltare sustenabilă, durabilă, prin reducerea consumurilor și stimularea reciclării;*
10. *Dezvoltarea securității cibernetice.*

#### Digitalizare și economie verde în contextul războiului din Ucraina

Strategiile Comisiei de regândire structurală a economiei au fost încetinite ca urmare a declanșării războiului din Ucraina, prin atacul militar declanșat de Rusia. Reacția comunității internaționale de sancționare a Rusiei, inclusiv prin reducerea sau sistarea importurilor de petrol și gaze naturale, a determinat o creștere exponențială a costurilor energetice, care au afectat atât economiile statelor membre, cât și situația economică a cetățenilor. Astăzi, Uniunea Europeană se află în fața celui de al zecelea pachet de sancțiuni împotriva Federației Ruse, iar reducerea importului de gaze și combustibili s-a redus semnificativ, însă costurile economice pentru statele membre sunt, încă, greu de cuantificat.

În fața acestei situații, Comisia a reevaluat politicile sale privind combustibilii solizi, inclusiv prin redeschiderea unor unități miniere. În plus, identificarea unor rute alternative de aprovizionare, identificarea de noi alternative, respectiv demararea de operațiuni în Marea Neagră reprezintă preocupări active ale Comisiei și ale statelor membre.

Scenariul unui război pe termen lung în Ucraina este o realitate, iar modelările și comportamentele economice trebuie să fie realizate, pentru a evita creșterea galopantă a prețurilor și recesiunea economică. Economiile statelor membre trebuie să fie pregătite pentru scumpiri în lanț, în special în componentele de materii prime, respectiv costuri ale energiei/ combustibililor.

Însă, nu doar combaterea efectelor războiului reprezintă o preocupare activă, ci și trecerea la era digitală, prin oferirea de servicii informatice cetățenilor și economiei. Între preocupările Comisiei se regăsește și digitalizarea serviciilor oferite cetățenilor, pe care le vom prezenta într-o secțiune separată.

Dezvoltarea tehnologică din ultimul deceniu a determinat adaptarea regulilor juridice la noile realități ale economiei, iar protejarea cetățenilor împotriva daunelor pe care le-ar putea suferi este o preocupare atât la nivel național, cât și la nivelul de reglementare al Uniunii Europene. Dezvoltarea Inteligenței Artificiale (IA), transformările care apar prin dezvoltarea economiei digitale, simularea unor comportamente autonome, independente de voința omului care ar trebui să controleze echipamentul, nevoia de a asigura un cadru juridic complex, care să acopere principial domeniul de dezvoltare, fără a intra în detalii care ar putea rapid cădea în desuetudine sunt coroborate cu dorința de a asigura și o răspundere juridică corelativă, în special de natură civilă.

Preocupările Comisiei Europene s-au materializat, inițial, în inițierea unui demers de politică legislativă, prin demararea procedurilor preliminare pentru formularea unei norme de drept derivat de drept al Uniunii Europene. Pentru început, Comisia a lansat un document de politică publică, intitulat *Adaptarea regulilor de răspundere la era digitală și economia circulară*<sup>11</sup> instrument prin care se prezintă nevoia de reglementare, dar și posibilele căi de urmat, în extinderea și actualizarea Directivei 85/374/CEE. Demersurile Comisiei au continuat, cu consultarea întreprinderilor și cu un formular<sup>12</sup> deschis spre completare în perioada octombrie 2021 - ianuarie 2022. Comisia a avut ca obiectiv ca în trimestrul al treilea din 2022 să transmită Parlamentului European și Consiliului un proiect de directivă.

Pentru a stabili un punct de plecare în analiza conceptului de răspundere pentru prejudiciile cauzate de un sistem de IA, trebuie analizate formele de răspundere cu care se pot stabili similitudini. Răspunderea pentru prejudiciile cauzate de lucruri și răspunderea pentru produsele cu defecte sunt formele de răspundere civilă delictuală care ar putea contura regimul juridic al răspunderii pentru prejudiciile cauzate de IA.

---

<sup>11</sup> [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12979-Raspunderea-civila-adaptarea-normelor-privind-raspunderea-la-era-digitala-si-la-inteligenta-artificiala\\_ro](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12979-Raspunderea-civila-adaptarea-normelor-privind-raspunderea-la-era-digitala-si-la-inteligenta-artificiala_ro)

<sup>12</sup> [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12979-Raspunderea-civila-adaptarea-normelor-privind-raspunderea-la-era-digitala-si-la-inteligenta-artificiala/feedback\\_ro?p\\_id=25978118](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12979-Raspunderea-civila-adaptarea-normelor-privind-raspunderea-la-era-digitala-si-la-inteligenta-artificiala/feedback_ro?p_id=25978118)

Din textul propus pentru Regulamentul Parlamentului European și al Consiliului privind regimul de răspundere civilă pentru inteligența artificială<sup>13</sup>, sistemul de IA este definit în art. 3 lit. (a) ca reprezentând „un sistem bazat pe software, fie integrat în dispozitive hardware, al cărui comportament simulează inteligența, printre altele prin colectarea și prelucrarea datelor, analiza și interpretarea mediului său și efectuarea unor acțiuni, cu un anumit grad de autonomie, pentru a atinge obiective specifice”<sup>14</sup>. Potrivit art. 3 lit. (b) din aceeași Rezoluție a Parlamentului, termenul „autonom” este definit ca reprezentând „un sistem de IA care funcționează prin interpretarea anumitor inputuri și utilizarea unui set de instrucțiuni predeterminate, fără a se limita la acestea, deși comportamentul sistemului este limitat și direcționat de îndeplinirea obiectivului care i s-a stabilit și de alte opțiuni relevante de proiectare ale dezvoltatorului”. Propunerea de directivă definește IA ca fiind: un set de tehnologii care permit o gamă largă de beneficii pentru întregul spectru al economiei și societății. Acesta are un potențial mare de progres tehnologic și permite noi modele de afaceri în sectoarele economiei digitale<sup>15</sup>.

Având în vedere că sistemele de IA, astfel cum sunt acestea definite în Anexa la Rezoluția Parlamentului European, dar și în propunerea de directivă, sunt sisteme care pot fi asimilate lucrurilor ce pot fi cauzatoare de prejudicii, în prezent această formă de răspundere se angajează dacă prejudiciul este cauzat de un asemenea sistem. Aceasta definește două categorii de operatori: operatorul inițial și operatorul final, aceste persoane putând fi răspunzătoare pentru prejudiciile cauzate de sistemul de IA. Prin operator inițial, potrivit documentului Parlamentului European, această noțiune înseamnă „persoana fizică sau juridică care definește în mod continuu caracteristicile tehnologiei și furnizează date și servicii esențiale de sprijin și, prin urmare, exercită și un grad ridicat de control asupra riscurilor legate de operarea și funcționarea sistemului de IA”<sup>16</sup>. Operatorul final reprezintă, conform actului anterior

---

<sup>13</sup> Rezoluția Parlamentului European din 20 octombrie 2020, [2020/2014 (INL)], publicată în JO C 404/107, 6.10.2021.

<sup>14</sup> Rezoluția Parlamentului European, împreună cu anexele la această rezoluție ([https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0276\\_RO.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0276_RO.html)).

<sup>15</sup> Propunerea Comisiei, pag. 15, alin. 1

<sup>16</sup> Rezoluția Parlamentului European din 20 octombrie 2020 conținând recomandări adresate Comisiei privind regimul de răspundere civilă pentru inteligența artificială, disponibilă la adresa [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0276\\_RO.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0276_RO.html)

amintit, persoana fizică sau juridică care exercită „un grad de control asupra unui risc legat de operarea și funcționarea sistemului de IA și care beneficiază de operarea acestuia”<sup>17</sup>.

Față de această propunere de definire a controlului, se impune un exemplu pentru a încerca să stabilim în ce măsură ar putea fi aplicabilă răspunderea pentru prejudiciile cauzate de sistemele de IA. În luna decembrie 2021 un autoturism Tesla, utilizat de o companie de taximetrie din Paris, a fost implicat într-un accident de circulație soldat cu un deces și mai multe vătămări corporale. Șoferul a declarat că el a frânat, însă autoturismul a accelerat brusc. O sursă din poliție a declarat pentru Reuters că mașina, care se oprise la culoarea roșie a unui semafor, a accelerat brusc lovind și târând cu ea un biciclist care mai târziu a decedat. Citând declarațiile șoferului, poliția din Paris a menționat și că acesta a încercat fără succes să oprească vehiculul direcționându-l către obstacolele din jur<sup>18</sup>.

Problemele de drept care iau naștere din accidentul de circulație produs în Franța, autoturismul implicat în accident fiind considerat un sistem de IA, sunt multiple. Dacă ne raportăm la legislația actuală, din perspectiva răspunderii civile, putem distinge între două situații: (i) dacă accidentul s-a produs ca urmare a unui defect de fabricație, caz în care ar fi incidentă răspunderea pentru produsele defectuoase, (ii) dacă s-ar constata că accidentul nu a fost cauzat de un defect de fabricație, caz în care ar fi incidentă răspunderea civilă delictuală de drept comun. Având în vedere că autoturismul implicat reprezintă un sistem de IA, nu trebuie să ne raportăm doar la defectul de fabricație, ci trebuie analizat inclusiv ce anume a fost programat să fie recunoscut drept pericol de către autoturism, cum a fost programat să reacționeze în cazul în care întâlnește un obstacol și de ce acesta nu s-a oprit atunci când șoferul, potrivit declarațiilor sale, a încercat să îl oprească direcționându-l către obstacolele din jur. Având în vedere toate aceste întrebări, considerăm că asupra acestor probleme trebuie să se aplece legiuitorul european ținând cont și de eventualele consecințe pe care autoturismul „scăpat de sub control” le poate produce. În aceste condiții, reprezintă autoturismul un sistem de IA cu grad ridicat de risc?

Potrivit Rezoluției Parlamentului European, gradul ridicat de risc presupune „un potențial semnificativ al unui sistem de IA care funcționează în mod autonom de a provoca daune și prejudicii uneia sau mai multor persoane într-un mod aleatoriu și care depășește ceea ce se poate aștepta în mod

---

<sup>17</sup> Idem

<sup>18</sup> (<https://www.reuters.com/business/autos-transportation/french-transport-minister-says-not-worried-about-tesla-after-paris-car-accident-2021-12-15/>)

*rezonabil; importanța potențialului depinde de interacțiunea dintre gravitatea eventualelor prejudicii sau daune, gradul de autonomie decizională, probabilitatea materializării riscului și contextul în care este utilizat sistemul de IA*<sup>19</sup>. Având în vedere că un autoturism care are încorporat un sistem de IA care fie asistă șoferul, fie este capabil să se direcționeze singur, pe baza comenzilor și a setărilor făcute de programator înainte de punerea în circulație, are capacitatea să producă prejudicii terților, apreciem că acest bun trebuie să fie considerat ca fiind un sistem de IA cu grad ridicat de risc. Nu trebuie neglijată nici definiția reținută de Anexa la Rezoluția Parlamentului European cu privire la sistemul de IA, acesta reprezentând „un sistem fie bazat pe software, fie integrat în dispozitive hardware, al cărui comportament simulează inteligența, printre altele prin colectarea și prelucrarea datelor, analiza și interpretarea mediului său și efectuarea unor acțiuni, cu un anumit grad de autonomie, pentru a atinge obiective specifice”<sup>20</sup>.

Includerea sistemelor în categoria gradului de risc ridicat atrage aplicabilitatea unei răspunderi obiective în vederea reparării prejudiciului. Condițiile formelor de răspundere propuse spre reglementare urmează să fie analizate în continuare.

Tot ca o asemănare cu răspunderea civilă delictuală pentru prejudiciile cauzate de lucruri, în Anexa la Rezoluția Parlamentului European, dar și în propunerea Comisiei este prevăzută exonerarea de răspundere în cazul incidenței unui caz de forță majoră. Potrivit normelor interne aplicabile în cazul răspunderii pentru prejudiciul cauzat de lucruri, în cazul acestei forme de răspundere pot conduce la exonerarea de răspundere trei cauze, respectiv: fapta victimei, fapta terțului sau incidența unui caz de forță majoră.

În momentul în care răspunderea pentru prejudiciile cauzate de sistemele de IA va fi reglementată, legiuitorul european va trebui să aibă în vedere și alte cauze exoneratoare de răspundere, nu doar forța majoră; susținem această necesitate a reglementării și a altor cauze exoneratoare de răspundere prin raportare la complexitatea și autonomia sistemelor de IA, dar și prin evaluarea posibilității ca producerea prejudiciului să fie rezultatul mai multor cauze concurente; dacă viitoarea reglementare va cuprinde doar forța majoră drept cauză exoneratoare de răspundere, este posibil ca scopul acestei forme de răspundere să nu fie atins.

---

<sup>19</sup> Art. 3 lit. (c) din Anexa la Rezoluția Parlamentului European.

<sup>20</sup> Art. 3 lit. (a) din Anexa la Rezoluția Parlamentului European.

Fără a intra în analiza condițiilor răspunderii civile pentru prejudiciile cauzate de sistemele de IA, astfel cum rezultă din cele expuse anterior, se pot găsi puncte comune între această formă de răspundere și răspunderea pentru prejudiciile cauzate de lucruri în dreptul civil român. Este evident însă că ceea ce se propune la nivel european trebuie să fie analizat ca o formă de răspundere specială, astfel cum s-a procedat cu răspunderea pentru produsele defectuoase.

Comisia Europeană a decis să comunice Parlamentului și Consiliului o propunere de directivă<sup>21</sup>. Prin propunerea formulată, Comisia își dorește o armonizare a legislațiilor naționale privind inteligența artificială, astfel încât orice prejudiciu legat de IA să poată conduce spre o justă și rapidă despăgubire. Răspunzând problematicilor doctrinare, Comisia a propus ca, la 5 ani de la intrarea în vigoare a directivei, să evalueze necesitatea unor norme privind răspunderea obiectivă pentru cererile de despăgubiri legate de IA.

**Răspunderea pentru produsele defectuoase** a fost reglementată prin Directiva 85/374/CEE și transpusă în legislația internă prin Legea nr. 240/2004<sup>22</sup>. Această formă de răspundere a fost catalogată în comentariile Codului civil actual ca reprezentând una dintre problemele majore care marchează criza, dar și viitorul răspunderii civile<sup>23</sup>. Așa cum arătam anterior, prin Codul civil român s-a reglementat în art. 1349 alin. (4) că răspunderea pentru prejudiciile cauzate de produsele cu defecte se stabilește prin lege specială. Această formă de răspundere a fost reglementată în vederea protecției intereselor consumatorilor<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on adapting non-contractual civil liability rules to artificial intelligence (AI Liability Directive), COM (2022)0303, [https://commission.europa.eu/system/files/2022-09/1\\_1\\_197605\\_prop\\_dir\\_ai\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2022-09/1_1_197605_prop_dir_ai_en.pdf)

<sup>22</sup> Legea nr. 240/2004 privind răspunderea producătorilor pentru pagubele generate de produsele cu defecte, republicată (M.Of. nr. 313/22.04.2008) transpune Directiva 85/374/CEE din 25 iulie 1985 privind răspunderea producătorului (JO L210, 7.08.1985), modificată și completată prin Directiva 1.999/34/CE a Parlamentului European și a Consiliului (JO L141, 4.06.1999).

<sup>23</sup> A. Georgescu-Banc, în *Colectiv*, Noul Cod civil. Note. Corelații. Explicații, Ed. C.H. Beck, București, 2010, p. 502.

<sup>24</sup> Pentru o amplă dezvoltare a acestei forme de răspundere, a se vedea P.E. Ispas, Siguranța pentru produsele alimentare. Norme juridice naționale și internaționale, Ed. Hamangiu, București, 2014, p. 114-144.

Concomitent cu propunerea de directivă privind IA, Comisia a propus și o Directivă revizuită privind răspunderea pentru produse, care să contureze un cadru legal aplicabil în conformitate cu dezvoltarea societății, cu strategiile de digitalizare, dar și cu tranziția la economia verde. În conformitate cu comunicarea oficială a Comisiei<sup>25</sup>, „Directiva revizuită modernizează și consolidează normele actuale, bazate pe răspunderea obiectivă a producătorilor, privind despăgubirea vătămarilor corporale, a daunelor materiale sau a pierderilor de date cauzate de produse nesigure, fie acestea scaune pentru grădină sau echipamente avansate”. Directiva asigură norme echitabile și previzibile atât pentru întreprinderi, cât și pentru consumatori, prin:

- **Modernizarea normelor privind răspunderea aplicabile modelelor de afaceri din cadrul economiei circulare:** asigurarea faptului că normele privind răspunderea sunt clare și echitabile pentru întreprinderile care realizează modificări substanțiale ale produselor.
- **Modernizarea normelor privind răspunderea pentru produse în era digitală:** permiterea despăgubirii daunelor atunci când produse precum roboții, dronele sau sistemele inteligente pentru casă devin nesigure din cauza actualizărilor de software, a IA sau a serviciilor digitale necesare pentru operarea produsului, precum și atunci când producătorii nu reușesc să remedieze vulnerabilitățile în materie de securitate cibernetică.
- **Crearea unor condiții de concurență mai echitabile între producătorii din UE și cei din afara UE:** în cazul în care consumatorii sunt vătămați de produse nesigure importate din afara UE, aceștia vor putea să se adreseze importatorului sau reprezentantului UE al producătorului pentru a obține despăgubiri.
- **Punerea consumatorilor pe picior de egalitate cu producătorii:** impunerea obligației ca producătorii să prezinte elemente de probă, introducerea unei mai mari flexibilități în ceea ce privește termenele de depunere a cererilor de despăgubiri și reducerea sarcinii probei pentru victime în cazurile complexe, precum cele legate de produse farmaceutice sau IA.

## PRIORITĂȚI, STRATEGII ȘI PROGRAME DE FINANȚARE/ SUSȚINERE A DEMERSURILOR DE DIGITALIZARE

Pregătirea pentru transformarea digitală a societății, atât la nivelul administrației publice centrale sau locale, cât și la nivelul economiei, nu se poate realiza fără un efort strategic și financiar

---

<sup>25</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ro/ip\\_22\\_5807](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ro/ip_22_5807)

corespunzător. În acest scop, cadrul financiar multi-anual al Uniunii Europene, dar și programul de redresare și reziliență cuprind o serie de programe de finanțare atractive atât pentru sectorul public, cât și pentru sectorul privat.

## PRIORITĂȚILE COMISIEI EUROPENE 2019-2024 ÎN DOMENIUL DIGITALIZĂRII ASUMATE DE PREȘEDINTELE INSTITUȚIEI

La momentul desemnării sale în funcția de candidat pentru președinția Comisiei Europene, Ursula von der Leyen a prezentat programul său, denumit: O Uniune mai ambițioasă<sup>26</sup>. Programul, aprobat de Parlament la momentul investirii Comisiei, reprezintă documentul programatic pentru perioada 2019-2024. Acesta are 6 domenii fundamentale:

- Un Pact ecologic european
- O economie în serviciul cetățenilor
- O Europă pregătită pentru era digitală
- Protejarea modului nostru de viață european
- O Europă mai puternică pe plan internațional
- Un nou elan pentru democrația europeană

Prezentând prioritățile pentru componenta digitală, președinta Comisiei își asuma<sup>27</sup>:

*“Vreau ca Europa să aibă ambiții mai mari prin valorificarea oportunităților din era digitală, fără să transgresăm însă limitele siguranței și ale eticii. Tehnologiile digitale, în special inteligența artificială (IA), transformă lumea într-un ritm fără precedent. Acestea au schimbat modul în care comunicăm, trăim și muncim și au introdus schimbări în societățile și în economiile noastre. Internetul obiectelor stabilește interconexiuni noi în întreaga lume. După cunoștințe și oameni, a venit acum rândul dispozitivelor și senzorilor să fie conectați. Cantitățile de date sunt enorme și în continuă creștere. Europa este deja un reper în domeniul telecomunicațiilor. A venit momentul să repetăm acest succes și să elaborăm standarde comune pentru rețelele noastre 5G. Este poate prea târziu să ajungem la nivelul marilor companii din domeniul tehnologiei, dar nu este prea târziu să atingem suveranitatea tehnologică în anumite domenii-cheie ale tehnologiei. Pentru a deveni lideri în noua generație a tehnologiilor de vârf, vom investi în tehnologia blockchain, în calculul de înaltă performanță, în informatica cuantică și în*

---

<sup>26</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/political-guidelines-next-commission\\_ro.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/political-guidelines-next-commission_ro.pdf)

<sup>27</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/political-guidelines-next-commission\\_ro.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/political-guidelines-next-commission_ro.pdf) p. 13-15



algoritmi și instrumente care să permită schimbul de date și utilizarea datelor. Vom defini împreună standarde pentru această nouă generație de tehnologii care devin regula la nivel mondial. Pe măsură ce vom investi tot mai mult în cercetarea și inovarea revoluționare, trebuie să acceptăm că ne vom confrunta în mod inevitabil și cu eșecuri. Datele și IA sunt ingredientele inovării care ne pot ajuta să găsim soluții la provocările societale, de la sănătate la agricultură și de la securitate la producerea de bunuri. Pentru a valorifica acest potențial, trebuie să ne găsim propria cale, aici în Europa, asigurând un echilibru între comunicarea și utilizarea pe scară largă a datelor și garantarea unor standarde înalte în materie de confidențialitate, securitate, siguranță și etică. Prin Regulamentul general privind protecția datelor am reușit deja acest lucru și multe țări ne-au călcat pe urme. În primele 100 de zile ale mandatului meu, voi înainta o propunere legislativă referitoare la o abordare europeană coordonată a implicațiilor umane și etice ale inteligenței artificiale. În cadrul acesteia, ar trebui examinat inclusiv modul în care putem utiliza volumele mari de date pentru inovații care să genereze bunăstare pentru societățile și întreprinderile noastre. Mă voi asigura că vom acorda prioritate investițiilor în inteligența artificială, atât prin intermediul cadrului financiar multianual, cât și printr-o utilizare pe scară mai largă a parteneriatelor public-privat. Un nou Act legislativ privind serviciile digitale va moderniza normele noastre în materie de răspundere și siguranță aplicabile platformelor, serviciilor și produselor digitale și va asigura finalizarea pieței noastre unice digitale. Digitalizarea și domeniul cibernetic reprezintă două fețe ale aceleiași monede. Primul pas în această direcție este o schimbare de mentalitate: trebuie să trecem de la „necesitatea de a cunoaște” la „necesitatea de a partaja”. Acest lucru ar trebui să se realizeze prin intermediul unei unități cibernetice comune, destinată să accelereze schimbul de informații și să îmbunătățească protecția de care beneficiem. Sectorul public are de jucat un rol important în ceea ce privește stimularea transformării digitale. Îmi doresc ca Comisia Europeană să conducă prin puterea exemplului în această privință. Voi impulsiona digitalizarea integrală a Comisiei, punând în practică noi metode digitale și instrumente de diplomatie digitală. Am convingerea că instituția va deveni astfel mai agilă și mai flexibilă, precum și mai transparentă în ceea ce privește propria activitate. Acest lucru va contribui, de asemenea, la instaurarea unei noi culturi a conducerii și a muncii care să fie mai incluzivă și să aibă mai puține ierarhii și un caracter cooperativ mai pronunțat. Ne va ajuta, de asemenea, să ne schimbăm mentalitățile și să acceptăm viitorul cu brațele deschise. Cred că Europa poate gestiona cu succes transformarea în era digitală, cu condiția să ne valorificăm punctele forte și să ne bazăm pe valorile noastre. Cea mai bună investiție în viitorul nostru este investiția în oameni. Competențele și educația sunt factori determinanți ai competitivității și inovării din Europa, dar Europa nu este încă pe deplin pregătită în acest sens. Mă voi asigura că folosim toate instrumentele și fondurile pe care le avem la dispoziție pentru a reduce acest dezechilibru. Mă angajez fără rezerve ca până în 2025 să transform în realitate spațiul european al educației. Trebuie să eliminăm barierele din

*calea învățării și să îmbunătățim accesul la o educație de calitate. Trebuie să le permitem tuturor celor care învață să se deplaseze mai ușor între sistemele de învățământ din diferite țări și trebuie să reorientăm cultura educației în direcția învățării pe tot parcursul vieții, din care avem cu toții de câștigat. Prioritatea mea va fi modernizarea Europei în ceea ce privește competențele digitale atât pentru tineri, cât și pentru adulți, prin actualizarea Planului de acțiune pentru educația digitală. Trebuie să regândim educația prin utilizarea potențialului oferit de internet de a pune materialele educative la dispoziția tuturor, de exemplu prin utilizarea pe scară mai largă a cursurilor online deschise și de masă. Alfabetizarea digitală trebuie să fie un fundament de care să beneficieze fiecare dintre noi. Susțin, de asemenea, ideea Parlamentului European de a tripla bugetul programului Erasmus+ în cadrul următorului buget pe termen lung”.*

PROGRAMUL EUROPA DIGITALĂ ESTE UN MECANISM DE FINANȚARE AL UNIUNII EUROPENE, APROBAT PRIN REGULAMENTUL 69284/2021 AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI

Conform considerentului 14 din motivarea adoptării actului legislativ, „*obiectivele generale ale programului ar trebui să fie sprijinirea transformării digitale a industriei și favorizarea unei mai bune valorificări a potențialului industrial al politicilor de inovare, cercetare și dezvoltare tehnologică, în beneficiul cetățenilor și al întreprinderilor din întreaga Uniune, inclusiv din regiunile sale ultra-periferice și din regiunile defavorizate din punct de vedere economic*”. Programul ar trebui structurat în jurul a cinci obiective specifice care să reflecte principalele domenii de politică, în scopul întăririi rezilienței economice și al creșterii gradului de competitivitate internațională:

- calculul de înaltă performanță (high-performance computing – HPC);
- inteligența artificială;
- securitatea cibernetică și încrederea;
- competențele digitale avansate;
- implementarea și utilizarea optimă a capacităților digitale și interoperabilitatea.

Prezentând intențiile și așteptările instituționale, în special cu raportare la modul în care proiectele locale ar trebui să contribuie la obiectivele programului, în considerentul nr. 17 se arată că centrele

---

<sup>28</sup> Regulamentul (UE) 2021/694 din 29 aprilie 2021 de instituire a programului Europa digitală și de abrogare a Deciziei (UE) 2015/ 2240 a fost publicat în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L166/1 din 11.5.2021

europene de inovare digitală ar trebui să aibă un rol central în implementarea programului și să stimuleze adoptarea pe scară largă a tehnologiilor digitale avansate de către industrie, mai ales de către IMM-uri și de către alte entități care au cel mult 3 000 de angajați (întreprinderi cu capitalizare medie), precum și de către organismele publice și comunitatea academică.

În considerentul nr. 45, care interesează o strategie de digitalizare a unei comunități din România, se arată că **modernizarea administrațiilor și a serviciilor publice prin mijloace digitale este esențială pentru reducerea sarcinii administrative asupra întreprinderilor, inclusiv asupra IMM-urilor, și a cetățenilor, în general, astfel încât interacțiunile acestora cu autoritățile publice să fie mai rapide, mai ușor de stabilit și mai puțin costisitoare, iar eficiența, transparența și calitatea serviciilor oferite cetățenilor și întreprinderilor să fie sporite, ameliorându-se, în același timp, eficiența cheltuirii fondurilor publice.** Întrucât o serie de servicii de interes public au deja o dimensiune europeană, acordarea de sprijin pentru adoptarea și implementarea lor la nivelul Uniunii ar trebui să asigure cetățenilor și întreprinderilor posibilitatea de a beneficia de accesul la servicii digitale de înaltă calitate în întreaga Uniune care să fie, atunci când este posibil, multilingve. Prin digitalizare se realizează o mai bună participare a persoanelor care provin din grupurile vulnerabile sau grupurile cu dizabilități la viața comunității. Utilizarea fondurilor din Europa digitală va duce la o mai bună pregătire a tinerilor în domeniul educațional, respectiv la o adaptare mai bună a ofertei de formare profesională la cerințele pieței muncii.

Alocarea financiară pentru programul Europa digitală este generoasă, fiind prevăzută în articolul 9 din regulament: Pachetul financiar pentru implementarea programului pentru perioada cuprinsă între 1 ianuarie 2021 și 31 decembrie 2027 este de 7 588 000 000 EUR în prețuri curente.

Repartizarea orientativă a bugetului este următoarea:

- (a) 2 226 914 000 EUR pentru obiectivul specific nr. 1 – Calculul de înaltă performanță;
- (b) 2 061 956 000 EUR pentru obiectivul specific nr. 2 – Inteligența artificială;
- (c) 1 649 566 000 EUR pentru obiectivul specific nr. 3 – Securitatea cibernetică și încrederea;
- (d) 577 347 000 EUR pentru obiectivul specific nr. 4 – Competențele digitale avansate;
- (e) 1 072 217 000 EUR pentru obiectivul specific nr. 5 – Implementarea și utilizarea optimă a capacităților digitale și interoperabilitatea.

Programul este deschis pre finanțare următoarelor entități juridice, prevăzute în articolul 18 din regulament:

- a) entitățile juridice stabilite: (i) într-un stat membru ori o țară sau un teritoriu de peste mări legat de un stat membru; (ii) într-o țară terță asociată la program în conformitate cu articolele 10 și 12;
- (b) orice altă entitate juridică înființată în temeiul dreptului Uniunii și orice organizație internațională de interes european.

În vederea obținerii fondurilor, au fost stabilite, conform art. 20 din regulament, următoarele criterii de atribuire:

- (a) gradul de maturitate a acțiunii în elaborarea proiectului;
- (b) soliditatea modului de execuție propus;
- (c) nevoia de a depăși obstacole financiare precum absența finanțării pe piață.
- (d) efectul de stimulare exercitat de sprijinul Uniunii asupra investițiilor publice și private;
- (e) impactul preconizat la nivel economic, social, asupra climei și mediului;
- (f) accesibilitatea și ușurința de a recurge la respectivele servicii;
- (g) o dimensiune trans- europeană;
- (h) o distribuție echilibrată din punct de vedere geografic pe întregul teritoriu al Uniunii, inclusiv reducerea decalajului digital geografic, inclusiv în regiunile periferice;
- (i) existența unui plan de sustenabilitate pe termen lung;
- (j) libertatea de a reutiliza și a adapta rezultatele proiectelor;
- (k) sinergiile și complementaritățile cu alte programe ale Uniunii.

### **Strategia digitală a Uniunii Europene**

Pentru a pregăti cadrul de finanțare pentru exercițiul financiar 2021-2027, Comisia a propus Strategia digitală a Uniunii Europene, document care stabilește liniile de dezvoltare în domeniul digital<sup>29</sup>. În mod principal, raportat la interesul cetățenilor, se are în vedere ca preocuparea Comisiei să fie de a investi în dezvoltarea competențelor digitale ale cetățenilor europeni, în protejarea de atacurile cibernetice, în dezvoltarea inteligenței artificiale, în deplin acord cu protecția drepturilor omului, în dezvoltarea rețelelor de mare viteză, în special în domeniul educațional și în sănătate.

Pentru a se realiza o reziliență a economiei<sup>30</sup>, inclusiv prin creșterea competitivității, strategia are în vedere facilitarea accesului la finanțare pentru IMM, start-up și HUB-uri de inovație, consolidarea

---

<sup>29</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europe-digital-future\\_ro#trei-piloni-n-sprrijinul-abordrii-noastre](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europe-digital-future_ro#trei-piloni-n-sprrijinul-abordrii-noastre)

<sup>30</sup> Pentru detalii, <https://eufordigital.eu/ro/discover-eu/the-eu4digital-initiative/>

responsabilității platformelor online, întărirea reglementărilor juridice europene, pentru a se asigura că piața internă digitală este corect și echilibrat reglementată, creșterea concurenței și competiției interne.

Pentru obiectivul societate deschisă, democratică și durabilă se are în vedere folosirea elementelor de știință și dezvoltare, pentru a nu mai polua, reducerea emisiilor de dioxid de carbon, întărirea rolului societății civile, dar și combaterea știrilor false<sup>31</sup>.

## DIGITAL INNOVATION HUBS (HUBURI DE INOVARE DIGITALĂ)- PREOCUPARE A PROGRAMULUI EUROPA DIGITALĂ

Realitățile economice, noile modele de dezvoltare, dar și realitățile războiului ne arată că lumea este într-o permanentă schimbare. Vechile tipare industriale, industriile energo-fage, economia bazată pe consum, sunt înlocuite de mecanisme noi, în care cercetarea, dezvoltarea și inovarea ocupă un loc central. Tendința Uniunii de a impune norme reduse de poluare, renunțarea la motoarele clasice până în 2034, investiția în economie verde nu se pot realiza fără o investiție majoră în HUB-uri de creație. Globalizarea are multiple consecințe pozitive, însă determină și o permanentă nevoie de adaptare și de poziționare pe piața internațională. Prin finanțarea acestor centre de inovare, se are în vedere ca rezultatele să se regăsească în economie, prin dinamizarea proceselor tehnologice, prin creșterea calitativă a produselor și prin utilizarea noilor tehnologii digitale. Toate aceste resurse și energii consumate trebuie să se regăsească într-un nivel mai bun de viață pentru cetățean.

## NEXT GENERATION EU

Răspunsul Uniunii Europene la criza economică generată de pandemie nu s-a limitat la a combate efectele din economie sau din viața oamenilor, ci a abordat dorința de reziliență și redresare a Uniunii, pe baze mai solide, mai digitale și mai apropiate de mediu.

---

<sup>31</sup> Pentru detalii despre fiecare element al strategiei, precum și despre modul în care cei 3 piloni vor fi dezvoltați,

[https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-shaping-europes-digital-future-feb2020\\_en\\_4.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-shaping-europes-digital-future-feb2020_en_4.pdf)

Așa cum a fost definit de Comisie, Next Generation EU este mai mult decât un program de redresare și reziliență, este o oportunitate de a ieși din pandemia medicală mai puternici, de a transforma economiile și modul de viață al cetățenilor pentru o veritabilă reconstrucție europeană.

Având un buget de 806, 9 miliarde EUR, acest program își dorește o Uniune verde, digitală, puternică, sănătoasă și egalitară<sup>32</sup>.

Abordările sistematice ale Uniunii cu privire la NextGenerationEU și la Mecanismul de Redresare și Reziliență (MRR)<sup>33</sup> oferă o șansă de a accelera redresarea în Europa și de a consolida angajamentul față de tranzițiile pentru digitalizare și pentru economie verde.

- 37% din fonduri trebuie alocate pentru investiții și reforme ecologice - fiecare plan de recuperare și reziliență va trebui să includă cheltuieli de minimum treizeci și șapte la sută pentru combaterea schimbărilor climatice. Progresul către alte obiective de mediu este, de asemenea, important, în conformitate cu acordul verde european.
- 20% din fonduri alocate pentru investiții și reforme digitale - fiecare plan de recuperare și rezistență va trebui să rezerve cel puțin 20% din cheltuieli pentru a încuraja tranziția digitală.

Subsecvente mecanismului de redresare și reziliență, fiecare stat are obligația de a adopta și implementa Planuri Naționale de Redresare și Reziliență, avizate și monitorizate de Comisie, în care accesul la resursele financiare să fie condiționat de reforme structurale și de atingerea unor indicatori de politici publice, pentru fiecare stat în parte.

Accesul la resursele menționate este condiționat de aplicarea normelor de stat de drept, de respectarea legislației Uniunii și de funcționarea instituțiilor naționale în spiritul respectării drepturilor omului și ale înfăptuirii justiției.

**Alocările totale din cadrul financiar multianual 2021-2027 și din Next Generation EU, pe rubrici de finanțare:**<sup>34</sup>

#### **1. Piața unică, inovare și sectorul digital**

149, 5 miliarde euro din buget și 11,5 miliarde eur din NextGen

---

<sup>32</sup> [https://europa.eu/next-generation-eu/index\\_ro](https://europa.eu/next-generation-eu/index_ro)

<sup>33</sup> <https://mfe.gov.ro/wp-content/uploads/2021/06/0c2887df42dd06420c54c1b4304c5edf.pdf>

<sup>34</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_ro](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_ro)

## **2. Coeziune, reziliență și valori**

426,7 miliarde euro din buget și 776,5 miliarde din NextGen

## **3. Resurse naturale și mediu**

401 miliarde euro din buget și 18,9 miliarde din nextGen

## **4. Migrație și gestionarea frontierelor**

25,7 miliarde euro din buget

## **5. Securitate și apărare**

14,9 miliarde euro din buget

## **6. Vecinătate și întreaga lume**

110,6 miliarde euro din buget

## **7. Administrația publică europeană**

82,5 miliarde euro din buget

**Planul național de redresare și reziliență al României** a fost aprobat de Consiliu în data de 28 octombrie 2021 și presupune o alocare totală de 29,2 miliarde euro<sup>35</sup>. Având în vedere că raportarea la strategie, vom prezenta elementele semnificative din cea de a șaptea componentă, care abordează transformarea digitală.

### COMPONENTA 7: TRANSFORMAREA DIGITALĂ<sup>36</sup>

Această componentă a Planului de redresare și reziliență abordează provocările în materie de digitalizare legate de administrația publică, cum ar fi fragmentarea, interoperabilitatea ca obstacol major în dezvoltarea serviciilor digitale axate pe utilizatorul final, barierele birocratice în calea obținerii autorizațiilor de construcție necesare pentru construirea de rețele, competențele digitale de bază și avansate reduse, expunerea la riscuri cibernetice. În acest context, obiectivul componentei este de a aborda toate aceste provocări și de a realiza o infrastructură digitală coerentă și integrată în beneficiul cetățenilor și al întreprinderilor, furnizând, în același timp, instrumentele necesare (cum ar fi conectivitatea, dezvoltarea competențelor sau securitatea cibernetică) pentru tranziția către o economie și o societate digitalizate. În special, componenta include reformele necesare pentru

---

<sup>35</sup> <https://mfe.gov.ro/pnrr/>

<sup>36</sup> Informațiile complete asupra domeniului se regăsesc la <https://mfe.gov.ro/wp-content/uploads/2022/04/e6d481b413db9e7384a946c92e833d45.pdf>

instituirea cloud-ului guvernamental și pentru asigurarea interoperabilității, îmbunătățirea conectivității, consolidarea protecției și a securității cibernetice a entităților publice și private, precum și sporirea competențelor digitale în sectorul public. Componenta cuprinde 4 reforme și 19 investiții.

## **Descrierea reformelor și a investițiilor pentru care se prevede acordarea sprijinului financiar nerambursabil**

**Reforma 1. Dezvoltarea unui cadru unitar pentru definirea arhitecturii unui sistem de tip cloud guvernamental** Obiectivul acestei reforme este de a moderniza administrația publică prin adoptarea de tehnologii avansate și prin axarea pe nevoile cetățenilor și ale întreprinderilor, asigurând, în același timp, condițiile prealabile pentru elaborarea de politici bazate pe date și sporind interoperabilitatea tehnologiilor digitale existente. În plus, reforma va sprijini dezvoltarea unei arhitecturi integrate a serviciilor digitale publice.

**Reforma 2. Tranziția către atingerea obiectivelor de conectivitate UE 2025 și stimularea investițiilor private pentru dezvoltarea rețelelor de foarte mare capacitate** Obiectivul acestei reforme este de a accelera introducerea la nivel național a rețelelor 5G, în conformitate cu reglementările în materie de securitate, și de a oferi acoperire în bandă largă zonelor albe (localități rurale mici, localități izolate, zone locuite defavorizate), abordând decalajul digital rural - urban, reducând sarcina administrativă și raționalizând procedurile și taxele și creând premisele pentru un acces egal la serviciile digitale și accesul la internet.

**Reforma 3. Asigurarea securității cibernetice a entităților publice și private care dețin infrastructuri cu valențe critice** Obiectivul acestei reforme este de a continua procesul de consolidare a rezilienței entităților publice și private care dețin infrastructură critică împotriva riscurilor cibernetice. Punerea în aplicare a acestei reforme va stabili cadrul juridic și instituțional pentru organizarea și desfășurarea de activități în domeniul securității cibernetice și al apărării cibernetice, al mecanismelor de cooperare și al responsabilităților instituțiilor în aceste domenii, prin finalizarea și intrarea în vigoare a Legii privind apărarea și securitatea cibernetică. În plus, Centrul Național Cyberint coordonează pregătirea Strategiei naționale de securitate cibernetică 2021-2026.

**Reforma 4. Creșterea competențelor digitale pentru exercitarea funcției publice și educație digitală pe parcursul vieții pentru cetățeni** Obiectivul acestei reforme este de a sprijini digitalizarea economiei și tranziția către industria 4.0 și de a alinia piața forței de muncă la cele mai recente evoluții



din acest sector. Reforma va fi pusă în aplicare prin intrarea în vigoare a modificărilor aduse Codului clasificărilor ocupațiilor, inclusiv a definiției noilor ocupații digitale, echivalente cu cele din alte țări ale UE. Se va efectua o analiză, precum și consultări cu universitățile și cu alte părți interesate relevante.

**Investiția 1. Implementarea infrastructurii de cloud guvernamental** Obiectivul acestei investiții este de a implementa infrastructura de cloud guvernamental, utilizând tehnologii sigure și eficiente din punct de vedere energetic pentru a asigura caracterul sigur, interoperabil și standard al datelor publice.

**Investiția 2. Dezvoltarea cloudului și migrarea în cloud** Obiectivul acestei investiții este de a moderniza tehnologiile utilizate în instituțiile publice astfel încât acestea să fie dezvoltate pentru cloud (cloud ready), dezvoltând, în același timp, noi aplicații native pentru migrația în cloud. Se preconizează că prin punerea în aplicare a acestei investiții un număr minim de aplicații vor fi dezvoltate pentru cloud (cloud ready)/virtualizate pentru a migra în cloud, pe baza analizei care va fi elaborată de consultantul extern pentru a sprijini guvernul în implementarea cloud-ului guvernamental.

#### **Investiția 4. Digitalizarea sistemului judiciar**

**Investiția 5. Digitalizare în domeniul mediului** Obiectivul acestei investiții este de a implementa un sistem informatic integrat pentru a sprijini dezvoltarea durabilă, a îmbunătăți infrastructura și calitatea mediului, a proteja natura și a conserva biodiversitatea.

#### **Investiția 6. Digitalizarea în domeniul muncii și protecției sociale.**

#### **Investiția 7. Implementarea formularelor electronice eForms în domeniul achizițiilor publice**

#### **Investiția 8. Carte de identitate electronică și semnătura digitală calificată**

**Investiția 9. Digitalizarea sectorului organizațiilor neguvernamentale** Obiectivul acestei investiții este de a sprijini transformarea digitală a organizațiilor neguvernamentale (ONG-uri), dar și de a spori nivelul de alfabetizare digitală în rândul angajaților.

**Investiția 10. Transformarea digitală în managementul funcției publice** Obiectivul acestei investiții este de a îmbunătăți funcția publică prin reducerea birocrăției și sporirea calității serviciilor publice prin intermediul unei funcții publice bine pregătite și profesioniste<sup>37</sup>.

**Investiția 11. Implementarea unei scheme de sprijinire a utilizării serviciilor de comunicații prin diferite tipuri de instrumente pentru beneficiari, cu accent pe zonele albe**

**Investiția 12. Asigurarea protecției cibernetice atât pentru infrastructurile TIC publice, cât și pentru cele private cu valențe critice pentru securitatea națională, prin utilizarea tehnologiilor inteligente**

**Investiția 13. Dezvoltarea sistemelor de securitate pentru protecția spectrului guvernamental** Obiectivul acestei investiții este de a asigura comunicațiile fără fir la nivelul instituțiilor și autorităților publice centrale și locale. În special, investiția urmărește să implementeze mecanisme de prevenire a vulnerabilității fără fir în sistemele de comunicații, să dezvolte soluții de detectare a vulnerabilității fără fir în sistemele de comunicații și să creeze un sistem unificat de gestionare a vulnerabilității fără fir în sistemele de comunicații. Investiția va fi implementată prin crearea unei noi rețele de senzori, care vor fi distribuiți la nivel național, vor fi amplasați în locuri de recepție dedicate pentru a detecta și a crea alerte în mod automat în cazul unor perturbări ale spectrului de frecvențe radio guvernamental.

**Investiția 14. Sporirea rezilienței și a securității cibernetice a serviciilor de infrastructură ale furnizorilor de servicii de internet pentru autoritățile publice din România** Obiectivul acestei investiții este de a spori reziliența infrastructurii furnizorilor de servicii de internet (ISP) pentru autoritățile publice, asigurând, în același timp, securitatea cibernetică a acestora. Investiția constă în actualizarea și extinderea rețelei de acces la internet care să asigure o conectivitate de ordinul gigabiților pentru administrația publică, modernizarea capacităților de securitate cibernetică, securizarea serviciilor ISP (DNS, internet, e-mail, găzduire). Fiecare județ din România va fi conectat la o rețea națională de distribuție a internetului.

---

<sup>37</sup> A se vedea și <https://www.anfp.gov.ro/continut/SIMRU>

La nivel regional este de urmărit instrumentul de finanțare care se adresează direct comunităților locale din regiunea de dezvoltare<sup>38</sup>. Programul Regional București- Ilfov a fost aprobat în decembrie 2022 de către Comisia Europeană, în prezent fiind selectați membrii comitetului de monitorizare. Programul cuprinde principalele domenii care vor fi avute în vedere în perioada 2021-2027, având următoarele priorități, cu obiective strategice:

### **Prioritate: 1. O regiune competitivă prin inovare, digitalizare și întreprinderi dinamice**

- Obiectiv specific: RSO1.1. Dezvoltarea și sporirea capacităților de cercetare și inovare și adoptarea tehnologiilor avansate (FEDR)
- Obiectiv specific RSO1.2. Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice (FEDR)
- Obiectiv specific RSO1.3. Intensificarea creșterii sustenabile și creșterea competitivității IMM-urilor și crearea de locuri de muncă în cadrul IMM-urilor, inclusiv prin investiții productive (FEDR)
- Obiectiv specific: RSO1.4. Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenoriat (FEDR)

### **Prioritate: 2. O regiune digitalizată**

- Obiectiv specific: RSO1.2. Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice (FEDR)

### **Prioritate: 3. O regiune prietenoasă cu mediul**

- Obiectiv specific: RSO2.1. Promovarea eficienței energetice și reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră (FEDR)

### **Prioritate: 4. O regiune cu mobilitate ridicată**

- Obiectiv specific: RSO2.8. Promovarea mobilității urbane multimodale sustenabile, ca parte a tranziției către o economie cu zero emisii de dioxid de carbon (FEDR)

---

<sup>38</sup> [https://www.adrbi.ro/media/2907/programme\\_snapshot\\_2021ro16rfpr009\\_12\\_ro.pdf](https://www.adrbi.ro/media/2907/programme_snapshot_2021ro16rfpr009_12_ro.pdf)

#### **Prioritate: 5. O regiune accesibilă**

- Obiectiv specific: RSO3.2. Dezvoltarea și ameliorarea unei mobilități naționale, regionale și locale sustenabile, reziliente la schimbările climatice, inteligente și intermodale, inclusiv îmbunătățirea accesului la TEN-T și a mobilității transfrontaliere (FEDR)

#### **Prioritate: 6. O regiune cu infrastructură educațională modernă**

- Obiectiv specific: RSO4.2. Îmbunătățirea accesului la servicii și favorabile incluziunii și de calitate în educație, formare și învățare pe tot parcursul vieții prin dezvoltarea infrastructurii accesibile, inclusiv prin promovarea rezilienței pentru educația și formarea la distanță și online (FEDR)

#### **Prioritate: 7. O regiune atractivă și incluzivă**

- Obiectiv specific: RSO5.1. Promovarea dezvoltării integrate și incluzive în domeniul social, economic și al mediului, precum și a culturii, a patrimoniului natural, a turismului sustenabil și a securității în zonele urbane (FEDR)

## TITLUL II. DIGITALIZAREA ADMINISTRAȚIEI LOCALE, DE LA GENERAL LA PARTICULAR. ARE NEVOIE SECTORUL 3 DIN MUNICIPIUL BUCUREȘTI DE O STRATEGIE DE TRANSFORMARE DIGITALĂ? DEZVOLTAREA SOCIETĂȚII, FACTOR DETERMINANT ÎN TRANSFORMAREA ADMINISTRAȚIEI PUBLICE

Societatea s-a dezvoltat într-un ritm alert, timp în care administrația publică nu a reușit să țină pasul cu dezvoltarea tehnologică, cu apetitul cetățenilor pentru servicii online și cu dezvoltarea generației mileniale. Investițiile administrației au fost, de regulă, marginale, bazate pe repetabilitatea unor proiecte la nivel național, fără o strategie clară și fără o interconectare între diverși actori relevanți și bazele lor de date.

Comunitățile au suferit mutații semnificative, atât din perspectivă demografică (mulți cetățeni aflați în migrație legală de muncă, în alte state ale Uniunii Europene), scăderea natalității, interesul scăzut pentru educație, dar și reșezarea zonelor rezidențiale.

Administrația publică, de multe ori supra- dimensionată și plafonată în oferirea de servicii necesare cetățenilor și societăților comerciale, a trecut și trece prin ample perioade de transformare strategică. Separația, tot mai clară, între administrația locală și cea centrală produce o mai mare

descentralizare a deciziei, la o mai bună aplecare spre problemele cetățenilor, în detrimentul politicii de birou central, care are convingerea că are soluții pentru toate problemele societății, nediferențiat.

Atitudinea patriarhală a administrației publice a fost înlocuită de o relație partenerială cu cetățenii și cu cei care dezvoltă programe în folosul cetățenilor. Chiar dacă nu putem pune în aceeași paradigmă problemele marilor aglomerări urbane cu problemele administrației din orașele medii și mici, nevoile cetățenilor sunt similare, toți dorind o administrație activă, îndreptată spre eficiență, spre pragmatism, spre soluționare grabnică a problemelor, spre debirocratizare și informatizare.

Indiferent de mărimea comunității, stimularea inovației și dezvoltarea de parteneriate sunt elementele definitorii pentru o administrație performantă.

Societatea de astăzi e bazată pe dezvoltare tehnologică, iar economia dintr-o lume globalizată impune actorilor relevanți o continuă adaptare la cerințele pieței, la comerțul electronic, la identificarea unor soluții informatice. Dreptul s-a up-datat și el, pentru a face față noilor provocări ale lumii contemporane. Sociologic, comportamentul uman s-a schimbat, iar realitatea statului la coadă, atât de prezentă în societate până de curând, tinde să devină o amintire dintr-o altă perioadă istorică.

Așa cum am arătat, dezvoltarea inteligenței artificiale este în plin avânt, iar preocupările de la nivel european și internațional sunt pe măsură. România, ca stat membru, comunitățile locale, de la București la Cluj și până la Constanța, de la Timișoara și până la Suceava și ultima comună izolată, trebuie să fie parte a acestui amplu proces de digitalizare, pentru a fi acceptată de populație.

Starea de urgență, declarată de Președintele României, a fost o undă de șoc în administrația națională. Angajații au început să lucreze de acasă, cetățenii au început să depună cereri online, iar răspunsul a fost pe măsură. Dezvoltarea plăților prin mijloace electronice a făcut ca și cei mai rezistenți la schimbare să accepte noile dezvoltări, fie doar și din frica de a nu se îmbolnăvi. Ca în orice perioadă istorică, în răul generat trebuie să găsim și elementele care să ne impulsioneze pentru dezvoltarea noastră ca cetățeni, ca administrație sau ca și societate.

Revoluția digitală este un fenomen încă greu de cuprins în ansamblul său, iar tehnologia a devenit facilă pentru cetățeni. De la folosirea telefoanelor inteligente, până la desfășurarea activității folosind platforme de comunicare, cetățenii au fost, din nou, cei care au deschis calea pe care trebuie să meargă administrația publică.

**Este pregătită administrația publică pentru revoluția tehnologică și digitală?** Un răspuns facil ar fi că nu, că administrația este învechită, tributară unor vechi practici, că este rezistentă la schimbare. Răspunsul adecvat este, însă, că administrația publică nu e un concept abstract, ci un organism viu în care sunt implicați oameni care trebuie stimulați să determine schimbarea. Administrația nu este clădirea, ci spiritul viu care se dezvoltă, sau nu, între pereți! Iar pentru o adaptare a fluxurilor pentru nevoile cetățenilor și ale companiilor, este necesar ca aparența despotică să fie înlocuită de participare, cooperare, parteneriat și deschidere.

Cetățenii se plâng, pe bună dreptate, de practica „dosarului cu șină”, chiar dacă la nivel formal autoritatea centrală competentă a interzis formal folosirea acestuia. Orice contact cu administrația presupune un dosar, o repetabilă copiere a actelor de identitate, o ineficientă și obositoare rutină, în care se consumă timp, resurse, bani. Dezvoltarea sistemelor informatice conduce la colectarea informatică a datelor, astfel încât povara administrativă să scadă, consumul de resurse să fie diminuat, iar problemele cetățenilor să fie prompt soluționate, concomitent cu degrevarea funcționarului public de munca de secretariat, în care introducerea datelor să reprezinte un procent semnificativ din lucrare.

Desigur că și practica de a dezvolta programe informatice ne-conectabile trebuie să înceteze, iar administrația trebuie ajutată să se profesionalizeze, să evite micile capcane întinse de diverși dezvoltatori, care să țină captivă instituția pentru un număr semnificativ de ani.

Dincolo de voința persoanelor, e nevoie de alocare de resurse, de dezvoltare de sisteme de inovare și de parteneriate inter- instituționale și parteneriate cu mediul de afaceri și cu meniul academic/ neguvernamental.

Digitalizarea nu e un concept abstract, ci un mijloc pe care îl folosim pentru o administrație eficientă, îndreptat spre nevoile cetățeanului.

## DIGITALIZAREA – PROCES DE TRANSFORMARE

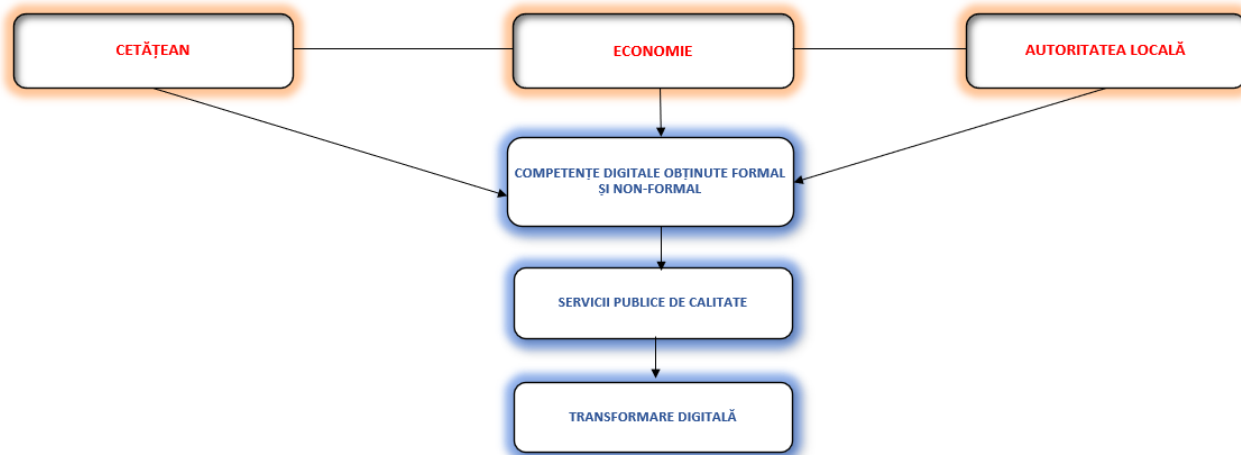


Figura 1- Digitalizarea, proces de transformare

Digitalizarea nu poate fi identificată cu utilizarea unei platforme, în care cetățenii să aibă conturi să ridice probleme, iar administrația să răspundă. O astfel de abordare ar echivala cu un nou dosar cu șină, dar electronic. Digitalizarea înseamnă adaptarea administrației la nevoile cetățeanului, facilitarea accesului la informație, facilitarea tranzacționării, participarea la viața comunității, inclusiv prin plata taxelor și impozitelor prin mijloace electronice. Câți cetățeni nu se plâng de lipsa parcurii, de birocrația și eventuala corupție de la alocarea unui banal loc de parcare? În câte probleme nu auzim expresia: „știi pe cineva care să....?” Digitalizarea înseamnă, în acest caz, transparentizare și aplicare de reguli uniforme pentru toți cetățenii.

Realizarea unei platforme este doar o parte a fluxurilor, fiind necesare intervenții pe orizontală și verticală, în toate activitățile instituționale. Deopotrivă, determinarea administrației trebuie să fie orientată pe termen mediu și lung, cu activități susținute, dincolo de iminența unor alegeri locale/generale. Beneficiile digitalizării se văd în timp, iar măsurarea gradului de satisfacție al cetățeanului se realizează într-un interval de 3-5 ani de la implementarea soluțiilor tehnice.

Administrația locală nu trebuie să copieze modelele ale unor municipii mari, nu trebuie să importe soluții, ci trebuie să dimensioneze intervenția ținând cont de factorii determinanți: mărimea populației, gradul de informatizare, modelarea economică, nevoile cetățenilor, țintele de dezvoltare urbană, starea educației, dezvoltarea unui învățământ axat spre nevoile pieței muncii.

## 1. SPRE O PLATFORMĂ DIGITALĂ A ADMINISTRAȚIEI LOCALE.

Conceptul de digitalizare a apărut destul de recent în administrația publică locală, iar eforturile și proiectele au fost, de multe ori, redundante, repetitive, neconectate, secvențiale prin raportare la nevoile cetățenilor. Din această cauză, a apărut o reticență a populației, dar și a angajaților/funcționarilor publici în a-și asuma proiecte de viziune în digitalizare. De multe ori, construirea unei platforme digitale a fost privită ca un scop în sine, în contextul în care aceasta nu trebuia să fie decât un instrument modern al administrației, de eficientizare a fluxurilor de comunicare și de decizie, respectiv de întâmpinare a nevoilor cetățeanului.

Platforma digitală este un instrument adaptabil, supus proceselor de dezvoltare în mod constant, pentru a atinge obiectivul unei administrații eficiente.

Platforma trebuie să fie:

- Ușor de folosit;
- Cu o interfață prietenoasă pentru utilizatori;
- Cu fluxuri informaționale clare;
- Realizată la standarde calitative înalte;
- Realizată pe baza unei tehnologii actuale;
- Interconectabilă cu alte aplicații / programe ale autorităților publice locale / centrale;
- Cu acces securizat;
- Cu mentenanță constantă;
- Cu asigurarea securității datelor, în special a celor cu caracter personal.

Soluția digitală trebuie:

- Să colecteze și să gestioneze eficient datele;
- Să beneficieze de protecție a datelor în fața oricărei vulnerabilități cibernetice;
- Să fie ușor de utilizat, cu un text simplu, cu limbaj accesibil tuturor cetățenilor, cu un meniu corect realizat;
- Să fie accesibilă persoanelor cu deficiențe;
- Să furnizeze asistență online pentru cetățeni.



Însă, platforma nu poate rezolva, prin ea însăși, problemele comunității și schimbarea paradigmei manageriale. Este nevoie de o transformare digitală, care să nu se oprească la un instrument al autorității locale, ci să conducă la schimbare a raporturilor sociale.

În acest scop, sunt necesare o serie de demersuri:

1. Managementul pro-activ, care să îndemne comunitatea la folosirea instrumentelor digitale;
2. Creșterea gradului de dobândire a competențelor digitale în rândul cetățenilor;
3. Creșterea gradului de înțelegere a competențelor digitale în rândul funcționarilor publici;
4. Stimularea dezvoltării competențelor digitale în școală, prin susținerea în curriculumul la dispoziția școlii a unor cursuri adaptate digital;
5. Stimularea învățământului profesional dual, pentru a pune accent pe competențele practice și pe înțelegerea informatizării societăților comerciale;
6. Stimularea trecerii la economie digitală, în special pentru actorii industriali care încă sunt mari poluatori;
7. Dezvoltarea parteneriatelor pentru dezvoltare și inovare

## 2. CE PRESUPUNE DEZVOLTAREA UNEI PLATFORME DIGITALE?

Elemente premergătoare, care trebuie avute în vedere la dezvoltarea unei platforme digitale:

1. Rezistența administrației la orice element de schimbare;
2. Tipul de management practicat în administrația publică locală;
3. Gradul de informatizare a instituțiilor administrației publice locale, a instituțiilor descentralizate, sau în subordinea autorităților centrale;
4. Gradul de informatizare a sistemului medical;
5. Gradul de informatizare a unităților școlare;
6. Gradul de informatizare al cetățenilor.

În acest scop, autoritatea locală trebuie să aibă în vedere următoarele elemente prelabile, care să determine o continuitate decizională și administrativă:

- Asigurarea unei finanțări, din surse ale bugetului și din resurse financiare nerambursabile adecvate;
- Pregătirea temeinică și analiza funcționalităților necesare ale platformei;
- Organizarea informației în așa fel încât să fie ușor pentru cetățeni în a o folosi;

- Conectarea cetățenilor cu autoritatea locală să fie simplă, fără multe aspecte birocratice sau repetitive;
- Adaptarea funcționalităților platformei la aspectele relevante ale vieții sociale și la nevoile utilizatorilor;
- Implicarea societății civile / a cetățenilor în perioada de construcție a platformei și în testarea funcționalităților acesteia;
- Asigurarea resurselor financiare pentru promovarea folosirii platformei de către cetățeni;
- Sesiuni de instruire pentru funcționarii din administrație, pentru folosirea eficientă a platformei;
- Sesiuni de instruire pentru beneficiarii, cetățeni;
- Asigurarea resurselor financiare pentru securizarea datelor și pentru mentenanță.

O întrebare frecventă a cetățenilor, dar și a funcționarilor este: de ce ne trebuie un instrument digital? Desigur că, la o asemenea întrebare, pot fi răspunsuri simple sau complexe, care însă nu ar schimba percepția generală. Neîncrederea în beneficiile instrumentului, senzația că utilizarea acestuia va determina și mai multă birocrație, că funcționarii vor avea mai mult de muncă, că platforma va pierde date, că nu ai certitudini privind soluționarea cererilor vor continua să se manifeste o perioadă lungă de timp. Nu trebuie omis faptul că, de la o interacțiune directă între persoane, se va ajunge la o acțiune intermediată, în care aplicația va limita contactul fizic al cetățeanului cu administrația.

Organizând metodic fiecare etapă, toate aceste aparente neajunsuri pot fi depășite.

Raportat la cetățean, de la momentul punerii în dezbatere a strategiei de digitalizare și până la implementarea efectivă a serviciilor publice, autoritatea trebuie să comunice constant, efectiv, să arate că toate eforturile sale sunt pentru un mai bine social al cetățenilor. Orice demers de modernizare, de digitalizare, trebuie să aibă cetățeanul în mijlocul preocupărilor, funcționalitățile platformei trebuie realizate în consultare cu cetățenii (inclusiv prin sondări și focus grupuri), toate procedurile trebuie să fie transparente și deschise la sugestiile beneficiarilor finali, inovația să fie dublată de instruirea cetățenilor în aplicarea instrumentelor digitale.

Raportat la funcționarii publici și la angajați, administrația trebuie să arate că digitalizarea nu este un instrument de disponibilizare a acestora, că îndeplinirea atribuțiilor de serviciu va fi mai facilă prin utilizarea aplicațiilor, iar timpul de muncă se va îmbunătăți calitativ, prin evitarea pierderii de timp în căutarea de documente în format letric. Digitalizarea nu este împotriva funcționarilor, ci pentru procese

calitative în administrație. Eficiența va crește, administrația va fi mai promptă, urmărirea cererilor și a modului de soluționare vor aduce un plus valoare, iar transparența va determina o încredere sporită în administrația locală. Consumul de resurse va fi mai limitat, politicile de mediu vor fi mai evidente, iar dezvoltarea interesului cetățenilor față de activitatea administrației va fi benefic pentru relația de parteneriat între decidenți – administrație - cetățeni.

Toate aceste premise au determinat municipalitățile să țină pasul cu evoluția tehnologică ce a marcat societatea și să caute căi de digitalizare a proceselor interne derulate, în scopul facilitării contactului oamenilor cu serviciile municipalității, dar și a eficientizării activității derulate de către angajații acesteia. Experiențele în domeniu arată că operațiunile și serviciile autorităților publice se derulează semnificativ mai bine în urma adoptării pe scară largă a digitalizării. Majoritatea problemelor cu care se confruntă o comunitate în relația cu autoritățile publice locale poate face subiectul digitalizării.

Indiferent că este o comunitate mare, sau o comunitate mică, transformarea digitală se poate realiza. Importante sunt: atragerea resursei financiare, capacitatea cetățenilor, inclusiv prin sesiuni de formare / cursuri / elemente practice de folosire a instrumentelor digitale, precum și voința neschimbată a administrației de a moderniza orașul și deschiderea spre reziliență economică și spre inovare și cercetare.

Așa cum, îndeobște se cunoaște, în toate comunitățile care și-au asumat un progres digital, strategia de transformare digitală nu trebuie să fie limitată la deziderate, speranțe, dorințe. Pornind de la strategia de dezvoltare a orașului, ea trebuie să aibă scopul unei vieți mai bune pentru cetățeni, prin abordare participativă, obiective generale clare, pertinente și posibile, cu măsuri de implementare adecvate. Un rol important îl vor avea și monitorizarea implementării, ajustarea măsurilor și dezvoltarea constantă a strategiei, în concordanță cu evoluțiile internaționale sau naționale.

## DEZVOLTAREA ȘI EVOLUȚIA LOCALITĂȚII

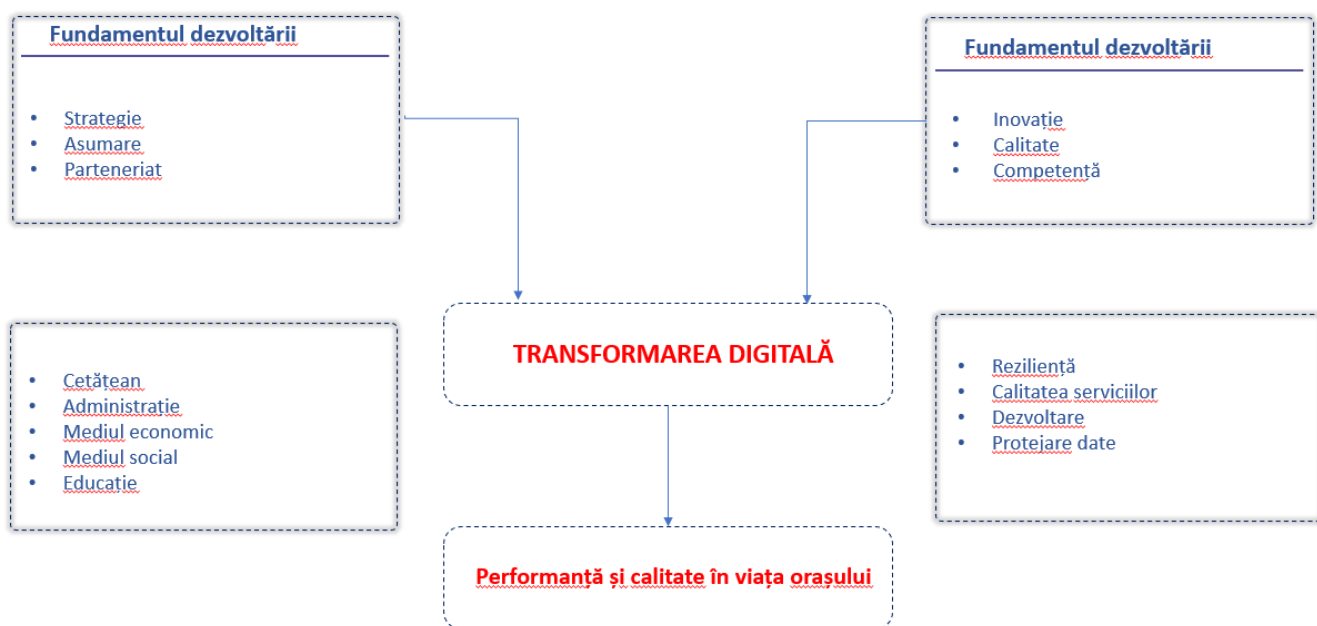


Figura 2 – Dezvoltarea și evoluția societății

### 3. DE CE ESTE NECESARĂ O STRATEGIE LA NIVELUL SECTORULUI 3 AL MUNICIPIULUI BUCUREȘTI?

O primă constatare se referă la organizarea administrativ- teritorială a Municipiului București. Acesta, deși reprezintă peste 10% din populația rezidentă din România, dar și motorul economic al țării, este organizat ca o unitate administrativ- teritorială, cu 6 mari comunități incluse. Bucureștiul are o administrație la nivelul capitalei, dar și șase administrații de sector, determinând o situație atipică: un municipiu și 7 administrații.

Cele 6 sectoare ale Municipiului București au o dezvoltare atipică, fiecare dintre ele având o serie de particularități, de tendințe demografice, sau de dezvoltare specifică. Analizând din perspectivă managerială dezvoltarea urbană, putem afirma că evoluția unei comunități (sau involuția) s-a bazat într-o manieră covârșitoare pe managementul de lider. Istoria recentă a României arată că există exemple negative, în care inițiativa locală nu s-a bazat pe o nevoie reală a comunității, ci pe copierea unor modele, care au condus doar la o inutilă cheltuire a resurselor financiare și la creșterea gradului de neîncredere în politicile publice. Mai ales folosirea irațională și neintegrată a fondurilor nerambursabile în perioada 2007- 2014 a determinat Comisia să condiționeze accesul la banii europeni de adoptarea unor strategii, condiționalități ex-ante, pentru ca orice sumă de bani să fie ușor încadrabilă în prioritățile

naționale. Multiplicând buna practică, accesul la finanțări devine condiționat de stabilirea unor strategii generale sau sectoriale, inclusiv în administrația publică locală.

În administrație, palierele de gestionare a puterii sunt clar determinate. Ciclic, la patru ani, cetățenii sunt chemați să își aleagă primarul general, consiliul general al municipiului, dar și primarul și consiliul local de la nivelul sectorului. Fără a pune în valoare confuzia între competențele existente la diferitele paliere ale puterii, dublată și de existența întregii administrații centrale pe raza Municipiului București, cetățenii rămâni, de multe ori, afundați în dificultatea unei poziționări față de edilii locali. Administrația locală își are corpul funcționarilor publici, condus de persoane care ocupă funcții publice de conducere și care, potrivit legii, se bucură de stabilitate în exercitarea funcției publice.

Aprobarea unei strategii de digitalizare, integrată la nivelul sectorului, este extrem de importantă pentru comunitate, dar și pentru administrație, din cel puțin următoarele motive:

1. Este manifestarea unei nevoi din partea comunității;
2. Este expresia unei poziționări a sectorului spre provocările viitorului, în care inteligența artificială se va manifesta cu putere;
3. Este rezultatul unei dezbateri, la care participă nu doar funcționarii primăriei, ci și toți cetățenii sectorului, interesați de dezvoltare;
4. Este depersonalizată de voința unui grup limitat de persoane;
5. Prezintă viziunea de dezvoltare a administrației sectorului și a consiliului general, față de dezvoltarea comunității locale;
6. Determină o viziune, care oricând poate fi extinsă sau îmbunătățită, cu obiective clare, măsurabile și finanțabile;
7. Stabilește direcții de acțiune, aplicabile pe un număr de ani, care excede perioada unui mandat de patru ani;
8. Limitează posibilitatea ca unele proiecte asumate și dezvoltate să fie neglijate/ excluse după o schimbare a majorității din consiliu;
9. Denotă predictibilitate, cu impact posibil de atractivitate pentru investitorii interni și internaționali;
10. Programează strategic comunitatea, cu consecințe care vizează administrația, mediul de afaceri, mediul social și, mai ales, mediul educațional.

Dezvoltarea unei platforme presupune o succesiune firească de etape, în care sunt implicați actorii relevanți, respectiv:

1. Poziționarea platformei digitale în strategia de transformare digitală a orașului, ca element strategic de dezvoltare a unei comunități. În această etapă, specialiștii din autoritatea locală, sub conducerea primarului/ viceprimarului și a consiliului local, stabilesc care sunt domeniile care au nevoie de digitalizare. Se stabilesc elementele generale, activitățile, prin raportare la situația existentă (ce elemente de informatizare există, ce aplicații se folosesc, dacă aplicațiile au licență, dacă au mentenanță, dacă datele pot migra între ele și dacă se pot conecta între ele). În această etapă se analizează și existența elementelor soft, dar și a echipamentelor existente (calculatoare, laptopuri, servere, etc);
2. Consultarea cu mediul social, cu cetățenii, cu instituțiile beneficiare, dar și cu mediul economic de pe raza sectorului 3, precum și cu potențiali investitori în economie. În această etapă este important a se înțelege atât nivelul de alfabetizare digitală a cetățenilor, deschiderea la nou a instituțiilor, dar și pregătirea societăților comerciale pentru o economie digitală, în care resursele regenerabile să fie constant folosite. În contextul în care realizarea centurii A0 este o realitate, iar momentul dării în folosință este definibil în timp, autoritatea locală poate veni în întâmpinarea investitorilor prin definirea unor fluxuri de aprovizionare/ circulație a mărfurilor cu resurse logistice minime, în siguranță și fără pierderi de timp majore. În acest stadiu, investițiile de infrastructură realizate de primăria sectorului 3, pot fi gândite ca proiectele de infrastructură feroviară avute în vedere de Primăria Capitalei, cu consecințe importante în privința interesului și atractivității investiției. Astfel, preocuparea va fi de a exista un mediu administrativ prietenos cu activitatea economică și de producție.
3. Programarea resurselor financiare existente, identificarea de mijloace de finanțare internă sau prin dezvoltarea de proiecte cu finanțare nerambursabilă. În vederea finanțării unei astfel de platforme de digitalizare integrată, administrația poate folosi și instrumente de creditare. Resursele identificate trebuie să acopere valoric inclusiv perioada de sustenabilitate, ulterioară finalizării efective proiectului, dar și pentru mentenanța sistemelor, pentru o perioadă mai lungă de timp, cel puțin până la finalizarea perioadei de sustenabilitate.
4. Stabilirea componentelor tehnice (specificații tehnice, capacitate de operare, necesar de echipamente soft și hard, elemente de interconectare) fie intern, dacă există nivelul de competență adecvat, fie prin consultanță externă. Conceptul de guvernare digitală ar trebui să fie cel sub care se prezintă întreaga activitate.
5. Analizarea proiectului, în ansamblul său, la nivelul administrației locale, consultarea cu instituțiile naționale cu competență în domeniu (pentru a se verifica modul de operaționalizare, respectiv integrare cu eforturile de cloud guvernamental), analizarea finală a gradului de

îndeplinire a nevoilor administrației/ cetățenilor, prin funcționalitățile platformei și aprobarea proiectului în forurile locale competente.

6. Semnarea contractului de finanțare (preferabil din resursă externă nerambursabilă) și demararea implementării proiectului.
7. Achiziția publică și semnarea contractului.
8. Implementarea proiectului - etapă importantă, întrucât în perioada de dezvoltare / adaptare la nevoile beneficiarului, experții administrației publice locale și echipa de proiect trebuie să se asigure că modulele dezvoltate sunt adaptate la realitățile sectorului, că informațiile generale au mobilitate în interiorul diverselor module, că birocrăția este limitată, că aplicația digitală nu va fi urmată de solicitări similare în format letric. Achiziția de echipamente hardware și soluții software trebuie dimensionată la nevoile locuitorilor, ale administrației, dar și la dezvoltările tehnologice și ale economiei circulare. Este o practică, ce trebuie evitată, ca specificațiile tehnice să permită unor operatori economici să oferteze soluții uzate moral, a căror funcționalitate va fi limitată în timp. În perioada de implementare este recomandat ca autoritatea locală să organizeze focus grupuri, cu cetățeni din sector, selectați pe niveluri de educație, pe tipologii educaționale, după diferență de gen și de vârste, dar și focus grupuri cu reprezentanți ai diverselor instituții educaționale, de protecție socială sau de sănătate, publice sau private. Focus- grupurile cu reprezentanți ai întreprinderilor, în special cele de producție sunt importante. Configurațiile finale ale platformei trebuie să se caracterizeze prin faptul că sunt ușor de folosit de oricare din categoriile sociale care trăiesc pe raza Sectorului 3 din Municipiul București. Orice propunere de dezvoltare / adaptare va trebui să fie avută în vedere de autoritatea publică, iar aportul mediului economic și social trebuie să fie determinant.

#### 4. IMPORTANȚA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE DIGITALĂ PENTRU CETĂȚENI

Conceptul de administrație publică modernă presupune că în centrul preocupărilor trebuie să fie cetățeanul și nevoile sale. Administrația nu poate dezvolta proiecte care nu sunt utile sau acceptate de comunitate, iar lipsa de consultare cu mediul economic și social pot conduce la lipsa investițiilor, la scăderea calității actului educațional și medical.

Reminiscențele sistemului opresiv din perioada comunistă și-au pus amprentele o bună perioadă de timp asupra gândirii strategice din administrația publică. Astfel, în unele comunități locale, unele proiecte nu au avut o vădită eficiență, iar nevoile cetățenilor nu s-au regăsit în mod direct în rezultatele măsurabile ale proiectelor. Dezvoltarea tehnologică, cultura democratică din administrație,

profesionalizarea funcției publice și creșterea gradului de implicare civică, sunt tot atâtea elemente pozitive, astfel încât cetățeanul să fie în centrul politicilor administrației publice locale, a sectorului 3 din Municipiul București, în cazul de față.

**Este utilă dezvoltarea tehnologică pentru cetățenii sectorului?** Răspunsul categoric este da, iar beneficiile vor fi:

- un mai ușor acces la informațiile publice de interes local;
- creșterea nivelului de parteneriat între administrație și cetățeni;
- creșterea gradului de coeziune socială și de stimulare a politicilor de incluziune;
- creșterea nivelului de participare a cetățeanului la politicile locale;
- o mai ușoară și eficientă comunicare între administrație și cetățeni (inclusiv prin utilizarea unor formulare de feed-back pentru diverse inițiative ale autorității publice);
- un consum redus de resurse pentru a formula cereri și a urmări statusul soluționării acestora;
- scăderea nivelului de birocrație;
- realizarea unei platforme integrate, astfel încât să nu existe cereri redundante, sau repetitive;
- folosirea unor formulare predefinite, care să poată prelua informațiile despre contribuabil din profilul electronic al acestuia;
- depunerea unei documentații / cereri/ petiții/ solicitări nu mai e condiționată de programul cu publicul al instituției / direcției / serviciului, acestea putând a se depune la orice oră din zi sau din noapte;
- gestiunea eficientă a timpului, ca urmare a eliminării pierderii inutile de timp, la cozi fizice la ghișeu;
- creșterea gradului de accesibilitate la serviciile oferite pentru cetățeni de administrația locală;
- verificarea situației / rolului fiscal, verificarea existenței oricărei obligații fiscale, dar și posibilitatea de plată electronică, online, a acestora.

## 5. AVANTAJELE TRANSFORMĂRII DIGITALE DIN PERSPECTIVA MEDIULUI ECONOMIC ȘI SOCIAL.

Cetățenii sunt în centrul transformării digitale, însă autoritatea locală trebuie să coreleze și să adapteze politicile la cele 3 mari elemente: interesul cetățeanului, interesul mediului economic și social și interesul administrației însăși.

Sectorul 3 reprezintă cea mai mare aglomerație urbană din București, însă din punct de vedere economic, acesta nu se situează în vârful sectoarelor Capitalei. Prin urmare, investițiile importante



realizate în digitalizarea administrației și în oferirea de servicii digitale, trebuie să fie completată cu un set de măsuri de cuprindere a unei platforme de cooperare economică și socială.

Ce beneficii va aduce digitalizarea pentru mediul socio- economic:

- accesul facil la informație;
- o predictibilitate sporită în privința stabilității politicilor administrației față de investitori;
- adaptarea ofertei educaționale la nevoile pieței muncii (fără a dezvolta acum, este o realitate la scară globală că mulți antreprenori / investitori își aleg locul de organizare a activității și în funcție de disponibilitatea și deschiderea administrației, dar și de identificare a unor posibili angajați, calificați conform nevoilor specifice);
- realizarea unei relații parteneriale între administrație și operatorii economici, inclusiv prin consultarea acestora;
- stabilitate și eficiență în mecanismele manageriale;
- scăderea birocrăției și a mijloacelor netransparente de acces la autoritatea publică;

#### 6. AUTORITATEA PUBLICĂ VA FI UN MARE CÂȘTIGĂTOR AL POLITICILOR DE DIGITALIZARE, SUB URMĂTOARELE ASPECTE:

- scăderea presiunii administrative;
- relație modernă și eficientă cu cetățenii;
- capacitatea de soluționare eficientă a cererilor și petițiilor cetățenilor;
- relație flexibilă și transparentă cu mediul de afaceri;
- reducerea birocrăției;
- eliminarea imaginii de arhivă a birourilor funcționarilor și, implicit, un mediu de lucru mai prietenos;
- eficiență în înregistrarea cererilor, în urmărirea lucrărilor, în a analiza ce intervenții au fost pe lucrare, cine și când le-a făcut;
- soluționarea cererilor în termenul legal, prin verificarea timpului scurs de la cerere și până la soluționarea ei;
- evitarea repetitivității în soluționarea unor lucrări;
- simplificare, debirocratizare și eficientizare a proceselor de lucru;
- accesul securizat și verificabil la documente pentru angajați;
- creșterea gradului de satisfacție profesională și productivitate a muncii;
- monitorizarea documentelor și a stadiului de îndeplinire a obligațiilor de serviciu;

- acces de la distanță și în timp real la documentele instituției;
- arhivă digitală, cu posibilitatea căutării electronice a documentelor;
- elaborarea de politici de calitate, prin analiza cantitativă și calitativă a raporturilor administrației cu cetățenii;
- reducerea consumului de hârtie și al timpului de procesare a cererilor;
- creșterea calitativă a politicilor de mediu și a mediului de desfășurare a activităților;
- administrația va avea elemente puternice de creștere a calității serviciilor, prin evaluarea facilă a activităților funcționarilor (grad de satisfacție, număr de lucrări, timp de procesare, timp de lucru efectiv);
- administrația va fi modernă și eficientă, cu mari posibilități de a fi atractivă pentru mediul investițional și pentru antreprenori.

Strategia de digitalizare este și o oportunitate de rezolvare a punctelor slabe și a problemelor identificate în activitatea administrației locale. Soluțiile de digitalizare pot să rezolve aceste disfuncționalități și să îmbunătățească performanța administrativă. Autoritatea publică trebuie să devină sau să fie pro-activă, să dezvolte un climat care să favorizeze ideile inovatoare și să permită abordări multiple ale unei probleme.

## 7. CONCEPTUL PRIMĂRIEI DIGITALIZATE

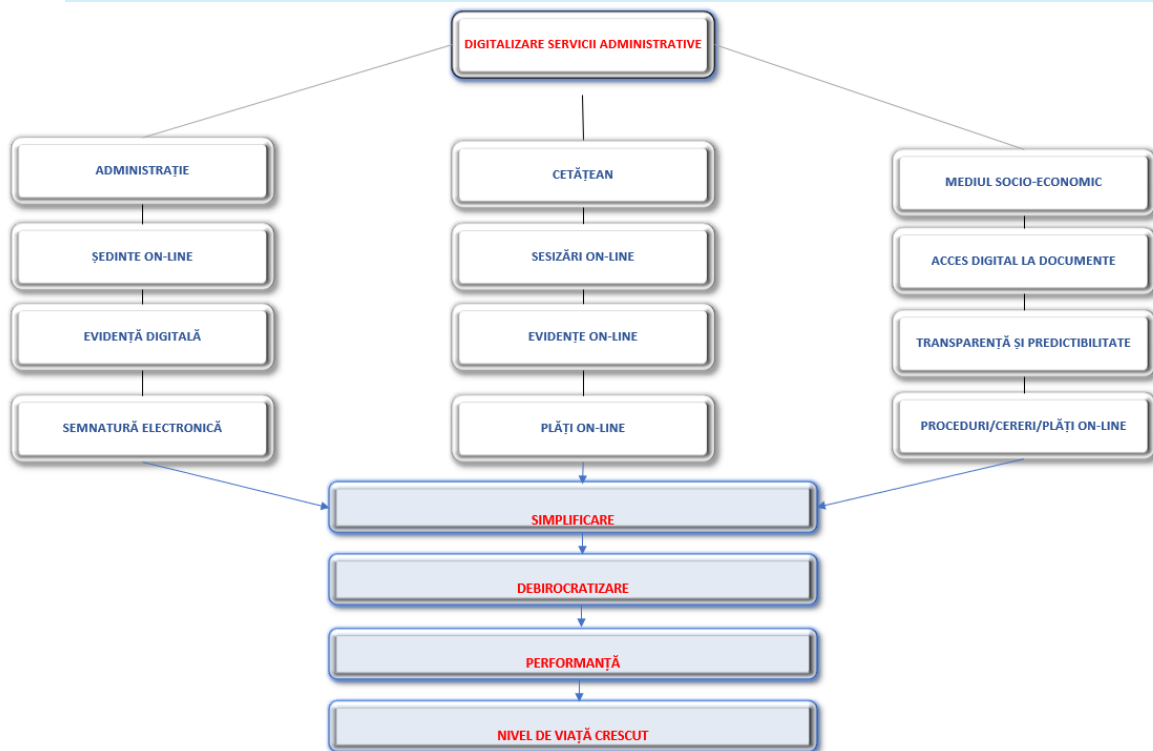


Figura 3- Primărie digitalizată

### TITLUL III. DEZVOLTARE STRATEGICĂ, DIGITALIZARE ȘI PROIECȚIE ÎN VIITOR PENTRU SECTORUL 3



### ANALIZĂ A SITUAȚIEI ACTUALE A INFORMATIZĂRII ȘI DIGITALIZĂRII ÎN SECTORUL 3 AL MUNICIPIULUI BUCUREȘTI

Sectorul 3 a beneficiat și beneficiază de Strategii de dezvoltare durabilă, fiind aprobată strategia pentru perioada 2014-2020 prin Hotărârea Consiliului Local al Sectorului 3 nr. 136/30.06.2015, respectiv pentru perioada 2021- 2027, aprobată prin Hotărârea Consiliului Local nr. 146/ 24.06.2021. Obiectivele strategice pentru perioada 2014-2020 au fost: dezvoltarea urbană durabilă a cartierelor Sectorului 3, crearea de oportunități pentru mediul de afaceri, creșterea accesibilității și calității serviciilor publice, respectiv creșterea capacității administrației publice locale. Pentru perioada 2021-2027, au fost definite următoarele obiective strategice (OS):

- OS 1: Dezvoltarea durabilă a Sectorului 3 și mobilitatea urbană;
- OS 2: Crearea de oportunități pentru mediul de afaceri;
- OS 3: Creșterea accesibilității și calității serviciilor publice;
- OS 4: Creșterea capacității administrației publice locale

Chiar dacă strategiile de dezvoltare durabilă a sectorului nu au identificat digitalizarea ca obiectiv strategic, în obiectivele prioritare au fost cuprinse elemente de dezvoltare și transformare digitală, iar primăria Sectorul 3 s-a remarcat printr-o deschidere la informatizare, în special în privința:

- Funcționării interne a serviciilor primăriei;
- Informatizării și conectării la internet a unităților școlare;
- Accesibilitatea cetățenilor la informații;
- Facilitarea plăților online

Astfel, în ultimii 5 ani au existat preocupări importante, atât pentru creșterea gradului de informatizare la nivelul administrației, cât și pentru facilitarea accesului la servicii.

**În anul 2018**, a fost dezvoltată aplicația INFOCET, ca parte a sistemului de management al documentelor la nivelul primăriei, cu efect direct în scăderea consumului de hârtie, în operaționalizarea fluxurilor de circulație a documentelor și de eficientizare a timpului de răspuns la cererile cetățenilor. Dezvoltarea aplicației, care poate fi descărcată gratuit de pe AppStore sau Android, a facilitat transmiterea cererilor și sesizărilor cetățenilor, precum și a predefinit fluxuri de soluționare, cu scăderea birocrăției. Tot în 2018 au fost dezvoltate aplicații pentru programarea la starea civilă, dar și o platformă pentru înscrierea copiilor la creșă.

**În anul 2019**, a fost dezvoltată aplicația INFOCET, cu o soluție de arhivare electronică a documentelor, astfel încât accesul funcționarilor se poate realiza și la dosarul electronic, nu doar la dosarul printat, pe hârtie. A fost dezvoltat și un modul de business de management inteligent al performanței, prin dezvoltarea unor facilități de raportare statistică și de analiză, de verificare de taxe și impozite, dar și de inter- conectare între diverse servicii ale administrației. Astfel, documentele de taxe și impozite au fost generate automat.

Pentru Direcția Taxe și Impozite locale a Sectorului 3 a fost dezvoltat un sistem informatic, denumit AvanTAX, care să faciliteze accesul la informații al cetățenilor, dar și posibilitatea de a se achita taxele și impozitele locale online, fără a se sta la interminabilele cozi la ghișeu.

Pentru aspectele aferente urbanismului, a fost realizat un modul ce facilitează gestionarea registrelor de certificate de urbanism, Autorizații de Construire, Autorizații de Desființare, toate integrate cu modulul de registratură, cu arhivare automată și scanare de documente.

Integrarea aplicațiilor economice cu aplicația de managementul documentelor și cu modulul de management al performanței a fost avută în vedere de administrația locală. Au fost avute în vedere următoarele obiective:

- Generarea datelor necesare calculului indicatorilor de performanță aferenți domeniilor buget-contabilitate și resurse umane-salarizare.
- Transmiterea către aplicația de managementul performanței a unor date legate de activitatea domeniilor buget-contabilitate și resurse umane-salarizare, pentru a se extrage indicatori de performanță asumați de instituție.

Deschiderea față de managementul participativ este continuată și prin aplicația de buget participativ, prin care cetățenii pot interacționa cu administrația, astfel încât să existe o informare în timp real a contribuabililor autentificați, dar și să colecteze nevoile comunității locale, prin votarea unor proiecte depuse la administrație, dar și transparentizarea clasamentelor și a obiectivelor de investiții.

Achiziționarea unui echipament de tip terminal self-service, cu software dedicat, amplasat în sediul Primăriei Sector 3 și utilizat de cetățeni pentru inițierea unor demersuri administrative, inclusiv în afara orelor de program cu publicul, ce permite cetățenilor să obțină informații personalizate, să completeze formulare, să scaneze documente, să efectueze plăți, să elibereze documente pe suport de hârtie, fără prezența unui funcționar.

În vederea facilitării accesului asociațiilor de proprietari la informație, a fost dezvoltată o facilitate care permite acestora să cunoască elementele legislative incidente activităților de specialitate.

În anul 2020, administrația locală a continuat procesul de concentrare a diferitelor aplicații/ programe informatice dezvoltate în decursul timpului. Primăria Sector 3 a demarat o procedura de achiziție de dezvoltare software, prin realizarea unui **acord cadru de dezvoltare software (LOT 1 și LOT 2)**. Scopul acestei intervenții a fost de încheiere a unor contracte, în funcție de nevoile administrației, privind dezvoltarea unor facilități suplimentare, dar și de actualizare a aplicațiilor existente, de realizare a mentenanței și a adaptare a soluțiilor tehnice folosite. Au continuat demersurile de achiziție de programe specializate, licențiate de producători/ dezvoltatori, pentru cartografierea parcărilor și a lucrărilor specifice domeniului public (în special cu privire la administrarea spațiilor verzi și a parcurilor).

Direcția Generală de Poliție Locală a Sectorului 3, beneficiază de un **sistem informatic integrat** pentru managementul activității curente, achiziționat prin procedură publică.

Pentru buna desfășurare a activității Serviciului de Autoritate Tutelară, a fost demarată achiziția unui soft **dedicat, care** permite înregistrarea informațiilor, prelucrarea datelor și obținerea de rapoarte specifice (efectuarea de anchete sociale, realizarea îngrijirii persoanele ocrotite -minori/interziși judecătorești/bolnavi- de către tutori/curatori speciali, modul de realizare a administrării bunurilor și veniturilor acestora).

În anul 2021 au avut loc intervenții punctuale, pentru soluționarea unor aspecte punctuale, considerate a fi prioritare de către administrația locală. Astfel:

- a fost dezvoltat un sistem de inventariere și management informatizat al arborilor urbani de pe raza Sectorului 3, denumit generic **Furnizare software carte de identitate copaci Sectorul 3**.
- Au fost achiziționate **3 terminale self service**, amplasate în centre comerciale mari, de pe raza sectorului.
- A fost demarată și finalizată procedura de achiziționare a **Platformei BI și DataWarehouse**, care dezvoltă un sistem de gestionare a depozitelor de date și documente, cu următoarele beneficii declarate: • furnizarea unei infrastructuri de calcul puternice, două servere biprocesor suport pentru virtualizare (cu un total de minim 256 core), • furnizarea unui sistem de gestiune a bazelor de date relaționale cu număr nelimitat de utilizatori pentru minim 10 core, • furnizarea unui suport pentru dezvoltare tablouri de bord cu un server, o stație de dezvoltare tablouri de bord și 5 stații de utilizare tablouri de bord, • dezvoltarea a 6 tablouri de bord alimentate cu informații din 9 surse de date
- **Aplicație Smart CITY**, un sistem de monitorizare a consumului de energie electrică și a parametrilor de mediu (temperatură, umiditate, luminozitate, și poluare (zgomot, CO2, gaze);
- - **Aplicație de monitorizare lucrări executate în Sectorul 3**, pentru monitorizarea lucrărilor edilitare specifice străzilor, domeniului public, iluminatului public;
- **Aplicație care gestionează nevoile exprimate de unitățile școlare și DGASPC;**
- Achiziția unui **Sistem Informatic - Platformă de interacțiune cu cetățenii, ONG-uri și alți actori sociali;**
- Achiziționarea unui **Sistem informatic de testare și management VM-uri**, achiziția unui **Sistem informatic integrat de gateway**, în vederea asigurării securității serverelor de email ale Primăriei;

- Achiziționarea unui **Sistem de stocare hibrid SAN**, pentru dublarea capacității de stocare a informațiilor;
- Achiziționarea unor **hard disk-uri de stocare server** de mare capacitate pentru echipamentele server aferente infrastructurii critice de back-end pe care sunt găzduite în mod virtual sisteme informatice complexe aflate în folosință în cadrul instituțional;
- Achiziția unui pachet informatic format din licențe noi de utilizator/ stație - **70 bucăți licențe sistem de urmărire stație emisie-recepție** – pentru poliția locală.

În anul 2022 au fost dezvoltate:

- aplicația privind reabilitările de imobile din sectorul 3.
- A fost inițiată **Dezvoltarea infrastructurii grid energetic de back-up în caz de incident**, specific pentru problemele de alimentare cu energie electrică;
- **Sistemul de infrastructură sală consiliu**, pentru transparentizarea activităților Consiliului local, dar și pentru realizarea de ședințe tip conferință, la distanță, precum și pentru implementarea unui sistem de vot electronic.
- **A fost realizat un Soft Gestionare contracte.**
- s-a realizat o extensie a aplicației software ProSys cu un modul specializat- ce gestionează informații aferente lucrărilor la imobilele de pe raza Sectorului 3
- a fost achiziționat un **Sistem ticketing- bon de ordine**, pentru cetățenii care interacționează fizic cu administrația locală;
- **Servicii dezvoltare software portal învățământ**, cu informații despre rețeaua școlară, localizarea unităților și informații statice despre fiecare dintre acestea.

Tot în anul 2022 au fost achiziționate echipamente :

- echipamente de testare rețea internă digitală pentru testarea problemelor și incidentelor ce pot surveni în cadrul infrastructurii și a terminalelor aflate în folosință;
- a fost dezvoltată infrastructura de securitate și management rețea intranet;
- echipamente de susținere infrastructură a unei camere tehnice de tip server room.

În concluzie, putem afirma că, la nivelul primăriei Sectorului 3, a existat o preocupare constantă pentru dezvoltarea serviciilor electronice pentru cetățeni.

Analiza sau matricea SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) reprezintă o metodă/tehnică de planificare strategică prin identificarea punctelor forte (eng. Strengths), punctelor

slabe (Weaknesses), oportunităților (Opportunities) și amenințărilor (Threats) în realizarea unei acțiuni / activități.

Analiza SWOT a transformării digitale a sectorului 3 se prezintă, la acest moment astfel:

Puncte tari	Puncte slabe
<p>1. Primăria are deschiderea spre informatizarea serviciilor sale;</p> <p>2. Administrația beneficiază de o serie de servicii online, care satisfac la nivel acceptabil nevoile de bază ale cetățenilor, însă acestea nu sunt complet inter-conectate;</p> <p>3. Executivul și legislativul orașului au deschiderea spre o veritabilă transformare și modernizare digitală a comunității;</p> <p>4. Sistemul de control managerial intern, obligatoriu în fiecare instituție publică, este reglementat, însă funcționalitatea sa poate fi îmbunătățită;</p> <p>5. Există o puternică bază de pornire, cu o administrație pregătită pentru digitalizare, cu cetățeni care s-au obișnuit cu beneficiile informatizării</p>	<p>1. Lipsa unei viziuni unitare, de sistem, care să indice obiectivul strategic al administrației pentru o perioadă viitoare de 10 ani în materia transformării digitale;</p> <p>2. Lipsa unei coordonări și corelări a nevoilor direcțiilor de specialitate, care să integreze strategic prioritățile instituționale;</p> <p>3. Aplicațiile informatice integrate nu pot să colecteze și să gestioneze datele încărcate, în toate componentele în care au existat intervenții, pentru a se estompa presiunea birocratică;</p> <p>4. Sistemele de protecție împotriva unor atacuri cibernetice trebuie constant actualizate;</p> <p>5. multe dintre aplicații sunt, în fapt, portaluri de oferire de informații, care se actualizează cu dificultate;</p>
Oportunități	Amenințări
<p>1. Folosirea resurselor bugetare proprii, dar și a fondurilor externe nerambursabile și a fondurilor din PNRR în vederea transformării digitale;</p> <p>2. Folosirea instrumentelor digitale pentru a soluționa cererile frecvente ale cetățenilor, inclusiv plățile electronice;</p> <p>3. Asistența online pentru cetățeni, inclusiv prin realizarea unei secțiuni de întrebări și răspunsuri frecvente;</p> <p>4. Arhivarea electronică a documentelor în toate sectoarele de activitate;</p> <p>5. Identificarea unei ținte instituționale, de model strategic de transformare digitală, pentru o perioadă mai lungă de timp;</p> <p>6. Poziționarea sectorului ca fiind prietenos cu cetățenii și cu mediul de afaceri, cu o economie verde, digitală și un mediu de viață favorabil.</p>	<p>1. Sectorul să nu fie atractiv pentru cei care își caută o locuință- cu o privire specială asupra faptului că locuințele ieftine, în spații supra aglomerate, nu reprezintă un indicator de favorabilitate;</p> <p>2. Funcționarii publici vor fi, în continuare, prizonieri ai gestiunii unei cantități impresionante de hârtie, fără instrumente moderne de analiză și de evaluare;</p> <p>3. Lipsa de interes a celor care pot investi în economia sectorului 3;</p> <p>4. O slabă relație partenerială cu societatea și cu mediul de afaceri;</p> <p>5. Dificila identificare a celor care nu își achită obligațiile de plată, indiferent de natura lor;</p>



Din analiza Strategiei de Dezvoltare Durabilă a Sectorului 3 pentru perioada 2021 -2027 se observă preocuparea pentru modernizarea actului de administrație publică, sub diversele sale forme, în cele 4 obiective strategice asumate. În cadrul strategiei, Matricea -cadru pentru operaționalizarea Strategiei pentru Dezvoltare Durabilă Sector 3, parte integrantă a acesteia, prevede implementarea unor proiecte de digitalizare sau conexe digitalizării, dintre care amintim:

Unul din proiectele propuse, pentru îndeplinirea OS 1, OP2, se intitulează: **Stații de încărcare pentru autovehicule electrice în Sectorul 3**, prevăzut cu o alocare de 900.000 lei/ stație, cu resurse financiare din fonduri europene nerambursabile, respectiv buget local. Deși proiectul este prevăzut la îmbunătățirea mobilității și accesibilității, acesta poate reprezenta un punct de reper pentru o economie verde a sectorului, în care resursele regenerabile sunt prioritare. Pentru a putea dezvolta această componentă, este necesar ca administrația să realizeze o mapare a locurilor în care asemenea stații de reîncărcare sunt vitale pentru posesorii de autoturisme electrice și să realizeze, în cadrul platformei integrate o evidențiere în timp real a acestora. Pentru a ajuta la conceptul de economie circulară, este util ca autoritatea locală să dezvolte minim 10 astfel de stații, simultan, iar acestea să aibă în proximitate alte elemente de digitalizare/ informatizare specifice sectorului. Pot fi montate astfel, unități de tip self service pentru accesarea serviciilor primăriei, dar și servicii de prezentare digitală a sectorului, precum și elemente de educație digitală, prin panouri dedicate.

Unul din proiectele propuse, pentru îndeplinirea OS 1, OP2, se intitulează **Parcări de tip park& ride pentru Sectorul 3**, cu un buget de 20.190.000 euro, din fonduri europene și buget local. Aceste parcări, utile pentru scăderea traficului și a poluării din sector, pot fi folosite într-o manieră digitală, prin integrarea informațiilor despre locurile libere, cu informații despre circulația mijloacelor de transport în comun, cu liniile disponibile, dar și timpul până la următoarea cursă. În acest sens, aplicația ar trebui integrată cu STB, cu beneficii reciproce pentru municipalitate și pentru administrația sectorului. Proiectul poate fi corelat cu proiectul referitor la **Amenajare stații autobuz smart city, verzi, cu o alocare de 10.000 euro/ stație**.

Între proiectele avute în vedere pentru OS1, OP 3, sunt unele inițiative care pot contribui la o viziune de transformare digitală a sectorului 3.

Astfel, proiectul **Spații verzi pentru sectorul 3**, prevăzut cu o alocare de 20.190.000 euro, poate fi dezvoltat ca o amprentă atipică a sectorului 3 asupra conceptului de dezvoltare urbană. Fără a

minimaliza importanța dezvoltării de spații verzi între blocuri, în cartiere, Capitala duce lipsă de parcuri, prin raportare la numărul locuitorilor, cu atât mai mult cu cât unele retrocedări au afectat spațiul verde, așa cum și construcția unor imobile la limita sau în parcuri diminuează suprafața verde. Având în vedere că în Sectorul 3 sunt suficiente zone delimitate ca spații verzi, primăria Sectorului 3 poate demara un proces unic la nivelul administrației capitalei: construirea unui parc, gândit ca o mare platformă verde digitalizată. Astfel, pot fi avute în vedere: iluminat doar din sursă solară, pe bază de senzori de mișcare, stații de încărcare a bicicletelor electrice, piste pentru biciclete, toate spațiile de distracție să fie alimentate din resurse regenerabile, să existe panouri digitale atât pentru educație cât și pentru cultură generală, iar spațiile sportive să aibă panouri de afișare cu evenimentele organizate care urmează a se desfășura în următoarea perioadă. Toate aceste facilități urmează a se regăsi și în portalul integrat al administrației, în vederea promovării.

**Proiectul de construire a unui spital de urgență**, prevăzut cu un buget de 100.000.000 mil. euro, între primele astfel de inițiative din țară, poate reprezenta încă un element de definire a sectorului ca unul digitalizat. De la fluxurile informatizate, până la repartizarea aleatorie a pacienților, în ordinea prezentării, până la panourile de informare referitoare la intervențiile din sălile de operație, programarea lor, până la informații privind managementul spitalului și al fluxului din unitatea spitalicească, supravegherea computerizată a saloanelor, până la prezentarea locurilor libere/ fiecare secție, precum și folosirea completă a beneficiilor digitalizării și a resurselor regenerabile, toate ar particulariza sectorul și l-ar transforma într-un loc în care cetățenii să își dorească să locuiască.

Proiectele prevăzute pentru OS 2, **Crearea de oportunități pentru mediul de afaceri**, OP 1, **Susținerea cercetării- inovării- dezvoltării**, pot fi redimensionate și re-bugetate, în funcție de viziunea pe care o are sectorul 3: își dorește o veritabilă patină digitală, în care elementele de arhitectură instituțională să se plezeze pe conceptul de economie digitală, verde, sau își dorește investiții marginale, bazate pe inițiativa unor cetățeni/ operatori economici, neintegrate, fără o viziune unitară. În opinia noastră, sectorul trebuie să își asume un model digital și să pregătească economia spre noua revoluție tehnologică. În acest sens, incubatoarele de afaceri, susținerea întreprinderilor mici și mijlocii, dezvoltarea segmentului de turism, concursurile de proiecte și dezvoltările partenariale trebuie să fie realizate în strânsă legătură cu tema centrală a dezvoltării sectorului. Aceste inițiative își găsesc baza de plecare în lista de proiecte prioritare ale sectorului, aflată în stadiu de planificare. Apreciem că dezvoltarea de laboratoare digitale, crearea de platforme de afaceri în diverse zone ale sectorului (evidențiate fiind de administrație zona Pallady și platforma Faur) pot contribui la creșterea oportunităților de afaceri în sector.

Proiectele prevăzute pentru OS 3, **Creșterea accesibilității și calității serviciilor publice**, OP1, **Îmbunătățirea serviciilor publice oferite și a relației cu cetățeanul**, sunt prevăzute ca inițiative benefice, dar marginale. Toate aceste intervenții, în favoarea unei administrații transparente și deschise față de cetățeni, trebuie să fie o componentă a unei gândiri strategice pentru o platformă digitală integrată, unică la nivelul sectorului. Gândirea strategică trebuie să poziționeze sectorul într-o perspectivă de cel puțin 10 ani, să identifice modelul digital urmat și spre ce sectoare ale economiei viitorului se poate orienta. În acest sens, un rol aparte îl are coroborarea strategiei digitale cu investiția în educație, cu precădere în educația de tip aplicat în economie și industrie.

**Este strategia de transformare digitală un instrument prin care educația din sector să intre într-o nouă etapă, a pregătirii profesionale pentru economia viitorului?** Răspunsul este că da, întrucât nu poate fi concepută o revoluție digitală fără participarea directă a cetățenilor. În acest sens, inițiativele primăriei vor viza:

- Creșterea gradului de alfabetizare digitală la adulți;
- Schimbarea paradigmei de predare, transformarea școlii într-un loc prietenos, de dezvoltare personală, în vederea reducerii părăsirii timpurii a școlii;
- Dezvoltarea învățământului de tip dual, pentru a pregăti specialiști ai viitorului în domeniile pe care economia digitală le va cere. Astfel, este evident că învățământul profesional de tip vechi, uzat moral și depășit, nu poate fi tentant pentru tânăra generație;
- Dezvoltarea de relații partenoriale educaționale cu instituțiile de învățământ superior din București, pentru transformarea unor spații nefolosite în veritabile hub-uri educaționale și de dezvoltare (inclusiv artistică).

Identificarea unor centre de interes local **și regenerarea urbană a zonelor adiacente**, are în vedere valorificarea potențialului economic al zonei, dar și îmbunătățirea atractivității pentru cetățeni, prin stimularea activităților culturale. Acest proiect poate reprezenta un element al schimbării comportamentului cetățenesc, cu o adaptare a activităților propuse. O comunitate nu are o dezvoltare direct proporțională cu numărul cetățenilor sau cu bugetul local, indicatorul determinant fiind inovația și creativitatea comunității. Centrul orașului nu are nevoie de încă 5-10 operatori economici, ci are nevoie de stimularea creativității. Un spațiu verde, un loc în care elevii să pună în joc piese de teatru, un loc al improvizației, al picturii, al artei, al micilor formații de muzică locale. Pe scurt, un hub educațional și cultural, în care cetățenii să se poată bucura de beneficiile digitalizării și evoluției

culturale. Un astfel de spațiu, în aer liber, poate fi și în centru vechi al capitalei, dar și în oricare din parcurile din sector.

**Hotspot-uri în sector, gândite ca Wifi4U, cu o alocare de 5.000.000 euro**, dorește a asigura facilitatea accesului la furnizarea de servicii de internet. Din perspectiva digitalizării, este important ca intenția de a asigura zona centrală cu servicii de acest tip să fie dublată de o inițiativă pentru zonele periferice, întrucât este cunoscut faptul că, de regulă, în zonele periferice este o concentrare mai mare de persoane care nu au posibilitatea tehnică sau financiară de a beneficia de sisteme wi-fi. Ca strategie, inclusiv în dorința de a atrage fonduri din afara surselor interne, este important ca tehnologia să fie oferită de la limita orașului spre centru, iar internetul gratis să fie dublat de panouri digitale educaționale. Astfel, atât cei mici, cât și cei mari vor putea participa la o educație digitală adecvată. De la jocuri interactive, la jocuri în rețea, la labirinturi ale cunoașterii și sporturi digitale, toate pot contribui la o creștere a deschiderii populației la digitalizare.

Proiectele prevăzute pentru OS 4, **Creșterea capacității administrației publice locale**, vizează realizarea unui plan de dezvoltare a carierei funcționarilor și implementarea unui sistem de e-learning pentru angajați. Acest tip de **campanie de formare continuă a personalului**, are în vedere creșterea gradului de adaptare a angajaților, din Sectorul 3, la nevoile pieței muncii. Și acest proiect, cu o posibilă adaptare a obiectivelor și a activităților, poate reprezenta un stimul pentru o transformare digitală a orașului. În acest sens, parteneriatul cu operatorii economici importanți, un parteneriat de tip universitar și deschiderea către nevoile pieței muncii și intențiile unor potențiali investitori reprezintă căi de urmat de administrație. Acest proiect poate fi finanțat din fonduri externe nerambursabile sau din componenta PNRR. În același timp, creșterea competențelor digitale ale cadrelor didactice va duce la o schimbare de paradigmă educațională, la mai multe aplicații care să aparțină profesorilor și la digitalizarea actului educațional, cu efecte benefice în evoluția societății și a administrației locale.

**Proiectele de la acest OS, din OP 3, Creșterea eficienței și adaptabilității administrației publice corelate cu cele de la OS 3, OP 1**, prevăd o corelare între digitalizare și eficiență în administrația publică, este stabilit ca obiectiv general îmbunătățirea capacității administrative, a calității și eficienței serviciilor publice furnizate la nivelul Primăriei Sectorului 3. Se are în vedere și simplificarea procedurilor administrative prin digitalizarea proceselor de administrare a documentelor. Chiar dacă bugetarea nu este una realistă, fiind subevaluată, activitățile proiectului pot fi corelate cu conceptul de transformare digitală, în procesul de scriere al proiectului, prin raportare și la alte proiecte avute în vedere. În urma aprobării prezentei strategii, autoritatea publică locală poate să aibă în vedere redimensionarea

activităților, prin introducerea unor noi elemente, cum ar fi: achiziția de soluții informatice, achiziția de soft sau hard, poate și o arhivare electronică a documentelor. În funcție de activitățile propuse, bugetul va trebui adaptat corespunzător.

Cu caracter general, un proiect de viziune a digitalizării va avea în vedere creșterea gradului de transparență a actelor administrației publice locale prin dezvoltarea unei platforme, care va permite informarea corectă a cetățenilor, în concordanță cu următoarele obiective specifice: Eficientizarea serviciilor administrației publice locale prin automatizarea proceselor și digitalizarea documentelor, ceea ce va permite accesul cetățenilor la un număr important de servicii; Asigurarea securității cibernetice prin îmbunătățirea managementului de date, care va integra sisteme de securitate cibernetică, pentru siguranța datelor colectate de la cetățeni și transmise către aceștia, în format digital; Stimularea implicării civice prin modernizarea administrației locale și încurajarea adoptării de către cetățeni a unui comportament civic responsabil. Anticipăm că bugetul va fi evaluat în urma stabilirii modulelor/ dezvoltărilor/ adaptărilor care se vor implementa în primă fază, în funcție de liniile de finanțare deschise și de limitele maximale acceptate la finanțare, existând premisele ca, utilizând resursele atrase, să se ajungă la o veritabilă digitalizare a sectorului, în specificațiile arătate în secțiunea anterioară.

Interesul de a contribui la politici de protecție a mediului poate, prin OS 1, OP 4, să conducă la **Construirea de insule ecologice digitalizate pentru colectarea separată a deșeurilor la nivel local**, combinându-se, astfel, strategia de colectare selectivă a deșeurilor cu strategia de mediu, prin intermediul digitalizării. Tehnic, deși este un proiect dificil, obiectivul general este de a defini un sector verde, cu mare deschidere spre politicile de mediu și pe consumul responsabil. Activitățile vor fi complexe, pornind de la pregătirea teoretică a proiectului, la educarea populației, la colectarea selectivă făcută de operatorul desemnat, la reciclarea deșeurilor. Propunerea bugetară, de 100.000.000 euro este îndestulător pentru ca, într-o perioadă în care alte administrații se confruntă cu probleme grave de colectare a deșeurilor, Sectorul 3 să devină capitala ecologică, verde, digitalizată a Capitalei.

Sistemele inteligente specializate pentru sectorul 3 vor îmbunătăți în mod cert digitalizarea și managementului urban local, cu efecte directe în nivelul de trai și în favorabilitatea investitorilor.

Obiective specifice minimale:

1. Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii urbane, cu accent pe digitalizare, prin:

- Achiziție drone pentru a inspecta zonele sau situațiile de risc;

- Dotare și funcționare centru de monitorizare în timp real a situației din sector, prin pregătirea corespunzătoare a poliției locale;
- Achiziționare sisteme inteligente de gestionare pentru sistemele de spații verzi/ grădini urbane ( inclusiv sisteme de irigații);
- Extinderea sistemului WiFi în spațiile publice, în unități școlare și în alte unități socio-educative din sector;
- Extindere dotare mobilier urban inteligent;
- Sistem de monitorizare și siguranță a spațiului public;
- Valorificarea obiectivelor de patrimoniu prin digitizare sau reconstrucție digitală;
- Realizare de program de prezentare digitală a obiectivelor din centrul vechi al capitalei, aflat pe raza administrativă a sectorului 3;
- Ghișeu unic administrativ electronic pentru mediul de afaceri;
- Platformă pentru comunicarea cu cetățenii și mediul asociativ;
- Centre locale de inovare a comunității – aplică soluții inteligente pentru incluziune socială și oferă programe educaționale pentru comunitate;

## 2. Îmbunătățirea digitalizării la nivel local prin:

- crearea de Baze de date complexe, cu capacitate de extragere de date pentru analize de interes pentru administrație/ cetățeni;
- crearea profil funcționar public virtual;
- Servicii „Cloud” – platformă cloud online pentru utilizare de către administrația publică;
- Platformă de servicii publice digitale;
- Extindere sistem de înregistrare și emitere a documentelor – permite înregistrarea și emiterea documentelor online, semnături electronice/ calificate, etc;
- Aplicații pentru informarea cetățenilor și identificarea problemelor la nivel locale;
- Extindere Plată online a taxelor și impozitelor;
- Sistem de planificare/ răspuns online;
- Platformă online și/sau aplicație mobilă pentru cartografierea consumului de energie la nivel de cartier sau sector;
- Infrastructură de igienizare „inteligentă” – pubele inteligente cu senzori și tehnologie bazată pe GPS care oferă date despre gradul de umplere al pubelelor;
- Monitorizarea în timp real a stării infrastructurii tehnico-municipale și a consumului de energie;

### 3. Asigurarea de soluții de accesibilizare a spațiului public pentru persoanele cu dizabilități:

- Sisteme de ghidaj și orientare care utilizează tehnologia senzorilor de proximitate destinate persoanelor cu deficiențe de vedere;
- Sisteme de avertizare luminoasă destinate persoanelor cu deficiențe de auz.

Proiectele prioritare ale primăriei în domeniul digitalizării unor servicii și a creșterii participării digitale a cetățenilor și a mediului economic, aflate în stadiu de planificare, pot fi integrate în această strategie, cu precădere următoarele:

- Dezvoltarea sistemului informatic existent de gestionare a parcărilor din sectorul 3 și îmbunătățirea constantă a acestuia;
- Programe de creștere competențe TIC pentru angajații instituției;
- Crearea unei platforme digitale integrate de informare( inclusiv spații și evenimente pentru persoanele cu dizabilități). Consultare și colaborare între Primăria Sectorului 3-organizații neguvernamentale -public/cetățeni;
- Crearea unei platforme colaborative cu cetățenii, mediul de afaceri, ONG-uri, tinerii, asociațiile etc. cu scopul de a permite crearea de comunități, crearea și implementarea de proiecte comunitare și stimularea implicării acestora în monitorizarea actului de administrativ și în procesul decizional;
- Elaborarea unui plan de baze de date deschise anonimizate, în colaborare cu alte instituții relevante;
- Implementarea unui sistem e-learning de perfecționare a personalului și îmbunătățirea metodologiei de evaluare a performanței;
- Dezvoltarea sistemului informatic existent pentru a include toate serviciile publice oferite în prezent la ghișeu;
- Interconectarea tuturor sistemelor existente la nivelul instituțiilor publice din sectorul 3;
- Realizarea hărții digitale a tuturor rețelelor edilitare la nivelul Sectorul 3 și realizarea Registrului Spațiilor Verzi la nivelul Sectorului 3;
- Dezvoltare aplicații pentru diverse activități ale primăriei: stare civilă, înscriere la creșă, nevoi ale școlii, catalog electronic, autoritate tutelară, bugetare participativă, comunicare cu asociații de proprietari, gestionare locuri parcare, dezvoltări de bussiness, diverse aplicații administrative.

Așa cum vom detalia în partea finală, toate aceste elemente pot și trebuie integrate în viziunea digitală a administrației pentru mileniul al treilea.

## 1) SITUAȚIA ACTUALĂ A FLUXURILOR INFORMAȚIONALE ÎN CADRUL PRIMĂRIEI SECTORULUI 3

În analiza situației actuale a organizării fluxurilor informaționale și a proceselor de digitalizare în cadrul Primăriei Sectorului 3, am avut în vedere, în principal, Regulamentul de organizare și funcționare al aparatului de specialitate al primarului Sectorului 3 (ROF)<sup>39</sup>.

Pentru a urmări derularea fluxului informațional în cadrul Primăriei Sectorului 3, avem în vedere **modul de organizare a acesteia**, conform ROF și a Organigramei sale.

**Relațiile de autoritate ierarhică**, așa cum sunt definite în ROF prevăd următoarele:

- a) subordonarea Viceprimarilor, Administratorului Public, Secretarului general și aparatului de specialitate față de Primar;
- b) subordonarea Arhitectului Șef, Directorilor Generali, Directorilor Executivi, Șefilor de Serviciu, Șefilor de Birou, după caz, față de Primar, Viceprimari, Administrator Public sau față de Secretarul General al Sectorului 3, în limitele competențelor stabilite de legislația în vigoare, de dispozițiile Primarului și a structurii organizatorice;
- c) subordonarea Directorilor Generali Adjuncți, Directorilor Executivi Adjuncți, Managerului Public, Șefilor de Serviciu, Șefilor de Birou față de Directorii Generali sau Directorii Executivi, după caz; subordonarea personalului de execuție față de șefii ierarhici superiori.

**Relațiile de autoritate funcțională** se stabilesc între compartimentele din structura organizatorică a Sectorului 3, între acestea și serviciile publice și instituțiile publice din subordinea consiliului local, în conformitate cu atribuțiile specifice fiecărui compartiment, obiectul de activitate sau competențele legale și în limitele prevederilor legale.

---

<sup>39</sup> [https://www.primarie3.ro/images/uploads/formulare/ROF-HCLS3\\_NR\\_218\\_DIN\\_23.06.2022.pdf](https://www.primarie3.ro/images/uploads/formulare/ROF-HCLS3_NR_218_DIN_23.06.2022.pdf)



**Relațiile de colaborare** se stabilesc între compartimentele din structura organizatorică a Primăriei Sectorului 3 sau între acestea și compartimentele corespondente din cadrul unităților, instituțiilor aflate în subordinea sau coordonarea consiliului local. Relațiile de colaborare există și între compartimentele din structura organizatorică a Primăriei Sectorului 3 și compartimentele similare ale celorlalte structuri ale administrației publice centrale și locale, ONG-uri etc. din țară și străinătate.

**Relațiile de reprezentare** se realizează în limitele legislației în vigoare și a mandatului acordat de Primar prin dispoziție Viceprimarilor, Administratorului Public, Secretarului General sau personalului din structura organizatorică a aparatului de specialitate al Primarului Sectorului 3 în relațiile cu celelalte structuri ale administrației centrale sau locale, ONG-uri din țară și străinătate.

**Relațiile de coordonare, verificare și control** se stabilesc între Primar și: Viceprimari, Administrator Public și Secretarul General al Sectorului 3 pe de o parte, Directorii Generali, Directorii Executivi și Șefii de Serviciu/Șefii de Birou pe de altă parte, conform organigramei. Conducerea și controlul aparatului de specialitate sunt asigurate de Primar, ale cărui atribuții sunt prevăzute la art. 155 din O.U.G. nr.57/2019 privind Codul Administrativ.

**Un rol important în digitalizarea instituțională îl are Serviciul Managementul Electronic al Documentelor, căruia i-au fost conferite următoarele atribuții:**

- digitalizează documentele instituției în conformitate cu prevederile Legii nr. 135/2007 privind arhivarea documentelor în formă electronică;
- asigură evidența tuturor intrărilor și ieșirilor de unități arhivistice pe baza unui registru electronic; constituie și dezvoltă banca de date a Primăriei Sectorului 3 și rețeaua automatizată de informare și documentare arhivistică;
- stabilește regimul de acces la documentul arhivat electronic cât și acordarea accesului la documentul în formă electronică din arhivă;
- folosește programe informatice care să permită translatarea oricărui document în formă electronică arhivat din formatul în care a fost generat într-un format care să permită vizualizarea, reproducerea și stocarea documentului respective la nivelul tehnologiilor în uz curent;
- stabilește măsuri pentru corelarea tehnică, metodologică și pentru colaborarea serviciilor de documentare arhivistică a compartimentelor din instituție;
- realizează activități de gestiune electronică a documentelor, în conformitate cu Strategia de digitalizare a Primăriei Sectorului 3;

- desfășoară activități de scanare a documentelor, utilizând instrumente profesionale, scannere, care au posibilitatea de a acoperi toate formatele de documente din arhivă, indiferent de dimensiune, precum și echipamente specifice pentru scanarea documentelor degradate;
- în cadrul procesului de gestiune electronică a documentelor, se urmăresc activități de scanare, indexare, validare, recunoaștere optică a caracterelor și introducerea documentelor scanate într-un sistem integral de bibliotecă electronică de documente;
- propune măsuri de gestiune electronică a documentelor, pentru eficientizarea fluxului de lucru cu documente în format electronic.

Dezvoltarea digitală are o structură semnificativă, pe competențe partajate, după cum urmează:

**Serviciul Dezvoltare Infrastructură IT**, cu următoarele atribuții:

- stabilește strategia de informatizare și digitalizare pe termen scurt, mediu și lung a Primăriei Sector 3;
- stabilește arhitectura sistemelor și bazelor de date la nivelul Primăriei și interacțiunea coerentă a acestora cu sistemele/bazele de date ale instituțiilor subordonate Consiliului Local Sector 3, o actualizează în permanență în funcție de necesitățile identificate, urmărește respectarea și dezvoltarea acestora;
- administrează registrul sistemelor și aplicațiilor la nivelul Primăriei Sectorului 3;
- monitorizează și evaluează măsurile de implementare a strategiei de informatizare a administrației publice locale a Primăriei Sector 3;
- susține proiectarea și dezvoltarea de noi soluții/aplicații și asigură implementarea acestora;
- asigură suport specializat în cazul testelor de acceptanță, împreună cu personalul specializat al partenerilor tehnologici cu care instituția are încheiate contracte;
- monitorizează, administrează și optimizează aplicațiile puse în funcțiune în cadrul instituției cu drept de folosință și utilizare, doar dacă acestea nu sunt acoperite de mentenanța aferentă aplicației software;
- asigură relația cu furnizorii și implementarea contractelor de servicii;
- stabilește necesitățile de tehnică de calcul și programe informatice ale compartimentelor Primăriei Sector 3 și propune achizițiile necesare;
- propune achiziționarea de consumabile pentru tehnica de calcul în baza evaluării solicitărilor formulate de compartimentele Primăriei;
- participă, în calitate de consultant tehnic de specialitate în informatică, la selecțiile de oferte sau licitațiile organizate pentru achizițiile de tehnică de calcul (hardware și software);

- participă împreună cu furnizorii de programe software la realizarea analizei în vederea implementării programelor;
- elaborează și implementează politica de securitate IT a instituției;
- administrează, dezvoltă la nivel de bază și optimizează bazele de date aferente diferitelor soluții software în colaborare cu partenerii tehnologici cu care instituția are încheiate contracte,
- elaborează proceduri de management utilizatori LDAP aferenți infrastructurii interne instituționale,
- coordonează, controlează și îndrumă activitatea cu implicații pe zona IT din cadrul Primăriei Sectorului 3 a Municipiului București,
- colaborează cu toate compartimentele aparatului propriu al Primăriei, cât și cu serviciile, instituțiile sau companiile subordonate Consiliului Local Sector 3, pentru stabilirea strategiei de informatizare a activității desfășurată de fiecare compartiment, prin analiza permanentă a sistemului informatic și propunerea de soluții de informatizare adecvate;
- planifica procesul de îmbunătățire al activităților de implementare a sistemului informatic;
- gestionează eficient resursele materiale și tehnologice existente;
- colaborează cu serviciile de specialitate din PMB, cu alte primării de sector sau municipii, precum și cu instituțiile și serviciile publice subordonate Consiliului Local sector 3 pentru realizarea unei strategii comune de informatizare;
- execută analize de sistem împreună cu specialiști din alte compartimente și, eventual (pentru proiecte complexe), cu specialiști din alte colective de informatică;
- efectuează instalări și proceduri de tip virtualizări pe servere (machines) și administrează și optimizează aplicațiile software de management al infrastructurii,
- asigură managementul și dezvoltarea resurselor software (licențe), resurselor hardware și de rețea ale instituției.

**Compartimentul Suport IT, cu următoarele atribuții:**

- asigură buna funcționare a sistemului informatic al Primăriei Sector 3, precum și a legăturii acestuia cu alte sisteme informatice;
- realizează și actualizează, la nivel structural back-end, conținutul paginii web a Primăriei, cu concursul serviciilor de specialitate din cadrul Primăriei;
- recepționează și verifică conformitatea cu cerințele Primăriei a echipamentelor de tehnică de calcul achiziționate;
- întreține și depanează din punct de vedere hardware rețeaua de calculatoare firma de service

hardware și cu furnizorul de servicii Internet;

- asigură administrarea rețelei de calculatoare;
- instalează, configurează și administrează platformele soft de baza,
- stabilește pachetul de programe și drepturi necesar conform fisei de post al
- ține evidenta pachetelor de programe și drepturi conform fișelor de post,
- verifică, actualizează și monitorizează registrele de inventar al resurselor software (licențe), resurselor hardware și de rețea ale instituției,
- planifică și asigură mentenanța aplicațiilor software aferente diferitelor soluții software în colaborare cu partenerii tehnologici cu care instituția are încheiate contracte,

#### **Compartimentul Digitalizare are următoarele atribuții:**

- monitorizează experiența digitală a cetățenilor și a altor utilizatori ai serviciilor primăriei, precum și a aparatului de specialitate și ale Consiliului Local Sector 3, preia feed-back, propune îmbunătățiri din punct de vedere tehnic sau design,
- studiază experiența digitală oferită de alte primării din țară sau Europa, instituții ale statului, identifică sinergii și propune îmbunătățiri, în vederea dezvoltării lor în cadrul instituției,
- inițiază activități PoC (proof of concept) pentru testarea de noi tehnologii cu scopul îmbunătățirii serviciilor publice, experienței utilizatorilor și eficientizării activității
- colectează și gestionează cerințele, propunerile și inițiativele primite;

#### **Compartimentul Business Intelligence are următoarele atribuții:**

- colaborează cu Serviciul Dezvoltare Infrastructura IT și cu partenerii tehnologici cu care instituția are încheiate contracte în proiectarea bazelor de date și arhitectura acestora în vederea dezvoltării de procese smart service,
- gestionează și utilizează un software dedicat business intelligence,
- asigură consistența și acuratețea datelor,
- dezvoltă, la cerere sau în mod periodic, rapoarte în scopul furnizării de informații care să susțină deciziile, eficientizarea activității și utilizării resurselor în cadrul instituțional,
- livrează rapoarte și grafice de diverse tipuri cu funcționalități drill-down (informații financiare, monitorizare a performanței operaționale, monitorizare a utilizării resurselor, analize pe baza datelor structurate și nestructurate colectate la nivelul sectorului 3),
- oferă cursuri, materiale de instruire și de utilizare aferente diverselor aplicații software de tip smart în colaborare cu Compartimentul Suport IT.

### Aspecte privind circuitul documentelor în cadrul Sectorului 3

- Documentele adresate Primăriei Sectorului 3, de persoane juridice sau persoane fizice se înregistrează la Serviciul Consiliere și îndrumare.
- Corespondența înregistrată în programul Infocet se sortează de personalul serviciului și se predă conducătorului structurii căreia i-a fost adresată, inclusiv în Infocet, pentru a fi repartizată spre rezolvare, personalului din subordine.
- Circulația documentelor de la Primar la personalul de conducere se face numai prin Compartimentul Cabinet Primar, de la acest nivel în continuare se face prin conducătorii fiecărei componente din structură către personalul de execuție.
- Documentele emise și circulate în interiorul Primăriei Sectorului 3 poartă semnăturile conducătorului compartimentului emitent și a persoanei care a întocmit documentul și se distribuie prin grija acestuia, șefului ierarhic al destinatarului de la care se solicită o rezolvare.
- Documentele emise în cadrul Primăriei Sectorului 3 și care ies în afara instituției se semnează de către Primar, Viceprimar, Secretar General al Sectorului 3, Administratorul Public sau de șefii direcțiilor/serviciilor/birourilor, după caz, în baza atribuțiilor delegate de către Primar și se transmit prin grija departamentului / compartimentului / direcției emitente.
- Toate componentele structurale din cadrul Primăriei Sectorului 3 sunt obligate să înregistreze și să țină evidența tuturor documentelor intrate, a celor întocmite pentru uz intern, precum și a celor ieșite, potrivit legii în Infocet.
- Direcțiile/Serviciile/Birourile/Compartimentele sunt obligate să păstreze documentele create sau deținute în condiții corespunzătoare, asigurându-le împotriva distrugerii, degradării, sustragerii ori difuzării în alte condiții decât cele prevăzute de lege.
- În scopul asigurării păstrării pe durate determinate a documentelor, pentru scopuri legale sau de conservare a cunoștințelor, acestea se îndosariază și se arhivează la sfârșitul fiecărui an calendaristic, conform nomenclatorului arhivistic aprobat la nivelul instituției.
- Documentele în format electronic se vor transfera într-un *folder* protejat contra distrugerii sau pe alte mijloace de stocare a datelor, cu sprijinul Serviciului Informatică.

Constatăm astfel că, la nivelul administrației locale, există un tip de **flux informațional intern** (în cadrul Primăriei, derulat între direcții, servicii, compartimente, birouri, cu raportare către persoanele ierarhic superioare), respectiv un **flux informațional extern**, în relația cu cetățenii, mediul asociativ, mediul economic, relația cu alte instituții și autorități publice centrale sau locale.

Fluxurile de lucru presupun asumarea de sarcini și atragerea răspunderii, în cazul încălcării dispozițiilor normative:

- Procedurile de lucru generale arată care sunt modurile în care compartimentele cooperează, în vederea îndeplinirii anumitor sarcini;
- Procedurile stabilesc etapele și acțiunile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor;
- Sunt detaliate procedurile operaționale/ de sistem care sunt întocmite conform prevederilor legale privind sistemul de control managerial intern;
- Angajații au obligația de a îndeplini sarcinile de serviciu, conform fișei postului și procedurilor operaționale/ de sistem;
- Rapoartele de activitate se prezintă anual sau atunci când e nevoie;
- Neîndeplinirea sau îndeplinirea defectuoasă, în termenul legal, a sarcinilor de serviciu se sancționează, conform legii.

## 2) ANALIZA SWOT A FLUXURILOR INFORMAȚIONALE DERULATE ÎN CADRUL PRIMĂRIEI

Analiza SWOT este realizată în baza analizei fluxurilor informaționale existente în cadrul Primăriei, conform ROF, în conturarea de proceduri interne pentru fluxuri informaționale electronice, registratură și arhivă electronică, realizarea unei hărți web a datelor, în scopul vizualizării și transmiterii mai rapide a documentelor către alte departamente și diminuării numărului de documente pe suport de hârtie.

Puncte tari	Puncte slabe
<p>1. ROF este realizat într-o manieră calitativă, astfel încât relațiile funcționale sunt bine precizate;</p> <p>2. ROF conține dispoziții explicite privind fluxurile de comunicare minimală, internă și externă, pe verticală și pe orizontală;</p> <p>3. Administrația beneficiază de multe servicii online, care satisfac la nivel sectorial nevoile de bază ale cetățenilor, însă acestea nu sunt complet inter-conectate;</p> <p>4. există o veritabilă deschidere spre transformare și modernizare digitală a comunității;</p> <p>5. Sistemul de control managerial intern, obligatoriu în fiecare instituție publică, este reglementat, însă funcționalitatea sa poate fi</p>	<p>1. O instituție cu o organigramă stufoasă, încărcată, determină și lipsa unei coordonări și corelări între direcții, persoane implicate și persoane însărcinate să răspundă poate duce la întârzieri, depășiri de termene și repetitivitate;</p> <p>2. Nu există o aplicație informatică integrată care să colecteze și să gestioneze datele încărcate;</p> <p>3. Nu există sisteme de protecție avansate împotriva unor atacuri cibernetice;</p> <p>4. Nu există un set de formulare predefinite, pe care să le completeze cetățenii pentru diversele probleme cu care se confruntă;</p>

îmbunătățită, în special în componenta de concepție de politici.	
<b>Oportunități</b>	<b>Amenințări</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Folosirea resurselor bugetare proprii, dar și a fondurilor externe nerambursabile și a fondurilor din PNRR în vederea digitalizării procesului de comunicare intra instituțională și cu cetățenii;</li> <li>2. Folosirea preponderentă a instrumentelor digitale pentru a soluționa cererile frecvente ale cetățenilor, inclusiv plățile electronice;</li> <li>3. Gestiunea informatizată electronică a cererilor/ reclamațiilor/ petițiilor/ sesizărilor;</li> <li>4. Asistența online pentru cetățeni, inclusiv prin realizarea unei secțiuni de întrebări și răspunsuri frecvente;</li> <li>5. Arhivarea electronică a documentelor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. În absența digitalizării fluxului informațional intern (platformă informatică integrată), va putea apărea o nemulțumire a cetățenilor față de actul de administrare;</li> <li>2. Funcționarii publici vor fi, în continuare, prizonieri ai gestiunii unei cantități impresionante de hârtie, fără instrumente moderne de analiză și de evaluare;</li> <li>3. Slaba manifestare a investitorilor mari, pierduți în hățișul birocratic;</li> <li>4. Dificultăți de gestionare a relației cu mediul economic și social;</li> <li>5. Dificultăți în identificarea persoanelor care blochează/ rezolvă tardiv sau defectuos cererile formulate.</li> </ol>

Fluxul informațional din cadrul primăriei este o oglindă a stadiului digitalizării din municipiu/ sector.

Fluxul informațional este doar o componentă a gândirii transformării digitale, parte integrantă a viziunii despre comunitate, economie, administrație, toate în interesul cetățeanului.

### 3) VIZIUNE DE DEZVOLTARE DIGITALĂ

Strategia de transformare digitală a Sectorului 3 reprezintă un punct de cotitură pentru modul în care se poziționează sectorul pentru a face față provocărilor viitorului și, dintre multiplele opțiuni, are de ales între două moduri de a se adapta: **aplicarea pentru o dezvoltare de tip sectorial**, prin realizarea de insule de tehnologie, care să se dezvolte individual, cu pregătirea etapizată a beneficiarilor și cu acceptare în timp, sau opțiunea fermă, **de centralizare a tuturor eforturilor administrative** în conceperea și implementarea unui set de decizii coordonate, sub o umbrelă unică, de tip platformă digitală, în care tot ansamblul să fie construit și dezvoltat ca un tot unitar.

Avantajul primei opțiuni este că multiple proiecte pot fi concepute, scrise, depuse la finanțare, apoi implementate, în contextul în care implementarea unui proiect nu va bloca/ depinde de o altă inițiativă. Un avantaj al acestei gândiri este și fragmentarea finanțărilor, iar beneficiarul va putea să avanseze în procesul de digitalizare, cel puțin în unele sectoare ale administrației. Gradul de toleranță, mai ales într-

o populație care nu este obișnuită cu digitalizarea, pare a fi mai mare. Dezavantajul este dat de dezvoltarea neunitară, de soluțiile tehnice oferite care, de regulă, diferă de la ofertant la ofertant, de lipsa de conectivitate, de dublare a informațiilor, repetabilitate și redundanță.

A doua opțiune presupune un efort mai mare al administrației publice, o mai bună corelare pe axa inovare – participare - dezvoltare, însă efectele sunt net superioare. O gândire strategică în care, în jurul primăriei, să se construiască o viziune bazată pe sustenabilitatea proceselor și pe reziliența economiei, indiferent de factorii perturbatori, reprezintă un plus, iar o veritabilă dezvoltare a infrastructurii digitale ar conduce la o îmbunătățire a serviciilor oferite economiei și cetățenilor. Participarea la asumarea deciziei ar fi mai ușor de gestionat, transparența ar fi asigurată, iar deciziile pe care și le asumă autoritatea nu ar fi bazate exclusiv pe voința celui ales, ci pe analiza unor date semnificative. În acest fel, politica publică ar fi foarte apropiată de cetățean. Un aspect semnificativ poate fi și colectarea unică a datelor, dar și o mai corelată și eficientă politică de protejare a datelor de posibile atacuri cibernetice. Raportându-ne la statisticile uniunii europene, în care România se află pe un îngrijorător loc ultim loc în privința digitalizării proceselor economice, dar și la alfabetizarea digitală, o astfel de abordare ar putea fi un ton important în schimbarea în bine a politicilor publice centrale și locale.

Strategia de transformare digitală a Sectorului 3 are ca scop dezvoltarea economică sustenabilă, creșterea nivelului de trai al cetățeanului, creșterea atractivității sectorului pentru cetățeni și pentru investitori, dar și dezvoltarea de politici publice în jurul cetățeanului și, mai ales, pentru el.

Strategia aceasta nu este un document care poate fi privit doar prin elementele sale , separat de orice altă preocupare a administrației, ci este parte integrantă a strategiilor de dezvoltare a sectorului, într-un proces constant și permanent de inovare și armonizare, în acord cu dezvoltarea cunoașterii la nivel internațional sau național. Strategia are scopul de a integra viziuni, de a propune un parteneriat transparent și eficient între administrația publică – cetățean - comunitatea economică - învățământ, cu un accent aparte pus pe dezvoltarea tehnologică, pe inovația din economie, pe cercetare și valori culturale.

Strategia nu se adresează unui domeniu în parte, nu există un sector de activitate favorit, ci este un factor integrator ce va determina opțiuni/ soluții de dezvoltare a mediului economic, a resursei umane interne, a promovării obiectivelor turistice de interes, a punerii în valoare a obiectivelor religioase și culturale. Prin integrare și sincronizare, din orice colț al lumii se va ști, în cel mai simplu mod cu putință, ce oferă Sectorul 3. Astfel, strategia de transformare digitală își va arăta valoarea de a fi un mecanism



integrator, nu un scop în sine. Din momentul adoptării strategiei în forurile competente, acesta va deveni baza de pornire la o muncă uriașă, dar cu satisfacții depline. Asumarea strategiei va determina încrederea investitorilor în politicile publice pe termen mediu și lung al comunității sectorului 3.

Prin asumarea strategiei, Sectorul 3 își asumă propriul său drum, diferențiat de oricare altul, iar binele cetățenilor va determina dezvoltare de competențe, de capacități și de capabilități administrative și economice.

1. Pe baza analizei realizate la nivel local pentru **Strategia de dezvoltare durabilă a Sectorul 3 în perioada 2021-2027**, analiza SWOT a **transformării digitale** prezintă următoarele elemente semnificative:

Puncte tari	Puncte slabe
<p>1. Strategia de dezvoltare durabilă cuprinde elemente concrete, inițiative și proiecte de digitalizare;</p> <p>2. La nivelul sectorului a existat o strategie de digitalizare, aprobată în anul 2017, care a condus prin implementare, la informatizarea completă a administrației locale și la dezvoltarea unor aplicații informatizate, cu impact în creșterea calității vieții în sector;</p> <p>3. Există insule de digitalizare, folosite atât de administrația publică, cât și de cetățeni, dezvoltate atât din resursă financiară locală, cât și prin atragerea unor resurse financiare nerambursabile;</p> <p>4. Există o manifestare a dorinței de a se realiza o veritabilă modernizare digitală a comunității locale;</p> <p>5. Există o economie performantă, divers structurată, care reprezintă aproximativ 20% din economia municipiului București;</p>	<p>1. Deși rata de sărăcie din Municipiul București este sub 2% din populație, la nivelul sectorului se găsesc, încă, zone cu o populație puternic marginalizată, cu un risc major de excluziune economică și socială;</p> <p>2. Speranța de viață în România rămâne, la nivelul anului 2022 pe penultimul loc la nivel european, cu o medie de 72,8 ani, cu o medie a Uniunii Europene de 80,1 ani. Chiar dacă Bucureștiul, în ansamblul său, are o speranță de viață de peste 77 de ani, poziționarea politicilor trebuie adaptată la elementele demografice<sup>41</sup>;</p> <p>3. Față de densitatea populației din sectorul 3, sistemul medical este subdimensionat. În contextul în care cauza de mortalitate este dominată de bolile cardio-vasculare, proximitatea spitalului poate crește speranța salvării unor vieți.</p> <p>4. Suprafața parcurilor și a spațiilor verzi, deși este în media Bucureștiului, nu reprezintă un punct de atracție pentru cetățeni.</p> <p>5. Populația, de peste 475.000 de locuitori, este repartizată cu precădere în mari aglomerări urbane;</p>

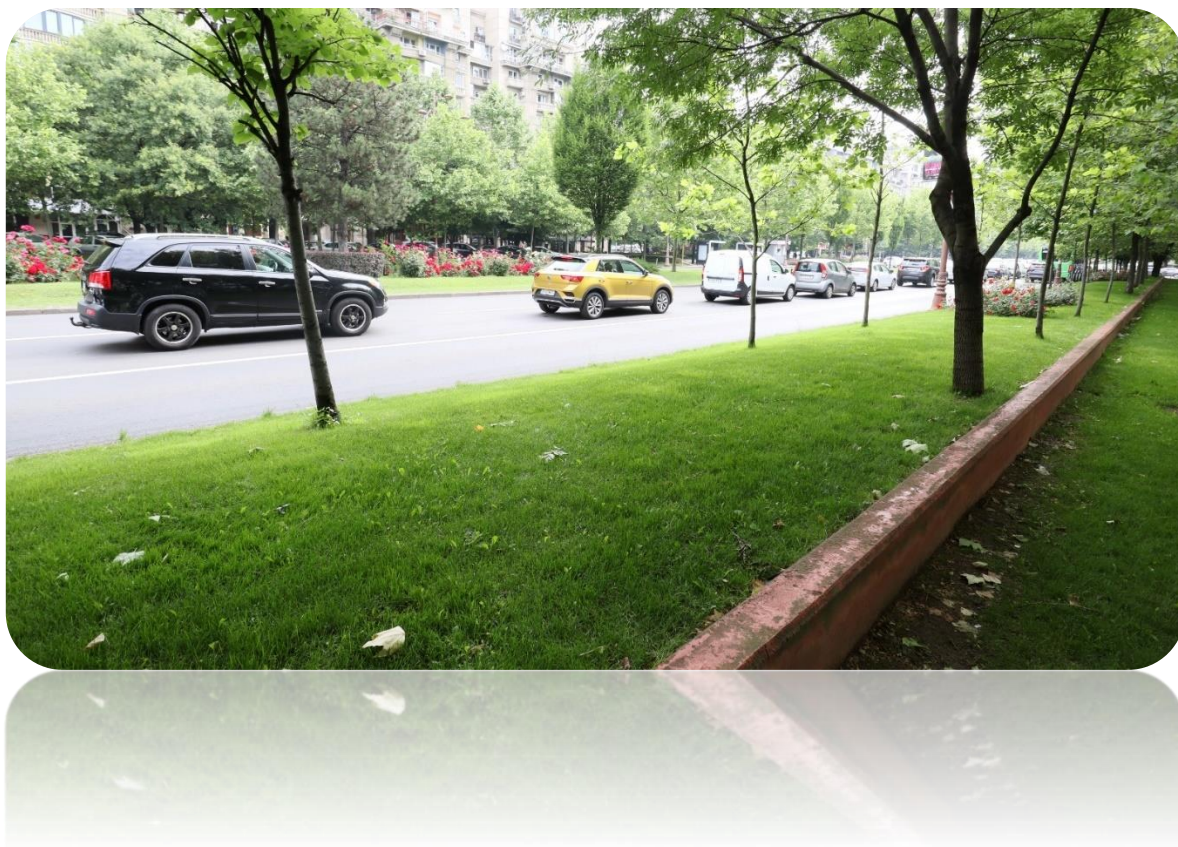
<sup>41</sup> [https://health.ec.europa.eu/system/files/2022-01/2021\\_chp\\_romania\\_romanian.pdf](https://health.ec.europa.eu/system/files/2022-01/2021_chp_romania_romanian.pdf)

<p>6. Pe raza teritorială a sectorului 3 există instituții/ societăți cu bună specializare în cercetare și inovare tehnologică;</p> <p>7. La nivelul sectorului există o rețea școlară bine organizată (cu 66 de unități de stat, 8 creșe arondate și 55 de unități de învățământ privat)<sup>40</sup>, cu toate nivelurile de pregătire profesională, de la creșe și până la instituții de învățământ superior; Unitățile școlare sunt calibrate, unele cu învățământ de calitate, performant, dar și unități care nu excelează în performanțe;</p> <p>8. Există o rețea de sănătate, însă aceasta este slab dimensionată față de mărimea populației și proximitatea de locație;</p> <p>9. În sectorul 3 sunt obiective turistice importante, care pot fi puse în valoare și într-un circuit turistic de interes, atât independent, cât și prin conexiune cu administrația Municipiului București, sau cu administrațiile celorlalte sectoare;</p> <p>10. În sectorul 3 își desfășoară activitatea instituții de învățământ superior de stat și particulare acreditate, cu un profil variat.</p>	<p>6. Economia sectorului, diversificată, se bazează mult pe fostele platforme economice, pe gândirea strategică de tip centralizat, industrial, care generează, de regulă, poluare<sup>42</sup>.</p> <p>7. Nu există o largă arie de dezvoltare a activităților economice și există încă multe spații economice nefuncționale, în stare de efectivă părăsire, într-o formă de proprietate discutabilă;</p> <p>8. Nu există un sistem informatic integrat, care să colecteze date complexe de la nivelul sectorului;</p> <p>9. Nu există sisteme de protecție avansate împotriva unor atacuri cibernetice. Existența unui compartiment de specialitate;</p> <p>10. Obiectivele etno- folclorice, monumentele și ansamblurile de arhitectură, bisericile și mănăstirile, siturile arheologice, culturale și religioase nu sunt suficient puse în valoare;</p> <p>11. Educația nu are o corelare completă cu nevoile pieței muncii;</p> <p>12. Nu există un învățământ dual sedimentat, în care acțiunea partenerială primărie – școală - operator economic să fie funcțională; Se remarcă, însă, eforturile autorității publice de a susține învățământul dual și de a dezvolta proiecte pentru dezvoltarea acestuia;</p> <p>13. Nu există hub-uri de cercetare avansată, la care să existe o contribuție a administrației locale;</p> <p>14. Nu există facilități strategice pentru industria creativă și pentru antreprenori;</p>
---	--

<sup>40</sup> <http://ismb.edu.ro/index.php/retea>

<sup>42</sup> <https://bucuresti.insse.ro/wp-content/uploads/2020/06/Documentar-Sector-3.pdf>

	15. Relația de parteneriat între administrație și mediul economic este mai mult formală;
<b>Oportunități</b>	<b>Amenințări</b>
<p>1. Folosirea resurselor bugetare proprii, dar și a fondurilor externe nerambursabile și a fondurilor din PNRR în vederea digitalizării sectorului;</p> <p>2. Dezvoltarea unor hub-uri digitalizate, inclusiv prin ecrane de educație digitală, care să contribuie la alfabetizarea digitală a cetățenilor;</p> <p>3. Transformarea centrului vechi al Bucureștiului, aflat pe raza sectorului 3, într-un spațiu al educației, al culturii și al creației;</p> <p>4. Creșterea nivelului de siguranță al cetățenilor în oraș și prevenirea faptelor antisociale;</p> <p>5. Arhivarea electronică a tuturor documentelor și realizarea de analize de date, calitativ și cantitativ;</p> <p>6. Atragerea unor investitori, în special în industriile creative, în inovare și dezvoltare tehnologică;</p> <p>7. Investiția în economie verde și transformarea sectorului într-un smart city;</p> <p>8. Implicarea mediului economic și social în politicile societății;</p> <p>9. Dezvoltarea unui învățământ dual performant și competitiv, pe baza cererilor reale din economie, cu consecințe asupra creșterii nivelului de trai, de stabilitate economică, de dezvoltare a unor noi sectoare economice (între indicatorii care sunt avuți în vedere de investitori se numără: găsirea de forță de muncă calificată, politici administrative standardizate și deschise spre nevoile investitorului, transparență în asumarea deciziilor, gradul de informatizare a localității);</p> <p>10. Creșterea potențialului de investiții/ de educație/ de cultură și de patrimoniu;</p> <p>11. Dezvoltări și inovații în cercetarea avansată, prin stimularea parteneriatului cu mediul universitar, public și privat;</p> <p>12. edificarea unui parc nou, la nivelul sectorului, ca oază de digitalizare, servicii educaționale, culturale și de divertisment;</p> <p>13. construirea unui spital, public sau prin parteneriat public- privat;</p>	<p>1. Absența digitalizării și a investiției ritmice în dezvoltare duce la stagnare și, ulterior, la involuție;</p> <p>2. Lipsa de interes a celor care pot investi în sector și o precară relație de parteneriat cu societatea și cu mediul de afaceri;</p> <p>3. Colectare defectuoasă a taxelor și impozitelor;</p> <p>4. Turbulențe economice, mai ales dacă nu se identifică investiții/ investitori în economia digitală, care să folosească resurse regenerabile;</p> <p>5. În cazul în care investițiile în educație nu sunt constante, există riscul ca educația să fie axată pe aspecte cantitative, nu calitative, orientarea spre piața muncii să se diminueze;</p> <p>6.Scăderea nivelului de satisfacție al populației;</p> <p>7. Scăderea interesului pentru a locui în sectorul 3;</p> <p>8. Scăderea calității serviciilor medicale, chiar dacă acestea nu sunt în competența administrației de sector, dar are un impact major în gradul de confort al populației;</p> <p>9. Serviciile locale să fie precare prin raportare la aglomerarea urbană;</p> <p>10. Industria de tip vechi să nu poată face saltul calitativ spre economia digitală, iar zone întregi din sector să fie într-o stare precară.</p>



Obiectivul strategic general, de tip transversal, al strategiei de digitalizare îl reprezintă **capacitatea de reziliență**. Pandemia medicală, urmată de criza economică, războiul din vecinătate, care a dus la creșterea prețurilor la energie, precum și consecințele asupra vieții cetățenilor, determină o întrebare legitimă: suntem pregătiți pentru a rezista într-o furtună economică perfectă? Avem capacitatea de a oferi servicii publice de calitate, într-o astfel de situație? Locurile de muncă pot fi protejate, astfel încât populația să depășească turbulențele sociale, economice și medicale?

În toate politicile Uniunii Europene, în toate politicile naționale și în toate inițiativele locale ar trebui să existe această abordare de reziliență. Prioritățile Uniunii, așa cum au fost dezvoltate în primul titlu, ca și prioritățile naționale, se axează pe o nouă gândire economică, mai digitală, mai verde, mai durabilă. Ținta de neutralitate climatică va afecta un tipar de viață, va duce la închiderea unor întreprinderi și va dezvolta noi arii de activitate. Pentru a face față provocărilor, este necesară o pregătire temeinică și un accent important pus pe dezvoltare – inovare - parteneriat. Chiar dacă, în

raportările Uniunii Europene, România este pe ultimele locuri la digitalizarea administrației, la folosirea instrumentelor informatice în relația cu mediul de afaceri și cu cetățenii, respectiv la indicatorul de alfabetizare digitală. Simpla deținere a unui telefon inteligent și deținerea de aplicații de social-media nu determină o alfabetizare digitală a populației.

Ce obiective specifice poate avea administrația sectorului 3 din București? Așa cum rezultă din întreaga strategie, acestea pot fi rezumate astfel:

1. **Servicii publice de calitate**, prin digitalizarea administrației. Bazele de date se vor interconecta, într-o aplicație de tip umbrelă, care va asigura funcționalitățile generale și schimbul de informații între diverse aplicații sectoriale;
2. **Investiția masivă în tehnologie informatică**. Așa cum s-a arătat, investiția trebuie să vizeze aparatul propriu al primăriei, școlile, sistemul de comunicare publică, hub-uri de dezvoltare și tehnologie wi-fi (prin completare, up-datare și conectare).
3. **Creșterea confortului pentru cetățeni**, prin edificarea unui parc, prin grădini urbane, prin hub-uri de educație digitală, prin conexiune wi-fi în spațiile publice, de referat în cele în care există risc de marginalizare socială;
4. **Creșterea serviciilor medicale**, prin implicarea în edificarea unui spital de urgență care să fie localizat în sectorul 3;
5. Deciziile administrative trebuie să fie **transparente**, să se bazeze preponderent pe analiza de date și să presupună participare civică.
6. **Parteneriatul administrație – economie - cetățeni** trebuie să fie activ, pentru dezvoltare și inovație în sectorul economic;
7. **Parteneriatul administrație – economie - școală** trebuie să fie dezvoltat, pentru o pregătire a tinerilor pentru nevoile societății, pentru învățământ calitativ, cu specializări conform cererilor pieței și pentru asigurarea formării continue a cetățenilor.
8. **Dezvoltarea de protecție informatică** determină și o creștere a riscului de atacuri cibernetice, motiv pentru care autoritatea publică trebuie să dispună de soluții informatice cibernetice de calitate.
9. **Sprijinirea investițiilor de economie verde**, în sectoare de producție;
10. **Facilitarea antreprenoriatului economic**;
11. **Creșterea gradului de ecologizare**, prin implementarea de politici de colectare selectivă, de limitare a activităților marilor poluatori/ sau politici de tip poluatorul plătește și prin construcția de parcări la limita sectorului, pentru a facilita folosirea transportului în comun.

Fiecare dintre aceste obiective va avea, sectorial, o sumă de măsuri de implementare, care se vor realiza și aproba în urma analizei fiecărui proiect de transformare digitală.

Digitalizarea este condiționată de următoarele elemente:

- ✓ Extindere **portal web/** aplicație mobile dedicate primăriei care să ofere acces facil la informații despre serviciile publice oferite, precum și la formulare și cereri online. Acest lucru va facilita interacțiunea cetățenilor cu administrația publică, reducând timpul și efortul necesare pentru a face aceste lucruri față în față la sediul primăriei.
- ✓ Implementarea unui sistem integrat de gestionare a documentelor care să permită digitalizarea documentelor și reducerea necesității utilizării documentelor fizice. Aceasta ar îmbunătăți fluxul de lucru și ar reduce timpul necesar pentru procesarea documentelor și deciziilor administrative.
- ✓ Crearea unui sistem de monitorizare a activităților și proceselor administrative care să permită o mai bună gestionare a timpului și a resurselor, precum și o mai bună transparență și responsabilitate în ceea ce privește activitățile administrative.
- ✓ Implementarea soluțiilor de automatizare a proceselor administrative care să faciliteze și să accelereze procesele de luare a deciziilor și de gestionare a serviciilor publice oferite. Aceasta ar putea include, de exemplu, implementarea soluțiilor de inteligență artificială pentru a analiza și procesa datele și informațiile administrative.
- ✓ Introducerea soluțiilor de securitate cibernetică care să asigure protejarea informațiilor și datelor sensibile ale cetățenilor și ale primăriei împotriva atacurilor cibernetice.
- ✓ Crearea unui sistem de raportare și analiză a datelor care să permită o mai bună luare a deciziilor administrative și îmbunătățirea serviciilor publice oferite prin intermediul primăriei.

## 1) POSIBILE PROIECTE

Continuând și dezvoltând matricea – cadru pentru operaționalizarea din Strategia de dezvoltare, pot fi avute în vedere și următoarele inițiative, care se pot realiza fie unitar, fie în module individualizate, în funcție de prioritățile administrației și accesarea resurselor de finanțare:

1. În cadrul **proiectului de digitalizare**, se pot identifica o serie de funcționalități, care să ajute la o bună transformare digitală a sectorului.

Astfel, pentru componenta internă, se pot realiza module specifice funcției publice, module privind circuitul documentelor în instituție, de la înregistrarea documentului și până la valorificarea acestuia, module privind arhivarea electronică a documentelor și accesul securizat la ele, module de analiză de date, atât pe componente orizontale, cât și pe componente verticale, precum și module de securizare a informației, acces parolat și controlat.

Pentru dezvoltarea externă a transformării digitale, pot fi dezvoltate module de comunicare publică și de transparentizare a procesului decizional, modul de colaborare cu mediul economic, în special pentru aprobarea solicitărilor, pentru plata taxelor și impozitelor, sau pentru alte aspecte colaborative, modul de formare continuă, în care nevoile de formare să fie permanent monitorizate, iar posibilele cursuri de reconversie / formare continuă să fie promovate în rândul cetățenilor.

Prin raportare la mediul de viață din sector, intervenția digitală poate să cuprindă module/ proiecte dedicate: creșterii gradului de atractivitate a localității, investiții pentru mediu sănătos și pentru colectarea selectivă a deșeurilor; inițiative pentru monitorizarea indicatorilor principali de viață din localitate; module de promovare turistică și de stimulare a transformării orașului într-un hub inovativ, educațional și cultural, module de dezvoltare durabilă sau de mobilitate urbană.

**Având în vedere** Agenda Digitală a României<sup>43</sup>, domeniul de acțiune "e-Guvernare, e-Administratie, Interoperabilitate, Securitate Cibernetică, Cloud Computing, Open Data, Big Data și Media Socială", următoarele principii trebuie respectate:

- ✓ Transparența actelor administrației publice.
- ✓ Eficiența administrației publice.
- ✓ Securitate cibernetică.
- ✓ Implicare civică.
- ✓ Stimularea mediului antreprenorial.

---

<sup>43</sup> [https://www.ancom.ro/uploads/links\\_files/Strategia\\_nationala\\_privind\\_Agenda\\_Digitala\\_pentru\\_Romania\\_2020.pdf](https://www.ancom.ro/uploads/links_files/Strategia_nationala_privind_Agenda_Digitala_pentru_Romania_2020.pdf)

## ELEMENTE DE BAZĂ ALE DEZVOLTĂRII DIGITALE A SECTORULUI 3 ERP<sup>44</sup> UNITAR ȘI INTEGRAT PENTRU DIGITALIZAREA PRIMĂRIEI

O structura modernă a unui ERP unitar, integrat și robust pentru digitalizarea primăriei se identifică prin:

- ✓ Gestionarea financiară: acest modul ar acoperi toate operațiunile financiare ale primăriei, inclusiv contabilitatea, facturarea, plățile, raportarea financiară, gestionarea bugetului și achizițiilor.
- ✓ Gestionarea resurselor umane: acest modul ar permite primăriei să gestioneze informațiile referitoare la angajați, inclusiv datele personale, informațiile legate de salarii, planurile de concedii și alte procese legate de gestionarea resurselor umane.
- ✓ Gestionarea documentelor: acest modul ar permite primăriei să gestioneze documentele digitale și să urmărească fluxul de lucru asociat cu procesarea acestora.
- ✓ Gestionarea proiectelor: acest modul ar permite primăriei să gestioneze proiectele și să urmărească progresele și costurile acestora.
- ✓ Gestionarea activelor: acest modul ar permite primăriei să gestioneze activitățile și obiectele fizice, cum ar fi clădirile, parcurile sau echipamentele municipale.
- ✓ Gestionarea serviciilor publice: acest modul ar permite primăriei să ofere informații și servicii publice online, inclusiv cereri și formulare, programări online și suport online.
- ✓ Gestionarea relațiilor cu clienții: acest modul ar permite primăriei să gestioneze interacțiunea cu cetățenii, inclusiv reclamații și întrebări prin intermediul canalelor de comunicare online.
- ✓ Gestionarea datelor: acest modul ar permite primăriei să colecteze și să gestioneze datele și să ofere suport pentru analiza și raportarea datelor.

### MODULUL DE GESTIONARE FINANCIARĂ

Modulul de Gestionare financiară ar cuprinde mai multe funcții și caracteristici pentru a asigura o gestionare eficientă și precisă a finanțelor primăriei după cum urmează:

---

<sup>44</sup> Enterprise Resource Planning



- ✓ Contabilitate: Acesta este unul dintre cele mai importante aspecte ale modulului de Gestionare financiară. Modulul trebuie să permită înregistrarea tuturor tranzacțiilor financiare, precum plăți, încasări și cheltuieli. Sistemul trebuie să fie capabil să genereze rapoarte financiare precum bilanțul contabil, situația financiară, contul de profit și pierdere și alte rapoarte financiare necesare pentru a monitoriza starea financiară a primăriei.
- ✓ Facturare: Modulul trebuie să permită crearea și gestionarea facturilor primăriei către clienții sau furnizorii săi. Sistemul trebuie să fie capabil să gestioneze facturile, să urmărească plățile și să genereze rapoarte financiare asociate.
- ✓ Gestionarea bugetului: Modulul trebuie să permită primăriei să planifice și să urmărească bugetul său, precum și să-și ajusteze cheltuielile și veniturile în consecință. Sistemul trebuie să permită primăriei să creeze un plan de buget pe termen scurt și lung și să monitorizeze activitățile în raport cu bugetul planificat.
- ✓ Achiziții: Modulul trebuie să permită primăriei să gestioneze procesul de achiziții și să monitorizeze cheltuielile aferente. Sistemul trebuie să permită primăriei să creeze cereri de oferte și să proceseze contractele de achiziții, să urmărească livrările și să gestioneze stocurile.
- ✓ Plăți: Modulul trebuie să permită primăriei să gestioneze plățile pentru serviciile sau produsele achiziționate. Sistemul trebuie să fie capabil să efectueze plățile în mod eficient și să gestioneze tranzacțiile de plată, inclusiv autorizarea și verificarea plăților.

## MODULUL GESTIONAREA RESURSELOR UMANE:

Modulul de Gestionare a resurselor umane dintr-un sistem ERP pentru digitalizarea primăriei ar trebui să includă următoarele funcții și caracteristici:

- ✓ Gestionarea datelor angajaților: Sistemul ar trebui să permită primăriei să stocheze informații despre angajați, cum ar fi datele personale, experiența și calificările profesionale, istoricul de angajare, salariile și beneficiile.
- ✓ Gestionarea procesului de recrutare și selecție: Sistemul ar trebui să permită primăriei să publice anunțuri de locuri de muncă, să gestioneze CV-uri și să organizeze interviuri cu candidații.
- ✓ Gestionarea evaluării performanței: Sistemul ar trebui să permită primăriei să urmărească și să evalueze performanța angajaților săi în mod regulat, prin stabilirea unor obiective clare și evaluarea îndeplinirii acestora.

- ✓ Gestionarea salariilor și beneficiilor: Sistemul ar trebui să permită primăriei să calculeze și să plătească salariile angajaților săi, inclusiv să gestioneze impozitele, deducerile și beneficiile aferente.
- ✓ Gestionarea dezvoltării carierei: Sistemul ar trebui să permită primăriei să monitorizeze dezvoltarea profesională a angajaților săi și să planifice pregătirea și formarea pentru a le îmbunătăți abilitățile și competențele.
- ✓ Gestionarea concediilor și absențelor: Sistemul ar trebui să permită primăriei să gestioneze absențele angajaților săi, inclusiv concediile plătite și neplătite, concediile medicale, concediile de maternitate sau paternitate, precum și să genereze rapoarte relevante.
- ✓ Gestionarea relațiilor cu sindicatele și alte organizații de reprezentare a angajaților: Sistemul ar trebui să permită primăriei să monitorizeze relațiile cu sindicatele și alte organizații de reprezentare a angajaților, inclusiv să gestioneze negocierile colective și să urmărească contractele colective de muncă.

Acest modul permite primăriei să optimizeze procesele de gestionare a personalului, să eficientizeze activitățile de resurse umane și să îmbunătățească modul în care angajații sunt recrutați, instruiți, plătiți și monitorizați.

## MODULUL GESTIONAREA DOCUMENTELOR

Modulul de Gestionare a documentelor dintr-un sistem ERP pentru digitalizarea primăriei ar putea include următoarele funcții și caracteristici:

- ✓ Gestionarea documentelor primite și emise: Sistemul ar trebui să permită primăriei să urmărească toate documentele primite și emise și să le stocheze într-o bază de date centrală. Aceste documente ar putea include acte oficiale, corespondență, rapoarte, planuri de acțiune și multe altele.
- ✓ Gestionarea fluxurilor de lucru: Sistemul ar trebui să permită primăriei să creeze fluxuri de lucru automate și să gestioneze documentele pe baza acestor fluxuri. Acest lucru ar putea ajuta la simplificarea și accelerarea proceselor de aprobare și autorizare a documentelor.
- ✓ Gestionarea versiunilor și modificărilor: Sistemul ar trebui să permită primăriei să urmărească istoricul documentelor și să gestioneze versiunile și modificările acestora într-un mod eficient. Aceasta ar putea ajuta la evitarea pierderii de informații sau a erorilor.

- ✓ Gestionarea securității și accesului: Sistemul ar trebui să permită primăriei să gestioneze securitatea documentelor și accesul la acestea prin intermediul unui sistem de permisiuni. Acest lucru ar putea ajuta la protejarea informațiilor confidențiale și a documentelor oficiale.
- ✓ Gestionarea termenelor limită și a arhivelor: Sistemul ar trebui să permită primăriei să urmărească termenele limită pentru documente și să gestioneze arhivele într-un mod eficient. Acest lucru ar putea ajuta la evitarea pierderii de documente importante și la respectarea reglementărilor privind păstrarea documentelor.
- ✓ Gestionarea corespondenței: Sistemul ar trebui să permită primăriei să gestioneze toată corespondența primită și emisă, inclusiv scrisori, e-mailuri, faxuri și mesaje.

Acest modul ajută la îmbunătățirea gestionării documentelor, la reducerea timpului necesar pentru gestionarea acestora și la protejarea documentelor importante.

## MODULUL GESTIONAREA PROIECTELOR

Modulul de Gestionare a proiectelor dintr-un sistem ERP pentru digitalizarea primăriei ar putea include următoarele funcții și caracteristici:

- ✓ Planificarea proiectelor: Sistemul ar trebui să permită planificarea proiectelor, inclusiv crearea de liste de sarcini, estimarea costurilor și timpului de finalizare, atribuirea sarcinilor către membrii echipei și stabilirea priorităților.
- ✓ Monitorizarea proiectelor: Sistemul ar trebui să permită monitorizarea proiectelor în timp real, inclusiv urmărirea progresului, identificarea problemelor și riscurilor și luarea măsurilor corespunzătoare pentru a le rezolva.
- ✓ Alocarea resurselor: Sistemul ar trebui să permită alocarea resurselor necesare pentru fiecare proiect, inclusiv resurse umane, bugete, echipamente și materiale.
- ✓ Gestionarea costurilor: Sistemul ar trebui să permită gestionarea costurilor fiecărui proiect, inclusiv urmărirea cheltuielilor, estimarea bugetului necesar și monitorizarea costurilor în raport cu bugetul.
- ✓ Gestionarea timpului: Sistemul ar trebui să permită gestionarea timpului alocat fiecărui proiect, inclusiv urmărirea timpului alocat pentru fiecare sarcină, monitorizarea timpului de lucru și estimarea timpului necesar pentru finalizarea proiectului.
- ✓ Comunicare și colaborare: Sistemul ar trebui să permită comunicarea și colaborarea între membrii echipei, inclusiv schimbul de informații, documente și actualizări ale proiectului.

- ✓ Gestionarea riscurilor: Sistemul ar trebui să permită identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor pentru fiecare proiect.
- ✓ Rapoarte și analize: Sistemul ar trebui să permită generarea de rapoarte și analize, inclusiv rapoarte de progres, rapoarte financiare și analize de performanță.

Un astfel de modul ajută la îmbunătățirea gestionării proiectelor, la creșterea eficienței și la îmbunătățirea transparenței.

## MODULUL GESTIONAREA ACTIVELORE

Modulul de Gestionare a activelor dintr-un sistem ERP pentru digitalizarea primăriei ar putea include următoarele funcții și caracteristici:

- ✓ Identificarea activelor: Sistemul ar trebui să permită identificarea și urmărirea activelor fizice, cum ar fi clădirile, mașinile, echipamentele și alte bunuri de valoare.
- ✓ Monitorizarea activelor: Sistemul ar trebui să permită monitorizarea activelor, inclusiv urmărirea locației, stării și istoricului utilizării acestora.
- ✓ Depozitarea datelor despre active: Sistemul ar trebui să permită stocarea datelor despre active, inclusiv informații despre proprietari, valoarea, garanția și asigurarea.
- ✓ Gestionarea întreținerii: Sistemul ar trebui să permită programarea și monitorizarea întreținerii activelor, inclusiv planificarea reviziilor, reparării și întreținerii preventive.
- ✓ Monitorizarea cheltuielilor: Sistemul ar trebui să permită monitorizarea cheltuielilor legate de activitățile de întreținere și reparație ale activelor.
- ✓ Asigurarea: Sistemul ar trebui să permită gestionarea asigurării activelor, inclusiv urmărirea polițelor, stocarea datelor despre reclamații și gestionarea despăgubirilor.
- ✓ Analize și rapoarte: Sistemul ar trebui să permită generarea de analize și rapoarte legate de gestionarea activelor, inclusiv costurile de întreținere, evaluarea riscurilor și actualizarea valorii activelor.

Modulul de Gestionare a serviciilor publice dintr-un sistem ERP pentru digitalizarea primăriei ar putea include următoarele funcții și caracteristici:

- ✓ Gestionarea serviciilor publice: Sistemul ar trebui să permită gestionarea și monitorizarea serviciilor publice oferite de primărie, cum ar fi colectarea deșeurilor, iluminatul public, serviciile de transport public, întreținerea străzilor etc.
- ✓ Programare și planificare: Sistemul ar trebui să permită programarea și planificarea serviciilor publice, inclusiv asignarea resurselor necesare, monitorizarea progresului și actualizarea stării serviciilor publice.
- ✓ Gestionarea contractelor: Sistemul ar trebui să permită gestionarea contractelor cu furnizorii de servicii publice, inclusiv urmărirea condițiilor și termenelor contractuale, monitorizarea facturilor și plăților.
- ✓ Monitorizarea performanței: Sistemul ar trebui să permită monitorizarea performanței serviciilor publice oferite de primărie, inclusiv colectarea și analizarea datelor privind gradul de satisfacție al cetățenilor și eficiența serviciilor publice.
- ✓ Gestionarea relațiilor cu cetățenii: Sistemul ar trebui să permită gestionarea relațiilor cu cetățenii, inclusiv înregistrarea și urmărirea reclamațiilor și a altor solicitări primite de la cetățeni.
- ✓ Analize și rapoarte: Sistemul ar trebui să permită generarea de analize și rapoarte legate de gestionarea serviciilor publice, inclusiv costurile și eficiența serviciilor publice, gradul de satisfacție al cetățenilor și actualizarea stării serviciilor publice.

Un astfel de modul ajută la îmbunătățirea gestionării serviciilor publice oferite de primărie, la reducerea costurilor și la creșterea satisfacției cetățenilor.

**Module de comunicare publică și de transparentizare** a procesului decizional pot dezvolta :

- Informații privind actele aflate în transparență decizională;
- Informații despre programul de activități al primăriei;
- Informații privind activitățile culturale, educaționale și sportive de pe raza localității;
- Informații privind comunicarea primarului / viceprimarului cu cetățenii, fie prin întâlniri online/ fie prin întrebări și răspunsuri.
- Informații privind hotărârile adoptate de consiliul local

**Modulul de colaborare** cu mediul economic trebuie să aibă în vedere:



- Comunicarea cu mediul de afaceri;
- Elemente privind taxele și impozitele locale;
- Autorizațiile de funcționare pentru societățile comerciale;
- Realizarea de registru de control digital;
- Evidența și plata electronică a taxelor și impozitelor locale;
- Conectare rapidă pe serviciul de investiții locale, pentru a veni în întâmpinarea investitorilor care vor să dezvolte afaceri în oraș;
- Adeverințe și formulare pe arii de activități emise cu prioritate;
- Certificarea și acordarea de autorizații speciale;

Mediul de viață din București, sector 3, poate dezvolta module precum:



**Modul privind** creșterea gradului de atractivitate a localității, cu următoarele funcționalități:

- Educația în oraș, pe tipuri de unități școlare, respectiv creșe;
- Hub-urile educaționale non - formale;
- Zonele de acces wi-fi liber;
- Zonele de alfabetizare digitală;
- Instituțiile de cultură, cu programul și activitățile lor;
- Activitățile sportive;
- Asistența medicală din oraș;
- Promovarea obiectivelor turistice, în mod dinamic;
- Promovarea activităților de hub cultural și educațional din centrul orașului, inclusiv al micilor producători sau creatori locali.

**Modulul de investiții** pentru mediu sănătos și pentru colectarea selectivă a deșeurilor:

- Indicatorii statistici ai localității;

- Proiectele derulate de primărie;
- Proiectele derulate de organizațiile non-guvernamentale;
- Indicații privind colectarea deșeurilor;
- Proiectele cu finanțare în curs de implementare sau deja implementate;

**Modulul de inițiativă pentru monitorizarea indicatorilor principali de viață din localitate** poate avea următoarele funcționalități:

- Prezentarea politicilor și strategiilor administrației locale;
- Prezentarea proiectelor depuse spre finanțare, a celor aflate în implementare și a celor aflate în susținabilitate;
- Hartă interactivă a orașului, cu indicarea principalelor obiective;
- Oferirea de informații, în timp real, privind temperatura, calitatea aerului, nivelul de poluare;
- Elemente privind transportul în comun și eventualele facilități;

**Module de dezvoltare durabilă sau de mobilitate urbană:**



- Strategiile de dezvoltare a orașului;
- Relațiile cu alte orașe din țară sau din străinătate;
- Planurile de iluminat public, de amenajare teritorială, de investiții în infrastructură;



- Zonele în care există autorizații de construire și obiectul acestora;
- Planurile privind eficiența energetică;

## MODULUL GESTIONAREA RELAȚIILOR CU CLIENȚII

Modulul de Gestionare a relațiilor cu clienții (CRM) dintr-un sistem ERP pentru digitalizarea primăriei ar putea include următoarele funcții și caracteristici:

- ✓ Gestionarea informațiilor despre clienți: Sistemul ar trebui să permită colectarea și gestionarea datelor de contact ale cetățenilor care interacționează cu primăria, precum și a altor informații relevante, cum ar fi istoricul cererilor și plângerilor.
- ✓ Gestionarea reclamațiilor și solicitărilor: Sistemul ar trebui să permită primirea, înregistrarea și gestionarea reclamațiilor și solicitărilor primite de la cetățeni, precum și actualizarea stării acestora și comunicarea cu cetățenii.
- ✓ Gestionarea proceselor de servicii pentru clienți: Sistemul ar trebui să permită gestionarea proceselor de servicii pentru clienți, inclusiv gestionarea programărilor și a resurselor necesare, urmărirea stadiului proceselor și actualizarea stării acestora.
- ✓ Monitorizarea satisfacției clienților: Sistemul ar trebui să permită monitorizarea gradului de satisfacție al cetățenilor în legătură cu serviciile primăriei, prin intermediul sondajelor de opinie sau al altor metode.
- ✓ Analize și rapoarte: Sistemul ar trebui să permită generarea de analize și rapoarte referitoare la gestionarea relațiilor cu clienții, cum ar fi timpul mediu de răspuns la solicitări sau gradul de satisfacție al cetățenilor.
- ✓ Integrarea cu alte module ERP: Modulul de Gestionare a relațiilor cu clienții ar trebui să fie integrat cu alte module din sistemul ERP, cum ar fi Gestionarea proiectelor sau Gestionarea serviciilor publice, pentru a asigura o gestiune eficientă a serviciilor oferite de primărie.

## MODULUL GESTIONAREA DATELOR

Modulul de Gestionare a datelor (Data Management) dintr-un sistem ERP pentru digitalizarea primăriei poate include următoarele funcții și caracteristici:

- ✓ Colectarea și centralizarea datelor: Sistemul ar trebui să permită colectarea și centralizarea datelor din diverse surse, cum ar fi sistemele existente, formularele online sau alte canale de comunicare cu cetățenii.
- ✓ Gestionarea datelor referitoare la cetățeni: Sistemul ar trebui să permită gestionarea datelor personale ale cetățenilor, cum ar fi adresele, numerele de telefon sau e-mail-urile, precum și istoricul cererilor și plângerilor depuse.
- ✓ Gestionarea datelor financiare: Sistemul ar trebui să permită gestionarea datelor financiare ale primăriei, cum ar fi bugetul, cheltuielile și veniturile, precum și urmărirea plăților și a facturilor.
- ✓ Gestionarea datelor referitoare la activitățile primăriei: Sistemul ar trebui să permită gestionarea datelor referitoare la activitățile primăriei, cum ar fi programul de lucru, starea drumurilor sau evenimentele organizate.
- ✓ Securitatea datelor: Sistemul ar trebui să asigure securitatea datelor prin intermediul unor mecanisme de autentificare, autorizare și criptare a datelor.
- ✓ Analize și rapoarte: Sistemul ar trebui să permită generarea de analize și rapoarte referitoare la datele colectate și gestionate, cum ar fi rapoarte financiare, statistici despre cererile și plângerile cetățenilor sau analize ale activităților primăriei.
- ✓ Integritatea cu alte module ERP: Modulul de Gestionare a datelor ar trebui să fie integrat cu alte module din sistemul ERP, cum ar fi Gestionarea financiară sau Gestionarea resurselor umane, pentru a asigura o gestionare eficientă a datelor și o sincronizare a informațiilor între module.

## FUNCTII DIN ERP GESTIONATE DE O COMPONENTĂ CU INTELIGENȚĂ ARTIFICIALĂ

Componenta AI (Inteligența Artificială) poate prelua diverse funcții dintr-un sistem ERP pentru digitalizarea primăriei, cum ar fi:

- ✓ Analize predictive: Componenta AI poate utiliza algoritmi de învățare automată pentru a analiza datele istorice și a prezice tendințele viitoare, cum ar fi nivelul de cerere pentru anumite servicii publice sau evoluția bugetului primăriei.
- ✓ Automatizarea sarcinilor repetitive: Componenta AI poate prelua sarcinile repetitive, cum ar fi verificarea documentelor sau gestionarea programărilor și plăților, prin intermediul unor roboți software sau procese automate.
- ✓ Asistența virtuală pentru cetățeni: Componenta AI poate fi integrată într-o interfață de asistență virtuală sau chatbot, care poate ajuta cetățenii să găsească informații relevante și să primească asistență în procesul de depunere a cererilor și plângerilor.

- ✓ Optimizarea proceselor interne: Componenta AI poate fi utilizată pentru optimizarea proceselor interne, prin analizarea datelor și identificarea modului în care pot fi îmbunătățite, precum și pentru monitorizarea și raportarea erorilor sau abaterilor de la standardele de calitate.
- ✓ Personalizarea experienței cetățenilor: Componenta AI poate fi utilizată pentru personalizarea experienței cetățenilor, prin analizarea datelor referitoare la preferințele și nevoile acestora și furnizarea de servicii și informații adaptate acestora.

Componentele AI pot adăuga o valoare semnificativă unui sistem ERP pentru digitalizarea primăriei prin automatizarea proceselor, îmbunătățirea eficienței, personalizarea experiențelor cetățenilor și îmbunătățirea procesului decizional.

## INFO POINT DOTAT CU INTELIGENȚĂ ARTIFICIALĂ PENTRU CETĂȚENI ȘI PRELUAREA DE DATE

Un info point cu AI pentru cetățeni ar putea fi o soluție digitală care utilizează inteligența artificială pentru a furniza informații și servicii publice personalizate. Această soluție poate fi instalată în locații publice, cum ar fi instituțiile publice sau centrele comerciale, pentru a oferi acces facil la informații și servicii publice.

Un astfel de info point ar putea utiliza tehnologii AI, cum ar fi învățarea automată și prelucrarea limbajului natural, pentru a permite cetățenilor să comunice cu sistemul prin intermediul vocii sau al textului, fără a fi necesară intervenția unui operator uman. Aceasta ar permite o experiență de utilizare mai rapidă și mai eficientă pentru cetățeni.

Info point-ul ar putea oferi, de asemenea, posibilitatea preluării datelor de la cetățeni, cum ar fi numele, adresa și informații de contact, în vederea furnizării de servicii și informații personalizate. În acest caz, soluția ar trebui să respecte normele de protecție a datelor cu caracter personal, cum ar fi GDPR.

În funcție de nevoile primăriei și de cerințele cetățenilor, un astfel de info point cu AI ar putea furniza informații despre serviciile publice disponibile în zonă, ar putea permite cetățenilor să solicite diverse documente sau permise, ar putea oferi asistență pentru programări la instituțiile publice, ar putea furniza informații despre starea traficului sau despre evenimente culturale din zonă, și multe altele.

În general, un astfel de info point cu AI ar putea fi o soluție utilă pentru digitalizarea serviciilor publice și pentru creșterea accesibilității acestora pentru cetățeni, prin furnizarea de informații și servicii personalizate și prin preluarea datelor de la cetățeni într-un mod sigur și protejat.

## INFO POINT PENTRU PREZENTAREA OBIECTIVELOR TURISTICE DOTAT CU REALITATE VIRTUALĂ

Un info point cu obiective turistice pentru cetățeni cu realitate virtuală ar putea fi o soluție digitală care utilizează tehnologia VR pentru a permite cetățenilor să experimenteze și să exploreze obiective turistice din Sectorul 3 al Bucureștiului într-un mod interactiv și captivant.

Acest info point ar putea fi amplasat într-un loc public, cum ar fi o piață sau un centru comercial, și ar putea fi dotat cu un ecran mare și o pereche de ochelari de realitate virtuală. Cetățenii ar putea utiliza acești ochelari pentru a vizualiza și a interacționa cu diverse obiective turistice, cum ar fi parcuri, muzee sau monumente, într-un mod captivant și imersiv.

Odată ce utilizatorii ar purta ochelarii de realitate virtuală, ar putea vizualiza imagini și videoclipuri 360° de la obiectivele turistice, precum și modele 3D și alte elemente interactive care le-ar permite să exploreze aceste locuri în detaliu. De asemenea, ar putea fi furnizate informații utile despre fiecare obiectiv turistic, cum ar fi istoria și caracteristicile sale, și ar putea fi disponibile și opțiuni pentru programări sau achiziționarea de bilete de intrare.

Un astfel de info point ar putea fi util pentru cetățenii care doresc să exploreze obiective turistice din Sectorul 3, dar și pentru turiștii care vizitează zona. De asemenea, ar putea fi un instrument util pentru promovarea turismului local și pentru creșterea vizibilității și atractivității obiectivelor turistice din zonă.

În general, un astfel de info point cu obiective turistice pentru cetățeni cu realitate virtuală ar putea fi o soluție interesantă pentru digitalizarea turismului și pentru îmbunătățirea experienței de vizitare a obiectivelor turistice prin intermediul tehnologiei VR.

## STRATEGIA DE MARKETING URBAN PENTRU PREZENTAREA OBIECTIVELOR TURISTICE DIN SECTORUL 3

O strategie de marketing urban pentru obiectivele turistice din Sectorul 3 ar trebui să încurajeze turismul local și să atragă turiștii care vizitează Bucureștiul să exploreze și să descopere zona. În acest sens, iată câteva idei care ar putea fi incluse într-o astfel de strategie:

Dezvoltarea unui **branding puternic**: În primul rând, este important să se dezvolte un brand puternic pentru Sectorul 3, care să transmită valorile și caracteristicile unice ale zonei. Acest branding ar trebui să fie prezent în toate materialele de marketing și să fie vizibil în zonele publice.

Crearea unei **hărți turistice**: O harta turistica detaliata a Sectorului 3 ar putea fi distribuită prin intermediul unor canale online și offline. Hărțile ar trebui să conțină informații detaliate despre obiectivele turistice, restaurante și baruri, dar și puncte de interes precum magazine locale sau evenimente culturale și artistice.

Promovarea obiectivelor turistice prin intermediul social media: Social media poate fi un instrument eficient pentru a ajunge la un public larg. Ar trebui să se creeze pagini de Facebook și Instagram care să promoveze obiectivele turistice din Sectorul 3, cu fotografii și informații utile despre acestea.

Crearea unui eveniment anual: Organizarea unui eveniment anual, precum un festival sau un târg, ar putea atrage un număr mare de turiști în Sectorul 3. Acest eveniment ar trebui să pună în valoare cultura, arta și tradițiile locale și ar putea fi promovat prin intermediul social media și al hărților turistice.

Colaborarea cu agențiile de turism: Agențiile de turism pot fi un partener important în promovarea obiectivelor turistice din Sectorul 3. Ar trebui să se stabilească parteneriate cu agenții locale și internaționale pentru a face obiectivele turistice din zonă mai vizibile și accesibile pentru turiști.

Crearea unui site web dedicat: Un site web dedicat ar putea fi o modalitate eficientă de a prezenta informații despre obiectivele turistice din Sectorul 3, precum și despre opțiunile de cazare, restaurante și evenimente locale. Acest site web ar trebui să fie optimizat pentru motoarele de căutare și ar trebui să conțină informații actualizate și utile pentru turiști.

În general, o strategie de marketing urban eficientă ar trebui să vizeze creșterea vizibilității și atractivității obiectivelor turistice din Sectorul 3, să atragă turiști și să încurajeze turismul local.

Dezvoltarea de campanii de publicitate online și offline, care să includă prezentări video și fotografii de înaltă calitate ale obiectivelor turistice din Sectorul 3 și să se adreseze publicului potențial din orașele apropiate sau din alte regiuni ale țării.

Colaborarea cu tur-operatori locali și naționali pentru a promova obiectivele turistice din Sectorul 3 în cadrul pachetelor turistice și excursiilor organizate.

Participarea la târguri de turism și evenimente similare, unde reprezentanții Sectorului 3 pot promova obiectivele turistice prin intermediul de materiale informative și interactive, inclusiv prezentări VR.

Crearea unui portal de turism al Sectorului 3, care să conțină informații detaliate despre obiectivele turistice, evenimentele culturale și de divertisment, serviciile de transport și cazare, precum și itinerare recomandate pentru turiști.

Utilizarea rețelelor de socializare pentru a promova obiectivele turistice și pentru a atrage turiști în Sectorul 3. Aceasta poate fi realizată prin intermediul postărilor regulate care să ofere informații utile, fotografii și videoclipuri atractive și prin lansarea de campanii promoționale.

## SISTEM GIS PENTRU DIGITALIZAREA SECTORULUI 3

Un sistem GIS (Sistem Informațional Geografic) pentru digitalizarea Sectorului 3 ar putea include un set complex de instrumente software și hardware, care să permită colectarea, stocarea, analizarea și vizualizarea datelor spațiale și a informațiilor geo-referențiale din Sectorul 3. Acest sistem ar putea fi utilizat în diferite scopuri, inclusiv pentru planificarea urbană, dezvoltarea economică, administrarea serviciilor publice, gestionarea situațiilor de urgență și multe altele.

Printre componentele unui astfel de sistem GIS ar putea fi următoarele:

- Software GIS: un set de aplicații software care să permită utilizatorilor să colecteze, să stocheze și să analizeze datele geospațiale, să creeze și să vizualizeze hărți și alte produse

cartografice, precum și să gestioneze bazele de date geospațiale. Printre cele mai populare aplicații GIS se numără ArcGIS de la Esri, QGIS, GeoServer sau OpenLayers.

- Hardware GIS: un set de dispozitive hardware, cum ar fi GPS-uri, senzori și camere de fotografiat aerian, care să permită utilizatorilor să colecteze date geospațiale în teren și să le integreze în bazele de date geospațiale.
- Baze de date geospațiale: un set de baze de date spațiale care să permită stocarea, organizarea și analiza datelor geospațiale. Acestea ar putea include datele referitoare la clădiri, drumuri, rețele de utilități, terenuri, zone verzi sau orice alte date spațiale relevante pentru Sectorul 3.
- Servicii web GIS: servicii web care să permită utilizatorilor să acceseze și să utilizeze datele geospațiale prin intermediul Internetului. Aceste servicii pot include hărți interactive, aplicații web, servicii de geocodificare, servicii de rute și multe altele.
- Personal specializat: o echipă de specialiști în GIS, care să asigure implementarea, întreținerea și dezvoltarea sistemului GIS, precum și să ofere suport utilizatorilor.
- Date de intrare: datele care sunt colectate din teren, cum ar fi imagini aeriene, date GPS sau alte informații spațiale, care sunt utilizate pentru actualizarea bazei de date geospațiale.
- Produse cartografice: produse finale, cum ar fi hărți, rapoarte sau alte produse cartografice, care sunt utilizate pentru planificare, analiză și luarea deciziilor în Sectorul 3.

Un astfel de sistem GIS ar putea fi utilizat pentru a dezvolta și implementa o varietate de proiecte în Sectorul 3, cum ar fi planificarea urbană, dezvoltarea economică, administrarea serviciilor publice și multe altele.

## DIGITALIZAREA OBIECTIVELOR TURISTICE DIN SECTORUL 3

În ceea ce privește digitalizarea obiectivelor turistice din Sectorul 3, există câteva îmbunătățiri care ar putea fi implementate pentru a îmbunătăți experiența turistilor și a spori promovarea turistică a sectorului.

În primul rând, ar putea fi creat un portal web sau o aplicație mobilă dedicată turismului în sectorul 3, care să ofere informații turistice detaliate despre obiectivele din zonă, precum și despre evenimentele culturale și de divertisment. Aceasta ar putea include informații despre orarul de

funcționare, prețuri, istoria și arhitectura clădirilor, facilitățile disponibile, cum ar fi locuri de parcare sau opțiuni de alimentație, precum și o hartă interactivă a sectorului 3.

În al doilea rând, o îmbunătățire importantă ar fi utilizarea realității virtuale sau augmentate pentru a permite turiștilor să exploreze obiectivele din sectorul 3 într-un mod interactiv și atractiv. Acest lucru ar putea îmbunătăți experiența turistică și ar atrage mai mulți turiști în zonă.






În plus, ar putea fi introduse tehnologii inovatoare, cum ar fi drona, pentru a permite turiștilor să vadă obiectivele dintr-un unghi diferit și pentru a crea experiențe turistice inedite.

De asemenea, ar putea fi îmbunătățite soluțiile de plată online pentru bilete sau pentru alte servicii turistice, pentru a facilita tranzacțiile și pentru a reduce timpul alocat achiziționării acestora.















În final, ar putea fi implementate soluții de marketing digital, cum ar fi campanii de publicitate online sau promovare pe rețelele de socializare, pentru a crește vizibilitatea sectorului 3 și pentru a atrage mai mulți turiști în zonă.

## IDENTIFICAREA CĂUTĂRILOR ONLINE A DATELOR DESPRE SECTORUL 3, PERIOADA 2019-2023

În perioada 2019-2023 termenii de căutare folosiți de utilizatori referitor la Sectorul 3, sunt enumerați mai jos, însoțiți de numărul de căutări lunare.

<input type="checkbox"/> <b>Keyword (by relevance)</b>	<b>Avg. monthly searches</b>
<b>Keywords you provided</b>	
<input type="checkbox"/> sector 3	2,900 
<b>Keyword ideas</b>	
<input type="checkbox"/> sectorul 3	880 
<input type="checkbox"/> cartiere sector 3	90 
<input type="checkbox"/> sector 3 cartiere	110 
<input type="checkbox"/> strada marului sector 3	70 



<input type="checkbox"/>	vodafone sector 3	70	
<input type="checkbox"/>	digi sector 3	90	
<input type="checkbox"/>	agentie de turism sector 3	90	
<input type="checkbox"/>	strada fizicienilor sector 3	30	
<input type="checkbox"/>	dristor sector 3	40	
<input type="checkbox"/>	agentii de turism sector 3	90	
<input type="checkbox"/>	xerox non stop sector 3	30	
<input type="checkbox"/>	money gram sector 3	140	
<input type="checkbox"/>	str marului sector 3	20	
<input type="checkbox"/>	agentie turism sector 3	20	
<input type="checkbox"/>	dermatologie dristor	10	
<input type="checkbox"/>	sala fitness sector 3 langa billa	10	
<input type="checkbox"/>	gradinita 67 sector 3	10	
<input type="checkbox"/>	agentii turism sector 3	20	

Având în vedere graficele punctuale pe fiecare termen, se cere ca politica de promovare a serviciilor primăriei sectorului 3 să fie definită în mod coerent și continuu în domeniul marketingului urban și să existe o agenție sau mai multe de marketing digital care să promoveze corect serviciile pentru a putea fi regăsite în spectrul larg al serviciilor de Internet accesate de cetățeni.

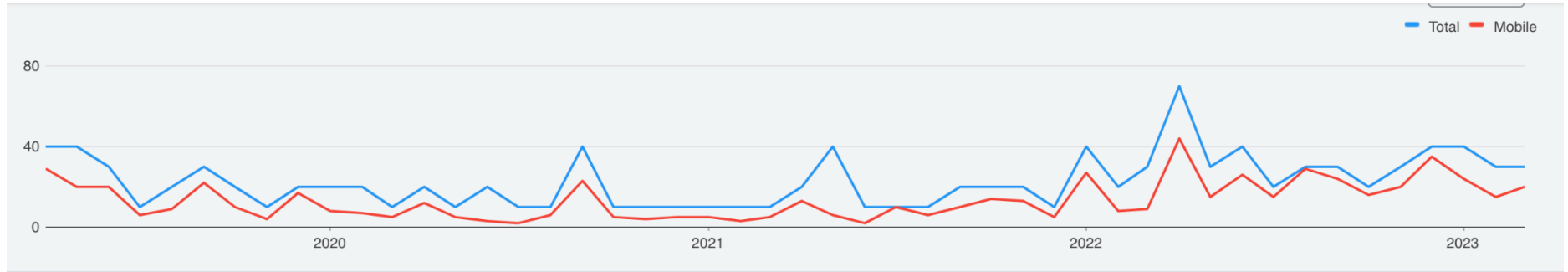
Identificarea obiectivelor turistice din sectorul 3 și nivelul de căutări în online, perioada 2019-2023

Mai jos sunt identificate posibile obiective turistice ce au avut căutări și prezintă interes în mediul online. Pentru obiectivele turistice ce nu sunt menționate aici, trebuie începute campanii puternice de promovare. De menționat ca și obiectivele menționate mai jos necesită promovare masivă în internet

și realizarea de materiale digitale cu prezentare în echipamentele de realitate virtuală din Info Point-uri.

Cifrele reprezintă căutările lunare în zona de online și necesită o politică coerentă de marketing urban prin promovare corect efectuată.

1) Biserica Baratiei



Exclude adult ideas X

Add filter 1 keyword idea available

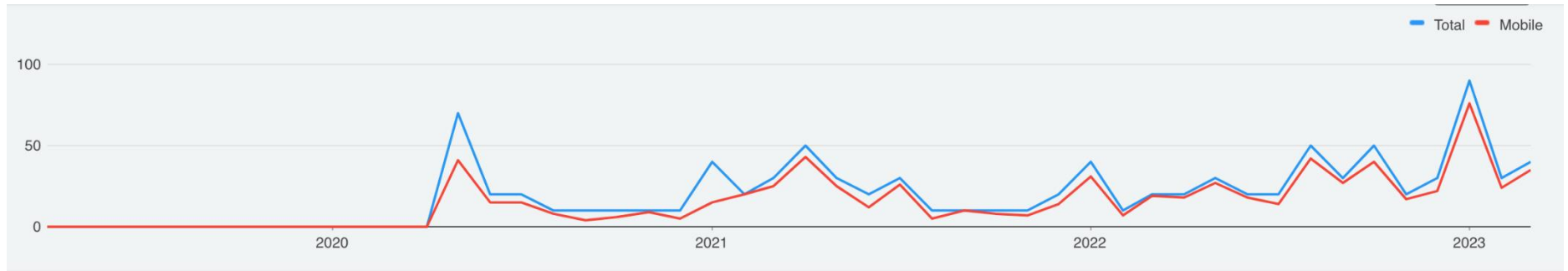


Columns

Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> biserica baratiei	20	-25%	0%	Low	-	-	-	

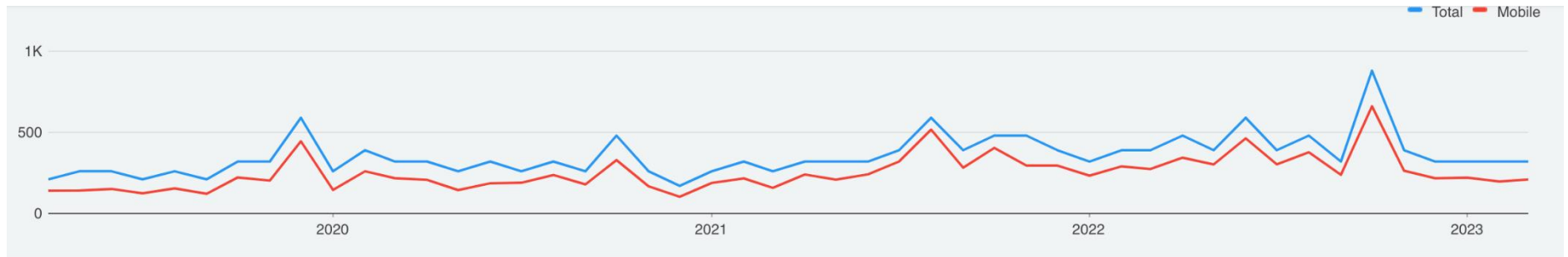
2) Biserica Domneasca Curtea Veche



Exclude adult ideas × Add filter 1 keyword idea available Columns Keyword view ▾ ⤴

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> biserica domneasca curtea veche	20	-56%	+100%	Low	—	—	—	

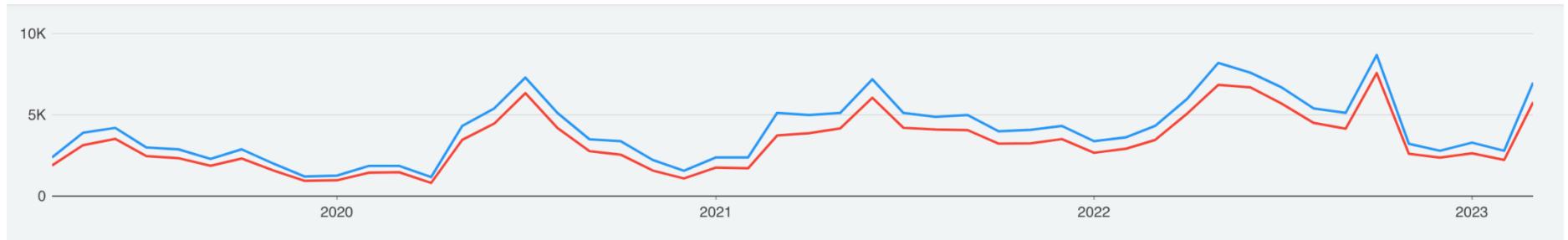
3) Biserica Sf Dumitru Posta



**Keyword (by relevance)**
Exclude adult ideas X
Add filter
1 keyword idea available
Columns Keyword view ▼

	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> biserica sf dumitru posta	390	0%	-18%	Low	-	-	-	

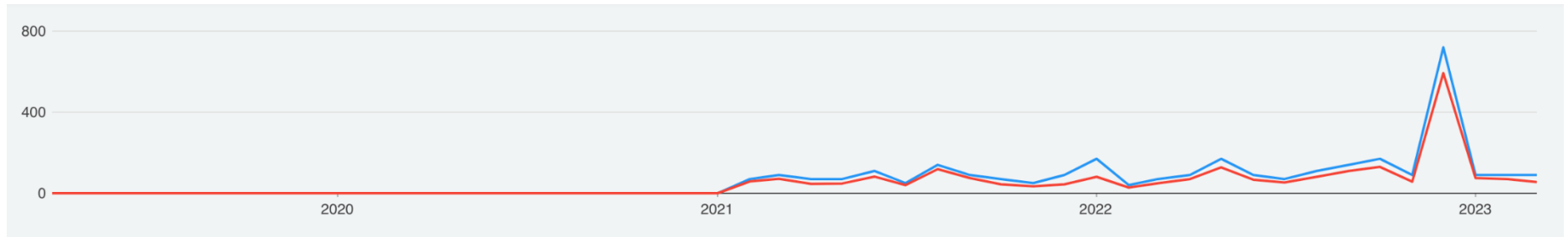
4) Parcul Alexandru Ioan Cuza (IOR)



1 Exclude adult ideas X Add filter 2 keyword ideas available Columns Keyword view ^

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> parcul alexandru ioan cuza	590	0%	-46%	Low	-	-	-	
<input type="checkbox"/> parcul ior	3,600	+128%	+83%	Low	-	-	-	

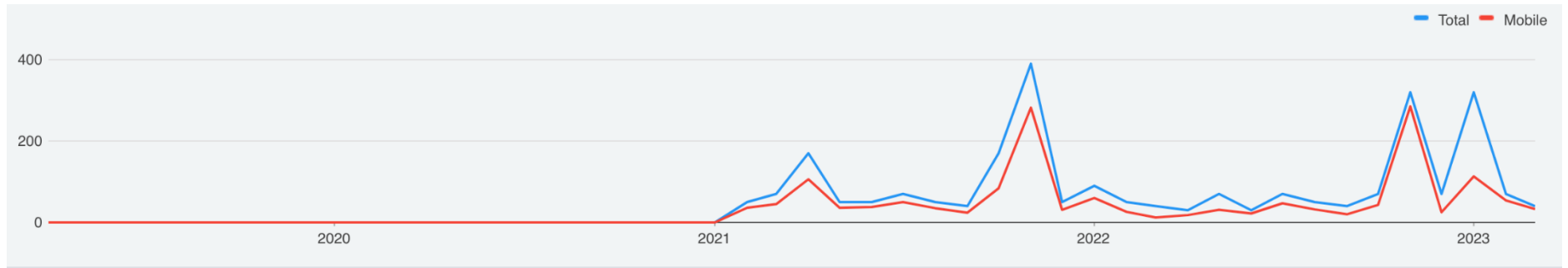
5) Biserica Ceaus Radu



1 Exclude adult ideas Add filter 1 keyword idea available Columns Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> biserica ceaus radu	70	0%	+29%	Low	-	-	-	

6) Biserica Lucaci

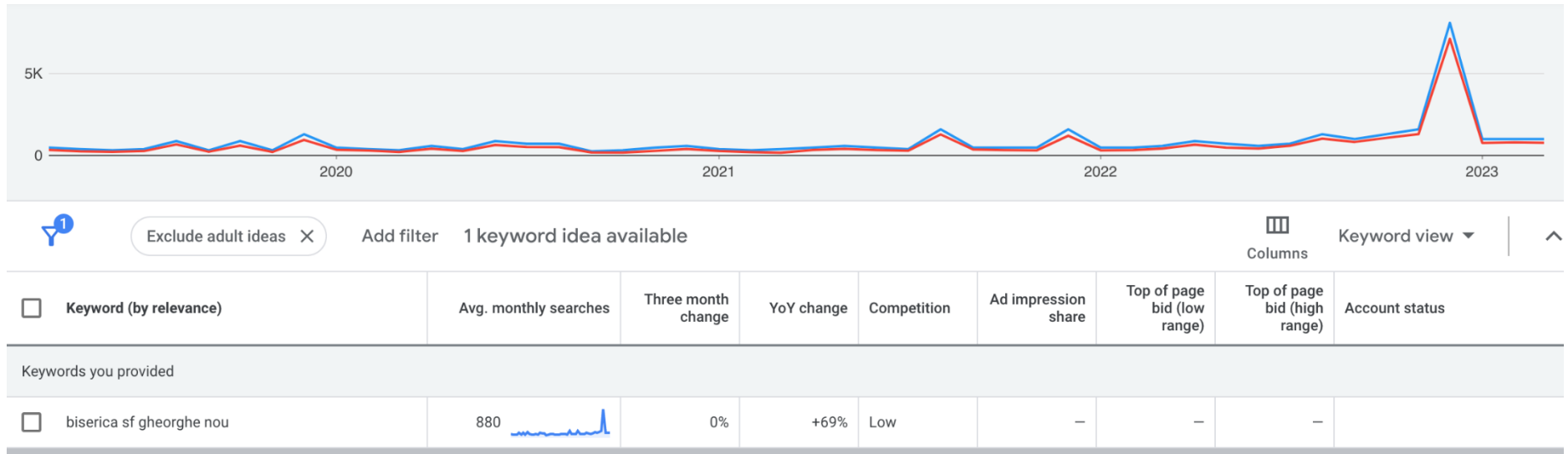


Exclude adult ideas X Add filter 1 keyword idea available Columns Keyword view ^

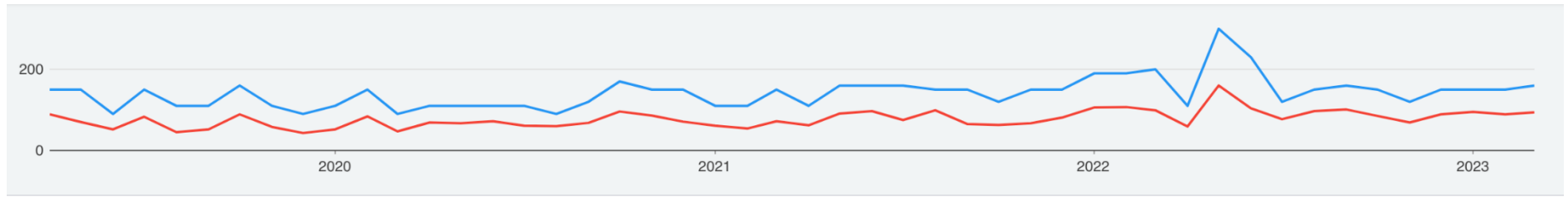
<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> biserica lucaci	50	-88%	0%	Low	-	-	-	



7) Biserica Sf Gheorghe Nou



8) Sediul CEC



Exclude adult ideas X

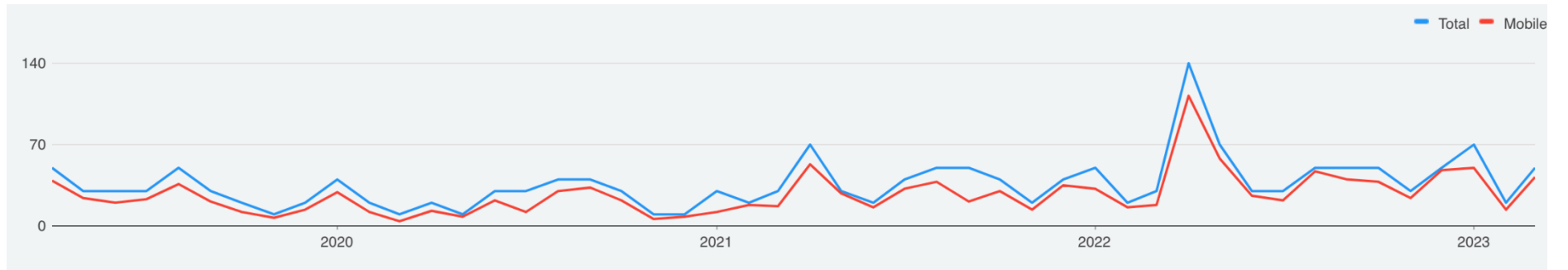
Add filter 4 keyword ideas available



Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keyword ideas								
<input type="checkbox"/> cec bank sediu central	70	0%	-22%	Low	-	-	-	
<input type="checkbox"/> cec bank sediul central	70	0%	-22%	Low	-	-	-	
<input type="checkbox"/> sediul central cec bank	10	+100%	0%	Low	-	-	-	

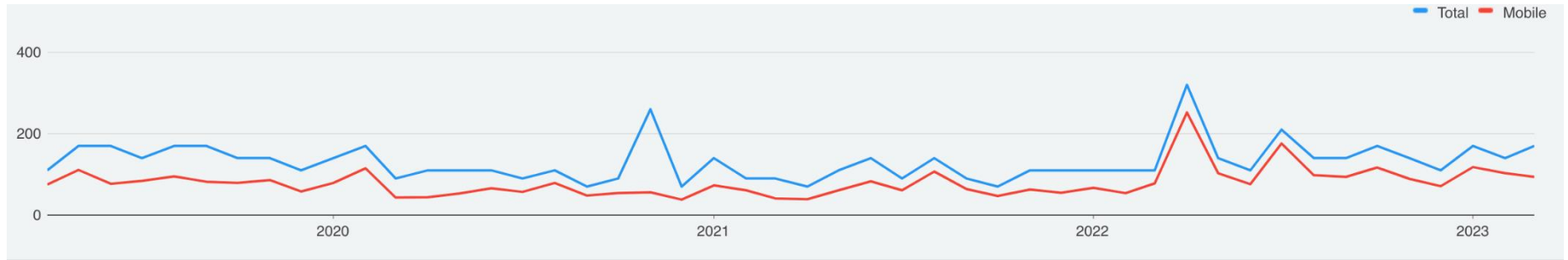
9) Biserica Cerceluş



1 Exclude adult ideas X Add filter 1 keyword idea available Columns Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> biserica cerceluş	40	-29%	+67%	Low	-	-	-	

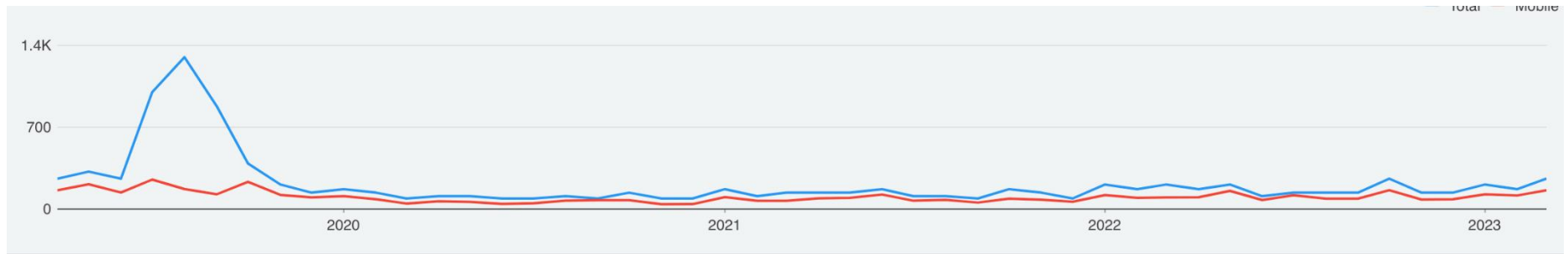
10)Curtea Domneasca Bucuresti



**Keyword (by relevance)**
Exclude adult ideas 
Add filter
1 keyword idea available
Columns  Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> curtea domneasca bucesti	140	0%	+55%	Low	—	—	—	

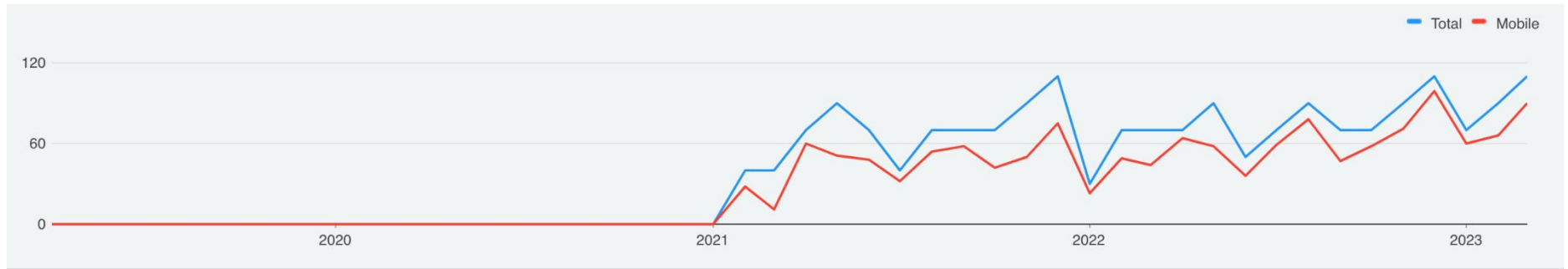
11) Muzeul Holocaustului



1 Exclude adult ideas Add filter 1 keyword idea available Columns Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> muzeul holocaustului	210	+24%	+24%	Low	-	-	-	

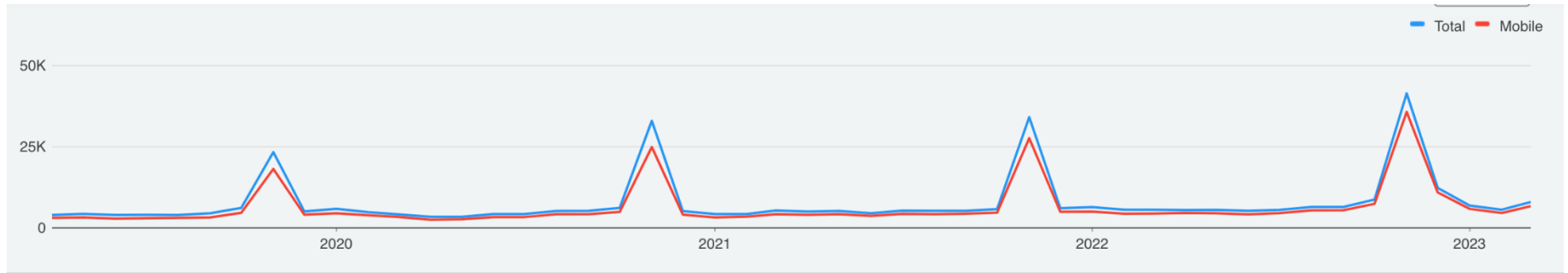
12) Biserica Răzvan



Add filter 1 keyword idea available
 
 Columns Keyword view ▼ ^

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> biserica razvan	40	+57%	+57%	Low	—	—	—	

12) Biserica Sf Mina

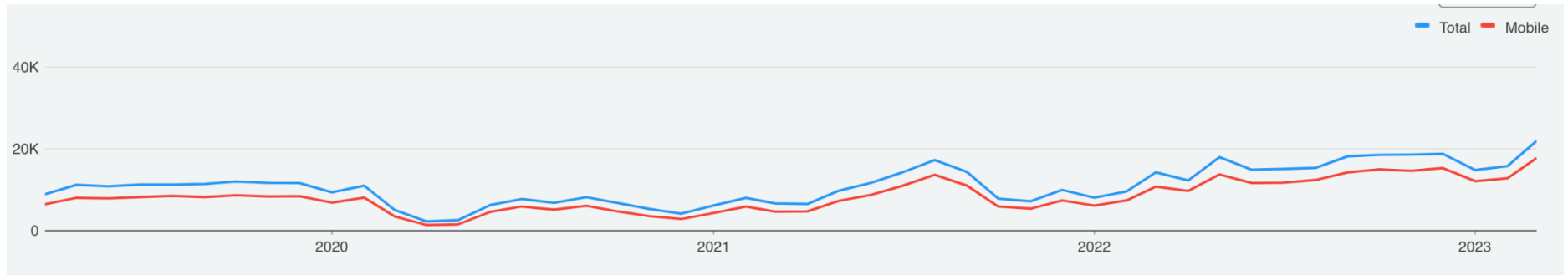


Add filter 7 keyword ideas available


Columns Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> biserica sf mina	1,600	0%	+19%	Low	-	-	-	

13) Hanul lui Manuc

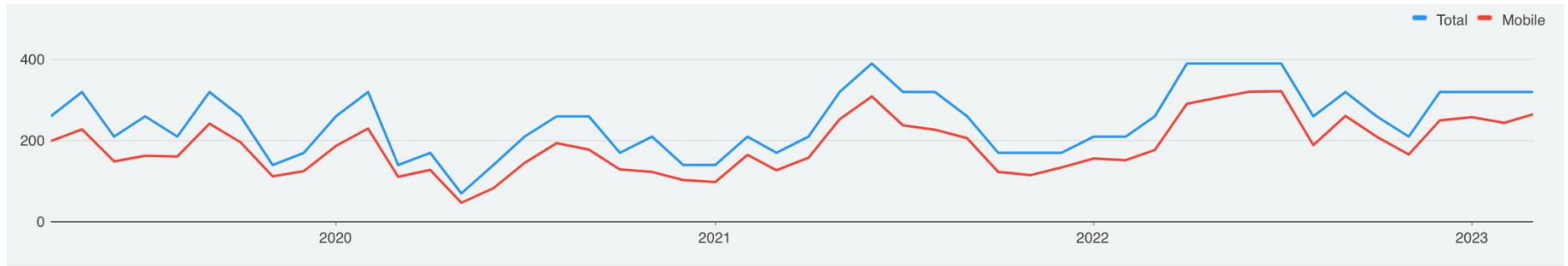


Add filter 67 keyword ideas available
 
 Columns Keyword view ▼

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> hanul lui manuc	8,100 	+49%	+49%	Low	—	RON0.68	RON3.35	



14) Biserica Delea Nouă

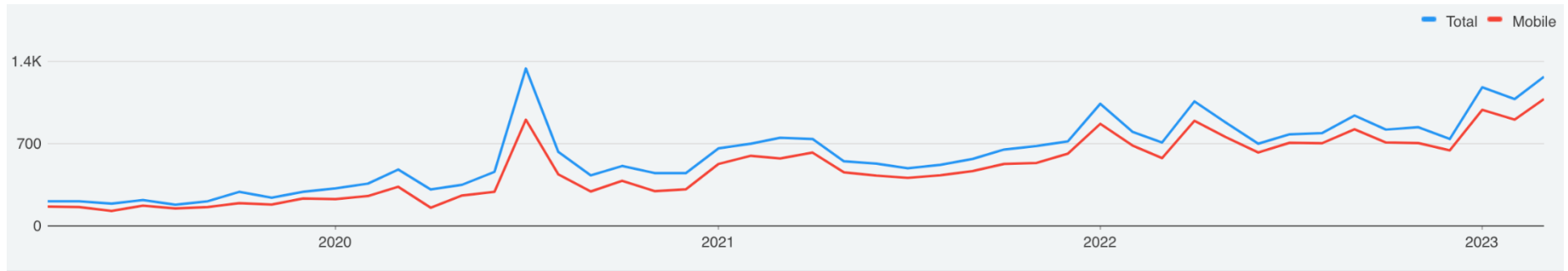


Add filter 1 keyword idea available

Columns Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> bisericica delea noua	260	0%	+23%	Low	-	-	-	

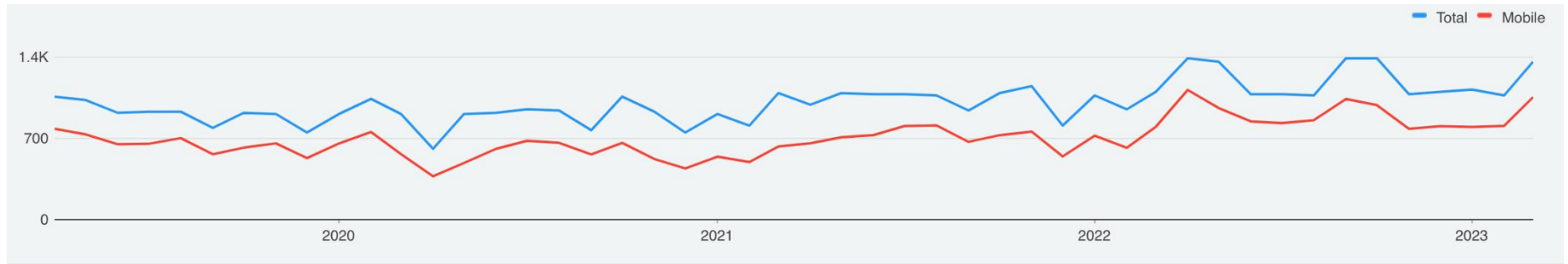
15) Biserica Scaune



Add filter 9 keyword ideas available Columns Keyword view  ^

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> biserica scaune	110	-19%	+89%	Medium	-	-	-	

16) Biserica Stavropoleus

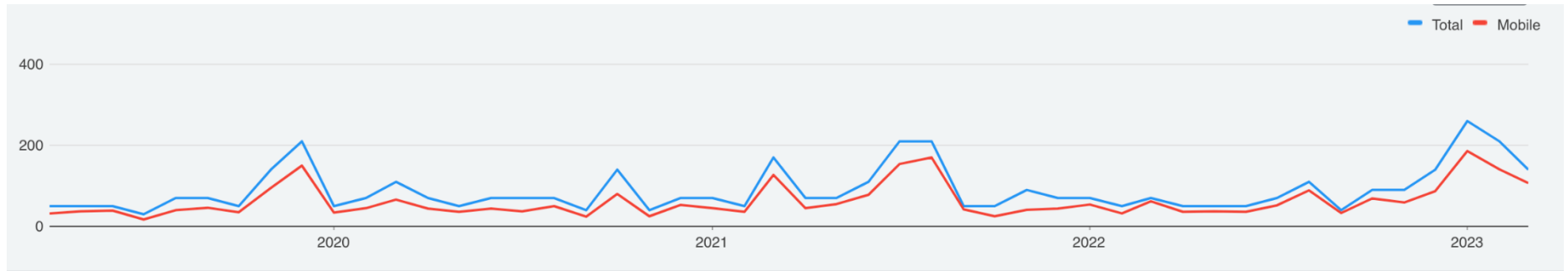


Add filter 6 keyword ideas available

Columns Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> biserica stavropoleus	880	+30%	+30%	Low	-	-	-	

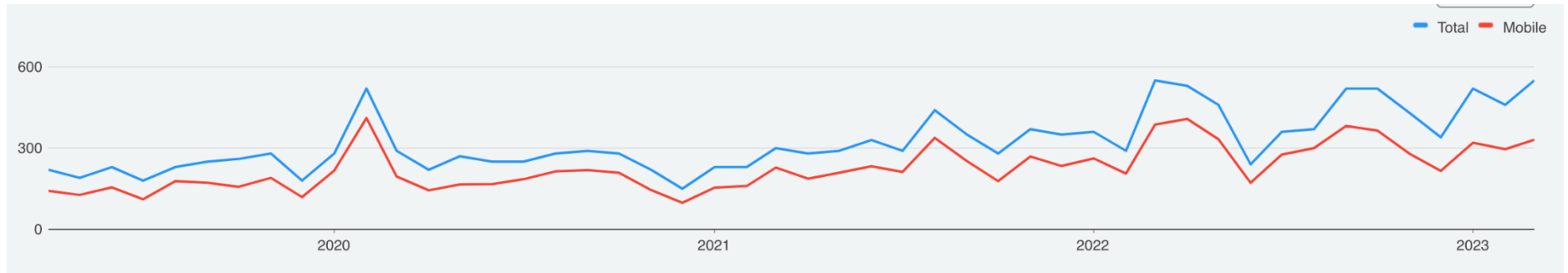
17) Biserica Udricani



Add filter 1 keyword idea available
 
 Columns Keyword view ▼ ^

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> biserica udricani	90	-46%	+100%	Low	—	—	—	

18) Biserica Doamnei

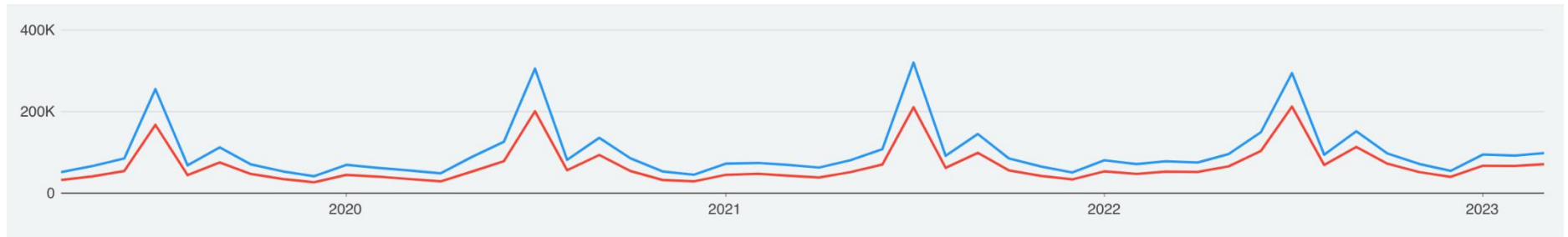


Add filter 2 keyword ideas available

Columns Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> biserica doamnei	320	0%	0%	Low	-	-	-	

19) Universitatea din București

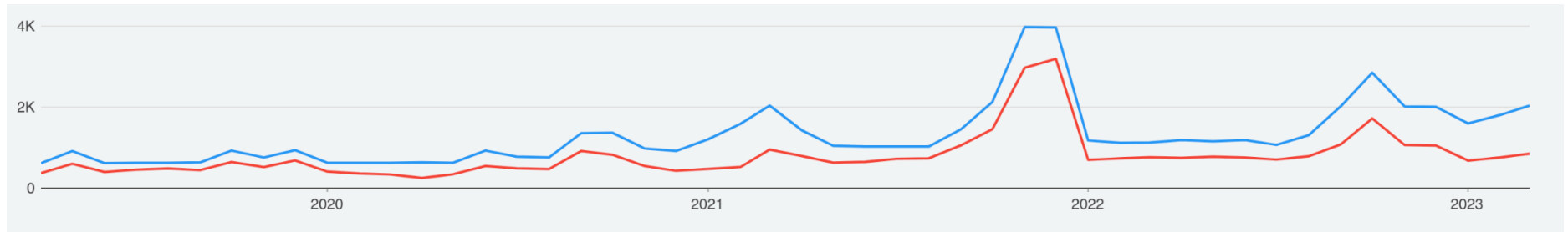


Add filter 2,009 keyword ideas available

Columns Keyword view ^

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> universitatea din bucuresti	2,900 	-21%	-21%	Low	-	RON0.59	RON1.47	

20) Piața Universității

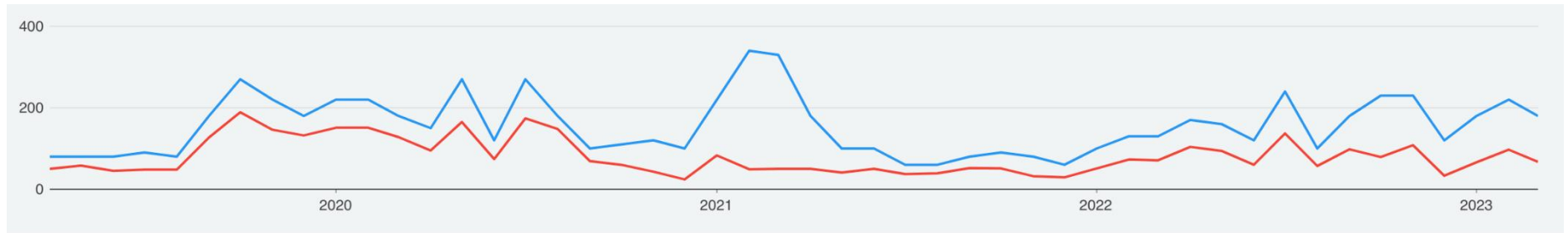


Add filter 6 keyword ideas available

Columns Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> piata universitatii	1,000	+14%	0%	Low	–	–	–	

21) Palatul voievodal Curtea Veche



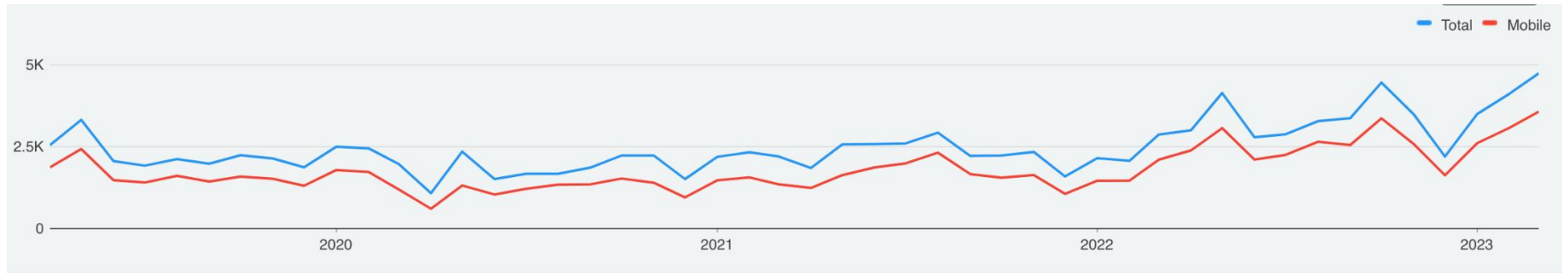
Add filter 2 keyword ideas available

Columns Keyword view ^

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> palatul voievodal curtea veche	140	0%	+55%	Low	-	-	-	



22) Muzeul Național de istorie al României

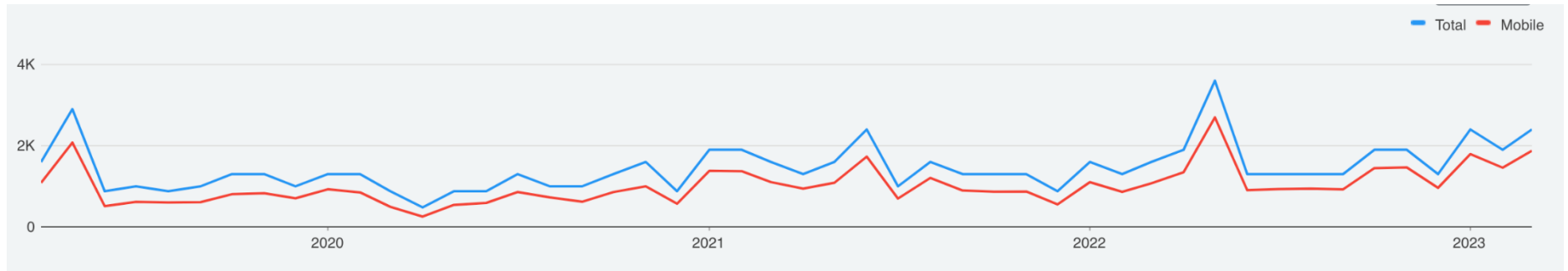


Add filter 28 keyword ideas available

Columns Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> muzeul national de istorie al romaniei	70	-21%	+57%	Low	—	—	—	

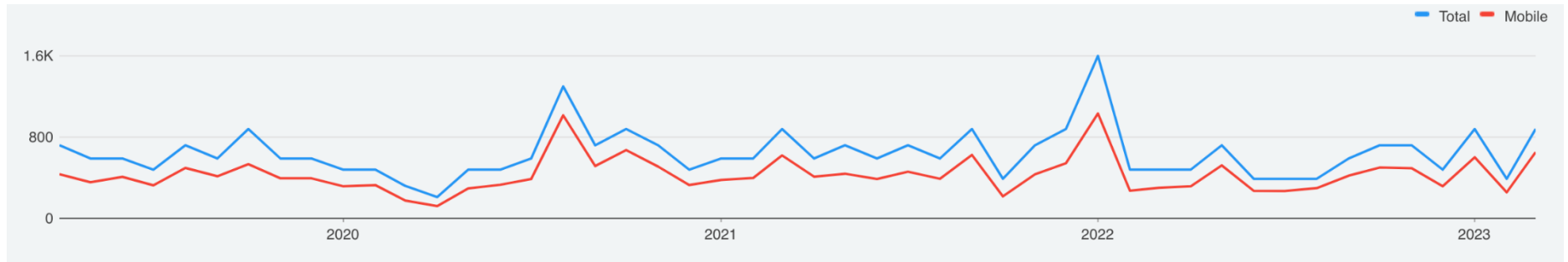
23) Muzeul Șuțu



Add filter 1 keyword idea available
 Columns Keyword view ▾

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> palatul şuțu	1,600	0%	+50%	Low	–	–	–	

24) Sinagoga Templul Coral

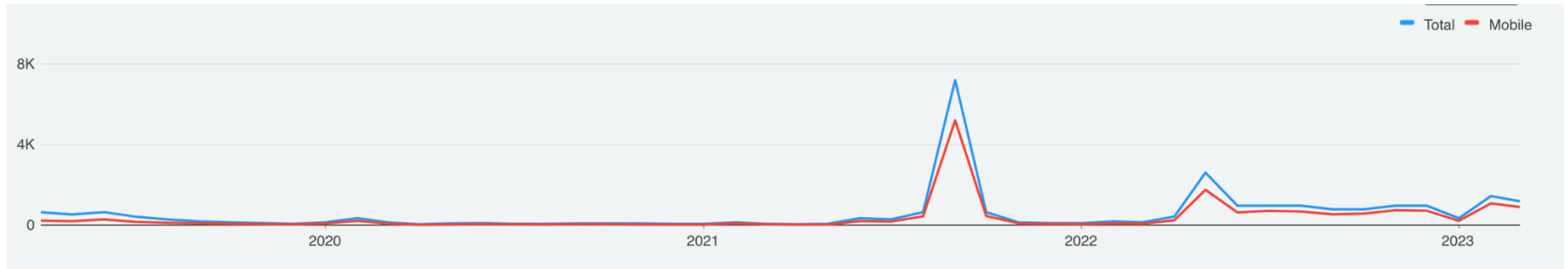


Add filter 1 keyword idea available

Columns Keyword view

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> templul coral	590	0%	+83%	Low	-	-	-	

25) Palatul Dacia



Add filter 2 keyword ideas available
 
 Columns Keyword view ▼ ^

<input type="checkbox"/> Keyword (by relevance)	Avg. monthly searches	Three month change	YoY change	Competition	Ad impression share	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)	Account status
Keywords you provided								
<input type="checkbox"/> palatul dacia	260	+247%	+743%	Low	—	—	—	

## 1) MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Transformarea digitală va transforma sectorul într-un oraș inteligent, care se va baza pe aptitudinile digitale ale cetățenilor, pe inovarea din economie, pe infrastructură inteligentă, pe cercetare și inovare. Gestiunea clădirilor, consumul de energie, mobilitatea și sistemul de siguranță se vor baza pe digitalizarea administrației și pe participarea tuturor la politicile publice.

Monitorizarea strategiei trebuie să fie participativă, iar în comisia de monitorizare pot face parte reprezentanți ai autorităților publice, reprezentanți ai mediului economic și social, dar și reprezentanți ai societății civile.

Este indicat ca monitorizarea implementării strategiei să nu fie doar în sarcina administrației, pentru a evita o evaluare superficială, cantitativă, nu calitativă, făcută doar din obligație, nu din responsabilitate.

Este important ca strategia să fie prezentă public și după adoptarea ei, iar strategiile de comunicare, de marketing instituțional și dezvoltare de proiecte să se raporteze la obiectivele generale ale acesteia. În măsurarea eficienței strategiei, comisia va putea să analizeze, nelimitativ, următoarele aspecte:

- Modul în care participă actorii relevanți la implementarea strategiei;
- Felul în care au evoluat serviciile publice și gradul de satisfacție al cetățenilor după introducerea instrumentelor digitale;
- Numărul și valoarea investițiilor atrase (a se avea în vedere și parametrii atipici- de tip pandemie medicală, criză economică, consecințe ale războiului);
- Dezvoltarea elementelor de inovare, de tehnologizare și deschiderea de hub-uri de cercetare;
- Felul în care colectarea și analiza datelor au îmbunătățit decizia administrației;
- Numărul de manifestări culturale și numărul vizitatorilor;
- Calitatea alfabetizării populației, stratificată pe grupe de vârstă, respectiv nivel de studii;
- Modul de protejare a datelor cetățenilor.

## 2) PROVOCĂRI ȘI RISCURI PENTRU IMPLEMENTAREA STRATEGIEI DE DIGITALIZARE

Schimbările demografice, îmbătrânirea populației, gradul de urbanizare și mobilitatea cetățenilor în piața muncii de la nivel european, nevoia de investiție continuă în informatizarea școlilor și obținerea de conținut digital, slaba pregătire digitală a profesorilor, orientarea claselor de liceu spre nevoile corpului profesoral și nu spre nevoile pieței muncii, slaba alfabetizare digitală în cadrul populației adulte reprezintă riscuri la adresa implementării strategiei. Statisticile europene referitoare la slaba folosire a digitalizării în administrație/ de către beneficiari în raporturile cu autoritățile la nivel național, pot fi atenuate printr-o viziune clară, sistemică, de atingere a obiectivelor în timp, cu rezultate sustenabile.

Un rol important îl are conducerea administrației, primar, viceprimar, secretarul general, liderii de partide politice reprezentate în consiliul local, dar și colaborarea cu Consiliul General și cu Primarul General. Multe din activități sau proiecte presupun o asumare a viziunii care depășește un mandat, o parte dintre proiecte presupun colaborări între sectoare sau sector și administrația municipiului, sau colaborări cu administrația centrală. Deschiderea lor, construirea unei viziuni, permanenta comunicare cu cetățenii, deschiderea către investiție și inovare reprezintă tot atâtea mecanisme care pot ajuta la o mai ușoară acceptare a digitalizării în administrație și în societate.

Metodologia de Diagnoză a Nivelului de Maturitate pentru un Oraș Inteligent<sup>45</sup>

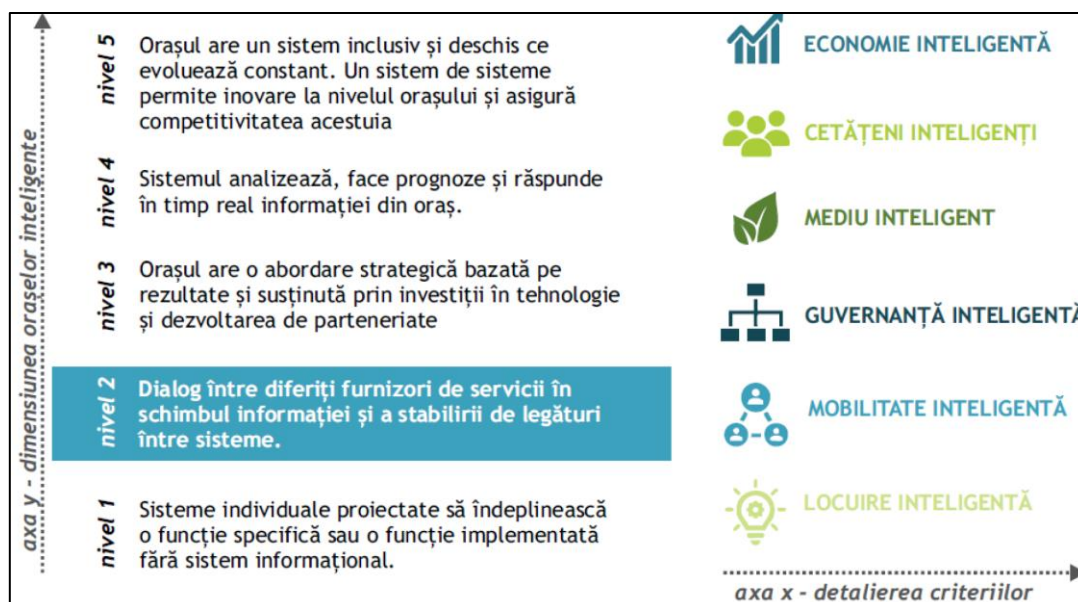


Figura 4

<sup>45</sup> <http://www.primaria-constanta.ro/docs/default-source/documente-pwpmc/librarie-proiecte/strategia-smart-city-ct-constan%C8%9Ba-versiune-final%C4%83.pdf?sfvrsn=6>, p. 318

Din întreaga analiză realizată până la acest moment se constată că sectorul 3 se încadrează nivelului 3 (axa y), în care s-a depășit dialogul între diferiți furnizori de servicii pentru stabilirea unor legături între sisteme, fiind aplicabile măsurile în care sectorul se dezvoltă pe baza unei abordări strategice integrate, urmând ca parteneriatele să fie mai bine utilizate la nivel local. Prin atingerea obiectivelor stabilite, sectorul 3 poate să se îndrepte spre situația în care problemelor colectate în colectivitate și se răspunde în timp real efectiv.

În fapt, prin implementarea strategiilor de dezvoltare urbană și a celei de digitalizare se va trece de la nivelul 3, unde încă administrația se poziționează, către atingerea nivelurilor superioare 4/5 într-un interval de timp nu foarte îndepărtat.

Transformarea digitală a comunității sectorului 3 presupune următoarele dimensiuni principale:

- De la digitalizarea unor procese, situație existentă în prezent, la administrație digitală;
- De la o administrație concentrată pe informații la un sector public bazat pe date;
- De la procesele și datele închise la date deschise;
- De la administrația locală ca furnizor de servicii la administrația locală ca platformă pentru dezvoltarea de politici publice;
- De la administrație statică la administrație pro-activă;
- De la precaritate de spațiu verde la oraș care respiră verde;
- De la platforme economice învechite la economie circulară;
- De la o administrație reactivă, la o administrație participativă și anticipativă;

În dezvoltarea societății, este necesar a se parcurge următorul parcurs

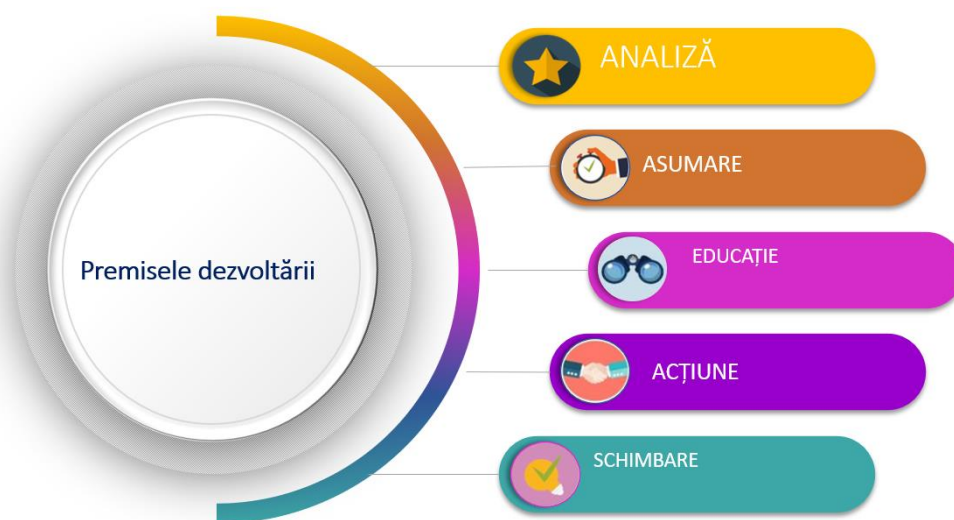


Figura 5- Premisele dezvoltării

## CONCLUZII

Sectorul 3 este o sub-unitate teritorial- administrativă bine definită în spectrul administrativ național. Fiind cel mai populat sector, acesta este un pol de dezvoltare economică, chiar dacă sectorul nu se dezvoltă uniform, dar și un nucleu de probleme sociale important a fi gestionate.

Cu servicii educaționale de calitate, cu un sistem medical performant și cu o diversitate de activități culturale, acesta poate reprezenta un veritabil pol de transformare digitală, un model nu doar la nivelul municipiului, ci și la cel al altor comunități locale.

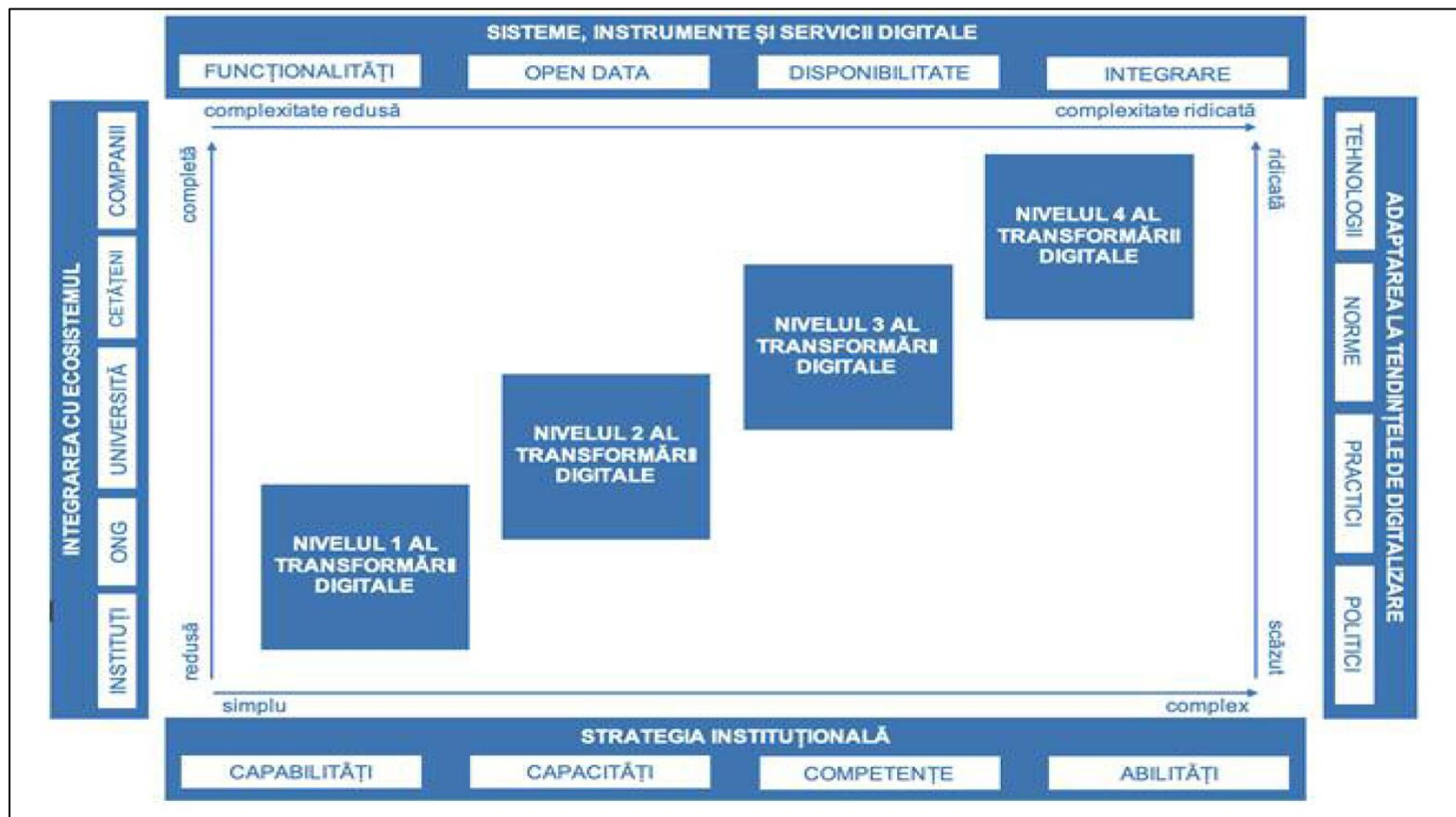
Deschiderea administrației spre nou, spre progres, este definită și asumată în politicile publice. Fără a minimiza riscurile (în special de natură financiară, în atragerea finanțărilor), concluzia generală este că o transformare digitală este posibilă și acceptabilă la nivelul administrației, economiei, educației și societății din sectorul 3 al Municipiului București.



## BIBLIOGRAFIE SUPLIMENTARĂ

- Schwab, K., 2017, Global Competitiveness Report 2017-2018 și 2019, World Economic Forum;
- World Bank, 2019, "Doing Business Report 2019. Training for Reform", Washington, DC, SUA;
- Agenda digitală pentru Europa, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/ro/sheet/64/agenda-digitala-pentru-europa>;
- Deceniul digital al Europei: obiective digitale pentru 2030, [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_ro](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_ro);
- Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020;
- Desktop vs Mobile vs Tablet Market Share Romania Sept 2019 - Sept 2020. (2020);
- <https://www.comunicatii.gov.ro/wp-content/uploads/2016/12/Ghid-Smart-City.pdf>;
- <https://www.intelligentcitieschallenge.eu/develop-digital-city-strategy>;
- Tranziția digitală / Piața unică digitală, <https://www.mae.ro/node/55119>;
- Digital transformation is here, make it successful with Newired!, [https://www.newired.com/solutions/by-use-case/digital-transformation/?gclid=CjwKCAiAgbiQBhAHEiwAuQ6Bkg9NIPK2WUub3bPYLCzL9ed-4sy7pyUYfbIgiMbvd53X\\_9ofvpPJgjhOCAYEQAvD\\_BwE](https://www.newired.com/solutions/by-use-case/digital-transformation/?gclid=CjwKCAiAgbiQBhAHEiwAuQ6Bkg9NIPK2WUub3bPYLCzL9ed-4sy7pyUYfbIgiMbvd53X_9ofvpPJgjhOCAYEQAvD_BwE);
- Tehnologia în interesul cetățenilor. Strategia Uniunii Europene, <https://intelligence.sri.ro/tehnologia-interesul-cetatenilor-strategia-uniunii-europene/>;
- O strategie europeană privind datele, <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0066&from=RO>;
- Inițiativele CE în sfera platformelor online, <https://ec.europa.eu/digital-singlemarket/en/policies/online-platforms>;
- Strategia Europeană pentru Date, <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0066&from=EN>;
- O Europă pregătită pentru era digitală, [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age\\_ro](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_ro);
- România și Piața Unică Digitală a Uniunii Europene. Oportunități și provocări, [http://ier.gov.ro/wp-content/uploads/2018/10/SPOS-2017\\_Studiul\\_3\\_FINAL.pdf](http://ier.gov.ro/wp-content/uploads/2018/10/SPOS-2017_Studiul_3_FINAL.pdf);
- Strategia de Dezvoltare Durabilă a Sectorului 3 pentru perioada 2021 -2027;
- <https://viennabusinessagency.at/>

Transformarea digitală instituțională<sup>46</sup>



<sup>46</sup> <https://digitalcluj.fspac.online/wp-content/uploads/2021/04/Strategia-de-transformare-digitala-web.pdf>, p. 74

Dimensiunile Cheie ale unui Oraș / Domeniu Inteligent

