



Strategia de transformare digitală a Primăriei Municipiului Târgoviște

Etapă 2 – Livrabilul nr. 3 - Modelul de matrice digitală multi-instituțională

August 2023





Cuprins

I. Introducere	3
1. Despre autoritatea contractantă și contextul pregătirii strategiei de transformare digitală pentru PMT (conform caietului de sarcini)	3
2. Cerințe din caietul de sarcini și angajamentele din oferta tehnică, precum și descrierea pe scurt a activităților/concluziilor	5
II. Obiectivele privind transformarea digitală	6
1. Descrierea obiectivelor conform caietului de sarcini	6
2. Redarea obiectivelor pornind de la capabilitățile metodologiei privind Organizația Conectată	7
III. Modalitatea de standardizare a mijloacelor și instrumentelor de lucru și propunerile de proiecte pentru strategia de transformare digitală	10
IV. Conceptul arhitectural digital	25
1. Diagramele cu arhitectura digitală curentă și viitoare	25
2. Descrierea interfețelor dintre sisteme și platforma de integrare	28
3. Recomandări privind protecția datelor	30
V. Lista anexelor acestui document	34



I. 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 și standarde comune în administrația publică locală 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 disparate.

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. Instituțiile de învățământ aflate în coordonarea administrativă a primăriei



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: definirea obiectivelor procesului de transformare digitală la nivel de municipiu – preluarea/ colectarea obiectivelor și principiilor existente la nivelul PMT, preluarea obiectivelor identificare în etapele anterioare; definirea de obiective suplimentare (dacă este cazul)	Realizat
2	Caiet de sarcini și oferta tehnică: Pregătirea recomandărilor privind modalitatea de standardizare a mijloacelor și instrumentelor de lucru – recomandările vor fi pregătite pornind de la rezultatele analizei din etapele anterioare pentru fiecare arie considerată prioritară – ex. stabilirea de fluxuri digitalizate cu tehnologii specifice	Realizat Consultanții au pregătit încă din această etapă propunerile de proiecte pentru strategia de transformare digitală care vor fi detaliate cu fișe de proiect în livrabilul următor.
3	Caiet de sarcini și oferta tehnică: Definirea conceptul arhitectural digital – recomandarea aplicațiilor necesare (la nivel general pentru atingerea obiectivelor) și a integrării lor; în pregătirea recomandărilor se va porni de la arhitectura digitală actuală și a sistemelor care se doresc a fi implementate pe viitor folosind metodologia de arhitectură digitală/ tehnologică a KPMG; elaborarea la nivel general a fluxurilor informatice și a specificațiilor de interconectare unde este cazul; recomandări privind protecția datelor	Realizat



II. Obiectivele privind transformarea digitală

1. Descrierea obiectivelor conform caietului de sarcini

Obiectivul general al proiectului 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.

Obiectul principal al contractului este furnizarea de servicii pentru elaborarea Strategiei de Transformare Digitală a Municipiului Târgoviște.

În caietul de sarcini PMT specifică faptul că efortul de transformare digital trebuie conectat în mod programatic cu următorii factori strategici cheie ai orașului:

- Centrarea pe cetățean - punctul de plecare este nevoia cetățeanului, nu nevoia instituției;
- Crearea unui mediu economic favorabil pentru companiile private;
- Stimularea dezvoltării pe termen mediu și lung a unui Cadru de reglementare (acesta poate conține HCL-uri, legi și ordonanțe, HG-uri, ordine de ministru, etc.) care poate crea contextul legal necesar dezvoltării digitale;
- Implicarea actorilor relevanți în domeniul ITC, (cetățeni, companii, autorități locale și centrale, instituții educaționale, clustere, hub-uri de inovare digitală, ONG-uri);
- Recunoașterea rolului esențial al educației, în general, și al educației digitale, în special, atât pentru funcționari, cât și pentru cetățeni;
- Prioritizarea inovării în toate domeniile și în toate formele (tehnologică, socială, de proces, etc.), mai ales a inovării care duce la sau facilitează crearea de servicii digitale;
- Interoperabilitate, integrarea serviciilor și deschiderea seturilor de date;
- Accent pe securitatea cibernetică și pe protejarea datelor cu caracter personal ale cetățenilor;
- Îmbunătățirea sau optimizarea comunicării, a schimbului de informații și co-participării între departamente, instituții și între cetățeni și instituții;
- Conectarea face diferența — aplicarea principiului „ready to connect by default” care presupune că încă de la început proiectele sau aplicațiile trebuie să fie pregătite de interconectare;
- Investițiile în tehnologie trebuie să ofere:

- capacități sporite de măsurare și analiză;
 - suport îmbunătățit pentru luarea deciziilor;
 - minimizarea riscului de captivitate față de furnizor, tehnologie sau infrastructură;
 - accesul nerestricționat la datele generate și stocate de aplicații;
 - includerea explicită a unui proces de transfer tehnologic de la furnizor înspre beneficiar;
 - folosirea pe cât posibil a codului de tip „open source”;
- Strategia trebuie să fie flexibilă, ușor de adaptat; tehnologia e un mijloc, subordonat nevoilor utilizatorilor și politicilor urbane.

2. Redarea obiectivelor pornind de la capabilitățile metodologiei privind Organizația Conectată

Obiectivele, precum și proiectele propuse în capitolul următor, au fost listate în funcție de ariile/ capabilitățile din metodologia Organizația Conectată:

**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 cetățeanului și a organizației, de a modela deciziile integrate ale ei.

Servicii inovatoare

02

Dezvoltarea de politici și servicii inovatoare cu ajutorul tehnologiei pentru a obține rezultate și pentru a stimula o experiență pozitivă a cetățenilor.

**Designul unei experiențe
centrate pe cetățean**

03

Proiectarea unor experiențe fluide, fără sincope, pentru cetățeni, angajați și parteneri, sprijinind propunerile de valoare pentru cetățeni.

**Interacțiuni fără sincope
(interne și externe)**

04

Abilitatea de a interacționa cu cetățenii, partenerii și părțile interesate de a obține rezultate măsurabile în totalitatea



Specific, în funcție de proiectele pentru care au fost propuse pentru strategia de transformare digitală descrise în capitolul următor, obiectivele strategice sunt următoarele:

Nr.	Aria	Obiective strategice
1	Servicii inovatoare	▪ Creșterea accesibilității serviciilor primăriei pentru cetățeni ▪ Creșterea transparenței pentru cetățeni ▪ Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii ▪ Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii ▪ Implicare cetățeni ▪ Promovarea obiectivelor turistice ale orașului și atragerea turiștilor



Nr.	Aria	Obiective strategice
		▪ Îmbunătățirea eficienței organizaționale ▪ Creșterea competențelor digitale ale cetățenilor ▪ Inovare
2	Designul unei experiențe centrate pe cetățean/ clienți interni	▪ Implicare cetățeni ▪ Personalizarea serviciilor oferite cetățenilor
3	Interacțiuni fără sincope (interne și externe)	▪ Interacțiuni fără sincope (interne și externe) ▪ Creșterea transparenței pentru cetățeni ▪ Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii ▪ Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii
4	Strategii și acțiuni bazate pe cunoștințe și date	▪ Îmbunătățirea eficienței organizaționale
5	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	▪ Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii ▪ Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii ▪ Îmbunătățirea eficienței organizaționale ▪ Îndeplinirea cerințelor legislative (de exemplu NIS) ▪ Creșterea securității pentru serviciile oferite ▪ Creșterea transparenței pentru cetățeni ▪ Interoperabilitate ▪ Personalizarea serviciilor oferite cetățenilor ▪ Inovare
6	Operațiuni eficiente	▪ Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii ▪ Îmbunătățirea eficienței organizaționale ▪ Standardizarea proceselor ▪ Îndeplinirea cerințelor legislative (de exemplu Legea nr. 9/2023 pentru modificarea OG nr.



Nr.	Aria	Obiective strategice
		41/2016 privind arhiva digitală, eliminarea dosarului cu șină) ▪ Inovare
7	Forță de muncă împuternicită și aliniată obiectivelor organizaționale	▪ Creșterea performanței personalului ▪ Îmbunătățirea eficienței organizaționale
8	Ecosistem integrat de parteneri	▪ Îmbunătățirea eficienței organizaționale ▪ Inovare

III. Modalitatea de standardizare a mijloacelor și instrumentelor de lucru și propunerile de proiecte pentru strategia de transformare digitală

Consultanții au pregătit propunerile de proiecte pentru strategia de transformare digitală, care descriu modalitățile de standardizare a mijloacelor și instrumentelor de lucru și tranziția către un mod digital de lucru, pe baza rezultatelor analizei pregătite în livrabilele anterioare, a experienței consultanților și a bunelor practici naționale și internaționale.

Propunerile de proiecte au fost transmise și validate cu echipa de proiect PMT înaintea pregătirii acestui livrabil, iar proiectele propuse vor fi detaliate cu fișe de proiect în livrabilul nr. 4.

Proiectele au fost redactate pe 3 orizonturi de timp:

- Scurt – 2023-2024
- Mediu – 2025-2028
- Lung – după 2028

Propunerile pentru proiectele care vor fi parte a strategiei de transformare digitală sunt redactate mai jos (pagina următoare):



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
1	Servicii inovatoare	Creșterea accesibilității serviciilor primăriei pentru cetățeni Creșterea transparenței pentru cetățeni Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii Implicare cetățeni Promovarea obiectivelor turistice ale orașului și atragerea turiștilor	Aplicația Târgoviște City - extinderea și îmbunătățirea aplicației existente pentru cetățeni pentru a oferi cu servicii integrate (chiar dacă sistemele și componentele sunt diferite pot fi introduse link-uri către website-uri/ alte aplicații sau pot fi interconectate prin <i>middleware</i>), cu următoarele exemple de funcționalități: - interconectare cu platforma de Ecosistem digital pentru a avea un cont/ depune & obținere documente în mod facil etc.; - integrare identitate digitală ROeID; - posibilitate incl. pentru dezvoltarea unui chatbot pentru asistență cetățeni; - raportare incidente (incl. cu conectare la aplicația GIS); - programări pentru diverse servicii oferite de primărie și subordonate, precum și organizarea de audiențe online; - informații privind posibile surse de finanțare, facilități fiscale etc.; - promovarea produselor/ serviciilor locale (PJ si PFA), inclusiv cele ale meșterilor/ artizanilor/ producătorilor populari atât pentru dezvoltarea economiei locale cât și pentru reducerea amprente de carbon prin scurtarea lanțurilor logistice;	Scurt - 2023-2024



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
			- consultări cu cetățenii și organizații/ asociații (ex. pentru sisteme, sondaje consultare, chestionare de satisfacție etc.); - transparentizare proces decizional, de exemplu prin transmiterea ședințelor Consiliului Local live ședințele pe website-ul primăriei, în aplicație sau pe rețele sociale; - posibile raportări pentru situații de urgență/ hotline (ex. pentru centre sociale/ azile de bătrâni); - informații turistice privind obiectivele turistice și de agrement din oraș pentru locuitorii din oraș și pentru cei care doresc să-l viziteze, inclusiv prin designul unui parcurs ideal pentru a vizita orașul pentru turiști; - posibilitate achiziție bilete online pentru obiectivele din oraș, de ex. Grădina Zoologică, muzee, Complex Natație - inclusiv prin dezvoltarea unui bilet unic cu mai multe atracții pentru turiști; - interconectare cu aplicația propuse de la CSM și Complex Natație.	
2	Servicii inovatoare	Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii	Direcția Complex Turistic de Natație - Dezvoltarea unei aplicații de gestionare și achiziționare a biletelor și abonamentelor pentru diversele servicii oferite de complex.	Scurt - 2023-2024



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
		Îmbunătățirea eficienței organizaționale Promovarea obiectivelor turistice ale orașului și atragerea turiștilor	Aplicația poate fi folosită și de CSM pentru listare & programarea la diversele sesiuni de sport pe care le oferă.	
3	Servicii inovatoare	Creșterea competențelor digitale ale cetățenilor Creșterea accesibilității serviciilor primăriei pentru cetățeni Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Platformă educațională pentru a oferi cetățenilor (inclusiv care ar putea fi folosită în instituțiile de învățământ) oportunități de învățare continuă și dezvoltare de competențe digitale, acoperind diverse subiecte relevante pentru cetățeni, incl. securitatea cibernetică, utilizarea responsabilă a tehnologiei și abilități digitale de bază.	Mediu - 2025-2028
4	Servicii inovatoare	Inovare Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Informare/ consultanță oferită de Primărie pentru companiile/ cetățenii care doresc să acceseze fonduri europene - creșterea capacității administrației Primăriei de a oferi consultanță gratuită și specializată pentru accesarea fondurilor destinate digitalizării pentru mediul privat (grant-uri și împrumuturi).	Mediu - 2025-2028
5	Servicii inovatoare	Inovare Promovarea obiectivelor	Grădina Zoologică - funcționalități de realitate augmentată/ holograme etc. pentru a oferi vizitatorilor o experiență interactivă și diversificată.	Mediu - 2025-2028



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
		turistice ale orașului și atragerea turiștilor		
6	Servicii inovatoare	Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii Îmbunătățirea eficienței organizatorice Promovarea obiectivelor turistice ale orașului și atragerea turiștilor	Teatrul Național „Tony Bulandra” & Cinematograful „Independența” - Implementarea infrastructurii și proceselor pentru transmiterea online a spectacolelor de teatru și evenimentelor culturale pentru a atrage un public mai larg și pentru a promova instituția.	Mediu - 2025-2028
7	Servicii inovatoare	Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii Îmbunătățirea eficienței organizatorice	Aplicație/ portal/ website privind gestiunea locurilor în piețe (de exemplu listarea disponibilității locurilor, gestiunea digitală a închirierilor, posibila platforma de comerț online, posibilă urmărire a provenienței produselor de exemplu cu cod QR).	Mediu - 2025-2028



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
8	Deșignul unei experiențe centrate pe cetățean/ clienți interni	Implicare cetățeni Personalizarea serviciilor oferite cetățenilor	Definirea unor arhetipuri de cetățeni și cartografierea punctelor de interacțiune cu aceștia în vederea digitalizării, atât pentru cetățeni cât și pentru turiști.	Mediu - 2025-2028
9	Interacțiuni fără sincope (interne și externe)	Interacțiuni fără sincope (interne și externe) Creșterea transparenței pentru cetățeni Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii	Integrare omni-canal pentru interacțiunile cu cetățenii - sporirea accesibilității și a eficienței prin integrarea omni-canal pentru interacțiunile cu cetățenii. Aceștia vor putea accesa și interacționa cu serviciile și informațiile dorite într-un mod mai rapid și eficient, indiferent de canalul utilizat (aplicații mobile, website, apel telefonic, fizic etc.)	Mediu - 2025-2028
10	Strategii și acțiuni bazate pe cunoștințe și date	Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Îmbunătățirea capacității de colectare & analiză a datelor, incl. privind volumetria proceselor, indicatori de performanță etc.	Scurt - 2023-2024
11	Strategii și acțiuni bazate pe cunoștințe și date	Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Pregătirea unei politici de analiză a datelor.	Scurt - 2023-2024



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
12	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Proiectul Ecosistem Digital - sistem informatic pentru optimizarea procedurilor și fluxurilor de lucru - <i>în implementare la momentul scrierii acestui livrabil.</i>	Scurt - 2023-2024
13	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii Îmbunătățirea eficienței organizaționale	<i>Direcția de Administrare a Patrimoniului Public și Privat (DAPPP)</i> - Dezvoltarea unei platforme online pentru gestionarea și rezervarea locurilor de parcare, având opțiunea de a efectua plăți online și cu hărți interactive - <i>planificată deja la nivelul DAPPP.</i>	Scurt - 2023-2024
14	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Politici de securitate & governanță IT care să susțină programul de transformare digitală (roluri, procese, centralizare etc.).	Scurt - 2023-2024
15	Arhitectură tehnologică în pas	Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Serviciul Public Local de Pază Târgoviște (SPLP) - Aplicație mobilă pentru comunicarea agenților de pază cu dispecerii și	Mediu - 2025-2028



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
	cu transformările digitale actuale		pentru raportarea incidentelor în timp real, îmbunătățind coordonarea și reacția la situații.	
16	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii Îmbunătățirea eficienței organizaționale	DAS (Direcția de Asistență Socială) și Direcția de Administrare a Patrimoniului Public și Privat (DAPP) - Crearea unei aplicații (/ funcționalități în alte sisteme care vor fi folosite) pentru evaluarea dosarelor sociale, cu posibilitatea acordării unui scor pentru transparența procesului.	Mediu - 2025-2028
17	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Politia Locală - Dezvoltarea unui sistem pentru pregătirea, înregistrarea, gestionarea și semnarea digitală a proceselor verbale.	Mediu - 2025-2028
18	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Program/ aplicație privind managementul proiectelor (ex. de investiții, fonduri europene etc.).	Mediu - 2025-2028



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
19	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Îndeplinirea cerințelor legislative (NIS) Creșterea securității pentru serviciile oferite Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Audit de securitate și testare de penetrare necesare pentru evaluarea nivelului de securitate informatică al primăriei și al subordonatelor.	Mediu - 2025-2028
20	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Îmbunătățirea eficienței organizaționale Creșterea transparenței pentru cetățeni Rapiditate crescută în ceea ce privește interacțiunea cu cetățenii Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii	Aplicație de ticketing - externă pentru semnalizare probleme cetățeni (inclusiv deșeuri, parcuri, spații verzi, protecția animalelor, etc). Ar fi utilă o aplicație de monitorizare a lucrărilor deschise și a stadiului lor, a incidentelor DAPP branșamente - inclusiv cu geo-locatie/ GIS și posibilitatea raportării avariilor etc.. Aplicația poate fi integrată cu aplicația dezvoltată pentru cetățeni. - interna (inclusiv pentru IT);	Mediu - 2025-2028
21	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Interoperabilitate Îmbunătățirea eficienței organizaționale Creșterea rapidității privind interacțiunea cu cetățenii	Service bus - middleware pentru interconectarea sistemelor existente & viitoare (din Primărie sau și din instituțiile coordonate), inclusiv prin APIs & gateways interne necesare; sisteme interconectate care să ofere date în timp real cetățenilor/ responsabililor/ factorilor de decizie.	Mediu - 2025-2028



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
22	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Creșterea securității pentru serviciile oferite Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Business Continuity Planning - proiect ce include evaluare de risc, analiza de impact (BIA), definirea catalogului de servicii, conceperea planurilor și implementare măsurilor de recuperare la dezastre.	Mediu - 2025-2028
23	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Creșterea securității pentru serviciile oferite	Cyber security – Implementarea unor sisteme care sa crească nivelul de securitate al Primariei și subordonatelor (security architecture, Intruder Detection System IDS/IPS, consolidare de jurnale, web/application firewall (WAF), Privileged access management PAM, Security Incident & Event management system (SIEM), etc), bazat pe rezultatul auditului de securitate și pregătire de NIS.	Mediu - 2025-2028
24	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Personalizarea serviciilor oferite cetățenilor	Instituții învățământ - catalog școlar electronic (cu posibilă preluare a catalogului școlar electronic de la nivel național pentru care a fost testat un pilot sau dacă acest lucru nu este posibil, implementarea unui sistem propriu).	Mediu - 2025-2028
25	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Personalizarea serviciilor oferite cetățenilor	Instituții învățământ - extinderea aplicației pentru pregătirea și imprimarea diplomelor pentru toate școlile (pentru cele care nu au deja).	Mediu - 2025-2028



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
26	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Îmbunătățirea eficienței organizaționale Interoperabilitate Inovare	Instituții învățământ - componente hardware de ultimă generație pentru școli (în funcție de nevoile și specificul școlilor): table inteligente, calculatoare/ laptop-uri, săli/ laboratoare digitale, studiouri digitale, multifuncționale pentru imprimare, plane electrice, imprimante & scannere 3D etc.	Mediu - 2025-2028
27	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Creșterea securității pentru serviciile oferite	Instituții învățământ - securitate fizică pentru școli (dotări, CCTV dacă este cazul, cartele pentru control acces, actualizare linie telefonică de la Poliția Locală dedicată școlilor etc.).	Mediu - 2025-2028
28	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Personalizarea serviciilor oferite cetățenilor	Instituții învățământ - aplicație pentru bibliotecile din școli pentru gestiunea împrumuturilor cărților.	Mediu - 2025-2028
29	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Îmbunătățirea eficienței organizaționale Interoperabilitate	Instituții învățământ - sistem de gestiune pentru școli (cu componente de gestiune online pentru următoarele arii: orar, elevi, profesori, săli, resurse etc.).	Mediu - 2025-2028
30	Arhitectură tehnologică în pas	Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Consolidarea/ reducerea nr. de sisteme utilizate în timp și implementarea unui ERP/ GRP (enterprise/ government	Lung - după 2028



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
	cu transformările digitale actuale		resource planning) - platforma integrată pentru gestiunea operațiunilor interne.	
31	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Personalizarea serviciilor oferite cetățenilor Inovare	Portal Open Data	Lung - după 2028
32	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Îmbunătățirea eficienței organizaționale Inovare Personalizarea serviciilor oferite cetățenilor	Digital Twin (într-o prima faza pentru activele primăriei, ex. locuri parcare, gestiune brânșamente DAPPP).	Lung - după 2028
33	Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale	Personalizarea serviciilor oferite cetățenilor Inovare	SmartCity IoT Hub - platformă indispensabilă pentru gestiunea a mii de echipamente/ senzori SmartCity (ex. Azure IoT Hub; posibilitate folosire incl. camere/ senzori mobili cu drone), cu următoarele posibile aplicabilități: sistem privind monitorizarea (incl. cu senzori) pentru monitorizarea diverselor activități din oraș, incl. pentru partea de trafic și salubritate.	Lung - după 2028
34	Operațiuni eficiente	Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Optimizare & standardizare procese incluzând managementul integrat al proceselor/ procedurilor/ fluxurilor (trebuie susținută și de debirocratizare prin eliminarea	Scurt - 2023-2024



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
		Standardizarea proceselor	activităților care nu sunt absolut necesare din punct de vedere al fluxurilor sau legal), inclusiv prin cartografierea BPMN (Business Process Management Notation) ale proceselor din instituție.	
35	Operațiuni eficiente	Îmbunătățirea eficienței organizaționale Standardizarea proceselor	Automatizarea/ optimizarea fluxurilor interne de documente (incl. echiparea tuturor angajaților care au nevoie cu semnături electronice) - <i>în funcție de funcționalitățile care vor fi implementate în proiectul Ecosistem Digital (în implementare la momentul scrierii acestui livrabil).</i>	Scurt - 2023-2024
36	Operațiuni eficiente	Îmbunătățirea eficienței organizaționale Standardizarea proceselor Îndeplinirea cerințelor legislative (Legea nr. 9/2023 pt. modif. OG nr. 41/2016)	Arhiva electronică (extindere program pentru Primărie incl. retrodigitizare) - <i>în funcție de funcționalitățile care vor fi implementate în proiectul Ecosistem Digital (în implementare la momentul scrierii acestui livrabil).</i>	Scurt - 2023-2024
37	Operațiuni eficiente	Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Introducerea de roboți software (RPA și/sau ChatBot) pentru a eficientiza activitatea și a compensa lipsa de personal.	Mediu - 2025-2028
38	Operațiuni eficiente	Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Adoptarea unor metode performante de lucru pentru a integra în organizație agilitatea, reziliența și îmbunătățirea continuă.	Mediu - 2025-2028



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
39	Operațiuni eficiente	Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Platforma colaborare internă - comunicări, elaborare politici publice (incluzând HCL, flux fundamentări etc.; raportare, incluzand knowledge management) - <i>în funcție de funcționalitățile care vor fi implementate în proiectul Ecosistem Digital (în procesul de achiziție la momentul scrierii acestui livrabil).</i>	Mediu - 2025-2028
40	Operațiuni eficiente	Îmbunătățirea eficienței organizaționale Inovare	Inițiative bazate pe Inteligența artificială și Machine learning (ex. prin instrumente office Microsoft Office 365 Copilot).	Lung - după 2028
41	Forță de muncă împuternicită și aliniată obiectivelor organizaționale	Creșterea performanței personalului	Definire plan de competențe cheie ale angajaților, inclusiv competente cheie privind digitalizarea și de gestiune a proiectelor, definire programe de training și formarea continua a competentelor digitale ale angajaților care să susțină strategia de transformare digitală (inclusiv prin traineri interni); dezvoltare prin coaching.	Scurt - 2023-2024
42	Forță de muncă împuternicită și aliniată obiectivelor organizaționale	Creșterea performanței personalului	Activități privind managementul schimbării (plan comunicare, colectare și adresare continua, feedback, înrolare angajați pentru inițiativele noi, implicarea angajaților în designul și implementarea soluțiilor).	Scurt - 2023-2024



Nr.	Aria	Obiective	Lista proiecte	Termen estimat
43	Forță de muncă împuternicită și aliniată obiectivelor organizaționale	Creșterea performanței personalului Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Guvernanță care să susțină gestiunea și implementarea noilor proiecte de tipul unui <i>Compartiment pentru Gestiunea Transformării</i> (inclusiv pentru planificarea resurselor umane necesare).	Scurt - 2023-2024
44	Forță de muncă împuternicită și aliniată obiectivelor organizaționale	Creșterea performanței personalului	Sistem de management al resurselor umane (concedii, adeverințe, pontaj, învoiri, planificare resurse etc.) pentru primărie și subordonate (ex. SPLP – Serviciul Public de Pază Locală).	Mediu - 2025-2028
45	Ecosistem integrat de parteneri	Îmbunătățirea eficienței organizaționale	Abordare unitară din punct de vedere IT între primărie și subordonate (cel puțin din punct de vedere al achizițiilor) și capacități tehnologice hardware și software comune, reutilizabile între Primărie și subordonate sau între subordonate, ce permit obținerea optimă a rezultatelor solicitate.	Scurt - 2023-2024
46	Ecosistem integrat de parteneri	Inovare	Înfrățirea/ mentorat din partea unui oraș european (sau mai multe) care este avansat din punct de vedere tehnologic.	Mediu - 2025-2028

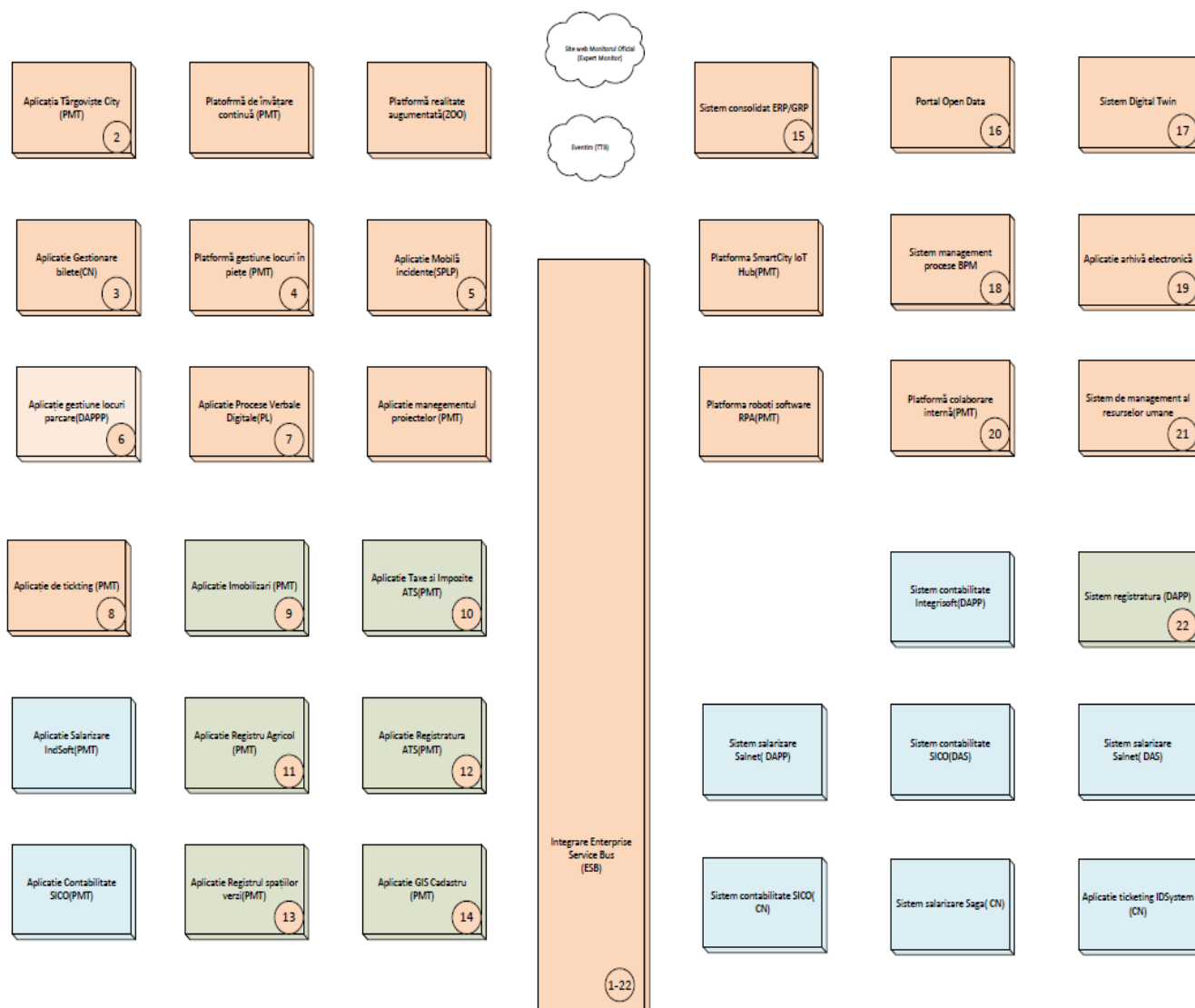


IV. Conceptul arhitectural digital

1. Diagramele cu arhitectura digitală curentă și viitoare

Diagrama pentru Primăria Municipiului Târgoviște și subordonate (altele decât instituțiile de învățământ)

Diagrama de arhitectură integrată (continuare în pagina următoare) - într-un fisier la o scală mai mare, se afla în **Anexa nr. 1 - Arhitectura IT integrată cuprinzând sistemele IT existente și propuse pentru Primăria Municipiului Târgoviște și subordonate.**





Strategia de Transformare Digitală a Primăriei Municipiului Târgoviște August 2023

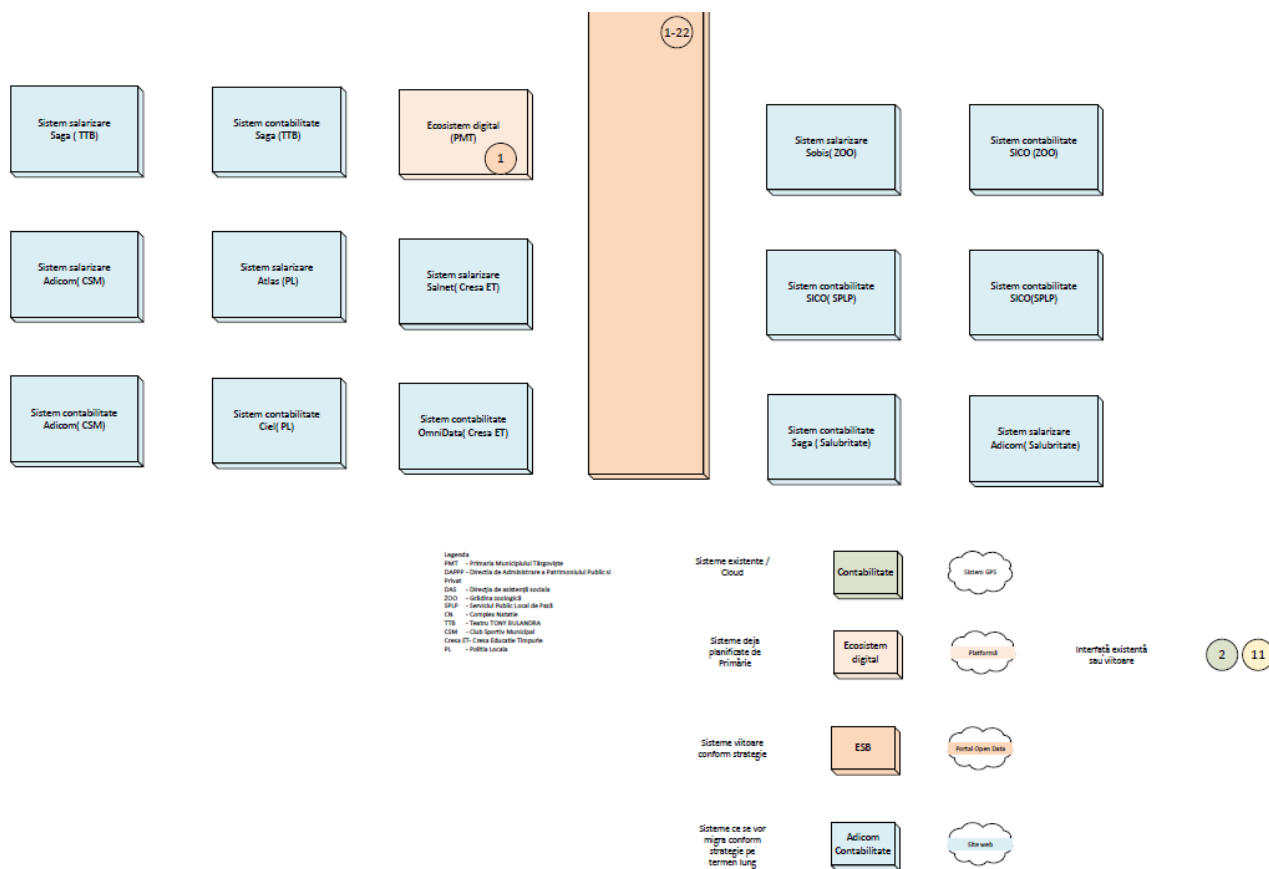
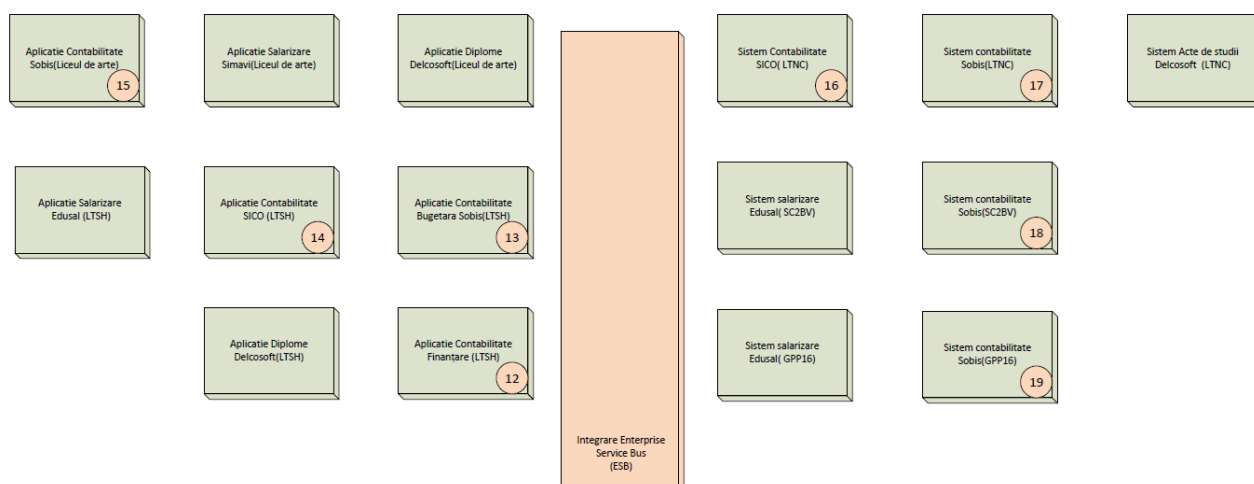
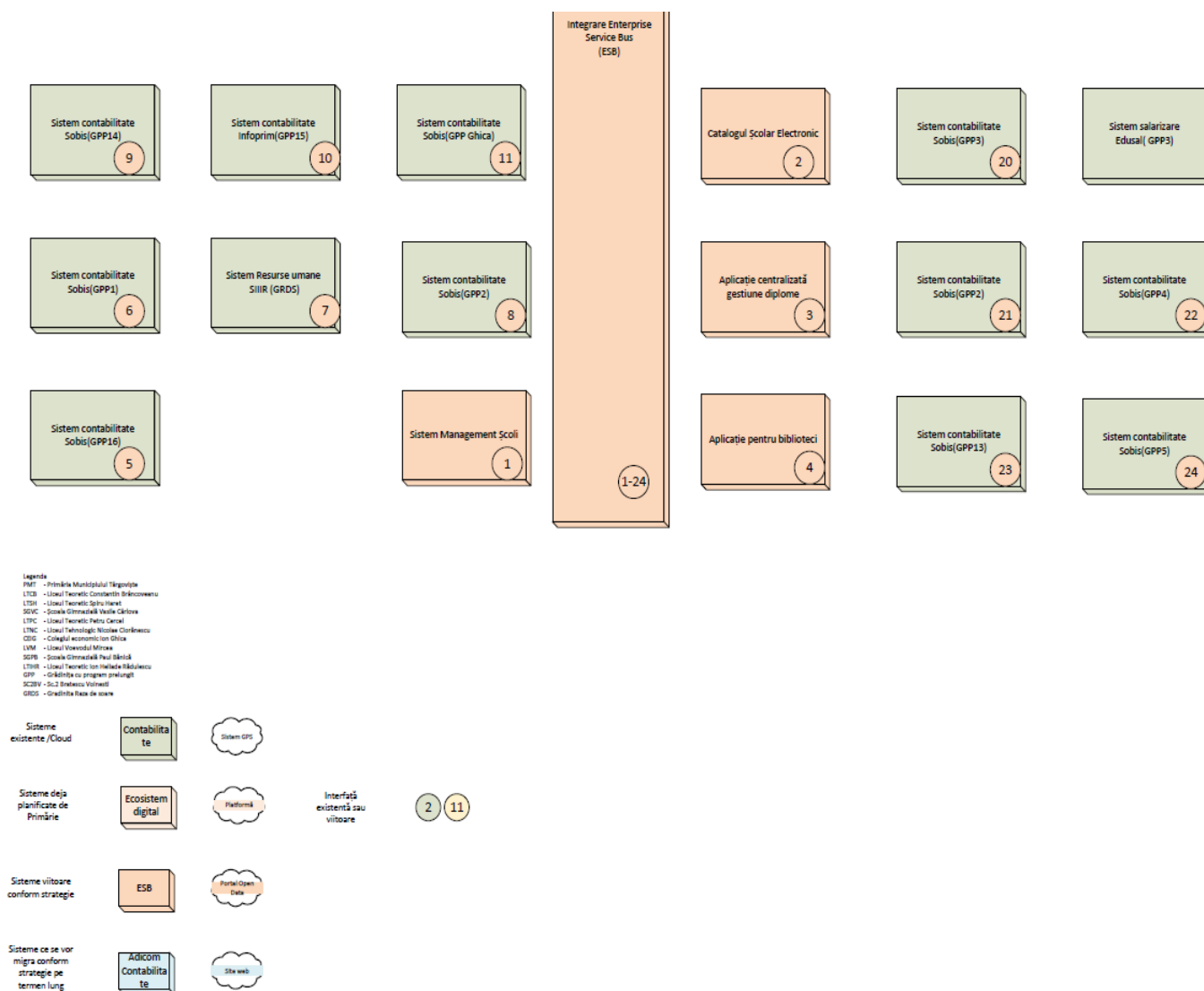


Diagrama pentru instituțiile de învățământ

Diagrama de arhitectură integrată (continuare în pagina următoare) - într-un fisier la o scală mai mare, se afla în **Anexa nr. 1 - Arhitectura IT integrată cuprinzând sistemele IT existente și propuse pentru instituțiile de învățământ.**



Strategia de Transformare Digitală a Primăriei Municipiului Târgoviște August 2023



Pentru ambele figuri de mai sus, sistemele marcate cu culorile verde și albastru sunt cele care există în momentul de față; sistemele marcate cu culoarea albastră pot fi la un moment dat consolidate printr-un sistem de ERP/ GRP (Enterprise/ Government Resource Planning unic) pentru a atinge o eficiență organizațională ridicată. Sistemele marcate cu culoarea portocalie sunt cele care vor fi implementate pe viitor.

Prin sistemul de interconectare *Enterprise Service Bus* pot fi integrate toate sistemele actuale și viitoare pentru a asigura interoperabilitatea sistemelor și reducerea eforturilor/ resurselor dedicate în lipsa unor integrări între sisteme. Lista interfețelor dintre sistemul de interconectare și celelalte sisteme este redată în pagina următoare (reprezentând numerele redată în diagrama de mai sus).

2. Descrierea interfețelor dintre sisteme și platforma de integrare

Conectarea aplicațiilor se va face printr-o platformă de tip *middleware*, magistrală de integrare servicii sau *Enterprise Service Bus* (ESB) care stă la baza întregii arhitecturi de sisteme.

Platforma ESB sau *Service Bus* creează oportunități pentru integrare aplicații și interfețe comune prin care se pot interconecta mai multe aplicații. Modelele de integrare sunt diverse și vor trebui stabilite la selecția platformei. Platforma ESB trebuie să permită și integrări punct la punct, dar este recomandat să se folosească integrări de tip *hub-and-spoke*, bazate pe existența unui bus sau hub centralizat care se conectează la aplicațiile de business printr-un conector, captează, formatează datele și decide unde trebuie distribuite acele date pe baza logicii de business. Acest tip de integrare poate să fie întâlnit și sub descrierea de *middleware* sau broker de mesaje (*message broker*).

Aceeași platformă de ESB sau *Service Bus* poate fi folosită pentru PMT, subordonate și instituțiile de învățământ (dacă vor folosi aceeași rețea sau se vor interconecta, de exemplu, prin cloud).

Dacă sistemele viitoare vor fi dezvoltate mai mult pe tehnologii *Cloud*, platforma de integrare va trebui să suporte și integrarea sistemelor prin micro-servicii.

Descrierea interfețelor dintre sisteme și platforma de integrare este următoarea:

Pentru Primăria Municipiului Târgoviște și subordonate (altele decât instituțiile de învățământ)

1. Interfață de conectare la ESB a sistemului Ecosistem Digital
2. Interfață de conectare la ESB a aplicației Târgoviște City
3. Interfață de conectare la ESB a aplicației de gestionare bilete (CN)
4. Interfață de conectare la ESB a platformei gestiune locuri piețe (PMT)
5. Interfață de conectare la ESB a aplicației Mobile incidente (SPLP)
6. Interfață de conectare la ESB a aplicației gestiune locuri parcare (DAPPP)
7. Interfață de conectare la ESB a aplicației Procese Verbale Digitale (PL)
8. Interfață de conectare la ESB a aplicației de ticketing (PMT)
9. Interfață de conectare la ESB a aplicației de Imobilizări (PMT)
10. Interfață de conectare la ESB a aplicației de Taxe și Impozite ATS (PMT)
11. Interfață de conectare la ESB a aplicației de gestiune Registru Agricol (PMT)
12. Interfață de conectare la ESB a aplicației de Registratura ATS (PMT)



13. Interfață de conectare la ESB a aplicației Registrul spațiilor verzi (PMT)
14. Interfață de conectare la ESB a aplicației GIS Cadastru (PMT)
15. Interfață de conectare la ESB a sistemului consolidat ERP/GRP
16. Interfață de conectare la ESB a platformei portal Open Data
17. Interfață de conectare la ESB a sistemului Digital Twin
18. Interfață de conectare la ESB a sistemului de management procese BPM
19. Interfață de conectare la ESB a aplicației arhiva electronică
20. Interfață de conectare la ESB a platformei de colaborare internă (PMT)
21. Interfață de conectare la ESB a sistemului de management al resurselor umane
22. Interfață de conectare la ESB a sistemului de registratura (DAPP).

Pentru instituțiile de învățământ

1. Interfață de conectare la ESB a sistemului de management Școli
2. Interfață de conectare la ESB a sistemului Catalogul Electronic
3. Interfață de conectare la ESB Aplicație centralizată gestiune diplome
4. Interfață de conectare la ESB a aplicației de biblioteci
5. Interfață de conectare la ESB a sistemului de contabilitate Sobis (GPP16)
6. Interfață de conectare la ESB a sistemului de contabilitate Sobis (GPP1)
7. Interfață de conectare la ESB a platformei resurse umane SIIR
8. Interfață de conectare la ESB a platformei contabilitate Sobis (GPP2)
9. Interfață de conectare la ESB a sistemului contabilitate Sobis (GPP14)
10. Interfață de conectare la ESB a sistem contabilitate Infoprim(GPP15)
11. Interfață de conectare la ESB a sistem contabilitate Sobis(GPP Ghica)
12. Interfață de conectare la ESB a aplicației Contabilitate Finanțare (LTSH)
13. Interfață de conectare la ESB a aplicației Contabilitate Bugetară Sobis (LTSH)
14. Interfață de conectare la ESB a aplicației Contabilitate SICO (LTSH)
15. Interfață de conectare la ESB a aplicației Contabilitate Sobis (Liceul de Arte)
16. Interfață de conectare la ESB a sistemului de Contabilitate SICO (LTNC)
17. Interfață de conectare la ESB a sistemului contabilitate Sobis (LTNC)
18. Interfață de conectare la ESB a sistemului de contabilitate Sobis (SC2BV)

19. Interfață de conectare la ESB a sistemului de contabilitate Sobis (GPP16)
20. Interfață de conectare la ESB a sistemului de contabilitate Sobis (GPP3)
21. Interfață de conectare la ESB a sistemului de contabilitate Sobis (GPP2)
22. Interfață de conectare la ESB a sistemului de contabilitate Sobis (GPP4)
23. Interfață de conectare la ESB a sistemului de contabilitate Sobis (GPP13)
24. Interfață de conectare la ESB a sistemului de contabilitate Sobis (GPP5).

Numărul interfețelor poate crește sau scădea în funcție de cerințele operaționale sau de afaceri. Unele interfețe pot fi doar temporare sau pot fi înlocuite de alte interfețe funcție de nevoile de integrare ale Primăriei Municipiului Târgoviște și ale instituțiilor pe care le coordonează.

3. Recomandări privind protecția datelor

În conexiune cu arhitectura digitală, având în vedere că prin sistemele existente și propuse vor fi colectate și prelucrate mai multe tipuri de date, redăm anumite principii care să ajute PMT privind protecția datelor.

a) Principii de bază legate de prelucrarea datelor cu caracter personal

Principiile avute în vedere de către PMT pentru asigurarea protecției datelor cu caracter personal conturează responsabilitățile de bază pentru entitățile care prelucrează date cu caracter personal. Cele șapte principii, descrise mai în detaliu în cadrul acestei politici, sunt enunțate și continuate:

- Deschidere și transparență în legătură cu utilizarea datelor și motivul pentru care sunt utilizate și asigurare că datele sunt prelucrate echitabil pe baza unui fundament legal;
- Colectarea datelor cu caracter personal doar pentru scopuri determinate, explicite și legitime și asigurarea că aceste date nu sunt prelucrate ulterior într-un mod incompatibil cu aceste scopuri;
- Colectarea și utilizarea doar a minimului necesar de date;
- Păstrarea datelor corecte, complete și actualizate;
- Datele să nu fie păstrate mai mult timp decât este necesar;
- Datele să fie prelucrate în condiții de siguranță;



- Să existe o responsabilitate bine definită pentru prelucrările efectuate și să se poată demonstra oricând respectarea prevederilor legale.

b) Principiul legalității, echității și transparenței

Datele cu caracter personal trebuie prelucrate în mod legal, echitabil și transparent față de Persoana Vizată la care se referă datele.

Astfel, PMT, în calitate de Operator, va utiliza datele cu caracter personal astfel încât Persoana Vizată să cunoască această utilizare și prelucrarea datelor să corespundă așteptărilor Persoanei Vizate.

c) Principiul limitării legate de scop

Datele cu caracter personal trebuie colectate pentru scopuri determinate, explicite și legitime și nu trebuie prelucrate într-un mod care este incompatibil cu aceste scopuri.

Prelucrarea ulterioară de către PMT în scopuri de arhivare în interes public, în scopuri de cercetare științifică sau istorică ori în scopuri statistice nu va fi incompatibilă cu prelucrarea inițială, câtă vreme se face cu respectarea prevederilor GDPR.

În cazul în care oricare dintre departamentele Primăriei, inclusiv departamentele cu funcție de suport/ funcție administrativă, intenționează să utilizeze datele personale ale cetățenilor, clienților/ reprezentanților clienților sau ai partenerilor de afaceri/ angajaților etc. în scopuri secundare (alte scopuri decât cele pentru care datele personale au fost colectate inițial), va informa Responsabilul cu protecția datelor desemnat din Primărie și va obține aprobarea acestuia înainte de utilizarea datelor personale în aceste scopuri secundare.

d) Principiul reducerii la minimum a datelor

Datele cu caracter personal trebuie să fie adecvate, relevante și limitate strict la ceea ce este necesar în legătură cu scopurile pentru care se prelucrează. În cazul în care este necesar, PMT va lua măsuri adecvate de anonimizare și/ sau pseudonimizare a datelor cu caracter personal, acolo unde este posibil, pentru a reduce riscurile pentru Persoanele Vizate.

În acest sens, pe cât posibil, PMT se va asigura că angajații/ colaboratorii/ prepușii săi vor lua următoarele măsuri organizatorice:

- vor limita la minimum necesar transferul de date cu caracter personal atât intern (în cadrul Primăriei) cât și extern (în afara Primăriei) și



- nu vor utiliza date cu caracter personal în comunicările pe e-mail, prin mesagerie telefonică sau electronică sau în câmpurile libere din sistemele de evidență ale Primăriei, decât în măsura în care este necesar pentru desfășurarea activității Primăriei, pentru a evita potențialele riscuri reputaționale sau juridice/ litigioase la care s-ar putea expune Primăria.

e) Principiul exactității

Datele cu caracter personal trebuie să fie exacte și, dacă este necesar, actualizate. În acest sens, PMT va lua măsuri rezonabile pentru a se asigura că datele cu caracter personal care nu sunt exacte sub aspectul scopurilor pentru care se prelucrează, se șterg sau se rectifică la timp.

În cazul în care oricare din angajații/ colaboratorii/ prepușii Primăriei ia la cunoștință despre orice astfel de inexactitate a datelor cu caracter personal prelucrate de către PMT, va corecta inexactitatea identificată sau, dacă acest lucru nu este posibil, va informa persoana/echipa relevantă care poate înlătura inexactitatea constatată.

f) Principiul limitării perioadei de stocare

Datele cu caracter personal nu trebuie menținute mai mult decât este necesar pentru îndeplinirea scopurilor pentru care acestea se colectează și se prelucrează, cu excepția cazului în care legea prevede altfel.

Datele cu caracter personal vor putea fi ținute de către PMT și după îndeplinirea scopurilor pentru care acestea au fost colectate inițial, în măsura în care (i) datele fac obiectul unei prevederi sau obligații legale privind retenția, (ii) datele sunt necesare pentru exercitarea sau apărarea drepturilor și intereselor legitime ale Primăriei sau ale unui terț sau (iii) datele cu caracter personal vor fi prelucrate exclusiv în scopuri de arhivare în interes public, în scopuri de cercetare științifică sau istorică ori în scopuri statistice, cu respectarea prevederilor GDPR, sub rezerva punerii în aplicare de către PMT de măsuri de ordin tehnic și organizatoric adecvate în vederea respectării și garantării drepturilor și libertăților Persoanelor Vizate.

După îndeplinirea scopurilor pentru care datele cu caracter personal au fost colectate (și în lipsa aplicabilității situațiilor menționate la paragraful anterior), datele cu caracter personal vor fi distruse, șterse sau anonimizate din bazele de date/sistemele de evidență ale Primăriei (atât electronice, cât și în format hârtie), cu respectarea prevederilor legale aplicabile și a politicilor de retenție/stocare și de securitate a Primăriei.



g) Principiul integrității și confidențialității

Ținând cont de stadiul tehnologiei și alte măsurilor de securitate disponibile, costul de implementare și probabilitatea și gravitatea riscurilor pentru datele cu caracter personal, PMT are obligația să implementeze măsuri tehnice și organizatorice adecvate pentru a prelucra datele cu caracter personal într-un mod care să asigure securitatea corespunzătoare a datelor, inclusiv protecția împotriva distrugerii, pierderii, modificării accidentale sau ilegale, accesul neautorizat sau dezvăluirea neautorizată.

PMT ia măsuri tehnice și organizatorice adecvate pentru a asigura securitatea datelor cu caracter personal, cum ar fi controale de acces, criptarea datelor, transferul cu respectarea strictă a cerințelor de confidențialitate etc., conform politicilor de securitate ale Primăriei.

h) Principiul responsabilității

PMT este responsabilă pentru conformarea cu principiile prevăzute mai sus și trebuie să poată demonstra această conformare cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal de către PMT, prin afișarea Notei de Informare privind prelucrarea datelor personale pe website-ul Primăriei (pentru asigurarea principiului transparenței prelucrărilor), precum și prin orice alte mijloace și demersuri întreprinse de către PMT pentru a documenta respectarea principiilor de prelucrare și îndeplinirea obligațiilor legale.



V. Lista anexelor acestui document

Anexa nr. 1 - Arhitectura IT integrată cuprinzând sistemele IT existente și propuse pentru PMT și instituțiile coordonate (altele decât instituțiile de învățământ)

Anexa nr. 2 - Arhitectura IT integrată cuprinzând sistemele IT existente și propuse pentru instituțiile de învățământ