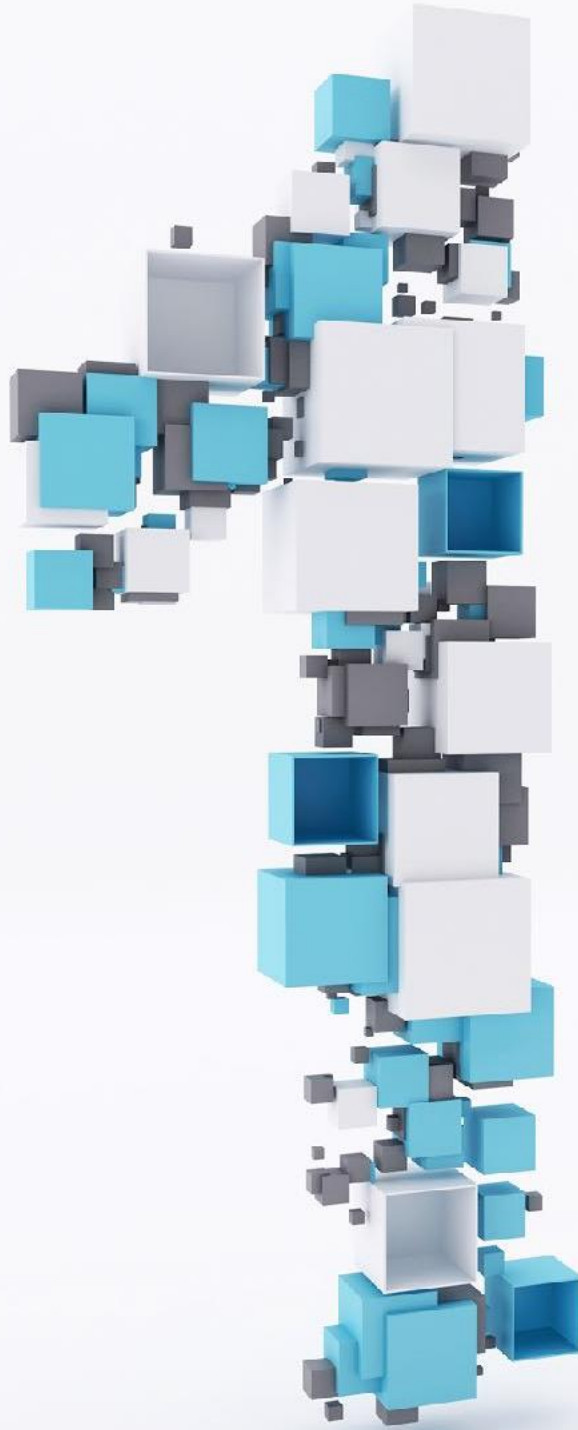


Junie 2021



ÎNTÂI DIGITAL

Propunere de cadru colaborativ privind dezvoltarea unei politici publice de transformare digitală a administrației publice în România

Despre Institutul Aspen România

Institutul Aspen România este o asociație non-guvernamentală, non-profit, apolitică, ce are ca misiune încurajarea leadershipului bazat pe valori precum și promovarea unui dialog informat, transparent și nepărtinitor pe diverse teme de interes pentru societatea românească. Prin **Metoda Aspen**, programele noastre oferă decidenților publici și reprezentanților sectorului privat, non-guvernamental și ai mediului academic o platformă excepțională de reflecție, cu scopul de a ajunge la un consens cu privire la recomandări concrete de politici publice în domenii cheie pentru România.

Despre Programul Aspen Technology & Society

Programul Aspen Technology & Society a creat o platformă pentru dezbatere și o comunitate dedicată formată din stakeholderi cheie din sectorul public, privat, academic și non-guvernamental, cu scopul de a contribui la dezvoltarea politicilor publice în domeniul tehnologiei, inovării și digitalizării. Documentul de față privind **dezvoltarea unei politici publice de transformare digitală a administrației publice în România** are la bază discuțiile din cadrul ediției 2020 a programului, coordonate de **Radu Puchiu, Director al Programului Aspen Technology & Society**.

Programul beneficiază de sprijinul următorilor parteneri: **Microsoft, Vodafone, UiPath, Modex**.

Cuprins

INTRODUCERE	3
DE CE ÎNTÂI DIGITAL?.....	4
DE CE E IMPORTANT CA SERVICIILE PUBLICE SĂ FIE CENTRATE PE UTILIZATOR.....	4
DE CE E IMPORTANTĂ O ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ MODERNĂ	5
DE CE E IMPORTANTĂ EDUCAȚIA DIGITALĂ	7
DE CE E IMPORTANT SĂ MĂSURĂM PROGRESUL.....	8
DE CE SUNT IMPORTANTE COLABORAREA ȘI ÎNCREDEREA.....	8
DIGITAL FIRST ROMANIA - PRINCIPII	10

INTRODUCERE

Apariția internetului, urmată de revoluția tehnologică, au influențat în mod considerabil activitățile noastre cotidiene. Beneficiile aduse sunt de necontestat, fie că ne referim la accesul rapid la informație, posibilitatea de tranzacționare la distanță sau conectarea fără precedent între oameni.

Procesul de transformare digitală și-a dovedit deja contribuția la creșterea calității vieții cetățenilor și la dezvoltarea unui mediu socio-economic prosper.

Există o legătură evidentă între nivelul de dezvoltare al unei țări, competitivitatea ei economică, și folosirea instrumentelor digitale. În dorința de a folosi avantajele aduse de noile tehnologii, de a face pași rapizi în dezvoltarea României, propunem un cadru colaborativ de dezvoltare a unei politici publice de transformare digitală axată pe o regândire a serviciilor publice pentru un mediu primordial digital.

Misiunea acestui demers este transformarea digitală a serviciilor publice, însoțită de educație digitală, pentru o administrație modernă, adaptată nevoilor actuale ale societății, ca factori determinanți ai dezvoltării României.

Întâi digital/Digital First este conceptul cadru sub care dorim să colaborăm.

Rolul acestui document este de a alinia eforturile de digitalizare a serviciilor publice în jurul unui set de principii ce vor călăuzi dezvoltarea politicii publice și întreg parcursul procesului de implementare.

Asumarea oficială a setului de principii ce însoțește acest document va contribui decisiv, credem noi, la însuflarea încrederii într-un proces complex de transformare și va oferi un cadru permanent de sprijin și coordonare unitară, la nivel național, a administrației publice centrale și locale.

Am urmărit clarificarea cadrului de discuții prin răspunsuri la câteva întrebări importante:

- De ce *Întâi digital*?
- De ce e important ca serviciile publice să fie centrate pe utilizator?
- De ce e importantă o administrație publică modernă?
- De ce e importantă educația digitală?
- De ce e important să măsurăm progresul?
- De ce e importantă colaborarea?

Aceste vor fi detaliate în cele ce urmează.

DE CE ÎNTÂI DIGITAL?

Întâi digital este modalitatea prin care un serviciu public este regândit pentru un mediu în care uneltele digitale sunt folosite primordial pentru interacțiunea cu utilizatorul respectivului serviciu, fie el cetățean sau companie.

Întâi digital înseamnă redesenarea unei experiențe sau interacțiuni cu serviciul public cu scopul de a fi atât de facilă încât cei care folosesc unelele online să o aleagă și să o folosească repetat, cu ușurință.

Administrația publică oferă astăzi câteva mii de servicii ce implică completarea unui formular, depunerea unor acte sau transmiterea unor informații. Numai o mică parte dintre acestea sunt în prezent accesibile online. O și mai mică parte din cele disponibile online se află sub forma unor formulare precompletate.

Transformarea digitală a acestor servicii înseamnă mai mult decât a le face disponibile electronic; înseamnă reproiectarea lor pentru a găsi cea mai bună cale de a folosi timpul utilizatorilor și al administrației publice, de a face serviciul eficient din punct de vedere al costurilor, de a livra încredere. *Întâi digital* este calea prin care această reproiectare se poate face asigurând o perspectivă completă asupra acestor factori.

În prezent peste 80% din gospodării au acces la internet în România și peste două treimi din populație folosesc internetul frecvent. Cu toate acestea, chiar și acolo unde serviciile sunt livrate online, oamenii nu le aleg. Motivele țin de comunicarea opțiunilor, încredere, siguranță, educație digitală dar și de modul în care interacțiunea este sau nu ușoară. Replicarea de multe ori a procesului offline într-un mediu online a dus la o modalitate complicată de a livra acel serviciu.

De aceea, *Întâi digital* trebuie să plece de la ușurința acestei interacțiuni, de la centrarea serviciului livrat pe utilizator.

DE CE E IMPORTANT CA SERVICIILE PUBLICE SĂ FIE CENTRATE PE UTILIZATOR

Internetul și noile tehnologii digitale au crescut capacitatea de a înțelege nevoile publicului la un nivel fără precedent. De asemenea, datorită digitalizării, avem în prezent posibilitatea de a livra servicii personalizate pentru nevoile specifice ale utilizatorilor, mult mai rapid și cu un cost redus, precum și de a îmbunătăți permanent calitatea acestora, pe baza analizei datelor.

Pentru administrația publică acest lucru reprezintă o oportunitate fără precedent de a-și regândi modul de livrare a serviciilor plecând de la experiența utilizatorului, fie el cetățean sau companie.

Înțelegând și ascultând permanent nevoile cetățenilor prin instrumentele online oferite, serviciile publice pot livra o experiență facilă, plăcută și eficientă.

Dincolo de aceasta, este important ca serviciul oferit să rezolve o problemă clară și reală a utilizatorilor. Aceasta poate fi legată de timp, cost, nevoie de informare sau asistență. De aceea, este extrem de important ca acest lucru să fie înțeles încă de la bun început în regândirea serviciului.

Dezvoltarea rapidă a tehnologiei a permis accesul la informație și servicii digitale pe diverse căi, folosind multiple echipamente și interfețe. În același timp, modul în care acestea sunt utilizate este foarte diferit - de la persoane permanent conectate, familiarizate cu tehnologia la persoane care folosesc telefonul mobil doar pentru apeluri vocale.

Serviciul public trebuie gândit pentru a asigura o experiență bună tuturor, plecând de la modul în care utilizatorii folosesc tehnologia.

Tododată - și e un lucru extrem de important - experiența utilizatorilor trebuie să fie una unitară, indiferent de serviciul pe care îl accesează. Nimic nu e mai neplăcut decât a avea alt mod de interacțiune trecând de la un serviciu la altul, cu alte reguli, cu alte interfețe.

Nu în ultimul rând trebuie ținut cont că nu toată lumea va putea folosi serviciile online în mod independent. De aceea, redesenarea serviciilor publice trebuie să țină cont că toți cetățenii au dreptul la servicii de calitate. Administrația publică trebuie să asigure un acces facil la aceste servicii celor cărora le sunt adresate. A desena servicii centrate pe utilizator înseamnă a ține cont atât de cei care le vor folosi în mod digital cât și de cei care nu vor putea face acest lucru, gândind ce este necesar și pentru cei ce nu au acces la servicii online.

Întâi digital nu înseamnă exclusiv digital. *Întâi digital* și servicii centrate pe utilizator înseamnă reproiectarea unitară a serviciilor publice pentru o experiență ușoară, plăcută și eficientă, livrată corect în mediul de utilizare preferat al cetățenilor sau companiilor.

Pentru acest lucru e nevoie de o administrație care să inițieze și să coordoneze și să conducă această transformare.

Întâi digital este, așadar, un prilej de a regândi serviciile publice dar și o ocazie de a moderniza administrația publică.

DE CE E IMPORTANTĂ O ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ MODERNĂ

Administrația publică și modul în care lucrează și livrează servicii cetățenilor și companiilor, reprezintă o reflexie a dezvoltării țării. România a dovedit cu ajutorul oamenilor ei că este o țară dezvoltată economic, conectată global. Sectoarele economice ce aduc un aport semnificativ la dezvoltarea ei au dovedit că știu să folosească accesul la piețele globale și tehnologia pentru a fi mai eficiente și competitive.

Tot mai multe organizații adoptă din ce în ce mai mult tehnologiile digitale pentru a livra servicii de calitate, de cele mai multe ori exclusiv online, și asistăm cu toții la un proces continuu de transformare digitală a acestora, fie că vorbim de bănci, comerț online sau media.

Administrația publică este organizația care gestionează cel mai mare volum de servicii pentru public, fiind o realitate care își are origine chiar în misiunea acesteia. Acest lucru nu este însă lipsit de provocări, chiar în contextul în care, în prezent, există o varietate largă de soluții digitale care pot facilita livrarea serviciilor publice. *Întâi digital* este oportunitatea dar și umbrela prin care România poate deveni un adevărat lider al dezvoltării naționale prin prestarea serviciilor de calitate populației.

Gestionând cel mai mare volum de servicii publicului, administrația publică trebuie să fie un adevărat lider al dezvoltării României prin serviciile eficiente pe care le livrează.

Transformarea digitală a administrației înseamnă, dincolo de serviciile livrate, un mediu de lucru mai bun pentru toți cei care lucrează în administrație, fapt pentru care strategia *Întâi digital* trebuie să țină cont de nevoile și așteptările funcționarilor publici în regândirea serviciului public.

Centrarea pe utilizatorul serviciilor publice nu înseamnă ignorarea lucrătorului în administrație. Serviciile trebuie regândite pentru un mediu digital ușor de folosit, atât pentru cei care administrează și folosesc intern aceste sisteme, cât și pentru beneficiarul final.

Administrația publică trebuie să devină o organizație digitală. *Întâi digital* asigură cadrul pentru ca această transformare să fie una colaborativă, incluzivă. Transformarea digitală nu înseamnă renunțarea la oameni ci regândirea fluxurilor interne pentru un mediu în care instrumentele digitale să aducă un plus de eficiență, colaborare și încredere.

Transformarea digitală presupune schimbare. Ea trebuie însă comunicată corect și transparent, orientată spre înțelegerea tuturor implicațiilor și efectelor unei astfel de schimbări. Scopul ei - modernizarea administrației pentru o Românie dezvoltată - trebuie să fie un prilej pentru ca această schimbare să fie făcută cu toți cei implicați și nu împotriva lor.

Administrația publică are misiunea de a livra încredere și siguranță. *Întâi digital* este calea prin care o administrație modernă folosește tehnologia pentru a fi mai apropiată de cetățeni și companii pentru a-i ajuta să fie mai eficienți și competitivi.

Administrația publică trebuie să își asume obiectivul de a se moderniza cu ajutorul tehnologiei și în paralel să îndeplinească rolul de lider al transformării digitale a României. Implementând *Întâi digital*, vom putea susține un efort continuu de modernizare a țării pentru a răspunde cu mai mare ușurință și eficiență atât provocărilor curente, cât și celor viitoare.

De aceea, este important ca transformarea digitală să fie condusă prin puterea exemplului. Aceasta înseamnă a fi *întâi digital* de la nivelul tuturor factorilor de decizie până la orice persoană care

lucrează în administrație.

Prea mult timp soluțiile venite în primul rând din interiorul oamenilor din administrație au fost ignorate. *Întâi digital* este prilejul pentru a asculta aceste voci, a le oferi încredere și a le recunoaște meritele. Exemplul lor va transforma digital administrația. Exemplul lor va da încredere și celor neîncredători în tehnologie sau în schimbările aduse de aceasta pentru a învăța.

Pentru aceasta, procesul de dobândire a competențelor digitale necesare trebuie condus la toate nivelele administrației, folosind atât rețelele formale cât și informale, de la coleg la coleg.

Educația digitală este misiunea tuturor pentru o Românie dezvoltată. De aceea ea trebuie să se adreseze tuturor, indiferent de nivelul de cunoștințe sau familiarizare cu tehnologia. *Întâi digital* este calea prin care educația digitală este accelerată pentru o adopție rapidă la toate nivelurile societății.

DE CE E IMPORTANTĂ EDUCAȚIA DIGITALĂ

Nu de puține ori, implementarea serviciilor electronice nu a ținut cont de utilizatorii interfețelor, externi sau interni administrației. Au rezultat proiecte greu de utilizat pentru public și neadoptate de către cei din administrație. Dincolo de necesitatea de a proiecta colaborativ aceste servicii, transformarea lor digitală trebuie să țină cont de necesitatea transferului de cunoștințe către utilizatori.

Implementarea sistemelor electronice s-a făcut adesea printr-un proces de învățare global, care nu a ținut cont de nivelul de cunoștințe al celor ce îl vor folosi sau fără a efectua o evaluare prealabilă a acestora.

De asemenea, măsurarea gradului de educație digitală în administrație a fost insulară și neconstantă în timp, cauzată și de teama lucrătorilor în administrație de a nu fi evaluați după criterii ce nu le sunt familiare.

Întâi digital înseamnă investiții graduale și permanente în educație digitală. Fiecare proiect de digitalizare trebuie să includă bugete și acțiuni specifice pentru desfășurarea activităților de training digital, atât în administrația publică cât și la nivelul utilizatorilor serviciilor publice.

De asemenea, înseamnă investiții în evaluarea permanentă a personalului din administrație după criterii clare, aliniate țăintelor mai mari de modernizare și contribuție la dezvoltarea țării. Încurajarea evaluării personale, anonimizate, folosind aceleași metode și criterii ca în cazul evaluărilor anuale este de urmărit.

Educația digitală nu înseamnă a arăta cu degetul ci a întinde o mână de ajutor. *Întâi digital* este cel mai bun prilej pentru a ne ajuta reciproc în procesul de învățare și un bun prilej de deschidere a administrației spre toți cei care pot și vor să ajute. De modul în care administrația învață uneltele

digitale depinde calitatea serviciului livrat. De aceea, *Întâi digital* este o investiție în viitor, o investiție în dezvoltare.

Instrumentele digitale de învățare permit astăzi acces de la distanță, în ritmul fiecăruia, pe un traseu de învățare adaptat fiecăruia. Mult mai important însă, permit măsurarea permanentă a progresului, permit feedback, permit corectarea greșelilor.

Întâi digital înseamnă investiție în educație digitală constantă, la toate nivelurile societății, cu măsurarea permanentă a progresului folosind datele acumulate pentru a accelera acest proces.

DE CE E IMPORTANT SĂ MĂSURĂM PROGRESUL

Transformarea digitală a serviciilor publice nu este un scop în sine. Oferirea de servicii digitale de calitate, de către o administrație modernă, cu oameni pregătiți digital au ca țintă eficiența și, dincolo de ea, dezvoltarea societății și economiei. De asemenea, integrarea tehnologiilor digitale în cadrul administrației publice o va transforma într-un loc de muncă atractiv, inovativ și colaborativ.

Un astfel de proces complex are nevoie de evaluare constantă, ajustări, regândire agilă a unor procese și decizii luate aproape permanent. Acest lucru nu poate fi făcut fără o analiză constantă a datelor oferite de uneltele digitale, fără o măsurare a progresului făcut.

Transformarea digitală trebuie să se bazeze pe încredere iar aceasta nu poate fi câștigată decât prin decizii bazate pe date, comunicate transparent și folosite pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor livrate și modul de funcționare a administrației publice.

Este important ca acest progres să fie o oglindă a rezultatelor fiecăruia dintre cei implicați - încrederea vine din succes și pe acesta trebuie construit permanent. *Întâi digital* este despre regândirea modului de apreciere a succesului bazat pe ținte clare, indicatori măsurabili și bucle de feed-back permanent.

Un efect important al acestui model va fi apariția unor campioni digitali la nivelul multor entități ale administrației datorită oportunității de a asigura un leadership puternic, în contextul unor ținte clare.

Transformarea digitală trebuie să folosească această competiție pentru a încuraja colaborarea. *Întâi digital* este despre succesul comun, construit prin evaluare permanentă, ținând spre creșterea calității serviciilor livrate și proceselor interne necesare.

DE CE SUNT IMPORTANTE COLABORAREA ȘI ÎNCREDEREA

Colaborăm eficient și apreciem succesul - acesta trebuie să fie îndemnul permanent. Transformarea digitală înseamnă colaborare între diversele entități sau sisteme publice, prin echipe comune și sisteme interoperabile, amplificând beneficiile aduse de tehnologia digitală.

Aceasta nu trebuie să se oprească la un mediu intern, specific administrației ci trebuie dusă spre cetățeni, organizații neguvernamentale, mediu academic și companii, ca actori importanți ai dialogului.

Întâi digital este platforma necesară pentru regândirea și îmbunătățirea serviciilor publice digitale făcute colaborativ, cetățean-administrație, prin dialog permanent, pe bază de încredere.

Încrederea în serviciile digitale ale administrației publice, construite în jurul utilizatorilor, vine din acest mod colaborativ de a le regândi, reproiecta și dezvolta. Un alt mare avantaj este adoptarea lor rapidă.

A răspunde tuturor cerințelor unui public atât de divers este o uriașă provocare. Creerea unui sistem colaborativ de lucru, transparent și orientat spre găsirea de soluții nu va elimina criticile; va da însă ocazia adaptării mai ușoare la cele mai multe dintre cerințe.

De asemenea, dialogul permanent asigură și un proces de transfer de cunoștințe facil către și dinspre public - un lucru extrem de util în redesenarea unor procese și servicii digitale.

Un lucru extrem de important este ocrotirea vieții private a cetățenilor și datelor pe care aceștia le livrează.

Nimic nu poate risipi mai ușor încrederea în serviciile administrației ca neprotejarea interacțiunii dintre administrație și cetățean sau companii și a datelor acestora. *Întâi digital* asigură faptul că securitatea cibernetică și protecția datelor personale sunt la baza gândirii oricărui serviciu public, nediscriminatoriu.



Toate cele menționate până aici sunt parte a regândirii unui sistem administrativ folosind tehnologiile digitale, prin colaborare și încredere, măsurând în permanență progresul.

***Întâi digital* reprezintă cadrul prin intermediul căruia transformarea administrației publice contribuie la acoperirea nevoilor populației și mediul de afaceri pentru a contura un viitor modern, accesibil și rezilient pentru România.**



DIGITAL FIRST ROMANIA – PRINCIPII

Beneficiile aduse de revoluția tehnologică sunt de necontestat, fie că ne referim la accesul rapid la informație, posibilitatea de tranzacționare la distanță sau conectarea fără precedent între oameni. Digitalizarea a dovedit deja cum contribuie la creșterea calității vieții cetățenilor și la dezvoltarea unui mediu socio-economic prosper. Astăzi, depinde de noi cum și cât de repede putem aduce aceste instrumente în folosul României.

Pentru instituțiile publice, internetul și noile tehnologii digitale au crescut capacitatea de a înțelege nevoile cetățenilor la un nivel fără precedent. De asemenea, datorită digitalizării, administrația publică a avut posibilitatea de a implementa și livra servicii publice croite pentru nevoile cetățenilor - mult mai rapid și cu un cost redus - precum și de a îmbunătăți permanent calitatea acestora, pe baza analizei datelor.

Administrația publică din România se află acum în fața unei presiuni semnificative, dar și a unei uriașe oportunități. În prezent, necesitatea reformării administrației publice are la bază nevoia regândirii serviciilor publice pentru un mediu modern și accesibil, cel digital. În fața acestor provocări, în calitate de instituții responsabile de buna funcționare a societății, având un rol crucial în construirea viitorului României, trebuie să generăm un răspuns pe măsură - curajos și hotărât, rapid și eficient – pentru digitalizarea administrației publice.

Următoarele principii stau la baza angajamentului nostru de realizarea acestei transformări în care elementul „digital” este primordial oricărei acțiuni:

1. **Punem cetățeanul în centrul a tot ceea ce facem;** serviciile publice sunt proiectate pentru o experiență cât mai facilă, plăcută și eficientă, înțelegând și ascultând permanent nevoile cetățenilor.
2. **Gândim serviciile publice să funcționeze spre rezolvarea unor probleme clare, definite și reale,** în primul rând ale cetățenilor.
3. **Modernizăm România printr-o administrație publică eficientă,** care funcționează în linie cu principiile guvernării electronice la care România a aderat prin Declarația de la Talinn din 2017, precum și alte angajamente existente la nivel european și internațional.
4. **Investim în educație digitală;** fiecare proiect de digitalizare include investiții și acțiuni specifice pentru desfășurarea activităților de training digital, atât în administrația publică cât și la nivelul utilizatorilor serviciilor publice.
5. **Ne bazăm deciziile pe analiza datelor** și ne asigurăm că acestea sunt folosite pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor livrate și modul de funcționare a administrației publice.
6. **Conducem transformarea digitală prin puterea exemplului;** suntem digital-first la nivelul tuturor factorilor de decizie.
7. **Colaborăm eficient și apreciem succesul;** între diversele entități sau sisteme publice, prin echipe comune și sisteme interoperabile, arătând beneficiile aduse de tehnologia digitală, atât în rândul cetățenilor, cât și la nivel de administrație.
8. **Măsurăm progresul prin indicatori clari, măsurabili și prezenți transparent,** având ca principal instrument gradul de folosire a serviciilor digitale.
9. **Dialogăm constant pentru o dezvoltare digitală incluzivă;** regândirea și îmbunătățirea serviciilor publice digitale va fi făcută colaborativ cetățean-administrație, prin dialog permanent.
10. **Livrăm încredere și siguranță;** serviciile publice vor fi livrate în siguranță, protejate împotriva criminalității cibernetice și ocrotind datele cetățenilor.

Vom transforma în acest fel administrația publică pentru a deveni o organizație digitală. Prin exemplul ei și cu ajutorul unor servicii eficiente vom îmbunătăți viața cetățenilor și a mediului de afaceri.

O transformare digitală pentru o Românie dezvoltată!