



Strategia de transformare digitală a Primăriei Municipiului Turnu Măgurele

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

Iunie 2023



Cuprins

I. Raportul de diagnoză multi-instituțională	5
A. Introducere	5
1. Despre autoritatea contractantă și contextul pregătirii strategiei de transformare digitală pentru PMTM (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	9
1. Descrierea generală	9
2. Informații privind maturitatea proceselor	10
3. Analiza proceselor – fișele de analiză	12
C. Analiza generală a infrastructurii hardware și software	50
1. Descriere generală	50
2. Arhitectura sistemelor digitale	50
3. Guvernanța IT	51
4. Securitatea sistemelor și a organizației	51
5. Gestiunea identității și a accesului la resurse	51
6. Gestiunea continuității serviciilor, a răspunsului și a situațiilor de criză	52
7. Conformitatea cu legislația în vigoare și bune practici	52
8. Descrierea infrastructurii digitale	53



a) Centre de date/ camere tehnice destinate echipamentelor	54
b) Infrastructura IT	54
c) Programe software comerciale	54
d) Aplicații software comerciale sau dezvoltate	55
e) Interfețe și inter-conectivitate între aplicații	56
f) Contracte de servicii	56
g) Echipamente destinate asigurării utilităților	57
h) Echipamente pentru infrastructuri urbane	57
D. Analiza cadrului legislativ relevant din punct de vedere al digitalizării	57
1. Legislație generală relevantă pentru administrația publică	57
2. Legislație relevantă privind proprietatea drepturilor intelectuale	59
3. Legislație relevantă privind semnătura electronică, sigiliul electronic și marca temporală	60
4. Legislație relevantă privind arhivarea electronică	61
5. Legislație relevantă privind prelucrarea datelor cu caracter personal	62
6. Indicații privind ghidurile de interpretare și aplicare a legislației privind prelucrarea datelor cu caracter personal	64
7. Legislație relevantă privind securitatea cibernetică	66
E. Analiză privind maturitatea digitală a PMTM și instituțiilor coordonate	66
1. Metodologia <i>Organizația Conectată</i>	66
2. Viziunea de ansamblu privind scorurile pe capacități (cu detalii în tabelul următor)	69
3. Analiza pe capacități și sub-capacități privind Organizația Conectată:	71



II. Raportul de transfer de know-how de implementare	84
A. Descriere generală	84
B. Rezultatele chestionarului privind competențele digitale și de identificare ale nevoilor de digitalizare	87
1. Rezumat rezultate chestionar	87
2. Analiza detaliată a rezultatelor la chestionar	88
C. Informații privind sesiunile de transfer de know-how	101
III. Lista anexelor acestui document	103



I. Raportul de diagnoză multi-instituțională

A. Introducere

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

Conform caietului de sarcini, Primăria Municipiului Turnu Măgurele (abreviată în continuare PMTM), pentru proiectul „Turnu Măgurele Digital” în calitate de Beneficiar, a semnat cu Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, în calitate de Autoritate de Management pentru POCA, contractul de finanțare nr. 661 din 05.04.2022, în cadrul Programul Operațional Capacitate Administrativă, Axa Prioritară Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente, Operațiunea Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordantă cu SCAP - Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 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 concordantă cu SCAP, componenta CP16/2021 Fundamentarea deciziilor, planificare strategică și măsuri de simplificare pentru cetățeni la nivelul administrației publice locale din regiunile mai puțin dezvoltate.

Obiectivul general al proiectului este reprezentat de digitalizarea serviciilor publice oferite cetățenilor din UAT Municipiul Turnu Măgurele, 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 Turnu Măgurele.

Obiectul principal al contractului este furnizarea de servicii de elaborare a Strategiei de Transformare Digitală a Municipiului Turnu Măgurele aferentă proiectului: „Turnu Măgurele Digital”. Strategia de Transformare Digitală a Municipiului Turnu Măgurele este o activitate componentă în cadrul Cererii de finanțare aferentă proiectului „Turnu Măgurele Digital”.

Entitățile aflate în coordonarea directă (integrală sau parțială) a autorității contractante sunt:

1. Spitalul Municipal
2. Colegiul Național Unirea
3. Liceul Teoretic Marin Preda
4. Liceul Tehnologic Gen. David Praporgescu
5. Liceul Tehnologic Sfântul Haralambie
6. Școala Gimnazială Mircea cel Bătrân
7. Școala Gimnazială nr. 2



8. Școala Gimnazială nr. 4
9. Grădinița cu Program Prolungit nr. 1

La nivelul UAT Municipiul Turnu Măgurele nu există o strategie de transformare digitală instituțională formalizată și aprobată printr-un act normativ local și 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 Turnu Măgurele, prezenta inițiativă urmărește continuarea procesului de transformare digitală în cadrul instituției, prin executarea unei analize în profunzime și la nivel înalt a situației curente, aceasta având ca rezultat definirea seturilor de recomandări.

Problemele critice identificate la nivelul autorității contractante, conform caietului de sarcini publicat de autoritatea contractantă:

- Funcția IT&C are un grad de maturitate redus;
- Formalizarea proceselor IT este limitată și parțial aliniată la bunele practici din domeniu;
- Arhitectura aplicativa 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, de asemenea nu este asigurată o segregare 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;
- Instituția are un grad redus de adoptare a bunelor practici IT&C, în general;
- Instituția nu are un plan de restaurare și continuitate în caz de dezastru (BCP/DRP), backup-ul fiind o componentă necesară dar nu și suficientă pentru restaurarea și reluarea în condiții optime a activității instituției;
- În ceea ce privește procesele aferente funcției IT&C, acestea sunt parțial alinate la bunele practici în domeniu și, de asemenea, necesită documentare și ajustare în funcție de necesitățile instituției.



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 oferta 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 max. 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 PMTM 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 prin:	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 ref. digitalizare și privind managementul schimbării pornind de la competențele digitale țintite	Realizat
9	Oferta tehnică: Livrarea sesiunilor de transfer de know-how	Realizat: sesiunile au fost livrate pe 21-22.06.2023 la sediul PMTM - diferit față de oferta tehnică unde sesiunile de transfer de know-how erau prevăzute în format online, acestea au fost livrate în format fizic la sediul PMTM.
10	Caiet de sarcini și oferta tehnică: <i>Raportul de transfer de know-how</i> de implementare care demonstrează implementarea pachetului de măsuri agreat premergătoare pregătirii documentului cu strategia de transformare digitală	Realizat – inclus în livrabilul actual



3. Limitarea responsabilității privind datele furnizate de autoritatea contractantă

Colectarea datelor necesare proiectului a fost efectuată de către echipa de proiect a PMTM, în formatul solicitat de consultanți.

Consultanții au prelucrat doar informațiile furnizate și validate de către echipa de proiect a PMTM. Consultații nu au avut obligația și nici pârghiile de a verifica calitatea și acuratețea informațiilor primite de la PMTM 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 PMTM.

Cerințele inițiale de date au fost transmise către PMTM pe data de 07.04.2023, cu termenul inițial de transmitere a datelor pe până pe 21.04.2023. Datorită întârzierilor transmiterii datelor din partea autorității contractante, termenele de transmitere a datelor au fost decalate succesiv până pe 18.05.2023 (dată până la care au fost efectuate reveniri repetate pentru transmiterea datelor) când a fost luată o decizie la nivel de management al contractului de a analiza doar datele colectate până în acel moment indiferent de acuratețea, calitatea și cantitatea acestora lor. De asemenea, nu au fost puse la dispoziția consultanților date privind volumetria proceselor analizate.

Cerințele de date și completitudinea transmiterii 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 inventarului de procese, a ROF-urilor (având în vedere caracterul multi-instituțional), precum și analiza detaliată cu fișe de proces care a fost pregătită pentru max. 20 procese (conform angajamentelor contractuale din oferta tehnică) prioritare din punct de vedere al digitalizării.

PMTM a transmis consultanților documentația descriptivă pentru 38 de proceduri/ procese din cadrul instituției, din care au fost selectate 20 de proceduri/ procese considerate prioritare din punct de vedere al digitalizării și care presupun interacțiune cu cetățenii. Doar o parte din instituțiile coordonate au trimis documente cuprinzând inventarele/ listele cu procesele (7 dintre cele 9 instituții coordonate) și niciuna dintre aceste instituții nu au transmis proceduri/ procese descriptive, altfel, procedurile/ procesele analizate în detaliu au fost cele de la PMTM.



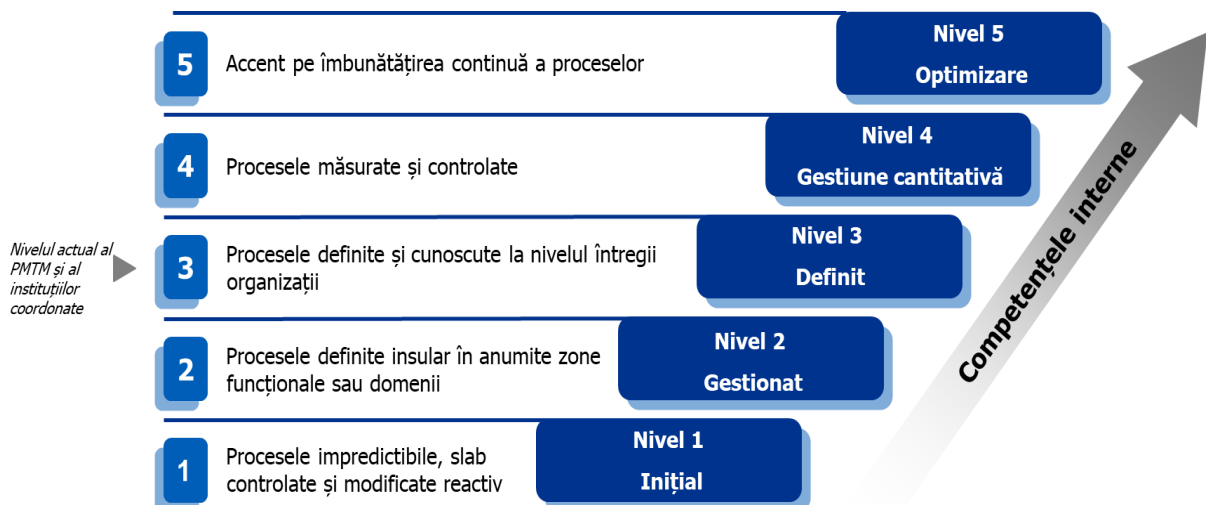
Lista procedurilor/ proceselor primite din partea PMTM se regăsește în *Anexa nr. 2 – Inventar procese PMTM și lista proceselor selectate pentru analiză pe baza fișelor de proces*.

2. Informații privind maturitatea proceselor

Au fost analizate inventarele proceselor și procesele detaliate primite din partea PMTM și a instituțiilor coordonate, iar pentru 20 de procese/ proceduri selectate au fost pregătite 20 de fișe de analiză de proces conform angajamentelor contractuale din oferta tehnică (lista procedurilor/ proceselor primite din partea PMTM se regăsește în *Anexa nr. 2 – Inventar procese PMTM și lista proceselor selectate pentru analiză pe baza fișelor de proces*).

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 PMTM și instituțiile coordonate (pentru care au fost primite doar inventare/ opis-urile cu lista proceselor și nu au fost transmise procedurile/ procesele descriptive). 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.



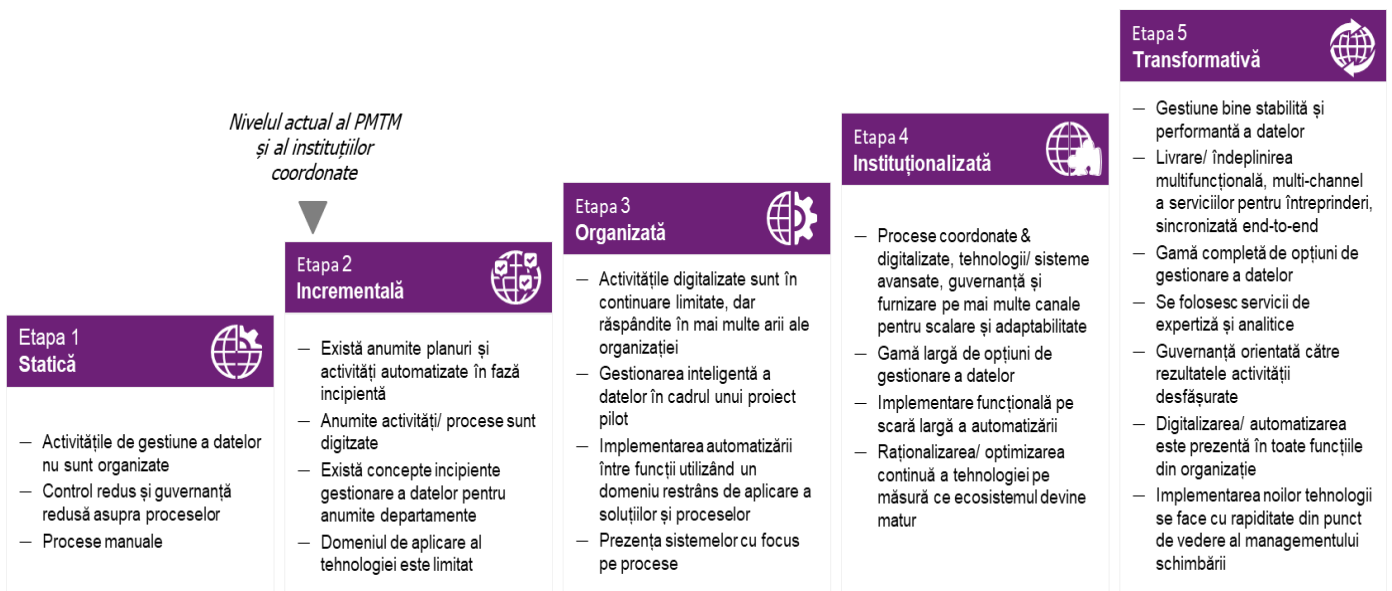


Procesele nu sunt cartografiate în hărți de procese care să detalieze actorii implicați și activitățile de procese, de exemplu folosind *Business Process Model and Notation* sau pe scurt *BPMN*, unul dintre cele mai cunoscute standarde de modelare și management al proceselor de business, util pentru 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 *Procedura operațională privind circuitul documentelor Cod: P.O.05*).

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) 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, PMTM 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, incl. din punct de vedere al proceselor).



Deși au fost observate mai multe canale de interacțiune cu cetățenii (ex. formulare online), fluxurile interne ale documentelor sunt preponderent fizic, iar interacțiunea directă fizică cu cetățenii prevalează.



3. Analiza proceselor – fișele de analiză

PMTM a transmis consultanților documentația descriptivă pentru 38 de proceduri/ procese din cadrul instituției, din care au fost selectate 20 de proceduri/ procese considerate prioritare din punct de vedere al digitalizării și care presupun interacțiune cu cetățenii. Pentru aceste 20 de proceduri/ procese redăm mai jos fișele detaliate de analiză.

Nume proces	1. Procedura operațională privind emiterea acordurilor/ autorizațiilor de funcționare (cod procedură P.O. 12-06)
Responsabil proces	Șef serviciu Urbanism / inspector
Obiectivul procesului	Scopul acestei proceduri este respectarea Regulamentului privind organizarea și desfășurarea activităților de piață în Municipiul Turnu Măgurele
Scurtă descriere	Standardul se aplică de către întregul personal de conducere, precum și de către persoanele desemnate prin procedură, din cadrul Primăriei municipiului Turnu Măgurele
Evenimente	Analiza activității unui agent economic pentru a determina dacă aceasta contravine planurilor urbanistice/ orele de odihnă
Input-uri	Documentele anterior depuse de un agent economic
Departamente implicate	Standardul se aplică de către întregul personal de conducere, precum și de către persoanele desemnate prin procedură, din cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Se verifică documentațiile depuse▪ Se verifică în teren activitățile comerciale și de prestări servicii▪ Se primește documentația de avizare/ autorizare de la agentul economic pentru desfășurarea unei activități economice▪ Se primește documentația înaintată de agentul economic prin registratura Primăriei Turnu Măgurele▪ Se analizează riscul pentru populație în așa fel încât programul de funcționare să nu afecteze programul de



	odihnă al populației sau activitatea desfășurată să nu contravină planurilor urbanistice
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Rezultatul verificării documentațiilor depuse▪ Rezultatul verificării în teren▪ Documentația de avizare/ autorizare▪ Înregistrarea documentației agentului economic▪ Analiza riscului și conformității
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	Documentația înaintată prin registratură poate fi inexactă sau neclară
Controale aferente obiectivelor	Verificări ale documentelor cu baze de date și arhivă
Factori critici de succes (FCS)	<ul style="list-style-type: none">▪ Verificarea atentă a documentației▪ Rapiditatea procesului din punct de vedere al cetățeanului
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibile întârzieri în procesul de evaluare și emitere▪ Posibile erori▪ Posibile discrepanțe în documentele înregistrate comparat cu activitatea propriu-zisă
Oportunități de creștere a performanței	Implementarea unui sistem/ platforme de depunere, gestionare, emitere a documentelor (incl. cu fluxuri electronice interne)

Nume proces	2. Procedura operațională privind activitățile desfășurate de primărie în relația cu asociațiile de proprietari (cod procedură P.O. 12-07)
Responsabil proces	Șef serviciu Urbanism / inspector



Obiectivul procesului	Procedura stabilește modul de desfășurare a activității personalului Compartimentului Energetic și Asociații de Proprietari pentru realizarea și menținerea colaborării cu persoanele responsabile din cadrul asociațiilor, în interesul proprietarilor.
Scurtă descriere	Procedura stabilește respectarea reglementărilor legale, în activitatea desfășurată de către asociațiile de proprietari și îndeplinirea obligațiilor ce le revin asupra proprietății comune.
Evenimente	Coordonarea realizării tuturor serviciilor de interes local, precum și respectarea reglementărilor în vigoare.
Input-uri	Activități desfășurate de către asociațiile de proprietari
Departamente implicate	<ul style="list-style-type: none">▪ Urbanism și Gospodăria Comunală▪ Compartiment Asociații de proprietari și eficiență energetică
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Inițierea demersurilor necesare în vederea reorganizării în asociații de proprietari▪ Realizarea scopurilor, sarcinilor și obligațiilor ce le revin în conformitate cu legislația în vigoare▪ Modul de îndeplinire a obligațiilor proprietarilor în raport cu autoritățile publice▪ Informarea, îndrumarea cu privire la modificările legislative▪ Soluționarea problemelor de natură organizatorică, gestionarea relațiilor cu terții▪ Recuperarea datoriilor de la proprietari▪ Convocarea adunărilor generale▪ Înscrierea în programul de creștere a performanței energetice
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Reorganizarea asociațiilor de proprietari▪ Realizarea scopurilor, sarcinilor și obligațiilor▪ Informarea și îndrumarea asociațiilor de proprietari▪ Soluționarea problemelor organizaționale și gestionarea relațiilor cu terții▪ Recuperarea datoriilor de la proprietari▪ Organizarea și convocarea adunărilor generale



	<ul style="list-style-type: none">▪ Înscrierea asociațiilor de proprietari în programele sau proiectele de creștere a performanței energetice
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibilă documentație inexactă▪ Posibile erori umane
Controale aferente obiectivelor	Monitorizarea activităților, incl. realizarea lor la timp
Factori critici de succes (FCS)	Verificarea atentă a documentației
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibile întârzieri în procesul de evaluare și emitere▪ Posibile discrepanțe, erori în documentație
Oportunități de creștere a performanței	Implementarea unui sistem/ platforme pentru relația cu asociațiile de proprietari (dacă volumul interacțiunilor este redus, ar putea fi cumulată cu o platformă generală pentru cererile din partea cetățenilor)

Nume proces	3. Procedura operațională privind solicitările de atribuire a unei locuințe construite din fonduri de la bugetul de stat prin ANL (cod procedură P.O. 12-08)
Responsabil proces	Consilier Compartiment Administrare imobile ANL
Obiectivul procesului	Scopul procedurii operaționale este evidența tuturor solicitărilor de atribuire a unor locuințe construite din fondurile de la bugetul de stat prin A.N.L. în regim de închiriere pentru tineri și familii de tineri. Soluționarea favorabilă în interesul tinerilor și familiilor de tineri ai municipiului Turnu Măgurele a solicitărilor de atribuire



	a unor locuințe construite din fonduri de la bugetul de stat prin A.N.L. în regim de închiriere.
Scurtă descriere	Standardul se aplică de către întregul personal de conducere, precum și de persoanele desemnate prin procedură, din cadrul Primăriei municipiului Turnu Măgurele
Evenimente	Solicitarea privind atribuirea unei locuințe construite din fonduri de la bugetul de stat prin A.N.L. în regim de închiriere pentru tineri.
Input-uri	Primirea unei solicitări de atribuire a locuinței, cu documentele anexate.
Departamente implicate	Standardul se aplică de către întregul personal de conducere, precum și de persoanele desemnate prin procedură, din cadrul Primăriei municipiului Turnu Măgurele
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Se primesc solicitările la care sunt anexate și actele în completare privind atribuirea unei locuințe construite din fonduri de la bugetul de stat prin A.N.L. în regim de închiriere pentru tineri▪ Se verifică dacă documentele anexate la cererea de locuință depusă sunt complete▪ Se verifică îndeplinirea criteriilor-cadrul de acces la locuința construită din fonduri de la bugetul de stat prin A.N.L. în regim de închiriere pentru tineri▪ Se întocmește raportul de fundamentare la proiectul de hotărâre privind propunerea de atribuire a locuinței▪ Se întocmește proiectul de hotărâre și hotărârea privind propunerea de atribuire a locuinței
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Înregistrarea solicitărilor de atribuire▪ Verificarea documentelor anexate▪ Verificarea îndeplinirii criteriilor▪ Raportul de fundamentare▪ Proiectul de hotărâre▪ Hotărârea privind atribuirea locuinței
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale



Riscuri aferente obiectivelor	Documentația înaintată de solicitant poate fi completată inadecvat și se realizează pierderi de timp pentru modificările ulterioare/ reluarea procesului
Controale aferente obiectivelor	Verificări și monitorizări pentru activitățile de proiect
Factori critici de succes (FCS)	Verificarea atentă a documentației
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	Posibile întârzieri în procesul de evaluare și emitere Posibile erori în completarea cererii
Oportunități de creștere a performanței	Implementarea unui sistem/ platforme de depunere și gestionare a cererilor din partea cetățenilor (incl. cu stadiul cererii și care poate fi folosit pentru toate tipurile de cereri)

Nume proces	4. Procedura operațională privind întocmirea nomenclatorului arhivistic (cod procedură P.O. 14-07)
Responsabil proces	Secretar
Obiectivul procesului	Procedura descrie activitățile desfășurate pentru întocmirea nomenclatorului arhivistic, înaintarea acestuia în vederea avizării la Serviciul Județean al Arhivelor Naționale și aplicarea corectă a acestuia.
Scurtă descriere	Prezenta procedura stabilește fluxul de lucru pentru întocmirea nomenclatorului arhivistic înaintarea acestuia în vederea avizării la Serviciul Județean al Arhivelor Naționale și aplicarea corectă a acestuia. Prin procedură se urmărește respectarea legalității privind constituirea dosarelor de arhivă, stabilirea termenelor de păstrare și depozitarea acestora în conformitate cu prevederile legale.



Evenimente	Se solicită propuneri de la direcțiile, serviciile, birourile și compartimentele din cadrul primăriei, privind dosarele pe care acestea le creează, termenele de păstrare, astfel încât să fie cuprinse toate categoriile de documente gestionate de acestea, termenele de păstrare
Input-uri	Dosarele create intern, termenele de păstrare
Departamente implicate	Procedura se aplică la nivelul Compartimentului Administrație Locală din cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Se solicită propuneri de la direcțiile, serviciile, birourile și compartimentele din cadrul primăriei, privind dosarele pe care acestea le creează, termenele de păstrare, astfel încât să fie cuprinse toate categoriile de documente gestionate de acestea▪ Nomenclatorul trebuie să cuprindă obligatoriu indicativele dosarelor și termenele de păstrare a acestora, în funcție de importanța documentelor pe care le conțin▪ Nomenclatorul trebuie semnat de cei în drept, se înaintează în vederea avizării la Serviciul Județean Teleorman al Arhivelor Naționale▪ După avizare acesta se pune în aplicare de către personalul cu atribuții pe această linie▪ Nomenclatorul arhivistic se completează în situația când în cadrul instituției apar noi structuri, sau linii de activitate și se întocmește în totalitate cu ocazia reorganizării instituției
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Nomenclatorul arhivistic▪ Avizarea nomenclatorului▪ Implementarea nomenclatorului
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibile inexactități sau omisiuni în propunerile primite▪ Posibile neconformități cu legislația▪ Posibile erori în procesul de avizare



Controale aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Verificarea documentațiilor depuse▪ Revizuirea și avizarea nomenclatorului
Factori critici de succes (FCS)	Pregătirea documentelor în conformitate cu cerințele legale
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibile întârzieri▪ Posibile erori umane▪ Lipsa unui sistem de urmărire/ monitorizare a avizărilor
Oportunități de creștere a performanței	Implementarea unui sistem de arhivă electronică

Nume proces	5. Procedura operațională privind asigurarea fluxului informațional în interiorul și exteriorul PMTM (cod procedură P.O. 15-02)
Responsabil proces	Compartimentul educație, sănătate, cultură, sport, ONG-uri, comunicare și relații cu publicul
Obiectivul procesului	Creșterea încrederii cetățenilor în actul administrației publice locale
Scurtă descriere	Procedura se aplică la nivelul Primăriei municipiului Turnu Măgurele în cadrul compartimentului Compartimentul educație, sănătate, cultură, sport, ONG-uri, comunicare și relații cu publicul
Evenimente	Primirea/ transmiterea informațiilor, actelor prin telefon, fax și multiplicarea actelor
Input-uri	Primirea/ transmiterea informațiilor, actelor prin telefon, fax și multiplicarea actelor
Departamente implicate	Procedura se aplică la nivelul Primăriei municipiului Turnu Măgurele în cadrul compartimentului Compartimentul



	educație, sănătate, cultură, sport, ONG-uri, comunicare și relații cu publicul
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Asigurarea accesului cetățenilor la informații de interes public▪ Informarea cetățenilor asupra activității consiliului local▪ Primirea/ transmiterea informațiilor, actelor prin telefon, fax și multiplicarea actelor▪ Preluarea informațiilor, actelor de la compartimente, persoane fizice/ juridice▪ Prezentarea actelor la primar, viceprimar, secretar, administrator public pentru rezoluție sau semnarea actelor▪ Transmiterea actelor spre registratură pentru a fi distribuite compartimentelor spre rezolvare▪ Aplicarea stampilelor/ sigiliilor primar, consiliul local și municipiu pe actele emise de compartimentele de specialitate și pe cele adoptate de către Consiliul Local
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Accesul la informații de interes public▪ Transmiterea informațiilor și actelor prin diverse canale▪ Rezoluția cererilor
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibile întârzieri pe fluxurile de lucru▪ Posibile erori umane
Controale aferente obiectivelor	Verificări și monitorizări pentru fluxul informațional în interiorul și exteriorul PMTM
Factori critici de succes (FCS)	<ul style="list-style-type: none">▪ Înregistrarea corectă și rapidă a documentelor▪ Protejarea documentelor privind confidențialitatea informației▪ Rapiditatea comunicărilor/ răspunsurilor către cetățeni▪ Gradul de satisfacție al cetățenilor
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități



Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Lipsa fluxurilor de lucru digitale▪ Posibile întârzieri în fluxul de lucru▪ Posibile erori▪ Posibile discrepanțe în fluxul informațional
Oportunități de creștere a performanței	Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor)

Nume proces	6. Procedura de sistem privind elaborarea procedurilor operaționale (cod procedură P.O. – 01)
Responsabil proces	Diferit în funcție de procedură - responsabilii se stabilesc prin act de decizie internă a conducătorului entității publice pentru fiecare operațiune (elaborare, verificare, aprobare etc.)
Obiectivul procesului	Stabilirea unei forme unitare de elaborare a procedurilor, instrucțiunilor și formularelor, de către comisia de control intern managerial
Scurtă descriere	Prevederile procedurii se aplică de către personalul din cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele desemnat cu responsabilitate în activitățile stabilite
Evenimente	Evenimente/ activități privind elaborarea unei noi proceduri
Input-uri	Entitățile publice pot utiliza modelul de procedură operațională în forma prezentată, în forme completate și îmbunătățite cu noi componente, sau pot elabora proceduri de proces, după modelul altor ghiduri întâlnite în practica domeniului.
Departamente implicate	Procedură aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor
Activități	Activități de elaborare, avizare, aprobare, difuzare a procedurilor operaționale
Output-uri	O nouă procedură, instrucțiune, flux de lucru sau un nou formular



Sisteme/ instrumente digitale	Acces la materiale informatice, calculatoare, acces la baza de date, imprimantă, internet
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Documentare insuficiente▪ Neconformitate cu cadrele legislative/ organizaționale▪ Complexitate excesivă/ mare
Controale aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Documentație adecvată și completă▪ Respectarea standardelor/ reglementărilor relevante▪ Simplificarea și clarificarea procedurilor create
Factori critici de succes (FCS)	Utilizarea unui sistem informatic în procesul de elaborare al procedurilor pentru a spori eficiența, eficacitatea și claritatea
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Lipsa fluxurilor de lucru digitale▪ Lipsa unor sisteme de cartografiere a proceselor▪ Posibilitatea unor întârzieri și neconformități în elaborarea procedurilor
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor)▪ 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)

Nume proces	7. Procedura de sistem privind controlul intern/ managerial (cod procedură P.O. – 02)
Responsabil proces	Secretar
Obiectivul procesului	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementarea și dezvoltarea standardelor de management/ control intern al PMTM (cuprinse în Codul Controlului Intern, aprobat prin Ordinul 600/2018) în cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele.



	<ul style="list-style-type: none">Stabilește modul de elaborarea procedurilor formalizate pe activități, în acord cu specificul instituției, compartimente/ servicii și persoanele implicate.
Scurtă descriere	Prevederile procedurii se aplică personalului de conducere din cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele, respectiv comisiei desemnate prin act de decizie internă a conducătorului entității publice, cu responsabilitate în activitățile de implementare și/ sau dezvoltarea sistemului de control intern/ managerial și elaborarea procedurilor operaționale pe activități specifice fiecărui compartiment.
Evenimente	Activități privind analiza stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial pentru PMTM
Input-uri	Centralizator/ chestionar de auto-evaluare
Departamente implicate	Prevederile acestei proceduri se aplică personalului de conducere din cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele, respectiv comisiei desemnate prin act de decizie internă a conducătorului entității publice, cu responsabilitate în activitățile de implementare și/ sau dezvoltarea sistemului de control intern/managerial și elaborarea procedurilor operaționale pe activități specifice fiecărui compartiment
Activități	Activități de elaborare, verificare, avizare și aprobare în funcție de specificul entității publice și de procedurile și regulamentele interne de organizare și funcționare
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">Documente de elaborare, verificare, avizare și aprobareRapoarte de auto-evaluare
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">Posibila lipsă a transparențeiPosibila birocrație privind raportările
Controale aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">Implementarea unui sistem de control internVerificări multiple
Factori critici de succes (FCS)	<ul style="list-style-type: none">Promovarea unei culturi de integritate și responsabilitateDezvoltarea și implementarea unui sistem informatic pentru a efectua controlul intern într-un mediu



	transparent, sigur și monitorizat, în mod rapid și eficient, minimizând erorile umane
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibile neconformități▪ Lipsa fluxurilor de lucru digitale
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor)▪ Implementarea unui sistem de raportare și monitorizare

Nume proces	8. Procedura de sistem privind elaborarea deciziilor (cod procedură P.O. – 04)
Responsabil proces	Secretar
Obiectivul procesului	<ul style="list-style-type: none">▪ Stabilește modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate▪ Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității▪ Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului▪ Sprijină auditul și/ sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/ sau control, iar pe manager, în luarea deciziei▪ Stabilește sarcini privind circuitul documentelor necesare acestei activități
Scurtă descriere	Prevederile acestei proceduri privesc modul de desfășurare a operațiunii de emitere a deciziilor la nivelul instituției. Operațiunea se desfășoară în cadrul activității de management cu colaborarea compartimentelor din cadrul instituției publice.
Evenimente	Decizii programate - decizii repetitive și de rutină Decizii neprogramate - în condiții nestabilite sau în situații unice



Input-uri	Acte normative
Departamente implicate	Toate compartimentele/ serviciile /direcțiile din instituție
Activități	<p>Decizii programate - decizii repetitive și de rutină:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ întocmirea referatului și luarea la cunoștință despre actele normative;▪ înregistrarea referatelor la registratura instituției publice;▪ aprobarea referatelor de conducătorul instituției publice;▪ stabilirea temeiului legal ce impune emiterea deciziei;▪ stabilirea persoanei, a persoanelor sau a comisiilor însărcinate să ducă la îndeplinire prevederile deciziei;▪ întocmirea deciziei propriu-zise;▪ vizarea deciziei pentru legalitate;▪ semnarea deciziei de conducătorul instituției publice;▪ înregistrarea în registrul special a deciziei întocmite;▪ înmânarea deciziei către persoanele însărcinate să ducă la îndeplinire prevederile acesteia;▪ semnarea de primire și luare la cunoștință a deciziei;▪ arhivarea deciziei. <p>Decizii neprogramate - în condiții nestabilite sau în situații unice:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ întocmirea proceselor verbale de constatare și luarea la cunoștință despre unele acte normative;▪ înregistrarea proceselor verbale la registratura instituției publice;▪ semnarea proceselor verbale de comisii;▪ predarea proceselor verbale de constatare conducătorului instituției publice;▪ conducătorul instituției publice, în termenele prevăzute de dispozițiile legale decide stabilirea temeiului legal ce impune emiterea deciziei;▪ stabilirea persoanei, a persoanelor sau a comisiilor însărcinate să ducă la îndeplinire prevederile deciziei;▪ întocmirea deciziei propriu-zise;▪ vizarea deciziei pentru legalitate;▪ semnarea deciziei, de conducătorul instituției publice;▪ înregistrarea în registrul special a deciziei întocmite;



	<ul style="list-style-type: none">▪ Înmânarea deciziei către persoanele însărcinate să ducă la îndeplinire prevederile acesteia;▪ semnarea de primire și luare la cunoștință a deciziei;▪ arhivarea deciziei.
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Decizii elaborate și semnate▪ Procese verbale de constatare▪ Noi intrări în arhivă
Sisteme/ instrumente digitale	Acces la materiale informatice, calculatoare, acces la baza de date, imprimanta, internet
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibile întârzieri, erori umane▪ Posibile neconformități▪ Lipsa unor fluxuri digitalizate pentru creșterea eficienței (ex. pentru reducerea întârzierilor, erorilor)
Controale aferente obiectivelor	Verificări și validări a informațiilor și documentelor
Factori critici de succes (FCS)	<ul style="list-style-type: none">▪ Accesul la informații precise și actualizate▪ Respectarea normelor și reglementărilor legale▪ Transparența și comunicarea adecvată
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibile întârzieri și neconformități▪ Lipsa fluxurilor de lucru digitale
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementarea unui sistem informatic sau a unei platforme digitale pentru comunicări interne (incl pentru elaborarea deciziilor de la nivelul PMTM, inclusiv a Consiliului Local▪ Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor)



Nume proces	9. Procedura de sistem privind circuitul documentelor (cod procedură P.O. – 05)
Responsabil proces	Secretar
Obiectivul procesului	<ul style="list-style-type: none">▪ Procedura descrie activitățile desfășurate în cursul circuitului documentelor în cadrul instituției.▪ Procedura stabilește fluxul de lucru parcurs în primirea și difuzarea controlată a corespondenței în cadrul instituției.▪ Prin procedură se urmărește asigurarea unui circuit corect, eficient, operativ și legal al documentelor
Scurtă descriere	Procedura este întocmită în scopul prezentării circuitului documentelor, atât pentru cele intrate din exterior, cât și pentru cele din oficiu.
Evenimente	În cadrul instituției se primesc, se emit, se adoptă sau se transmit diverse documente
Input-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Documentele care constituie corespondența externă a instituției;▪ Documentele emise de instituție având destinația în exteriorul acesteia;▪ Documentele cu circuit intern în cadrul instituției;
Departamente implicate	La procedură participă toate compartimentele/ serviciile/ direcțiile, conform cu atribuțiile care le revin în primirea sau emiterea de documente.
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Primirea și înregistrarea documentelor (documentele se înregistrează cronologic)▪ Repartizarea corespondenței (după înregistrare, actele se predau în mapă)▪ Arhivarea documentelor (după rezolvarea lor, documentele se grupează pe dosare conform nomenclatorului și se predau la arhivă)▪ După expirarea termenului de păstrare a documentelor în arhivă, se pot scoate din arhivă pe bază de proces-verbal▪ Eliberarea oricăror extrase sau copii după actele din arhiva unității administrative se eliberează la cerere după înscrisurile originale aflate în arhivă



Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Documente repartizate/ înregistrate/ arhivate▪ Procese verbale de scoaterea documentelor din arhivă
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibila pierdere/ rătăcire/ deteriorare a documentelor fizice▪ Posibile erori umane▪ Cazuri posibile de acces neautorizat la documente
Controale aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Restricționarea accesului la documentele din arhiva, se întocmește PV pentru scoaterea din arhiva▪ Oricare extrase sau copii sunt eliberate în baza unei cereri
Factori critici de succes (FCS)	<ul style="list-style-type: none">▪ Utilizarea unui sistem informatic pentru registru și arhivă▪ Înregistrarea corectă a documentelor▪ Arhivarea corectă a documentelor▪ Protejarea documentelor din punct de vedere al drepturilor de acces și confidențialității informației
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Lipsa fluxurilor de lucru digitale▪ Posibile întârzieri în fluxul de lucru▪ Posibile erori▪ Posibile discrepanțe între documentele din registru vs. cele arhivate arhiva
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementarea unui sistem de înregistrare electronică▪ Optimizarea activităților de primire, înregistrare și repartizare a corespondenței printr-un sistem de management al documentelor (DMS)▪ Documentele se pot stoca electronic, în locul arhivării fizice, facilitând accesul rapid la documente, precum și un sistem de backup



Nume proces	10. Procedura de sistem privind arhivarea documentelor și înregistrărilor (cod procedură P.O. – 06)
Responsabil proces	Secretarul municipiului se preocupă de instruirea personalului vizând îmbunătățirea continuă a activităților în cadrul procedurii. Angajații răspund de respectarea procedurii.
Obiectivul procesului	<ul style="list-style-type: none">▪ Procedura are ca scop descrierea fazelor procesului de întocmire a dosarelor pentru arhivă, în cadrul instituției publice - Primăria Municipiului Turnu Măgurele, și de predare a acestora către arhivă în vederea menținerii integrității documentelor, respectării reglementărilor în vigoare, asigurării unui acces rapid și sigur la acestea.▪ Procedura identifică documentele ce vor fi arhivate și stabilește cerințele privind colectarea lor, perioada de păstrare și modalitatea de predare a acestora.
Scurtă descriere	<ul style="list-style-type: none">▪ Procedura se aplică la nivelul instituției publice - Primăria municipiului Turnu Măgurele.▪ Procedura se utilizează de către personalul instituției publice - Primăria municipiului Turnu Măgurele în vederea realizării activităților specifice arhivării documentelor.▪ La procedură participă toate compartimentele/ serviciile/ direcțiile, conform cu atribuțiile care le revin în procesul de arhivare a documentelor și înregistrărilor.
Evenimente	Creatorul de documente primește, emite și întocmește documente pentru uz intern/ extern (pentru PMTM), care urmează apoi să fie predate spre arhivare.
Input-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Lucrările repartizate▪ Alte documente ce necesită înregistrare și arhivare
Departamente implicate	La procedură participă toate compartimentele/ serviciile/ direcțiile, conform cu atribuțiile care le revin în primirea sau emiterea de documente.
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Înregistrarea documentelor▪ Gruparea documentelor în dosare▪ Predarea dosarelor către persoana responsabilă▪ Inventarierea dosarelor▪ Predarea la compartimentul de arhivă



Output-uri	Dosare și documente pregătite și predate la arhivă
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Pierderea / deteriorarea documentelor fizice▪ Erori umane▪ Acces neautorizat la documente
Controale aferente obiectivelor	Implementarea unui sistem digital pentru înregistrarea și arhivarea documentelor, ce permit utilizarea simultană a unui document și restricționează accesul utilizatorilor în funcție de permisiunile acestora.
Factori critici de succes (FCS)	<ul style="list-style-type: none">▪ Utilizarea unui sistem informatic pentru registru și arhivă▪ Înregistrarea corectă a documentelor▪ Arhivarea corectă a documentelor▪ Protejarea documentelor privind confidențialitatea informației
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Lipsa unei arhive electronice▪ Lipsa fluxurilor de lucru digitale▪ Posibile întârzieri în fluxul de lucru▪ Posibile erori▪ Posibile discrepanțe între documentele din registru vs. cele arhivate arhiva
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementarea unei arhive electronice (cf. legii 135/2007), incl. cu activități de retrodigitizare▪ Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor)



Nume proces	11. Procedura operațională privind intervenția la fața locului (cod procedură P.O. 07-02)
Responsabil proces	Auditor/ funcționar responsabil
Obiectivul procesului	Procedura descrie activitățile desfășurate în cadrul compartimentului de audit public intern privind intervenția la fața locului în cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele, entităților subordonate, aflate în coordonare sau sub autoritate.
Scurtă descriere	Prezentarea formalizată, în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea realizării intervenției la fața locului.
Evenimente	Activitate care stă la baza desfășurării procesului de audit public intern.
Input-uri	Probe de audit
Departamente implicate	Procedura se aplică de către personalul din cadrul Compartimentului de audit public intern din cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele.
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Colectarea și analiza probelor▪ Efectuarea testărilor și formularea constatărilor▪ Analiza problemelor și formularea recomandărilor▪ Analiza și raportarea iregularităților▪ Revizuirea documentelor și constituirea dosarului de audit public intern▪ Ședința de închidere
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Constatări▪ Recomandări
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibila lipsă de cunoștințe / pregătire a personalului prezent la fața locului▪ Lipsa resurselor adecvate realizării activității▪ Posibile erori umane, neglijență



Controale aferente obiectivelor	Implementarea unui sistem de gestionare a resurselor și a unui canal de feedback/ evaluare, incl. din partea cetățenilor
Factori critici de succes (FCS)	<ul style="list-style-type: none">▪ Pregătirea personalului▪ Accesul la resurse și echipamente adecvate▪ Utilizarea unui sistem de gestionare a resurselor
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Lipsa unui sistem de gestionare a resurselor digital▪ Întârzieri în fluxul de lucru▪ Posibile erori umane, neglijența sau lipsa de pregătire a personalului
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Centralizarea datelor pentru a realiza rapoarte automate▪ Automatizarea activităților din fluxul procedural▪ Utilizarea de instrumente de colaborare/ comunicare online▪ Dezvoltarea de aplicații mobile pentru raportare/ monitorizare

Nume proces	12. Procedura operațională privind raportarea rezultatelor misiunii de audit public intern al PMTM (cod procedură P.O. 07-03)
Responsabil proces	Auditor/ funcționar responsabil
Obiectivul procesului	Procedura descrie activitățile desfășurate în cadrul compartimentului de audit public intern privind raportarea rezultatelor misiunii de audit public intern în cadrul PMTM, entităților subordonate, aflate în coordonare sau sub autoritate.
Scurtă descriere	Prezentarea formalizată, în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea realizării raportării rezultatelor misiunii de audit public intern.
Evenimente	Elaborarea raportului de audit public intern



Input-uri	Se elaborează raportul de audit public intern ținând cont de proiectul raportului de audit public intern și de rezultatele reuniunii de conciliere, dacă este cazul
Departamente implicate	Procedura se aplică de către personalul din cadrul Compartimentului de audit public intern din cadrul PMTM
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaborarea proiectului raportului de audit public intern▪ Transmiterea proiectului raportului de audit public intern▪ Reuniunea de conciliere▪ Elaborarea raportului de audit public intern▪ Difuzarea raportului de audit public intern▪ Supervizarea raportului de audit public intern
Output-uri	Raportul de audit public intern
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibile erori în raportare▪ Posibile întârzieri▪ Lipsa de acuratețe a informațiilor
Controale aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Verificarea multiplă▪ Sistem de management al documentelor
Factori critici de succes (FCS)	Utilizarea automatizării pentru activitățile de revizuire și de raportare, reducând timpii necesari pentru desfășurarea procedurii și erorile umane
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Lipsa unui sistem de gestionare a resurselor digital▪ Posibile întârzieri în fluxul de lucru▪ Posibile erori umane și neglijență
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor), incl. utilizarea semnăturilor electronice▪ Utilizarea instrumentelor de analiză și vizualizare a datelor



Nume proces	13. Procedura operațională privind urmărirea recomandărilor (cod procedură P.O. 07-04)
Responsabil proces	Auditor/ funcționar responsabil
Obiectivul procesului	Procedura descrie activitățile desfășurate în cadrul compartimentului de audit public intern privind urmărirea recomandărilor, respectiv asigurarea că recomandările prezentate în raportul de audit public intern se implementează întocmai la termenele stabilite și în mod eficiente, precum și evaluarea consecințelor în cazul neaplicării acestora în cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele, entităților subordonate, aflate în coordonare sau sub autoritate
Scurtă descriere	Prezentarea formalizată, în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat pentru urmărirea recomandărilor
Evenimente	Necesitatea elaborării planului de acțiune pentru implementarea recomandărilor
Input-uri	Planul de acțiune pentru implementarea recomandărilor pe baza rezultatelor proiectului de raportare a auditului public intern
Departamente implicate	Procedura se aplică de către personalul din cadrul Compartimentului de audit public intern din cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaborarea planului de acțiune pentru implementarea recomandărilor▪ Stabilirea responsabililor pentru fiecare recomandare▪ Implementarea recomandărilor▪ Comunicarea periodică a stadiului progresului înregistrat în procesul de implementare▪ Evaluarea rezultatelor obținute
Output-uri	Planul de acțiune în privința implementării recomandărilor
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale



Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibila lipsa de cunoștințe/ pregătire a personalului responsabilizat cu implementarea recomandărilor▪ Lipsa resurselor adecvate necesare implementării recomandărilor▪ Posibile erori umane
Controale aferente obiectivelor	Implementarea unui sistem de gestionare a resurselor și a unui canal de feedback/ evaluare
Factori critici de succes (FCS)	<ul style="list-style-type: none">▪ Pregătirea personalului▪ Accesul la resurse și echipamente adecvate▪ Utilizarea unui sistem de gestionare a resurselor
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Lipsa unui sistem de gestionare a resurselor digital▪ Întârzieri în fluxul de lucru▪ Posibile erori umane, neglijența sau lipsa de pregătire a personalului
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementarea unui sistem digital pentru generarea automată de rapoarte de progres și evaluările rezultatelor obținute în urma implementării recomandărilor▪ Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor)▪ Alte oportunități de automatizare a activităților din cadrul fluxului procedural

Nume proces	14. Procedura operațională privind promovarea profesională (cod procedură P.O. 10-02)
Responsabil proces	Responsabil resurse umane
Obiectivul procesului	Scopul acestei proceduri este stabilirea unui set unitar de reguli privind promovarea profesională și stabilirea responsabilităților privind promovarea profesională



Scurtă descriere	Standardul se aplică de către întregul personal de conducere, precum și de către persoanele desemnate prin procedură, din cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele
Evenimente	Necesitatea îndeplinirii evaluării profesionale
Input-uri	Referat/ solicitare
Departamente implicate	Standardul se aplică de către întregul personal de conducere, precum și de către persoanele desemnate prin procedură, din cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele
Activități	<p>Avansare în grade sau trepte profesionale conform vechimii rezultatelor:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Adresă pentru demararea procedurii de evaluare a rezultatelor profesionale ale salariaților▪ Constituirea comisiei de soluționare a contestațiilor privind rezultatele evaluării▪ Completarea fișelor individuale de evaluare a performanțelor și abilităților salariaților și stabilirea rezultatelor sub forma calificativelor▪ Centralizarea rezultatelor evaluării performanțelor și abilităților la nivelul fiecărui compartiment▪ Transmiterea centralizatorului rezultatelor și a unui exemplar din Fișele individuale de evaluare a performanțelor și abilităților salariaților compartimentului, compartimentul resurse umane▪ Comunicarea confidențială către salariați a rezultatului evaluării, în termen de 5 zile de la finalizarea perioadei de evaluare▪ Depunerea contestațiilor privind evaluarea la compartimentul resurse umane, în termen de 5 zile de la luarea la cunoștință a rezultatelor evaluării▪ Soluționarea contestațiilor▪ Se verifică baza de date privind personalul și se stabilesc salariații care îndeplinesc condiția de vechime în specialitate pentru trecerea pe un grad superior▪ Se comunică șefilor de compartimente numele acestora▪ Se întocmește referatul de apreciere a calităților profesionale▪ Emiterea deciziei de avansare în noua funcție



	<ul style="list-style-type: none">▪ Modificarea statului de personal <p>Promovarea salariaților care au absolvit studii de nivel superior într-un domeniu:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Se întocmește referatul de solicitare de transformare a postului salariatului respectiv, pe noua funcție în care va fi încadrat▪ Emiterea deciziei▪ Modificarea statului de personal
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Centralizatorul rezultatelor evaluării▪ Comunicarea confidențială a rezultatului▪ Decizia de avansare în noua funcție▪ Modificarea statului de personal▪ Referatul de solicitare de transformare a postului
Sisteme/ instrumente digitale	<p>În procedură este menționat un program de management al documentelor, care nu a fost surprins în partea de analiză a inventarului IT hardware & software (cf. datelor culese și validate de responsabilul IT), deci cel mai probabil acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale</p>
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibile erori umane/ neglijență în procesul de evaluare▪ Posibile erori umane/ neglijență în întocmirea referatelor și raportărilor
Controale aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Verificarea multiplă▪ Existența unui sistem de management al performanței pentru resurselor umane
Factori critici de succes (FCS)	<ul style="list-style-type: none">▪ Existența unui sistem de management al performanței pentru resurselor umane▪ Sistem informatic pentru gestionarea resurselor umane
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	<p>Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități</p>
Alte simptome ale performanței scăzute	<p>Lipsa unui sistem informatic pentru gestionarea resurselor umane, automatizarea fluxului de promovare profesională</p>



Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementarea unui sistem informatic pentru gestionarea resurselor umane▪ Posibilitatea automatizării activităților repetitive▪ Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor)
--	--

Nume proces	15. Procedura operațională privind învoiri, concedii (cod procedură P.O. 10-03)
Responsabil proces	Responsabil resurse umane
Obiectivul procesului	Obiectivele procesului sunt de a gestiona solicitările de concediu și învoire, cât și de a monitoriza prezența și absența angajaților în cadrul Primăriei municipiului Turnu Măgurele <i>NB: În cadrul procedurii primite este trecută în mod eronat descrierea activității de promovare</i>
Scurtă descriere	Procedura descrie activitățile și responsabilitățile asociate înregistrării, gestionării și monitorizării concediilor și învoirilor angajaților din cadrul Primăriei. Procedura implică înregistrarea cererilor de concediu sau învoire, verificarea prezenței zilnice a angajaților, întocmirea pontajelor și transmiterea lor către compartimentul financiar-contabil pentru calcularea și plata drepturilor salariale <i>NB: În cadrul procedurii primite este trecută în mod eronat descrierea activității de promovare</i>
Evenimente	Primirea unei cereri de concediu sau de învoire
Input-uri	Solicitarea completată de angajat
Departamente implicate	Standardul se aplică de către întregul personal de conducere, precum și de către persoanele desemnate prin procedură, din cadrul Primăriei municipiului Turnu Măgurele



Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Se semnează condica de prezență de către toți angajații zilnic la sosirea și plecarea din instituție, completându-se și ora de sosire, respectiv plecare▪ Zilnic se verifică condica de prezență, notându-se persoanele care nu au semnat și verificându-se dacă există motivație pentru acestea (delegații, concedii, registrul părăsiri instituție în timpul programului)▪ Se completează situația zilnică a întârzierilor pentru a se putea verifica prin condica de prezență▪ Se întocmește lunar pontajul orelor suplimentare pe baza de concedii de prezență, cererilor de concediu, certificatelor de concediu medical▪ Se transmit pontajele aprobate compartimentului financiar-contabil în vederea calculului și plății drepturilor salariale▪ Orice salariat care părăsește sediul instituției se va înscrie într-un registru constituit special în acest scop▪ Inspectorul resurse umane verifică săptămânal situația înregistrată în registru, situație care va cuprinde și data și orele de recuperare a părăsitorilor în interes personal▪ La sfârșitul fiecărui an se solicită programarea concediilor de odihnă ale salariaților fiecărui compartiment funcțional pentru anul următor▪ Fiecare compartiment funcțional transmite programarea concediilor de odihnă pentru anul următor▪ Se realizează programarea concediilor de odihnă pentru anul următor pe baza propunerilor primite de la compartimentele funcționale▪ Cererea este înregistrată în evidența concediilor de odihnă
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Situația zilnică a întârzierilor▪ Pontajul orelor suplimentare▪ Situația înregistrată în registru pentru cei care au părăsit serviciul în timpul programului▪ Evidența concediilor de odihnă
Sisteme/ instrumente digitale	În procedură este menționat un program de management al documentelor, care nu a fost surprins în partea de analiză a inventarului IT hardware & software (cf. datelor culese și validate de responsabilul IT), deci cel mai probabil acest



	proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibile întârzieri în procesarea cererilor▪ Posibile verificări sumare
Controale aferente obiectivelor	Consultarea registrelor pentru a asigura conformitatea cu drepturile salariale
Factori critici de succes (FCS)	<ul style="list-style-type: none">▪ Înregistrări efectuate la timp▪ Veridicitatea înregistrărilor
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	Lipsa unui sistem informatic pentru gestionarea resurselor umane
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementarea unui sistem informatic pentru gestionarea resurselor umane▪ Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor)

Nume proces	16. Procedura operațională recrutarea și selecția funcționarilor publici (cod procedură P.O. 10-04)
Responsabil proces	Responsabil resurse umane
Obiectivul procesului	Procedura vizează modul de acțiune în vederea identificării candidaților cel mai bine pregătiți și cei mai potriviți pentru ocuparea unei funcții publice și care să ofere un plus de valoare instituției.
Scurtă descriere	Procedura oferă direcții de acțiune în vederea gestionării corecte a procesului de recrutare și selecție, astfel încât să ofere șanse egale tuturor concurenților pe parcursul tuturor etapelor de evaluare care compun procesul de recrutare Procedura oferă direcții de acțiune în vederea gestionării corecte a procesului de recrutare și selecție, astfel încât să



	ofere șanse egale tuturor concurenților pe parcursul tuturor etapelor de evaluare care compun procesul de recrutare.
Evenimente	Concursul de recrutare permite închiderea funcțiilor publice vacante din autoritățile și instituțiile publice din administrația publică locală
Input-uri	Referat concurs de recrutare
Departamente implicate	Procedura se aplică de către Compartimentul Resurse Umane din cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele în scopul respectării legislației în vigoare referitoare la criteriile de eligibilitate pentru intrarea în corpul funcționarilor publici.
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Comisia de concurs selectează dosarele de concurs ale candidaților stabilește subiectele pentru proba scrisă stabilește planul interviului și realizează interviul notează pentru fiecare candidat proba scrisă și interviul transmite secretarului comisiei rezultatele concursului pentru a fi comunicate candidaților.▪ Comisia de soluționare a contestațiilor soluționează contestațiile depuse de candidați cu privire la selecția dosarelor și cu privire la notarea probei scrise și a interviului transmite secretarului comisiei rezultatele contestațiilor pentru a fi comunicate candidaților.▪ Secretarul comisiei de concurs/ secretarul comisiei de soluționare a contestațiilor primesc dosarele de concurs ale candidaților convoacă membrii comisiei de concurs/comisiei de soluționare a contestațiilor întocmesc, redactează și semnează alături de comisia de concurs / comisia de soluționare a contestațiilor întreaga documentație privind activitatea specifică a aceștia asigură transmiterea rezultatelor concursului/ contestației candidaților îndeplinesc orice sarcini specifice necesare pentru buna desfășurare a concursului
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Rezultatele concursului (înainte de contestații)▪ Soluționarea contestațiilor▪ Documentația privind activitatea comisiilor▪ Comunicarea rezultatelor finale ale concursului



Sisteme/ instrumente digitale	În procedură este menționat un program de management al documentelor, care nu a fost surprins în partea de analiză a inventarului IT hardware & software (cf. datelor culese și validate de responsabilul IT), deci cel mai probabil acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale.
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Lipsa candidaților▪ Posibile riscuri privind transparența▪ Posibile riscuri privind birocrațizarea procesului de selecție
Controale aferente obiectivelor	Consultarea legislației și verificări
Factori critici de succes (FCS)	Atragerea candidaților potriviți
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	Lipsa fluxuri digitalizare pentru documentele circulate
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Fluxuri digitalizare pentru documentele circulate▪ Adoptarea de instrumente pentru un mediu colaborativ online, în vederea realizării interviurilor

Nume proces	17. Procedura operațională privind activitatea de implementare a proiectelor cu finanțare nerambursabilă (cod procedură P.O. 11-01-01)
Responsabil proces	Consilier juridic/ Șef serviciu
Obiectivul procesului	Procedura identifică și descrie etapele necesare identificării nevoilor, surselor de finanțare pentru elaborarea de proiecte, precum și etapele necesare implementării acestora.
Scurtă descriere	Atragerea de fonduri externe și în special a fondurilor structurale reprezintă una din prioritățile majore ale



	Municipiului Turnu Măgurele, ca sursă de finanțare pentru implementarea adecvată a priorităților identificate în domeniul implementării proiectelor cu finanțare nerambursabilă
Evenimente	Evenimente ref. identificarea nevoilor, surselor de finanțare pentru elaborarea de proiecte, precum și etapele necesare implementării acestora.
Input-uri	Date despre programe de finanțare
Departamente implicate	Procedura se aplică la nivelul Compartimentului Strategie Dezvoltare, proiectelor finanțate din fonduri europene nerambursabile prin intermediul programelor operaționale La procedură participă toate compartimentele de specialitate, conform atribuțiilor ce le revin în primirea sau emiterea de documente ce au legătură cu proiectele aflate în implementare
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Desemnarea echipei de implementare a proiectului▪ Atribuirea contractelor de achiziții publice▪ Elaborarea proiectelor de hotărâri de consiliu pentru aprobarea eventualelor modificări sau completări survenite în derularea proiectului▪ Organizarea întâlnirilor stabilite în cadrul proiectului▪ Întocmirea rapoartelor de progres/rapoarte financiare▪ Întocmirea cererii de rambursare
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Atribuirea contractelor de achiziții publice▪ Rapoartele de progres▪ Rapoartele financiare▪ Cererile de rambursare întocmite
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibilă documentație inexactă▪ Posibile erori umane, raportare/ atribuire greșită▪ Posibile întârzieri în fluxul de lucru
Controale aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Verificarea legislației și ghidurilor de finanțare▪ Monitorizarea stadiului proiectelor în implementare



Factori critici de succes (FCS)	Rapiditatea circulației și aprobării documentelor
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	Lipsa fluxurilor de lucru digitale
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor)▪ Instrumente digitale de monitorizare a stadiului proiectelor▪ Integrarea unui sistem informatic cu alte sisteme și baze de date (ex. privind ghidurile de finanțare și comunicările cu autoritățile care acordă fondurile)

Nume proces	18. Procedura operațională privind modalitatea de atribuire a contractului de achiziție publică prin cumpărare directă (cod procedură P.O. 11-02-01)
Responsabil proces	Consilier juridic/ șef serviciu
Obiectivul procesului	Scopul Procedurii este de a asigura cadrul organizatoric și metodologia unitară de atribuire a contractelor de achiziție publică de produse și servicii sau lucrări prin cumpărare directă la nivelul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele , în conformitate cu Legea 98/2016 cu modificările și completările ulterioare privind achizițiile publice și totodată de a asigura continuitatea activității în condiții de fluctuație a personalului
Scurtă descriere	Prezenta procedura sprijină auditul și/sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control. Procedura stabilește circuitul documentelor necesare acestei activități
Evenimente	Referat de necesitate
Input-uri	Primirea documentației necesare pentru desfășurarea achiziției



Departamente implicate	Procedura se aplică la nivelul Compartimentului Achiziții Publice
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Referat de necesitate▪ Publicarea anunțului publicitar▪ Emitere notă de estimare▪ Primire adresă / solicitare de ofertă▪ Solicitare ofertă de preț, certificat constatator și alte documente▪ Elaborare notă justificativă▪ Elaborare caiet de sarcini▪ Studiu de fezabilitate▪ Contractul/comanda către operatorul economic▪ Întocmire document constatator (atunci când este solicitat de contractant)
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Caiet de sarcini▪ Studiul de fezabilitate▪ Documentele de constatare▪ Contractul de achiziție/ ordinul de începere
Sisteme/ instrumente digitale	<ul style="list-style-type: none">▪ SEAP▪ Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod preponderent manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibilă documentație inexactă▪ Posibile interpretări eronate▪ Posibile erori umane▪ Posibile întârzieri la răspunsurile la solicitări/ clarificări
Controale aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Verificarea și revizuirea anunțului de participare▪ Respectarea termenelor aferente solicitărilor de clarificări/ contestațiilor▪ Monitorizare a procesului de evaluare
Factori critici de succes (FCS)	Rapiditatea desfășurării procesului/ la termen în conformitate cu normele legale
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități



Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Lipsa fluxurilor de lucru digitale▪ Posibile întârzieri și neconformități
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor)▪ Arhiva electronică▪ Integrarea cu alte sisteme și baze de date

Nume proces	19. Procedura operațională privind modalitatea de atribuire a contractului de achiziție publică prin procedura simplificată (cod procedură P.O. 11-02-02)
Responsabil proces	Consilier juridic/ șef serviciu
Obiectivul procesului	Procedura stabilește activitățile desfășurate în mod obligatoriu în procesul de aplicare a procedurii de atribuire a contractului de achiziție publică de produse/ servicii/ lucrări prin "Procedura simplificată", compartimentele și persoanele implicate
Scurtă descriere	Procedura simplificată se aplică cf. pragurilor legale în vigoare
Evenimente	Referat de necesitate
Input-uri	Referat de necesitate, nota de estimare, alte documente
Departamente implicate	Procedura se aplică de către Serviciul Dezvoltare Locală și Investiții - Birou Proceduri Achiziții Contracte, ca structură organizatorică de specialitate a autorității contractante, în speță Primăria Municipiului Turnu Măgurele, prin respectarea și aplicarea legislației care reglementează achizițiile publice.
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Primire documentație de fundamentare▪ Publicare anunț de participare simplificat în SEAP▪ Elaborare adrese privind solicitările de clarificări și răspunsurile la solicitările de clarificări▪ Dispoziție de Primar privind numirea Comisiei de evaluare a ofertelor



	<ul style="list-style-type: none">▪ Întocmire procese verbale și comunicări aferente fiecărei etape de evaluare▪ Raportarea procedurii de atribuire▪ Rezolvarea contestațiilor, dacă este cazul▪ Publicare anunț de atribuire în SEAP
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Anunț de participare▪ Adrese și răspunsuri pentru solicitări / clarificări▪ Procesele verbale și comunicările aferente etapelor▪ Raportul procedurii de atribuire▪ Rezolvarea contestațiilor▪ Anunțul de atribuire
Sisteme/ instrumente digitale	<ul style="list-style-type: none">▪ SEAP▪ Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod preponderent manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibilă documentație inexactă▪ Posibile interpretări eronate▪ Posibile erori umane▪ Posibile întârzieri la răspunsurile la solicitări/ clarificări
Controale aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Verificarea și revizuirea anunțului de participare▪ Respectarea termenelor aferente solicitărilor de clarificări/ contestațiilor▪ Monitorizare a procesului de evaluare
Factori critici de succes (FCS)	Rapiditatea desfășurării procesului/ la termen în conformitate cu normele legale
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Lipsa fluxurilor de lucru digitale▪ Posibile întârzieri și neconformități
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor)▪ Arhiva electronică▪ Integrarea cu alte sisteme și baze de date



Nume proces	20. Procedura operațională privind realizarea obiectivelor de investiții (cod procedură P.O. 11-03-01)
Responsabil proces	Referent de specialitate/ șef serviciu
Obiectivul procesului	Procedura este realizată astfel încât să contribuie la atingerea eficientă a obiectivelor entității prin creșterea performanței la crearea unui cadru comun pentru aplicarea principiilor de bună practică selectând cele mai eficiente metode
Scurtă descriere	Procedura operațională privind realizarea obiectivelor de investiții în Municipiul Turnu Măgurele stabilește modul în care se desfășoară activitatea de investiții, al cărui scop final este realizarea obiectivelor de investiții cuprinse în Lista obiectivelor de investiții publice din municipiul Turnu Măgurele și acoperă întreaga activitate referitoare la investiții, începând cu evaluarea cerințelor formulate de către compartimentele funcționale, continuând cu transpunerea acestora în realitate și terminând cu punerea lor în funcțiune și încheierea documentelor
Evenimente	Oportunitatea și necesitatea promovării obiectivului de investiții de către compartimentul investiții
Input-uri	Programul de investiții
Departamente implicate	<ul style="list-style-type: none">▪ Procedura se aplică de către Serviciul Dezvoltare Locală și Investiții, Serviciul Urbanism și Gospodărie Comunală, Serviciul Buget, Contabilitate, Contracte, pentru fundamentarea Proiectului de Venituri și Cheltuieli▪ Alte structuri funcționale cu atribuții în domeniu
Activități	<ul style="list-style-type: none">▪ Consiliul Local al Municipiului Turnu Măgurele analizează și aprobă Programul de Investiții▪ Primarul Municipiului Turnu Măgurele analizează, în funcție de prioritate, toate bunurile, serviciile și lucrările de cuprinse în Programul de Investiții▪ Serviciul Buget, Contabilitate, Contracte efectuează, conform clauzelor contractuale, plata facturilor▪ Compartimentul Achiziții Publice finalizează procedurile de achiziție publică



	<ul style="list-style-type: none">▪ Compartimentul Urbanism, Gospodărie Comunală întocmește și eliberează certificatele de urbanism și autorizațiile de construire pentru obiectivele de investiții▪ Primirea și înregistrarea documentelor
Output-uri	<ul style="list-style-type: none">▪ Plata facturilor▪ Achiziția publică▪ Certificatele de urbanism și autorizațiile de construire eliberate
Sisteme/ instrumente digitale	Conform documentelor descriptive analizate acest proces este desfășurat în mod manual fără utilizarea de sisteme digitale
Riscuri aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibile întârzierea sau nerealizarea obiectivelor de investiții▪ Posibila depășire a bugetului alocat▪ Posibile erori umane
Controale aferente obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">▪ Realizarea unei analize financiare riguroase▪ Implementarea unui sistem de monitorizare a costurilor▪ Monitorizarea regulată a progresului
Factori critici de succes (FCS)	Utilizarea eficientă a tehnologiei și digitalizarea activităților din cadrul proceselor
Indicatori cheie de performanță (KPI) aferenți FCS	Nu sunt definiți și analizați indicatori de performanță la nivel de proces/ activități
Alte simptome ale performanței scăzute	<ul style="list-style-type: none">▪ Lipsa fluxurilor de lucru digitale▪ Posibile întârzierii și neconformități
Oportunități de creștere a performanței	<ul style="list-style-type: none">▪ Platforme digitală de management al proiectelor▪ Fluxuri de lucru digitale (sistem integrat la nivelul PMTM privind fluxurile documentelor)▪ Arhiva electronică▪ Integrarea cu alte sisteme și baze de date



C. Analiza generală a infrastructurii hardware și software

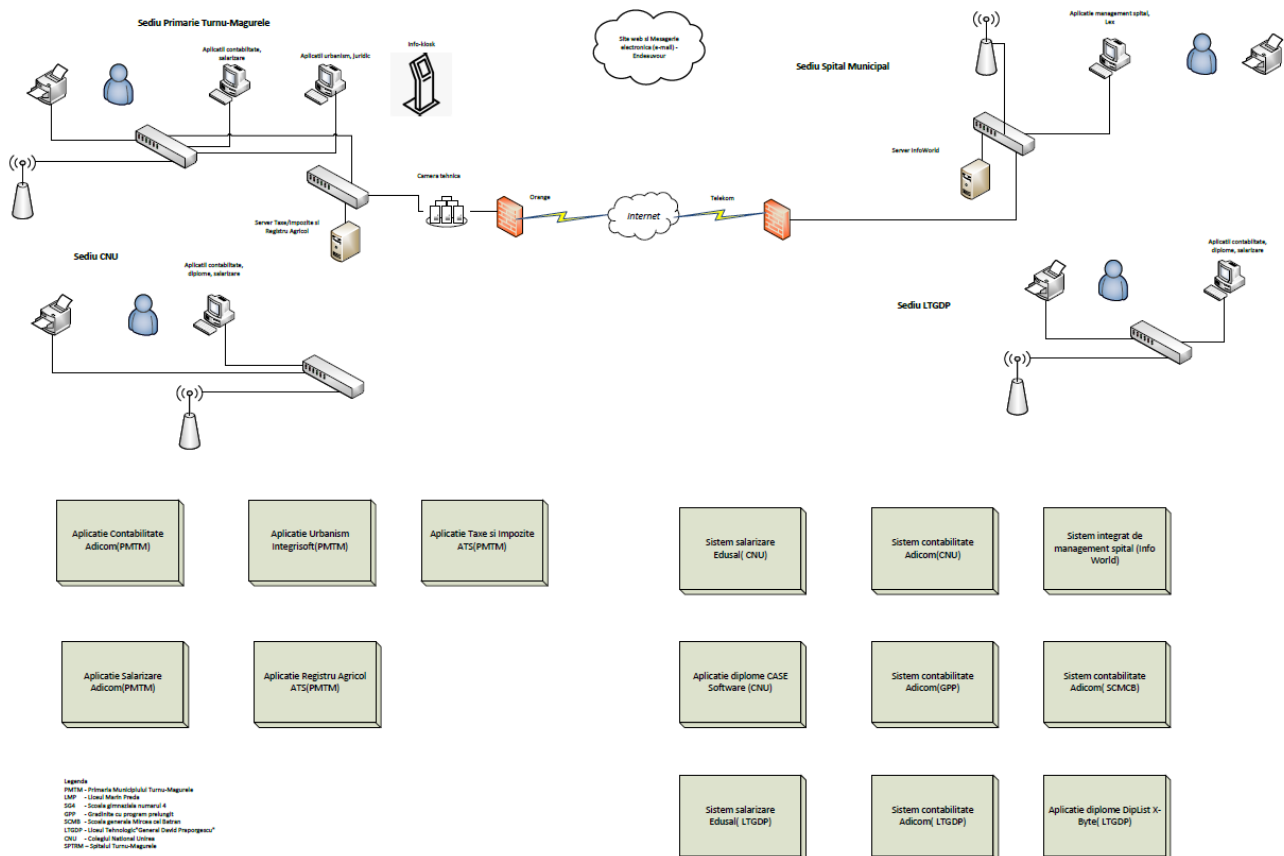
1. Descriere generală

În urma evaluării datelor furnizate pentru inventare, s-a constatat că nivelul de maturitate al serviciilor digitale și al dotării materiale este destul de redus în Primăria Municipiului Turnu Măgurele și în instituțiile coordonate.

2. Arhitectura sistemelor digitale

Sistemele informatice și rețelele aferente Primăriei Municipiului Turnu Măgurele 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 ref. sistemele folosite și integrarea acestora (fișierele detaliate privind inventarul resurselor IT hardware și software se află în **Anexa nr. 4 – Fișiere Excel - Inventare IT**)

Redăm mai jos un extras din diagramele de arhitectură digitală, iar fișierul detaliat la o scală mai mare se regăsește în **Anexa nr. 3 – Diagrama arhitectură IT PMTM și instituții coordonate**.





3. Guvernanța IT

Pe parcursul desfășurării evaluării nu s-au identificat procese, politici și proceduri, bazate pe bune practici care să susțină guvernanța IT (iar singura procedură ref. IT a PMTM nu a fost pusă la dispoziția consultanților pentru analiză: *P.O.21-01 – Procedura operațională privind funcționarea sistemului informatic și stabilirea regulilor, normelor și măsurilor de siguranță și protecție a datelor și informațiilor din sistemul informatic*).

În urma evaluării datelor furnizate pentru inventare, s-a constatat că nu există contracte de întreținere, suport și furnizare actualizări la toate aplicațiile folosite, iar majoritatea contractelor de servicii IT nu 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.

Nu s-a identificat existența unui sistem centralizat de ServiceDesk, care să ajute la gestionarea, urmărirea tichetelor, a performanței serviciilor și încărcării resurselor.

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.

Resursele umane specializate în informatică și competențele profesionale sunt par a fi reduse relativ la numărul de echipamente din infrastructura; au fost identificate două persoane, una în primărie și una la spitalul Turnu-Măgurele. Pentru a compensa această lipsă, Primăria și instituțiile coordonate au folosit contracte de prestări servicii pentru a externaliza anumite servicii pe care nu le puteau presta cu resurse interne.

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.

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 cu suport de actualizare din partea producătorului, lucru care crește riscul unui incident de securitate.

5. Gestiunea identității și a accesului la resurse

În cursul analizei nu s-a identificat existența unui sistem de gestiune identității și a accesului pentru resurse și utilizatori. Nu s-a identificat nici existența unei platforme de comunicare internă sau a unui sistem centralizat de mesagerie electronică.



Utilizatorii, angajați ai Primăriei sau ai instituțiilor coordonate, folosesc pentru comunicare conturi personale de pe platforme publice de tipul Yahoo. Acest fapt crește riscul de divulgare de informații confidențiale și încălcarea a protecției datelor cu caracter personal reglementat de cadrul și legislația GDPR.

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

Cele două camere tehnice în care sunt găzduite serverele Primăriei și ale Spitalului Municipal au diverse probleme legate de dotarea tehnică, existând riscul pierderii datelor.

Camera tehnică a Primăriei Municipiului Turnu Măgurele nu este alimentată de la un generator Diesel în caz de urgență, 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). De asemenea, rețeaua de calculatoare necesită o modernizare pentru mărirea capacității de calcul digitale și a securității.

Camera tehnică a Spitalului Municipal Turnu Măgurele nu are răcire cu aer condiționat (HVAC), nu este alimentată de la un generator Diesel în caz de urgență, 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). În plus, rețeaua de calculatoare necesită o modernizare pentru mărirea capacității și a securității, dar și pentru conformarea cu Directiva NIS. Camera tehnică are un echipament tip UPS, dar acesta nu poate furniza energie decât un timp limitat și serviciile medicale ar fi afectate de căderea tensiunii mai mult de 10-15 minute.

Nu s-au 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 proiectului nostru, s-au identificat doi posibili Operatori de Servicii Esențiale (OSE), dar care nu au identificat legislația aplicabilă și nu au făcut o analiză de risc.

Ne referim aici la Spitalul Municipal Turnu Măgurele, ca furnizor de servicii medicale, care 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), are anumite responsabilități, inclusiv implementarea de măsuri tehnice minime. În cursul discuțiilor nu s-a evidențiat încă existența unei comunicări din partea autorității de reglementare – Directoratul Național de Securitate Cibernetică (DNSC).



Al doilea posibil Operator de Servicii Esențiale (OSE) evidențiat conform noii directive europene NIS2 este Primăria Turnu Măgurele care va face parte din categoria 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, termenul de conformare este foarte scurt de numai 6 (șase) luni.

În ceea ce privește folosirea aplicațiilor software cu licență validă, s-au identificat licențe valide, dar și licențe expirate sau licențiere parțială. În general Primăria și instituțiile coordonate sunt licențiate în mod corespunzător, dar există și cazuri unde numărul total de licențe este mai mic decât numărul total de calculatoare sau utilizatori și ar fi necesar o evaluare pe partea de licențiere pentru a nu crește riscul de neconformitate și a risca amenzi de la autoritățile competente.

Aceasta este un risc major care poate rezulta dintr-un audit de licențiere și poate duce la una sau mai multe amenzi, astfel încât fiecare computer cu o versiune fără licență/neînregistrată a unui produs, de exemplu Microsoft Office, să primească amenzi separate pentru fiecare program în parte.

Nu s-a constatat folosirea 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

În urma realizării preluării de date de la Primăria Turnu Măgurele și instituțiilor coordonate, s-a primit inventarul de la Primărie, Spitalul Turnu Măgurele, Grădinița cu Program Prolungit, Liceul Marin Preda, Școala gimnazială numărul 4, Școala Mircea cel Bătrân, Liceul Tehnologic General David Praporgescu, și Colegiul Național Unirea, 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-interruptibile 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

Prima cameră tehnică identificată este în Primăria Municipiului Turnu Măgurele, camera care găzduiește echipamentele de calcul ale Primăriei, camera având răcire cu aer condiționat și echipamente de furnizare a energiei electrice ne-interruptibile tip UPS, dar nu are facilități necesare pentru echipamente IT, cum sunt existența unui cabinet tip rack, detecție incendiu și stingere cu gaz inert, cea mai indicată metodă pentru protecția de echipamente electronice și a persoanelor.

Clădirea are o cablare structurată care nu este finalizată. Stingerea se face cu stingătoare manuale cu pulbere, care pot deteriora echipamentele de calcul și de rețea IT.

Al doilea spațiu amenajat ca o cameră de date este în Spitalul Turnu Măgurele, fiind folosit pentru găzduirea centralei telefonice și a serverului destinat sistemului de gestiune spital. Nu este dotat cu echipamente de răcire profesionale (AC), are un echipament de furnizare a energiei electrice ne-interruptibile tip UPS, dar nu are sisteme de detecție a incendiilor și sistem de stingere cu gaz inert; întreaga clădire este alimentată de un generator Diesel în caz de cădere a energiei electrice din rețea, dar camera tehnică nu este conectată la generator.

Clădirea nu are o cablare structurată, iar stingerea se face cu stingătoare manuale cu pulbere, care pot deteriora echipamentele IT, serverul de gestiune spital și centrala telefonică.

b) Infrastructura IT

Infrastructura pentru PMTM și instituțiile coordonate IT cuprinde 464 (patru sute șaiszeci și patru) de echipamente de calcul individual (laptop/ desktop), 118 (o sută optsprezece) echipamente de imprimare sau multifuncționale, 22 (două zeci și două) de echipamente de rețea, 1 (un) echipament de stocare tip disc extern și 2 (două) echipamente de calcul tip server Intel cu sisteme de operare Windows.

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; nu s-au identificat licențe Microsoft O365, soluție în Cloud.



O parte din licențele obținute la inventar au fost încadrate ca temporare, iar restul fiind încadrate ca permanente. Licențele clasificate ca și temporare sunt folosite de Colegiul Național Unirea și de Spitalul Turnu Măgurele.

Per total, pe partea de stații client, au fost identificate 245 (două sute patruzeci și cinci) licențe Microsoft Windows 10 (Pro, Home și Pro Education), 20 (două zeci) de licențe Microsoft Windows 7 (care este în afara suportului oferit de producător) și 242 (două sute patruzeci și două) licențe Microsoft Office diverse versiuni (2010, 2013, 2016, 2019, 2021).

Pe partea de servere, au fost identificate 2 (două) licențe Microsoft Windows Server 2000, în afara suportului oferit de producător.

d) Aplicații software comerciale sau dezvoltate

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

- Aplicații financiar-contabile sau sisteme de gestiune tip ERP - Adi-Com Soft SRL (PMTM, Școala Generala „Mircea cel Bătrân”, Liceul Tehnologic „General David Praporgescu”, Colegiul Național Unirea, Grădinița cu Program Prelungit,);
- Aplicații de salarizare și administrare resurse umane - Adi-Com Soft SRL, SIMAVI SRL (PMTM, Liceul Tehnologic „General David Praporgescu”, Colegiul Național Unirea);
- Aplicație integrată gestiune spital – InfoWorld (Spitalul Municipal);
- Aplicații gestiune diplome – X-Byte Software SRL, Case Software SRL (Liceul Tehnologic „General David Praporgescu”, Colegiul Național Unirea);
- Aplicație gestiune registru agricol – ATS SRL (PMTM);
- Aplicații gestiune de taxe și impozite – ATS SRL (PMTM);
- Aplicație gestiune urbanism – INTEGRISOFT SRL (PMTM);
- Aplicații juridice – ETO LEX SRL (PMTM, Spitalul Municipal);

Nu au fost identificate aplicații dezvoltate intern.

Menționăm că autoritatea contractantă are în desfășurare o licitație privind achiziția de servicii de implementare a unei infrastructuri de tip *cloud-based* pentru debirocratizarea proceselor instituției (cu termen de depunere a ofertelor în iulie 2023).



e) Interfețe și inter-conectivitate între aplicații

Nu fost identificate interfețe sau conexiuni între sistemele informatice. Doar sistemul InfoWorld are conexiuni realizate între module, dar se află pe același echipament de calcul fiind un sistem integrat de la același furnizor.

f) Contracte de servicii

Au fost identificate contracte pentru:

- Servicii suport tehnic și mentenanță aplicație de contabilitate – Adicom SRL (PMTM, Colegiul Național Unirea, Școala Generala „Mircea cel Bătrân”);
- Servicii de rețea de comunicații/Internet – Orange, Telekom (PMTM, Spitalul Municipal);
- Servicii de rețea de găzduire și întreținere site web și e-mail – Endeavour Soft Srl București (PMTM);
- Servicii de mentenanță și suport sistem gestiune spital – InfoWorld (Spitalul Municipal);
- Servicii de securitate informatică – ICI București (PMTM);
- Servicii de suport tehnic și mentenanță Info kiosk – Infotouch Systems SRL (PMTM);
- Servicii de imprimare și întreținere echipamente – Konica Minolta (Colegiul Național Unirea);
- Servicii de suport tehnic și mentenanță aplicație de taxe și impozite – ATS SRL (PMTM);
- Servicii de suport tehnic și mentenanță aplicație de urbanism – INTEGRISOFT SRL (PMTM);
- Servicii de suport tehnic și mentenanță aplicație juridică – ETO LEX SRL (PMTM);
- Servicii de paza și monitorizare video – Darny Force Security SRL (Spitalul Municipal).



g) Echipamente destinate asigurării utilităților

Au fost identificate în PMTM un echipamente de tip UPS și un echipament pentru asigurarea răcirii camerei tehnice.

La Grădinița cu Program Prelungit s-a identificat un echipament de protecție tip UPS și 4 (patru) echipamente de aer condiționat; pentru că nu s-a identificat o cameră tehnică destinată echipamentelor, putem să presupunem că aceste echipamente sunt folosite pentru răcirea spațiilor de lucru.

h) Echipamente pentru infrastructuri urbane

Pe parcursul proiectului s-au identificat existența a 4 (patru) echipamente de informare de tip kiosk destinate infrastructurilor urbane.

În cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele și instituțiilor coordonate s-au mai identificat echipamente de supraveghere video, un echipament la Primărie, 11 (unsprezece) la Grădiniță, 2 (două) la Școala generală „Mircea cel Bătrân” și unul la Liceul Tehnologic „General David Praporgescu”.

Lista completă și fișierele detaliate privind inventarul resurselor IT hardware și software se află în **Anexa nr. 4 – Fișiere Excel - Inventare IT**

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	<p>Această lege are ca scop principal stabilirea unui mecanism eficient de comunicare și cooperare între autoritățile publice și cetățeni în mediul online.</p> <p>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.</p>
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.



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	<p>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.</p>
Legea nr. 84/1998 privind mărcile și indicațiile geografice	<p>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.</p> <p>Legea privind mărcile și indicațiile geografice este relevantă pentru o autoritate publică locală deoarece aceasta trebuie să aibă în vedere dacă își dorește protejarea anumitor denumiri sau ca în proiectele sale să nu utilizeze mărci care încalcă drepturile altor persoane.</p>
Legea nr. 129/1992 privind protecția desenelor și modelelor	<p>Această lege oferă un cadru legal pentru înregistrarea și protecția desenelor și modelelor industriale, contribuind la promovarea inovației, creativității și dezvoltării economice.</p> <p>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.</p>



	<p>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.</p>
<p>Legea nr. 8/1996 – privind dreptul de autor și drepturile conexe</p>	<p>Această lege stabilește reguli referitoare la drepturile de autor și protecția proprietății intelectuale în mediul digital.</p> <p>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.</p>

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

Legislația relevantă	Informații suplimentare cu privire la aplicare
<p>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)</p>	<p>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.</p>
<p>Legea 455/2001 privind semnătura electronică</p>	<p>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</p>



	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.

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 acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE	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 principiile și normele fundamentale privind colectarea, prelucrarea și protecția datelor personale în întreaga Uniune Europeană, garantând drepturile 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 urmării penale a infracțiunilor sau al executării pedepselor și privind libera circulație a	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, urmării penale și combaterii infracțiunilor, precum și în executarea pedepselor și măsurilor educative și de siguranță.



acestor date și de abrogare a Deciziei-cadru 2008/977/JAI a Consiliului	
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, urmării 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 Call Center 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)	Daca autoritatea are in vedere un furnizor din afara UE sau Spațiului Economic European atunci trebuie sa se îngrijească pentru transferul datelor in 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 soluționărilor 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 cloud computing 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 PMTM 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. |
| Servicii inovatoare | 02 → | Dezvoltarea de politici și servicii inovatoare cu ajutorul tehnologiei pentru a obține rezultate și pentru a stimula o experiență pozitivă a clienților/ cetățenilor. |
| Designul unei experiențe centrate pe client/ cetățean | 03 → | Proiectarea unor experiențe fluide, fără sincope, pentru clienți, cetățeni, angajați și parteneri, sprijinind propunerile de valoare pentru clienți/ cetățeni. |
| Interacțiuni fără sincope (interne și externe) | 04 → | Abilitatea de a interacționa cu cetățenii/ clienții, partenerii și părțile interesate de a obține rezultate măsurabile în totalitatea politicilor, serviciilor și canalelor de comunicare. |
| Operațiuni eficiente | 05 → | Operarea organizației cu eficiență și agilitate pentru a îndeplini promisiunea cetățenilor/ clienților într-un mod eficient și eficace. |
| Forță de muncă înfurnicită și aliniată obiectivelor organizaționale | 06 → | Proiectarea unei organizații și a unei culturi organizaționale axată pe cetățeni/ clienți care să inspire angajații să ofere rezultate conform așteptărilor cetățenilor/ clienților. |
| Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale | 07 → | Crearea sau, după caz, integrarea de servicii, tehnologii și platforme inteligente și agile, care să permită clienților/ cetățenilor accesul la soluții sigure, scalabile și rentabile. |
| Ecosistem integrat de parteneri și alianțe | 08 → | Implicarea, integrarea și gestiunea partenerilor pentru a crește viteza, a reduce costurile, a atenua riscurile și a acoperi lacunele de capacitate pentru a oferi rezultate clienților/ cetățenilor. |



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 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).

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

Evaluarea ia în considerare situația actuală a PMTM 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-capabilităților de mai sus a fost folosită următoarea scală:

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



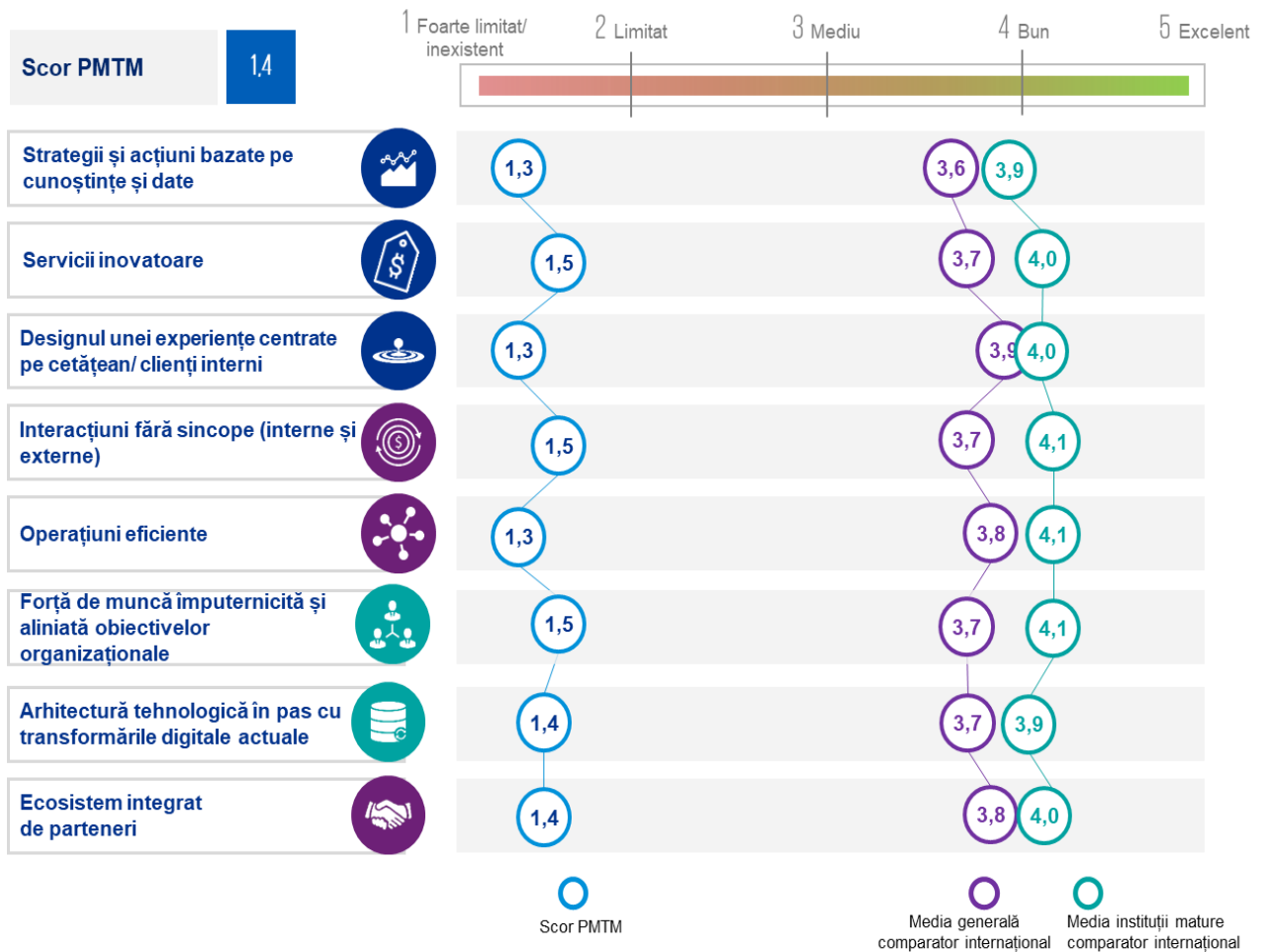
2. Viziunea de ansamblu privind scorurile pe capacități (cu detalii în tabelul următor)

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



Strategia de Transformare Digitală a Primăriei Municipiului Turnu Măgurele
Iunie 2023

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





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

Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
1	Strategii și acțiuni bazate pe cunoștințe și date	<p>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)</p> <p>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)</p> <p>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 (notă estimată: 1/5)</p>	1,3	3,6



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
		<p>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)</p> <p>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 (notă estimată: 1/5)</p>		
2	Servicii inovatoare	<p>2.1 Pentru PMTM 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 comunitățile mai largi pentru a identifica și a înțelege nevoile acestora din punct de vedere al digitalizării (notă estimată: 1/5)</p> <p>2.2 Elaborarea politicilor PMTM 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</p>	1,5	3,7



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
		<p>sistematic), echilibrând în același timp prioritățile concurente, inclusiv de natură politică, ale cetățenilor/ clienților interni, tendințele și bunele practici (notă estimată: 2/5)</p> <p>2.3 Proiectarea unor servicii inovatoare digitale folosind date, informații și practici de vârf pare că este limitată. Designul soluțiilor nu pare a fi calibrat în mod sistematic prin echilibrarea nevoilor cetățenilor, a cerințelor de politică și a obiectivelor organizaționale (notă estimată: 1.5/5)</p> <p>2.4 Capacitățile de livrare a serviciilor IT/ digitale ale PMTM și ale instituțiilor coordonate sunt limitate în raport cu scopul și cu politica și proiectarea serviciilor date fiind capabilitățile interne reduse (ex. lipsa talentelor pentru anumite arii IT), lipsa unor analize continue pentru a ameliora performanța, implicarea cetățenilor/ clienților interni în designul soluțiilor (notă estimată: 2/5)</p> <p>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)</p>		



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
3	Designul unei experiențe centrate pe cetățean/ clienți interni	<p>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)</p> <p>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)</p> <p>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)</p> <p>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)</p> <p>3.5 Cetățenii/ clienții interni nu sunt întrebați în mod sistematic despre experiența lor ca bază pentru o îmbunătățire continuă măsurabilă (notă estimată: 1/5)</p>	1,3	3,9



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
4	Interacțiuni fără sincope (interne și externe)	<p>4.1 Deși au fost observate mai multe canale de interacțiune cu cetățenii (ex. formulare de contact și pentru petiții disponibile pe website, listarea nr. 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)</p> <p>4.2 Serviciile oferite nu sunt 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)</p> <p>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)</p> <p>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)</p>	1,5	3,7



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
		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	<p>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 (notă estimată: 1/5)</p> <p>5.2 Agilitatea, reziliența și îmbunătățirea continuă nu sunt integrate organizație și reprezintă mai degrabă excepții (notă estimată: 1/5)</p> <p>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 (notă estimată: 1.5/5)</p> <p>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 (notă estimată: 1.5/5)</p> <p>5.5 Abordarea privind gestiunea financiară ref. IT nu pare a permite o viziune transparentă asupra poziției financiare a PMTM pentru</p>	1,3	3,8



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
		soluțiile de hardware & software folosite (ex. TCO – total cost of ownership) (notă estimată: 1.5/5)		
6	Forță de muncă împuternicită și aliniată obiectivelor organizaționale	<p>6.1 Nu a fost observată o strategie de resurse umane aliniată la obiectivele organizaționale privind digitalizarea (deși o parte din personalul PMTM are certificări ECDL) (notă estimată: 2/5)</p> <p>6.2 Guvernața 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; nu au fost identificate politici care să susțină adopția unor noi modele de lucru (notă estimată: 1/5)</p> <p>6.3 Nu au fost observate acțiuni specifice pentru crearea unei culturi colaborative și constructive (de ex. între PMTM 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)</p> <p>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</p>	1,5	3,7



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
		<p>pârghii reduse pentru a atinge obiectivele organizaționale pentru care este responsabilă (notă estimată: 2/5)</p> <p>6.5 Organizația nu pare a avea o cultură a schimbării care stimulează și susține moduri de lucru agile și adaptabile (notă estimată: 1.5/5)</p>		
7	<p>Arhitectură tehnologică în pas cu transformările digitale actuale</p>	<p>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 și procese digitalizate end-to-end. Primăria dispune de tehnologie digitală cu o guvernare deficitară, care nu este testată frecvent. Asigurarea de capabilități și capacități adecvate în cadrul instituției și prin parteneri pentru a permite utilizarea tehnologiei digitale este 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 nu par a fi prioritare (sau nu au fost în trecut) în raport cu nevoile cetățenilor și cu obiectivele instituționale, pentru a oferi în permanență experiențe</p>	1,4	3,7



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
		<p>îmbunătățite cetățenilor, personalului și părților interesate (notă estimată: 1.5/5)</p> <p>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)</p>		



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
		<p>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 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 alinate 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)</p> <p>7.4 Securitate și confidențialitate - tehnologiile digitale ale instituției au 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</p>		



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
		<p>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 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 angajații folosesc conturi de e-mail Yahoo pentru activitatea profesională) 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)</p> <p><i>7.5 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</p>		



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
		<p>considerate active ale instituției și sunt utilizate în mod sigur pentru a obține rezultate instituționale eficiente. 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 guvernare adecvată a datelor instituționale (notă estimată: 1/5)</p>		
8	Ecosistem integrat de parteneri	<p>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)</p> <p>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)</p> <p>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)</p>	1,4	3,8



Nr.	Aria	Sumar și analiză pe sub-capabilități (pentru PMTM și instituții coordonate)	Estimare maturitate digitală PMTM	Comparator internațional
		<p>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)</p> <p>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)</p>		
	Scor total		1,4	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 PMTM 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 PMTM pe 08.06.2023):

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 PMTM)

c) Educaționale

- 1 *Etapa 1 – Livrabil 2:* Pregătirea, lansarea (acesta a fost lansat pe 05.06.2023 și a fost aplicat până pe 09.06.2023) 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 PMTM 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 05.06.2023 și a fost aplicat până pe 09.06.2023) 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 PMTM 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 gradului de pregătire pentru digitalizare (maturității digitale) al tuturor entităților implicate - vor fi analizate inventarul de procese și ROF(-urile, dacă sunt mai multe având în vedere caracterul multi-instituțional), iar analiza detaliată cu fișă de proces va fi pregătită pentru max. 20 procese prioritare din punct de vedere al digitalizării

f) Tehnice

- 1 *Etapa 1 – Livrabilele 1-2:* 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 vom compara scorul PMTM 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 PMTM 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:

89% dintre angajații care au răspuns au menționat că sunt funcționari publici, majoritatea dintre ei ocupând funcții de execuție.

Aproximativ 44% dintre respondenți au lucrat în primărie sau instituțiile coordonate de peste 15 ani.

100% dintre respondenți utilizează telefoane inteligente (smartphone) în fiecare zi, iar peste 91% dintre aceștia au efectuat online plata utilităților.

Deoarece peste 27% dintre respondenți nu au realizat niciodată activități de obținere a autorizațiilor/ acordurilor/ avizelor în mediul online, această competență ar putea fi îmbunătățită.

Autoaprecierea competențelor digitale ale respondenților arată că peste 83% se consideră capabili să completeze autentificarea în doi pași prin e-mail, iar 21% 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 61%.

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.

Principali factori limitativi pentru îmbunătățirea digitalizării instituției au fost identificați ca fiind lipsa competențelor digitale, de resurse financiare și formare a personalului din organizație, cât și rezistența la progresul tehnologic.

Totodată, există un grad ridicat de mulțumire în legătură cu aspectele digitale, în deosebi privind nivelul de serviciu al funcției IT, dar totodată identificându-se nevoia de îmbunătățire sau elaborare a instrumentelor și procedurilor care să permită lucrul în regim hibrid / de la distanță.

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 Turnu Măgurele – acestea fiind și cele mai mare consumatoare de timp.

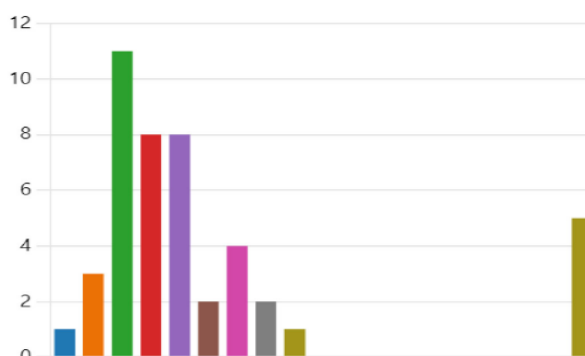


2. Analiza detaliată a rezultatelor la chestionar

Întrebarea #1 - Număr respondenți

Chestionarul a fost trimis către personalul PMTM și al instituțiilor coordonate și a fost completat de 45 de respondenți (perioada în care chestionarul a fost deschis pentru completare a fost 29.05-09.06.2023 și a fost transmis către personalul din PMTM și din instituțiile coordonate de către echipa de proiect din partea PMTM prin link-ul pus la dispoziție de echipa consultanților).

● Serviciul buget contabilitate con...	1
● Serviciul impozite și taxe locale	3
● Serviciul dezvoltare locală și inv...	11
● Serviciul urbanism și gospodărie...	8
● Serviciul juridic și administrație ...	8
● Serviciul public comunitar local ...	2
● Compartiment educație, sănătat...	4
● Compartiment cinematograf	2
● Compartiment administrativ și î...	1
● Spitalul Municipal	0
● Colegiul Național Unirea	0
● Liceul Teoretic Marin Preda	0
● Liceul Tehnologic Gen. David Pr...	0
● Liceul Tehnologic Sfântul Harala...	0
● Școala Gimnaziala Mircea cel Bă...	0
● Școala Gimnazială nr. 2	0
● Școala Gimnazială nr. 4	0
● Grădinița cu program prelungit ...	0
● Other	5



Întrebările #2-5 - Indicatorii demografici ai respondenților

Viziune de ansamblu a formelor de colaborare a celor 45 respondenți la chestionarul de competențe digitale & nevoi digitalizare:

- 89% dintre respondenți sunt funcționari publici, iar 88% ocupă o poziție de execuție
- Din numărul total de respondenți 44% au peste 15 ani de experiență în cadrul PMTM.

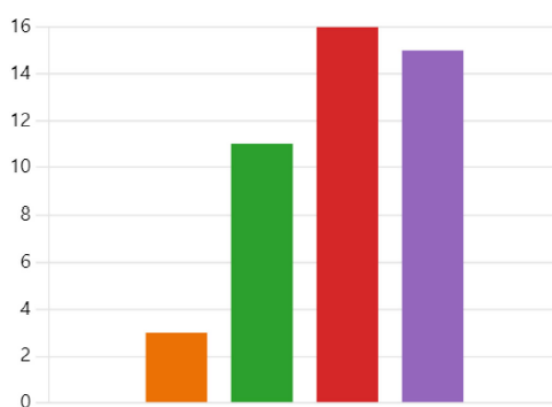


Strategia de Transformare Digitală a Primăriei Municipiului Turnu Măgurele
Iunie 2023

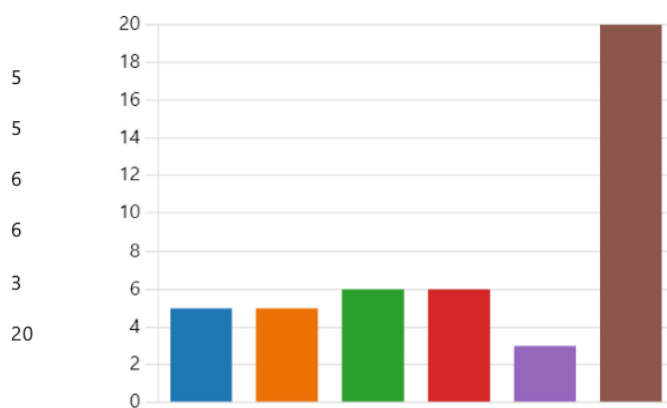
● Funcționar	40
● Personal contractual	5
● Demnitar (numit sau ales)	0



● 18-24	0
● 25-34	3
● 35-44	11
● 45-54	16
● 55-64	15
● 65 sau mai în vârstă	0



● Sub 1 an	5
● 1-2 ani	5
● 3-5 ani	6
● 6-10 ani	6
● 11-15 ani	3
● Peste 15 ani	20



● Conducere (ex. Director, Șef Ser...	5
● Execuție (ex. Consilier, Inspector...	40



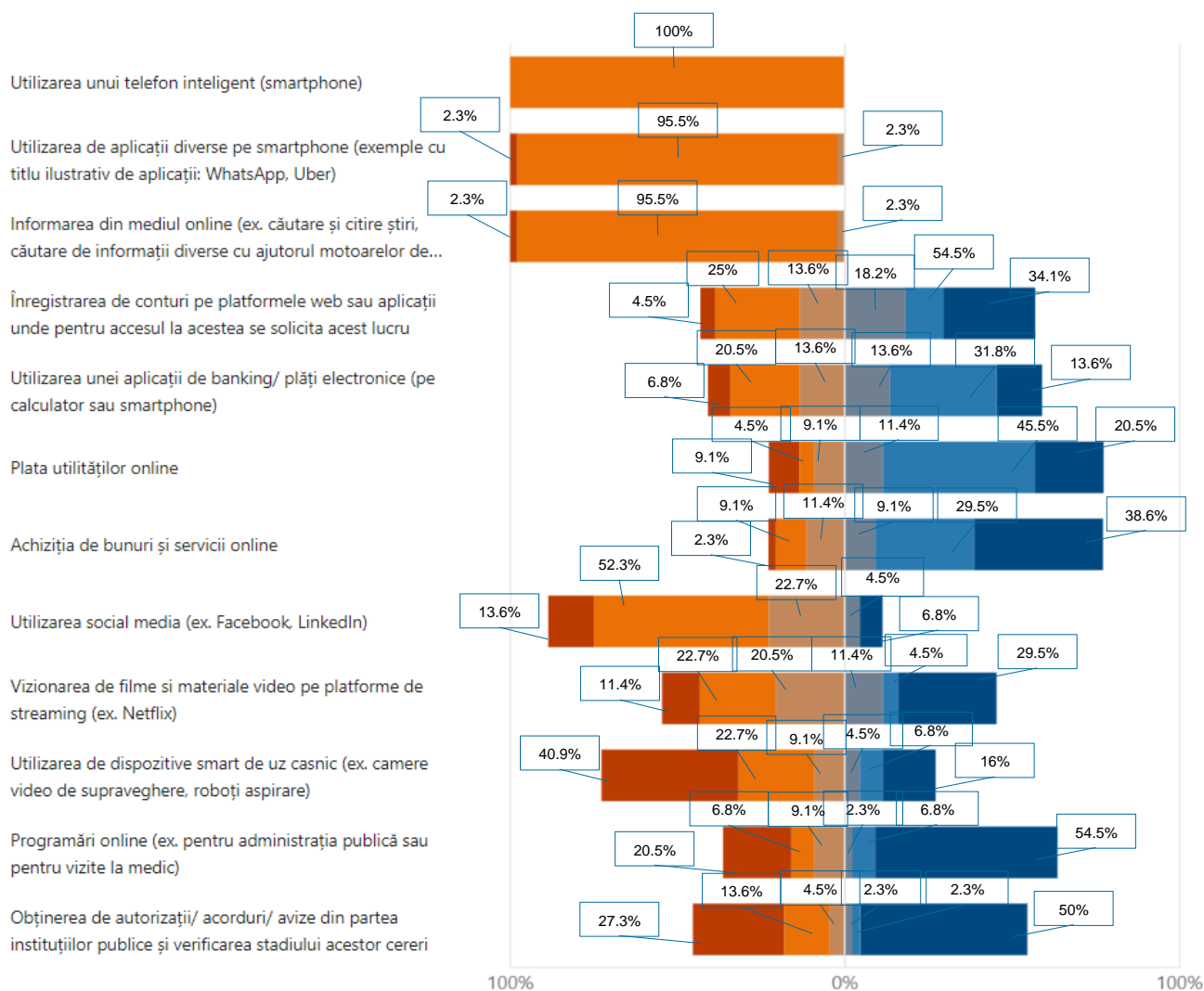


Întrebarea #6 - Autoaprecierea realizării frecvenței următoarelor activități

Viziunea de ansamblu:

- 100% din respondenți utilizează un smartphone în mod zilnic – reieșind disponibilitatea de întreprinderi digitale și afinitatea față de avansul tehnologiei
- Peste 91% 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 27% din respondenți nu au realizat niciodată activitatea de obținere a unei autorizații/acord/aviz din partea instituțiilor publice

■ Nu am realizat aceste activități niciodată ■ Zilnic ■ De 2-3 ori pe săptămână ■ O dată pe săptămână ■ Lunar
■ O dată la câteva luni sau mai rar



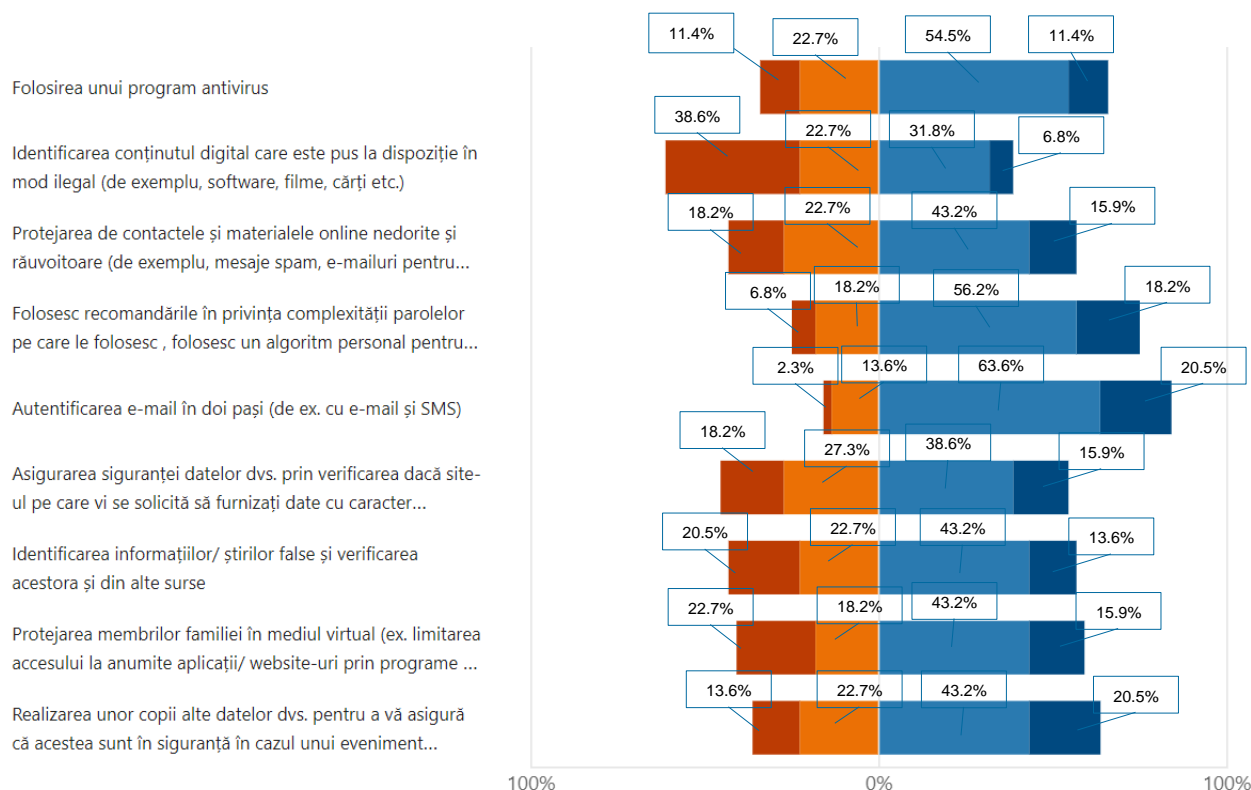


Întrebarea #7 - Autoaprecierea competențelor privind următoarele activități din mediul digital

Viziunea de ansamblu:

- Peste 83% dintre respondenți se autoapreciază ca fiind în măsură să completeze autentificarea în doi pași via e-mail fără ajutori, dintre care 20.5% pot sprijini/îndruma alte persoane, **identificând astfel o categorie de resurse umane ce pot fi valorificate suplimentar față de nevoia de traineri/ resursele departament IT – o metodă de însușire a competențelor digitale fiind de la colegi** (în proporție de 11%)
- Sub 25% dintre respondenți au răspuns că nu știu să realizeze următoarele activități privind mediul digital, mai puțin identificarea conținutului care a fost pus la dispoziție în mod ilegal (ex. piratare software, filme etc.) unde autoaprecierea a fost în măsură de 38.6% – 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

■ 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



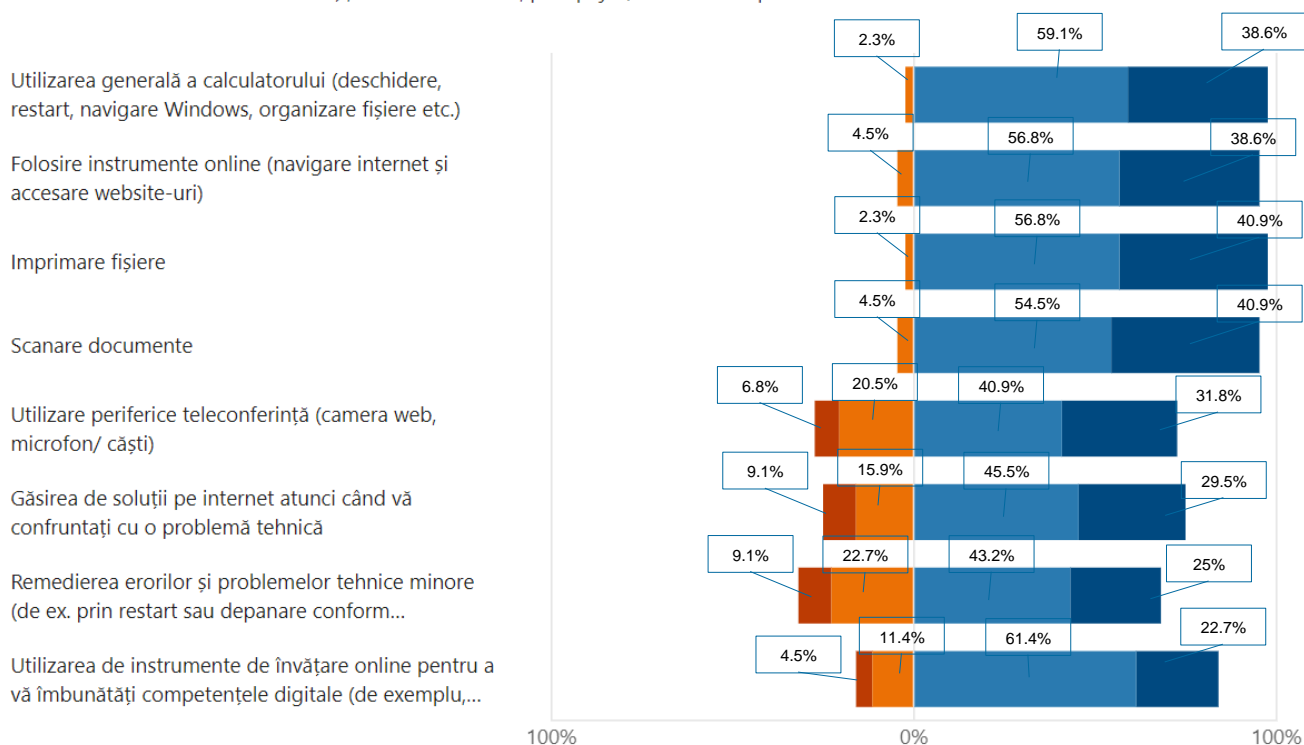


Întrebarea #8 - Autoaprecierea competențelor privind următoarele activități din mediul de lucru

Peste 40% dintre respondenți pot realiza următoarele activități de unii singuri, iar peste 25% dintre aceștia pot îndeplini aproape toate activitățile cu încredere și dacă este nevoie pot sprijini/ îndruma pe alții, mai puțin activitatea de învățare online, unde procentul a fost mai aproape de 23%. Din această dimensiune din nou reiese oportunitatea de a valorifica cunoștințele deja dobândite de marea majoritate a angajaților.

Dimensiunea cu cea mai mare lipsă de autonomie este remedierea erorilor și problemelor tehnice minore, având un procent cumulativ aproape de 32% – 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.

- 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



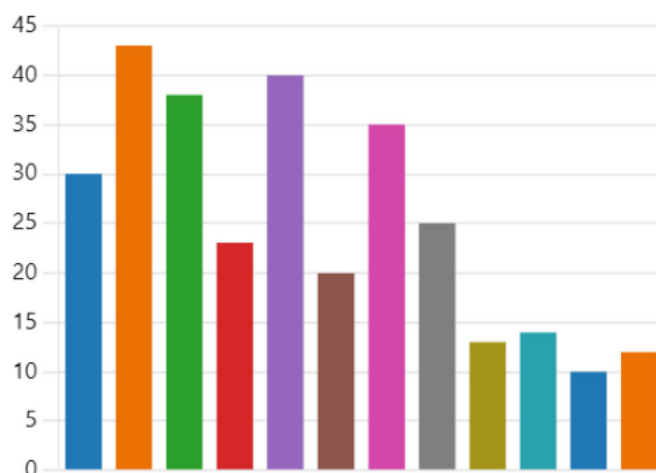


Întrebările 9-10 - Activitatea privind programele informatice

Viziunea de ansamblu:

- Doar 22% 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 95% dintre respondenți utilizează programele de editare text (ex. Microsoft Word) în cadrul lucrului și pot utiliza programul fără ajutor sau îi pot îndruma pe ceilalți;
- Aproape 66% dintre respondenți utilizează programe de e-mail (ex. Microsoft Outlook) și 72.7% 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.

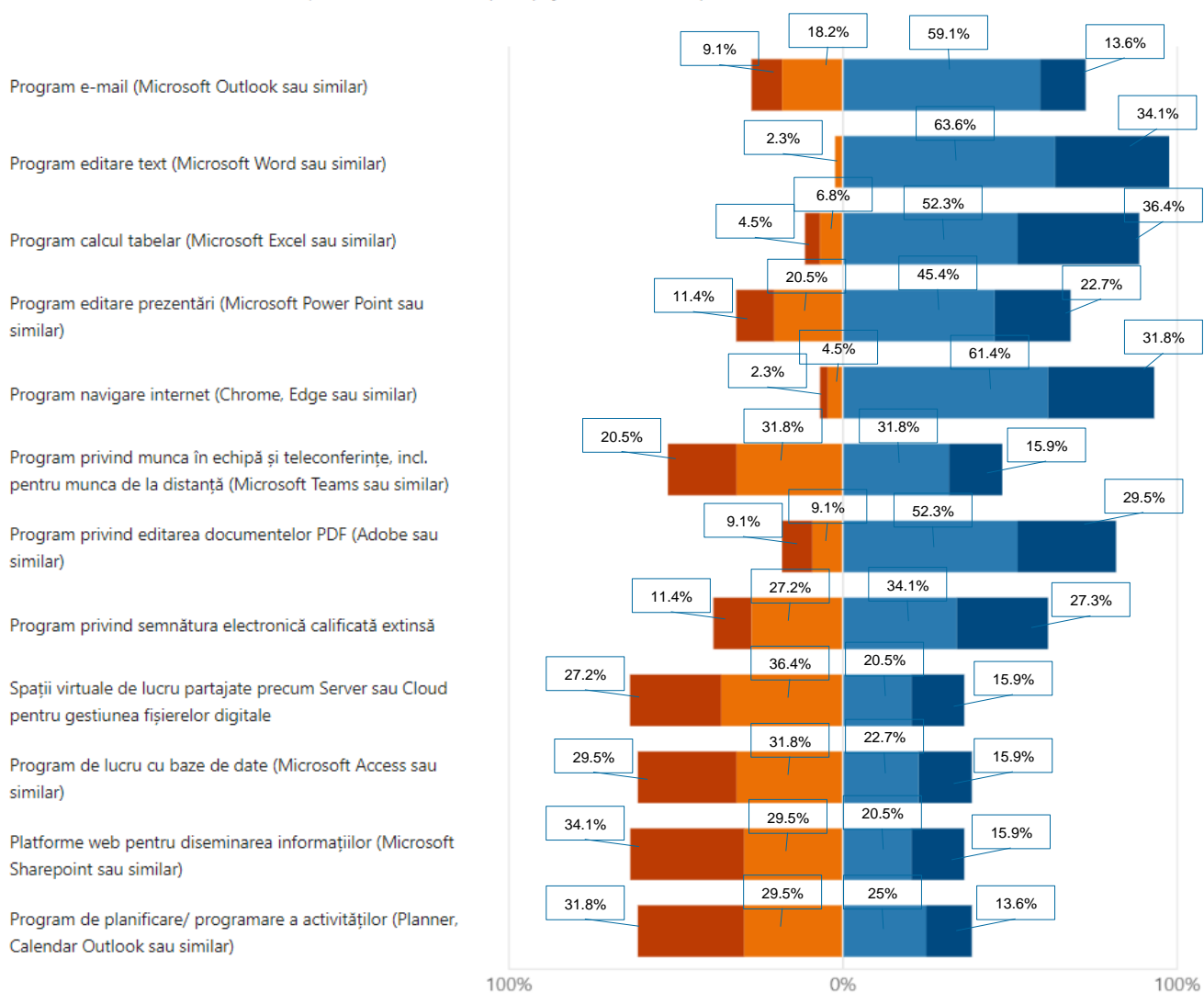
● Program e-mail (Microsoft Outl...	30
● Program editare text (Microsoft ...	43
● Program calcul tabelar (Microso...	38
● Program editare prezentări (Mic...	23
● Program navigare internet (Chro...	40
● Program privind munca în echip...	20
● Program privind editarea docu...	35
● Program privind semnătura elec...	25
● Spații virtuale de lucru partajate...	13
● Program de lucru cu baze de da...	14
● Platforme web pentru diseminar...	10
● Program de planificare/program...	12





Strategia de Transformare Digitală a Primăriei Municipiului Turnu Măgurele Iunie 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










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

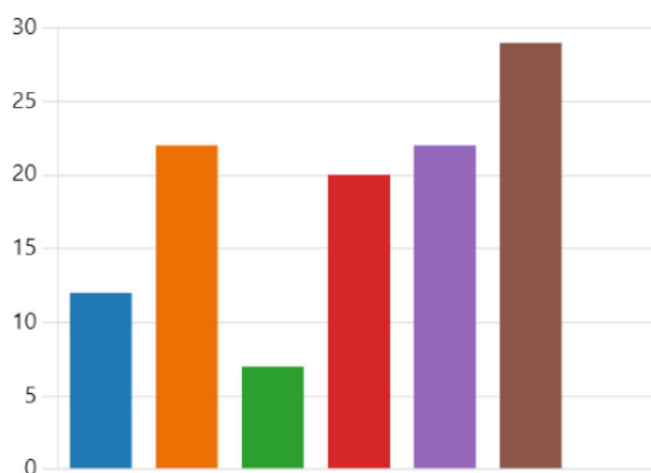
Viziunea de ansamblu:

- 64% 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 48% – **identificându-se astfel o sinergie între**



respondenții autonomi și a diseminării competențelor acestora în rândul colegilor.

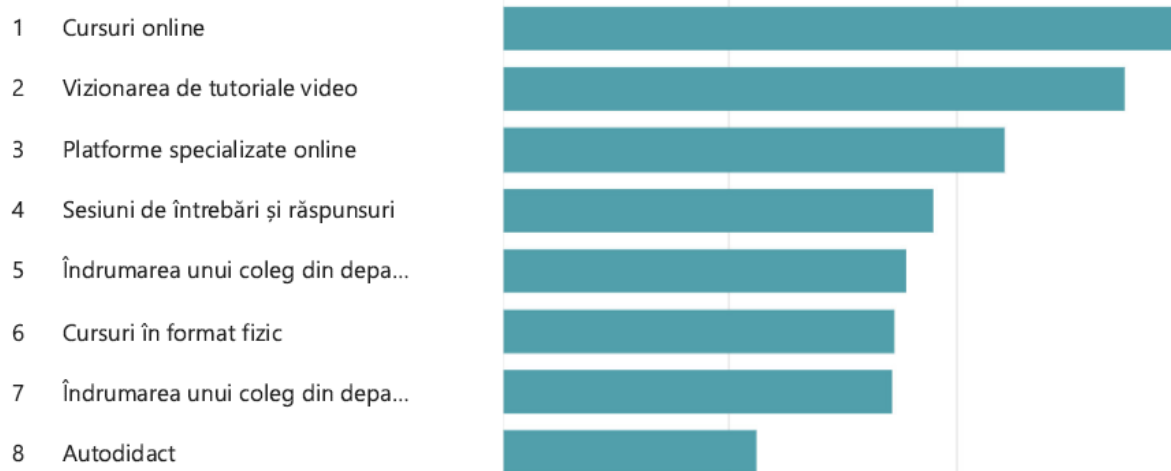
	Din școală	12
	Din facultate	22
	Cursuri de specializare generale,...	7
	Cursuri de specializare finalizate...	20
	De la colegi	22
	Autodidact	29
	Other	0



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 57% dintre respondenți), viziunea de tutoriale și platformele specializate online constituie topul primelor 3 modalități de învățare potrivite pentru respondenți.

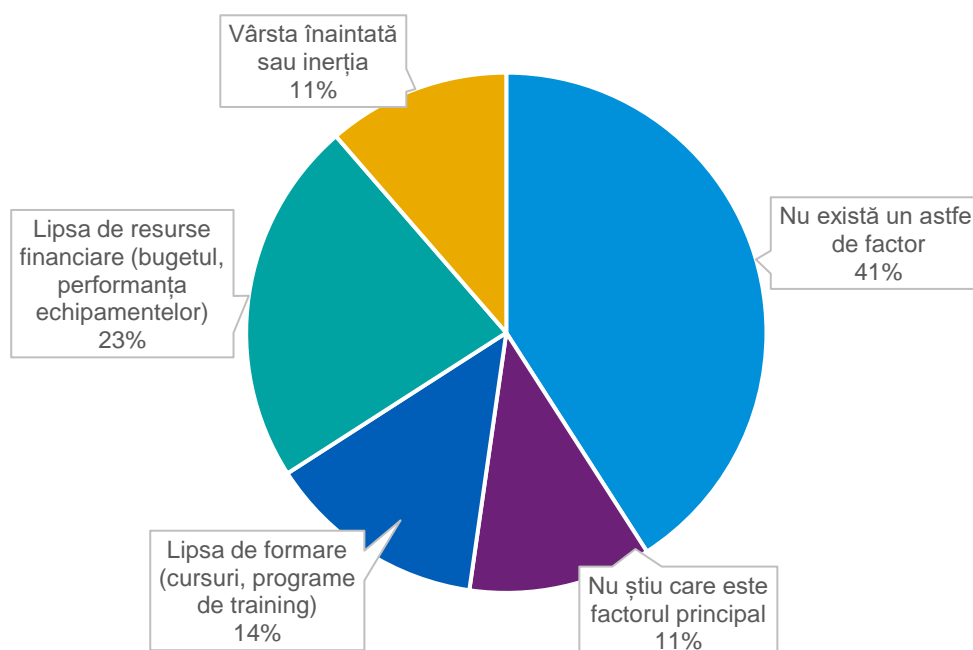
Proximitatea ierarhică a preferințelor





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

- 18 (41%) respondenți cred că nu există un astfel de factor / nu este cazul unei limitări ceea ce arată deschiderea spre dezvoltarea competențelor digitale ale personalului
- 10 (23%) respondenți indică lipsa de resurse financiare (bugetul, performanța echipamentelor) ca fiind cel mai important factor
- 6 (14%) respondenți au afirmat lipsa de formare (competențe digitale, cursuri, programe de training sau trainerii) ca fiind cel mai important factor
- 5 (11%) respondenți au menționat că nu știu care este factorul principal
- 5 (11%) respondenți menționează vârsta înaintată sau inerția în fața progresului tehnologic



Verbatim - selecție

„Lipsa de cursuri in acest domeniu.”

„Auto-subestimare și complacere”

„Vârsta”

„Instituția nu trimite angajații la cursuri de specializare”



„Nu exista limitare”

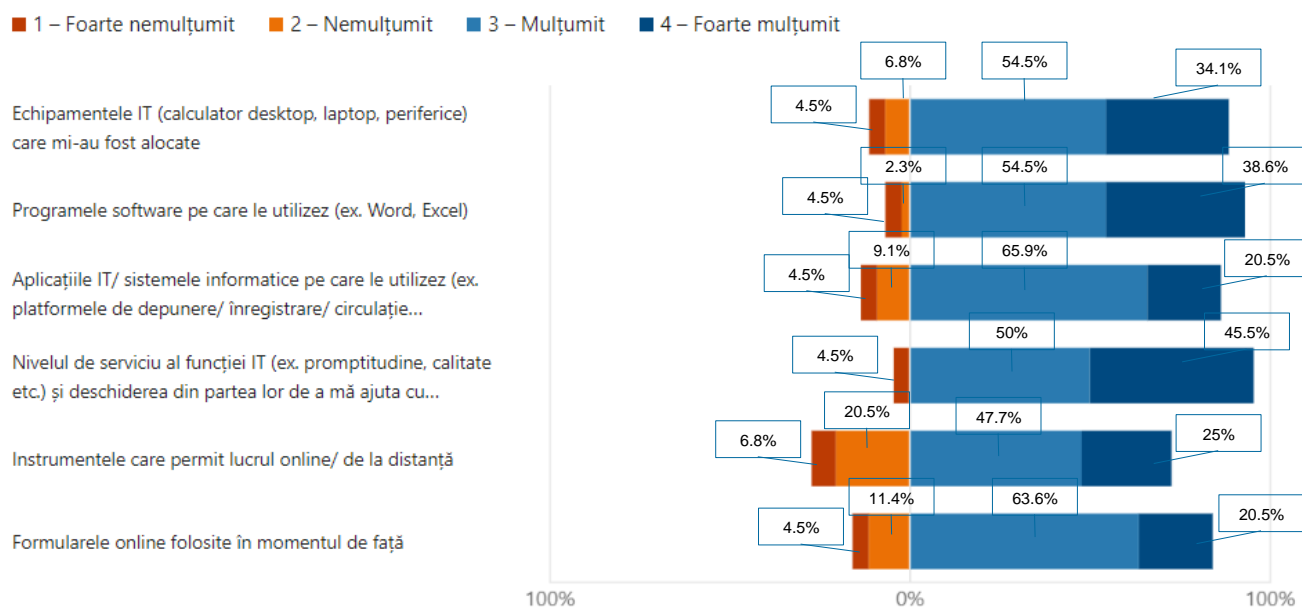
„Accesul limitat la dispozitive inteligente, precum și lipsa de informare cu privire la importanța dezvoltării competențelor digitale.”

„Timp insuficient.”

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 chestionate în întrebarea nr. 14, cea mai vizată dintre acestea este dimensiunea aferentă nivelului de serviciu al funcției IT, ce are un procent cumulat de satisfacție de 95.5%.

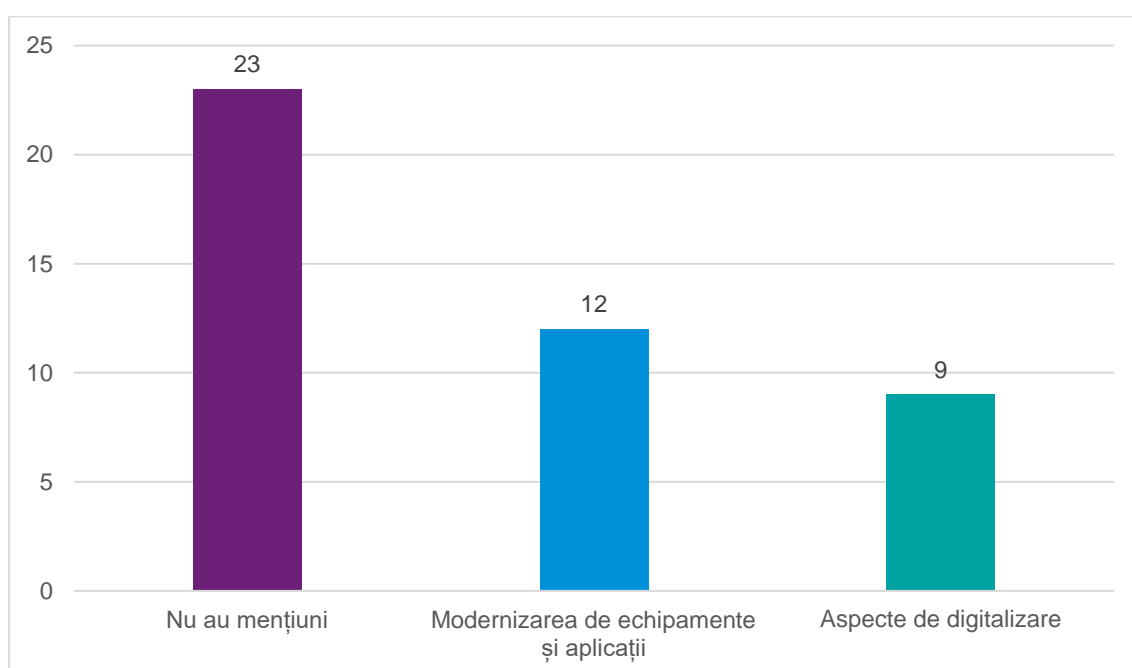
Totodată, dimensiunea cu cel mai ridicat nivel de nemulțumire din partea respondenților este cea a instrumentelor care permit lucrul în regim online, având un procent cumulat de 27.3%.





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

- 23 (52%) nu au menționat în acest sens
- 12 (27%) respondenți menționează modernizarea de echipamente hardware & achiziția de programe noi/ licențe software
- 9 (21%) dintre respondenți identifică nevoi de digitalizare (interconectare a departamentelor, fluxuri de lucru și de documente online, munca la distanță)



Verbatim - selecție

„Lucrul de la distanță nu poate fi practicat deoarece trebuie accesată în permanent documentația tehnică fizică. Ar fi foarte util dacă ar fi timp de scanare a întregii documentații care să poată fi accesată online.”

„Nedeținerea semnăturilor electronice pentru funcționari și conducere, astfel încât să se poată lucra și de acasă (când este cazul). Implementarea unui program de registratură care poate fi folosit de fiecare serviciu/ compartiment în parte.”

„Lipsa imprimantelor A3, A0, Scanere A3, A0.”

„O mai bună interconectare între compartimente.”

„Dezvoltarea unui sistem care să atenționeze termenele de lucru de ex. termen contract.”

„Introducerea mai multor formulare care pot fi completate online.”



„Folosirea în cadrul instituției a unui program de înregistrare a documentelor și accesul personalului la documentele înregistrate - avertizare cu privire la termenul scadent de răspuns - utilizarea unor programe informatice pentru achizițiile publice și pentru monitorizarea investițiilor”

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

- 23 (52%) identifică activitățile ce presupun interacțiuni cu documentele (redactare, înregistrare, semnare, arhivare)
- 13 (30%) respondenți au răspuns că nu este cazul / nu pot identifica vreo acțiune anume

Verbatim - selecție

„Lucrând în cadrul unui compartiment de derulare a fondurilor europene sunt foarte multe activități care consuma timp. Verificarea documentației tehnice este una dintre activități care consuma timp, atenție, responsabilitate.”

„Semnarea electronică și numerotarea fiecărui document în parte dintr-o cerere de rambursare.”

„Activitățile profesionale cele mai mari consumatoare de timp sunt cele legate de întocmirea documentelor emise de compartimentul în care îmi desfășor activitatea, consultarea la zi a legislației din domeniu.”

„Implementare proiecte fonduri nerambursabile”

„Înregistrarea documentelor.”

„Verificarea lucrărilor.”

„Arhiva.”

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

- 11 (25%) dintre respondenți menționează digitalizarea fluxului documentelor (depunerea petițiilor, sesizărilor etc.)
- 17 (39%) doresc ca activitățile aferente plăților de taxe și impozite să fie digitalizate
- 2 (4%) dintre respondenți doresc ca toate serviciile oferite de instituții să fie digitalizate
- 2 (4%) dintre respondenți nu doresc/ nu consideră oportună digitalizarea



Verbatim - selecție

- „Nu consider ca ar trebui digitalizată în totalitate vreo activitate.”
- „Urbanism, Taxe și Impozite Locale, Juridic și Administrație publică locală.”
- „Registratura, obținerea de certificate fiscale, avize etc.”
- „Serviciile privind plata taxelor și impozitelor”
- „Programări, operațiuni de plata, audiențe.”
- „Plata taxelor și impozitelor. Eliberarea avizelor și autorizațiilor. Servicii publice de urgență.”
- „Toate.”

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

- 16 (36%) dintre respondenți consideră că nu există un factor limitativ
- 8 (18%) dintre respondenți identifică lipsa fondurilor pentru programe de digitalizare
- 4 (9%) identifică lipsa competențelor digitale în cadrul instituțiilor
- 5 (15%) dintre respondenți nu reușesc să identifice factorul principal
- 2 (4%) consideră vârsta înaintată a cetățenilor orașului sau inerția ca fiind factorul principal

Verbatim - selecție

- „Lipsa unui program digitalizat la nivelul primăriei.”
- „Lipsa fondurilor.”
- „Bugetul redus al instituției”
- „Lipsa competențelor digitale.”
- „Vârsta înaintată a locuitorilor orașului.”
- „Principalul factor este lipsa de informare a cetățenilor cu privire la importanța digitalizării, dar și accesul limitat și lipsa de experiență ale acestora la echipamentele necesare pentru a folosi tehnologia online.”
- „Cetățenii orașului nu sunt încă pregătiți pentru a face acest pas mare către digitalizare, având în vedere ca populația majoritară a orașului are o vârstă înaintată.”



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

Marea majoritate a respondenților au menționat ca nu au alte opinii, idei sau nevoi pe care doresc să și le exprime. Regăsiți mai jos răspunsurile distincte.

Verbatim

„Cursuri de specializare pentru întreg personalul instituției.”

„Cursuri fizice.”

„Învățarea folosirii sistemelor digitale online”

„Crearea unei platforme ușor accesibile și pe înțelesul cetățenilor.”

„Instruiri periodice.”

„Nu este cazul.”

C. Informații privind sesiunile de transfer de know-how

Sesiunile de transfer de know-how au fost desfășurate pe perioada a 2 zile și au fost livrate în format fizic la sediul PMTM.

Au fost invitați să participe la aceste sesiuni întregul personal al PMTM și inclusiv din partea instituțiilor coordonate. Prezența efectivă a fost de 24 de participanți pe durata celor două zile ale sesiunilor (lista celor prezenți se regăsește în *Anexa nr. 5 – Listele de prezență la sesiunile de transfer de know-how*).

Subiectele adresate în cadrul acestor sesiuni sunt descrise pe scurs mai jos:

- **Introducere** - prezentarea echipei prezente din partea consultantului; prezentarea participanților din partea PMTM 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 electronica, 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 sesiunile de transfer de know-how se regăsesc în următoarea anexă - *Anexa nr. 6 – Materialele suport folosite pentru sesiunile de transfer know-how.*



III. Lista anexelor acestui document

Anexa nr. 1 - Fișier Excel – Jurnal de proiect - Stadiu cerințe de date.

Anexa nr. 2 – Analiza procese

Anexa nr. 3 – Diagrama arhitectură IT PMTM și instituții coordonate

Anexa nr. 4 – Fișiere Excel - Inventare IT

Anexa nr. 5 – Materialele suport folosite pentru sesiunile de transfer de know-how

Anexa nr. 6 – Listele de prezență la sesiunile de transfer de know-how