

## PLAN DE SUSTENABILITATE

Document realizat de experții ARIES Transilvania, Transilvania IT Cluster  
Bianca MUNTEAN  
Alexandru ROJA  
Fulvia IANCU  
Loredana MICLĂUŞ  
Andrei Martiniuc

## CUPRINS

### Introducere

1. Asigurarea sustenabilității transformării digitale prin cadrul instituțional	pag. 5
2. Designul instituțional	pag. 6
3. Cultura instituțională	pag. 10
4. Învățarea instituțională	pag. 11
5. Agilitatea instituțională	pag. 13
6. Managementul schimbării	pag. 15
7. Sustenabilitatea procesului de digitalizare din perspectiva Modelului Multidimensional pentru Transformare Digitală	pag. 16
Bibliografie	pag. 20

## Introducere

Acest livrabil face parte din proiectul „Creșterea transparenței decizionale și simplificarea procedurilor administrative pentru cetățeni – ANTO-CIIC”. În contextul proiectului, livrabilul denumit „Plan de sustenabilitate” are ca principal scop furnizarea unui ghid în vederea continuării procesului până la digitalizarea completă a tuturor procedurilor adresate cetățenilor Municipiului Cluj – Napoca. Planul de sustenabilitate are rolul de a asigura continuitatea proiectului și obținerea rezultatelor propuse pe termen lung.

Ne-am propus să redactăm acest livrabil având în vedere mai multe perspective. Am considerat că este util să cuprindem în planul de sustenabilitate sugestiile necesare pentru ca, în urma studiului de profunzime disponibil în primul livrabil, să furnizăm scenariile posibile pentru ca Primăria Cluj – Napoca să ajungă la un nivel de maturitate și transformare digitală superior. Pentru a realiza acest lucru, pornind de la Modelul Multidimensional de Transformare Digitală prezentat în primul livrabil am prezentat în planul de sustenabilitate modul în care instituția poate pune în valoare pe termen lung potențialul strategic instituțional. Procesul de dezvoltare, schimbare și transformare instituțională în vederea digitalizării presupune dezvoltarea și valorificarea capabilităților, capacitaților, competențelor și abilităților într-o manieră dinamică. Primăria Cluj – Napoca poate implementa acest plan de sustenabilitate pentru a deveni mai agilă, pentru a reduce rezistența la efectele generate de transformarea digitală, dar mai ales pentru crearea contextului organizațional din punct de vedere al managementului, leadership-ului, configurației și structurii organizaționale. Transformarea digitală este un proces a cărei facilitare, pe lângă tehnologiile și inovațiile digitale necesită o infrastructură, capabilități, capacitați și o cultură organizațională adecvate.

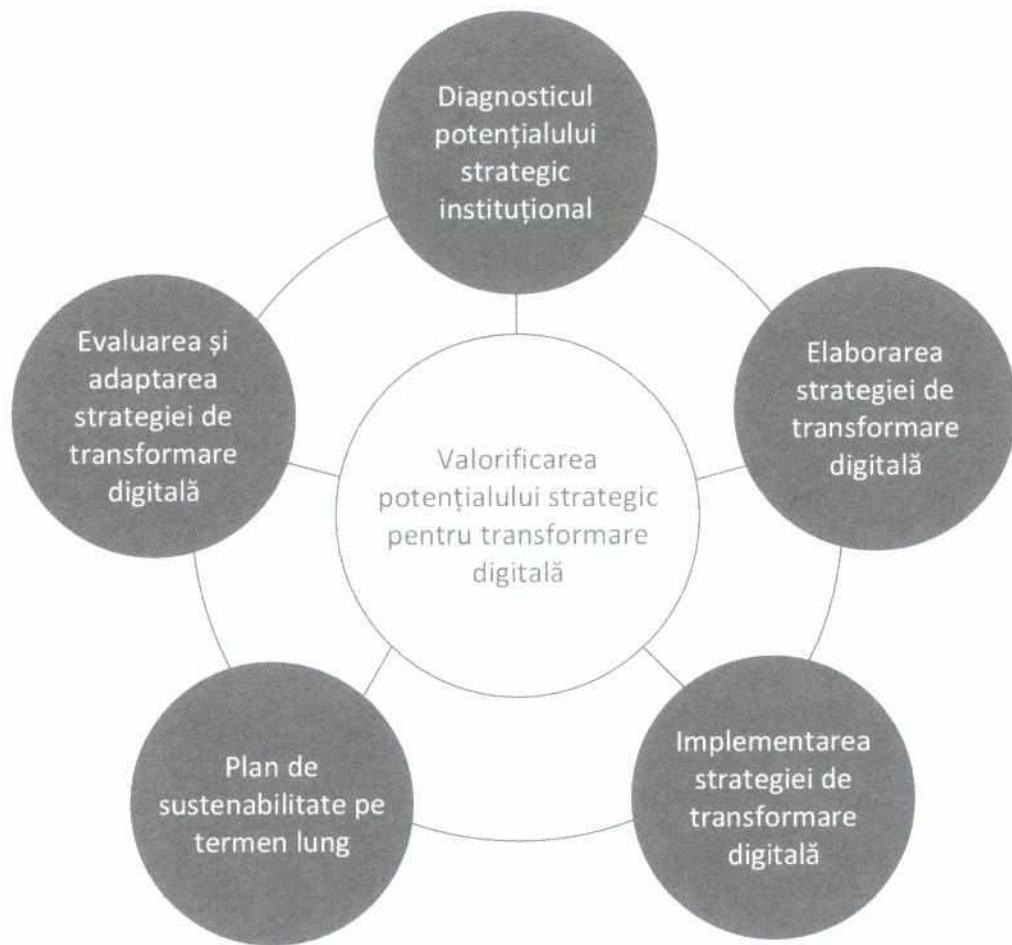
Unul din obiectivele strategiei de digitalizare este digitalizarea relației dintre instituție și cetățeni. În acest sens, ne-am propus să cuprindem în acest plan de sustenabilitate pașii necesari pe care instituția ar trebui să-i parcurgă sub forma unui plan de acțiune în vederea digitalizării complete a tuturor procedurilor care reglementează relația instituției cu cetățenii. Finalitatea acestui proces va fi transformarea digitală totală a relației cu cetățenii și stakeholderii instituției.

Transformarea digitală este un proces, iar tranziția spre maturitate digitală presupune ca instituția să adopte principii și să dezvolte un context care să favorizeze procesul de digitalizare. În prima parte a livrabilului ne propunem să descriem cadrul instituțional care asigură sustenabilitatea transformării digitale și implicit digitalizarea relației cu cetățenii. În ceea de-a doua parte prezentăm elementele care asigură sustenabilitatea digitalizării procedurilor în relația cu cetățenii din perspectiva Modelului Multidimensional pentru Transformare Digitală prezentat în primul livrabil.

Ne propunem un demers care are valențe de management strategic și management organizațional, în cazul nostru instituțional, deoarece acest livrabil care vine în completarea primelor două livrabile are rolul de a sprijini managementul Primăriei Cluj – Napoca în procesul decizional. Pe de-o parte noua infrastructură digitală va oferi predictibilitate și un context potrivit pentru inovare și implementare de noi idei și soluții bazate pe tehnologii digitale, ceea ce va genera eficiență, eficacitate, productivitate și reducerea consumului de resurse în cadrul instituției. Pe de altă parte, în cadrul instituției, pe baza

avantajelor pe care le aduce tehnologia și transformarea digitală vor putea fi luate decizii inspirate în vederea creșterii calității vieții în Municipiul Cluj – Napoca.

Acest document a fost pregătit cu sprijinul și implicarea echipei de management de proiect.



## 1. Asigurarea sustenabilității transformării digitale prin cadrul instituțional

Din punctul nostru de vedere, sustenabilitatea procesului de transformare digitală pe termen mediu și lung este posibilă doar dacă la nivel instituțional se creează un cadru potrivit și adaptat pentru: a implementa și adopta și facilita schimbările pe care le presupune procesul de transformare digitală, precum și pentru a valorifica efectele pozitive ale digitalizării. În acest sens, am identificat câteva elemente cheie care definesc cadrul instituțional, după cum urmează: designul și structura instituției, cultura instituțională, managementul și leadership-ul instituțional și agilitatea instituțională. În capitolele următoare vom detalia modul în care Primăria Cluj – Napoca își poate crea propriul context pentru a asigura pe termen lung procesul de transformare digitală și implementare a soluțiilor tehnice Antonia pentru digitalizarea relației cu cetățenii.



Figura 1: Elementele care asigură sustenabilitatea procesului de transformare digitală



## 2. Designul instituțional

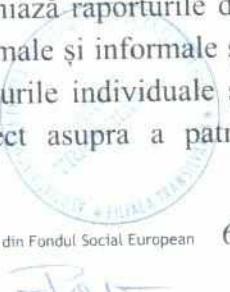
Efectul transformator al digitalizării nu ar fi posibil fără un context instituțional. În această situație, digitalizarea are două valențe deoarece trebuie să existe un design specific al unei organizații care să implementeze un proces de digitalizare. În același timp digitalizarea are la rândul ei un efect asupra designului instituțional.

*Designul organizațional* se referă la procesul de creare, monitorizare și modificare în structurile, procesele și procedurile instituționale. Componentele cheie ale designului instituțional care influențează implementarea și sustenabilitatea pe termen lung a procesului de transformare digitală sunt: *structura instituțională*, *cultura instituțională* și elementele de *control*. În cazul implementării funcționarului public virtual Antonia și la scară mai mare a procesului de transformare digitală este de redefini instituția astfel încât să permită factorilor decizionali care asigură managementul ei să implementeze cu succes strategia de digitalizare, să genereze efectele dorită și să pună în valoare potențialul strategic digital al instituției. Toate aceste lucruri devin posibile dacă instituția își dezvoltă structuri flexibile, adaptabile și cu o rezistență redusă la schimbările generate de digitalizare. În același timp, structurile trebuie să susțină procesul de digitalizare a relației cu cetățenii orașului.

Deoarece implementarea și sustenabilitatea demersului strategic transformă strategia în acțiune, de cele mai multe ori necesită schimbări ale contextului organizațional. Implementarea strategiei de digitalizare și sustenabilitatea ei pe termen lung poate fi un eșec dacă managementul instituției nu face schimbările necesare prin alocarea resurselor și a distribuției responsabilităților și puterii. În procesul de digitalizare strategie urmează structura instituției, iar dacă aceasta nu este una optimă digitalizării, rezultatul poate fi un eșec. Un inhibitor al procesului de digitalizare în cadrul Primăriei Cluj – Napoca, dar și al sustenabilității soluției tehnice Antonia poate fi inerția instituțională. Pentru a implementa și valorifica procesul de digitalizare structura instituției trebuie să se compatibilizeze cu strategia. *Inerția* reprezintă *rezistența la schimbare* a instituției. Inerția poate să fie și o consecință a succesului.

Instituțiile care înregistrează diverse succese își optimizează structura organizațională la situația curentă și nu la situațiile viitoare, prin urmare nu au un comportament proactiv. Acest sistem inerțial conduce la rigiditate și poate fi ineficient datorită presiunii din interiorul și exteriorul instituției. În contextul digitalizării, Primăria Cluj – Napoca ar fi oportun să ia deciziile strategice necesare pentru a adapta mediul intern al organizației la provocările pe care le aduc efectele disruptive ale procesului de transformare digitală.

Un element de bază al configurației instituționale, asupra căruia persoanele de decizie din cadrul Primăriei Cluj – Napoca trebuie să acorde importanță este *structura organizațională* din cadrul instituției. Această structură determină modul în care eforturile de muncă ale indivizilor și sistemelor digitale sunt orchestrate și modul în care resursele sunt redistribuite. În mod particular, structura organizațională, definește modul în care sarcinile sunt divizate și integrate, subliniază raporturile de subordonare în cadrul ierarhiei instituționale, definește canalele de comunicare formale și informale și stabilește modul în care departamentele, birourile și serviciile coordonează eforturile individuale și comune. Considerăm că procesul de transformare digitală are un efect direct asupra a patru



componente principale ale structurii organizaționale: specializarea, formalizarea, centralizarea și ierarhia. Pe termen lung, pentru a asigura sustenabilitatea procesului de transformare digitală, instituția trebuie să acorde atenție dinamicii acestor patru elemente.

În procesul transformării digitale, *specializarea*, care reprezintă gradul de împărțire a sarcinilor în subsarcini, poate deveni mai mare. În contextul în care funcționalitățile ANTO – CIIC vor prelua o parte din sarcinile, pe care le desfășurau angajații instituției, mai ales cele rutinare în relația cu cetățenii, organizația ar trebui să se respecializeze. De asemenea, în noul public management se acordă o importanță crescută comportamentului intraprenorial al angajaților din cadrul instituțiilor publice, ceea ce conduce la un nivel scăzut al specializării. O instituție care își dorește angajați care să vină cu soluții la problemele existente, trebuie să promoveze o cultură instituțională antreprenorială, în care angajații să fie mai independenți să aducă idei noi și se le testeze. În cadrul Primăriei Cluj – Napoca am identificat acest gen de comportament care este foarte util procesului de digitalizare. De asemenea, gradul ridicat al specializării poate crește eficiența și productivitatea instituțională, dar poate avea și efecte secundare, cum ar fi reducerea satisfacției în muncă datorită activităților repetitive.

Sistemele tehnice, digitale, pot prelua aceste activități lăsând la dispoziția indivizilor sarcinile care necesită un comportament creativ, sau care nu au un patern rutinier. Soluția tehnică Antonia, într-un orizont de timp mai lung, va prelua sarcinile rutinare din activitățile care sunt în fișa postului specifică unor angajați. În acest sens, instituția, pentru a asigura sustenabilitatea digitalizării, dar și sustenabilitatea demersului strategic instituțional ar trebui să genereze noi posturi și activități care să vizeze inovația instituțională și inovația la nivel de oraș.

*Formalizarea* activităților se referă la măsura în care comportamentele și activitățile pe care le desfășoară angajații instituției se subscriz unor reguli și proceduri codificate. După cum am prezentat și în livrabilele anterioare, activitatea instituției se subscrive în mare măsură procedurilor și regulilor interne. Digitalizarea interacțiunii cu cetățenii este posibilă prin intermediul soluției tehnice Antonia și datorită existenței procedurii PS-28 care specifică etapele care trebuie parcuse, dar mai ales fluxul documentelor. Primăria Cluj – Napoca are structuri cu un înalt grad de formalizare datorită regulilor și procedurilor detaliate. Unul din avantajele formalizării este că procedurile pot fi digitalizate în cadrul unor aplicații software sau diverse alte instrumente digitale care preiau sarcinile desfășurate de angajați, sau pentru a asigura managementul digital al resurselor cu un grad mami mare de acuratețe, siguranță și predictibilitate. Impactul digitalizării asupra dimensiunii formale nu este unul negativ pe termen lung, însă de cele mai multe ori procedurile trebuie măsurate prin intermediul unor indicatori care să asigure predictibilitate în procesul decizional. Pe termen lung, în procesul de transformare digitală, o formalizare ridicată a instituției poate încetini procesul decizional, reduce creativitatea și inovarea. Digitalizarea proceselor poate elimina acest efect, dacă resursele umane, degrevate de sarcini repetitive se concentrează pe inovarea proceselor și serviciilor publice.

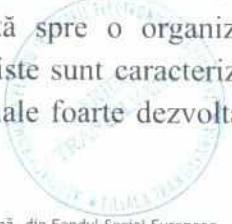
*Centralizarea* se referă la gradul în care luarea deciziilor este concentrată la nivelele superioare ale organizației. Pe termen lung, organizația poate aborda două tipuri de strategii. Prima, în care planificarea sustenabilității strategice se face și are loc printr-un proces top-down și cea de-a doua când procesul este descentralizat și are loc strict la nivelul birourilor, departamentelor și serviciilor din

cadrul instituției. Pe termen lung, digitalizarea procedurilor din cadrul instituției va conduce la generarea de date care pot fi utilizate în procesul decizional. Acest fenomen poate contribui la descentralizarea structurilor, însă depinde de cât de restricționat este accesul la informații și cine are dreptul să le utilizeze. Informațiile generate de utilizarea serviciilor publice digitale prin intermediul Antoniei pot furniza o varietate de informații despre cetățeni și modul în care aceștia utilizează serviciile publice digitale, astfel că, deciziile privitoare la viitoarele strategii pot fi mai bine fundamentate. Pe termen lung, fenomenul transformării digitale ar trebui să reducă centralizarea, însă acest lucru depinde de politicile și strategiile cu care sunt utilizate informațiile și bazele de cunoștințe din instituție. Referitor la funcționarul public virtual Antonia, sustenabilitatea viitoare și creșterea gradului de angajament al cetățenilor depind de modul în care sunt gestionate și utilizate analiticele la nivel de serviciu. O strategie care va încuraja accesul deschis la informațiile și cunoștințele generate de sistemele inteligente va genera și efecte pozitive. Pe de-o parte deciziile vor fi mult mai inspirate la toate nivelurile, se încurajează învățarea organizațională și comportamentul proactiv.

Referitor la *ierarhie*, cunoaștem faptul că structurile instituționale au reglementări foarte clare care stabilesc modul în care departamentele, birourile și serviciile se subordonează. Un fenomen pe care îl putem observa ca efect al digitalizării este descentralizarea structurilor ierarhice. Digitalizarea și automatizarea procesului decizional contribuie la aplativarea structurilor ierarhice. Acest fenomen se datorează faptului că, controlul în sistemele digitalizate se realizează automat, iar în proces nu mai intervine resursa umană. Sistemele digitale cuprind funcția de control. Spre exemplu, în cazul soluției tehnice Antonia, sustenabilitatea sistemului pe termen lung și acuratețea procesului vor fi asigurate de capacitatea soluției tehnice de a valida informațiile și documentele prezentate de cetățeni. Cu cât sistemul este mai intelligent, cu atât acuratețea informațiilor va fi mai mare, iar controlul informațiilor introduse și prelucrate mai mare.

În acest context, resursa umană, sau biroul un își mai are relevanță deoarece automatizarea preia inclusiv funcția de control și devine autonom. Astfel că acest serviciu cu cetățenii pe termen lung, poate deveni autonom deoarece are o funcție de control bazată pe inteligență artificială, aşa cum reflectă și schema logică a soluției prezentată în manualul de digitalizare. Cu cât nivelul de digitalizare și automatizare va fi mai mare și funcția de control mai intelligentă (bazată pe inteligență artificială) cu atât managementul instituțional va deveni mai autonom, activitățile și deciziile vor avea o acuratețe mai mare, toate acestea contribuind la descentralizarea ierarhică a instituției. O mare parte din activitățile identificate în cercetarea de teren întreprinsă în cadrul instituției scos în evidență faptul că o parte semnificativă din activitățile umane desfășurate au o funcție de control și verificare. Automatizarea și transferul acestor funcții către sisteme digitale, poate determina inutilitatea pozițiilor respective în structura organizațională. Acesta este unul din argumentele pentru care recomandăm cursuri de specializare și recalificare, nu doar pentru competențe digitale, resurselor umane a căror poziție în structură va fi direct influențată de procesul transformării digitale.

Pentru a asigura sustenabilitatea procesului de transformare digitală recomandarea noastră este ca managementul instituțional să migreze de la organizarea internă mecanicistă spre o organizare organică sau să adopte practici și caracteristici ale acesteia. Structurile mecaniciste sunt caracterizate de un grad ridicat de specializare și formalizare datorită unei ierarhii instituționale foarte dezvoltate.



Liniile de comunicare și de autoritate sunt top – down și foarte bine definite, uneori extrem de rigide. Acest gen de organizare este utilă pentru a asigura proceduri operaționale standardizate, cum este cazul instituțiilor publice din România.

Organizațiile organice au un grad scăzut de specializare și formalizare, o structură aplatizată, iar deciziile se iau descentralizat.

Structurile organice generează:

- fluxuri de informații fluide și flexibile între angajați, departamente, birouri și servicii atât pe verticală cât și pe orizontală în structura instituțională
- rapiditate în luarea deciziilor
- o mai mare motivare a angajaților, retenție, satisfacție și creativitate;
- decizii luate într-o manieră colaborativă
- crește capacitatea de co-creare în cadrul instituției
- asigură trecerea de la conducerea instituției la orchestrarea instituției
- încurajează comportamentul intraprenorial al angajaților care pot genera soluții creative la problemele cu care se confruntă cetățenii
- încurajează inovarea ca și capacitate și capacitate de bază a instituției

	Organizarea mecanicistă	Organizarea organică
<b>Specializarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grad ridicat al specializării</li> <li>- diviziunea muncii rigidă</li> <li>- angajați focusați pe sarcini definite foarte specific</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grad scăzut de specializare</li> <li>- diviziune a muncii flexibilă</li> <li>- angajații se focusează pe rezultatul final și de ansamblu al instituției</li> </ul>
<b>Formalizarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reguli stricte, proceduri, politici și procese au specificații clare</li> <li>- expertiză mare în domeniul de nișă</li> <li>- valorificarea cunoștințelor specifice taskurilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- înțelegerea clară și imaginea de ansamblu asupra potențialului strategic instituțional</li> <li>- expertiză în domenii foarte variate</li> <li>- cunoștințe generale despre cum poate fi îndeplinite obiectivele strategice</li> </ul>
<b>Centralizarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- puterea decizională este centralizată la vârful instituției</li> <li>- comunicare pe verticală de tipul top – down</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- luarea deciziilor este distribuită la nivelul întregii instituții</li> <li>- comunicare atât pe orizontală cât și pe verticală în structura instituției</li> </ul>
<b>Ierarhie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- structuri ierarhic-liniare</li> <li>- control centralizat</li> <li>- linii clare de autoritate</li> <li>- stil de conducere de tip comandă și control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- structuri aplatizate</li> <li>- controlul este descentralizat</li> <li>- autoritatea este delegată pe bază de responsabilități, obiective și rezultate</li> <li>- flexibilitate și autonomie în procesul de conducere</li> </ul>

Tabelul 1: Trecerea de la modul de organizare mecanicist la cel organic

Un alt scenariu posibil pentru a asigura sustenabilitatea procesului de digitalizare este instituția *ambidextră*. Instituția ambidextră are o capacitate cheie, mai precis abilitatea de a exploata potențialul existent în instituție, dar și explorarea unor noi cunoștințe și teritorii care pot asigura performanță viitoare a instituției. Instituția ambidextră în contextul Antoniei, semnifică continuarea eforturilor de digitalizare a relației cu cetățenii, explorarea unor domenii noi și inovare, în paralel cu

interacțiunea cetățean funcționar. Instituția ambidextră presupune ca managementul instituțional, sau persoanele care vor avea în subordine funcționarul virtual să exploreze noi teritorii și soluții de digitalizare a relației cu cetățenii. Acest proces presupune analizarea și evaluarea constantă a proceselor, rutinelor și căutarea în permanență de noi oportunități de schimbare și inovare.

### 3. Cultura instituțională

Cultura organizațională reprezintă două componentă instituțională de care managementul instituției sau responsabilitii procesului de transformare digitală ar trebui să țină seama atunci când au în vedere digitalizarea proceselor interne, precum și digitalizarea relației cu cetățenii. *Cultura organizațională* cuprinde valorile comune și împărtășite la nivel instituțional, normele și valorile. Sustenabilitatea procesului de transformare digitală și a soluției tehnice Antonia presupune adoptarea de către angajați și la nivel instituțional a unor valori și norme care să susțină și să încurajeze acest proces. Digitalizarea are un efect transformator, deci instituția trece printr-un *amplu proces de schimbare*, la fel și relația cu cetățenii. În procesul de digitalizare instituțională și în relația cu cetățenii, cultura instituțională poate reprezenta un obstacol semnificativ. În timp ce unele instituții, servicii, birouri sau departamente acceptă schimbarea mai ușor unele au o rezistență mare la procesul transformator, implicit la schimbare.

Transformarea digitală presupune crearea unei culturi organizaționale care să încurajeze angajații și cetățenii să empatizeze cu schimbările generate de tehnologie. Pentru a facilita digitalizarea instituția trebuie să dezvolte o cultură organizațională centrată pe angajați și pe cetățeni bazată pe învățare, mentorat și suport. Învățarea și suportul vor ajuta atât angajații cât și cetățenii să îmbrățișeze mai ușor schimbarea.

În primele două livrabile defineam noua experiență digitală a cetățeanului la contactul cu Primăria Cluj – Napoca intermediată de funcționarul public virtual Antonia. Există două fațete ale acestei experiențe. Pe de-o parte sunt angajații primăriei și pe de altă parte sunt cetățenii. Pentru a fi deplin angajați în utilizarea funcționarului virtual, cetățenii trebuie să dețină în primul rând competențele sau abilități digitale de bază. De o importanță deosebită este și adaptarea la schimbare pentru angajați în procesul de transformare digitală a activităților lor de bază. Cultura organizațională, dacă este centrată pe acest proces și pe creșterea ratei de adoptie a produselor digitale de către angajați și cetățeni are rolul de suport oferind siguranță în noua experiență. Pentru a asigura sustenabilitatea procesului, angajaților ar trebui să li se asigure suportul necesar și sentimentul că rămân utili, chiar dacă adoptă noile tehnologii în activitatea lor. Rolul culturii organizaționale este de a oferi incluziune și suport. *În procesul de transformare digitală riscul de a nu întreprinde acțiuni este mai nociv decât riscul schimbării*. Din perspectiva cetățenilor, pentru sustenabilitatea pe termen lung a funcționarului public virtual Antonia, instituția trebuie să asigure informațiile necesare, să se asigure că din punct de vedere tehnic nu este îngăduit accesul cetățenilor la servicii publice digitale și să asigure suportul necesar, chiar și cel educațional.

Unul din efectele negative ale transformării digitale este decuplare la nivel instituțional, dar și în relația cu cetățenii. Datele și informațiile, ca resurse de bază ale instituțiilor pot decupla departamentele sau relația cu cetățenii. Tehnologiile moderne au de asemenea un efect disruptiv. Efectele disruptive ale inovațiilor digitale oferă instituției și cetățenilor posibilitatea de a fi mai mobili, mai conectați și de a comunica mai rapid. Toate aceste efecte, dacă sunt trecute printr-o cultură instituțională care să ofere suportul necesar, generează beneficii exponențiale. Cultura instituțională poate fi mijlocul prin intermediul căreia managementul instituției să-și operaționalizeze viziunea strategică. Comunicarea eficientă a strategiei de digitalizare, a efectelor, dar mai ales a risurilor atât în interiorul instituției cât și în afara ei, reprezintă elemente cheie al procesului.

Tot în cadrul culturii instituționale se încadrează și comportamentul colaborativ atât în cadrul instituției cât și în afara ei. Primăria Cluj – Napoca și-a asumat un rol important în cadrul ecosistemului regional și alături de principali stakeholderi generează valoare prin co-creare și inovare deschisă. O cultură instituțională care să poziționeze Primăria Cluj – Napoca în ecosistem ca o entitate deschisă și colaborativă va genera beneficii pe termen lung. Co-crearea alături de cetățeni și de companiile locale de noi servicii și soluții digitale pentru oraș și creșterea gradului de utilizare sunt beneficii care pot fi puse în valoare de o cultură deschisă și de promovarea colaborării și deschiderii față de cetățeni și ecosistem.

Adaptarea culturii organizaționale la paradigma informațională ar trebui să fie un obiectiv strategic al unei instituții care își propune să fie competitivă și relevantă la nivel regional. Prin urmare digitalizarea presupune un amplu proces de schimbare a culturii organizaționale. Internalizarea digitalizării de către angajați ca un proces util și care pune în valoare potențialul instituțional va da sens activităților. Atunci când angajații sunt motivați intrinsec și prin intermediul culturii instituționale, participarea și angajamentul vor fi mai mari. *O cultură instituțională puternică, relevantă din punct de vedere strategic pentru angajați va alinia comportamentul acestora cu obiectivele strategice pe termen lung ale instituției.*

Unul din efectele negative ale digitalizării este nealinierea obiectivelor specifice transformării digitale atât cu valorile angajaților Primăriei Cluj – Napoca și cu cele ale cetățenilor. În această situație adopția tehnologiilor și inovațiilor digitale va fi mică. În procesul transformării digitale cultura organizațională trebuie să transmită mesajul că: oricine este, sau poate fi pricoput în domeniul tehnologiei, iar eșecul este doar o etapă a învățării.

## 4. Învățarea instituțională

Transformarea digitală este un proces cu un profund impact în context organizațional. Adaptarea la schimbările generate de digitalizare se poate face prin *învățare instituțională*. Învățarea organizațională presupune ca o instituție să se adapteze la mediul schimbător și să utilizeze cunoștințe pentru a se alinia la contextul generat de schimbare, în cazul nostru transformarea digitală. Prin urmare, învățarea instituțională are un dublu rol.

Din punct de vedere strategic, în prezent, instituțiile cu scop și de utilitate publică sunt puse în situația de a livra valoare și utilitate către cetățeni în medii extrem de dinamice. Factori economici, sociali, dar mai ales tehnologici sunt cei care generează dinamica contextului în care instituțiile își desfășoară activitatea. Pentru a face față cu succes, instituțiile trebuie să devină mai puțin birocratice și mai mult flexibile. Acest lucru înseamnă că, pentru a asigura sustenabilitatea digitalizării pe termen lung, Primăria Cluj – Napoca, trebuie să-și dezvolte acele capabilități, capacitați și competențe care să-i asigure flexibilitate strategică, care reprezintă abilitatea de a alege și implementa cu ușurință un demers strategic. Pentru a asigura flexibilitatea strategică, instituția trebuie să-și dezvolte o capacitate cheie, și anume aceea de a deveni o instituție care învață.

Pentru a asigura sustenabilitatea funcționarului public virtual Antonia, Primăria Cluj – Napoca poate deveni o *instituție care învață* ca rezultat al unui proces de creare, atragere și transfer de cunoștințe și de modificare a comportamentului instituțional pentru a reflecta noile cunoștințe înșușite și asimilate. Învățarea instituțională este o componentă critică a funcționării unei organizații într-un mediu dinamic și schimbător. După cum argumentam în pasajele anterioare, digitalizarea generează schimbări profunde, iar învățarea este o capacitate cheie. Învățarea instituțională se poate regăsi în următoarele tipuri de acțiuni:

- rezolvarea sistematică a problemelor
- experimentarea unor noi abordări
- învățarea din propriile experiențe și din rezultatele experiențelor din trecut, precum și din experiențele altor instituții
- transferul rapid și eficient de cunoștințe și cunoaștere din afara și în interiorul instituției

Din perspectiva sustenabilității funcționarului public virtual Antonia, pentru obținerea unei maturități digitale în interiorul instituției, dar și în relația cu cetățenii, învățarea instituțională în cadrul Primăriei Cluj – Napoca are mai multe nivele.

1. Primul nivel este cel al competențelor și abilităților pe care le au angajații instituției. Pentru a asigura sustenabilitatea, instituția trebuie să asigure formarea angajaților pentru utilizarea intensivă a tehnologiei. Procesul de digitalizare va avea un efect negativ asupra locurilor de muncă repetitive, prin urmare angajații care desfășoară astfel de activități vor trebui să învețe să desfășoare activități noi. Unul din efectele transformării digitale este automatizarea proceselor, prin urmare, locurile de muncă expuse automatizării vor fi înlocuite de alte tipuri de activități. În acest plan de sustenabilitate propunem ca activitate distinctă participarea angajaților la cursuri de formare pe două direcții. Prima direcție este pentru a dobândi abilități și competențe tehnice care să fie utile pentru utilizarea soluțiilor, instrumentelor digitale din cadrul instituției. A doua direcție este pentru angajații care sunt expuși digitalizării și automatizării locului de muncă în dobândirea unor abilități și competențe noi, care să le pună în valoare potențialul inovativ.
2. Cel de-al doilea nivel al învățării instituționale este cel specific competențelor și abilităților tehnice ale cetățenilor care vor utiliza soluția tehnică Antonia. Așa cum precizam și în livrabilele anterioare, soluția tehnică pentru interacțiunea digitală cu cetățenii nu trebuie să fie o soluție complexă care să necesite un grad ridicat de abilități tehnice. În planul de sustenabilitate

propunem un program special de învățare pentru ca cetățenii să dobândească abilitățile necesare pentru a deveni cetăteni digitali. Acest proces va fi util pentru creșterea gradului de angajament al cetățenilor în consumarea serviciilor publice digitale.

3. Învățarea instituțională presupune și adaptarea la sisteme noi de management, prin urmare angajații Primăriei Cluj – Napoca, participă la un proces informal de învățare. Transformarea digitală, aşa cum spuneam, presupune traversarea unui proces de schimbare în organizație. Această schimbare presupune însușirea unor noi moduri de conduce și gestiona procesele interne, prin urmare atât personalul aflat în structurile de conducere cât și angajații care au un rol operațional trebuie să se adapteze noilor roluri în demersul strategic de digitalizare. Pentru a oferi sustenabilitate demersului de digitalizare a relației cu cetățenii prin intermediul funcționarului public virtual Antonia, inovarea instituțională trebuie să devină punctul central al procesului de învățare. Condiția esențială pentru inovare este eliminarea barierelor de învățare, de comunicare și testare a noilor idei.
4. Modelul Multidimensional de Transformare Digitală prezentat în primul livrabil are o componentă esențială, mai precis conectarea cu ecosistemul instituției. O deconectare a instituției de la ecosistemul regional va genera efecte negative. Conexiunea cu stakeholderii din cadrul ecosistemului presupune un proces comun de învățare din experiențele comune. Participarea stakeholderilor în demersurile instituției asigură sustenabilitatea proiectului deoarece contribuie la dezvoltarea, implementarea și testarea noilor soluții tehnice.
5. Adaptarea constantă a instituției la schimbările generate de noile tenduri tehnologice se face tot prin intermediul procesului de învățare. Capabilitatea cheie a instituției pentru a asigura sustenabilitatea din această perspectivă este inteligența strategică. Înțelegerea principalelor tendințe tehnice, sociale și economice, mai ales cele specifice economiei digitale va oferi instituției claritate, siguranță și proactivitate în creșterea ratei de adopție a soluțiilor digitale care definesc funcționarul public virtual Antonia.
6. Sustenabilitatea funcționarului public virtual Antonia mai depinde în mare măsură și de potențialul instituției de a învăța să inoveze și să co-creeze alături de cetățeni și alți stakeholderi relevanți din cadrul ecosistemului regional. Prin urmare, crearea acestui cadru de învățare, inovare, testare și îmbunătățire a serviciilor publice reprezintă o precondiție necesară pentru asigurarea sustenabilității transformării digitale.



## 5. Agilitatea instituțională

Agilitatea ca și concept a apărut în anii 1980 ca o nevoie de a elimina neajunsurile metodelor tradiționale de management care au început să devină ineficiente datorită influențelor tehnologice și creșterii volatilității mediilor în care organizațiile activează. *Agilitatea* conferă organizațiilor posibilitatea de a contrabalașa incertitudinile unui proiect prin control, execuție și feedback. Sustenabilitatea Antoniei din perspectiva agilității presupune învățare, comunicare deschisă și comportamente noi ale echipelor cu un grad ridicat de autonomie care se auto-organizează. Pentru a dobândi această capacitate în vederea dezvoltării funcționarului public virtual Antonia, Primăria Cluj – Napoca trebuie să acorde atenție, sau să dezvolte următoarele caracteristici într-o manieră iterativă și implementate într-o manieră incrementală:

- *Adaptabilitatea* este o caracteristică cheie pentru a asigura sustenabilitatea pe termen lung. Procesul de transformare digitală presupune schimbare, iar planificarea adaptivă (mai precis capacitatea de a revizui planurile și strategiile din mers) trebuie să devină o activitate a responsabililor care coordonează acest proces. Nu toate schimbările pot fi anticipate, iar planificarea adaptivă reduce riscurile. Adaptabilitatea în procesul de digitalizare presupune o structură descentralizată și un proces iterativ.
- *Focusarea pe nevoile cetățenilor* în procesul de digitalizare va permite instituției să se focuseze pe soluție și pe rezultat. Acest comportament necesită integrarea cu ecosistemul, implicit cu cetățenii care devin parte a procesului de co-creare.
- Agilitatea presupune *colaborarea* dintre o varietate de competențe multi-disciplinare. Prin intermediul acestui proces, echipele responsabile cu implementarea și dezvoltarea funcționarului public virtual Antonia împărtășesc experiențele și cunoștințele tacite în detrimentul consensului. Acest comportament va genera un angajament și dincolo de echipa de implementare, în rândul partenerilor și beneficiarilor.
- Agilitatea necesită un stil de conducere diferit de comandă și control. Pentru a fi asigurată sustenabilitatea, echipele responsabile de dezvoltarea și implementarea Antoniei în cadrul Primăriei Cluj - Napoca, trebuie *împăternicite* cu încredere, valori mutuale, respect și curaj. Stilul de leadership cel mai potrivit pentru a crea un context potrivit este servant-leadership.



	Asigurarea sustenabilității prin managementul de proiect	Asigurarea sustenabilității prin management strategic	Asigurarea sustenabilității prin transformare instituțională
<b>Focus prioritari</b>	Focusul este pe atingerea eficienței soluției tehnice Antonia.	Focusul este pe livrarea valorii pentru cetățeni și implementarea strategiei de digitalizare.	Focusul este pe pilotarea schimbărilor cu efect disruptiv în instituție.
<b>Orizontul de timp</b>	Termen scurt Focusul pe schimbări operaționale și tactice asigură sustenabilitatea pe termen lung. Atragerea unui număr mare de cetățeni pentru a utiliza serviciile digitale.	Focusul este pe termen lung și îndeplinirea viziunii strategice (de a digitaliza într-o măsură cât mai mare serviciile publice și relația cu cetățenii).	Focusul este pe termen mediu pe inițiative complexe care impactează strategia și obiectivele pe termen scurt.
<b>Planificarea</b>	Execuția activităților specifice pe termen scurt.	Îndeplinirea obiectivelor pe termen lung și asigurarea alinierii execuției proiectului cu obiectivele strategice.	Planificare strategică focusată pe obiective pe termen mediu care au efect transformator asupra instituției.
<b>Managementul performanței</b>	Stabilirea unor milestone-uri și obiective intermediare.	Performanța este stabilită în funcție de rezultatele obținute și numărul cetățenilor care utilizează servicii digitale, precum și de maturitatea digitală a primăriei.	Managementul performanței în funcție de rezultatele obținute și indicatori strategici și operaționali, soluții de digitalizare implementate, număr de utilizatori, competențe digitale, scară la care se utilizează soluțiile digitale.
<b>Stakeholderi și comunicare</b>	Comunicare și angajament a stakeholderilor pentru co-crearea de soluții digitale și pentru operaționalizarea Antoniei și asigurarea resurselor necesare pentru sustenabilitatea proiectului.	Comunicare și angajament al stakeholderilor din rațiuni strategice: alinierea tuturor pentru succesul execuției strategiei de transformare digitală și sustenabilitatea Antoniei.	Comunicarea și angajamentul stakeholderilor din rațiuni strategice pentru execuția cu succes a strategiei de digitalizare și sustenabilitatea Antoniei.
<b>Abilități necesare</b>	Management de proiect	Execuție a strategiei, managementul performanței, managementul strategic și organizațional.	Înțelegerea trendurilor tehnologice, a tehnologiilor, managementul schimbării și a cunoașterii, managementul inovării disruptive, managementul transformării digitale

Tabelul 2: Cele trei roluri în asigurarea sustenabilității procesului de transformare digitală a instituției și implementarea funcționarului public virtual Antonia

## 6. Managementul schimbării

În procesul de transformare digitală, managementul Primăriei Cluj – Napoca va trebui să gestioneze o multitudine de provocări. Pe de-o parte va trebui să creeze contextul instituțional potrivit pentru a implementa strategia de transformare digitală, va trebui să aloce resursele necesare și să se asigure prin intermediul persoanelor implicate că procesul de digitalizare este implementat până la obținerea rezultatelor. Din punct de vedere instituțional, rezultatul final va fi creșterea maturității digitale a

instituției, iar din punct de vedere al relației cu cetățenii, servicii publice digitale. Obiectivul sustenabilității în cazul proiectului ANTO – CIIC este digitalizarea relației cu cetățenii prin intermediul tehnologiilor digitale. În acest sens, managementul de proiect, dar și cel instituțional trebuie să asigure efectul transformator al digitalizării. În acest sens, aşa cum precizam și în pasajele anterioare, *rezistența la schimbare* poate fi un inhibitor, atât în rândul angajaților primăriei cât și în rândul cetățenilor. Pentru a asigura sustenabilitatea digitalizării, va fi necesară atenția asupra următoarelor elemente care reprezintă inhibitori ai schimbării:

- Inerția structurală și nivelul scăzut de determinare a angajaților pot să apară dacă există numeroase sisteme instituționale cu scopul de a asigura stabilitatea instituțională, sau un anumit comportament predeterminat impus angajaților.
- Acceptarea limitată a schimbării generate de digitalizare.
- Inerția unor grupuri, servicii, sau a unor departamente, care pot inhiba sau încetini procesul de digitalizare.
- Teama de a nu fi considerat expert în tehnologii digitale.
- Lipsa alocării resurselor pentru susținerea procesului de transformare digitală, sau lipsa investițiilor în funcționarul public virtual Antonia și în resursele care asigură funcționalitatea soluției tehnice.
- Obișnuințele angajaților și a cetățenilor.
- Teama de nou și nesiguranța efectuării pașilor necesari în mediile digitale.
- Teama de insecuritate cibernetică.
- Lipsa abilităților digitale.
- Teama de necunoscut și alți factori de natură socială.

## 7. Sustenabilitatea procesului de digitalizare din perspectiva Modelului Multidimensional pentru Transformare Digitală

### POTENȚIALUL STRATEGIC INSTITUȚIONAL

- dezvoltarea în cadrul instituției a capabilităților cheie de digitalizare
- asigurarea unui context instituțional favorabil procesului transformator
- agilitate instituțională și adaptarea rapidă la context și la schimbări
- management bazat pe cunoștințe și resurse intangibile, cum ar fi datele și informațiile.
- decizii centrate pe date
- cultivarea și promovarea capabilităților de inovare în rândul angajaților
- crearea unui think-tank pentru inovare instituțională
- creșterea capacitatii de colectare și interpretare a datelor și informațiilor de către sisteme inteligente
- dezvoltarea unor analitice pentru analizarea procesului de digitalizare și stabilirea unor indicatori cheie cuantificabili și măsurabili
- stabilirea unor criterii de performanță a procesului de transformare digitală
- dezvoltarea capabilităților și capacitaților instituționale pentru învățare
- instruirea angajaților primăriei pentru utilizarea instrumentelor hardware și software necesare în procesul de transformare digitală
- accesul deschis la o bază de cunoștințe a instituției pentru susținerea procesului de digitalizare
- management bazat pe cunoștințe și informații
- crearea unei structuri organizaționale descentralizate care să asigure dinamica și flexibilitatea organizațională
- dezvoltarea unor capabilități de asimilare și integrare facilă, modulară a viitoarelor soluții de digitalizare
- dezvoltarea unei capacitați de a asigura date deschise la nivel instituțional
- identificarea celor mai potrivite surse de finanțare pentru proiectele inovative și de digitalizare pentru asigurarea continuității procesului
- creșterea capacitatii de integrare a unor noi soluții digitale în arhitectura instituțională
- încurajarea colaborării intra și interinstituționale
- dezvoltarea capabilităților dinamice pentru a asigura flexibilitatea organizațională
- formarea competențelor și abilităților digitale la angajații instituției
- asigurarea resurselor tehnice și tehnologice necesare procesului de digitalizare
- definirea unui profil instituțional pentru furnizarea de servicii digitale pentru cetățeni
- redefinirea constantă a experienței digitale a cetățenilor
- definirea și implementarea unui sistem de analizare continuă a satisfacției cetățenilor în privința serviciilor digitale furnizate de primărie
- instruirea cetățenilor pentru a utiliza echipamentele necesare pentru accesul la serviciile digitale
- colectarea feedback-ului constant din partea cetățenilor care utilizează soluții digitale
- creșterea capacitatii de adaptare a soluțiilor de digitalizare la nevoile pe care le au cetățenii
- identificarea unor noi touch-points în relația cu cetățenii pentru creșterea gradului de consum a serviciilor publice digitale din partea acestora
- creșterea gradului de integrare a serviciilor publice digitale pentru cetățeni într-o locație unică de tipul one-stop-shop
- asigurarea permanentă a suportului pentru cetățeni, necesar accesării și utilizării formularelor pentru petițiile și cererile online
- portabilitatea soluțiilor digitale pentru accesul cetățenilor la serviciile publice digitale
- asigurarea capacitatii de a actualiza soluțiile de digitalizare și serviciile publice digitale în funcție de dinamica nevoilor pe care le au cetățenii
- campanii constante pentru explicarea rolului digitalizării în rândul cetățenilor

Tabelul 3: Asigurarea sustenabilității prin valorificarea potențialului strategic al instituției

## INTEGRAREA CU ECOSISTEMUL

- integrarea stakeholderilor în procesele de transformare digitală ale instituției
- externalizarea în ecosistem a capabilităților și capacitațiilor costisoitoare
- co-crearea soluțiilor de transformare digitală alături de stakeholderi
- definirea experienței digitale pentru cetăteni alături de stakeholderi relevanți din industrie
- asigurarea unui cadru de testare pentru soluțiile de digitalizare în cadrul instituției – sandbox
- parteneriate de colaborare pentru dezvoltarea și scalarea soluțiilor de digitalizare
- identificarea celor mai potriviti stakeholderi pentru acces la know-how și resurse
- asigurarea viabilității parteneriatelor de tip public – privat
- întâlniri tematice periodice cu stakeholderii
- asumarea de către stakeholderi a obiectivelor strategice sau tactice și operaționale din strategia de transformare digitală a instituției
- implicarea stakeholderilor în dezvoltarea capabilităților și capacitațiilor instituționale
- aplicarea stakeholderilor în dezvoltarea competențelor digitale în cadrul instituției și în rândul cetătenilor
- convergența obiectivelor și oportunităților de digitalizare
- asigurarea vizibilității organizațiilor din ecosistem care se implică în procesul de digitalizare
- posibilitatea integrării în portofoliul de produse și servicii a soluțiilor tehnice de digitalizare dezvoltate în parteneriat cu primăria
- asigurarea accesului la datele deschise generate de primărie
- crearea unor coduri de bună practică în relația de colaborare dintre primărie și stakeholderi
- implicarea stakeholderilor în procesul de update constant al competențelor și abilităților digitale în rândul cetătenilor

Tabelul 4: Asigurarea sustenabilității prin integrarea cu ecosistemul regional

## SISTEME, INSTRUMENTE ȘI SERVICII DIGITALE

- asigurarea funcționalității soluției tehnice pentru interacțiune digitală cu cetătenii
- identificarea rapidă a erorilor care pot să apară în prelucrarea formularelor
- interconectarea sistemelor digitale
- implementarea unei strategii pentru date deschise
- asigurarea accesului non-stop la soluțiile online și hardware Antonia
- simplitate în utilizarea funcționarului virtual
- generarea de date și analitice pentru îmbunătățirea constantă a soluției tehnice
- învățarea permanentă a funcționarului virtual Antonia prin algoritmi de inteligență artificială
- flexibilitate în portabilitatea soluției tehnice
- ușurință și flexibilitate în adăugarea de funcții noi
- scalabilitate usoară a soluției tehnice
- implementarea soluției hardware în locații cu diversitate mare a profilelor de utilizatori
- interconectarea facilă a Antonia cu alte servicii publice digitale
- integrarea soluțiilor digitale într-un one-stop-shop
- integrarea cu aplicații și soluții de smart city
- capacitate de integrare a unor noi formulare digitale
- informarea cetătenilor cu privire la noi opțiuni, formulare și servicii publice digitale
- dezvoltarea unui centru specializat în servicii digitale care să ofere și servicii de suport pentru cetăteni
- creșterea constantă a utilizării datelor și informațiilor generate de Antonia pentru creșterea calității deciziilor luate în cadrul instituției
- standardizarea tehnică a serviciilor publice digitale
- experiență imersivă de utilizare pentru Antonia
- evidența cetătenilor care utilizează funcționarul virtual și solicitarea constantă de feedback pentru îmbunătățirea funcționalităților tehnice ale soluției

Tabelul 5: Asigurarea sustenabilității prin sistemele, instrumentele și serviciile digitale

**ADAPTARE LA TENDINȚELE DE DIGITALIZARE**

- dezvoltarea unei capabilități instituționale de analiză, înțelegere și valorificare a tehnologiilor care se încadrează în tendințe de transformare digitală: blockchain, inteligență artificială, cloud, big data, etc.
- scanarea constantă a tendințelor tehnologice și sociale pentru a integra noi tehnologii și a le adapta na nevoile cetățenilor
- upgrade-ul constant al experienței digitale a cetățenilor în funcție de tendințele și inovațiile tehnologice
- înțelegerea rolului disruptiv în context instituțional și în procesul administrativ
- elaborarea unor norme, politici și practici care să susțină procesul de transformare digitală
- crearea unui cadru instituțional pentru încorporarea în serviciile publice digitale a ultimelor tehnologii și inovații digitale
- dezvoltarea capabilității de a modela impactul inovațiilor și tehnologiilor digitale asupra orașului și asupra creșterii calității vieții
- dezvoltarea unui model de evaluare a gradului de aliniere a instituției la trendurile de digitalizare – bazat pe capabilități de inteligență strategică
- flexibilitatea soluțiilor tehnice pentru a putea fi integrate mai ușor noile tehnologii și inovații digitale
- creșterea capacitatii de integrare a noilor tehnologiilor în procesul de scalare și dezvoltare a funcționarului public virtual
- participarea instituției în grupuri de lucru, structuri, proiecte și programe care au ca scop sincronizarea cu progresul tehnologic
- dezvoltarea unei funcții transversale pentru inovare și digitalizare în cadrul instituției
- atragerea în procesul de digitalizare a celor mai relevante entități din domenii variate în ceea ce privește digitalizarea și tehnologia informației
- dezvoltarea unor practici și obișnuințe în rândul angajaților pentru a adopta mai ușor digitalizarea
- reguli și rutine instituționale centrate pe date
- armonizarea procesului de transformare digitală și inovare instituțională cu cele mai noi practici în domeniu

Tabelul 6: Asigurarea sustenabilității prin adaptarea la tendințele de digitalizare



## Bibliografie

1. Alversson M. (2020), *Understanding Organizational Culture 2nd Edition*, SAGE Publications
2. Ashkanasy N., Wilderom C., Peterson M. (2010), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, SAGE Publications
3. Burke W. (2020), *Organization Change: Theory and Practice*, SAGE Publications
4. Cameron K., Quinn R. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture 3rd edition*, Jossey-Bass
5. Friedman D. (2018), *Culture by Design*, High Performing Culture
6. Gibbons P. (2019), *The Science of Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture. Leading Change in the Digital Age*, Phronesis Media
7. Green M., Cameron E. (2015), *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*, Kogan Page
8. Hayes J. (2018), *The Theory and Practice of Change Management*, Red Globe Press
9. Hiatt J., Creasey T. (2012), *Change Management: The People Side of Change*, Prosci Learning Center Publications
10. Kotter J., Kim W. (2011), *HBRs 10 Must Read on Change management*, Harward Business Review
11. Langer A. (2017), *Information Technology and Organizational Learning: Managing Behavioral Change in the Digital Age*, CRC Press
12. Lee J. (2020), *Accelerating Organisation Culture Change: Innovation Through Digital Tools*, Emerald Publishing Limited
13. Little J. (2014), *Lean Change Management: Innovative practices for managing organizational change*, Happy Melly Express
14. Perki N. (2019), *Agile Transformation. Structures, processes and Mindsets for the Digital Age*, Kogan Page
15. Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass
16. Schneider b. (2014), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, Oxford Library
17. Smith R., King D., Sidhu R. (2014), *The Effective Change managers Handbook: Essential Guidance to the Change management Body of Knowledge*, Kogan Page



## POLITICA DE CONFIDENTIALITATE

Status:	Final (F)	●
	Draft (D)	
	Draft revizuit (DR)	
Tip:	Livrabil	●
	ORDP: Open Research Data Pilot	
	Websites, patents filing, etc	
	Etica	
Nivelul de diseminare:	Public (P)  Confidențial (C)  Acest document rămâne doar la dispoziția Primăriei Cluj - Napoca și ARIES Transilvania și nu se diseminează până la decizia de a face publice informațiile.	●

