



Strategia de transformare digitală a Primăriei Municipiului Târgoviște

Etapa 1 – Livrabilul nr. 2 - Raportul de diagnoză multi-instituțională

Iulie 2023





Cuprins

I. Raportul de diagnoză multi-instituțională	5
A. Introducere	5
1. Despre autoritatea contractantă și contextul pregătirii strategiei de transformare digitală pentru PMT (conform caietului de sarcini)	5
2. Cerințe din caietul de sarcini și angajamentele din oferta tehnică, precum și descrierea pe scurt a activităților/ concluziilor	7
3. Limitarea responsabilității privind datele furnizate de autoritatea contractantă	9
B. Analiza proceselor	10
1. Descrierea generală	10
2. Informații privind maturitatea proceselor	10
3. Analiza proceselor – fișele de analiză	12
C. Analiza generală a infrastructurii hardware și software	71
1. Descriere generală	71
2. Arhitectura sistemelor digitale	71
3. Guvernanța IT	74
4. Securitatea sistemelor și a organizației	74
5. Gestiunea identității și a accesului la resurse	75
6. Gestiunea continuității serviciilor, a răspunsului și a situațiilor de criză	75
7. Conformitatea cu legislația în vigoare și bune practici	76
8. Descrierea infrastructurii digitale din Primărie și subordonate	76
a) Centre de date/ camere tehnice destinate echipamentelor	77
b) Infrastructura IT	77
c) Programe software comerciale	77



d) Aplicații software comerciale sau dezvoltate	78
e) Interfețe și inter-conectivitate între aplicații	79
f) Contracte de servicii	79
g) Echipamente destinate asigurării utilităților	79
h) Echipamente pentru infrastructuri urbane	79
9. Descrierea infrastructurii digitale instituții de învățământ	80
a) Centre de date/ camere tehnice destinate echipamentelor	80
b) Infrastructura IT	80
c) Programe software comerciale	80
d) Aplicații software comerciale sau dezvoltate	81
e) Interfețe și inter-conectivitate între aplicații	81
f) Arhitectura sistemelor digitale	81
g) Contracte de servicii	82
h) Echipamente destinate asigurării utilităților	83
i) Echipamente pentru infrastructuri urbane	83
D. Analiza cadrului legislativ relevant din punct de vedere al digitalizării	83
1. Legislație generală relevantă pentru administrația publică	83
2. Legislație relevantă privind proprietatea drepturilor intelectuale	85
3. Legislație relevantă privind semnătura electronică, sigiliul electronic și marca temporală	87
4. Legislație relevantă privind arhivarea electronică	88
5. Legislație relevantă privind prelucrarea datelor cu caracter personal	88
6. Indicații privind ghidurile de interpretare și aplicare a legislației privind prelucrarea datelor cu caracter personal	90
7. Legislație relevantă privind securitatea cibernetică	93



E. Analiză privind maturitatea digitală a PMT și instituțiilor coordonate	93
1. Metodologia <i>Organizația Conectată</i>	93
2. Viziunea de ansamblu privind scorurile pe capacități (cu detalii în tabelul următor)	96
3. Analiza pe capacități și sub-capacități privind Organizația Conectată	98
 II. Raportul de transfer de know-how de implementare	 112
A. Descriere generală	112
B. Rezultatele chestionarului privind competențele digitale și de identificare ale nevoilor de digitalizare	115
1. Rezumat rezultate chestionar	115
2. Analiza detaliată a rezultatelor la chestionar	116
C. Informații privind sesiunea de transfer de know-how	129
 III. Lista anexelor acestui document	 131



I. Raportul de diagnoză multi-instituțională

A. Introducere

1. Despre autoritatea contractantă și contextul pregătirii strategiei de transformare digitală pentru PMT (conform caietului de sarcini)

Conform caietului de sarcini, obiectivul general este reprezentat de digitalizarea serviciilor publice oferite cetățenilor din UAT Municipiul Târgoviște, în vederea reducerii birocrăției, și crearea unui concept unitar, interconectat și interoperabil la nivelul întregului UAT prin implementarea unui sistem informatic integrat intra- și interinstituțional la nivelul aparatului de specialitate al UAT Municipiul Târgoviște.

Obiectivul specific la care contribuie realizarea serviciilor presupune crearea conceptului general de digitalizare ce va fi implementat la nivelul întregului UAT Municipiul Târgoviște prin elaborarea Strategiei de Transformare Digitală.

Proiectul este finanțat prin *Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020*, Cod apel: POCA/972/2/1/ Introducerea de sisteme si standarde comune în administrația publica locala ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP (Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice).

Conform caietului de sarcini, la nivelul UAT Municipiul Târgoviște nu există o strategie de transformare digitală instituțională formalizată care să cuprindă un plan sistematic, tactic și operațional de acțiune și monitorizare, într-un calendar temporal definit. De asemenea, digitalizarea proceselor instituției este realizată parțial, fiind susținută de sisteme informatice de nișă, „silozate” și disperate.

În vederea atingerii obiectivelor UAT Municipiul Târgoviște, prezenta inițiativă urmărește continuarea procesului de transformare digitală în cadrul instituției, prin executarea unei analize în profunzime și la nivel înalt a situației curente și prin definirea seturilor de recomandări.

Autoritatea contractantă a prezentat în caietul de sarcini următoarele probleme critice identificate:

- Formalizarea proceselor IT este limitată și parțial aliniată la bunele practici din domeniu;
- Arhitectura aplicativă este „silozată”, cu grad redus de interfațare a aplicațiilor (interoperabilitate limitată), ceea ce poate genera probleme de calitate a datelor, multiplicarea efortului de procesare, timp adițional necesar furnizării informațiilor către beneficiari;
- Instituția nu are o strategie IT de dezvoltare pe termen mediu și lung, ceea ce poate conduce la investiții inadecvate în raport cu obiectivele asumate;



- Personalul IT nu este dimensionat în mod corespunzător, nefiind asigurată o definire clară a rolurilor. Organizarea funcției IT&C nu asigură segregarea atribuțiilor între nivelul de networking și cele de aplicații și procese.
- De asemenea, în organigrama actuală nu sunt prevăzute posturi care să faciliteze colectarea și analiza adecvata a cerințelor funcționale și tehnice necesare îmbunătățirii parcului aplicativ;
- În ceea ce privește procesele aferente funcției IT&C, acestea sunt parțial aliniate la bunele practici în domeniu și de asemenea, necesită documentare și ajustare în funcție de necesitățile instituției.

Entitățile aflate în coordonarea directă (integrală sau parțială) a autorității contractante, relevante pentru pregătirea strategiei de transformare digitală, sunt:

1. Direcția de Asistență Socială
2. Poliția Locală
3. Teatrul Municipal „Tony Bulandra”
4. Club Sportiv Municipal
5. Direcția de Administrare a Patrimoniului Public și Privat
6. Direcția Gradina Zoologică
7. Direcția de Salubritate
8. Direcția Complex Turistic de Natație
9. Serviciul Public Local de Pază
10. Toate instituțiile de învățământ aflate în coordonarea administrativă a primăriei (lista cu cele 40 de instituții de învățământ se regăsește în *Anexa nr. 1 - Fișier Excel – Jurnal de proiect – Instituții învățământ*)



2. Cerințe din caietul de sarcini și angajamentele din oferta tehnică, precum și descrierea pe scurt a activităților/ concluziilor

Livrabilul este elaborat în conformitate cu cerințele din caietul de sarcini și angajamentele din oferte tehnică, pe care le redăm mai jos.

Nr.	Cerințe conform caietului de sarcini și angajamentele din oferta tehnică	Îndeplinirea/ descrierea pe scurt a activităților desfășurate
1	Caiet de sarcini și oferta tehnică: analiza proceselor specifice fiecărei entități în parte pentru a avea o imagine asupra gradului de pregătire pentru digitalizare (maturității digitale) al tuturor entităților implicate - vor fi analizate inventarul de procese și ROF-urile, având în vedere caracterul multi-instituțional, iar analiza detaliată cu fișă de proces va fi pregătită pentru maximum 20 procese prioritare din punct de vedere al digitalizării	Realizat
2	Caiet de sarcini și oferta tehnică: Analiza generală a infrastructurii hardware și software a entităților implicate și evaluarea aplicațiilor existente în cadrul instituției în vederea stabilirii gradului lor de conformitate cu noul concept de digitalizare	Realizat
3	Caiet de sarcini și oferta tehnică: analiza cadrului legislativ relevant din punct de vedere al digitalizării	Realizat
4	Oferta tehnică – pregătit în plus față de cerințele din caietul de sarcini: determinarea scorului de maturitate digitală folosind metodologia KPMG privind Organizația Conectată și vom compara scorul PMT cu un comparator internațional pentru a vedea unde se situează și care este nevoia de transformare digitală	Realizat



5	Caiet de sarcini și oferta tehnică: <i>Raportul de Diagnoza Multi-Instituțională</i> cu privire la gradul de pregătire pentru digitalizare al tuturor entităților implicate imaginea la nivel de municipiu imaginea la nivel de instituție publică	Realizat – cuprins în livrabilul actual
6	Caiet de sarcini: pregătirea actorilor implicați în procesul de transformare digitală prin transferul know-how-ului transformațional la personalul entităților implicate în scopul asigurării tranziției acestora de la modul de lucru tradițional și uzat moral de prestare a serviciilor publice către un mediu digitalizat complet	Realizat
7	Oferta tehnică: Pregătirea, lansarea și interpretarea rezultatelor unui chestionar privind gradul de înțelegere a digitalizării de către angajații instituției	Realizat
8	Oferta tehnică: Pregătirea materialelor cu concepte referitoare la digitalizare și privind managementul schimbării pornind de la competențele digitale țintite	Realizat
9	Oferta tehnică: Livrarea sesiunilor de transfer de know-how	Realizat: conform deciziei la nivel de management al proiectului, a fost aliniată necesitatea livrării unei sesiuni de transfer de know-how care a fost livrată pe 20.07.2023 la sediul PMT - diferit față de oferta tehnică unde sesiunile de transfer de know-how erau prevăzute în format online, acesta au fost livrată în format fizic la sediul PMT.
10	Caiet de sarcini și oferta tehnică: <i>Raportul de transfer de know-how</i> de implementare care demonstrează	Realizat – inclus în livrabilul actual

	implementarea pachetului de măsuri agreat premergătoare pregătirii documentului cu strategia de transformare digitală	
--	--	--

3. Limitarea responsabilității privind datele furnizate de autoritatea contractantă

Colectarea datelor necesare proiectului a fost efectuată de către echipa de proiect a PMT, în formatul solicitat de consultanți. Conform deciziei la nivel de management al proiectului, pentru instituțiile de învățământ, suplimentar față de perimetrul serviciilor și efortul contractat, consultanții au transmis cerințele de date către 40 de instituții de învățământ, inclusiv cu fișierul șablon privind inventarul IT și au colectat datele pe care instituțiile de învățământ le-au transmis.

Consultanții au prelucrat doar informațiile furnizate și validate de către echipa de proiect a PMT sau a instituțiilor coordonate. Consultații nu au avut obligația și nici pârghiile de a verifica calitatea și acuratețea informațiilor primite din partea PMT sau a instituțiilor coordonate și nu au efectuat teste adiționale pentru determinarea consistenței și acurateții acestora. Validitatea și suficiența informațiilor, precum și utilizarea acestor informații este în întregime responsabilitatea PMT.

Cerințele inițiale de date au fost transmise către PMT pe data de 21.06.2023, cu termenul de transmitere a datelor până pe 05.07.2023. Pe 07.07.2023 a fost luată decizia la nivel de management al contractului ca datele colectate transmise de autoritatea contractantă ulterior acestei dăți să fie analizate pentru livrabilul nr. 2 al acestui proiect (cel de față).

Cerințele de date și informațiile privind transmiterea lor sunt detaliate în *Anexa nr. 1 - Fișier Excel – Jurnal de proiect - Stadiu cerințe de date*.

B. Analiza proceselor

1. Descrierea generală

Analiza proceselor specifice fiecărei entități în parte, pentru a avea o imagine asupra gradului de pregătire pentru digitalizare (maturității digitale) al tuturor entităților implicate, a presupus analiza inventarul de procese, a ROF-urilor (având în vedere caracterul multi-instituțional), precum și analiza detaliată cu fișe de proces care a fost pregătită pentru maxim 20 procese (conform ofertei tehnice) prioritare din punct de vedere al digitalizării.

PMT a transmis consultanților documentația descriptivă pentru proceduri/ procese din cadrul instituției și din subordonate (28 de proceduri de la nivelul primăriei, 15 proceduri de la nivelul DAS - Direcției de Asistență Socială, 32 de proceduri de la nivelul DAPPP - Direcției de Administrare a Patrimoniului Public și Privat; de asemenea, 3 licee au transmis o parte din procedurile în vigoare), din care au fost selectate 20 de proceduri/ procese considerate prioritare din punct de vedere al digitalizării și/sau care presupun interacțiuni cu cetățenii.

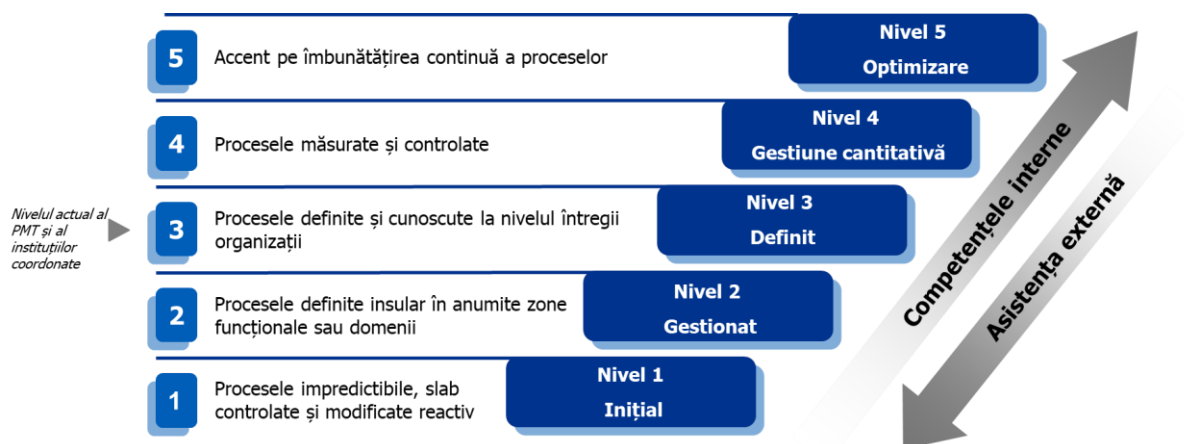
Lista procedurilor primite se regăsește în *Anexa nr. 2 – Lista procedurilor primite*.

2. Informații privind maturitatea proceselor

Au fost analizate inventarele proceselor și procesele detaliate primite din partea PMT și a instituțiilor coordonate, iar pentru 20 de procese/ proceduri selectate au fost pregătite 20 de fișe de analiză de proces conform precizărilor din oferta tehnică.

Gradul de maturitate al proceselor

În ceea ce privește gradul de maturitate al proceselor, apreciem că acesta se situează la un nivel **3 – Definit** (reprezentare grafică în schema de mai jos privind gradul de maturitate a proceselor) având în vedere că există proceduri definite Procesele definite și cunoscute la nivelul întregii organizații, dar anumite activități ar putea să nu fie procedurizate. Nivelul de maturitate al proceselor „3 – Definit” este reprezentativ pentru PMT și instituțiile coordonate analizate de la care s-au primit documente descriptive pentru procese proceduri (DAS și DAPPP). Procesele/ activitățile nu sunt măsurate în mod sistematic prin indicatori cheie de performanță, deoarece aceștia nu sunt definiți (în mod ideal aceștia trebuie listați și definiți în proceduri). Datele privind volumetria proceselor nu sunt colectate și analizate și nu există un accent pe îmbunătățirea continuă a proceselor.



Procesele nu sunt cartografiate în hărți de procese care să detalieze actorii implicați și activitățile de procese, de exemplu folosind *Business Process Model and Notation* sau pe scurt *BPMN*, unul dintre cele mai cunoscute standarde de modelare și management al proceselor de business, util pentru digitalizarea proceselor prin transpunerea lor în fluxuri electronice, deși pentru unele procese au fost identificate hărți generale ale proceselor (de exemplu diagrama fluxului privind circuitul documentelor din cadrul *PO-SMAM-07 Transparența Decizională*).

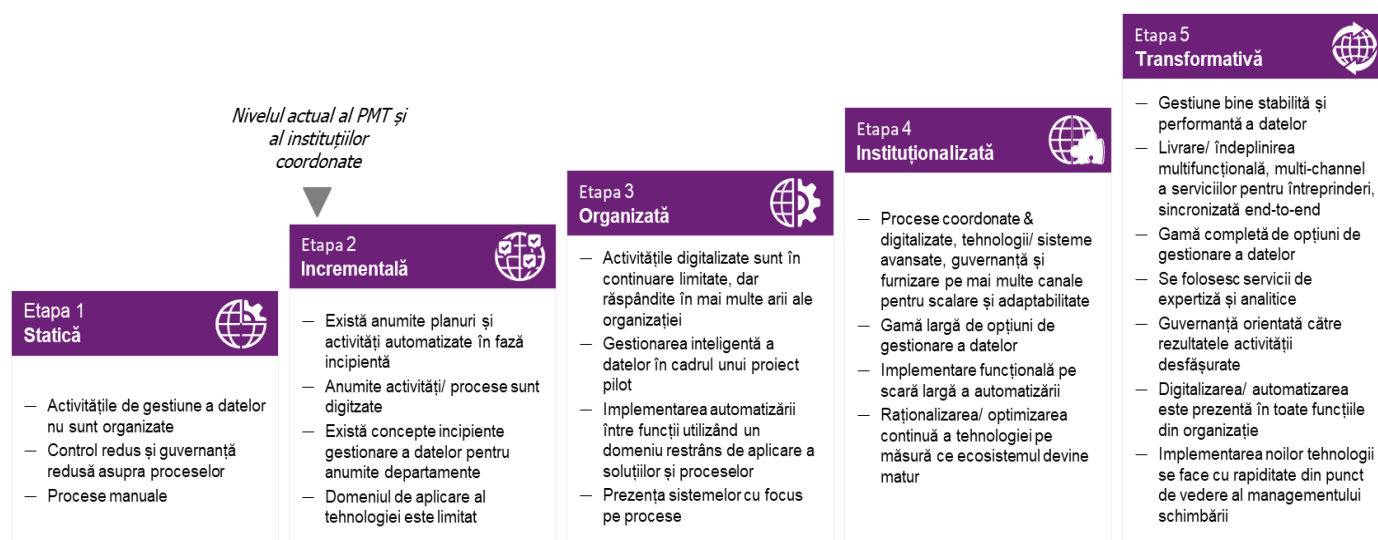
De asemenea, a fost observată o standardizare redusă a proceselor și activităților, având în vedere modul de lucru independent al instituțiilor coordonate, cu activități din funcțiile suport (inclusiv IT, deși, în afară de primărie, doar DAS a numit recent un responsabil IT, restul instituțiilor coordonate probabil cumulând acest rol cu alte roluri din organizație) care ar putea să fie repetitive și care în mod ideal ar putea fi organizate în mod centralizat.

Gradul de maturitate digitală al proceselor

În ceea ce privește gradul de maturitate digitală conform unei scale concepute și utilizate de consultanți, PMT împreună cu instituțiile coordonate se află într-o fază incipientă din Etapa a 2-a (din 5 etape) numită **Incrementală** (reprezentare grafică în schema de mai jos privind gradul de maturitate digitală a unei organizații, inclusiv din punct de vedere al proceselor).



Strategia de Transformare Digitală a Primăriei Municipiului Târgoviște
Iulie 2023



Deși au fost observate mai multe canale de interacțiune cu cetățenii (ex. formulare online), fluxurile interne ale documentelor sunt preponderent fizice (cel puțin până la operaționalizarea aplicației care va fi implementată prin proiectul în desfășurare de Ecosistem digital), iar interacțiunea directă fizică cu cetățenii prevalează.

3. Analiza proceselor – fișele de analiză

PMT a transmis consultanților documentația descriptivă pentru proceduri/ procese din cadrul instituției și din subordonate (28 de proceduri de la nivelul primăriei, 15 proceduri de la nivelul Direcției de Asistență Socială, 32 de proceduri de la nivelul DAS - Direcției de Administrare a DAPPP - Direcției de Administrare a Patrimoniului Public și Privat; de asemenea, 3 licee au transmis o parte din procedurile în vigoare), din care au fost selectate 20 de proceduri/ procese considerate prioritare din punct de vedere al digitalizării sau/ și care presupun interacțiune cu cetățenii. Pentru aceste 20 de proceduri/ procese redăm mai jos fișele detaliate de analiză.

Nume proces	1. Primăria Municipiului Târgoviște – Procedură operațională privind activitatea Centrului de Informare pentru Cetățeni (cod procedură PO – PMT – 323)
Responsabili proces	- Primarul - Direcția de Administrație Publică Locală



	▪ Șeful Serviciului Resurse Umane, Relații Externe și Relații cu Publicul ▪ Compartimentul Centrul de Informare pentru Cetățeni (CIC)
Obiectivul procesului	Obiectivul procesului este realizarea activității de informare a cetățenilor
Scurtă descriere	Procedura stabilește modul în care se realizează activitatea de informare a cetățenilor pentru a realiza comunicarea și cooperarea eficientă dintre aceștia și administrația publică locală.
Evenimente	Solicitare informații aferente diverselor documente, avize, acorduri, sau autorizații care intră în competența Municipiului Târgoviște
Input-uri	Solicitarea cetățeanului
Departamente implicate	Procedura se aplică de către funcționarii din cadrul Primăriei Târgoviște și ai Consiliului Local Municipal
Activități	▪ Consilierul CIC solicită formularele tipizate care trebuie completate de către cetățeni de la toate compartimentele de specialitate din cadrul instituției. ▪ Consilierul CIC oferă cetățeanului informații privind modalitatea de a obține diverse documente, avize, acorduri, autorizații care intră în competența Municipiului Târgoviște. ▪ Consilierul CIC va sprijini cetățenii în vederea completării formularelor —tip care, ulterior, vor fi depuse la registratura instituției pentru înregistrare și transmitere ulterioară serviciului public competent. ▪ În ceea ce privește informațiile de interes public solicitantul va completa cererea tip prezentată de consilierul CIC care, ulterior, prin registratura instituției va fi prezentată compartimentului de specialitate în vederea înregistrării și formulării răspunsului. ▪ În cazul în care cetățenii solicită informații legate de anumite probleme care nu sunt în competența autorității



	locale aceștia vor fi îndrumați spre instituțiile/organizație care sunt abilitate să rezolve situațiile respective. ▪ Consilierul CIC sprijină cetățenii în rezolvarea unor probleme care sunt în aria de competență a Municipiului Târgoviște. ▪ Consilierul CIC gestionează apelurile telefonice direcționând legătura către serviciul public de specialitate competent să soluționeze problemele ridicate de cetățeni.
Output-uri	Rezolvarea solicitării prin emiterea și transmiterea informațiilor aflate în competența autorității locale sau redirecționarea cetățenilor către serviciul public de specialitate competent
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibile ineficiențe în gestionarea formularelor ▪ Posibilitatea de a avea informații incomplete sau inexacte ▪ Posibile întârzieri în transmiterea documentelor ▪ Posibile probleme de accesibilitate și comunicare
Controale aferente obiectivelor	▪ Implementarea unui sistem informatic pentru gestionarea eficientă a interacțiunilor cu cetățenii ▪ Instruirea și pregătirea adecvată a personalului CIC ▪ Implementarea unor ghiduri sau manuale de referință ▪ Implementarea unor canale de comunicare multiple și diverse (telefon, e-mail, platforme online, chatbot-uri)
Factori critici de succes (FCS)	Implementarea unui sistem informatic pentru gestionarea documentelor, platforme de comunicare și canale de interacțiune
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul mediu de răspuns ▪ Gradul de satisfacție al cetățenilor ▪ Rata de completare a formularelor online



	▪ Numărul de sesiuni/ interacțiuni pe platformele de comunicare ▪ Gradul de utilizare al canalelor digitale
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibil timp îndelungat de așteptare ▪ Posibile erori sau neconformități în cadrul documentelor primite ▪ Posibile reclamații și feedback negativ din partea cetățenilor cu privire la experiența lor în interacțiunea cu CIC
Oportunități de creștere a performanței	▪ Dezvoltarea unui portal online pentru cetățeni, care să ofere acces la informații actualizate, formulare online și posibilitatea de a trimite solicitări și documente ▪ Introducerea unui sistem de programare online ▪ Crearea unei baze de cunoștințe online, care să conțină întrebări frecvente, ghiduri și instrucțiuni pentru cetățeni ▪ Implementarea unor sisteme de gestionare a fluxurilor de lucru pentru a automatiza și optimiza procesele administrative, cum ar fi înregistrarea, procesarea și transmiterea documentelor, pentru reducerea erorilor umane și timpilor de răspuns (cel mai probabil această nevoie va fi acoperită de sistemul în implementare privind ecosistemul digital)

Nume proces	2. Primăria Municipiului Târgoviște – Evaluarea gradului de satisfacție al cetățenilor (cod procedură PO–PMT–006)
Responsabil proces	Consilier Serviciul Resurse umane, Relații externe, Relații cu publicul
Obiectivul procesului	▪ Scopul acestei proceduri este de a determina gradul de satisfacție al cetățenilor față de serviciile și activitățile oferite de Primăria Municipiului Târgoviște și direcțiile subordonate Consiliului Local. ▪ Analiza informațiilor referitoare la satisfacerea cerințelor clienților pentru a determina și elimina cauzele



	neconformităților în raport cu aceste cerințe și pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor oferite. ▪ Analiza informațiilor relevante referitoare la satisfacerea clienților cu prilejul analizei sistemului de managementul calității efectuată de conducerea PMT.
Scurtă descriere	Procedura determină gradul de satisfacție al cetățenilor față de serviciile și activitățile oferite de Primăria Municipiului Târgoviște și direcțiile subordonate Consiliului Local
Evenimente	Primire chestionar pentru evaluarea activității administrației publice locale de către cetățenii municipiului Târgoviște
Input-uri	▪ Formulare, ▪ Anexe, ▪ Înregistrări, ▪ Arhivări
Departamente implicate	Această procedură se aplică în Primăria Municipiului Târgoviște, Serviciul Public Comunitar de Evidență a Persoanelor și în direcțiile subordonate Consiliului Local
Activități	▪ Chestionarele se distribuie cetățenilor la direcțiile/ serviciile/ birourile unde se lucrează cu publicul și unde va fi explicat rolul acestora și modul de completare ▪ Chestionarele se completează de către cetățeni prin marcarea rubricii la varianta aleasă ▪ După completare chestionarele sunt colectate în cadrul compartimentului în care au fost distribuite ▪ Chestionarele se centralizează și se arhivează pe o perioadă de 2 ani ▪ Rezultatele cu privire la evaluarea activității administrației publice locale de către cetățenii municipiului Târgoviște, sunt utilizate în cadrul diverselor evaluări ▪ Rezultatele evaluării sunt prezentate și la ședința de analiză a conducerii
Output-uri	Rezultatele evaluării



Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibilitatea unei rate scăzute de răspuns a cetățenilor ▪ Posibilitatea ca cetățenii să aibă o percepție incorectă asupra serviciilor și activităților oferite de Primărie
Controale aferente obiectivelor	▪ Planificarea și promovarea corespunzătoare a evaluării ▪ Proiectarea unui chestionar bine structurat, clar și ușor de înțeles pentru cetățeni
Factori critici de succes (FCS)	▪ Implicarea activă a cetățenilor ▪ Comunicarea clară și transparentă privind procesul de evaluare, obiectivele și modul de utilizare a rezultatelor ▪ Analiza și interpretarea corectă a rezultatelor (tendențele, punctele slabe, punctele forte, problemele semnalate)
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Rata de participare la chestionar ▪ Nivelul de satisfacție generală a cetățenilor ▪ Nivelul de satisfacție pe diferite aspecte sau servicii ▪ Numărul și tipul de îmbunătățiri implementate
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibilă rată scăzută de răspuns ▪ Posibil feedback-ul negativ sau critici repetate, unele care e posibil să nu fie justificate dată fiind anumite situații existente (ex. lipsa unei platforme pentru cetățeni sau lipsa personalului care să permită rezolvarea mai rapidă a cererilor cetățenilor)
Oportunități de creștere a performanței	▪ Se pot utiliza platforme online, aplicații mobile sau prin instrumente specifice (de exemplu de tip SMA – Social Media Analytics) pentru a distribui chestionarul către cetățeni ▪ Automatizarea procesului de colectare, centralizare și analizare a răspunsurilor prin utilizarea de roboți RPA (Robotic Process Automation)



Nume proces	3. Primăria Municipiului Târgoviște – Procedură privind înscrierea cetățenilor la audiențele acordate de primar și viceprimar (cod procedură PO-PMT-88)
Responsabil proces	Consilier Compartiment Relații cu Publicul
Obiectivul procesului	Procedura are drept scop urmărirea modului în care se realizează activitatea de înscriere a cetățenilor Municipiului Târgoviște la audiențele acordate de primar și viceprimari, în calitate de autorități executive
Scurtă descriere	Procedura stabilește modul în care se realizează înregistrarea solicitărilor cetățenilor din Municipiul Târgoviște și a soluțiilor date pentru rezolvarea acestora în cadrul audiențelor acordate de primar și viceprimari
Evenimente	Solicitățile de audiență
Input-uri	▪ Registrul de înscriere a solicitărilor cetățenilor din Municipiul Târgoviște și a soluțiilor date pentru rezolvarea acestora ▪ Nota de audiență transmisă compartimentului de specialitate competent pentru soluționarea solicitării înregistrate
Departamente implicate	Procedura se utilizează de către funcționarii Compartimentului de Relații cu Publicul și Asociațiile de proprietari din Primăria Târgoviște care înregistrează solicitările cetățenilor, participă la audiențele acordate de primar și viceprimari și consemnează soluțiile propuse pentru rezolvarea acestora.
Activități	▪ Înscrierea la audiențele acordate de primar și viceprimari se poate face personal, prin cerere înregistrată la registratura instituției sau telefonic. ▪ Funcționarii din cadrul Compartimentul Relații cu Publicul și Asociațiile de proprietari, în fiecare zi de luni, între orele 8,30-10,30 înscriu pe lista de audiență solicitanții pentru audiențele acordate de primar și viceprimari. ▪ Funcționarii din cadrul Compartimentului Relații cu Publicul și Asociațiile de proprietari redactează listele de audiență cu persoanele care au solicitat înscrierea la

	audiență și transmit serviciilor specializate un exemplar al acestora. ▪ Primarul, viceprimarul, după caz, prezenți la audiență, înainte de începerea acesteia, verifică modul de soluționare al problemelor transmise serviciilor specializate la precedentele audiențe ▪ Primarul, viceprimarul, după caz, în funcție de complexitate, soluționează imediat problemele respective sau le transmite serviciilor specializate, dispunând întocmirea Notei de audiență. ▪ Funcționarii din cadrul Compartimentului Relații cu Publicul și Asociațiile de proprietari înregistrează cetățenii prezenți la audiență și problemele acestora, în Registrul special de audiențe. ▪ Funcționarii din cadrul Compartimentului Relații cu Publicul și Asociațiile de proprietari întocmesc Nota de audiență care conține problema dată spre soluționare. ▪ Nota de audiență este transmisă serviciului public competent care are obligația de a o rezolva și de a comunica răspunsul Compartimentului Relații cu Publicul și Asociațiile de proprietari și solicitantului, în termen de 5 zile de la data primirii. ▪ Serviciile publice specializate, în conformitate cu Nota de audiență redactează răspunsul solicitantului. Răspunsul va trebui să cuprindă măsurile întreprinse pentru rezolvarea problemei înregistrate la audiență.
Output-uri	Răspunsul solicitantului
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibile erori în înregistrarea solicitărilor ▪ Posibile întârzieri în soluționarea problemelor ▪ Posibilitatea de comunicare inefficientă între departamente ▪ Posibilitatea ca unele solicitări să nu primească atenția adecvată în cadrul audiențelor, fie din cauza volumului mare de solicitări, fie din cauza lipsei unei evaluări adecvate a priorităților



Controale aferente obiectivelor	▪ Implementarea unui sistem digital de gestionare a audiențelor, pentru înregistrarea și monitorizarea solicitărilor într-un mod mai eficient (probabil partea de înregistrare va fi acoperită de sistemul în implementare privind ecosistemul digital) ▪ Implementarea unor indicatori cheie de performanță (KPI) și monitorizarea acestora
Factori critici de succes (FCS)	▪ Comunicare eficientă ▪ Eficiență în înregistrare ▪ Gestionarea corectă a audiențelor
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul mediu de așteptare pentru audiență ▪ Procentul de solicitări înregistrate corect ▪ Răspunsul în termen ▪ Gradul de satisfacție al cetățenilor ▪ Numărul de solicitări rezolvate în audiență
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibile întârzieri în înregistrarea solicitărilor ▪ Timp de așteptare posibil prelungit pentru audiență ▪ Posibile neclarități în comunicare ▪ Posibilitatea lipsei de transparență în proces
Oportunități de creștere a performanței	▪ Organizarea unor audiențe online, în regim de teleconferință ▪ Dezvoltarea unei platforme online pentru solicitarea și înregistrarea audiențelor ▪ Automatizarea procesului de programare și confirmare a audiențelor, prin utilizarea automatizării RPA (Robotic Process Automation) în cadrul acestei platforme online ▪ Îmbunătățirea comunicării cu cetățenii prin notificări automate despre data și ora audienței lor

Nume proces	4. Primăria Municipiului Târgoviște – Procedura operațională eliberarea atestatului de producător și a carnetului de comercializare a produselor din sectorul agricol (cod procedură PO-PMT-27)
Responsabil proces	Consilier Direcția Urbanism



Obiectivul procesului	Scopul acestei proceduri operaționale constă în descrierea modului de eliberare a Atestatului de Producător și a Carnetului de Comercializare a produselor din sectorul agricol
Scurtă descriere	Procedura se referă la procesul de întocmire/ eliberare a Atestatului de producător și a Carnetului de comercializare a produselor din sectorul agricol Atestatul de producător reprezintă documentul eliberat persoanei fizice care desfășoară o activitate economică în sectorul agricol, valabil pentru titularul acestuia și care atestă calitatea de producător agricol.
Evenimente	Primirea unei solicitări de eliberare a atestatului de producător sau a carnetului de comercializare
Input-uri	▪ Cerere pentru eliberarea atestatului de producător PO-PMT-27-10 ▪ Cerere pentru eliberarea carnetului de comercializare PO-PMT-27-11 ▪ Documente însoțitoare: Avizul consultativ emis de o structură asociativă din domeniul agricol și dovada achitării taxei ce este stabilită prin Hotărâre de Consiliu Local
Departamente implicate	Această procedură operațională se aplică în cadrul Direcției de Urbanism Serviciul Cadastru Imobiliar Agricol Banca de Date Registru Agricol
Activități	▪ Preluarea sub semnătură a cererilor și actelor care le însoțesc primite prin registratura generală de la persoanele care solicită eliberarea atestatului de producător și a carnetului de comercializare a produselor agricole ▪ Înregistrarea și evidențierea sumară într-un registru afectat acestui scop, precum și repartizarea documentației în vederea emiterii ▪ Analiza preliminară a actelor transmise, verificarea înscrisurilor de la partida din registrul agricol, verificarea modului de folosire și de deținere al terenului, atât pe baza datelor din registrul agricol, cât și după verificarea faptică în teren



	▪ Completarea registrului pentru evidența atestatelor de producător și a carnetelor de comercializare a produselor din sectorul agricol în vederea eliberării acestora
Output-uri	▪ Atestat de producător; ▪ Carnetul de comercializare a produselor din sectorul agricol
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibile întârzieri în analiza și procesarea cererilor ▪ Posibile erori în înregistrare și evidență ▪ Posibilitatea de corupție și fraudă, deoarece anumite etape pot fi influențate sau omise în mod intenționat ▪ Posibilitatea de pierdere sau deteriorare a documentelor ▪ Posibilitatea de neconformitate cu legislația în vigoare
Controale aferente obiectivelor	▪ Implementarea unui sistem automatizat de eliberare a atestatelor și carnetelor, pentru a reduce întârzierile și erorile umane. Acest sistem poate include formulare electronice pentru cereri și un registru digital pentru evidență. ▪ Introducerea unor puncte de verificare intermediare în proces, pentru a asigura corectitudinea și completitudinea documentelor. Această măsură se poate implementa cu ușurință în cazul automatizării procesului. ▪ Audhuri și inspecții periodice
Factori critici de succes (FCS)	▪ Eliberarea de adeverințe și carnete de înaltă calitate, cu informații clare și precise ▪ Rapiditatea procesului de eliberare al atestatului ▪ Conformitatea cu reglementările ▪ Obținerea de feedback din partea solicitanților
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Măsurarea timpului necesar pentru întocmirea și eliberarea atestatelor și carnetelor ▪ Monitorizarea nivelului de erori și inexactități în documente ▪ Conformitatea cu reglementările ▪ Nivelul de satisfacție al solicitanților privind experiența avută în cadrul procesului



	▪ Monitorizarea numărului și tipurilor de reclamații și contestații
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibile întârzieri la eliberarea documentelor ▪ Posibile erori în documentele eliberate ▪ Posibila lipsa de transparență și comunicare cu producătorii agricoli ▪ Posibile neconformități cu cerințele legale și reglementările în vigoare
Oportunități de creștere a performanței	Implementarea unui sistem informatic pentru automatizarea procesării cererilor și emiterea în termen a atestatelor și carnetelor (ex. pe baza unei platforme disponibile cetățenilor), eliminând erorile umane și cu o evidență în format electronic pentru analiză și monitorizare

Nume proces	5. Primăria Municipiului Târgoviște - Direcția Urbanism a Municipiului Târgoviște – Procedura privind eliberarea autorizațiilor de construire/ desființare (cod procedură PO-PMT-2)
Responsabil proces	Consilier Direcția Urbanism
Obiectivul procesului	Scopul acestei proceduri operaționale constă în descrierea pașilor necesari pentru emiterea Autorizațiilor de Construire în teritoriul administrativ al municipiului Târgoviște. Procedura vizează reglementarea modului de verificare a documentației, întocmirea și eliberarea autorizațiilor de construire/ desființare ce au ca scop construirea/desființarea unor imobile.
Scurtă descriere	Procedura vizează verificarea documentațiilor, întocmirea autorizațiilor de construire/desființare, înaintarea acestora pe circuitul de semnare, eliberarea autorizațiilor de construire/desființare către solicitanți
Evenimente	Solicitarea unei autorizații de construire/ desființare
Input-uri	Sunt examinate toate documentațiile depuse în vederea obținerii autorizațiilor de construire/desființare în conformitate cu prevederile legale.



Departamente implicate	Aceasta procedură operațională se aplică în cadrul Direcției Urbanism, pentru domeniul public și privat al municipiului Târgoviște, precum și pentru domeniile private ale persoanelor fizice sau juridice din municipiul Târgoviște.
Activități	▪ Cererea se înregistrează la registratura generală a Primăriei și este transmisă spre rezolvare Direcției Urbanism ▪ Arhitectul Șef repartizează cererile și documentele depuse ▪ Verificarea documentațiilor și eventuala emitere a autorizației în cazul corectitudinii și completitudinii cererii și documentelor anexe depuse ▪ Dacă în urma analizării cererii și a documentației prezentate se constată că nu se îndeplinesc toate condițiile sus menționate, documentația se restituie solicitantului în termen de 5 zile lucrătoare de la data înregistrării cererii în vederea completării sau modificării, menționându-se în scris motivele returnării. ▪ Autoritatea emitentă a autorizației de construire stabilește o perioadă de valabilitate de cel mult 24 de luni de la data emiterii, interval în care solicitantul are dreptul să înceapă lucrările. ▪ În situația neînceperii lucrărilor în termenul de valabilitate al autorizației de construire sau a schimbării de temă și dacă nu au fost aprobate reglementări urbanistice diferite față de cele în temeiul cărora a fost emisă autorizația inițială, se vă putea emite o noua autorizație de construire în baza aceleiași documentații pentru autorizarea executării lucrărilor de construire / desființare, fără a fi necesar un nou certificat de urbanism și fără obținerea unor noi avize / acorduri, în măsură în care aceasta noua autorizație de construire este solicitată într-un interval de timp egal cu termenul de valabilitate al autorizației de construire inițiale. În cazul schimbării regimului de protecție al imobilului sau al zonei în care se afla acesta, de la data emiterii autorizației până la noua solicitare de autorizație este necesară reconfirmarea avizului emis de către autoritatea emitentă responsabilă cu problematica protecției.)



	▪ În situația nefinalizării lucrărilor în termenul de valabilitate al autorizației de construire se vă putea emite o nouă autorizație de construire, corespunzător stadiului fizic al realizării lucrărilor autorizate la data solicitării, pentru continuarea lucrărilor cu respectarea prevederilor documentației pentru autorizarea lucrărilor de construire / desființare inițiale, fără a fi necesar un nou certificat de urbanism și fără obținerea unor noi avize / acorduri. ▪ În cazul întreruperii execuției lucrărilor pe o perioadă care depășește durata de execuție înscrisă în autorizația de construire / desființare, fără aplicarea măsurilor de conservare, continuarea lucrărilor rămase de executat se vă putea face numai având la baza o documentație tehnică întocmită în conformitate cu concluziile unui raport de expertiza tehnică a lucrărilor executate privind respectarea cerințelor fundamentale aplicabile.
Output-uri	Autorizația de construire/ desființare
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibila întârziere în procesare, provenită din verificarea și analiza unor documentații complexe ▪ Posibile erori în documentație ▪ Posibile contestații sau litigii dacă procedura de eliberare a autorizațiilor nu este transparentă și bine documentată ▪ Posibilitatea de încălcare a reglementărilor legale ▪ Posibilitatea de pierdere a documentelor
Controale aferente obiectivelor	▪ Verificarea documentelor pentru completitudine și conformitate cu cerințele legale ▪ Stabilirea unor termene clare și realiste pentru fiecare etapă a procesului ▪ Controlul calității autorizațiilor emise ▪ Controlul legalității acestora ▪ Implementarea unui sistem de gestionare a documentelor eficient, care să asigure păstrarea și arhivarea corespunzătoare a tuturor documentelor primite ▪ Transparență în etapele procesului și comunicarea continuă



Factori critici de succes (FCS)	▪ Eficientizarea procesului de eliberare ▪ Respectarea tuturor cerințelor legale și normelor în vigoare pentru eliberarea autorizațiilor ▪ Furnizarea de informații clare și complete către solicitanți cu privire la cerințele procesului cât și a stadiului solicitărilor acestora ▪ Gestionarea eficientă a documentelor și arhivarea corespunzătoare ▪ Respectarea termenelor
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul mediu de eliberare a autorizațiilor ▪ Evaluarea proporției de autorizații de construire/desființare emise care respectă toate cerințele legale și normele aplicabile ▪ Rata de respingere a cererilor ▪ Rata de respectare a termenelor ▪ Timpul mediu de rezolvare a contestațiilor ▪ Gradul de satisfacție a solicitanților
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibile întârzieri în eliberarea autorizațiilor ▪ Posibile contestații și litigii ▪ Posibilitatea lipsei de transparență
Oportunități de creștere a performanței	▪ Crearea unei platforme pentru cetățeni online unde solicitanții pot depune cererile lor și pot urmări stadiul de procesare a acestora (probabil această nevoie va fi acoperită de sistemul în implementare privind ecosistemul digital). ▪ Pe termen lung, în cadrul acestei platforme se pot implementa algoritmi și tehnologii de inteligență artificială pentru a verifica automat documentațiile depuse de solicitanți, reducând timpul de procesare, sporind transparența și eliminând riscul de erori umane. Totodată, se poate implementa caracteristica de a trimite notificări automate către solicitanți, informându-i despre stadiul cererii și despre termenele aferente. ▪ Posibilitatea transmiterii prin poștă a autorizațiilor sau în mod electronic dacă legislația o permite



Nume proces	6. Primăria Municipiului Târgoviște - Direcția Urbanism a Municipiului Târgoviște – Procedura privind eliberarea certificatelor de urbanism (cod procedură PO-PMT-1)
Responsabil proces	Consilier Direcția Urbanism
Obiectivul procesului	Scopul acestei proceduri operaționale constă în descrierea pașilor necesari pentru emiterea Certificatelor de Urbanism în teritoriul administrativ al municipiului Târgoviște
Scurtă descriere	Procedura vizează verificarea documentațiilor, întocmirea certificatelor de urbanism, înaintarea acestora pe circuitul de semnare, eliberarea certificatelor de urbanism către solicitanți
Evenimente	Solicitarea unui certificat de urbanism
Input-uri	Sunt examinate toate documentațiile depuse în vederea obținerii certificatelor de urbanism în conformitate cu prevederile legale
Departamente implicate	Această procedură operațională se aplică în cadrul Direcției Urbanism, pentru domeniul public și privat al municipiului Târgoviște, precum și pentru domeniile private ale persoanelor fizice sau juridice din municipiul Târgoviște
Activități	▪ Orice persoană fizică sau juridică poate solicita eliberarea unui Certificat de Urbanism asupra unui teren, zone sau edificiu existent în cadrul municipiului Târgoviște. ▪ Solicitarea se adresează Primarului Municipiului Târgoviște, în urma completării unei cereri tipizate ce o va obține de la sediul Primăriei, conform reglementărilor în vigoare. ▪ Cererea împreună cu documentele solicitate conform legislației în vigoare și taxe, se vor depune la Registratura Generală a Primăriei și transmise spre rezolvare Direcției Urbanism. ▪ În cazul în care se constată anumite inadvertențe/ lipsuri din documentația necesară emiterii certificatului de urbanism, se notifică beneficiarul/solicitantul în termen de maximum 10 zile lucrătoare de la înregistrarea cererii pentru emiterea certificatului de urbanism. ▪ Arhitectul șef repartizează cererile către funcționari care în urma analizării (situației, taxelor), cât și a prevederilor



	legislației în domeniu și a documentațiilor de urbanism (P.U.G., P.U.Z., P.U.D.), întocmesc și editează Certificatul de Urbanism în conformitate cu prevederile legale.
Output-uri	Certificatul de urbanism
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibilitatea unor întârzieri în verificarea și procesarea documentațiilor ▪ Posibilitatea ca documentația să fie incompletă sau incorectă ▪ Posibilitatea interpretării greșite a reglementărilor ▪ Posibilitatea presiunii politice sau administrative asupra procesului de eliberare a certificatelor ▪ Posibile conflicte de interese (relații personale sau profesionale cu solicitanții)
Controale aferente obiectivelor	▪ Implementarea unui sistem informatic pentru a verifica și valida completitudinea documentației depuse de către solicitanți, reducând riscul de erori umane ▪ Utilizarea unui sistem de gestionare a termenelor și notificări automate poate asigura că fiecare etapă a procesului este respectată în termenele stabilite, reducând riscul de întârzieri ▪ Introducerea unor mecanisme de revizuire și aprobare multiplă, implicând mai mulți specialiști, ceea ce poate asigura un grad mai înalt de obiectivitate și conformitate cu prevederile legale ▪ Audit intern periodic pentru identificarea riscurilor și deficiențelor în proces ▪ Training și instruire pentru personal ▪ Evaluare periodică a performanței ▪ Transparență și comunicare continuă
Factori critici de succes (FCS)	▪ Asigurarea unei proceduri rapide și fără întârzieri în eliberarea certificatelor ▪ Conformitatea cu legislația ▪ Asigurarea că documentația depusă de către solicitanți este completă, corectă și clară



	▪ Furnizarea informațiilor clare și accesibile cu privire la cerințele și pașii necesari ▪ Asigurarea unor răspunsuri prompte la întrebările venite din partea solicitanților
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul mediu de eliberare ▪ Procentajul de cereri completate la timp ▪ Timpul mediu de răspuns la întrebările și solicitările primite ▪ Numărul de cereri respinse ▪ Gradul de satisfacție a solicitanților
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibil timpul prelungit de răspuns ▪ Posibile nemulțumiri ale solicitanților ▪ Posibilitatea lipsei transparenței
Oportunități de creștere a performanței	▪ Crearea unei platforme pentru cetățeni online unde solicitanții pot depune cererile lor și pot urmări stadiul de procesare a acestora (probabil această nevoie va fi acoperită de sistemul în implementare privind ecosistemul digital) ▪ Pe termen lung, în cadrul acestei platforme se pot implementa algoritmi și tehnologii de inteligență artificială pentru a verifica automat documentațiile depuse de solicitanți, reducând timpul de procesare, sporind transparența și eliminând riscul de erori umane. Totodată, se poate implementa caracteristica de a trimite notificări automate către solicitanți, informându-i despre stadiul cererii și despre termenele aferente. ▪ Posibilitatea transmiterii prin poștă a certificatelor sau în mod electronic dacă legislația o permite

Nume proces	7. Primăria Municipiului Târgoviște - Direcția Urbanism a Municipiului Târgoviște – Procedura operațională eliberarea certificatului de atestare a categoriei de folosință a terenului (cod procedură PO-PMT-348)
Responsabil proces	Consilier Direcția Urbanism



Obiectivul procesului	Scopul acestei proceduri operaționale constă în descrierea modului de eliberare a Certificatului de atestare a categoriei de folosință a terenului
Scurtă descriere	Procedura se referă la procesul de întocmire / eliberare a Certificatului de atestare a categoriei de folosință a terenului
Evenimente	Solicitarea certificatului de atestare a categoriei de folosință a terenului
Input-uri	▪ Cerere pentru eliberarea Certificatului de atestare a categoriei de folosință a terenului - PO-PMT348 - 01 ▪ Documente însoțitoare: certificat de atestare fiscală, extras de carte funciară pentru informare, actualizat la zi, declarație pe proprie răspundere din care să reiasă motivul schimbării categoriei de folosință, fotografiile cu terenul ce face obiectul certificatului de atestare, documentația cadastrală actualizată.
Departamente implicate	Această procedură operațională se aplică în cadrul Direcției de Urbanism Serviciul Cadastru Imobiliar Agricol Banca de Date Registru Agricol
Activități	▪ Preluarea sub semnătură a cererilor și actelor care le însoțesc primite prin registratura generală de la persoanele care solicită Certificatul de atestare a categoriei de folosință a terenului ▪ Înregistrarea și evidențierea sumară într-un registru afectat acestui scop, precum și repartizarea documentației în vederea Certificatului de atestare a categoriei de folosință a terenului ▪ Analiza preliminară a actelor transmise, verificarea în evidențele cadastrale existente în cadrul serviciului cadastru cât și a înscrisurilor de la partida din registrul agricol, verificarea faptică în teren ▪ Verificare faptică la teren se face de către o comisie constituită prin dispoziția primarului. ▪ Întocmirea Certificatului de atestare a categoriei de folosință a terenului și a anexei ▪ Emiterea Certificatului de atestare a categoriei de folosință a terenului
Output-uri	Certificatul de atestare a categoriei de folosință a terenului



Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibile erori în documentație ▪ Posibila verificare inadecvată ▪ Pot exista neconcordanțe între datele din documentația solicitantului și evidențele cadastrale existente ▪ Posibile întârzieri în proces din cauza unui volum mare de cereri ▪ Posibilitatea de presiune politică sau interese personale
Controale aferente obiectivelor	▪ Proceduri de verificare pentru a valida informațiile din documente și confirmarea categoriilor de folosință corespunzătoare ale terenurilor. ▪ Audituri interne și evaluări periodice ▪ Transparență și responsabilitate ▪ Formarea și dezvoltarea continuă a personalului
Factori critici de succes (FCS)	▪ Corectitudinea documentației depuse ▪ Verificarea corespunzătoare în teren ▪ Comunicarea eficientă cu solicitanții ▪ Respectarea termenelor
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul mediu necesar pentru a finaliza întregul proces de emitere a certificatului ▪ Procentul de cereri în care categoriile de folosință stabilite în urma verificării în teren sunt conforme cu cerințele legale și cu situația reală a terenurilor ▪ Timpul de răspuns la solicitări ▪ Conformitatea cu reglementările legale ▪ Gradul de satisfacție a solicitanților
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Timpul de așteptare posibil prelungit pentru primirea certificatului ▪ Posibile erori în documentație ▪ Posibilitatea lipsei de transparență
Oportunități de creștere a performanței	Implementarea unui sistem digital care permite solicitanților să depună cererile online (probabil această nevoie va fi acoperită de sistemul în implementare privind ecosistemul digital). Acest sistem poate avea următoarele dotări: ▪ Automatizarea verificărilor



	▪ Monitorizarea și urmărirea cererilor ▪ Comunicare și notificări automate ▪ Arhivare digitală ▪ Integrarea cu alte sisteme, cum ar fi baza de date cadastrale sau sistemele de monitorizare a construcțiilor ▪ Feedback și evaluare digitală
--	---

Nume proces	8. Primăria Municipiului Târgoviște - Direcția Urbanism a Municipiului Târgoviște – Procedura operațională pentru eliberarea certificatului de atestare a edificării/ extinderii construcției/ Construcțiilor; certificatul de atestare a stadiului realizării construcției (cod procedură PO-PMT-357)
Responsabil proces	Consilier Direcția Urbanism
Obiectivul procesului	Scopul prezentei proceduri este de a elabora o metodologie unitară pentru desfășurarea activității de eliberare a Certificatului de atestare a edificării/extinderii construcției/construcțiilor, precum și a Certificatului de atestare a stadiului realizării construcției în vederea intabulării în Cartea Funciară, conform legislației în vigoare;
Scurtă descriere	Stabilește modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului; Alte scopuri specifice procedurii documentate.
Evenimente	Solicitarea certificatului de atestare a edificării/extinderii construcției/construcțiilor, precum și a certificatului de atestare a stadiului realizării construcției
Input-uri	▪ Cerere pentru eliberarea Certificatului de atestare a edificării/extinderii construcției/construcțiilor ▪ Cerere pentru eliberarea Certificatului de atestare a stadiului realizării construcției;



	Solicitantul găsește la Direcția Urbanism - camera 5, Relații cu publicul formularul pentru cerere sau descarcă de pe site-ul instituției;
Departamente implicate	Direcția Urbanism, Serviciul stabilire, constatare și încasare impozite și taxe locale, Poliția Locală — Biroul Control Compartimentul Disciplina în Construcții și Afișaj Stradal.
Activități	▪ După completarea cererii și atașarea tuturor actelor solicitate se depun la Registratura Primăriei Municipiului Târgoviște, de unde va primi un număr de înregistrare; ▪ Cererea și documentele anexate de solicitant vor ajunge la Direcția Urbanism, fiind repartizate către Serviciul Cadastru Imobiliar, Agricol, Banca de Date, Registrul Agricol unde funcționarii publici cu atribuții în fișa postului vor verifica documentația anexată; ▪ În baza documentelor depuse de solicitant precum și a verificărilor în teren (acolo unde este cazul) funcționarul public cu atribuții în fișa postului va întocmi Certificatul de atestare a edificării/extinderii construcției/construcțiilor; ▪ Dacă în urma verificării documentației/ verificării în teren se constată că nu se îndeplinesc condițiile pentru a fi eliberat acest certificat de atestare, funcționarul public are obligația de a comunica în scris solicitantului acest lucru, cu precizarea motivului pentru care nu se poate elibera Certificatul de atestare a edificării/extinderii construcției/construcțiilor; ▪ Redactarea certificatelor de atestare intră în sarcina Serviciului Cadastru Imobiliar, Agricol, Banca de Date, Registrul Agricol se face în 2 exemplare (un exemplar către solicitant și un exemplar spre arhivare);
Output-uri	▪ Certificat de atestare a edificării/extinderii construcției/construcțiilor conform Ordinului 600/08.02.2023 pentru aprobarea Regulamentului de recepție și înscriere în evidențele de cadastru și carte funciară; ▪ Certificatului de atestare a stadiului realizării construcției ▪ Notificare/Adresă



Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibilitatea ca documentația să fie incompletă sau incorect depusă de către solicitant ▪ Posibilitatea de nerespectare a prevederilor legale și a regulamentelor privind construcțiile ▪ Posibilitatea de presiune asupra funcționarilor publici implicați în procesul de eliberare a certificatelor ▪ Posibila suprapunere sau neconcordanță a informațiilor din diferitele sisteme de evidență, cum ar fi registrul agricol sau baza de date a cadastrului ▪ Posibilitatea de pierdere sau deteriorare a documentelor sau a certificatelor eliberate
Controale aferente obiectivelor	▪ Verificarea completitudinii și corectitudinii documentelor depuse de solicitant prin angajarea în această etapă a mai multor persoane sau compartimente, pentru a evita erorile ▪ Respectarea standardelor etice și de integritate ▪ Integrarea și actualizarea constantă a diferitelor sisteme de evidență pentru a asigura concordanța și corectitudinea informațiilor utilizate în proces ▪ Implementarea unui sistem de gestionare a documentelor și a arhivei pentru a preveni pierderile sau deteriorarea certificatelor eliberate și pentru a asigura o evidență precisă și ușor accesibilă
Factori critici de succes (FCS)	▪ Promptitudinea și eficiența procesului de analiză și verificare a cererilor depuse de solicitanți ▪ Colaborarea și coordonarea eficientă între departamentele implicate în proces pentru a asigura fluxul de lucru și întocmirea certificatelor într-un timp rezonabil ▪ Calitatea și corectitudinea actelor și documentelor emise pentru certificatele de atestare ▪ Respectarea prevederilor legale și a regulamentelor în ceea ce privește construcțiile și emiterea certificatelor ▪ Transparența și comunicarea eficientă cu solicitanții



Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul mediu de răspuns pentru analiza și verificarea cererilor depuse ▪ Procentul de cereri procesate fără erori sau în conformitate cu prevederile legale și regulamentele ▪ Timpul mediu de eliberare a certificatelor de atestare ▪ Gradul de satisfacție a solicitanților cu serviciile direcției ▪ Numărul de plângeri sau reclamații primite
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibile întârzieri frecvente în analizarea și verificarea cererilor ▪ Posibilitatea lipsei clarității și transparenței în procesul de eliberare a certificatelor ▪ Posibile erori sau inexactități frecvente în documentele emise ▪ Posibile lipsa de interconectare a bazelor de date, colaborare și coordonare între departamentele implicate (ex. între Poliția Locală și Urbanism)
Oportunități de creștere a performanței	▪ Implementarea unui sistem de management electronic pentru urmărirea și gestionarea cererilor, documentelor și fluxului de lucru (probabil această nevoie va fi acoperită de sistemul în implementare privind ecosistemul digital) ▪ Introducerea unui formular digital pentru colectarea datelor, ce le va permite solicitanților să completeze și să depună cererile online, reducând astfel necesitatea prezenței fizice la sediu și accelerând procesul eliberării certificatelor ▪ Crearea unei baze de date centralizate pentru documentația de cadastru și alte informații relevante, accesibile pentru toate departamentele implicate, pentru a evita redundanța și pentru a facilita accesul la informații esențiale ▪ Utilizarea automatizării pentru generarea certificatelor și pentru trimiterea notificărilor automate către solicitanți, în legătură cu statusul cererii și eventualele probleme întâmpinate ▪ Utilizarea analizei datelor pentru a identifica punctele slabe și a monitoriza performanța în timp, pentru a efectua îmbunătățiri continue în cadrul procedurii ▪ Integrarea eventualului sistem informatic cu alte sisteme relevante



Nume proces	9. Primăria Municipiului Târgoviște – Managementul Proceselor (cod procedură PO–PMT–004)
Responsabil proces	Consilier Compartiment Resurse Umane
Obiectivul procesului	▪ Această procedură documentează modul de realizare și ținere sub control a proceselor din cadrul Primăriei Municipiului Târgoviște și a direcțiilor subordonate Consiliului Local Municipal. ▪ Instituția trebuie să stabilească, să implementeze, să mențină și să îmbunătățească continuu un sistem de management al calității, inclusiv procesele și interacțiunile lor
Scurtă descriere	Pentru a implementa o strategie și politici pentru un succes durabil, instituția trebuie să stabilească și să mențină procese și practici care: ▪ transpun politica și strategia în obiective măsurabile pentru toate compartimentele ▪ stabilesc pentru fiecare obiectiv modul de realizare și alocă responsabilitatea și autoritatea pentru realizarea lui ▪ evaluează riscurile și definesc contramăsuri adecvate ▪ furnizează resursele pentru derularea activităților necesare ▪ efectuează activitățile necesare pentru realizarea obiectivelor ▪ Pentru desfășurarea strategiei și politicilor, instituția trebuie să identifice relațiile dintre procesele sale Fiecare proces va fi abordat prin prisma metodologiei cunoscută sub denumirea de PEVA “Planifică - Efectuează - Verifică – Acționează”.
Evenimente	Evenimentele declanșatoare variază în funcție de activitățile fiecărui departament privind partea de proceduri/ procese
Input-uri	Datele de intrare variază în funcție de fiecare activitate PMT sau a direcțiilor subordonate Consiliului Local Municipal



Departamente implicate	Procedura este utilizată de responsabilii tuturor proceselor identificate din PMT și direcțiile subordonate Consiliului Local Municipal
Activități	Planificarea proceselor presupune realizarea următoarelor: ▪ Transpunerea politicii generale privind calitatea în politica specifică compartimentului în care se desfășoară respectivul proces prin stabilirea obiectivelor generale și specifice. ▪ Identificarea activităților specifice fiecărui compartiment; ▪ Identificarea cerințelor legale și reglementate prin legi, hotărâri de guvern, ordonanțe, ordonanțe de urgență, ordine, reglementări interne: hotărâri ale consiliului local, dispoziții, decizii, regulamente; ▪ Stabilirea elementelor de intrare cerute și elementelor de ieșire așteptate de la fiecare proces; ▪ Identificarea succesiunii proceselor (activităților) și interacțiunii acestora; ▪ Stabilirea resurselor necesare pentru aceste procese și asigurarea disponibilității acestora (acestea includ resurse umane, infrastructură, mediu, informații, materiale, resurse financiare); ▪ Atribuirea responsabilității și autorității pentru procese; pentru fiecare proces (activitate) trebuie numit un manager (responsabil) de proces care are autoritatea de a defini, stabili, menține, controla și îmbunătăți procesul de care răspunde precum și interacțiunea cu alte procese; Instituția trebuie să se asigure că responsabilitățile, autoritățile, și rolurile managerilor de proces sunt recunoscute de către toți salariații și că personalul implicat în activitate are competențele necesare pentru sarcinile și activitățile pe care le desfășoară; ▪ Identificarea riscurilor și a măsurilor de diminuare a acestora; ▪ Stabilirea metodelor de lucru; ▪ Elaborarea procedurilor operaționale;



	▪ Stabilirea criteriilor de monitorizare și de analiză a proceselor; Efectuarea (desfășurarea) proceselor: ▪ Desfășurarea proceselor și activităților în conformitate cu procedurile de lucru; ▪ Transformarea intrărilor în ieșirile dorite prin respectarea activităților, măsurilor și controlului intern; ▪ Respectarea ordinii de desfășurare a procesului și interacțiunii activităților în cadrul desfășurării procesului; ▪ Respectarea modului în care sunt efectuate acțiunile; ▪ În desfășurarea procesului trebuie luate în considerare riscurile specifice și trebuie acționat pentru diminuarea acestora; ▪ În desfășurarea proceselor trebuie efectuate monitorizări, controale și să mențină informațiile documentate (înregistrările); Verificarea proceselor în raport cu obiectivele stabilite: verificarea confirmă faptul că procesul este eficace și caracteristicile procesului sunt în conformitate cu obiectivele stabilite: ▪ Procesele vor fi monitorizate și măsurate în scopul asigurării că obiectivele și cerințele clienților au fost îndeplinite. Pentru aceasta este necesară colectarea, analiza și evaluarea datelor; ▪ Verificarea se face prin măsurarea, monitorizarea, analiza performanței și audituri; ▪ Modalitățile de monitorizare, măsurare și înregistrările aferente vor fi descrise în procedurile operaționale. ▪ Evaluarea riscurilor și controlul acestora; Acțiunea de îmbunătățire: ▪ Datele obținute în urma măsurării proceselor vor fi comparate cu obiectivele stabilite, în baza cărora
--	---



	conducerea PMT va stabili acțiunile corective care se impun. ▪ Acțiunile corective identifică și elimină cauzele de bază ale problemelor; ▪ Rezolvarea problemelor și îmbunătățirea respectă următorii pași: ○ definirea problemelor ○ colectarea și analiza datelor problemei și proceselor relevante ○ stabilirea soluțiilor și implementarea acestora ○ evaluarea eficacității soluțiilor implementate Analiza proceselor se realizează în scopul determinării metodelor de îmbunătățire continuă pe baza măsurilor obiective. Chiar și atunci când ieșirile planificate ale proceselor sunt îndeplinite și cerințele sunt respectate, managementul trebuie să caute în continuare o îmbunătățire a performanțelor procesului, a satisfacției cetățenilor și a reputației;
Output-uri	Datele de ieșire variază în funcție de fiecare activitate PMT sau a direcțiilor subordonate Consiliului Local Municipal
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibilitatea ineficienței operaționale și încetinirea fluxurilor de lucru ▪ Posibilitatea ca angajații să nu conștientizeze importanța și beneficiile gestionării proceselor ▪ Posibile lacune din perspectiva clarității și comunicării în cadrul proceselor ▪ Posibilitatea neconformității cu cerințele legale și reglementările ▪ Posibilitatea existenței lipsei monitorizării și evaluării
Controale aferente obiectivelor	▪ Definirea și documentarea proceselor în mod clar și ușor de înțeles



	▪ Planificare riguroasă și stabilirea unor obiective clare ▪ Alocarea resurselor necesare pentru ca procesele să fie desfășurate în mod eficient ▪ Implementarea unui sistem de monitorizare și măsurare a performanței proceselor pentru a identifica deficiențele și a evalua eficacitatea acestora
Factori critici de succes (FCS)	▪ Participarea și implicarea angajaților ▪ Implementarea unui sistem eficient de monitorizare și măsurare a performanței proceselor, pentru evaluarea și îmbunătățirea continuă a acestora ▪ Definirea și urmărirea unor indicatori cheie de performanță (KPI) relevanți
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Procentul de procese documentate ▪ Gradul de aliniere a proceselor cu obiectivele instituționale ▪ Timpul mediu de desfășurare a proceselor ▪ Gradul de conformitate cu cerințele legale și reglementările aferente ▪ Eficiența utilizării resurselor financiare, umane, și tehnologice în desfășurarea proceselor
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibile întârzieri în finalizarea proceselor ▪ Posibile erori frecvente ▪ Posibile fluxuri de lucru ineficiente ▪ Posibilitatea lipsei de transparență și comunicare ▪ Posibila satisfacție scăzută a cetățenilor și a clienților interni
Oportunități de creștere a performanței	▪ Folosirea limbajului de cartografiere a proceselor de tip BPMN 2.0 și a unui instrument de cartografiere digital (exemple de instrumente de cartografiere digitale oferite strict cu caracter ilustrativ: Visio, Aris, Adonis) ▪ Utilizarea automatizării de tip RPA (Robotic Process Automation) pentru automatizarea fluxurile de lucru manuale și repetitive, reducând timpul și efortul necesar pentru finalizarea acestora ▪ Utilizarea instrumentelor de colaborare online ▪ Integrarea cu alte sisteme și aplicații utilizate de PMT și direcțiile subordonate (probabil această nevoie va fi



	acoperită de sistemul în implementare privind ecosistemul digital)
--	--

Nume proces	10. Primăria Municipiului Târgoviște – Procedură Operațională Arhivare Documente Create la Nivelul Instituției (cod procedură PO–PMT–35)
Responsabil proces	Consilier responsabil cu arhiva
Obiectivul procesului	Procedura stabilește modalitățile de constituire a unităților arhivistice pe tematici conform Nomenclatorului arhivistic, legarea, numerotarea, certificarea și inventarierea unităților arhivistice de către creatori, evidența, păstrarea și selecționarea arhivei pe direcții, servicii, birouri și compartimente de către arhivar precum și depunerea documentelor la Direcția Județeană Dâmbovița a Arhivelor Naționale
Scurtă descriere	Procedura se referă la operațiunile complexe și multiple care se fac în jurul unui act scris și al unui fond documentar-arhivistic, de la creare și până la așezare în depozitul de arhivă al instituției
Evenimente	▪ Finalizarea unui proces administrativ ▪ Expirarea termenului de păstrare a documentelor ▪ Modificarea organigramei prin eliminarea/crearea unui birou, serviciu sau compartiment
Input-uri	▪ Cereri ▪ Documente grupate în unități arhivistice și pe termene de păstrare create de compartimente ▪ Inventar pentru documentele care se păstrează ▪ Proces-verbal de preluare a documentelor ▪ Proces-verbal de selecție a arhivei ▪ Proces-verbal distrugere documente



Departamente implicate	Această procedură operațională se aplica întregului personal din cadrul autorității locale a Municipiului Târgoviște
Activități	▪ Gruparea documentelor create, în dosare, potrivit problematicii și termenelor de păstrare stabilit prin Nomenclatorul dosarelor și inventarierea dosarelor; ▪ Predarea dosarelor la compartimentul de arhivă; ▪ Verificarea dosarelor, a modului de constituire, evidențierea acestora și a inventarelor depuse; ▪ Selecționarea dosarelor spre a fi eliminate și scoaterea acestora din evidență; ▪ Depunerea documentelor la Arhivele Naționale;
Output-uri	▪ Certificate, copii și extrase după documentele arhivate ▪ Nomenclator arhivistic ▪ Proces-verbal de selecționare ▪ Documentele selecționate și predate ▪ Inventar, proces-verbal de predare-primire și documentele ce se depun spre păstrare permanentă la Direcția Județeană Dâmbovița a Arhivelor Naționale ▪ Proces-verbal distrugere documente
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibile pierderi sau deteriorări ale documentelor ▪ Posibilitatea de acces neautorizat sau utilizare incorrectă ▪ Posibilitatea lipsei unei evidențe precise și actualizate ▪ Posibila nerespectare a termenelor de păstrare și selecționare incorrectă ▪ Posibilitatea de dependență de metode și tehnologii depășite
Controale aferente obiectivelor	▪ Implementarea unui sistem informatic de înregistrare și monitorizare a documentelor



	▪ Controlul accesului fizic și electronic prin restricționarea permisiunilor de acces ale utilizatorilor
Factori critici de succes (FCS)	Implementarea unor soluții tehnologice adecvate, cum ar fi sistemele informatice de gestionare a documentelor (DMS)
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul mediu de arhivare a documentelor în sistemul DMS ▪ Timpul de recuperare a documentelor atunci când acestea sunt solicitate din DMS
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Personalul poate întâmpina dificultăți în găsirea și recuperarea documentelor arhivate în arhiva fizică ▪ Posibilitatea pierderii sau deteriorării documentelor
Oportunități de creștere a performanței	▪ Dezvoltarea unui portal online securizat, în care utilizatorii pot accesa și căuta documente arhivate, incl. printr-o componentă de retrodigitizare a arhivei ▪ Implementarea unui sistem de arhivare și gestionare a documentelor electronice (cel mai probabil această nevoie va fi acoperită de sistemul în implementare privind ecosistemul digital care are și o componentă de arhivă electronică pentru documentele nou emise)

Nume proces	11. Primăria Municipiului Târgoviște – Procedură operațională privind primirea, înregistrarea, circuitul documentelor în Instituție, rezolvarea și expedierea corespondenței (cod procedură PO-PMT-164)
Responsabil proces	Secretar Municipiu
Obiectivul procesului	Prin această procedură se urmărește valorificarea corectă și legală a datelor, elementelor și informațiilor în vederea elaborării unui răspuns competent la problemele ridicate
Scurtă descriere	Această procedură stabilește modul de realizare, etapele și responsabilitățile pentru desfășurarea activității de primire, înregistrare, circuitul documentelor în instituție, rezolvarea și expedierea corespondenței



Evenimente	Primirea corespondenței la registratura generală
Input-uri	▪ Documente; ▪ Petiții; ▪ Cereri; ▪ Scrisori; ▪ Notificări;
Departamente implicate	Această procedură se aplică în mod obligatoriu întregului personal al Primăriei Municipiului Târgoviște indiferent de funcție, felul sau durata relațiilor de serviciu, precum și de către persoanele care își desfășoară activitatea în cadrul instituției ca detașați sau aflați temporar în instituție, în interes de serviciu.
Activități	▪ Primirea corespondenței la registratura generală și transmiterea acesteia pentru rezoluție, după caz, primarului, viceprimarilor, administratorului public sau secretarului municipiului în raport de conținutul și destinația actului. ▪ Reluarea corespondenței și predarea acesteia spre soluționarea serviciilor menționate în rezoluție, sub luare de semnătură și cu operarea corespunzătoare în registrul general de intrare ieșire. ▪ Evidențierea sumară la nivelul fiecărui serviciu, birou sau compartiment și repartizarea acesteia în vederea soluționării. ▪ Analiza preliminară a aspectelor semnalate și stabilirea căilor de acțiune care vor fi urmate în vederea soluționării. ▪ Culegerea datelor și informațiilor necesare soluționării corespondenței, redactarea și expedierea răspunsurilor. ▪ Arhivarea cererilor și răspunsurilor expediate și predarea acestora la arhiva instituției.
Output-uri	▪ Răspunsuri; ▪ Copii ale înscrisurilor solicitate;



Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibile întârzieri în rezolvarea corespondenței ▪ Posibile pierderi sau deteriorarea documentelor ▪ Posibile erori de transmitere și înregistrare
Controale aferente obiectivelor	▪ Implementarea unui sistem de urmărire și monitorizare a corespondenței ▪ Dubla verificare
Factori critici de succes (FCS)	Implementarea unui sistem informatic pentru gestionarea documentelor
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul de înregistrare a documentelor ▪ Timpul de rezolvare a corespondenței
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibile întârzieri în primirea și înregistrarea corespondenței ▪ Posibile erori umane
Oportunități de creștere a performanței	▪ Implementarea fluxurilor de lucru digitale și sisteme de notificare automată pentru a accelera procesul de rezolvare a corespondenței (probabil această nevoie va fi acoperită de sistemul în implementare privind ecosistemul digital) ▪ Implementarea unui sistem informatic de gestionare electronică a documentelor (cel mai probabil această nevoie va fi acoperită de sistemul în implementare privind ecosistemul digital care are și o componentă de registratură electronică)



Nume proces	12. Direcția de Asistență Socială - Centrul Multifuncțional Sfânta Maria - Adăpost de noapte Târgoviște – Procedura privind identificarea, semnalarea și soluționarea cazurilor de abuz și neglijare
Responsabil proces	Șef centru
Obiectivul procesului	În realizarea procedurii s-a avut în vedere principiul după care beneficiarii au dreptul să fie feriți de abuz și neglijare
Scurtă descriere	Angajații centrului sunt instruiți cu privire la modalitățile de identificare a eventualelor forme de abuz, la care pot fi supuși beneficiarii în centru/ comunitate, semnalare/ sesizare a cazurilor de abuz către șefii ierarhic superiori/ organelor competente și realizare de demersuri privind soluționarea abuzului; aceste întâlniri sunt înregistrate în Registrul evidență privind perfecționarea continuă a personalului
Evenimente	În evenimentul unui abuz sesizat se declanșează procedura de raportare. Există multe definiții ale abuzului și ale neglijării beneficiarilor. Acestea cuprind toate formele de abuz, neglijare și exploatare. Pentru simplificare, termenul “abuz și neglijare” sau “maltratare” va fi folosit cu înțelegerea că această politică include toate formele de abuz: ▪ Abuz fizic: Acțiuni fizice realizate de către angajați, care au cauzat sau ar fi putut cauza răni fizice beneficiarului. ▪ Neglijare: Eșecul angajaților în a asigura îngrijirea necesară și adecvată vârstei, incluzând adăpostul, protejarea de pericole, igienă și consiliere medicală, psihologică și juridică adecvată. ▪ Abuz sexual: Angajarea beneficiarului de către angajați în orice fel de activități sexuale. Aceasta include, dar nu este limitată la contactul sexual forțat de orice fel, exploatare prin stimulare sexuală persistentă, prostituția beneficiarului, ringuri de sex, sau pornografie. ▪ Abuz emoțional: Comportamente cum ar fi: respingerea, terorizarea, blamarea, ignorarea sau izolarea unui beneficiar, care cauzează sau sunt probabile să cauzeze afectarea gravă a capacităților fizice, sociale, mentale, sau emoționale ale beneficiarului.



	▪ Exploatarea: Acțiuni realizate de angajați, care se folosesc de beneficiari în beneficiul propriu, cum ar fi: forțarea beneficiarilor să lucreze, adesea pentru o plată care variază de la o sumă mică până la lipsa totală a plății.
Input-uri	Raportul scris de către angajat în urma sesizării abuzului
Departamente implicate	Centrul Multifuncțional Sfânta Maria - Adăpost de Noapte Fiecare angajat și colaborator al Adăpostului trebuie să-și aducă aportul în identificarea și intervenirea în situații în care beneficiarii sunt abuzați și neglijăți
Activități	▪ Orice caz de abuz sesizat în Adăpostul de noapte este adus la cunoștința furnizorului de servicii sociale de îndată, în termen de maxim 2 ore de la semnalarea acestuia. ▪ Raportul trebuie scris de către angajat în aceeași zi în care s-a sesizat abuzul (chiar dacă evenimentul a avut loc în trecut) și să fie transmis șefului de centru, care, mai departe, transmite raportul Direcției de Asistență Socială. ▪ Dacă beneficiarul se află în pericolul iminent de a fi abuzat, o intervenție imediată poate fi necesară. În cazul în care acțiunea imediată este necesară pentru a îndepărta beneficiarul dintr-o situație periculoasă, este nevoie să fie înștiințat șeful de centru, contactați telefonic reprezentanții Poliției Locale și dacă este cazul prin 112 și reprezentanții Poliției și Ambulanței. ▪ Dacă în orice moment, un angajat, colaborator sau voluntar este îngrijorat de siguranța sau bunăstarea beneficiarului, șeful de centru trebuie să fie consultat pentru asistență în realizarea unei evaluări a riscului la care este expus beneficiarul. ▪ Centrul notifică telefonic, în scris sau prin e-mail rudele beneficiarului (dacă are date furnizate de beneficiari) cu privire la incidentele deosebite care au afectat beneficiarul sau în care acesta a fost implicat. În caz de îmbolnăvire gravă a beneficiarului, notificarea se comunică/transmite în maxim 48 de ore de la producerea acesteia. Pentru celelalte tipuri de incidente și dacă se impune intervenția sau suportul rudelor beneficiarului,



	notificarea se efectuează în maxim 72 de ore de la producerea incidentului. ▪ În situații deosebite, când s-a produs o vătămare corporală importantă ori accident, a apărut un focar de boli transmisibile, au fost constatate fapte care pot constitui contravenții sau infracțiuni, s-au semnalat orice alte evenimente care afectează calitatea vieții beneficiarilor, centrul informează organele competente prevăzute de lege (procuratură, poliție, direcție de sănătate publică etc.) în maxim 24 de ore de la producerea incidentului ▪ În termen de maxim 24 ore, asistentul social de serviciu anunță, în scris, șeful de centru despre situația consemnată. Șeful de centru are obligația să informeze imediat conducerea D.A.S., care în termen de 48 ore constituie o comisie de anchetă și o trimite să investigheze cazul. ▪ Comisia de ancheta întocmește un referat care trebuie să cuprindă rezultatele anchetei și propunerile de soluționare. Referatul este înaintat Directorului D.A.S. care dispune măsurile ce trebuie luate și care sunt aduse la cunoștință părților interesate. Măsurile dispuse sunt înregistrate în registrul de evidență a abuzurilor și incidentelor și în dosarul beneficiarului.
Output-uri	Referatul ce cuprinde rezultatele anchetei
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibilitatea de sub raportare sau raportare insuficientă ▪ Posibilitatea de efectuare a anchetelor neadecvate, influențate de factori externi ▪ Posibila protecție inadecvată a victimelor ▪ Posibilitatea lipsei unui sistem de urmărire și raportare adecvat ▪ Posibilitatea de rezolvare inefficientă a cazurilor
Controale aferente obiectivelor	▪ Dezvoltarea unui program de formare adecvat pentru angajați ▪ Implementarea unui sistem de raportare confidențial ▪ Efectuarea anchetelor independente și profesionale

	▪ Implementarea unui sistem de evidență și raportare bine structurat și ușor de accesat, care să permită monitorizarea cazurilor ▪ Implicarea organelor competente, precum poliția sau serviciile sociale, atunci când este identificată această nevoie
Factori critici de succes (FCS)	▪ Sensibilizarea și instruirea angajaților ▪ Colaborarea cu autoritățile competente ▪ Asigurarea unui anumit conform beneficiarilor pentru a putea raporta cazurile fără a se simți expuși la riscuri suplimentare
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Numărul de cazuri de abuz și neglijare identificate și raportate ▪ Timpul mediu de raportare și soluționare a cazurilor ▪ Gradul de satisfacție al beneficiarilor ▪ Evoluția în timp a numărului de cazuri raportate, timpul de soluționare și eficacitatea procedurilor implementate
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Întârzierea sau ineficiența în raportarea cazurilor ▪ Posibilă lipsă de transparență și comunicare între departamentele și nivelurile ierarhice din cadrul centrelor ▪ Posibilă lipsă de cunoștințe și instruire a angajaților ▪ Posibilitatea ignorării sau minimalizarea semnalelor de avertizare ▪ Posibilitatea lipsei de coordonare între instituțiile responsabile cu protecția beneficiarilor vulnerabili (poliția, serviciile sociale, autoritățile de sănătate) ▪ Posibila reticență a beneficiarilor de a raporta abuzul sau neglijarea
Oportunități de creștere a performanței	▪ Asigurarea posibilității de raportare anonime și confidențiale (ex. printr-o linie telefonică de tip hotline) pentru angajații sau colaboratorii care doresc să semnaleze cazuri de abuz sau neglijare fără a-și dezvălui identitatea, încurajând raportarea cazurilor sensibile. ▪ Dezvoltarea unei platforme digitale dedicată exclusiv gestionării cazurilor de abuz și neglijare, care să fie utilizată de către toate departamentele și instituțiile implicate (centrul, poliția, serviciile sociale etc.). Platforma ar trebui să permită raportarea rapidă și sigură a



	cazurilor, precum și monitorizarea și actualizarea în timp real a progresului în soluționarea lor. ▪ Aplicații mobile pentru raportare, atât pentru angajați, colaboratori și chiar pentru beneficiari (dacă este posibil) pentru a raporta incidente de abuz sau neglijare în timp real. Aceste aplicații ar trebui să includă opțiunea de a atașa fotografii sau alte dovezi relevante. ▪ Organizarea de campanii de conștientizare și educare, adresate atât angajaților, colaboratorilor, cât și publicului larg, pentru a încuraja raportarea și prevenirea cazurilor de abuz și neglijare, incl. pe canalele digitale puse la dispoziție.
--	--

Nume proces	13. Direcția de Asistență Socială – Procedura de sistem semnalarea neregularităților (cod procedură PS 10)
Responsabil proces	Șef Serviciu Resurse Umane
Obiectivul procesului	Procedura are scopul de a reglementa activitatea de semnalare a neregularităților, precum și protecția persoanelor care reclama ori semnalează neregularități.
Scurtă descriere	Această procedură descrie modul de semnalare a neregulilor la nivelul Direcției de Asistență Socială Târgoviște.
Evenimente	Persoana care a luat la cunoștință de săvârșirea unor neregularități, semnalează aceste neregularități
Input-uri	Semnalarea neregularităților formulată în scris
Departamente implicate	Procedura se aplică de către toate compartimentele instituției respective de către persoanele din cadrul acestora.
Activități	▪ Semnalarea neregularităților în cadrul instituției poate fi făcută la șeful ierarhic al persoanei care a înfăptuit presupusa neregularitate sau conducerii instituției ▪ Persoana care a luat la cunoștință de săvârșirea unor neregularități, semnalează aceste neregularități conform prezentei proceduri. ▪ Semnalarea neregularităților se formulează în scris



	▪ Sesizarea privind semnalarea neregularităților se depune la șeful compartimentului în care își desfășoară activitatea persoana care a făcut presupusa neregularitate sau la Persoana/structura căreia îi este adresată sesizarea, o înregistrează și dispune analiza acesteia, cu celeritate. ▪ În situația în care sesizarea privind semnalarea neregularităților nu cuprinde elementele de la punctul 8.2. (3), atunci persoana/structura căreia îi este adresată sesizarea poate solicita avertizorului elemente suplimentare ▪ În cazul în care sesizarea privind semnalarea neregularităților este adresată șefului ierarhic, acesta analizează sesizarea și propune măsuri în conformitate cu dispozițiile legale în vigoare. ▪ În cazul în care sesizarea privind semnalarea neregularităților este adresată conducerii instituției se transmite, după caz, spre soluționare, superiorului ierarhic al persoanei menționate în sesizare, comisiei de disciplina sau oricărei altei structuri din instituție, cu competente în analizarea acesteia. Persoana/structura căreia i-a fost repartizată sesizarea, analizează această sesizare și propune măsuri în conformitate cu dispozițiile legale în vigoare. ▪ În situația în care cel reclamat prin avertizarea în interes public este șef ierarhic, direct sau indirect, ori are atribuții de control, inspecție și evaluare a avertizorului se asigura protecția datelor avertizorului.
Output-uri	▪ Sesizarea înaintată comisiei de disciplină ▪ Actualizarea dosarului de salariat al persoanei care a săvârșit neregularitatea
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibilitatea ca avertizorii care semnalează neregularitățile să nu fie protejați suficient ▪ Posibilitatea lipsei de confidențialitate ▪ Posibilitatea ca persoanele acuzate de nereguli să încerce să se răzbune asupra avertizorilor prin diferite



	mijloace, cum ar fi hărțuirea, intimidarea sau reprinderi disciplinare nejustificate ▪ Posibila raportare falsă sau răuvoitoare ▪ Posibilitatea ca procesul de sesizare a neregularităților să nu fie perceput ca suficient de eficient, rezultând în abandonul sesizărilor ▪ Posibila subestimare a gravității neregulilor ▪ Posibilitatea lipsei de urmărire și transparență adecvată a sesizărilor și a măsurilor luate în urma acestora ▪ Posibile riscuri legate de corupție
Controale aferente obiectivelor	▪ Stabilirea de protocoale și politici clare și bine definite pentru semnalarea neregularităților ▪ Confidențialitate și protecția datelor personale ▪ Implementarea unui sistem de monitorizare pentru a urmări eficiența și eficacitatea procesului de sesizare a neregularităților ▪ Formarea și instruirea angajaților
Factori critici de succes (FCS)	▪ Implementarea unui sistem informatic de raportare și monitorizare ▪ Promovarea unei culturi organizaționale care încurajează transparența, unde angajații sunt încurajați să raporteze neregularitățile fără teama de represalii ▪ Implicarea conducerii instituției în raportarea neregularităților, demonstrând că acestea sunt luate în serios ▪ Comunicarea eficientă între angajați și conducere, dar și între compartimentele instituției
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Numărul de sesizări primite ▪ Timpul mediu de rezolvare a sesizărilor ▪ Evaluarea gradului de satisfacție al avertizorilor cu modul în care au fost tratate sesizările și gradul de protecție acordat printr-un sondaj de opinie ▪ Gradul de confidențialitate asigurat ▪ Numărul de măsuri luate ca urmare a sesizărilor ▪ Feedback-ul angajaților cu privire la cultura organizațională ▪ Gradul de conștientizare a angajaților cu privire la procedura de semnalare a neregularităților



Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibilitatea lipsei raportărilor sau sesizărilor de neregularități ▪ Posibilitatea lipsei de măsuri corective ▪ Scăderea moralului angajaților ▪ Posibila fluctuație de personal ▪ Lipsa încrederii în instituție
Oportunități de creștere a performanței	▪ Dezvoltarea unei platforme digitale unde angajații sau alte persoane interesate pot raporta anonim neregularitățile. Această platformă ar trebui să fie securizată și ușor de utilizat, asigurând confidențialitatea informațiilor furnizate. Platforma ar trebui să aibă capacitatea de a trimite notificări automate către personalul responsabil, informându-i de sesizările înregistrate. ▪ Posibilitatea integrării unui chatbot pentru a furniza suport și ghidare angajaților în procesul de raportare

Nume proces	14. Direcția de Administrare a Patrimoniului Public și Privat– Procedura operațională privind închiriere bunuri proprietate a unității administrativ teritoriale (cod procedură PO-PMT-52)
Responsabil proces	Consilier D.A.P.P.P.
Obiectivul procesului	Această procedură operațională are ca scop asigurarea unui cadru metodologic unitar privind închirierea bunurilor proprietate unității administrativ teritoriale, Municipiul Târgoviște.
Scurtă descriere	Procedura urmărește închirierea unui bun proprietate Municipiului Târgoviște, pornind de la primirea unei propuneri de închiriere, organizarea licitației, întocmirea și urmărirea derulării contractului până la expirarea/ încetarea acestuia din orice cauză.
Evenimente	Inițiativa închirierii o poate avea orice persoana interesată, fizică sau juridică, română sau străină, care poate adresa locatorului o propunere de închiriere, în scris



Input-uri	▪ Cerere privind închirierea bunului ▪ Plan de amplasament / Ridicare topo
Departamente implicate	Procedura se aplică în cadrul Serviciului Contracte-Autorizații/ Fond Locativ din cadrul D.A.P.P.P.
Activități	▪ După primirea unei propuneri de închiriere, se elaborează un raport de specialitate și se întocmește documentația de atribuire, care va fi supusă aprobării Consiliului Local ▪ Închirierea bunurilor proprietate publică a unității administrative teritoriale se aprobă prin hotărârea Consiliului Local ▪ Anunțul de licitație se întocmește după aprobarea documentației de atribuire de către Consiliul Local ▪ Desfășurarea licitației ▪ Determinarea ofertei câștigătoare
Output-uri	▪ Raportul de specialitate ▪ Referatul de aprobare ▪ Contractul de închiriere ▪ Proces verbal de încetare închiriere
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibilitatea de neconformitate legală, rezultând în invalidarea contractelor și consecințe juridice pentru unitatea administrativ teritorială ▪ Posibile riscuri de corupție și favoritism, în special în ceea ce privește selecția ofertanților câștigători ▪ Posibile riscuri de neîndeplinire a condițiilor contractuale ▪ Posibilitatea de deteriorare a bunurilor
Controale aferente obiectivelor	▪ Efectuarea verificărilor și evaluărilor riguroase asupra ofertanților și a propunerilor de închiriere ▪ Monitorizare și raportare regulată ▪ Stabilirea măsurilor de protecție și asigurarea unui proces de verificare a stării bunurilor înainte și după închiriere ▪ Digitalizarea procesului de închiriere pentru a crește transparența, reduce riscului de erori umane și îmbunătăți eficiența în gestionarea documentelor și procedurilor ▪ Efectuări periodice de audit, atât intern cât și extern



Factori critici de succes (FCS)	▪ Conformitate cu legislația ▪ Protejarea bunurilor ▪ Eficiență în gestionarea contractelor ▪ Optimizarea și digitalizarea activităților din cadrul procesului de închiriere a bunurilor
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Numărul de contracte de închiriere încheiate ▪ Timpul mediu de desfășurare a licitațiilor ▪ Gradul de satisfacție al utilizatorilor bunurilor închiriate ▪ Gradul de conformitate a contractelor de închiriere cu prevederile aprobate de Consiliul Local ▪ Numărul și tipul de neregularități semnalate și soluționate ▪ Gradul de digitalizare a procesului de închiriere ▪ Costurile și economiile realizate prin optimizarea procesului de închiriere
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibile întârzieri în procesul de închiriere ▪ Contracte de închiriere cu clauze neclare sau neconforme ▪ Lipsa de raportare și monitorizare ▪ Posibilitatea neîndeplinirea obiectivelor financiare ▪ Posibile litigii și dispute
Oportunități de creștere a performanței	▪ Crearea unei platforme online pentru cetățeni, care să conțină și o secțiune dedicată licitațiilor de închiriere unde vor fi publicate anunțuri de licitații, iar solicitanții pot depune ofertele și documentele necesare în mod electronic. ▪ Utilizarea automatizării/ algoritmilor (și pe termen lung a inteligenței artificiale) pentru evaluarea automată a ofertelor, rezultând într-o selecție obiectivă și rapidă a câștigătorului licitației, eliminând astfel subiectivitatea.

Nume proces	15. Direcția de Administrare a Patrimoniului Public și Privat – Procedura operațională eliberarea avizelor/ acordurilor, autorizațiilor/ autorizațiilor de spargere domeniului public și urmărirea aducerii terenului la starea inițială după executarea lucrărilor de extindere, reabilitare și racorduri individuale la rețelele subterane
--------------------	---



	(apă, canalizare, gaze, electrică, fibră optică și telefonie) (cod procedură PO-PMT-3)
Responsabil proces	Consilier D.A.P.P.P.
Obiectivul procesului	Această procedură stabilește modul de eliberarea a Avizelor/ Acordurilor/ Autorizațiilor și Autorizațiilor de spargere domeniul public, precum și urmărirea aducerii terenului la starea inițială după executarea lucrărilor de intervenție la rețelele subterane
Scurtă descriere	Prin această procedură se urmărește valorificarea corectă și legală a datelor, elementelor și informațiilor în vederea elaborării unui răspuns competent la cerințele solicitate
Evenimente	Depunerea cererilor tip de către persoanele fizice/juridice însoțite de actele necesare
Input-uri	▪ Avize ▪ Autorizație spargere ▪ Certificat de Urbanism ▪ Memoriu Tehnic ▪ Plan de încadrare în zonă ▪ Plan de situație
Departamente implicate	Procedura se aplică la nivelul Serviciului Rețele din cadrul Direcției de Administrare a Patrimoniului Public și Privat Târgoviște.
Activități	▪ Pentru obținerea avizelor/acordurilor se depun cereri tip de către persoanele fizice/juridice însoțite de actele necesare (Certificat de Urbanism, Memoriu Tehnic, Plan de încadrare în zona, Plan de situație) la Registratura Primăriei. ▪ După ce ajunge cererea însoțită de documentație la Serviciul Rețele, însoțită de viza conducătorului unității, este înregistrată în programul Syntaxis și repartizată spre rezolvare consilierilor de specialitate. În urma analizării documentației și a verificării în teren se întocmește avizul/acordul/autorizația ▪ Pentru eliberarea avizului/acordului/autorizației, consilierii Serviciului Rețele întocmesc dispoziții de plată, introducându-se în Avantax datele de identificare a



	contribuabililor persoane fizice/juridice, numai după completarea și semnarea în prealabil a Declarației de consimțământ privind prelucrarea datelor cu caracter personal(unde e cazul). ▪ După achitarea taxei pentru aviz încasată conform HCL, se face o copie a chitanței și se atașează dosarului de avizare, după care se eliberează un exemplar al Avizului solicitantului.
Output-uri	▪ Aviz/Acord/Autorizație ▪ Autorizație de spargere ▪ PV de recepție
Sisteme/ instrumente digitale	▪ Syntaxis ▪ Avantax
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibile întârzieri în eliberarea avizelor/ acordurilor/ autorizațiilor ▪ Posibile erori în procesul de analiză și verificare ▪ Posibilitatea problemelor în teren, generând situații de conflict sau dificultăți în procesul de eliberare a avizelor/ acordurilor ▪ Posibile riscuri de securitate și confidențialitate a datelor cu caracter personal ▪ Posibilitatea nerespectării legislației în vigoare ▪ Posibilitatea lipsei unei comunicări eficiente ▪ Posibile conflicte de interese
Controale aferente obiectivelor	▪ Instruirea personalului ▪ Verificarea documentației ▪ Asigurarea că sistemele digitale utilizate sunt securizate și protejate pentru a preveni accesul neautorizat la date ▪ Audituri interne periodice pentru a verifica respectarea procedurilor și conformitatea cu legislația în vigoare ▪ Asigurarea unui proces transparent și echitabil ▪ Implementarea unui sistem eficient de comunicare între departamentele implicate și cu solicitanți
Factori critici de succes (FCS)	▪ Asigurarea unei eliberări rapide și eficiente a avizelor/acordurilor/autorizațiilor în conformitate cu cerințele legale și procedurile interne ▪ Conformitatea cu legislația și reglementările



	▪ Respectarea termenelor ▪ Asigurarea că documentația depusă pentru obținerea avizelor/acordurilor/autorizațiilor este completă, corectă și corespunde cerințelor specifice. ▪ Asigurarea unei comunicări eficiente cu solicitanții pentru clarificarea cerințelor și furnizarea de informații relevante ▪ Transparența procesului de evaluare
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul mediu de eliberare a avizelor/ acordurilor/ autorizațiilor ▪ Procentul actelor eliberate în conformitate cu cerințele legale și reglementările în vigoare ▪ Rata de respectare a termenelor ▪ Numărul de cereri respinse ▪ Gradul de transparență, evaluat prin feedback-ul solicitanților sau prin măsurarea gradului de accesibilitate a informațiilor referitoare la procesul de eliberare a actelor necesare ▪ Gradul de satisfacție a solicitanților
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibile întârzieri în procesul de eliberare ▪ Documentație incompletă sau incorectă ▪ Posibilitatea lipsei transparenței
Oportunități de creștere a performanței	▪ Crearea unei platforme online pentru cetățeni cu o secțiune pentru depunerea cererilor, incl. cu stadiul cererilor ▪ Utilizarea tehnologiei de recunoaștere a textului cu OCR (Optical Character Recognition) pentru a scana și converti automat documentele în format electronic, reducând timpul și efortul necesar pentru introducerea manuală a informațiilor

Nume proces	16. Direcția de Administrare a Patrimoniului Public și Privat– Procedura operațională utilizarea locurilor publice din piețe pentru desfășurarea de activități comerciale (cod procedură PO-PMT-355)
Responsabil proces	Inspector de Specialitate Serviciul D.A.P.P.P.



Obiectivul procesului	Această procedură prezintă modul de utilizare a locurilor publice pentru desfășurarea activității comerciale, activități de valorificare de către producătorii agricoli, persoane juridice, a produselor proprii și de exercitare a comerțului cu aceste produse în piețele agroalimentare din municipiul Târgoviște.
Scurtă descriere	Procedura stabilește un mod unic de inițiere, avizare și aprobare a desfășurării activității comerciale de către utilizatorii pieței.
Evenimente	Primirea unei cereri de utilizare a locurilor publice
Input-uri	▪ cerere de utilizare a locurilor publice ▪ copie certificat fiscal ▪ copie CI ▪ copie atestat de producător ▪ copie carnet de comercializare ▪ certificat de înregistrare la registrul comerțului
Departamente implicate	Această procedură se aplică în toate piețele din municipiul Târgoviște aflate în administrarea D.A.P.P.P.
Activități	▪ Cererile înregistrate se repartizează către Șeful Serviciului Piețe pentru analiza fiecărui set de acte ▪ Se tratează următoarele situații: ○ solicitantul a depus copii după acte neavizate ○ solicitantul are debite restante ○ pentru același loc de vânzare s-au înregistrat mai multe cereri ○ pe baza acelorași acte se solicită rezervarea mai multor locuri de vânzare ▪ În cazul în care pentru același loc de vânzare s-au înregistrat mai multe cereri, se au în vedere următoarele priorități: Producători agricoli: ○ care nu figurează cu debite restante datorate către DAPPP ○ cu vechime în aceeași piață ○ localnici ○ au o gamă mai variată de produse menționate în atestatul de producător Persoane juridice



	○ care nu figurează cu debite restante datorate către DAPPP ▪ Dacă pe baza acelorași acte se solicită rezervarea mai multor locuri de vânzare, Șeful Serviciului Piață vă lua legătură cu solicitantul pentru a se hotărî la unul sau cel mult doua locuri cerute, celelalte urmând a se redistribui în funcție de prioritățile de mai sus. ▪ Toate cererile, cu viza Șefului Serviciului Piețe se transmit pentru aprobare Directorului DAPPP și pentru analiza cererile care prezinta situații nerezolvate din cauze obiective . ▪ Directorul D.A.P.P.P. soluționează cererile în funcție de mențiunile făcute de Șeful Serviciului Piețe . ▪ Cererile aprobate se transmit inspectorilor de specialitate care țin evidența acestora, amplasate la dosar și arhivate. ▪ După aprobare inspectorii de specialitate eliberează acord de ocupare temporară a locului public solicitat.
Output-uri	Acordul de ocupare temporară a domeniului public pentru comerț de întâmpinare
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibilitatea comerțului ilegal sau neautorizat ▪ Posibile debite restante către D.A.P.P.P. ▪ Posibilitatea de supraaglomerare a piețelor, datorat cererii mari de utilizare a locurilor publice
Controale aferente obiectivelor	▪ Monitorizarea și gestionarea atentă a cererilor de utilizare a locurilor publice pentru a asigura distribuția echitabilă și eficientă a spațiilor disponibile ▪ Implementarea unor verificări riguroase a documentelor și a acordurilor de ocupare temporară pentru a asigura că toți comercianții au autorizații valide și sunt în conformitate cu regulile pieței ▪ Monitorizarea și gestionarea atentă a datoriilor restante și impunerea unor măsuri pentru recuperarea acestor datorii înainte de aprobarea noilor cereri de utilizare a locurilor publice



Factori critici de succes (FCS)	▪ Eficientizarea procesului de avizare și aprobare a cererilor ▪ Gestionarea corectă a priorităților ▪ Conformitatea cu reglementările și standardele legale
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul mediu de avizare și aprobare a cererilor ▪ Procentajul de comercianți producători agricoli cu prioritate ▪ Gradul de conformitate cu reglementările legale
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibile inechități în repartizarea locurilor din piețe ▪ Proces manual care nu utilizează sisteme digitale sau automate pentru gestionarea eficientă a cererilor și aprobărilor
Oportunități de creștere a performanței	▪ Implementarea unui sistem informatic de gestionare a cererilor, ex. în cadrul unei platforme pentru cetățeni cu secțiune dedicată ▪ Implementarea plăților online ▪ Îmbunătățirea infrastructurii digitale în piețe, prin furnizarea de conexiuni Wi-Fi gratuite și instalații electrice adecvate pentru comercianți

Nume proces	17. Direcția de Administrare a Patrimoniului Public și Privat – Procedura Operațională contabilitatea terților (cod procedură PO-PMT-59)
Responsabil proces	Consilier D.A.P.P.P.
Obiectivul procesului	Procedura vizează contabilitatea terților, în vederea furnizării unei evidențe cât mai clare a creanțelor și datoriilor.
Scurtă descriere	Contabilitatea terților asigură evidența datoriilor și creanțelor instituției în relațiile acestora cu furnizorii, clienții, personalul, bugetul statului, bugetele locale, bugetul asigurărilor sociale de stat, cu debitorii și creditorii diverși, debitorii și creditorii ai bugetelor, decontării între instituții publice, operațiilor ce necesită clarificări ulterioare și alte decontări.
Evenimente	Recuperarea datoriilor și creanțelor instituției



Input-uri	Facturile emise clienților
Departamente implicate	Procedura se aplica în cadrul Direcției de Administrare a Patrimoniului Public și Privat de către Serviciul Financiar Contabil, Compartiment Financiar.
Activități	În contabilitate se înregistrează operațiuni privind ▪ Clienți și conturi asimilate ▪ Bugetul statului, bugetul local și alte conturi asimilate ▪ Debitori și creditori diverși, debitori și creditori ai bugetelor ▪ Conturi de regularizare și asimilate
Output-uri	Înregistrarea în contabilitate
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibile erori umane în înregistrarea datelor în contabilitate ▪ Posibilitatea de întârziere în înregistrări ▪ Posibila pierdere a documentelor ▪ Posibilitatea de non-conformitate legislativă ▪ Posibilitatea riscurilor aferente securității datelor
Controale aferente obiectivelor	▪ Implementarea unui sistem informatic integrat de contabilitate ▪ Utilizarea unui sistem informatic de gestionare a documentelor ▪ Automatizarea RPA a proceselor repetitive ▪ Implementarea unor măsuri de securitate a datelor ▪ Implementarea unor proceduri de control intern
Factori critici de succes (FCS)	▪ Utilizarea automatizării RPA pentru a spori eficiența procesului, precizia datelor și a preveni întârzierile ▪ Asigurarea că întregul proces de contabilitate este în conformitate cu legislația financiar-contabilă și fiscală aplicabilă ▪ Protejarea datelor financiare și a informațiilor despre terți
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Gradul de acuratețe a înregistrărilor contabile ▪ Timpul mediu de înregistrare a tranzacțiilor ▪ Numărul de erori identificate și corectate ▪ Gradul de conformitate cu reglementările



	▪ Nivelul de securitate a datelor
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibile întârzieri în raportarea financiară ▪ Posibile dificultăți în identificarea și gestionarea datoriilor și creanțelor ▪ Posibila nerespectare a termenelor legale și fiscale ▪ Posibile dificultăți în reconcilierea conturilor ▪ Lipsa standardizării și documentării proceselor
Oportunități de creștere a performanței	▪ Implementarea unui sistem ERP integrat și personalizat pentru nevoile direcției pentru a automatiza și centraliza fluxul de lucru al contabilității, reducând timpul necesar pentru înregistrări și procesări manuale ▪ Automatizarea înregistrărilor contabile prin utilizarea roboților software (RPA) ▪ Integrarea plăților digitale

Nume proces	18. Liceul Teoretic „ Ion Heliade Rădulescu” – Procedura operațională eliberarea de adeverințe Pentru Elevii Liceului Teoretic „I. H. Rădulescu” Târgoviște (cod procedură P.O. 28)
Responsabil proces	Secretarul instituției de învățământ
Obiectivul procesului	Aplicarea procedurii pentru eliberarea adeverințelor la nivelul unității școlare
Scurtă descriere	Prin aceasta procedură se documentează modul în care se eliberează adeverințele de elev la Liceul Teoretic I. H. Rădulescu.
Evenimente	Eliberarea unei noi adeverințe
Input-uri	Informații din cadrul unității de învățământ
Departamente implicate	Procedura se aplica de către Compartimentul Secretariat
Activități	▪ Secretariatul întocmește formularele de adeverințe pentru elevi pentru anul școlar în curs, acesta conține datele



	primare de identificare a elevului și are mențiunea privind motivul emiterii acelei adeverințe ▪ Secretariatul are sarcina de a înregistra adeverințele, acestea vor fi semnate de către director/ director adjunct și vor fi eliberate în 24 de ore de la data depunerii la secretariat. ▪ În timpul vacanțelor inter-semestriale și vacanței de vară elevii solicită la secretariat adeverințele de elev care le sunt necesare, unde vor fi întocmite și eliberate în 24 de ore de la data înregistrării solicitării. ▪ Înregistrarea procedurii operaționale în registru
Output-uri	Adeverința
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibile întârzieri în eliberarea adeverințelor ▪ Posibile erori în informațiile conținute ▪ Posibile lipsuri de semnături necesare ▪ Posibila pierdere sau distrugere a adeverințelor ▪ Posibilitatea neconformității cu cerințele legale sau școlare
Controale aferente obiectivelor	▪ Monitorizarea timpului de eliberare a adeverințelor ▪ Verificarea documentelor înainte de eliberarea adeverințelor ▪ Implementarea unui sistem digital de urmărire a solicitărilor și eliberare a adeverințelor
Factori critici de succes (FCS)	▪ Asigurarea că procesul de eliberare a adeverințelor se desfășoară în mod eficient și că solicitările sunt procesate rapid, într-un termen scurt ▪ Precizia informațiilor și corectitudinea adeverințelor ▪ Respectarea termenelor de eliberare stabilite ▪ Dezvoltarea unui sistem automatizat de eliberare a adeverințelor
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul mediu de eliberare a adeverințelor ▪ Precizia și acuratețea adeverințelor ▪ Respectarea termenelor de eliberare stabilite



Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibile întârzieri în eliberarea adeverințelor ▪ Posibile erori în conținut
Oportunități de creștere a performanței	Implementarea unui sistem automatizat (ex. pe baza de platforma pentru elevi) de eliberare a adeverințelor pentru a spori rapiditatea și eficiența, un asemenea sistem având capacitatea de a procesa solicitările de adeverințe mai rapid și mai eficient decât procesul manual, reducând timpii de așteptare cât și erorile umane

Nume proces	19. Liceul de Arte „Bălașa Doamna” Târgoviște – Procedura operațională realizarea circuitului documentelor (cod procedură PO-03-01)
Responsabil proces	Secretarul-șef al unității școlare
Obiectivul procesului	Procedura stabilește fluxul de lucru parcurs în primirea și difuzarea controlată a corespondenței în Liceul de Arte „Bălașa Doamna” Târgoviște.
Scurtă descriere	Această procedură descrie activitățile desfășurate în vederea realizării circuitului documentelor în cadrul Liceului de Arte „Bălașa Doamna” Târgoviște, atât pentru cele intrate din exterior, cât și pentru cele din oficiu.
Evenimente	Difuzarea corespondenței
Input-uri	▪ Documentele care constituie corespondența externă a Liceului de Arte „Bălașa Doamna” Târgoviște; ▪ Documentele emise de Liceul de Arte „Bălașa Doamna” Târgoviște, având destinația în exteriorul instituției; ▪ Documentele cu circuit intern în cadrul Liceului de Arte „Bălașa Doamna” Târgoviște.
Departamente implicate	Procedura se aplică în cadrul Liceului de Arte „Bălașa Doamna” Târgoviște, fiind implicate toate compartimentele de



	specialitate, conform atribuțiilor ce le revin în primirea sau emiterea de documente.
Activități	▪ Primirea și înregistrarea documentelor ▪ Pentru înregistrarea facturilor se vor respecta următoarele prevederi: ○ toate facturile intrate în instituție vor avea notat pe ele numărul de înregistrare alocat în Registrul de intrări-ieșiri; ○ în cazul existenței unei adrese de înaintare se va specifica că factura este anexă la ... (respectiva adresa) și se va trece pe ea numărul de înregistrare respectiv; ○ este interzisă existența în instituție a facturilor neînregistrate. ▪ Semnarea documentelor ▪ Toate documentele și înregistrările acestei proceduri se arhivează conform normelor legale. ▪ În cazul corespondenței trimise, se parcurge traseul invers
Output-uri	▪ Registru intrări/ ieșiri general; ▪ Registre de evidență speciale diverse, pe tipuri de documente și/ sau compartimente, activități, în conformitate cu procedurile interne care reglementează circulația lor.
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibile întârzieri în rezolvarea corespondenței ▪ Posibile pierderi sau deteriorări ale documentelor ▪ Posibile erori de transmitere și înregistrare
Controale aferente obiectivelor	▪ Implementarea unui sistem de urmărire și monitorizare a corespondenței ▪ Dubla verificare
Factori critici de succes (FCS)	Implementarea unui sistem informatic pentru gestionarea documentelor



Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul de înregistrare a documentelor ▪ Timpul de rezolvare a corespondenței
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Posibile întârzieri în primirea și înregistrarea corespondenței ▪ Posibile erori umane
Oportunități de creștere a performanței	▪ Implementarea fluxurilor de lucru digitale și sisteme de notificare automată pentru a accelera procesul de rezolvare a corespondenței ▪ Implementarea unui sistem informatic de gestionare electronică a documentelor (de exemplu cu o posibilă extindere pe viitor a proiectului privind ecosistemul digital și la nivelul instituțiilor de învățământ)

Nume proces	20. Liceul Teoretic „ Ion Heliade Rădulescu” – Procedura operațională privind comunicarea intra- și interinstituțională (cod procedură P.O.06)
Responsabil proces	Responsabil CEAC (Comisiei de evaluare și asigurare a calității)
Obiectivul procesului	▪ Procedura își propune optimizarea fluxului informațional și asigurarea transparenței/ vizibilității activităților proiectelor/evenimentelor din cadrul Liceului Teoretic „Ion Heliade Rădulescu”. ▪ Organizația școlară are drept scop principal comunicarea cu instituțiile care se află în relații de subordonare – Inspectoratul Școlar Județean, Primăria, Consiliul Local. ▪ Procedura stabilește principiile și mijloacele de comunicare în interiorul instituției cât și cu entități externe.
Scurtă descriere	Organizația școlară are drept scop principal comunicarea și cum feedback-ul reprezintă principiul fundamental al comunicării, instituția își va diminua efectele nedorite, își va construi acțiunile și își va consolida imaginea dacă dezvoltă comportamente tolerabile și își proiectează un sistem de control permanent al feedback-ului atât în interiorul cât și în exteriorul acesteia.



Evenimente	Comunicarea internă sau externă
Input-uri	Nevoia de transmitere a unei informații din cadrul organizației școlare
Departamente implicate	Procedura se aplică tuturor categoriilor de personal (cadre didactice, personal didactic auxiliar, personal nedidactic) din cadrul Liceului Teoretic „Ion Heliade Rădulescu”, elevi și părinți, I.S.J. Dâmbovița, Consiliul local și alte entități publice.
Activități	▪ Pasul I: întrunirea cadrelor didactice, desfășurarea ședințelor specifice, comisiilor metodice, comisiilor de lucru, serviciilor funcționale. ▪ Pasul II: în cadrul ședințelor se încheie procese verbale, în registre speciale de comisii. Rezumatul acestor ședințe se afișează și se comunică. ▪ Pasul III: în general, directorul comunică personalului didactic informațiile de ultimă oră prin Consilii Profesorale, iar în cazul în care s-au luat hotărâri importante în Consiliul de Administrație, directorul comunică direcțiile pe care trebuie să le urmeze. Din partea conducerii școlii există o comunicare clară, bazată pe un limbaj comun, împărtășit de comunicanți. Comunicarea scrisă se face prin afișaj la avizierul școlii sau al cancelariei, precum și prin redirectionarea mesajelor importante pentru cadrele didactice pe adresa de e-mail, prin SMS, fax, telefon fix și mobil. ▪ Pasul IV: documentele utilizate într-o unitate școlară se realizează în proporție de 99% în format electronic. Pentru documentele care nu se creează electronic există posibilitatea de scanare, infrastructura existentă permițând acest lucru (format PDF). Toate documentele sunt create de către personalul școlii în îndeplinirea atribuțiilor ce îi revin ca angajat sau responsabil și sunt postate la avizierul școlii. Excepție fac datele cu caracter personal care nu vor putea fi postate. ▪ Pasul V: Abordarea unei atitudini deschise, cooperante, binevoitoare în care se oferă sau se primește feedback și impunerea evitării conflictelor ce se pot isca din neînțelegeri.



	▪ Pasul VI: cu elevii se comunică, în principal, la orele de dirigiență, prin Consiliul reprezentativ al elevilor prin care li se aduc la cunoștință ultimele noutăți. Comunicarea externă cu părinții și alte instituții/ grupuri semnificative de interes
Output-uri	▪ Afișaj la avizierul școlii sau al cancelariei ▪ Redirecționarea mesajelor importante pentru cadrele didactice pe adresa de e-mail, prin SMS, fax, telefon fix și mobil ▪ Procese-verbale ▪ Registre de evidență/ înregistrare a documentelor ▪ Condica de prezență ▪ Emiterea de alte comunicații formale, în scris, în format PDF sau scanate pentru a obține PDF
Sisteme/ instrumente digitale	Acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme automatizate, instrumentele digitale folosite fiind căsuța poștală electronică și platforma instituției, https://www.ltihr.ro/
Riscuri aferente obiectivelor	▪ Posibilitatea ca informațiile să nu fie transmise corect sau să fie înțelese greșit ▪ Posibilitatea comunicării interne sau externe să nu fie transparentă, ducând la neîncredere din partea personalului, elevilor, sau părinților ▪ Posibilitatea lipsei feedback-ului adecvat ▪ Posibilitatea utilizării unor mijloace tehnologice limitate ▪ Posibilitatea lipsei implicării anumitor părți ▪ Posibilitatea de a nu cuprinde întreg feedback-ul din partea părinților sau elevilor, rezultând în neînțelegeri cu părinții sau cadrele didactice
Controale aferente obiectivelor	▪ Formarea și instruirea personalului ▪ Colectarea periodică a feedback-ului pentru a evalua gradul de satisfacție și a identifica eventualele probleme sau nevoi ▪ Utilizarea unor canale multiple de comunicare ▪ Comunicarea transparentă ▪ Explorarea și adoptarea soluțiilor digitale și tehnologiei pentru îmbunătățirea comunicării, cum ar fi utilizarea platformelor online sau aplicațiilor mobile



	▪ Evaluarea periodică a eficienței comunicării pentru a identifica posibile îmbunătățiri și ajustări necesare
Factori critici de succes (FCS)	▪ Asigurarea unei comunicări eficiente între părțile implicate în cadrul instituției școlare și cu entitățile externe ▪ Colectarea și utilizarea feedback-ului de la părinți, cadre didactice și personalul auxiliar pentru a îmbunătăți procesul de comunicare și a răspunde mai bine la cerințele acestora ▪ Promovarea unei comunicări transparente și deschise, astfel încât toți cei implicați să fie informați corespunzător și să se evite interpretările greșite ▪ Integrarea tehnologiei și a mijloacelor digitale pentru a spori eficiența comunicării externe și a ajunge la un număr mai mare de receptori ▪ Respectarea regulilor și procedurilor ▪ Implicarea activă a cadrelor didactice, personalului auxiliar, elevilor și a părinților pentru a asigura o comunicare completă și relevantă ▪ Capacitatea de a se adapta la schimbările în cerințele și așteptările acestora ▪ Planificarea atentă a comunicării și coordonarea activităților între diferitele departamente și servicii pentru a evita suprapunerea și a asigura coerența mesajelor ▪ Asigurarea confidențialității informațiilor sensibile și respectarea legislației privind protecția datelor cu caracter personal
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	▪ Timpul mediu de răspuns la solicitările interne și externe ▪ Gradul de satisfacție a părților angajate în procesul de comunicare ▪ Gradul de deschidere și transparență, prin măsurarea numărului de comunicate de presă, afișaj la avizier, postări pe site-ul instituției etc. ▪ Gradul de utilizare a mijloacelor digitale de comunicare ▪ Rata de feedback primit și acționat ▪ Timpul mediu de rezolvare a problemelor semnalate ▪ Gradul de conformitate cu politica de comunicare
Alte simptome ale performanței scăzute	▪ Mesajele transmise pot fi neclare, rezultând într-o înțelegere greșită

	▪ Posibilitatea unor eroari în transmiterea informațiilor, ducând la înțelegerea unor informații eronate ▪ Lipsa de comunicare proactivă ▪ Comunicarea redundantă ▪ Neconformitate cu politicile și procedurile de comunicare ▪ Lipsa feedback-ului sau a răspunsurilor, ceea ce poate semnala că mesajele nu sunt relevante sau că procesul de comunicare nu este conform nevoilor
Oportunități de creștere a performanței	▪ Îmbunătățirea continuă a platformei web a instituției ▪ Implementarea unui sistem digital de gestionare a documentelor, ce va ajuta la centralizarea și organizarea mai eficientă a informațiilor, facilitând accesul rapid și ușor la documentele relevante pentru toți cei implicați în procesul de comunicare (de exemplu cu o posibilă extindere pe viitor a proiectului privind ecosistemul digital și la nivelul instituțiilor de învățământ) ▪ Utilizarea rețelelor sociale ▪ Implementarea unui sistem de feedback online

C. Analiza generală a infrastructurii hardware și software

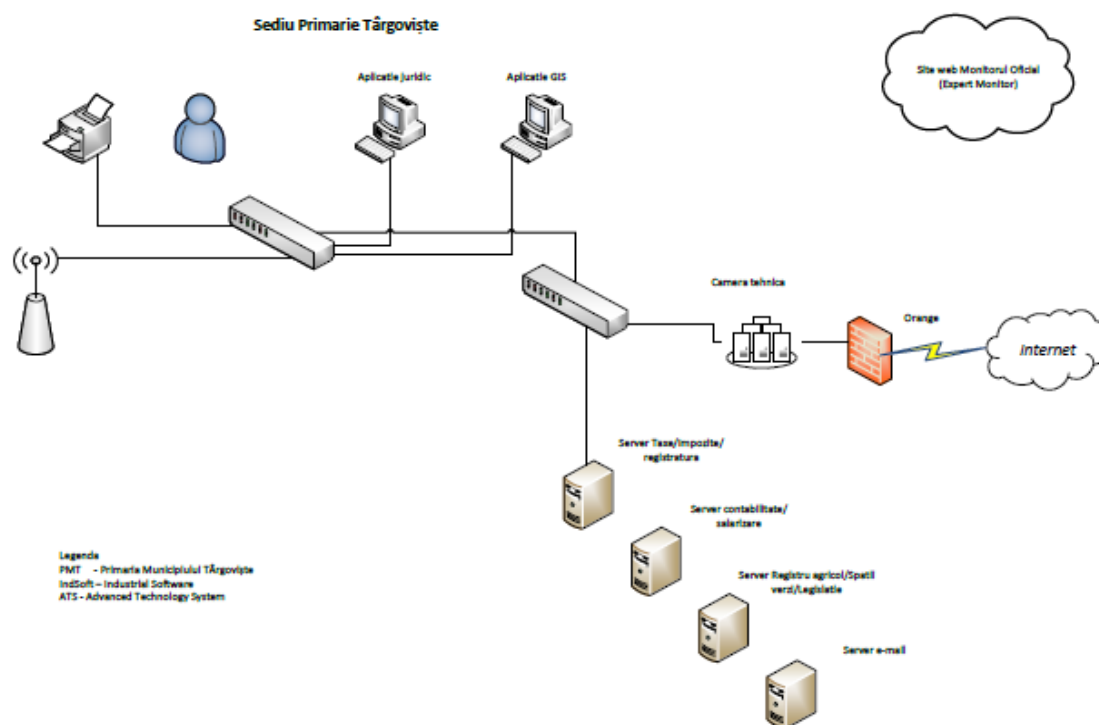
1. Descriere generală

În urma evaluării datelor furnizate în scopul inventarierii infrastructurii digitale, s-a constatat că nivelul de maturitate al serviciilor digitale și al dotării materiale hardware este redus în Primăria Municipiului Târgoviște și în instituțiile coordonate.

2. Arhitectura sistemelor digitale

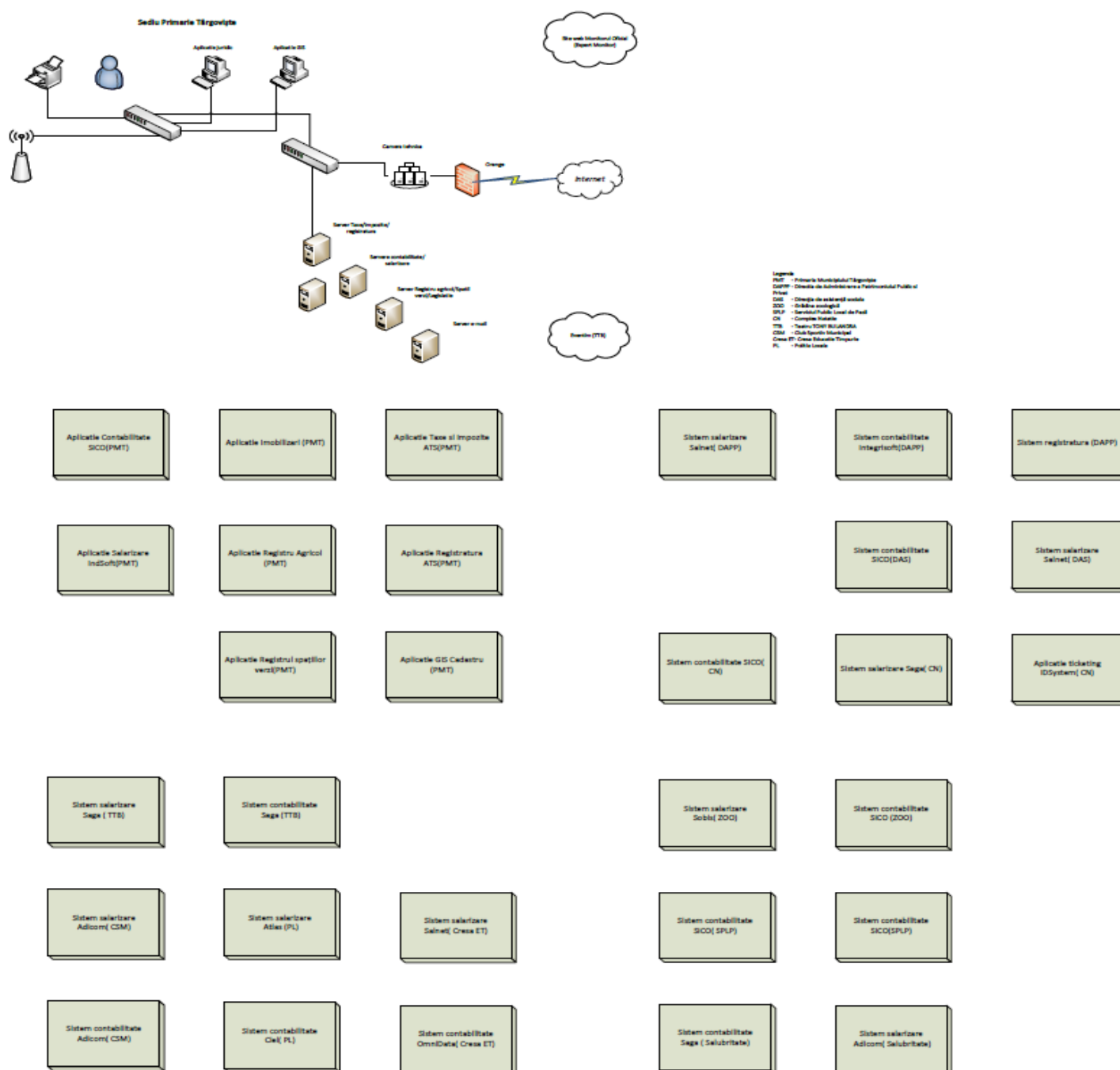
Sistemele informatice și rețelele aferente Primăriei Municipiului Târgoviște și instituțiilor coordonate funcționează într-o organizație de tip siloz, nu sunt interconectate și nu comunică digital între ele. Menționăm de asemenea că nu toate instituțiile coordonate au transmis informații despre sistemele folosite și integrarea acestora (fișierele detaliate privind inventarul resurselor IT hardware și software se află în *Anexa nr. 3 – Fișiere Excel - Inventare IT – Primărie și subordonate*).

Redăm mai jos (pagina următoare) un extras din diagrama de arhitectură digitală pentru **primărie**, iar fișierul detaliat la o scală mai mare se regăsește în **Anexa nr. 4 – Diagrama arhitectură IT Primărie**.



Strategia de Transformare Digitală a Primăriei Municipiului Târgoviște
Iulie 2023

Redăm mai jos un extras din diagrama de arhitectură digitală pentru **primărie și subordonate**, iar fișierul detaliat la o scală mai mare se regăsește în **Anexa nr. 5 – Diagrama arhitectură IT PMT și subordonate**.





3. Guvernanța IT

Privind procesele, politicile și procedurile, bazate pe bune practici care să susțină guvernanța IT, singura procedură ref. IT a PMT care a fost pusă la dispoziția consultanților pentru analiză a fost *Procedura operațională securitatea datelor din sistemul informațional al primăriei* (cod PO – PMT – 118).

Nu s-a evidențiat existența unor politici, proceduri sau măsuri tehnice care să faciliteze munca de la distanță, cel puțin pentru angajații specializați în suport IT.

Deși evidența tichetelor înregistrate în legătură cu serviciile digitale oferite este consecventă, nu s-a identificat existența unui sistem centralizat de ServiceDesk, care să ajute la gestionarea, urmărirea tichetelor, a performanței serviciilor și încărcării resurselor.

În urma evaluării datelor furnizate pentru inventare, s-a constatat că în Primărie există contracte de întreținere, suport și furnizare actualizări la toate aplicațiile folosite, iar majoritatea contractelor de servicii IT au condiții clare de furnizare servicii de tip acord la nivel de serviciu (SLA) cu termene clare privind timpi de răspuns, timpi de rezolvare, acoperire, cu câteva excepții.

Resursele umane specializate în informatică și competențele profesionale identificate sunt reduse relativ la numărul de echipamente din infrastructura; au fost identificate două persoane având competențe și responsabilități digitale în primărie și una la DAS.

În școli, grădinițe și licee, au fost identificate persoane având competențe și /sau responsabilități digitale, conform informațiilor primite în Școala Gimnazială „Vasile Cârlova” există un informatician, iar în Liceul Tehnologic „Constantin Brâncoveanu” există un informatician.

4. Securitatea sistemelor și a organizației

Din punct de vedere securitate informatică, au fost identificate puține măsuri tehnice implementate și nu am identificat evidențe de audituri de securitate informatică sau teste de penetrare. Pentru protecție antivirus și anti-malware se folosește platforma Bitdefender.

Securitatea rețelei este asigurată prin echipamentul de rutare principal CISCO RV320, prin care se poate filtra traficul, transla adrese NAT, nu s-a identificat existența unei politici de filtrare, nu există definite zone de securitate sau zonă demilitarizată DMZ pentru serverele publicate în Internet, existând un singur domeniu de rețea virtual VLAN.

Nu s-au identificat programe specializate care să evalueze postura de securitate a sistemelor și să genereze rapoarte de vulnerabilități.

Au fost identificate diverse versiuni de software care nu mai sunt actualizate și nici nu mai beneficiază de suport de actualizare din partea producătorului (Microsoft Windows 7 sau 8), lucru care crește riscul unui incident de securitate.

Salvarea datelor se face manual, nu există o aplicație care să poată să programeze automat salvarea datelor și să notifice în caz de probleme.

5. Gestiunea identității și a accesului la resurse

În urma analizei nu s-a identificat existența unui sistem de gestiune identității și a accesului pentru resurse și utilizatori.

Organizația digitală formată din computere și utilizatori nu se bazează pe existența unui sistem centralizat de gestiune tip Directory Services (precum Microsoft Active Directory, OpenLDAP etc.); utilizatorii sunt definiți local pe fiecare tip de computer, fără posibilitatea de a crea roluri sau grupuri și fără posibilitatea automatizării unor procese sau cereri de la utilizatori (auto-servire). Nu s-a identificat nici existența unei platforme de comunicare și partajare internă pentru angajați această nevoie va fi cel mai probabil acoperită de sistemul în implementare privind ecosistemul digital)

Utilizatorii, angajați ai Primăriei sau ai instituțiilor coordonate, folosesc în general conturi de pe serverul de mesagerie internă e-mail al Primăriei. Există și un număr de 38 (treizeci și opt) de licențe de Microsoft Office365 pentru consilierii Primăriei.

Există utilizatori din zona instituțiilor de învățământ care folosesc pentru comunicare conturi personale de pe platforme publice de tipul Yahoo. Acest fapt crește riscul de divulgare de informații confidențiale și încălcarea protecției datelor cu caracter personal reglementat de cadrul și legislația GDPR.

6. Gestiunea continuității serviciilor, a răspunsului și a situațiilor de criză

Există o singură cameră tehnică în care sunt găzduite serverele Primăriei care are diverse probleme legate de dotarea tehnică, existând riscul pierderii datelor.

Camera tehnică a Primăriei Municipiului Târgoviște este alimentată de la un generator Diesel în caz de urgență, are două sisteme de alimentare tip UPS, are răcire cu aer, nu are control acces bazat pe card magnetic, nu are dotări anti-foc și nu are stingere cu gaz inert (gaz care nu distruge echipamentele electronice și nu este dăunător pentru oameni și mediul înconjurător).

Nu există un centru secundar care să fie operat în caz de dezastru sau unde să se stocheze salvările de date. Nu s-a identificat existența unor planuri sau măsuri de recuperare a datelor și a serviciilor digitale în caz de dezastru natural sau provocat.

7. Conformitatea cu legislația în vigoare și bune practici

La data derulării analizei, pe baza datelor furnizate, nu s-au identificat posibili Operatori de Servicii Esențiale (OSE) în cadrul Primăriei conform legii numărul 362/2018, în vigoare, privind asigurarea unui nivel comun ridicat de securitate a rețelelor și sistemelor informatice precum și legislația aferentă (Directiva NIS). Serviciile de controlul traficului rutier, operarea și gestionarea infrastructurii rutiere se derulează de către companii terțe fără legătură cu Primăria Târgoviște.

Considerăm că este necesar a se face o analiză de risc în vederea încadrării viitoare ca posibil Operator de Servicii Esențiale (OSE) pe baza noii directive europene NIS2 pentru Primăria Târgoviște care va face parte din categoria furnizorilor de servicii de Administrație publică; deocamdată legiuitorul nu a aprobat normele de aplicare pentru Directiva NIS2, dar recomandăm o atitudine pro-activă de pregătire, deoarece după numirea ca Operator de Servicii Esențiale (OSE), termenul de conformare este scurt, de numai 6 (șase) luni.

În general, Primăria și instituțiile coordonate sunt licențiate în mod corespunzător, dar nu a fost în scopul acestui proiect auditarea aplicațiilor software care au o licență validă; este întotdeauna recomandată o evaluare pe partea de licențiere pentru a nu crește riscul de neconformitate și a risca amenzi de la autoritățile competente. Această evaluare poate fi parte a unui viitor audit de securitate informatică.

Din perspectiva Legii nr. 9/2023 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 41/2016, act normativ promulgat prin Decretul nr. 15/2023, Primăria trebuie să fie pregătită să accepte în prezent documente electronice și semnătura electronică calificată sau avansată, iar în viitor trebuie să fie pregătită să accepte chiar identități digitale precum ROeID, identitatea digitală a cetățenilor României sau identitatea digitală europeană (eID) a cetățenilor din Uniunea Europeană.

Nu s-a constatat folosirea în Primărie de tehnologii noi care pot automatiza procesele și compensa lipsa de personal, cum sunt Chatbot, roboți (RPA) sau Inteligență Artificială (IA), atât pentru servicii interne către angajați cât și pentru servicii externe către cetățeni.

8. Descrierea infrastructurii digitale din Primărie și subordonate

În urma realizării preluării de date de la Primăria Târgoviște și instituțiilor coordonate, s-a primit inventarul de la Primăria Târgoviște (completat pentru toate ariile indicate de consultanți în fișierul șablon pentru colectarea datelor privind inventarul IT) și parțial (doar lista cu aplicațiile) pentru: Direcția de Administrare a Patrimoniului Public și Privat, Direcția de Asistență Socială, Direcția Grădina Zoologică, Serviciul Public Local de Pază, Complexul de Natație, Teatrul „Tony Bulandra”, Clubul Sportiv Municipal și Poliția Locală, realizându-se inventarul pentru fiecare din direcții pe următoarele categorii:

- Centre de date (locale/ Cloud) și camere tehnice destinate echipamentelor;
- Infrastructura IT, cuprinzând echipamente de calcul și infrastructură (serve, stocare, etc), echipamente de rețea, echipamente de lucru individual (laptop, PC, imprimantă etc);
- Echipamente destinate asigurării utilităților, cum ar fi generatoare Diesel, sisteme ne-întreruptibile tip UPS, sisteme de răcire (HVAC) etc.;
- Echipamente pentru infrastructuri urbane, incluzând sisteme de supraveghere video, management trafic, telegestiune, etc.;
- Aplicații și programe software comerciale sau dezvoltate;
- Interfețe și inter-conectivitate între aplicații;
- Contracte de servicii, în scopul licențierii, achiziției de echipamente sau produse software, mentenanță, suport, consultanță, externalizare de servicii, furnizarea de servicii de comunicație voce și date etc.

a) Centre de date/ camere tehnice destinate echipamentelor

Singura cameră tehnică identificată este în Primăria Municipiului Târgoviște, camera care găzduiește echipamentele de calcul ale Primăriei, camera având răcire cu aer condiționat și echipamente de furnizare a energiei electrice ne-întreruptibile tip UPS și generator Diesel, dar nu are facilități necesare pentru echipamente IT, detecție incendiu și stingere cu gaz inert, cea mai indicată metodă pentru protecția de echipamente electronice și a persoanelor.

Clădirea Primăriei are cablare structurată, iar stingerea incendiilor se face cu stingătoare manuale cu pulbere. Stingerea cu stingător cu pulbere nu este indicată deoarece deteriorează echipamentele electronice.

b) Infrastructura IT

Infrastructura IT pentru PMT cuprinde 180 (o sută opt zeci) de echipamente de calcul individual (laptop/ desktop), 60 (șaizeci) echipamente de imprimare sau multifuncționale, 15 (cinci spre zece) echipamente de rețea, 2 (două) echipamente de stocare și 5 (cinci) echipamente de calcul tip server Intel.

c) Programe software comerciale

În zona de programe software utilizate pe stațiile de lucru au fost identificate în special produse Microsoft Windows și suita Microsoft Office instalată local; Primăria mai



folosește licențe Microsoft O365, soluție în Cloud pentru consilierii locali, dar care pare că nu sunt folosite.

Licențele Microsoft obținute la inventar au fost încadrate la categoria permanente.

Per total, pe partea de stații, au fost identificate 200 (două sute) licențe Microsoft Windows 10 Pro și 11 Pro și 200 (două sute) licențe Microsoft Office diverse versiuni (2016, 2019, 2021). În plus, există în Primăria Târgoviște 200 (două sute) de licențe pentru platforma Bitdefender Central.

Pe partea de servere nu au fost identificate licențe tip server.

d) Aplicații software comerciale sau dezvoltate

În urma inventarului au fost identificate mai multe tipuri de aplicații comerciale folosite de către Primăria Târgoviște și instituțiile coordonate, pentru procese de afaceri, după cum urmează:

- Aplicații financiar-contabile SICO contabilitate – Industrial Software SRL, Integrisoft Solutions SRL, Adi-COM Soft SRL, Ciel Romania, Sagasoft SRL, OmniData SRL;
- Aplicații de salarizare – Industrial Software SRL, Groupsoft SRL, Adi-COM Soft SRL, Sagasoft SRL, Advanced Technology System SRL;
- Aplicație taxe și impozite și imobilizări – Advanced Technology System SRL;
- Aplicație de registratură – Advanced Technology System SRL, Synteq Solutions SRL;
- Aplicație de legislație Lege5 – Indaco SRL;
- Aplicație de gestiune Registrul Agricol – GrupSoft SRL;
- Aplicație de gestiune Registrul spațiilor verzi – Molbak Data Production SRL;
- Aplicație de bilete sau carduri de acces – Eventim SRL, ID System SRL.

Nu au fost identificate aplicații dezvoltate intern.

Menționăm că autoritatea contractantă are în implementare proiectul Ecosistem digital prin care se vizează implementarea unui sistem informatic pentru optimizarea procedurilor și fluxurilor de lucru; acest sistem va fi implementat la nivelul primăriei până la sfârșitul anului, urmând ca ulterior, în funcție de priorități și identificarea fondurilor necesare, să fie extins și la nivelul instituțiilor coordonate.



e) Interfețe și inter-conectivitate între aplicații

Nu fost identificate interfețe sau conexiuni între sistemele informatice.

f) Contracte de servicii

Au fost identificate contracte pentru:

- Servicii de întreținere și mentenanță aplicație SICO contabilitate – Industrial Software SRL (PMT);
- Servicii de furnizare servicii de comunicații și Internet – Orange SA (PMT);
- Servicii de suport aplicație taxe și impozite – Advanced Technology System SRL (PMT);
- Servicii de licențiere Lege5 – Indaco (PMT);
- Servicii de suport Registru Agricol – GrupSoft SRL (PMT);
- Servicii de suport Registrul spațiilor verzi – Molbak Data Production SRL (PMT);
- Servicii de licențiere antivirus – Bitdefender SRL (PMT).

g) Echipamente destinate asigurării utilităților

Au fost identificate în PMT două echipamente de tip UPS SmartUPS3000, un generator Diesel și un echipament pentru asigurarea răcirii camerei tehnice.

h) Echipamente pentru infrastructuri urbane

Pe parcursul proiectului nu s-a identificat existența unor echipamente de informare de tip kiosk destinate infrastructurilor urbane.

În cadrul Primăriei Municipiului Târgoviște și instituțiilor coordonate s-au mai identificat 2 (două) echipamente de supraveghere video, de care se ocupă Poliția Locală:

- Echipament tip NVR Sony cu 33 de camere video IP,
- Echipament tip NVR Hikvision cu 147 de camere video IP.

Lista completă și fișierele detaliate privind inventarul resurselor IT hardware și software se află în *Anexa nr. 3 – Fișiere Excel - Inventare IT – Primărie și subordonate*.

9. Descrierea infrastructurii digitale instituției de învățământ

În urma realizării preluării de date de la instituțiile de învățământ, s-au primit inventare incomplete sau parțiale conținând doar aplicațiile folosite de la școli, licee sau grădinițe după cum urmează: Liceul de Arte „Bălașa Doamna”, Liceul Teoretic „Constantin Brâncoveanu”, Liceul Teoretic „Spiru Haret”, Școala Gimnazială „Vasile Cârlova”, Liceul Teoretic „Petru Cercel”, Liceul Tehnologic „Nicolae Ciorănescu”, Colegiul Economic „Ion Ghica”, Liceul „Voievodul Mircea”, Școala Gimnazială „Paul Bănică”, Liceul Teoretic „Ion Heliade Rădulescu”, Grădinițele cu Program Prelungit numerele 1-5, 13-16, Grădinița Ghica, Grădinița Raza de Soare și Școala 2 „Brătescu Voinești”.

Fișierele detaliate privind inventarul resurselor IT hardware și software se află în **Anexa nr. 6 – Fișiere Excel - Inventare IT – Instituții de învățământ**.

a) Centre de date/ camere tehnice destinate echipamentelor

Nu au fost identificate centre de date sau camere tehnice amenajate pentru găzduirea echipamentelor de calcul electronice.

b) Infrastructura IT

Infrastructura pentru instituțiile de învățământ pentru care au fost primite date cuprinde 1,249 (o mie două sute patru zeci și nouă) de echipamente de calcul individual (laptop/desktop), 313 (trei sute treisprezece) echipamente auxiliare (imprimare sau multifuncționale, scanere, table interactive etc.) 23 (două zeci și trei) echipamente de rețea, 4 (patru) echipamente de stocare și 6 (șase) echipamente de calcul tip server Intel.

c) Programe software comerciale

În zona de programe software utilizate pe stațiile de lucru au fost identificate în special produse Microsoft Windows și suita Microsoft Office instalată local.

Licențele Microsoft obținute la inventar au fost încadrate atât la categoria permanente cât și temporare.

Per total, pe partea de stații, au fost identificate 339 (trei sute treizeci și nouă) licențe Microsoft Windows diverse versiuni (7, 8, 10 Pro Educational) și 329 (trei sute douăzeci și nouă) licențe Microsoft Office diverse versiuni (2010 H&B, Professional, 2019 Standard Edition).

Pe partea de servere au fost identificate două licențe tip server, Microsoft Windows Server 2007 și Microsoft Windows Server 2010.



Alte programe software folosite sunt Autocad (Autodesk) și Rhino, programe de arhitectură și lecții multimedia furnizate de Siveco SA.

d) Aplicații software comerciale sau dezvoltate

În urma inventarului au fost identificate mai multe tipuri de aplicații comerciale folosite pentru procese de afaceri sau procese educaționale, după cum urmează:

- Aplicații financiar-contabile – Industrial Software SRL, Sobis Solutions SRL, Infoprim SDG SRL;
- Aplicații de salarizare – Simavi SRL, Edusal Siveco SA, SIIR - Sistemul Informatic Integrat al Învățământului din România;
- Aplicație de gestiune acte de studii – DelcoSoft SRL ;
- Aplicație de gestiune diplome – DelcoSoft SRL ;
- Aplicație de finanțare – ISJ Dâmbovita.

Nu au fost identificate aplicații dezvoltate intern.

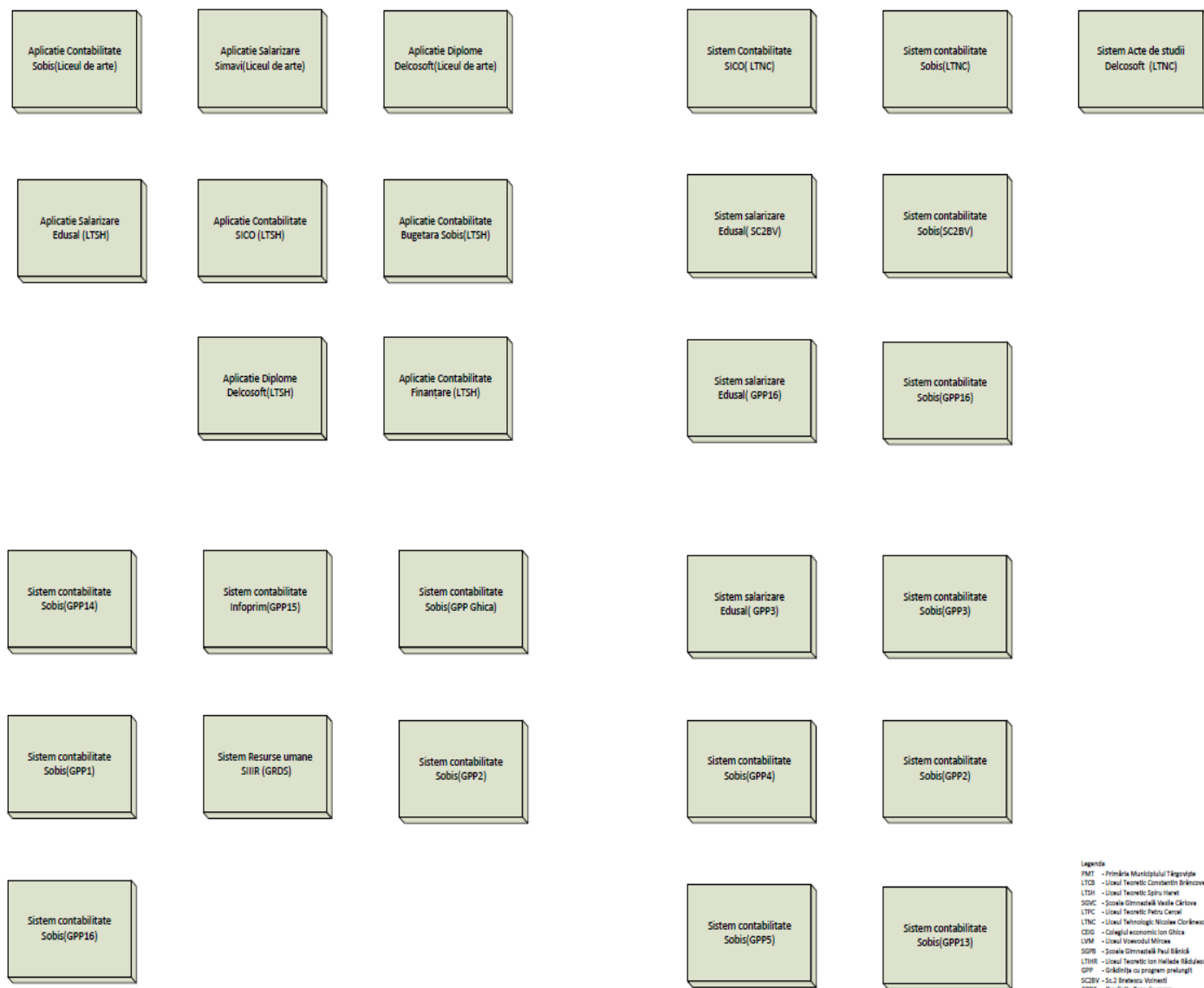
e) Interfețe și inter-conectivitate între aplicații

Nu fost identificate interfețe sau conexiuni între sistemele informatice.

f) Arhitectura sistemelor digitale

Redăm mai jos (pagina următoare) un extras din diagramele de arhitectură digitală, iar fișierul detaliat la o scală mai mare se regăsește în *Anexa nr. 7 – Diagrama arhitectură IT instituții învățământ.*

Strategia de Transformare Digitală a Primăriei Municipiului Târgoviște
Iulie 2023



g) Contracte de servicii

Au fost identificate contracte pentru:

- Servicii de întreținere și mentenanță aplicație contabilitate – SOBIS SOLUTIONS SRL;
- Servicii de furnizare servicii de comunicații și Internet – Vodafone, RCS-RDS;
- Servicii de suport aplicație Registratură– DelcoSoft SRL;
- Servicii de mentenanță sistem efracție și alertare incendiu – SIAS SRL.

h) Echipamente destinate asigurării utilităților

Au fost identificate în cinci instituții de învățământ echipamente pentru asigurarea cu aer condiționat.

i) Echipamente pentru infrastructuri urbane

S-au identificat mai multe echipamente de supraveghere video, de tip NVR/DVR de la doi producători, care sunt Dahua și Hikvision; numărul echipamentelor și al camerelor video instalate nu a putut fi calculat pe baza informațiilor furnizate.

Fișierele detaliate privind inventarul resurselor IT hardware și software se află în *Anexa nr. 6 – Fișiere Excel - Inventare IT – Instituții de învățământ*.

D. Analiza cadrului legislativ relevant din punct de vedere al digitalizării

1. Legislație generală relevantă pentru administrația publică

Legislația relevantă	Informații suplimentare cu privire la aplicare
Legea 242/2022 privind schimbul de date între sisteme informatice și crearea Platformei naționale de interoperabilitate	Actul normativ se aplică deopotrivă instituțiilor publice din administrația centrală și locală, astfel că, împreună, arhitectura integrată a serviciilor digitale și cadrul legislativ atât de necesar reglementării schimbului de date între sistemele informatice garantează centrarea serviciilor publice în jurul cetățeanului ca utilizator final.
Legea nr. 544 din 12 octombrie 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public	Aceasta lege prevede aspecte privind accesul liber și neîngrădit al persoanei la orice informații de interes public, după cum sunt definite de lege. Autoritățile publice locale trebuie să aibă în vedere, printre altele, implementarea unui canal de comunicare electronic eficient și dezvoltarea unei pagini de internet funcționale.
Ordonanța de urgență nr. 49/2009 privind libertatea de stabilire a prestatorilor de servicii și libertatea de a furniza servicii în România	Ordonanța de urgență nr. 49/2009 stabilește principiile și regulile privind libertatea de stabilire a prestatorilor de servicii, inclusiv procedurile de înregistrare și autorizare, drepturile și obligațiile



	acestora, precum și modalitățile de monitorizare și control ale activității lor.
Hotărârea nr. 922 din 1 septembrie 2010 privind organizarea și funcționarea Punctului de contact unic electronic	Această lege are ca scop principal stabilirea unui mecanism eficient de comunicare și cooperare între autoritățile publice și cetățeni în mediul online. Hotărârea reglementează aspectele referitoare la organizarea și funcționarea Punctului de contact unic electronic, inclusiv atribuțiile și responsabilitățile acestuia, procedurile de înregistrare și verificare a utilizatorilor, modalitățile de primire și gestionare a solicitărilor și documentelor electronice, precum și securitatea datelor cu caracter personal.
Ordonanță de urgență 41/2016 privind stabilirea unor măsuri de simplificare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative	Această lege acționează și ca instrument de modernizare a administrației publice, facilitând utilizarea tehnologiilor informației și comunicațiilor în procesul administrativ. Se urmărește astfel digitalizarea și simplificarea fluxurilor de lucru și oferirea de servicii publice mai eficiente și accesibile prin intermediul platformelor online.
Decizia nr. 564 din 11 noiembrie 2021 pentru aprobarea Normelor privind reglementarea, recunoașterea, aprobarea sau acceptarea procedurii de identificare a persoanei la distanță utilizând mijloace video	Această decizie are ca scop stabilirea unor standarde și reguli pentru utilizarea mijloacelor video în procesul de identificare a persoanelor, în special în contextul relațiilor juridice și al activității instituțiilor publice și private.
Hotărârea nr. 1.070 din 11 decembrie 2013 pentru modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 1.235/2010 privind aprobarea realizării sistemului național electronic de plată online a	Această hotărâre are ca scop stabilirea normelor privind sistemului național electronic de plată online a taxelor și impozitelor utilizând cardul bancar.



taxelor și impozitelor utilizând cardul bancar	
Legea nr. 9 din 4 ianuarie 2023 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 41/2016 privind stabilirea unor măsuri de simplificare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative	Conform noului act normativ, din data de 4 iulie 2023 instituțiile publice, organele de specialitate ale administrației publice centrale și locale, nu pot solicita persoanelor fizice sau persoanelor juridice, în vederea soluționării cererilor pentru furnizarea unui serviciu public dosare fizice.
Legea nr. 215 din 23 aprilie 2001 - Legea administrației publice locale	Legea cu caracter general privind organizarea și funcționarea administrației publice locale.

2. Legislație relevantă privind proprietatea drepturilor intelectuale

Legislația relevantă	Informații suplimentare cu privire la aplicare
Legea nr. 64 din 11 octombrie 1991 privind brevetele de invenție	Invențiile reprezintă idei sau soluții noi și inventive care aduc îmbunătățiri tehnologice, procese noi sau produse inovatoare. Pentru a proteja aceste invenții și pentru a le acorda drepturi exclusive de exploatare, se pot solicita brevete de invenție. Brevetul oferă protecție invenției și permite inventatorului să obțină beneficii financiare și să-și protejeze invenția de utilizarea neautorizată.
Legea nr. 84/1998 privind mărcile și indicațiile geografice	Marca comercială este un simbol, un nume, un logo sau o combinație a acestora, utilizată pentru a identifica și diferenția produsele sau serviciile unei entități publice sau private de cele ale altora. O marcă înregistrată oferă titularului său dreptul exclusiv de a utiliza și proteja acea marcă într-o anumită clasă de produse sau servicii. Legea privind mărcile și indicațiile geografice este relevantă pentru o autoritate publică locală



	deoarece aceasta trebuie sa aibă în vedere daca își dorește protejarea anumitor denumiri sau ca în proiectele sale să nu utilizeze mărci care încalcă drepturile altor persoane.
Legea nr. 129/1992 privind protecția desenelor și modelelor	Această lege oferă un cadru legal pentru înregistrarea și protecția desenelor și modelelor industriale, contribuind la promovarea inovației, creativității și dezvoltării economice. Atunci când o autoritate publică se implică într-un proiect de digitalizare, poate crea și dezvolta desene și modele industriale unice care să îi reprezinte identitatea și să ofere o experiență distinctă utilizatorilor sau beneficiarilor. Prin înregistrarea acestor desene și modele conform legii, autoritatea publică dobândește drepturi exclusive asupra lor, protejându-le împotriva utilizării neautorizate de către alții. Protecția juridică a desenelor și modelelor industriale în cadrul proiectelor de digitalizare are multiple avantaje. În primul rând, aceasta permite autorității publice să se protejeze împotriva copierii sau utilizării neautorizate a conceptelor și designului dezvoltate în cadrul proiectului. Astfel, se asigură că munca și investiția depuse în dezvoltarea acestor desene și modele sunt recunoscute și valorificate corespunzător.
Legea nr. 8/1996 – privind dreptul de autor și drepturile conexe	Această lege stabilește reguli referitoare la drepturile de autor și protecția proprietății intelectuale în mediul digital. Autoritatea publică trebuie să aibă în vedere această lege pentru a-și proteja propriile drepturi și pentru a se asigura de respectarea drepturilor de autor ale creatorilor de conținut digital.



3. Legislație relevantă privind semnătura electronică, sigiliul electronic și marca temporală

Legislația relevantă	Informații suplimentare cu privire la aplicare
Regulamentul nr. 910/2014 al Parlamentului European și al Consiliului din 23 iulie 2014 privind identificarea electronică și serviciile de încredere pentru tranzacțiile electronice pe piața internă (Regulamentul eIDAS)	Regulamentul eIDAS are ca obiectiv principal facilitarea utilizării identității electronice și a serviciilor de încredere în cadrul pieței unice digitale europene. Acesta promovează interoperabilitatea, securitatea și recunoașterea reciprocă a identității electronice în cadrul statelor membre ale Uniunii Europene.
Legea 455/2001 privind semnătura electronică	Legea se aplica în paralel cu Regulamentul eIDAS și are în vedere clarificarea unor aspecte aplicabile la nivel național. Aceasta reglementează tipurile de semnături electronice, procedurile de înregistrare și certificare a semnăturii electronice, responsabilitățile furnizorilor de servicii de certificare, precum și regulile privind arhivarea și conservarea documentelor electronice semnate electronic.
Legea nr. 451/2004 privind marca temporală	Marca temporală este un instrument utilizat pentru a atesta momentul exact al creării, transmiterii sau recepționării unui document electronic sau a unui conținut digital. Legea nr. 451/2004 stabilește condițiile și cerințele tehnice pe care o marcă temporală trebuie să le îndeplinească pentru a fi considerată validă și sigură. Aceasta reglementează procedurile de înregistrare, certificare și utilizare a mărcii temporale, responsabilitățile furnizorilor de servicii de marcă temporală, precum și modalitățile de acces și utilizare a informațiilor temporale conținute într-o marcă temporală.
Directiva 1999/93/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 13 decembrie 1999 privind un cadru	Directiva descrie necesitatea „semnăturii electronice” și servicii aferente care să permită autentificarea.



comunitar pentru semnăturile
electronice

4. Legislație relevantă privind arhivarea electronică

Legislația relevantă	Informații suplimentare cu privire la aplicare
Legea nr. 135/2007 privind arhivarea documentelor în formă electronică	Legea nr. 135/2007 stabilește cerințele și standardele tehnice pentru arhivarea documentelor în format electronic, precum și responsabilitățile entităților care efectuează arhivarea și gestionarea documentelor în acest format. Aceasta reglementează aspecte legate de autenticitatea, integritatea și disponibilitatea documentelor electronice pe durata păstrării lor.
Ordinul nr. 493/2009 privind normele tehnice și metodologice pentru aplicarea Legii nr. 135/2007 privind arhivarea documentelor în formă electronică	Acest ordin are ca scop principal oferirea unor orientări și instrucțiuni practice pentru implementarea și respectarea prevederilor legii referitoare la arhivarea documentelor electronice. Ordinul nr. 493/2009 stabilește cerințele tehnice detaliate pentru arhivarea documentelor în format electronic, inclusiv aspecte legate de formatele de fișiere, metadatele, păstrarea integrității și securității datelor, precum și norme privind accesul, prelucrarea și transferul documentelor electronice în cadrul sistemelor de arhivare.

5. Legislație relevantă privind prelucrarea datelor cu caracter personal

Legislația relevantă	Informații suplimentare cu privire la aplicare
Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a	Regulamentul (UE) 2016/679 este cadrul general al Uniunii Europene pentru protecția datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date. Acest regulament stabilește principii și norme fundamentale privind colectarea, prelucrarea și protecția datelor personale în întreaga Uniune Europeană, garantând drepturile



acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE	persoanelor fizice și asigurând un nivel ridicat de confidențialitate și securitate a datelor.
LEGE nr. 190 din 18 iulie 2018 privind măsuri de punere în aplicare a Regulamentului (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor)	Lege de punere în aplicare a GDPR care stabilește anumite condiții specifice de prelucrare prin raportare la specificul național.
Directiva (UE) 2016/680 privind protecția persoanelor fizice referitor la prelucrarea datelor cu caracter personal de către autoritățile competente în scopul prevenirii, depistării, investigării sau urmăririi penale a infracțiunilor sau al executării pedepselor și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Deciziei-cadru 2008/977/JAI a Consiliului	Aceste acte normative au ca obiectiv principal protejarea persoanelor fizice și a drepturilor lor în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal de către autorități. Ele stabilesc reguli și standarde clare referitoare la colectarea, stocarea, utilizarea, transferul și protecția datelor cu caracter personal în domeniul prevenirii, descoperirii, cercetării, urmăririi penale și combaterii infracțiunilor, precum și în executarea pedepselor și măsurilor educative și de siguranță.
LEGE nr. 363 din 28 decembrie 2018 privind protecția persoanelor fizice referitor la prelucrarea datelor cu caracter personal de către autoritățile competente în scopul prevenirii, descoperirii, cercetării,	



urmăririi penale și combaterii infracțiunilor sau al executării pedepselor, măsurilor educative și de siguranță, precum și privind libera circulație a acestor date	
Legea nr. 506 din 17 noiembrie 2004 privind prelucrarea datelor cu caracter personal și protecția vieții private în sectorul comunicațiilor electronice	Legea stabilește cerințe și reguli specifice referitoare la colectarea, stocarea, utilizarea și divulgarea datelor cu caracter personal în domeniul comunicațiilor electronice (e.g. e-mail-uri, înregistrări <i>Call Center</i> etc.). Ea impune obligații de confidențialitate și securitate asupra autorităților publice în ceea ce privește datele personale pe care le dețin și le prelucrează în acest context.
Decizia de punere în aplicare (UE) 2021/914 a Comisiei din 4 iunie 2021 privind clauzele contractuale standard pentru transferul de date cu caracter personal către țări terțe în temeiul Regulamentului (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului (Text cu relevanță pentru SEE)	Dacă autoritatea are în vedere un furnizor din afara UE sau Spațiului Economic European atunci trebuie să se îngrijească pentru transferul datelor în afara acestor teritorii. Clauzele contractuale standard sunt clauze standardizate și predefinite, care sunt incluse în contractele de transfer de date cu caracter personal între entitățile din Uniunea Europeană și țările terțe. Aceste clauze contractuale standard au scopul de a asigura un nivel adecvat de protecție a datelor cu caracter personal în momentul transferului către țările terțe, care pot să nu ofere un nivel de protecție echivalent cu cel din UE.

6. Indicații privind ghidurile de interpretare și aplicare a legislației privind prelucrarea datelor cu caracter personal

EDPB (European Data Protection Board) este un organism independent al Uniunii Europene (UE) compus din reprezentanți ai autorităților de protecție a datelor din statele membre ale UE și al Autorității Europene pentru Protecția Datelor (EDPS). EDPB oferă orientări și interpretări cu privire la aplicarea Regulamentului General privind Protecția Datelor (GDPR) în statele membre, asigurând astfel uniformitate în abordarea protecției datelor.



Orientări 04/2022 privind calcularea amenzilor administrative în conformitate cu GDPR	Link
Orientări 05/2022 privind utilizarea tehnologiei de recunoaștere facială în domeniul aplicării legii	Link
Orientări 01/2022 privind drepturile persoanelor vizate - Dreptul de acces	Link
Orientările 9/2022 privind notificarea încălcării securității datelor cu caracter personal în conformitate cu GDPR	Link
Orientări 03/2022 privind modelele de proiectare înșelătoare în interfețele platformelor de social media: cum să le recunoaștem și să le evităm	Link
Orientările 06/2022 privind punerea efectivă în aplicare a soluțiilor pe cale amiabilă	Link
Orientări 10/2020 privind restricțiile în temeiul articolului 23 din RGPD	Link
Orientările 07/2020 privind conceptele de operator și persoană împuternicită de operator în cadrul RGPD	Link
Recomandările 01/2020 privind măsurile care completează instrumentele de transfer pentru a asigura conformitatea cu nivelul UE de protecție a datelor cu caracter personal	Link
Recomandările nr. 02/2021 privind temeiul juridic pentru stocarea datelor referitoare la cărțile de credit în scopul unic de a facilita alte tranzacții online	Link
Orientările 8/2020 privind direcționarea pentru adresarea de conținut personalizat către utilizatorii platformelor de comunicare socială	Link
Orientările 1/2020 privind prelucrarea datelor cu caracter personal în contextul vehiculelor conectate și al aplicațiilor de mobilitate	Link
Orientările nr. 2/2020 referitoare la articolul 46 alineatul (2) litera (a) și articolul 46 alineatul (3) litera (b) din Regulamentul (UE) 2016/679 pentru transferuri de date cu caracter personal între autorități și organisme publice din SEE și din afara SEE	Link
Recomandările 02/2020 privind garanțiile esențiale europene pentru măsurile de supraveghere	Link



Orientările nr. 4/2019 privind articolul 25 Asigurarea protecției datelor începând cu momentul conceperii și în mod implicit	Link
Orientările 9/2020 privind obiecția relevantă și motivată în temeiul Regulamentului (UE) 2016/679	Link
Orientările 05/2020 privind consimțământul în temeiul Regulamentului 2016/679	Link
Ghidul 3/2019 privind prelucrarea datelor cu caracter personal prin mijloace video	Link
Orientări privind transparența în temeiul Regulamentului 2016/679	Link
Orientări privind responsabilii cu protecția datelor ("RPD")	Link
Orientări privind procesul decizional individual automatizat și crearea de profiluri în sensul Regulamentului (UE) 2016/679	Link
Orientări privind dreptul la "portabilitatea datelor"	Link
Orientări privind evaluarea impactului asupra protecției datelor (DPIA) și modul în care se determină dacă prelucrarea este „susceptibilă să genereze un risc ridicat” în sensul Regulamentului 2016/679	Link

EDPS (European Data Protection Supervisor/ Autoritatea Europeană pentru Protecția Datelor) este o instituție independentă din cadrul Uniunii Europene (UE) responsabilă cu supravegherea și protecția datelor cu caracter personal în instituțiile și organismele UE.

Evaluarea proporționalității măsurilor care limitează drepturile fundamentale la viața privată și la protecția datelor cu caracter personal.	Link
Orientări privind prelucrarea informațiilor cu caracter personal în cadrul unei proceduri de denunțare a neregulilor	Link
Orientări privind notificarea încălcării datelor cu caracter personal	Link
Guvernanța și managementul IT	Link
Orientări privind utilizarea serviciilor de <i>cloud computing</i> de către instituțiile și organismele europene	Link

7. Legislație relevantă privind securitatea cibernetică

Legislația relevantă	Informații suplimentare cu privire la aplicare
Legea nr. 362/2018 privind asigurarea unui nivel comun ridicat de securitate a rețelelor și sistemelor informatice precum și legislația aferentă	Această lege are ca scop stabilirea cerințelor de securitate și notificare pentru operatorii de servicii esențiale și pentru furnizorii de servicii digitale și instituirea mecanismelor de actualizare a acestora în funcție de evoluția amenințărilor la adresa securității rețelelor și sistemelor informatice.
Ordinul nr. 1323/2020 pentru aprobarea Normelor tehnice privind cerințele minime de asigurare a securității rețelelor și sistemelor informatice aplicabile operatorilor de servicii esențiale	Acest ordin stabilește cerințele minime de securitate cibernetică pentru operatorii de servicii esențiale, iar o autoritate publică implicată în proiecte de digitalizare ar trebui să aibă în vedere acesta pentru a asigura protecția adecvată a rețelelor și sistemelor informatice utilizate și pentru a contribui la securitatea infrastructurilor critice și a serviciilor oferite.

E. Analiză privind maturitatea digitală a PMT și instituțiilor coordonate

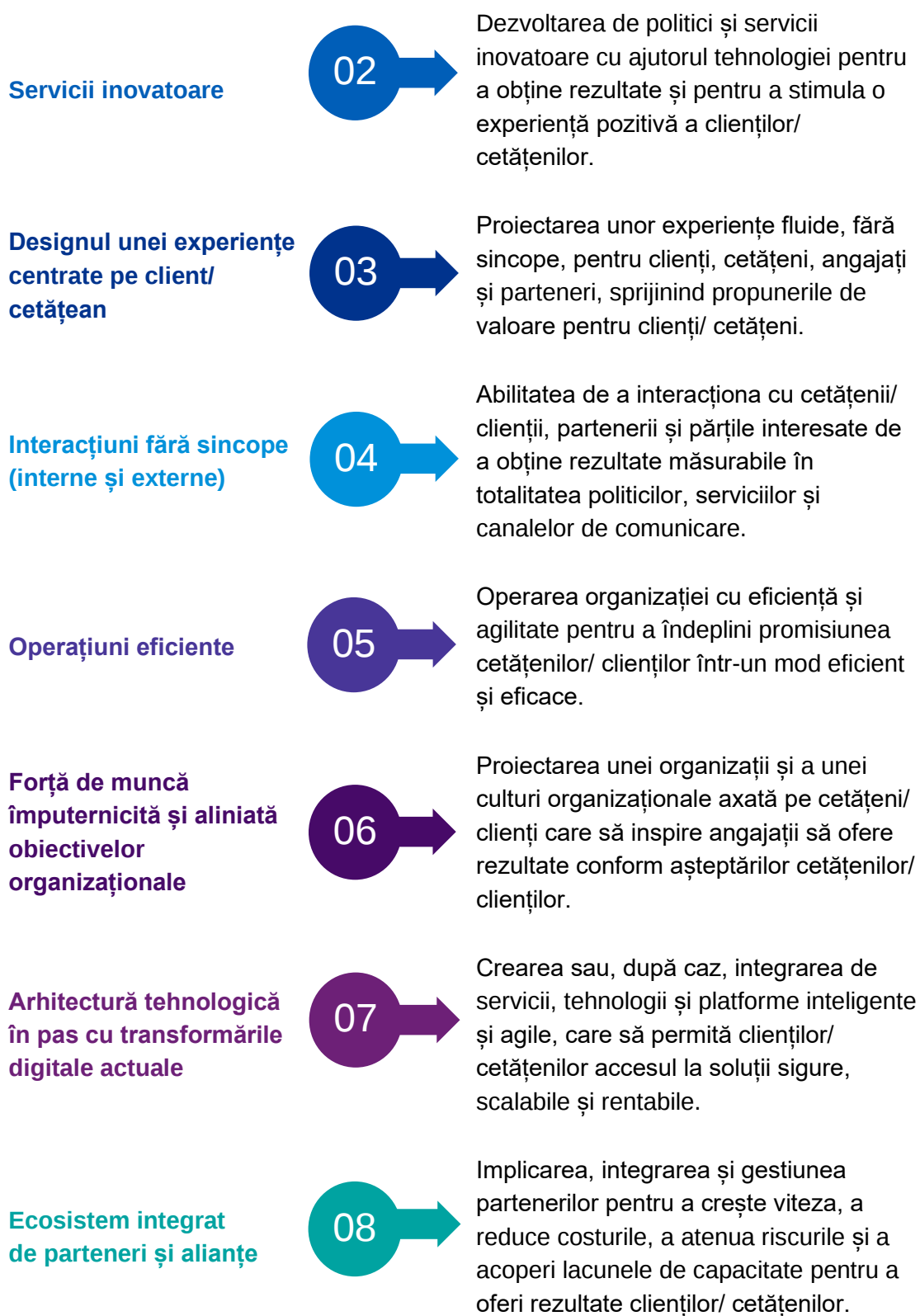
1. Metodologia Organizația Conectată

Consultanții a dezvoltat metodologia privind *Organizația Conectată* în urmă cu mai mulți ani și o aplică pentru a pregăti transformări la nivelul organizațiilor în peste 27 de sectoare/ industrii, inclusiv în sectorul public. Specific pentru acest proiect, a fost folosită metodologia *Organizația Conectată* particularizată pentru administrațiile locale. Metodologia *Organizația Conectată* a consultanților este o abordare centrată pe cetățean, la nivel de organizație, a transformării digitale, care ajută organizațiile să-și atingă obiectivele organizaționale.

**Strategii și acțiuni
bazate pe cunoștințe și
date**

01

Utilizarea de date, analize avansate și informații care pot fi puse în aplicare, cu o înțelegere în timp real a clientului/ cetățeanului și a organizației, de a modela deciziile integrate ale ei.





Conform studiilor și proiectelor desfășurate de consultanți, organizațiile care investesc în cele opt capacități ale Organizației Conectate au de două ori (în medie, în diferite sectoare), mai multe șanse de a avea succes în:

- Satisfacerea așteptărilor clienților interni și externi/ cetățeni
- Atingerea obiectivelor de investiții
- Îndeplinirea obiectivelor organizaționale

Datele privind comparatorul internațional al consultanților sunt colectate printr-un studiu care analizează multiple instituții din sectorul public al administrației locale de la nivel internațional (studiul a fost realizat în 2021 pe 167 de instituții, iar datele de comparație sunt redactate în paginile următoare comparativ cu estimarea scorului pentru PMT).

Evaluarea pentru PMT este realizată pe baza opiniei consultanților pentru fiecare dintre capacitățile (în număr de 8) și sub-capacitățile (în număr de 40) după parcurgerea datelor primite din partea PMT și evaluarea situației existente la nivelul instituției și a instituțiilor coordonate.

Evaluarea ia în considerare situația actuală a PMT și instituțiilor coordonate având în vedere o abordare holistică și integrată, cu orizont de dezvoltare pe termen mediu și lung.

Pentru evaluarea capacităților și sub-capacităților de mai sus a fost folosită următoarea scală:

- 1 – Foarte limitat/ inexistent
- 2 – Limitat
- 3 – Mediu
- 4 – Bun
- 5 – Excelent



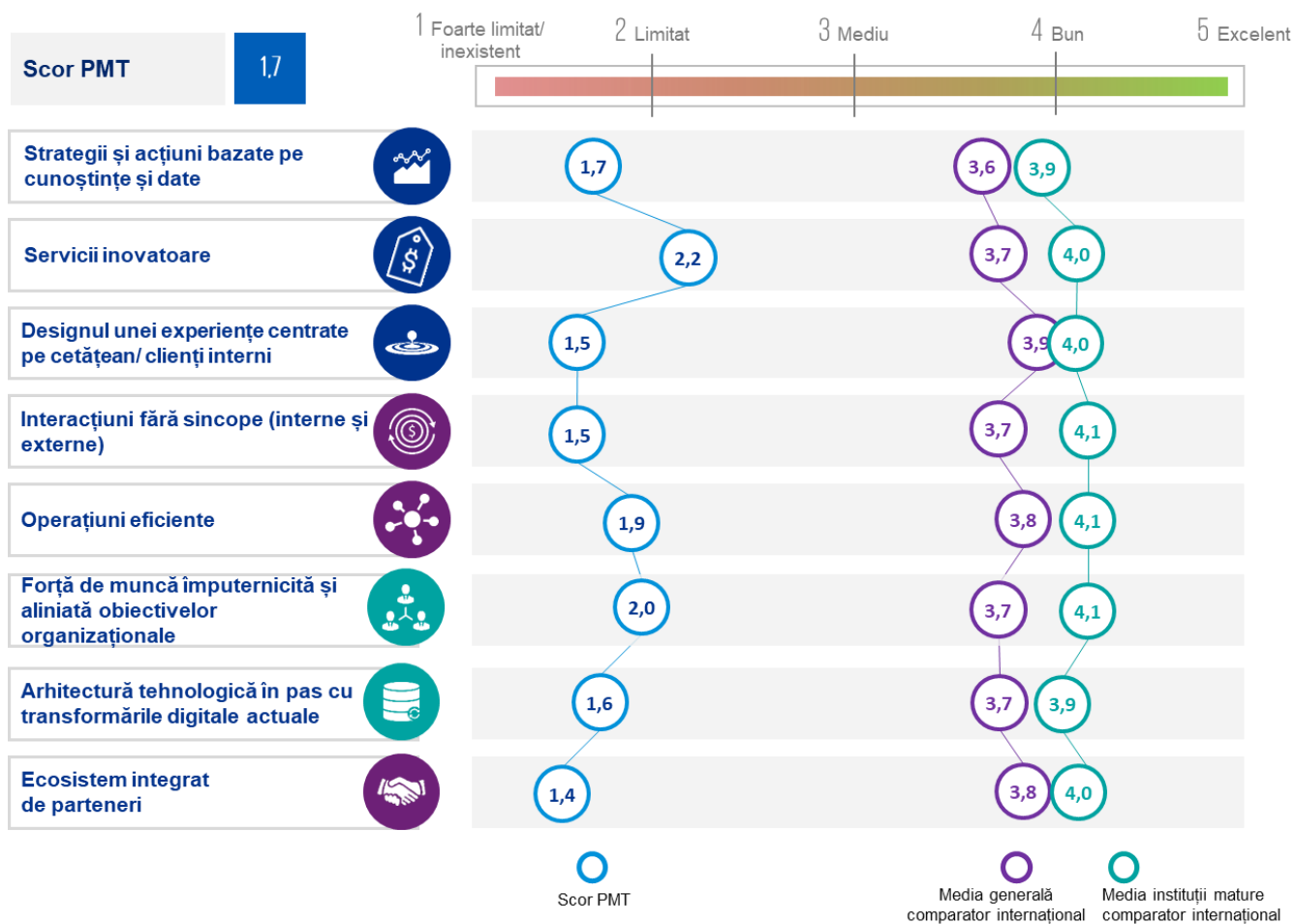
2. Viziunea de ansamblu privind scorurile pe capabilități (cu detalii în tabelul următor)

Nr.	Aria	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
1	Strategii și acțiuni bazate pe cunoștințe și date	1,7	3,6
2	Servicii inovatoare	2,2	3,7
3	Designul unei experiențe centrate pe cetățean/ clienți interni	1,5	3,9
4	Interacțiuni fără sincope (interne și externe)	1,5	3,7
5	Operațiuni eficiente	1,9	3,8
6	Forță de muncă împuternicită și aliniată obiectivelor organizaționale	2,0	3,7
7	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	1,6	3,7
8	Ecosistem integrat de parteneri	1,4	3,8
	Scor total	1,7	3,7



Strategia de Transformare Digitală a Primăriei Municipiului Târgoviște
Iulie 2023

Redăm mai jos și reprezentarea grafică a scorului privind maturitatea digitală a PMT
vs. comparatorul internațional:





3. Analiza pe capacități și sub-capacități privind Organizația Conectată:

Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capacități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
1	Strategii și acțiuni bazate pe cunoștințe și date	1.1 Acțiunile și deciziile par a se baza în mod limitat pe analiza datelor (ex. date statistice privind volumetria pentru anumite procese, analiza indicatorilor de performanță pentru analiza performanței proceselor – care nu sunt definiți pentru niciuna dintre procedurile/ procesele primite) și cunoștințelor pentru a genera rezultate și a sprijini înțelegerea cetățenilor/ clienților interni și a instituției (notă estimată: 1.5/5) 1.2 Politicile și procedurile pentru colectarea, prelucrarea, gestionarea, stocarea și partajarea datelor în conformitate cu cerințele privind securitatea și confidențialitatea datelor respectă reglementările legislative, dar pot fi optimizate din punct de vedere al digitizării documentelor, stocării și partajării lor, aderarea la bunele practici din domeniu (notă estimată: 2/5) 1.3 Combinația potrivită de tehnologii utilizate pentru a îndeplini cerințele analitice ale părților interesate interne și externe este limitată de sistemele IT existente care au mai multe neajunsuri (incl. interconectarea și interoperabilitatea), lipsa unei politici privind datele și analiza lor; prin sistemul implementat de	1,7	3,6



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
		Ecosistem digital există așteptări că vor exista îmbunătățiri pentru această arie (notă estimată: 2/5) 1.4 Gestiunea unei mari varietăți de date pentru a permite o vizualizare 360° a cetățenilor/ clienților (interni) care este disponibilă părților interesate pare a fi limitată având în vedere lipsa unor baze de date interconectate, lipsa digitizării documentelor istorice și preponderența fluxurilor fizice ale documentelor/ datelor (notă estimată: 1/5) 1.5 Datorită „silozării” între instituții și a fluxurilor fizice ale documentelor/ datelor, organizația nu oferă informații exacte în timp real utilizatorilor din întreaga organizație, instituțiile coordonate și alte părți din ecosistem (ex. furnizori de soluții IT). Acest lucru împiedică decizii rapide, transparente și informate pentru a îmbunătăți rezultatele; prin sistemul implementat de Ecosistem digital există așteptări că vor exista îmbunătățiri pentru această arie (notă estimată: 2/5)		
2	Servicii inovatoare	2.1 Pentru PMT și instituțiile coordonate pare că ar fi o colectare redusă a datelor (demografice, arhetipuri cetățeni etc.) și interacțiuni reduse cu cetățenii/ clienții interni, părțile interesate și	2,2	3,7



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
		comunitățile mai largi pentru a identifica și a înțelege nevoile acestora din punct de vedere al digitalizării (notă estimată: 1.5/5) 2.2 Elaborarea politicilor PMT relevante în mod specific pentru digitalizare pare că ține mai degrabă cont în mod redus de nevoile cetățenilor (care nu sunt colectate și analizate în mod sistematic), echilibrând în același timp prioritățile concurente, inclusiv de natură politică, ale cetățenilor/ clienților interni, tendințele și bunele practici (notă estimată: 2/5) 2.3 Proiectarea unor servicii inovatoare digitale folosind date, informații și practici de vârf pare că este limitată, dar se remarcă în mod pozitiv aplicația <i>Târgoviște City App</i> (aplicație pentru cetățeni în care sunt prezentate diverse obiective turistice, noutăți având și o parte de raportare incidente cu geolocație). Designul soluțiilor nu pare a fi calibrat în mod sistematic prin echilibrarea nevoilor cetățenilor, a cerințelor de politică și a obiectivelor organizaționale (notă estimată: 4/5) 2.4 Capacitățile de livrare a serviciilor IT/ digitale ale PMT și ale instituțiilor coordonate sunt limitate în raport cu scopul și cu politica și proiectarea serviciilor date fiind capacitățile interne reduse (ex. lipsa talentelor pentru anumite arii IT și în		



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
		subordonate), lipsa unor analize continue pentru a ameliora performanța, implicarea cetățenilor/ clienților interni în designul soluțiilor (notă estimată: 2/5) 2.5 Impactul și beneficiile soluțiilor pare că nu sunt colectate, monitorizate, revizuite în mod continuu, iar rezultatele nu sunt partajate în interiorul organizației și între instituții coordonate (notă estimată: 1.5/5)		
3	Designul unei experiențe centrate pe cetățean/ clienți interni	3.1 Cultura organizațională nu pare să promoveze o mentalitate centrată pe experiențe pozitive/ de realizare cu ușurință a interacțiunii cu cetățenii și clienții interni (cu focus pe digitalizare) inclusiv prin inexistența unor arhetipuri privind cetățenii și a unei hărți cu punctele de interacțiune cu cetățenii) (notă estimată: 1.5/5) 3.2 Gestiunea punctelor de contact cu cetățenii/ clienții interni pentru livrarea serviciilor pe care le oferă acestora arată că interacțiunile fără sincope sunt mai degrabă reduse (notă estimată: 1.5/5) 3.3 Optimizarea punctelor de interacțiune cu cetățenii/ clienții interni printr-un design centrat pe fluiditate, care conduce la livrarea rezultatelor pare a fi limitată (notă estimată: 1.5/5)	1,5	3,9



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
		3.4 Nu a fost observată implicarea în mod activ a cetățenilor/ clienților interni pentru a-și co-proiecta experiența digitală cu serviciile primăriei (notă estimată: 1/5) 3.5 Deși există o procedură Procedura operațională evaluarea gradului de satisfacție al cetățenilor, cetățenii/ clienții interni pare că nu sunt întrebați în mod sistematic (sau rezultatele nu sunt colectate și analizate, sau cel puțin nu au fost puse la dispoziția consultanților) despre experiența lor ca bază pentru o îmbunătățire continuă măsurabilă (notă estimată: 2/5)		
4	Interacțiuni fără sincope (interne și externe)	4.1 Deși au fost observate mai multe canale de interacțiune cu cetățenii (ex. e-mail-uri pentru contact disponibil pe website, listarea numerelor de telefon etc.), nu au fost observate strategii de canal clare și eficiente - ex. existența și interacțiunea privind canalele fizice și digitale, adresarea omni-canal (cu țintă de a oferi aceleași experiențe cetățenilor indiferent de canal) (notă estimată: 2/5) 4.2 Serviciile oferite nu par a fi integrate în cadrul primăriei și între instituțiile coordonate/ departamente și ecosistemul mai larg, incl. între părțile de front-, middle și back-office (notă estimată: 1/5)	1,5	3,7



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
		4.3 Încrederea și siguranța par a fi menținute prin canale sigure și robuste care sunt comunicate cetățenilor/ clienților interni, iar posibilele probleme și rezolvarea lor sunt publicate – pare că există o aplecare privind siguranța datelor, dată și de reglementările legale, dar nu a fost observată alinierea la bunele practici din domeniu (notă estimată: 2/5) 4.4 Deși instituția oferă o gamă largă de canale de interacțiune, acestea nu par a fi integrate, iar interacțiunea și fluxurile fizice prevalează (notă estimată: 1.5/5) 4.5 Livrarea în mod proactiv de servicii personalizate activate digital, care optimizează experiențele pare a fi redusă (notă estimată: 1/5)		
5	Operațiuni eficiente	5.1 Nu a fost observată o analiză/ înțelegere clară a cererii actuale (analiză a volumetriei proceselor/ activităților) și viitoare privind serviciile oferite pentru a optimiza abordarea/ capacitatea operațională și capacitatea de a răspunde; prin sistemul implementat de Ecosistem digital există așteptări că vor exista îmbunătățiri pentru această arie (notă estimată: 2.5/5)	1,9	3,8



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
		5.2 Agilitatea, reziliența și îmbunătățirea continuă nu par să fie integrate organizație și reprezintă mai degrabă excepții (notă estimată: 1.5/5) 5.3 Strategia de achiziții referitoare la domeniul IT este parțial aliniată la strategia generală a instituției fiind în același timp trunchiată pentru fiecare din instituțiile coordonate; prin sistemul implementat de Ecosistem digital există așteptări că vor exista îmbunătățiri pentru această arie având în vedere că, după implementarea în primărie, sistemul se așteaptă să fie implementat și la nivelul subordonatelor (notă estimată: 2/5) 5.4 Activele IT ale instituției par a fi gestionate într-un mod redus în conformitate cu nevoile cetățenilor/ clienților interni și par a lua în considerare în mod limitat întregul ciclu de viață al activelor (ex. TCO – total cost of ownership) (notă estimată: 1.5/5) 5.5 Abordarea privind gestiunea financiară ref. IT nu pare a permite o viziune transparentă asupra poziției financiare a PMT pentru soluțiile de hardware & software folosite (ex. TCO – total cost of ownership) (notă estimată: 2/5)		
6	Forță de muncă	6.1 Nu o fost observată o strategie de resurse umane aliniată la obiectivele organizaționale privind digitalizarea (deși o mare parte	2,0	3,7



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
	împuternicită și aliniată obiectivelor organizaționale	din personalul PMT are certificări ECDL, aproximativ 80% dintre angajați au certificări ECDL) (notă estimată: 2.5/5) 6.2 Guvernanța nu pare a fi flexibilă pentru a asimila ușor schimbările de legislație și tehnologie; nu au fost identificate echipe interdepartamentale sau integrare cu instituțiile coordonate (deși în mod practic responsabilii IT din primărie oferă suport IT pentru o parte din subordonate); nu au fost identificate politici care să susțină adopția unor noi modele de lucru (notă estimată: 2/5) 6.3 Nu au fost observate acțiuni specifice pentru crearea unei culturi colaborative și constructive (de ex. între PMT și instituțiile coordonate) care încurajează feedback-ul și sprijină diversitatea și în același timp să cultive o mentalitate deschisă către tehnologia și inovarea digitală (notă estimată: 1.5/5) 6.4 Nu a fost identificată o strategie de a atrage și de a păstra talente diverse (în special pentru departamente IT). Forța de muncă IT pentru instituțiile coordonate pare a avea capacități digitale limitate pentru a susține o strategie de transformare digitală și are pârghii reduse pentru a atinge obiectivele organizaționale pentru care este responsabilă (notă estimată: 2/5)		



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
		6.5 Organizația nu pare a avea o cultură a schimbării care stimulează și susține moduri de lucru agile și adaptabile (notă estimată: 2/5)		
7	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	7.1 <i>Strategia de activare (enablement)</i> - Strategia digitală a instituției nu este încă clar definită pentru a îndeplini obiectivele instituționale și pe cele ale cetățenilor. Tehnologia pare că nu este complet aliniată la nevoile integrate ale primăriei și asigurarea tehnologiei de care instituția are nevoie, incl. eficiență, semnături digitale disponibile pentru majoritatea angajaților (deși acestea vor fi necesare pentru sistemul de Ecosistem digital) și procese digitalizate end-to-end. Primăria pare că dispune de tehnologie digitală cu o guvernare deficitară, care nu este testată frecvent. Asigurarea de capacități și capacități adecvate în cadrul instituției și prin parteneri pentru a permite utilizarea tehnologiei digitale pare a fi limitată. Primăria nu are posibilitatea de a răspunde în timp util la modificarea cerințelor și la utilizarea tehnologiei digitale pentru a ține pasul cu cerințele instituționale și ale cetățenilor. Investițiile în tehnologia digitală par a fi mai puțin prioritare (sau nu au fost în trecut) în raport cu nevoile cetățenilor și cu obiectivele instituționale, pentru a oferi în permanență experiențe îmbunătățite cetățenilor, personalului și părților interesate (notă estimată: 2/5)	1,6	3,7



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
		7.2 Strategia tehnologică - Primăria dispune în mod limitat de capacități tehnologice comune, reutilizabile între instituțiile coordonate, ce permit obținerea optimă a rezultatelor solicitate. Instituția dispune în mod limitat aplicații comune, adaptate scopului, reutilizabile (ex. silozarea cu instituțiile coordonate). Gestionarea identității personalului și a accesului care ar oferi acces universal la toate capacitățile instituției este la nivel de proiect. Instituția nu dispune de vizibilitate totală asupra tuturor activelor tehnologice, a condițiilor și a planurilor de întreținere a acestora în special pentru cele din instituțiile coordonate. Primăria nu dispune de monitorizare în timp real a serviciilor, gestionarea incidentelor și a problemelor; asigurarea stabilității serviciilor și a comunicării proactive către utilizatori/ cetățeni cu privire la orice probleme. Analiza cauzelor nu este făcută în mod frecvent pentru a identifica lacunele și pentru a îmbunătăți în mod continuu performanța serviciilor furnizate cetățenilor. Primăria nu utilizează capacități/ soluții hardware și software furnizate ca serviciu (XaaS) (notă estimată: 2/5) 7.3 Arhitectura sistemelor - arhitectura sistemelor nu pare a sprijini strategia și politicile instituției (în lipsa unei interconectări între sisteme, dar și cu instituțiile coordonate), prin alinierea funcțiilor		



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
		cu portofoliul de tehnologii pentru a îndeplini obiectivele strategice viitoare. Obiectivele primăriei nu sunt transpuse în arhitectura digitală pentru a îndeplini aceste obiective. Integrarea în cadrul instituției cu terții nu pare a se realiza printr-o orchestrare eficientă. Arhitectura digitală nu adoptă o abordare la nivel de instituție pentru a stabili prioritățile în ceea ce privește nevoile tehnologice și politicile aliniate cu obiectivele instituției. Primăria nu dispune de un proces continuu de guvernare și de revizuire pentru a asigura că arhitectura digitală răspunde nevoilor instituției (având în vedere și că arhitectura integrată nu a fost transpusă în diagrame). Arhitectura digitală nu pare să permită instituției să adopte și să valorifice tehnologiile emergente (notă estimată: 1.5/5) 7.4 Securitate și confidențialitate - tehnologiile digitale ale instituției par a avea limitări privind siguranța datelor, sistemele și serviciile. Primăria nu utilizează momentan tehnologii pentru a gestiona și menține securitatea pe toate canalele, inclusiv în ceea ce privește datele și rețelele fizice. Instituția are o înțelegere limitată și a pus în mod limitat în aplicare politici și proceduri care să permită conformitatea legislativă și punerea în aplicare a bunelor practici din domeniu. Primăria menține și		



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
		protejează confidențialitatea și integritatea datelor sensibile, dar în cazul în care apare o încălcare, nu pare că a instituit procese de răspuns rapid și instrumente dovedite și transparente. Instituția nu are momentan un mecanism de gestionare a riscurilor legate de partenerii terți IT. De asemenea, evaluări ale securității cibernetice și audituri ale datelor sunt realizate în mod limitat. Primăria nu evaluează în mod continuu modul în care personalul își îndeplinește obligațiile în materie de securitate (de exemplu, se folosesc conturi de e-mail Yahoo pentru activitatea profesională în instituțiile de învățământ) și confidențialitate și nu există un program activ de securitate și educație privind viața privată. Nu există un cadru de risc la nivel de instituție, iar silozarea între instituțiile coordonate face ca riscurile să fie amplificate (notă estimată: 1.5/5) 7.5 <i>Strategia privind datele</i> - Strategia generală privind datele a instituției nu pare a pune datele în centrul experienței cetățenilor, al instituției, al ecosistemului și al administrației. Cei care dețin și accesează datele instituției sunt împuterniciți în mod limitat să exploateze datele în condiții de siguranță. Datele sunt considerate active ale instituției și sunt utilizate în mod sigur pentru a obține rezultate instituționale eficiente (de exemplu		



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
		printr-o posibilă punere în comun a bazelor de date de la Urbanism pentru Poliția Locală). Primăria nu pare a utiliza datele pentru a stimula dezvoltarea digitală și pentru a accelera obținerea de rezultate și a îmbunătăți experiențele. Gestiunea datelor nu pare a avea scopul de a conduce la o calitate mai bună a serviciilor și eficiența instituției. Primăria nu pare că dispune de o guvernanta adecvată a datelor instituționale (notă estimată: 1/5)		
8	Ecosistem integrat de parteneri	8.1 Partenerii par a fi implicați în mod limitat pentru a extinde/ spori capacitățile și pentru a satisface nevoile organizației și ale cetățenilor/ clienților interni (notă estimată: 2/5) 8.2 Parteneriatele nu par a oferi tot timpul cea mai bună valoare și sustenabilitatea rezultatelor (ex. furnizori de soluții oferă acces redus la bazele de date după încetarea contractelor) (notă estimată: 1.5/5) 8.3 Gestiunea și optimizarea contractelor pentru a menține calitatea, continuitatea serviciilor, costul, flexibilitatea și riscul pare a fi limitată; limitarea poate fi indusă și de sistemul de achiziții publice (notă estimată: 1.5/5)	1,4	3,8



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMT și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMT	Comparator internațional
		8.4 Pare a exista o limitare privind lanțurile valorice ale partenerilor sunt agile și răspund în permanență nevoilor organizației de a spori eficiența și de a oferi rezultate eficiente; limitarea poate fi indusă și de sistemul de achiziții publice (notă estimată: 1/5) 8.5 Implicarea și gestiunea în mod eficient a furnizorilor într-o manieră colaborativă în cadrul ecosistemului pare a fi limitată; limitarea poate fi indusă și de sistemul de achiziții publice (notă estimată: 1/5)		
	Scor total		1,7	3,7

II. Raportul de transfer de know-how de implementare

A. Descriere generală

Conform caietului de sarcini etapa de pregătire (etapa 1) premergătoare documentului de cuprinzând strategia de transformare digitală a presupus pregătirea tuturor actorilor implicați pentru procesul de transformare digitală etapă și a inclus transferul know-how-ului transformațional la personalul tuturor entităților implicate în scopul asigurării tranziției acestora de la modul de lucru tradițional și uzat moral de prestare a serviciilor publice către un mediu digitalizat complet. Asta în condițiile în care, autoritatea contractantă consideră că transferul know-how-ului transformațional este indisolubil legat de realizarea conceptului de digitalizare având în vedere că la nivelul autorității contractante se dorește promovarea unei culturi organizaționale în care digitalizarea să se regăsească nativ.

Lista actorilor implicați în etapa de pregătire premergătoare documentului de cuprinzând strategia de transformare digitală a cuprins minim PMT și entitățile aflate în coordonarea directă (integrală sau parțială) a autorității contractante (conform caietului de sarcini).

Caietul de sarcini indică faptul că *Raportul de transfer de know-how de implementare* demonstrează implementarea pachetului de măsuri agreat, astfel reluăm mai jos măsurile din etapa de pregătire (etapa 1 – livrabilele 1 și 2) premergătoare pregătirii documentului cuprinzând strategia de transformare digitală defalcate pe ariile listate în caietul de sarcini și după cum au fost descrise în livrabilul nr. 1 (predat către echipa PMT pe 07.07.2023):

a) Organizatorice

- 1 *Etapa 1 – Livrabil 1:* Desfășurarea întâlnirii de lansare a proiectului
- 2 *Etapele 1-2:* Întâlniri privind managementul proiectului cu recurență săptămânală
- 3 *Etapele 1-2:* Pregătirea și coordonarea organizatorică în legătură cu livrabilele de proiect
- 4 *Etapa 1 – Livrabil 1:* Identificarea și cooptarea în proiect a persoanelor cheie din organizație; maparea actorilor implicați din partea autorității contractante; alinierea livrabilelor privind gradul lor de detaliu și al activităților
- 5 *Etapa 1 – Livrabil 1:* Pregătirea cerințelor de date conform unor fișiere prestabilite ale consultanților
- 6 *Etapa 1 – Livrabil 1:* Colectarea datelor de către autoritatea contractantă și transmiterea acestora către consultanți



- 7 *Etapa 1 – Livrabil 1:* Revizuirea datelor de către consultanți și reveniri către autoritatea contractantă
- 8 *Etapa 1 – Livrabil 1:* Pregătirea/ completarea și alinierea planului de măsuri detaliat la nivel de activități/ măsuri, termene, dependente și persoane implicate din partea consultantului și a autorității contractante, inclusiv cu identificarea posibilelor probleme și riscuri ce pot apărea și împărțirea pe următoarele arii: organizatoric, uman, procedural, tehnic, contractual, educațional și comunicațional
- 9 *Etapa 1 – Livrabil 1:* Operaționalizarea/ ajustarea planului de măsuri - alinierea părților interesate, organizarea ședințelor, alte posibile ajutări și colectarea de date adiționale dacă este cazul, colectare/ aliniere privind inventarul proceselor/ sistemelor etc.

b) Comunicaționale

- 1 *Etapa 1 – Livrabil 1:* Pregătirea planului de comunicare general privind inițiativele de transformare digitală (actorii implicați și mesajele care vor fi transmise de PMT)

c) Educaționale

- 1 *Etapa 1 – Livrabil 2:* Pregătirea, lansarea (acesta a fost lansat pe 17.07.2023 și a fost aplicat până pe 21.07.2023) și interpretarea rezultatelor unui chestionar privind gradul de înțelegere a digitalizării de către angajații instituției
- 2 *Etapa 1 – Livrabil 2:* Pregătirea materialelor cu concepte privind digitalizarea, procese și privind managementul schimbării pornind de la competențele digitale țintite
- 3 *Etapa 1 – Livrabil 2:* Desfășurarea sesiunilor de transfer de know-how către personalul PMT și al instituțiilor coordonate
- 4 *Etapa 1 – Livrabil 2:* Raportul de transfer de know-how de implementare

d) Umane

- 1 *Etapa 1 – Livrabil 1:* Identificarea și cooptarea în proiect a persoanelor cheie din organizație; maparea actorilor implicați din partea autorității contractante; alinierea livrabililor privind gradul lor de detaliu și al activităților
- 2 *Etapa 1 – Livrabil 2:* Pregătirea, lansarea (acesta a fost lansat pe 17.07.2023 și a fost aplicat până pe 21.07.2023) și interpretarea rezultatelor unui chestionar privind gradul de înțelegere a digitalizării de către angajații instituției

- 3 *Etapa 1 – Livrabil 2:* Livrarea sesiunilor de transfer de know-how către personalul PMT și al instituțiilor coordonate

e) Procedurale

- 1 *Etapa 1 – Livrabil 1:* Colectare date – colectare/ pregătire inventar procese/ proceduri
- 2 *Etapa 1 – Livrabil 2:* Analiza proceselor specifice fiecărei entități în parte pentru a avea o imagine asupra gradul de pregătire pentru digitalizare (maturității digitale) al tuturor entităților implicate - vor fi analizate inventarul de procese și ROF-urile, iar analiza detaliată cu fișă de proces a fost pregătită pentru max. 20 procese prioritare din punct de vedere al digitalizării

f) Tehnice

- 1 *Etapa 1 – Livrabilele 1-2:* Colectarea datelor și analiza generală a infrastructurii hardware și software a entităților implicate și evaluarea aplicațiilor existente în cadrul instituției în vederea stabilirii gradului lor de conformitate cu noul concept de digitalizare
- 2 *Etapa 1 – Livrabil 2:* Determinarea scorului de maturitate digitală folosind metodologia privind Organizația Conectată și compararea scorului PMT cu date de comparație de la nivel internațional pentru a vedea unde se situează și care este nevoia de transformare digitală

g) Contractuale

- 1 *Etapa 1 – Livrabil 2:* Centralizarea și documentarea în inventarul IT a contractelor relevante pentru digitalizare existente la nivelul PMT și a instituțiilor coordonate
- 2 *Etapa 1 – Livrabil 2:* Analiza cadrului legislativ relevant din punct de vedere al digitalizării

B. Rezultatele chestionarului privind competențele digitale și de identificare ale nevoilor de digitalizare

1. Rezumat rezultate chestionar

Conform sondajului, respondenții au oferit următoarele informații:

60% dintre angajații care au răspuns au menționat că sunt funcționari publici, majoritatea dintre ei ocupând funcții de execuție.

Aproximativ 45% dintre respondenți au lucrat în primărie sau instituțiile coordonate de peste 15 ani.

94% dintre respondenți utilizează telefoane inteligente (smartphone) în fiecare zi, iar peste 76% dintre aceștia au efectuat online plata utilităților.

Deoarece peste 42% dintre respondenți nu au realizat niciodată activități de obținerea/ eliberarea a autorizațiilor/ acordurilor/ avizelor în mediul online, această competență ar putea fi îmbunătățită.

Autoaprecierea competențelor digitale ale respondenților arată că peste 77% se consideră capabili să completeze autentificarea în doi pași prin e-mail, iar 13.5% pot sprijini/ îndruma și alți colegi în acest sens.

Totodată, se remarcă nevoie de îmbunătățire a competențelor digitale în domenii precum identificarea conținutului ilegal, depanarea erorilor și problemelor tehnice minore – respondenții care s-au autoapreciat că nu pot identifica conținutul digital postat în mod ilegal pe internet sau care pot face această filtrare cu ajutor ajungând la un procent cumulativ de 56.7%.

Ca metode de dobândire de noi cunoștințe, respondenții se bazează, în principal, pe auto-educație și învățare de la colegi, efectuarea de cursuri în mediul online, sau vizionarea de tutoriale.

Principalii factori limitativi pentru îmbunătățirea digitalizării instituției au fost identificați ca fiind lipsa de resurse financiare, de formare a personalului din organizație, cât și vârsta înaintată și experiența acestuia.

Totodată, există un grad ridicat de mulțumire în legătură cu aspectele digitale, în deosebi programele software utilizate (ex. Word, Excel), dar totodată identificându-se nevoia de îmbunătățire sau elaborare a echipamentelor IT care să permită un mod de lucru accelerat.

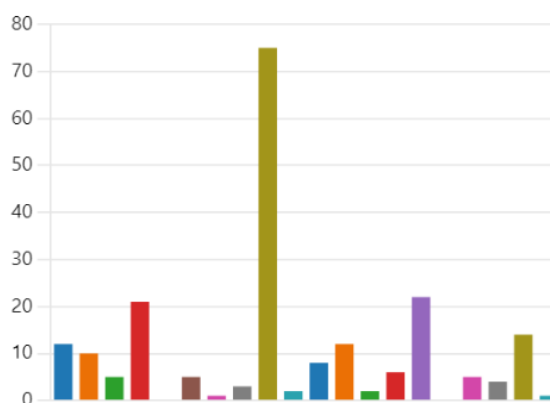
Serviciile ce includ fluxul documentelor, precum plățile de taxe și impozite, sunt identificate ca fiind candidați ideali pentru digitalizare din perspectiva respondenților ca cetățeni ai municipiului Târgoviște – acestea fiind și cele mai mare consumatoare de timp.

2. Analiza detaliată a rezultatelor la chestionar

Întrebarea #1 - Număr respondenți

Chestionarul a fost trimis către personalul PMT și al instituțiilor coordonate și a fost completat de 208 de respondenți (perioada în care chestionarul a fost deschis pentru completare a fost 21-25.07.2023 și a fost transmis către personalul din PMT și din instituțiile coordonate de către echipa de proiect din partea PMT prin link-ul pus la dispoziție de echipa consultanților).

● Direcția Economică	12
● Direcția Managementul Proiecte...	10
● Direcția Urbanism	5
● Direcția Administrație Publică L...	21
● Serviciul Urmărirea și Executarea...	0
● Serviciul Achiziții Publice	5
● Birou Administrativ	1
● Biroul Contencios Juridic	3
● Direcția de Asistență Socială	75
● Serviciul Public Comunitar Local...	2
● Poliția Locală Târgoviște	8
● Direcția de Administrare a Patri...	12
● Direcția Grădina Zoologică	2
● Direcția de Salubritate	6
● Direcția Complex Turistic de Nat...	22
● Teatrul Municipal „Tony Bulandr...	0
● Club Sportiv Municipal Târgoviște	5
● Serviciul Public Local de Pază	4
● Instituție de învățământ aflată în...	14
● Other	1



Întrebările #2-5 - Indicatorii demografici ai respondenților

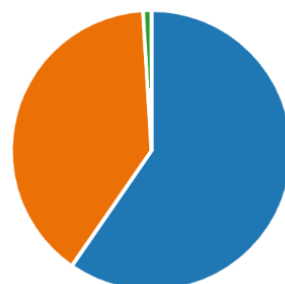
Viziune de ansamblu asupra formelor de colaborare a celor 208 respondenți la chestionarul de competențe digitale & nevoi de digitalizare:

- 60% dintre respondenți sunt funcționari publici, iar 78% ocupă o poziție de execuție

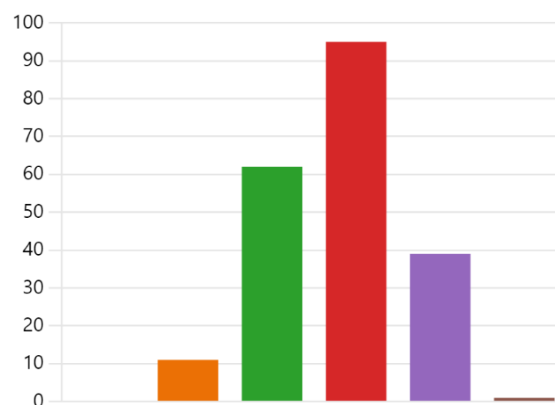


- Din numărul total de respondenți, peste 45% au mai mult de 15 ani de experiență în cadrul PMT.

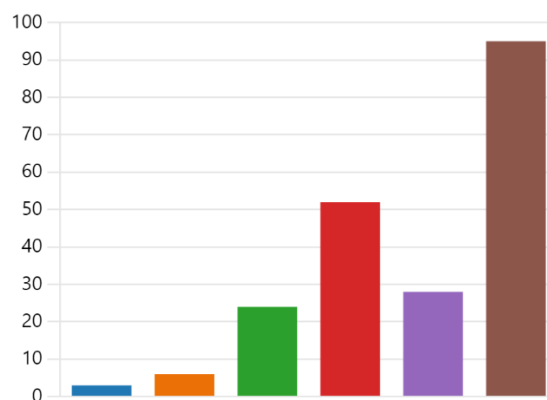
Funcționar	124
Personal contractual	82
Demnitar (numit sau ales)	2



18-24	0
25-34	11
35-44	62
45-54	95
55-64	39
65 sau mai în vârstă	1



Sub 1 an	3
1-2 ani	6
3-5 ani	24
6-10 ani	52
11-15 ani	28
Peste 15 ani	95



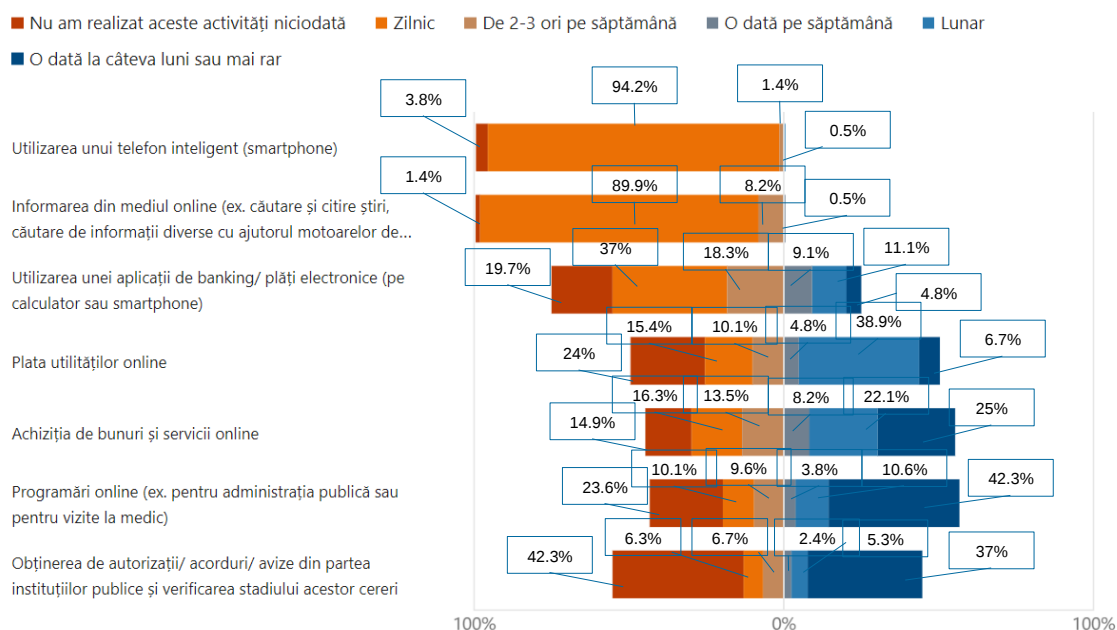
Conducere (ex. Director, Șef Ser...	46
Execuție (ex. Consilier, Inspector...	162



Întrebarea #6 - Autoaprecierea realizării frecvenței următoarelor activități

Viziunea de ansamblu:

- 94% din respondenți utilizează un smartphone în mod zilnic – reieșind disponibilitatea de întreprinderi digitale și afinitatea față de avansul tehnologiei
- 76% din respondenți efectuează plata utilităților online, cel puțin o dată la câteva luni – identificând o mare majoritate de angajați care deja utilizează o formă digitalizată a vechilor metode de realizare a acestor activități
- Peste 42% din respondenți nu au realizat niciodată activitatea de obținere a unei autorizații/acord/aviz din partea instituțiilor publice



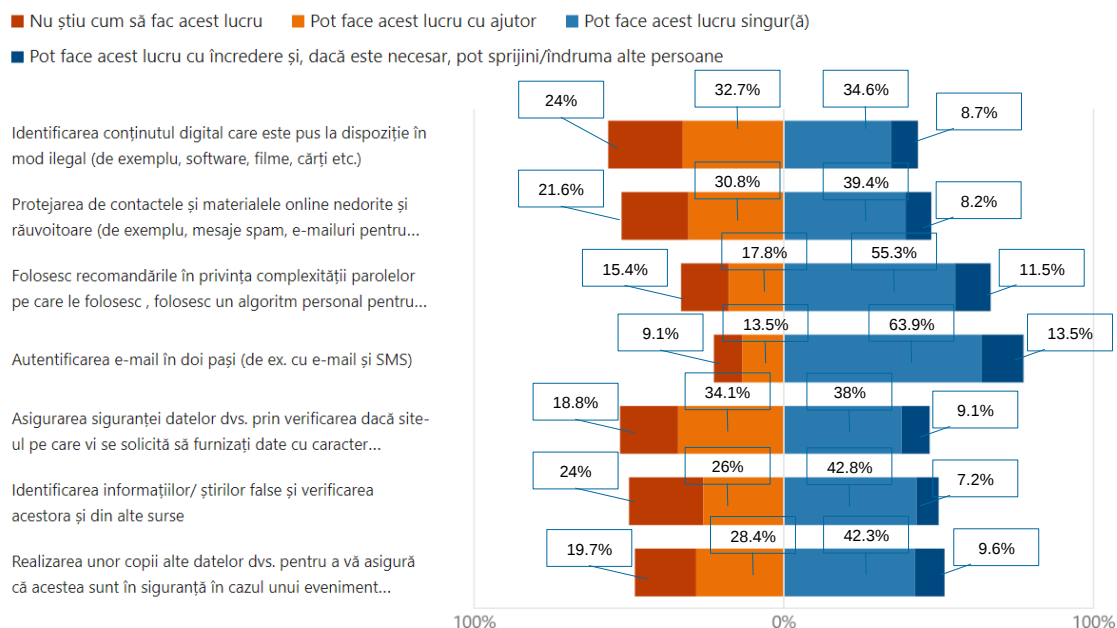
Întrebarea #7 - Autoaprecierea competențelor privind următoarele activități din mediul digital

Viziunea de ansamblu:

- Peste 77% dintre respondenți se autoapreciază ca fiind în măsură să completeze autentificarea în doi pași via e-mail fără ajutor, dintre care 13.5% pot sprijini/ îndruma alte persoane, **identificând astfel o categorie de resurse umane ce pot fi valorificate suplimentar față de nevoia de trainer/ resursele departament IT – o metodă de însușire a competențelor digitale fiind de la colegi (în proporție de 41.3%)**

Aproximativ 20% dintre respondenți au răspuns că nu știu să realizeze următoarele activități privind mediul digital, mai puțin categoriile de identificare a conținutului care a

fost pus la dispoziție în mod ilegal (ex. piratare software, filme etc.) și identificarea informațiilor/ știrilor false unde autoaprecierea a fost în măsură de 24% – identificând astfel o proporție de **respondenți care ar beneficia în urma sporirii competențelor digitale prin participarea la cursuri de tip ECDL** de unde ar dobândi bunele practici aferente navigării online.



Întrebarea #8 - Autoaprecierea competențelor privind următoarele activități din mediul de lucru

Peste 60% dintre respondenți pot realiza următoarele activități de unii singuri, iar peste 16% dintre aceștia pot îndeplini aproape toate activitățile cu încredere și dacă este nevoie pot sprijini/îndruma pe alții, mai puțin activitățile de imprimare, scanare și utilizare generală a calculatorului (inclusiv navigare internet și folosire website-uri), unde procentele au fost mai aproape de 29%. Din aceste dimensiuni din nou reiese oportunitatea de a valorifica cunoștințele deja dobândite de marea majoritate a angajaților.

Dimensiunile cu cele mai mare lipsuri de autonomie sunt remedierea erorilor și problemelor tehnice minore, cât și găsirea de soluții pe internet, ambele având un procent cumulativ de 40% – ceea ce denotă **o nevoie de aprofundare a înțelegerii modului de lucru cu instrumente digitale**, pentru ca angajații să poată căpăta un anumit grad de autonomie în depanare, ameliorând astfel presiunea asupra resurselor departamentelor IT corespunzătoare.



Strategia de Transformare Digitală a Primăriei Municipiului Târgoviște Iulie 2023

■ Nu știu cum să fac acest lucru ■ Pot face acest lucru cu ajutor ■ Pot face acest lucru singur(ă)
■ Pot face acest lucru cu încredere și, dacă este necesar, pot sprijini/îndruma alte persoane

Utilizarea generală a calculatorului (deschidere, restart, navigare Windows, organizare fișiere etc.)

Folosire instrumente online (navigare internet și accesare website-uri)

Imprimare fișiere

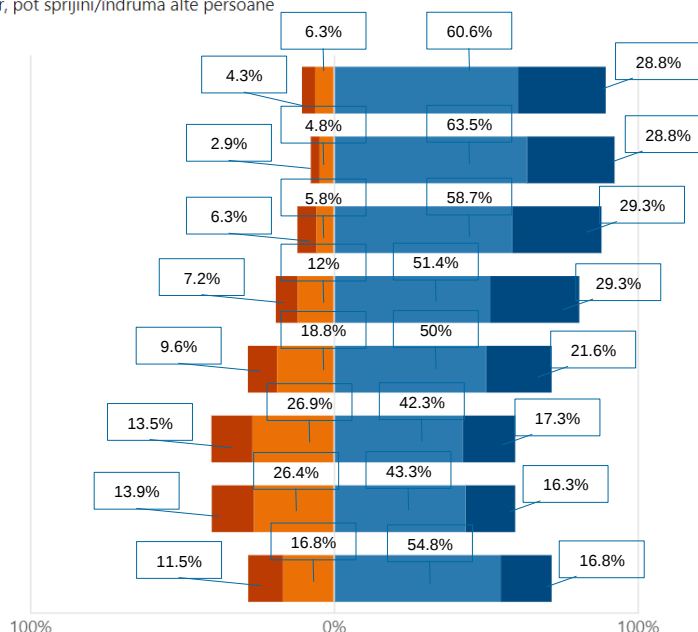
Scanare documente

Utilizare periferice teleconferință (camera web, microfon/ căști)

Găsirea de soluții pe internet atunci când vă confrunțați cu o problemă tehnică

Remediarea erorilor și problemelor tehnice minore (de ex. prin restart sau depanare conform...)

Utilizarea de instrumente de învățare online pentru a vă îmbunătăți competențele digitale (de exemplu,...



Întrebările 9-10 - Activitatea privind programele informatice

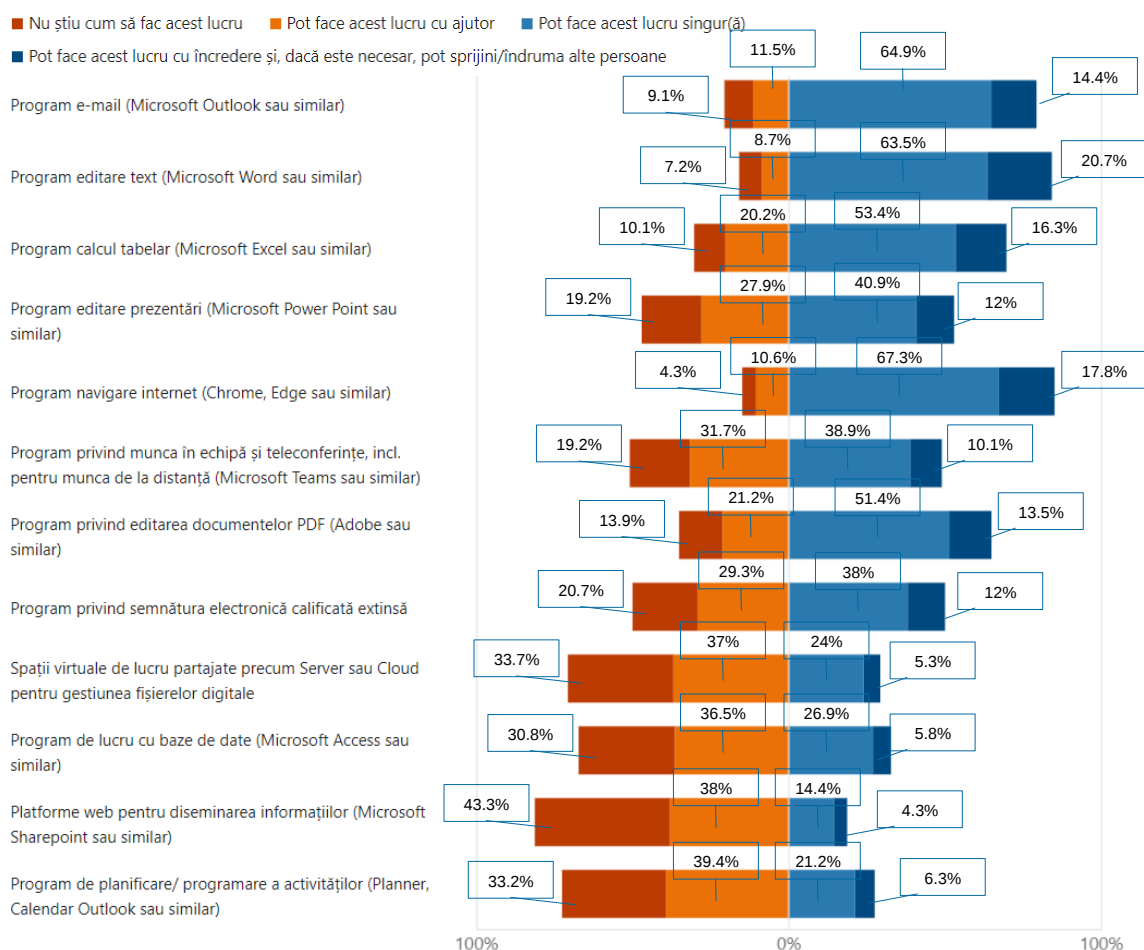
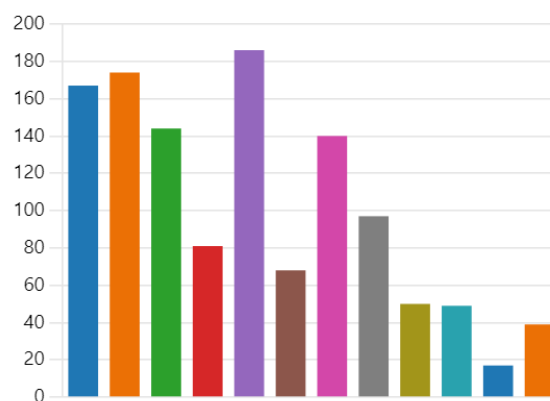
Viziunea de ansamblu:

- Doar 8% dintre respondenți utilizează platformele web de tip Microsoft SharePoint în cadrul activităților desfășurate – având în vedere beneficiile aduse de portalurile de acest tip, cât și de sporirea utilizării acestora, se identifică o nevoie de aprofundare a cunoștințelor digitale de această categorie;
- Peste 14% dintre respondenți utilizează programele de editare text (ex. Microsoft Word) în cadrul lucrului, dintre care 84.2% pot utiliza programul fără ajutor și 20.7% îi pot îndruma pe ceilalți;
- Aproape 80% dintre respondenți utilizează programe de e-mail (ex. Microsoft Outlook) și 79% dintre aceștia pot desfășura activitatea fără ajutor sau sunt în măsura de a-i îndruma pe alții – se identifică din nou oportunitatea de utilizare a angajaților ce deja posedă aceste cunoștințe.



Strategia de Transformare Digitală a Primăriei Municipiului Târgoviște Iulie 2023

- Program e-mail (Microsoft Outl... 167
- Program editare text (Microsoft ... 174
- Program calcul tabelar (Microso... 144
- Program editare prezentări (Mic... 81
- Program navigare internet (Chro... 186
- Program privind munca în echip... 68
- Program privind editarea docu... 140
- Program privind semnătura elec... 97
- Spații virtuale de lucru partajate... 50
- Program de lucru cu baze de da... 49
- Platforme web pentru disemin... 17
- Program de planificare/program... 39

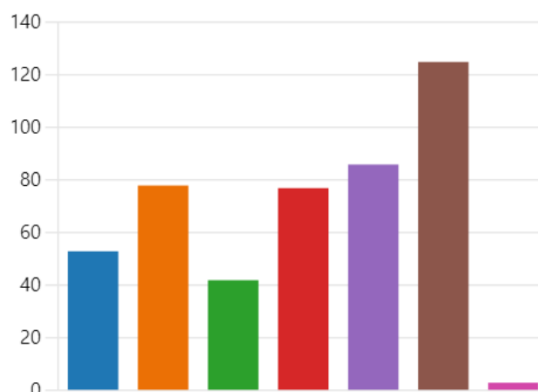


Întrebarea #11 – Modalitățile de dobândire a competențelor digitale deținute/ folosite în activitatea profesională:

Viziunea de ansamblu:

- 60% dintre respondenți se autoapreciază ca fiind autodidacți în vederea dobândirii cunoștințelor digitale, indicând această metodă ca fiind cea mai frecvent utilizată;
- A doua cea mai răspândită metodă este însușirea de competențe digitale de la colegi, în proporție de 41.3% – **identificându-se astfel o sinergie între respondenții autonomi și a diseminării competențelor acestora în rândul colegilor.**

Din școală	53
Din facultate	78
Cursuri de specializare generale,...	42
Cursuri de specializare finalizate...	77
De la colegi	86
Autodidact	125
Other	3

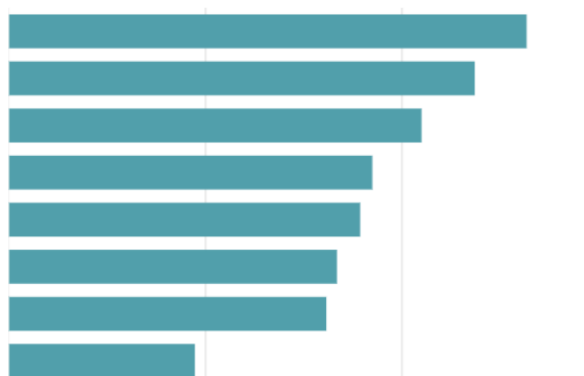


Întrebarea #12 – Modalitățile de învățare considerate potrivite în vederea dobândirii de noi competențe digitale –ordonate în ordinea preferințelor:

Cursurile online (cea mai potrivită metodă pentru 37% dintre respondenți), vizionarea de tutoriale și platformele specializate online constituie topul primelor 3 modalități de învățare potrivite pentru respondenți.

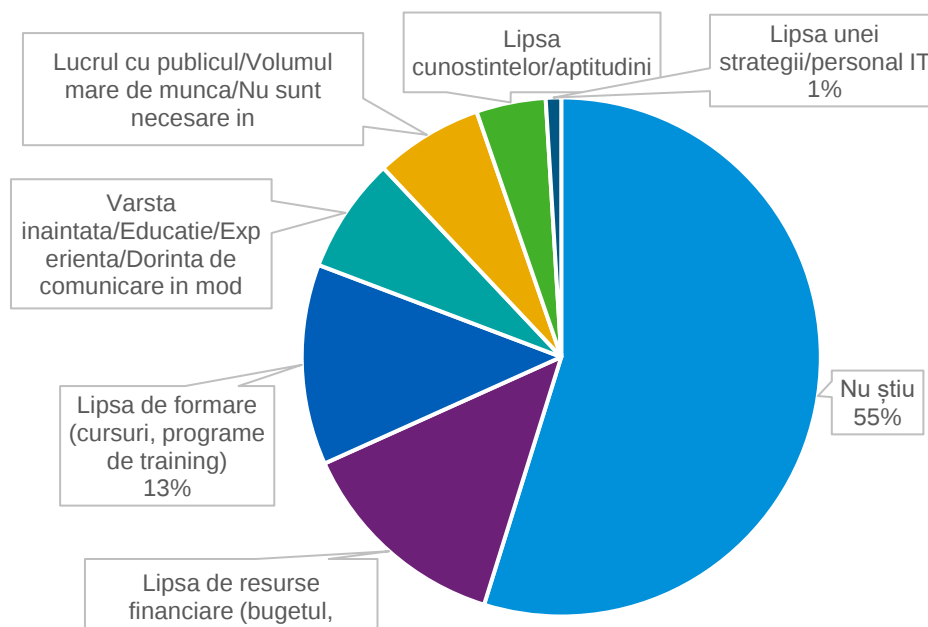
Proximitatea ierarhică a preferințelor

1	Cursuri online
2	Vizionarea de tutoriale video
3	Platforme specializate online
4	Îndrumarea unui coleg din depa...
5	Sesiuni de întrebări și răspunsuri
6	Cursuri în format fizic
7	Îndrumarea unui coleg din depa...
8	Autodidact



Întrebarea #13 - Principalul factor care limitează dezvoltarea competențelor digitale ale personalului:

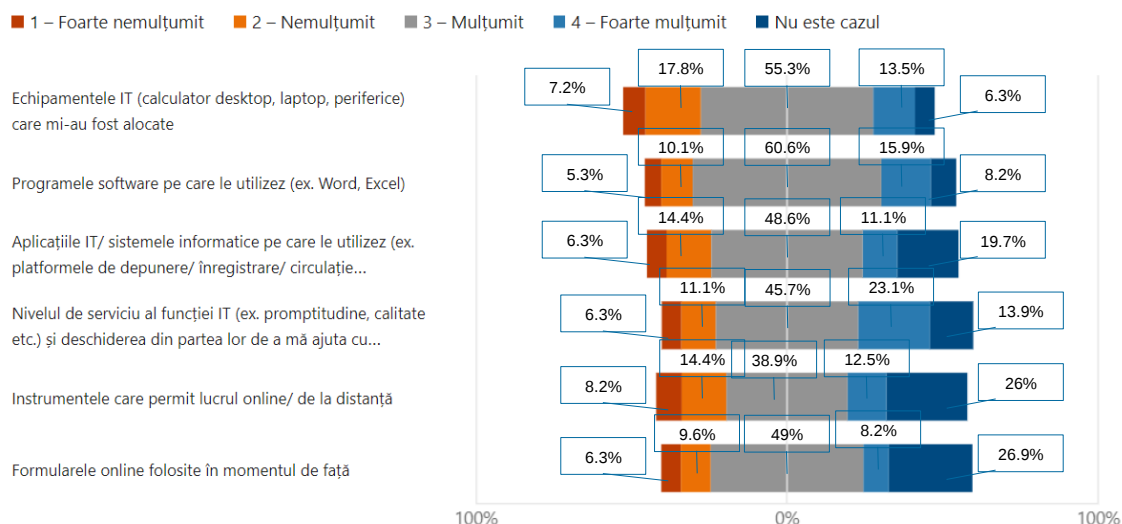
- 114 (55%) respondenți au menționat că nu știu care este factorul principal
- 28 (13%) respondenți indică lipsa de resurse financiare (bugetul, performanța echipamentelor) ca fiind cel mai important factor
- 26 (13%) respondenți au afirmat lipsa de formare (competențe digitale, cursuri, programe de training sau trainerii) ca fiind cel mai important factor
- 15 (7%) respondenți menționează vârsta înaintată, educația, experiența, frica sau dorința de comunicare în mod direct ca factori
- 14 (7%) respondenți au indicat lucrul cu publicul, volumul de muncă, specificul activității sau timpul insuficient ca fiind cel mai important factor
- 9 (4%) respondenți au menționat ca factor principal lipsa cunoștințelor sau aptitudinilor digitale
- 2 (1%) respondenți au indicat lipsa unei strategii și a personalului IT ca factor



Întrebarea #14 - Gradul de satisfacție al personalului privind aspectele IT și de digitalizare:

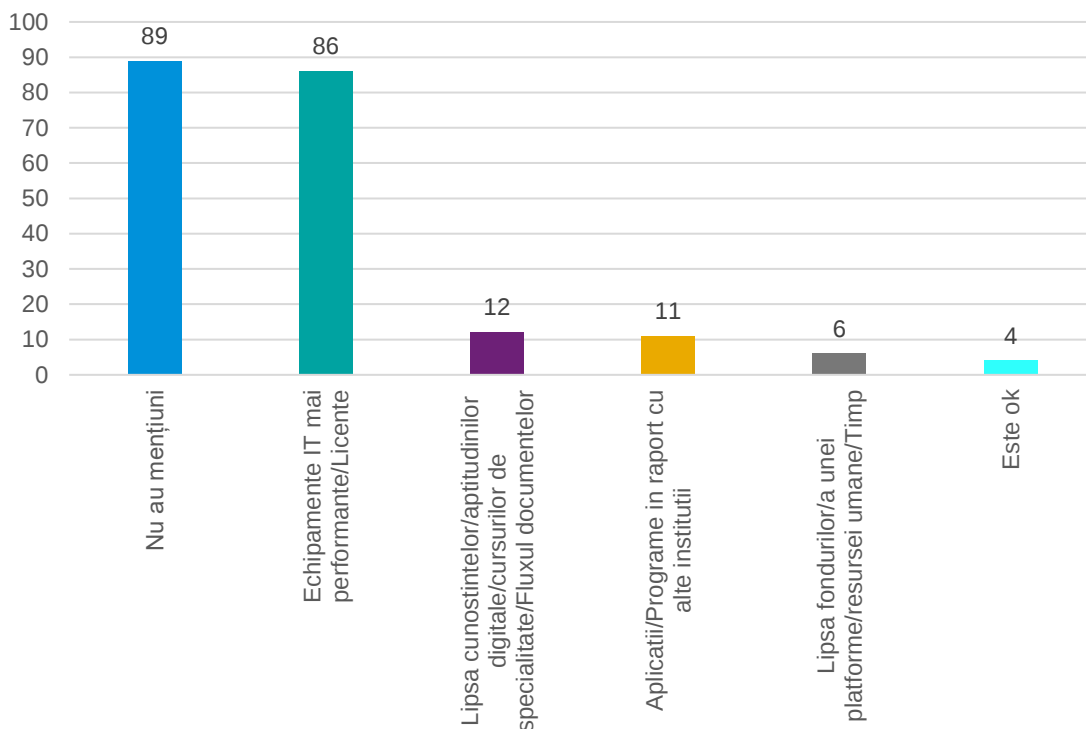
Se remarcă un grad ridicat de mulțumire în legătură cu aspectele digitale, deși multe dintre acestea sunt identificate ca prime nevoi/ oportunități de îmbunătățire în cadrul aspectelor chestionare în întrebarea nr. 14, cea mai vizată dintre acestea este dimensiunea aferentă programelor software utilizate (ex. Word, Excel), ce are un procent cumulat de satisfacție de 76.5%.

Totodată, dimensiunea cu cel mai ridicat nivel de nemulțumire din partea respondenților este cea a Echipamentele IT (calculator desktop, laptop, periferice, având un procent cumulat de 25%.



Întrebarea #15 - Principalele deficiențe/ neajunsuri și ce poate fi îmbunătățit din punct de vedere al digitalizării (echipamente IT, programe, aplicații etc.):

- 89 (43%) nu au menționat în acest sens
- 86 (41%) respondenți menționează modernizarea de echipamente hardware & achiziția de programe noi/ licențe software
- 12 (6%) respondenți identifică lipsa cunoștințelor, aptitudinilor digitale, cursurilor și fluxul deficitar
- 11 (5%) dintre respondenți identifică nevoi de digitalizare (interconectare a departamentelor, programe în raport cu alte instituții, aplicații dedicate)
- 6 (3%) respondenți menționează lipsa fondurilor, a unei platforme sau a timpului
- 4 (2%) respondenți considera că este în ordine situația actuală



Verbatim - selecție

„Circulația documentelor (pe e-mail) este deficitară, nu respectă întotdeauna traseul corespunzător”

„Echipamente IT uzate, programele utilizate nu dețin licență”

„Scanner și în mod special imprimantă! - ce avem ne îngreunează mult activitatea.”

„Instruire și formare profesională”

„Sunt probleme în toate aspectele echipamente, programe, aplicații, cursuri de formare”

„Consider că pentru o bună funcționare a digitalizării ar fi nevoie ca toate calculatoarele din sediu să fie de o generație actuală.”

„Aplicații cu Circuitul documentelor”

Întrebarea #16 - Activitățile profesionale cuprinse în fișa de post/ solicitate de către factorii de conducere care sunt cele mai mari consumatoare de timp:

- 94 (45%) respondenți menționează circuitul documentelor (redactarea, semnarea, transmiterea, verificarea) ca fiind factorul principal



- 52 (25%) respondenți au răspuns că nu este cazul / nu pot identifica vreo acțiune anume
- 10 (5%) menționează întocmirea anchetelor sociale sau elaborarea de planuri de acțiuni și programe adaptate pentru serviciile sociale

Verbatim - selecție

„Elaborarea de documente și semnarea acestora”

„Publicarea documentațiilor de atribuire în SEAP, analiza ofertelor operatorilor economici.”

„Verificare documentații tehnice și economice, verificare oferte tehnice și economice pentru achiziții”

„Volumul mare de documente de completat”

„Evaluarea și monitorizarea serviciilor sociale, întocmirea rapoartelor de activitate”

„Anchete sociale”

„Modalitatea privind obținerea avizelor în vederea încheierii Acordurilor de Cooperare”

Întrebarea #17 - Servicii pe care personalul consideră că ar trebui să fie complet digitalizate din perspectiva cetățenilor:

- 70 (34%) respondenți nu reușesc să identifice sau menționează că nu este cazul unui serviciu care ar trebui complet digitalizat din perspectiva cetățenilor
- 66 (32%) menționează interacțiunile cu cetățenii aferente depunerii / obținerii de documente
- 35 (17%) respondenți menționează activitățile aferente taxelor și impozitelor
- 37 (18%) menționează toate sau majoritatea serviciilor oferite

Verbatim - selecție

„În calitate de cetățean, eu aș dori să primesc adeverințe, răspunsuri, acte, orice se poate online, semnate cu semnătura digitală”

„Toate compartimentele, dar în principal Registratura”

„Digitalizarea oferă o perspectivă actuală, însă dat fiind faptul că mulți cetățeni nu știu să folosească platformele online poate crea o discrepanță. Însă cred că unele servicii, cum ar fi programarea pentru plata unei taxe sau cumpărarea biletelor la diverse evenimente ar ajuta.”

„Nu în totalitate având în vedere că persoanele vârstnice nu se vor descurca cu digitalizarea”



„Lucrul cu publicul”

„Taxe și impozite, urbanism”

„Toate serviciile din subordinea acestor instituții”

Întrebarea #18 - Principalul factor care limitează digitalizarea primăriei/ instituției coordonate în opinia personalului:

- 89 (43%) dintre respondenți consideră că nu există sau nu pot identifica un factor limitativ
- 39 (19%) identifică lipsa competențelor digitale atât în cadrul instituțiilor cât și al cetățenilor
- 32 (15%) dintre respondenți identifică lipsa fondurilor pentru programe de digitalizare
- 29 (14%) menționează stadiul tehnologic din prezent ca fiind inadecvat (echipamentele IT de lucru depășite, absența licențelor, lipse echipament)
- 10 (5%) consideră vârsta înaintată a cetățenilor orașului sau inerția ca fiind factorul principal
- 5 (2%) identifică lipsa unei culturi organizaționale adecvate sau neimplicarea conducerii

Verbatim - selecție

„Nu cred că trebuie să existe vreun factor care să limiteze utilizarea tehnologiei și a datelor în format digital.”

„Obiceiul vechi de a arhiva orice document în format fizic, implicit de a face risipă de hârtie.”

„Lipsa fondurilor bugetare”

„Un factor al limitării digitalizării ar fi acela că mulți dintre cei care lucrează cu un calculator nu știu să îl folosească.”

„Dotarea insuficientă la acest moment, dar și lipsa personalului specializat”

„Gradul de respingere din partea funcționarilor a tot ceea ce este nou și îi scoate din confortul cu care sunt obișnuiți”

„O mare parte din beneficiari nu sunt școlarizați și nu pot să acceseze o bază de date sau nu dețin mijloace electronice (telefon, calculator) pentru a trimite sau primi documente, sau informații.”

Întrebarea #19 - Alte opinii, idei, nevoi considerate importante/ relevante, privind învățarea/ însușirea de competențe digitale și de digitalizare a primăriei (sau a instituțiilor coordonate):

- 136 (65%) dintre respondenți nu au alte mențiuni sau idei în acest sens
- 37 (18%) consideră nevoia de formare digitală periodică, prin cursuri de specialitate, ca fiind necesară
- 4 (2%) simt lipsa unui informatician / departament de digitalizare dedicat acestei nevoi

Verbatim - selecție

„Documentația unei persoane fizice/juridice depusa la primărie, sa poată fi utilizata si de către un alt serviciu/direcție a primăriei”

„Cursuri privind modalitatea de lucru privind digitalizarea la nivelul instituțiilor publice/îndrumarea colegilor din departamentul IT”

„Nevoia de formare in zona digitală prin cursuri fizice”

„Dotarea cu echipamente IT performante echipate cu software licențiate.”

„Eu cred că este foarte importantă dotarea cu echipamente necesare digitalizării, pe de o parte, iar pe de altă parte, formarea personalului.”

„O corelare a informațiilor între compartimente și posibilitatea de a fi folosite măcar în citire, pentru emiterea corectă a documentelor”

„Consider că evoluția este importantă, că ar trebui să se renunțe la atâta risipă de hârtie, că tehnologia trebuie folosită, în mod corect și eficient, în toate domeniile de activitate.”

„Ca nevoie principală este constituirea și respectarea unui program de lucru cu publicul pentru a evita întreruperea activității noastre în orice moment”

„Pregătire profesională anuală în domeniul digitalizării”

„Existența unui serviciu care sa se ocupe strict de aceasta problema”

C. Informații privind sesiunea de transfer de know-how

Sesiunea de transfer de know-how a fost desfășurată pe data de 20.07.2023 și a fost livrată în format fizic la sediul PMT.

Subiectele adresate în cadrul acestei sesiuni sunt descrise pe scurt mai jos:

- **Introducere** - prezentarea echipei prezente din partea consultantului; prezentarea participanților din partea PMT și a instituțiilor coordonate; prezentarea participanților și exercițiu de cunoaștere pentru participanți; prezentarea temelor care vor fi atinse în sesiune, culegerea eventualelor așteptări din partea participanților;
- **Prezentarea generală a proiectului în desfășurare privind strategia de transformare digitală** – prezentarea etapelor și a activităților de proiect, prezentarea unor aspecte metodologice (metodologia Organizația Conectată) și de paradigmă privind transformarea digitală (importanța managementului schimbării, migrarea de la un model tradițional al administrației publice locale către un model viitor digitalizat);
- **Managementul proceselor și metodologia Lean** – prezentarea conceptelor privind definirea proceselor, a unor metode de management al proceselor (ex. cartografierea proceselor, optimizarea proceselor incl. prin utilizarea unor instrumente digitale), prezentarea unor concepte de optimizarea pornind de la metodologia Lean (ex. analiza volumetriei, analiza cost-beneficiu, arborele logic, diagrama Ishikawa, analiza lanțului de valoare etc.);
- **Instrumente digitale** - introducerea conceptelor de digitizare/ digitalizare/ transformare digitală, introducere și exemplificare pentru concepte digitale utile de baza sau mai avansate (ex. lucrul de la distanță, aplicații de SharePoint, aplicații pentru calendar, automatizarea proceselor/ RPA, arhiva electronică, tipurile de semnături electronice, sigiliul electronic inteligența artificială, datele deschise, digital twin - „geamănul digital”);
- **Managementul schimbării** - introducerea unor concepte privind managementul schimbării, ex. diagrama Angajații știu/ pot/ vor; introducerea ciclului privind managementul schimbării aplicat la proiectele de digitalizare, prezentarea unor aspecte de rezistență la schimbare și cum pot fi adresate, prezentarea diagramei „valea plângerii” aplicată la managementul schimbării, prezentarea metodologiei privind planul de comunicare;
- **Managementul proiectelor & managementul timpului** - aspecte privind managementul proiectelor în legătura cu proiectele de digitalizare care vor fi implementate (definirea unui proiect, organizarea unui proiect, rolurile dintr-un



proiect, procese relevante privind managementul proiectelor), aspecte privind managementul timpului (identificarea activităților mari consumatoare de timp, organizarea activităților – incl. cu instrumente digitale, aspecte privind delegarea).

Suportul de curs folosit pentru sesiunea de transfer de know-how se regăsesc în următoarea anexă - *Anexa nr. 8 – Materialele suport folosite pentru sesiunea de transfer know-how.*

Au fost invitați să participe la această sesiune întregul personal al PMT și inclusiv din partea instituțiilor coordonate. Prezența efectivă a fost de 35 de participanți (lista celor prezenți se regăsește în *Anexa nr. 9 – Listele de prezență la sesiunile de transfer de know-how*).



III. Lista anexelor acestui document

- Anexa nr. 1 - Fișier Excel – Jurnal de proiect - Stadiu cerințe de date
- Anexa nr. 2 – Lista procedurilor primite
- Anexa nr. 3 – Fișier Excel – Inventar IT pentru Primărie și subordonate
- Anexa nr. 4 – Diagrama arhitectură IT pentru Primărie
- Anexa nr. 5 – Diagrama arhitectură IT pentru Primărie și subordonate
- Anexa nr. 6 – Fișier Excel – Inventar IT pentru instituțiile de învățământ
- Anexa nr. 7 – Diagrama arhitectură IT pentru instituțiile de învățământ
- Anexa nr. 8 – Materialele suport folosite pentru sesiunile de transfer de know-how
- Anexa nr. 9 – Listele de prezență la sesiunile de transfer de know-how