



Institutul
European
din România

De la digitalizare la transformare digitală în România



Flavia DURACH
Mirela MĂRCUȚ
Radu PUCHIU
Veronica ȘTEFAN

De la digitalizare la transformare digitală în România

Autori:

**Flavia DURACH
Mirela MĂRCUȚ
Radu PUCHIU
Veronica ȘTEFAN**

București, iulie 2021

Colecția Policy Briefs, nr. 9

Institutul European din România

Bd. Regina Elisabeta 7-9, București, România
Telefon: (4021) 314 26 96; Fax: (4021) 314 26 66
E-mail: ier@ier.gov.ro; Website: www.ier.gov.ro

Coordonator Policy Brief:
Eliza VAȘ

© Institutul European din România, 2021

** Opiniile exprimate nu angajează decât autorii și nu pot fi considerate ca reprezentând o luare de poziție oficială a Institutului European din România.*

Cuprins

Introducere (Eliza Vaș)	5
Mituri și neînțelegeri cu privire la transformarea digitală (Flavia Durach)	6
Serviciile publice digitale și guvernanta pe mai multe niveluri (Mirela Mărcuț)	8
Pot fi orașele „smart” fără date și participare? (Radu Puchiu)	12
România Digitală începe cu cetățenii digitali: problemele acutizate de pandemie și nevoia de a găsi soluții pe termen lung (Veronica Ștefan)	15

Rezumat

În România, primează utilizarea conceptului de digitalizare pentru caracterizarea transformărilor digitale din societate și economie. Alături de digitizare, aceste concepte sunt folosite intersanjabil cu toate că denumesc procese diferite. Contribuția Flaviei Durach prezintă diferențele dintre aceste procese și oferă o înțelegere pragmatică a definiției transformării digitale. În continuare, Mirela Mărcuț tratează tema serviciilor publice digitale referindu-se la fragmentarea identificată atât la nivel teritorial, cât și la nivel decizional. Radu Puchiu argumentează că transformarea digitală poate avea mai mult succes în orașe, unde utilizarea corectă a datelor și inteligența locală pot conduce la co-crearea unor soluții digitale cu impact pe termen lung. Transformarea digitală nu poate avea loc în afara dezvoltării competențelor digitale, iar Veronica Ștefan oferă o perspectivă realistă asupra problemelor care au fost acutizate în timpul pandemiei și asupra nevoii de a investi inteligent în susținerea incluziunii digitale.

Cuvinte cheie: *digitalizare, transformare digitală, servicii publice digitale, orașe smart, incluziune digitală, competențe digitale.*

Introducere

Eliza VAȘ¹

În luna iulie a.c., Institutul European din România (IER) a organizat cel de-al patrulea eveniment din seria *Dialoguri@IER*, cu scopul de a discuta despre digitalizare și transformare digitală din perspectiva incluziunii digitale, a serviciilor publice digitale și a orașelor inteligente. Cu această ocazie, au fost invitați la dialog trei specialiști pe politici digitale: lector univ. dr. Mirela Mărcuț, Universitatea din Oradea, fondator digitalpolicy.ro, Veronica Ștefan, fondator și coordonator Digital Citizens Romania și Radu Puchiu, CEO H.appy Cities. Moderarea a fost asigurată de lector univ. dr. Flavia Durach, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București.

Includerea evenimentului în marja *Conferinței privind viitorul Europei* a oferit posibilitatea de a formula concluzii și de a propune recomandări privind subiectele abordate, respectiv de a reflecta în detaliu asupra subtemelor de interes pentru România din punctul de vedere al politicilor digitale. În acest sens, a fost amintit faptul că vulnerabilitatea României nu este mereu legată de accesul la tehnologie/la internet (România având un scor bun la capitolul conectivitate sau acoperirea cu 4G/5G în indicii DESI), ci mai degrabă derivă din înțelegerea greșită a modului în care ar trebui dezvoltate competențele cetățenilor din diverse categorii de vârstă pentru a putea utiliza infrastructura și programele existente.

Totodată, s-a discutat despre faptul că în România predomină conceptul de digitalizare (care e doar un prim pas), în timp ce în Uniunea Europeană se folosește conceptul de tranziție/transformare digitală (ce implică un proces de schimbare a gândirii, de automatizare a unor procese, de actualizare a modului în care interacționează funcționarii publici între ei). Din acest punct de vedere, a fost subliniat rolul pe care îl au orașele în procesul de transformare digitală. Spre deosebire de administrația centrală, care este mai orientată spre menținerea unor proceduri birocratice, în orașe există mai multe condiții pentru implicarea cetățenilor în procesele de digitalizare și este nevoie ca administrația locală să adopte o atitudine proactivă și să faciliteze procese de co-creare a unor soluții digitale. Având în vedere pragmatismul dialogului organizat, precum și varietatea ideilor prezentate de către vorbitori, Institutul European din România a lansat o invitație de concretizare a unui material de tip Policy Brief. Scopul acestuia este acela de a aprofunda analiza inițială și de a pune la dispoziția publicului larg o serie de recomandări de politici din sfera transformării digitale.

¹ Eliza Vaș este coordonator de proiect și expert în cadrul Serviciului Studii Europene, Institutul European din România.

Mituri și neînțelegeri cu privire la transformarea digitală

Flavia DURACH²

Tema centrală a acestui policy brief, transformarea digitală, se bucură în ultimii ani de o atenție constantă în dezbaterile academice, dar și printre practicieni din diverse domenii, de la administrație publică la educație, de la sănătate la mediul de afaceri. Conform [datelor furnizate de Google Trends](#), căutările online efectuate după acest termen au crescut de la nivelul 1, interesul relativ cel mai scăzut, la nivelul 100, interesul relativ cel mai ridicat, între 2013 și 2019. În ultimele 12 luni, interesul s-a menținut [la un nivel ridicat](#) constant în căutările globale. Deși transformarea digitală s-a consacrat ca domeniu strategic, persistă încă anumite mituri sau neînțelegeri care pot afecta progresele societății românești în această direcție.

Confuziile pornesc încă de la definirea conceptelor. **Specialiștii atrag atenția asupra folosirii intersanjabile a termenilor de digitizare, digitalizare și transformare digitală, deși aceștia descriu procese distincte** (analize detaliate [aici](#), [aici](#) și [aici](#)). Astfel, [digitizarea](#) reprezintă cea mai simplă operație, și anume trecerea unui element din formă analogă în formă digitală. Trecerea de la aparatele foto clasice la cele digitale, sau de la documentele bătute la mașina de scris la cele scrise la calculator exemplifică noțiunea de digitizare.

În schimb, termenul de [digitalizare](#) este echivalat în mod greșit în limbajul comun celui de transformare digitală, deși este mai limitativ decât cel din urmă. Mai exact, digitalizarea presupune utilizarea tehnologiilor digitale și a datelor pentru [a schimba modul de lucru](#) și de interacțiune între părțile interesate, pentru a atrage noi venituri, pentru [a înlocui sau transforma anumite procese](#) și pentru a crea un mediu centrat pe utilizarea informațiilor digitale. [Exemple](#) de proiecte de digitalizare includ automatizarea proceselor sau formarea resurselor umane pentru a utiliza noile tehnologii în mediul de lucru.

A considera că digitalizarea, în sensul descris mai sus, este suficientă pentru a asigura tranziția către o societate digitală reprezintă o eroare strategică. În [domeniul e-guvernării](#), de exemplu, este ca și cum ne-am oprit la digitizare (descărcarea unor formulare de pe internet) sau la digitalizare (completarea acestor formulare online), în loc să realizăm trecerea către o transformare digitală completă (mutarea serviciilor de e-guvernare în mediul digital).

Transformarea digitală face obiectul unui număr impresionant de definiții în literatura de specialitate (exemple [aici](#), [aici](#) și [aici](#)). Aceste definiții au însă câteva elemente comune. Astfel, **transformarea digitală presupune integrarea tehnologiei digitale în toate aspectele unui**

² **Flavia Durach** este lector universitar dr. în cadrul Facultății de Comunicare și Relații Publice (Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București), unde cercetează și predă despre efectele mass-media în societate.

domeniu de activitate, ceea ce schimbă în mod fundamental modul de operare și furnizează valoare adăugată distinctă pentru părțile interesate. Spre deosebire de digitalizare, care presupune adaptarea la noile tehnologii, transformarea digitală implică schimbări profunde. În primul rând, necesită o [nouă orientare culturală](#), care să pună accent pe contestarea status quo-ului și pe testarea continuă a celor mai bune soluții. De asemenea, transformarea digitală este caracterizată de [schimbări organizaționale](#) orientate spre client/beneficiar, susținute de leadership și determinate de provocări semnificative venite din mediu. Transformarea digitală provoacă sau influențează modificări radicale în [toate aspectele vieții umane](#).

Înțelegerea incompletă a diferențelor dintre digitizare, digitalizare și transformare digitală poate conduce la asumarea unor obiective și strategii greșite sau insuficiente. Nu negăm potențialul transformator al noilor tehnologii, dar concentrarea exagerată pe factorul tehnologic este limitativă. Transformarea digitală nu presupune doar integrarea noilor tehnologii în activitate, ci și eforturi pe alte planuri: [identificarea talentului](#) din patru domenii – tehnologie, date, procese organizaționale și schimbare organizațională, [facilitarea inovației](#), o [dorință reală de schimbare](#) la nivelul managementului, care este mai greu de obținut decât pare la prima vedere. Pe scurt, implică [schimbări radicale](#) în loc de îmbunătățiri punctuale ale performanței. Împreună, aceste variabile duc la o transformare organizațională multidimensională, care să însoțească în mod necesar implementarea tehnologiilor digitale.

Nu în ultimul rând, impactul crizei COVID-19 asupra transformării digitale nu trebuie subestimat; reflexul de revenire la „normalul” perioadei anterioare este comod, firesc în raport cu psihologia umană, dar va duce la o ratare a progresului. Pandemia de COVID-19 [forțează practic schimbarea rapidă](#), care va deveni noua normalitate. Unele modificări ale comportamentului cetățenilor [se vor permanentiza](#), iar experimentele forțate din perioada restricțiilor au dus la surprize neplăcute sau, din contră, plăcute, de care trebuie profitat ca experiențe de învățare. Este de așteptat ca pandemia de COVID-19, care a expus vulnerabilitățile organizațiilor, să devină catalizatorul transformării digitale, care [era oricum iminentă](#), mai ales în mediul de afaceri. În acest context, noile orientări strategice pentru agenda digitală a României ar trebui să plaseze un accent reînnoit pe două elemente: puterea seriilor mari de date digitale și pe oameni, atât din ipostaza lor de angajați sau antreprenori, cât și de beneficiari ai serviciilor publice și private.

Serviciile publice digitale și guvernanta pe mai multe niveluri

Mirela MĂRCUȚ³

Introducere

Cifrele și performanțele scăzute ale României în indicii economiei și societății digitale (DESI) relevă doar o parte a realității administrației publice și a serviciilor digitale. La ora actuală, statul român nu știe ce servicii publice digitale pune la dispoziția cetățeanului și ce fel de experiențe are cel din urmă în timp ce le accesează, [procesul de catalogare al serviciilor fiind în curs de realizare](#). Astfel, cetățeni din varii părți ale României, dar chiar și din același județ, ar putea avea experiențe total diferite cu administrația publică locală sau deconcentrată, iar acest clivaj se adâncește când comparăm experiențele din mediul rural cu cele din mediul urban. Mai simplu spus, **serviciile publice digitale din România sunt fragmentate atât la nivel teritorial, cât și între nivelurile decizionale** – local, regional, național.

Obiectivul acestei analize este să examineze două din cauzele acestei fragmentări și să propună soluții pentru asigurarea coerenței serviciilor publice digitale și, deci, pentru îmbunătățirea experienței de cetățean în spațiul digital în conformitate cu [principiile Deceniului Digital](#) enunțate de către Comisia Europeană. Accesul liber la serviciile publice digitale se numără printre principiile care pot întregi [cetățenia digitală în Uniunea Europeană](#). De asemenea, unul din cei patru indicatori ai Busolei Digitale este **furnizarea serviciilor publice esențiale în mediul online în proporție de 100%**.

Soluțiile propuse în această analiză includ realizarea unui cadru de guvernanta digitală pe mai multe niveluri în ceea ce privește designul, implementarea și evaluarea serviciilor publice. De asemenea, vizează integrarea cetățeanului și ai altor actori non-statali și privați în acest proces de guvernanta care poate duce la conștientizarea nevoii de transformare digitală, nu doar de digitalizare a serviciilor publice. Analiza este structurată după cum urmează: descrierea detaliată a problemei și a cauzelor sale, fundamentarea teoretică a soluției guvernantei digitale și, la final, o serie de recomandări de politici publice adaptate contextului românesc.

Fragmentarea serviciilor publice digitale

Necesar pentru dezvoltarea uniformă a serviciilor publice digitale, cadrul legislativ românesc privind sectorul public și transformarea digitală a acestuia s-a dezvoltat mai mult în timpul stării de urgență din 2020. O serie de **acte normative apărute în 2020 au obligat instituțiile**

³ **Mirela Mărcuț** este doctor în relații internaționale și studii europene, respectiv cadru didactic la Universitatea din Oradea, Departamentul de Relații Internaționale și Studii Europene.

publice să pună la dispoziție comunicarea prin e-mail cu cetățenii, dar și [să accepte documente în format electronic](#) de la aceștia. Cu toate acestea, sistemul public pare încă prins în inerția birocrăției, iar recente [abordări](#) ale subiectului de către mass-media reiterează această inerție. Astfel, serviciile publice digitale sunt fragmentate, prinse între mediul online și offline, și din cauza [lipsei unui cadru legislativ unitar](#) care să constituie fundamentul pentru arhitectura serviciilor publice digitale.

În același timp, există și o altă fragmentare teritorială a serviciilor publice, care separă autoritățile și unitățile administrativ teritoriale (UAT) performante de cele care nu se bucură de resurse și nu au acces la tehnologie. Unele „insule” de servicii publice digitale beneficiază de un [funcționar public virtual](#) sau de eliberare electronică de documente. Alte instituții de la același nivel, dar [din regiuni diferite](#) nu au resursele pentru a introduce astfel de inovații în portofoliul de servicii.

Una din cauzele acestei fragmentări este lipsa unei prioritizări anterioare a transformării digitale, conștientizată și de către [leadershipul politic](#). Această situație a condus la un mediu în care instituțiile se descurcă pe cont propriu, iar altele funcționează în aceeași inerție a birocrăției pe hârtie. **Lipsește nu doar un cadru legislativ, ci și un cadru de guvernare a serviciilor publice digitale**, unde actorii relevanți pot colabora și co-crea soluții cu alți parteneri privați, cum ar fi cetățenii sau sectorul academic sau de business. Secțiunea următoare abordează guvernarea serviciilor publice digitale din perspectiva literaturii de specialitate pentru a putea furniza recomandări de politici publice fundamentate.

Fundamentare teoretică – spre guvernarea serviciilor publice digitale

Literatura de specialitate tratează în mod extensiv administrația publică și furnizarea serviciilor publice, unul din curentele principale fiind [noul management public](#) (NMP). Direcțiile principale din cadrul acestui curent converg către restructurare organizațională, reducerea costurilor, privatizarea, dar și încurajarea participării cetățenilor și orientarea către cetățean, care este văzut ca un [client](#). Scopul acestui sistem a fost reinventarea guvernului sub auspiciile unui [spirit antreprenorial](#), care să încurajeze participarea cetățenilor în guvernare, dar și competiția între organizații.

Deși tehnologia poate cu adevărat să încurajeze participarea cetățenilor, acest curent a fost criticat ca marginalizând importanța acesteia în administrație și servicii publice, dar și pentru [fragmentarea pe care o cauzează competiția pentru servicii și reducerea costurilor](#). Susținătorii unei guvernări pentru era digitală a serviciilor publice fac referire la două caracteristici care trebuie să se regăsească în furnizarea serviciilor publice digitale, anume reorganizarea

serviciilor pentru reducerea fragmentării și pentru orientarea către [nevoile cetățenilor](#) și nu pe proceduri de lucru. Ambele componente se situează în jurul **digitalizării serviciului public**, prin utilizarea tehnologiei digitale.

Autorii acestui model de guvernare nu proclamă ideea supremația tehnologiei în administrație, ci o folosesc ca pe o unealtă pentru reorganizare și pentru încurajarea participării cetățenilor în [co-crearea politicilor publice](#). De altfel, aceștia pun accentul pe necesitatea unui mod fundamental diferit de a organiza procesele din administrație care să ducă la regândirea serviciilor din perspectiva nevoilor pe care le au cetățenii, dar și la [eliminarea proceselor redundante](#) din vechea cultură administrativă. Două dintre principiile enunțate de aceștia se găsesc și în documentele de politică publică europeană, anume *Government as a Platform* (GaaP) și principiul *once only*. Dacă *once only* se referă la reintegrarea serviciilor, GaaP face referire la crearea unui cadru larg, național, de servicii digitale în care alte tipuri de servicii să poată fi integrate cu ușurință.

Astfel, principiile sistemului de administrație publică trebuie adaptate societății digitale în care cetățenii rezidă, iar această tranziție trebuie să se realizeze având în vedere un nou mod de gândire și organizare, diferit de principiile NMP.

Recomandări de politici publice

În România, cadrul larg de servicii publice cerut de guvernarea digitală încă lipsește, fiind prevăzut pentru realizare prin Planul Național de Redresare și Reziliență. Coroborând acest element cu lipsa unui catalog clar al serviciilor publice digitale, putem deduce că fragmentarea serviciilor va continua, atât din cauza aplicării principiilor NMP, mai ales a descentralizării, cât și din cauza lipsei resurselor și a autonomiei locale.

În acest sens, **principala recomandare de politică publică se referă la regândirea sistemului de guvernare a serviciilor publice digitale**, nu doar prin prisma respectării unora din principiile enunțate de către documentele europene, cât mai ales prin organizarea clară a unui cadru de guvernare digitală. Guvernarea digitală face referire mai degrabă la procese și mecanisme interne și externe din sectorul public decât strict la utilizarea tehnologiei digitale în furnizarea serviciilor publice. Aceasta din urmă nu presupune automat schimbarea proceselor, ci poate merge și în direcția transferului birocrăției existente în mediul online. Actorii publici și privați din societate pot contribui la o direcționare mai bună a utilizării tehnologiei digitale în serviciul public.

Astfel, **a doua recomandare de politică publică se referă la cooptarea actorilor de la diverse nivele decizionale și din diverse medii în structurile și mecanismele de guvernare**

digitală. Având în vedere fragmentarea serviciilor publice, actorii locali au acționat pe cont propriu în realizarea propriilor servicii locale digitale. Acestea riscă să fie incompatibile cu cadrul național propus a fi construit. Integrarea autorităților publice locale sau a serviciilor deconcentrate în structuri de guvernare, schimburi de informații și rețele informale poate contribui la crearea unor servicii uniforme și a unor procese regândite din perspectiva autorităților care au cel mai adesea contact direct cu cetățeanul. O rețea extinsă de actori, atât publici, cât și privați (sectorul academic, sectorul de business sau non-guvernamental) poate aduce expertiză extinsă. Consilii consultative, comitete de supraveghere, dar și consultări recurente și active cu cetățenii sunt doar câteva din structurile de guvernare digitală care pot fi utilizate. Mai mult, implicarea activă a cetățenilor și integrarea cu adevărat a acestora în procesele regândite pot aduce un plus de credibilitate autorităților publice. În final, prezența unor actori variați aduce mai multă legitimitate procesului de transformare digitală a serviciilor publice.

Pot fi orașele „smart” fără date și participare?

Radu PUCHIU⁴

Există un conflict din ce în ce mai vizibil între modelul ierarhic și cel colaborativ. Internetul și noile tehnologii ce s-au dezvoltat au făcut ca lucrul în cadrul organizațiilor mai mari sau mai mici să se schimbe. Echipe mici, agile, conectate de cele mai multe ori la distanță, fac posibile rezultate mult mai rapide decât unele mari. De cealaltă parte, sunt organizații care au rămas „blocate” într-o formulă ierarhică, cu procese interne greoaie, cu lanțuri de decizie deseori lungi.

Acest lucru se observă cel mai mult la nivelul folosirii informației și datelor ce o compun, a acestui „new oil”, cum îl numea unul dintre pionierii data science, [Clive Humby](#). Cele mai multe organizații aparținând noului val tehnologic folosesc informațiile colaborativ, în timp real, au instrumente de analiză și decizie, uneori chiar automate, fără intervenție umană. De cealaltă parte, la nivelul organizațiilor ce rămân axate pe un model ierarhic, informația este distribuită, insulară, în așa numite silozuri de date, iar circulația ei se face greoi, incomplet și, nu de puține ori, incorect. Administrațiile locale urmează, în mare parte, acest model.

Există o altă mare diferență între cele două tipuri de organizații – modul în care folosesc resursele externe. E deja de notorietate că cea mai mare companie de mobilitate urbană, Uber, nu are nicio mașină a sa sau cel mai mare lanț de ospitalitate, Airbnb, nu are nicio clădire sau cameră în proprietate. Păstrând comparația, organizațiile ierarhice se concentrează mai ales pe resursele proprii (imaginați-vă pentru o secundă că Uber ar fi ales să cumpere întâi mașini pentru a dezvolta afacerea respectivă) în loc să construiască aplicația binecunoscută.

Același lucru se întâmplă și la nivelul administrației locale. Decizia este concentrată la nivelul unui număr restrâns de oameni, fiind bazată pe informații obținute mai degrabă intern, de multe ori fără o analiză solidă în spate. Nu e de mirare că într-o lume în care schimbările sunt rapide, felul în care răspunde o primărie e privit ca fiind unul anevoios. Acest lucru se reflectă și în nivelul de încredere, aflată an de an la [cote din ce în ce mai scăzute](#).

Confruntate cu astfel de provocări, primăriile au văzut în conceptul de „oraș inteligent” o cale la îndemână de a folosi tehnologia pentru o viață mai bună în orașe, mai ales că aceasta venea ca o promisiune de secol XXI.

Din păcate, în goana după progres tehnologic, primăriile au pierdut din vedere dezideratul de a îmbunătăți experiența cetățenilor cu orașul, iar tehnologia a devenit un scop în sine nu un

⁴ **Radu Puchiu** este consultant politici publice și guvernare deschisă, cofondator H.appyCities.

mijloc, așa cum îi era menirea. Astfel că, în scurt timp, investițiile costisitoare în semaforizare inteligentă au fost date peste cap de aplicații de tipul Waze sau apariția unor alternative de mobilitate urbană cum sunt scuterele electrice. În aceeași măsură, parcurile cu Wi-Fi gratuit s-au dovedit greu de menținut într-o zonă nesigură cibernetic, iar exemplele pot continua.

Ce e totuși de făcut? Pot fi puse în practică o serie de idei ce au un potențial de transformare la nivel local.

1. **O întoarcere la înțelegerea importanței datelor ca bază pentru un oraș inteligent.** Primăriile colectează și dețin volume importante de date. Chiar și așa, aceste volume sunt ne semnificative în raport cu ce ar putea să obțină și să folosească un oraș. Indiferent de stadiul în care se află, a investi într-o infrastructură de date și o capacitate cât mai bună de analiză și raportare trebuie să fie ceva obligatoriu astăzi. Fără ea, nu putem vorbi de un oraș inteligent. A deschide apoi datele, a le face disponibile către comunitate și companii este un lucru care poate aduce progrese rapide. [Orașele](#) care au ales asta o demonstrează.
2. **O regândire a ce înseamnă resurse locale.** Exemplul următor este relevant: nemaiputând să susțină cu resursele proprii dezghețarea hidranților iarna, Primăria din Toronto a lansat un program prin care orice cetățean putea „adopta” un astfel de hidrant, primind o bonificație în acest sens. [Programul](#) a fost un succes și funcționează și astăzi, economiile la bugetul local fiind importante. Faptul că o administrație locală a înțeles că resursele ei sunt toți cetățenii, nu doar angajații primăriei, a făcut posibil acest lucru. Iar această abordare face un oraș să fie „smart”.
3. **Înțelegerea încrederii.** Nu numai cetățenii sunt chemați să aibă încredere în autoritatea locală, ci și autoritatea trebuie să aibă încredere în cetățeni. Gradul de încredere al autorității în cetățeni se vede mai ales în cazul consultării publice. De multe ori, este prea formală, prea restrânsă și prea puțin incluzivă. Exemplele unor orașe de a face consultări online pe exerciții de bugetare participativă nu fac decât să excludă exact comunitățile vulnerabile, fără acces la tehnologie. Consultarea nu implică doar a căuta vocile care sunt de acord cu un efort, cu toate că e dificil de a merge spre cele care nu sunt de acord sau nu au înțeles. Dar, odată deschisă această cale a dialogului, lucrurile pot evolua foarte rapid în bine – faptul că o comunitate a înțeles [soluția propusă](#) face de multe ori ca implementarea să fie mult mai ușoară.
4. **Folosirea tehnologiei pentru dialog și implicare.** Un oraș inteligent folosește uneltele online pentru a încuraja participarea, implicarea civică. De ce e important? Pentru că a căuta soluții în comunitate se dovedește de multe ori mai rapid, puțin costisitor și mai

ușor de implementat. Ține și de încrederea menționată anterior, dar ajută mai ales la identificarea celor mai activi și implicați cetățeni. Cu ajutorul lor se poate ajunge mult mai ușor și natural chiar în [comunitățile care nu au acces la tehnologie](#).

5. **Înțelegerea potențialului de inovare la nivel local.** Problemele orașelor, deși multiple, sunt la nivel macro similare. De aceea, de cele mai multe ori, orașele se „uită” unele la altele în căutarea de soluții. Cum a reușit un oraș să rezolve ceva e un exemplu bun pentru altele. Dacă orașele ar aloca mai mult timp uitându-se la potențialul local de a genera soluții ar crea un efect multiplicator. De exemplu, un start-up local care dezvoltă o soluție pentru oraș nu numai că aduce beneficii locale prin înțelegerea contextului și implementarea rapidă, dar poate deveni un „produs” de export al orașului, soluțiile de aici fiind ușor de aplicat și în altă parte, și, de ce nu?, rezolva [probleme globale](#). „Smart”, așadar, ar fi ca administrațiile locale să privească acest potențial ca pe o investiție, chiar găsind căi de a îmbrățișa și riscurile aferente.

Toate cele de mai sus pot fi parte a misiunii unui centru de inovare la nivel local gândit ca un parteneriat între primărie și comunitate. Pe lângă potențialul de a rezolva colaborativ cele descrise mai sus, un astfel de mecanism are și avantajul de a oferi încredere, mai ales administrației locale, că tehnologia este o unealtă bună în rezolvarea problemelor cu care se confruntă. Acest lucru este de altfel încurajat chiar la [nivel european](#).

România Digitală începe cu cetățenii digitali: problemele acutizate de pandemie și nevoia de a găsi soluții pe termen lung

Veronica ȘTEFAN⁵

În orice proces de transformare societală, resursa umană a jucat un rol esențial, de la prima revoluție industrială și până în prezent, societatea având nevoie de o schimbare de mentalitate și de eforturi masive de recapacitare a forței de muncă. Cu atât mai mult în cea de-a IV-a revoluție tehnologică, cea pe care o experimentăm astăzi, simbioza dintre om și tehnologie a devenit atât de puternică, încât măsurile de care putem discuta depășesc sfera ocupațională, ele necesitând o regândire a modului în care pregătim toți cetățenii să integreze și să beneficieze de tehnologie în viața cotidiană.

Pornind de la această situație, cunoscută de actorii globali și naționali, datele din [Indicele Economiei și Societății Digitale \(DESI\) 2020](#) oferă o perspectivă îngrijorătoare – România este clasată pe ultimul loc din UE la capitolul Capital Uman – cu 69% din populație fără competențe digitale **cel puțin elementare** (comparativ cu media UE 42%). Dacă la o primă vedere, am fi tentați să asociem această problemă cu accesul la internet sau cu diferențele inter-generaționale, datele din realitate nu susțin această paradigmă. România este situată pe locul 11 UE la capitolul Conectivitate, cu 82% din gospodării acoperite cu bandă largă de mare viteză, iar la capitolul tineri, [Eurostat](#) arată că 44% din tinerii cu vârstele cuprinse între 16 și 24 de ani nu au competențe digitale cel puțin elementare – tot pe ultimul loc UE, dar în mare contrast cu țări precum Croația, în care 97% din tineri au cel puțin competențe digitale elementare sau chiar un nivel mai ridicat. Vorbim despre competențe digitale elementare, dar în realitate acest tip de competențe sunt insuficiente pentru navigarea în societatea secolului XXI – în România, doar 10% din toți cetățenii au competențe digitale peste nivelul elementar.

În acest context, se impune să discutăm despre ce sunt competențele digitale și cât de ambițios este curriculumul digital de pregătire a tinerilor și a adulților. Cadrul de referință ce ar trebui avut în vedere de toți actorii educaționali este [Cadrul European al Competențelor Digitale pentru Cetățeni \(DigComp\)](#) care include 21 de competențe grupate în 5 categorii cheie: alfabetizarea informațională și a datelor, comunicare și colaborare, crearea de conținut digital, siguranța, rezolvarea problemelor. Varietatea competențelor digitale și complexitatea acestui cadru indică necesitatea de a schimba modul în care examinăm pregătirea în acest domeniu, de

⁵ **Veronica Ștefan** este un profesionist cu 15 ani experiență, lucrând la intersecția dintre tehnologie, educație, politici publice și drepturile omului. Este consultant internațional și fondatorul Digital Citizens Romania.

tipurile de competențe pe care le prioritizăm atât pentru cetățeni cât și pentru anumiți specialiști, precum profesorii sau angajații din administrația publică.

Fig. 1 Cele cinci arii tematice și 21 de competențe ale DigComp



Sursa: [Comisia Europeană \(2019\)](#)

Deși interesul pentru transformarea digitală și implicit pentru competențele digitale a crescut în timpul pandemiei COVID-19, este important să conștientizăm că pandemia nu a generat o transformare reală, ci mai degrabă a forțat o serie de soluții de avarie, nesustenabile și care nu ar trebui replicate într-o societate post-pandemică. Cu toate acestea, putem analiza câteva măsuri care au fost aplicate în perioada martie 2020 – iunie 2021 pentru a identifica probleme structurale ale pregătirii noii generații de cetățeni digitali, și care, corect înțelese, pot reprezenta (încă) un punct de pornire în noua eră digitală:

Învățarea online – o nouă paradigmă

- **Calitatea educației și metodologia de predare** – deși nu este un element nou, pandemia a evidențiat că învățământul formal românesc este insuficient centrat pe elev/student. Lipsa de interactivitate a mijloacelor digitale utilizate a scos în evidență nivelul scăzut de pregătire a profesorilor din punct de vedere al educației digitale.

- **Învățarea/predarea online presupune o altă mentalitate și o altă abordare** – deși tendința este de a reproduce învățarea sincronă (elevi și profesori prezenți în același timp), instrumentele online oferă mai multe alternative pentru învățarea interactivă și asincronă (fiecare accesează același conținut, la timpul dorit) – situație care ar fi ajutat familiile cu mai mulți copii și cu echipamente puține.
- **Psihologia educației online este diferită** – indiferent de vârsta persoanei care învață online, tehnicile de predare trebuie să țină cont că modul de învățare online, atenția și chiar motivația de învățare sunt diferite față de mediile tradiționale. Astfel, abordarea *copy-paste* a activităților din offline în online a dus la un angajament mai redus al elevilor și la epuizare psihologică – atât pentru elevi cât și pentru profesori.

Accesul la tehnologie

- **Lipsa de platforme de învățare și de conținut digital** pentru toate disciplinele din învățământul formal – în absența acestora, soluțiile s-au bazat pe utilizarea platformelor de video-conferință (Zoom, Webex, Teams, Meet) și mesagerie clasică (Whatsapp, Telegram sau chiar Facebook). Utilizarea acestor platforme pe termen lung este insuficientă, forțează în majoritatea cazurilor o interacțiune pasivă elev-profesor și se bazează în mare parte pe replicarea unor contexte de învățare din mediile tradiționale/offline care nu funcționează după aceleași principii în mediul online.
- **Accesul la tehnologie și echipamente** – în timpul pandemiei au fost nenumărate eforturi (publice și private) pentru a achiziționa și a distribui tablete (și mai puțin computere). Deși tabletele au servit unui scop specific în timpul pandemiei, utilitatea lor este foarte redusă. O tabletă oferă în mare parte un simplu ecran cu scopul de a facilita comunicarea, în timp ce un computer oferă nenumărate funcționalități de colaborare și dezvoltare de conținut. În continuare, existența unor aplicații educative (compatibile cu echipamentele mobile și tabletele) ar fi făcut o diferență semnificativă, însă în lipsa acestora, aceste echipamente devin doar o soluție de avarie și nu o investiție reală, cu impact pozitiv asupra accesului la educație.
- **Lipsa unei planificări a resurselor** – faptul că învățarea online nu a fost o practică generalizată înainte de pandemie, mulți profesori și administratori ai unităților de învățământ au avut dificultăți în a găsi resursele necesare. În acest context, s-a remarcat o insuficientă cunoaștere a programelor oferite gratuit școlilor și entităților non-profit de către marile companii tehnologice, dar și nevoia de a aloca un buget specific pentru aceste activități.

Acceptând totuși că pandemia a fost o situație neașteptată pentru întreaga omenire – peste 90% din toate persoanele care s-au aflat într-un proces de învățare au fost afectate la nivel global ([UNESCO, aprilie 2020](#)) – cel mai mult contează ce am învățat, pentru ce ne pregătim și cum folosim acest moment. Pandemia se va termina, dar nevoia de adaptare la noile realități digitale rămâne. În acest spirit, următoarele soluții ar putea fi conectate cu agenda publică și noile strategii privind transformarea digitală:

- **Standardizarea programelor de dezvoltare a competențelor digitale** – bazată pe Cadrul European al Competențelor Digitale pentru Cetățeni (DigComp). Pentru orice tip de învățare – adresat copiilor, tinerilor, adulților, inclusiv specialiștilor non-tehnici – se impune o înțelegere unitară a tipurilor de competențe digitale ce pot fi dezvoltate.
- **Accelerarea programelor de competențe digitale** – de la cele elementare la cele avansate. Noile strategii au nevoie de ținte ambițioase care să vizeze nu numai dezvoltarea de competențe digitale elementare, ci și nivelurile următoare. Într-o societate în care vorbim din ce în ce mai mult de un alt viitor al muncii, dar și de o societate interconectată la internet și tehnologie, țintele modeste riscă să creeze decalaje digitale greu de depășit.
- **Învățarea și evaluarea continuă** – transformarea digitală este un proces continuu, iar atunci când discutăm despre competențele digitale ale profesorilor și ale specialiștilor din administrația publică este nevoie de o abordare dinamică. Atât programele de formare cât și cele de evaluare trebuie să aibă loc la intervale regulate, cel puțin anual.
- **Creare de platforme dedicate pentru învățare** – la orice ciclu de învățământ este necesară dezvoltarea de platforme adaptate (cu funcționalități administrative și de interacțiune), incluzând elemente de securitate cibernetică avansată.
- **Digitalizarea conținutului de învățare** – dincolo de formatele clasice (video, documente editabile, prezentări vizuale), este necesară crearea mai multor aplicații educative pentru toate tipurile de conținut, cu atenție sporită pe funcționalitățile de interactivitate. Putem include aici crearea și actualizarea continuă a unui *toolkit* pentru profesori, pe care să îl poată folosi pentru pregătirea activităților didactice.
- **Testarea soluțiilor digitale alături de beneficiari** – indiferent de scopul soluției digitale propuse este imperativă testarea acesteia alături de (potențialii) utilizatori.
- **Investiții în dezvoltarea altor metodologii de predare-învățare online**, ținând cont de lecțiile învățate în pandemie.

- **Dezvoltarea de servicii hibrid** (online și offline) care să sprijine diferite grupuri de cetățeni – pentru profesori – servicii de îndrumare pedagogică; pentru elevi – servicii de dezvoltare personală etc.

În concluzie, centrarea pe cetățean în orice proces de transformare digitală este o nevoie acută, iar dincolo de strategii sunt necesare măsuri rapide, anticipând rezistența la schimbare și dificultățile în a deprinde noi abilități și competențe. Competitivitatea tehnologică nu va fi dată doar de noile investiții în tehnologie, ci de numărul de cetățeni care nu sunt lăsați în urmă.