

O PROBLEMATIZARE A BUNEI GUVERNĂRI DIGITALE

HENRIETA ȘERBAN*

Abstract. *In political science today, the notions of “governance” and “good governance” compete as synonyms. The negative connotations of the first term (from the sphere of significance of the idea of leadership, or also care for one or more minors or immatures of any age, apprentices, etc.) are clear. That is why the preference for the phrase “good governance” is justified, it is democratic, it is even a correct ethical preference. Extremely suggestive of “good governance” is the image of the good steering of a ship at sea (κυβερνάω), protecting it from rocks and any other dangers and ensuring it a maximum advance with as little consumption as possible, an image also consistent with the etymology involved for governance that we choose to translate by the phrase “good governance”. The complexity of the topic is addressed via a multitude of aspects and directions of analysis including, but not limited to, the differences between “digitalization” and “digitization”, the Council of Europe view on digital good governance, the recommendations made by OECD in the Romanian situation in what concerns digitalization, the case of “ION”, the LA governance adviser etc. The study concludes that digital good governance should ensure and not challenge in any way the defining characteristics of good governance: participation, rule of law, transparency, responsiveness, the orientation towards consensus social inclusion efficiency and efficacy, accountability, the guaranty of human rights and good practices. The governing of the digital space and of the algorithms should prevail over the governance of the citizens by the algorithms.*

Keywords: *good governance; digital good governance; human rights; the Romanian case; the Estonian case; governance by the algorithms; governance of the algorithms.*

*κυβερνάω (kybernáo): o privire succintă
asupra teoretizării bunei guvernări*

În științele politice astăzi concură drept sinonime noțiunile de „guvernanță” și „bună guvernare”. Conotațiile negative ale primului termen (din sfera de semnificație a ideii de conducere, sau și de grijă pentru unul sau mai mulți

* CS II dr. hab. Institutul de Științe Politice și Relații Internaționale „Ion. I.C. Brătianu” și Institutul de Filosofie și Psihologie „Constantin Rădulescu-Motru” ale Academiei Române; Academy of Romanian Scientists, 3 Ilfov, 050044, Bucharest, Romania; email: henrietaserban@gmail.com.

minori sau imaturi de orice vârstă, învățăcei etc.) sunt clare. De aceea preferința pentru sintagma „bună guvernare“ este justificată, este democratică, fiind chiar o corectă preferință etică. Extrem de sugestivă pentru o bună guvernare este imaginea bunei cârmiri a unei nave pe mare (*κυβερνάω*), ferind-o de stânci și de orice alte pericole și asigurându-i un avans maxim cu un consum cât mai mic, imagine conformă și cu etimologia implicată pentru *governance*, cuvânt pe care alegem să-l traducem prin sintagma „bună guvernare“¹. Interesant este că și termenul „cibernetică“, la rândul său, este derivat din *κυβερνάω* (*kybernáo*), cu trimitere la studiul sistemelor de comunicare și control, făcând de asemenea o paralelă cu modul în care un cârmaci conduce o navă, ceea ce este extrem de adecvat pentru tematica „bunei guvernări digitale“, în general.

Anterior, în cartea *Neopragmatism și postliberalism*², am evidențiat problemele etico-democratice asociate unui alt termen care a apărut în practica și teoretizarea guvernării, și anume „guvernabilitatea“, cu semnificația guvernării mai lesnicioase a maselor, vehiculat și analizat și în corelație cu fenomenele conexe pandemiei de Covid-19. Termenul „mase“ folosit aici în loc de cetățeni este intenționat. Studiile și discursurile politice poate foloseau ocazional sau consecvent termenul de „cetățeni“, dar nu este important acest aspect, prin raportare la a identifica drept țintă a guvernării guvernabilitatea guvernaților, fie și între alte finalități etice, mai legitime și mai democratice. Finalitățile societale sunt ceea ce contează în buna guvernare, iar caracteristicile călăuzitoare pentru bunele finalități sunt bunele practici societale, ale guvernanților și ale guvernaților, deopotrivă: participare (stimulată și asigurată de guvernați, inclusiv prin atenția pentru *feedbackul* societal), domnia legii (*rule of law*), transparența, „responsivitatea“ (un termen forțat, care nu există în limba română, dar justificat pentru a reda noțiunea de *responsiveness* din limba engleză, adică instituțiile și procesele implicate în guvernare iau în seamă și răspund solicitărilor tuturor guvernaților, corect, în timp util, cu bună credință etc.), orientarea către consens, echitatea și incluziunea socială, eficiența și, ca nuanță, producerea de rezultate în mod adecvat cererii din partea societății, în timp util și cu folosirea optimă a resurselor, și răspunderea (*accountability*); adică și guvernanții, individual, dar și instituțiile implicate în actele guvernării, trebuie să răspundă pentru deciziile luate, pentru practicile promovate și pentru consecințele acestor decizii, acțiuni desfășurate, practici încurajate.³

Într-adevăr, este total justificat să recurgem la sintagma „bună guvernare“⁴, care trasează din start semnificația unei orientări spre bune rezultate, bune practici și *accountability* (un termen care semnifică atât răspunderea, cât și responsa-

¹ Este punctul de plecare pe care îl alege și Andrei Marga, în substanțiala sa cercetare intitulată *Guvernanță și guvernare (Un viraj al democrației?)*, publicată la Editura Compania, București, 2013.

² Henrieta Anișoara Șerban, *Neopragmatism și postliberalism. Un Weltanschauung contemporan*, ediție bilingvă, în limba română și în limba engleză, Editura Institutului de Științe Politice și Relații Internaționale „Ion I.C. Brătianu“ al Academiei Române, București, 2021.

³ V. și Henrieta Anișoara Șerban, „Esse est percipi: Governance, transparency and the democratic persona“, în *Appraisal* (revistă a British Personalist Forum), Newsletter, nr. 5, octombrie 2011, pp. 2-4.

⁴ V. și Henrieta Șerban, „Good Governance: Art, Craft and Accountability“, în *Indian Journal of Applied Research*, 1 noiembrie 2014.

bilitatea⁵ actelor și deciziilor guvernării). Proclamarea „competitivității ca scop“, alături de domnia legii, eficiență, transparență și responsabilitate, stat de drept, între principalele trăsături ale bunei guvernări, pot fi asociate în mod benefic cu desemnarea pieței ca regulator al activităților, evaluarea echilibrului bugetar ca indicator de dezvoltare, urmărirea criteriilor de performanță cu claritate și consecvență, calitatea managementului, prevalența apelului la restructurări, față de apelul la reformă (pentru a nu aduce atingere predictibilității funcționării statului și a guvernării).⁶

Un alt aspect crucial pentru buna guvernare este cel al meritocrației, mai ales când este promovată consecvent, constatabil practic, nu doar ca artificiu retoric, dar și concomitent cu atenția pentru promovabilitate, dinamică socială, acces, transparență, stimularea participării, inclusiv prin meritarea respectului guvernaților și prin respect pentru cetățeni.

Digitalizare și digitizare (informatizare integrată național)

Un fenomen destul de frecvent este cel care face ca termenii de interes să primească multiple definiții, în funcție de perspectivele și modul de înțelegere ale diverșilor specialiști. Este un semn al preocupării specialiștilor, dar și al preocupării societale cu privire la digitalizare. Avem ca termeni specializați și concurenți termenii „digitalizare“ și „digitizare“. În acest caz, nu este vorba de a alege în mod motivat un termen în defavoarea altuia, ci de a-i defini și înțelege corect. Brennen și Kriess⁷ definesc „digitalizarea“ prin comunicare digitală (*online*), importantă din perspectiva impactului pe care îl are media digitală asupra caracteristicilor vieții sociale, politice, economice, culturale contemporane. O definiție a digitalizării evidențiază „utilizarea tehnologiilor digitale pentru a schimba un model de afaceri și pentru a oferi noi oportunități de venituri și de creare de valoare; este procesul de trecere la o afacere digitală“, care se poate adapta și la statul național, statul național putând avea prin digitalizare o primă mai bună perspectivă de ansamblu privind administrarea problemelor de stat, guvernarea, securitatea și controlul. Cetățenii pot avea un acces mai simplu la anumite informații și programe socio-politice, culturale sau educaționale, în măsura în care există o suficientă „alfabetizare“ digitală.

⁵ Henrieta Anișoara Șerban, „Liberalism and «Governance»“, în *Romanian Review of Political Sciences and International Relations*, vol. VIII, nr. 1, 2011, pp. 115-124; Viorella Manolache, Henrieta Șerban, „The European Model of Governance: Pastorate and/or Good Governance“, în *Analele Universității „Ovidius“ din Constanța – Seria Științe Politice, Annals of the „Ovidius“ University of Constanța – Political Science Series*, Volume 1/2012, pp. 129-139, disponibil la <http://www.cceol.com/aspx/issuedetails.aspx?issueid=69f4b3e5-1b67-4a5a-8ee6-cfcf7a6d491c&articleId=89f61436-19b7-4372-a073-2ac7588ce489> și S. L. Tudor, A. M. Popescu, „E-Inclusion Versus Digital Divide – A Challenge for Romanian Educational System within the Context of Coronavirus Pandemic Growth“, în *Journal Plus Education*, Vol. XXV, No.1, 2020, pp. 374-381.

⁶ Andrei Marga, *op. cit.*

⁷ J. Brennen, Daniel Kreiss, „Digitalization“, în *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 2016, pp. 1-11, disponibil la <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118766804.wbiect111>, accesat la 23 iulie 2025.

Orice demers digital presupune realizarea unor prealabile procese de digitalizare și de digitizare, care conturează transformarea digitală a vieții omenești.⁸ Digitalizarea presupune digitizare, adică o conversie a documentelor și tehnologiilor analogice în documente și tehnologii digitale. Digitizarea reprezintă o primă optimizare la nivelul managementului datelor. Digitalizarea este însă mai amplă și mai profundă și se referă la procesele de utilizare a tehnologiilor digitale și a datelor digitizate pentru a crește performanța și eficiența activităților desfășurate.⁹

Transformarea prin digitalizare schimbă esențial viața socio-politică. Este creat un mediu nou pentru activitatea umană. Ca o parafrază a maximei lui McLuhan „mediul (canalul de comunicare) este mesajul“, putem spune că digitalizarea este mesajul, implicând schimbări profunde în profilul, rolurile și rezultatele funcționării societății, sub toate aspectele, și a statului contemporan. Ca urmare a digitalizării, concepțiile sociale, politice și modul de trai sunt influențate în toate domeniile de activitate și existență umană.

Buna guvernare digitală

Preocuparea pentru buna guvernare digitală este presantă. Statul național contemporan nu mai poate evita devenirea sa ca stat digital și societatea umană în întregime este nevoită să-și administreze revoluția informațională pe care o trăiește în mod coordonat, integrat, eficient și, să nu uităm, benefic pentru dezerdatele democratice și pentru valorile perene ale umanității: pace, bunăstare, respect mutual, libertate, cunoaștere, dezvoltare, prosperitate, bunătate, solidaritate, speranță, fericire (probabil chiar în această ordine).

Așadar, în mod firesc, nu doar statele naționale, ci și instituțiile se preocupă de buna guvernare digitală. Consiliul Europei acordă atenție acestui aspect în documentul intitulat chiar „Digital Governance“¹⁰, pornind de la ideea că societatea digitală se bazează pe, contează pe și depinde de o „guvernare sănătoasă“ (*sound governance*). Digitalizarea se realizează în corelație cu evoluțiile rapide ale tehnologiei și cu promisiunea unor beneficii corelate cu stimularea inovărilor, a dezvoltării economice și a sustenabilității. Totodată, Consiliul Europei evidențiază că transformarea digitală pe care o urmărim în dezvoltare și la care contribuie atât instituțiile, guvernele, cât și cetățenii, trebuie structurată și reglementată astfel încât să se asigure o abordare care să păstreze în centrul preocupărilor omul¹¹: o abordare sigură, inclusivă, sustenabilă, care protejează democrația și respectă drepturile omului.

⁸ Thomas Ritter, Carsten Lund Pedersen, „Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future“, în *Industrial Marketing Management*, Vol. 86, 2020, pp. 180-190.

⁹ V. Dana Rad, Anca Egerău, „Digitizare, digitalizare și transformare digitală din perspectivă sociologică, psihologică și educațională“, disponibil la <https://www.businessagency.ro/digitizare-vs-digitalizare/>, accesat la 24 iulie 2025.

¹⁰ <https://www.coe.int/en/web/digital-governance/overview>, accesat la 21 iulie 2025.

¹¹ *Ibidem*.

Fie ca o prelungire a drepturilor omului, fie ca un complement al acestora, vor trebui definite și garantate „drepturile digitale“, pe care Consiliul Europei le proclamă deja ca esențiale pentru toți cetățenii și guvernele europene¹² deopotrivă, luptând să asigure tuturor accesul și abilitățile digitale necesare pentru a se putea descurca și implica și în mediul digital. În acest sens, cadrul regulativ, programele educaționale și protejarea drepturilor omului *online* sunt dimensiuni esențiale, iar Consiliul Europei dovedește preocupări și acțiuni perseverente în toate aceste direcții.

Guvernarea digitală presupune aplicarea de către guverne, societatea civilă și sectorul privat, în cursul îndeplinirii atribuțiilor specifice, a principiilor comune, a normelor și regulilor, a procedurilor decizionale care ghidează mediul digital european spre o bună evoluție, precum și spre o bună și corectă utilizare a acestuia. Consiliul Europei este angajat să protejeze drepturile omului, democrația și domnia legii în mediul digital. Declarația de la Reykjavík (16-17 mai 2023) a șefilor de stat și de guvern solicită Consiliului Europei să coordoneze dezvoltarea standardelor în era digitală pentru a proteja drepturile omului *online* și *offline*, pentru optimizarea arhitecturii multilaterale europene în dinamica sa evolutivă și pentru a reglementa în direcția protejării democrațiilor europene „guvernanța globală“. În acest sens, Agenda Digitală 2022-2025 are trei obiective principale: consolidarea reglementării digitale existente prin sprijinirea implementării standardelor Consiliului Europei; răspunsul la noile provocări și valorificarea oportunităților oferite de tehnologiile digitale emergente; și susținerea statelor membre în tranziția digitală descrisă de valori europene bazate pe standardele Consiliului Europei. Chiar dacă aceste deziderate nu s-au îndeplinit întocmai, nu putem minimaliza importanța lor.

Convențiile-cheie¹³ care s-au realizat urmăresc protejarea drepturilor la confidențialitate și protecția datelor, prin *Convenția pentru protecția persoanelor cu privire la prelucrarea automată a datelor cu caracter personal*. *Convenția privind criminalitatea cibernetică* oferă un cadru de acțiune națională și de cooperare internațională pentru incriminarea infracțiunilor împotriva oricărui aspect al vieții cetățenești săvârșit prin intermediul utilizării computerelor, stabilind competențe procedurale de investigare a infracțiunilor cibernetice și de asigurare a probelor electronice în legătură cu orice infracțiune, precum și cooperarea internațională în materie de criminalitate cibernetică și probe electronice. *Convenția-cadru a Consiliului Europei privind inteligența artificială și drepturile omului, democrația și statul de drept* este primul instrument internațional obligatoriu din punct de vedere juridic în acest domeniu, deschis spre semnare la Vilnius, la 5 septembrie 2024, document care își propune să se asigure că activitățile din ciclul de viață al sistemelor de inteligență artificială sunt în concordanță cu drepturile omului, democrația și statul de drept, stimulând totodată inovația și progresul tehnologic.

¹² *Ibidem.*

¹³ *Ibidem.*

Consiliul Europei întreține un dialog continuu și orientat spre valorile europene cu mediul *online*, în general, și cu forumurile de „guvernanță digitală” la nivel mondial, regional și național, inclusiv cu WSIS, ITU, IGF, EuroDIG, SEEDIG, ICANN, RightsCon¹⁴, asigurând promovarea principiilor și standardelor sale și, atunci când este posibil, a viziunilor și intereselor în plan internațional, armonizate la scară geografică largă, printr-o abordare cu mai multe părți interesate.

*Parteneriatul digital al Consiliului Europei*¹⁵ este încheiat cu companii tehnologice de top și cu asociațiile acestora, ca un mecanism funcțional de schimb de expertiză și bune practici, asigurând un canal direct de cooperare și schimb cu mediul de afaceri. Acest document promovează valorile etice și principiile democratice în mediul digital mai larg.¹⁶

Buna guvernare digitală nu este deci concepută ca o simplă administrare, nici doar ca o „guvernanță”, ci vizează utilizarea instrumentelor și proceselor digitale, a emisiunilor *online*, în vederea îmbunătățirii calității administrației publice, pentru creșterea transparenței și pentru stimularea participării cetățenilor la guvernare. Buna guvernare digitală se poate urmări prin raportare la mai multe dimensiuni caracteristice: *e-guvernare*, urmărind implementarea noilor tehnologii care îmbunătățesc calitatea serviciilor publice, *accesul simplu, direct, deschis la datele guvernamentale* (promovând transparența și responsabilizarea/responsabilitatea guvernanților), *crearea și administrarea unor platforme digitale pentru participarea cetățenilor, cibersecuritatea și protecția datelor*, prin asigurarea infrastructurii tehnologice și implementarea unor măsuri eficiente de protecție, *incluziunea digitală*, prin programe de educație și de asigurare a abilităților cetățenilor de a utiliza tehnologiile digitale, corectând inechitățile digitale (*the digital divide*), promovând accesul echitabil la servicii și oportunități (în principal, accesul la oportunitățile statale și guvernamentale) *online*. Un alt aspect important al bunei guvernări digitale presupune recunoașterea faptului că aceasta implică diverși actori, inclusiv guverne, companii din sectorul privat, organizații ale societății civile și cetățeni, în consecință, desfășurându-se acțiuni pentru promovarea și armonizarea (sau gestionarea adecvată, eficientă a) colaborării între aceștia.

OCDE a analizat eforturile României de tranziție la buna guvernare digitală¹⁷, concentrându-se pe îmbunătățirea guvernantei instituționale, a investițiilor digitale și a furnizării de servicii. OCDE arată că adoptarea unei abordări centrate pe utilizator a transformării digitale a guvernului este importantă pentru a valorifica beneficiile potențiale pentru fiecare individ, atenuând totodată amenințările și asigurând rezultate incluzive și echitabile. Guvernele digitale mature sunt necesare pentru cheltuirea mai bună a fondurilor statului, atenuarea schimbărilor

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/ro/policies/partnerships>, accesat la 25 iulie 2025.

¹⁶ <https://www.coe.int/en/web/digital-governance/overview>, accesat la 21 iulie 2025.

¹⁷ OECD (2023), *Digital Government Review of Romania: Towards a Digitally Mature Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, disponibil la <https://doi.org/10.1787/68361e0d-en>, accesat la 25 iulie 2025.

climatice și combaterea dezinformării și a criminalității cibernetice, în general, pentru a răspunde nevoilor cetățenilor și comunităților. Instrumentele digitale devin din ce în ce mai răspândite în administrația publică, dar guvernele ar trebui să stabilească o bună utilizare a guvernării digitale, inclusiv structuri și competențe adecvate, care să permită o tranziție digitală echitabilă, fiabilă și durabilă a sectorului public, bazată pe valorile democratice și pe statul de drept.¹⁸

În România, tranziția către guvernarea digitală urmează calea comună tuturor statelor membre OCDE, arată raportul citat. După ce a adoptat instrumente digitale pentru a spori transparența și a eficientiza operațiunile interne, România se află în prezent într-un moment critic în utilizarea guvernării digitale în ce privește transferul către o bună guvernare a sectorului public. Ar fi necesare o abordare mai coerentă, centrată pe utilizator, și digitalizarea mai coerentă a sectorului său public pentru a îmbunătăți semnificativ dezvoltarea socială și economică. Autoritatea pentru Digitalizarea României (ADR), o entitate din sectorul public din cadrul Ministerului Cercetării, Inovării și Digitalizării (MCID), facilitează întreprinderea unor acțiuni concrete pentru promovarea transformării digitale a sectorului public, între care și realizarea și administrarea unui *cloud* guvernamental și a unei platforme naționale de interoperabilitate. Cu toate acestea, ar putea fi întreprinse acțiuni suplimentare pentru a asigura o digitalizare la nivelul întregului sistem, centrată pe om, a sectorului public.¹⁹

În raportul citat, se precizează că România trebuie să consolideze în continuare guvernanta guvernării digitale. O critică concretă stabilește că organizația care conduce transformarea digitală a guvernului nu este încă poziționată strategic pentru a obține sprijinul politic și legitimitatea necesare în sectorul public. Astfel, este necesară dezvoltarea și implementarea unei strategii digitale guvernamentale dedicate, pentru a facilita tranziția cu succes de la guvernarea electronică la guvernare digitală. Capacitățile și resursele, atât în ceea ce privește talentul, cât și instrumentele, sunt extrem de necesare pentru ca instituțiile din sectorul public să adere la și să implementeze în mod eficient obiectivele politicii guvernamentale digitale și deducem din raport că este nevoie de dezvoltarea și cultivarea acestora. Se arată clar că România ar putea avea nevoie să extindă metodele existente de gestionare a investițiilor guvernamentale digitale, în contextul creșterii disponibilității fondurilor naționale și ale UE, pentru a sprijini transformarea digitală, de o planificare a acestora și de mecanisme inovatoare, pentru a aborda provocările structurale în atragerea, reținerea și dezvoltarea talentelor și competențelor digitale în sectorul public. În al doilea rând, România ar trebui să ia în considerare stabilirea unor mecanisme de conducere și responsabilitate mai clare, pentru realizarea unui sector public bazat pe date, împreună cu un plan strategic de monitorizare a progresului. Este necesară trecerea de la concentrarea pe adoptarea măsurilor legale la concentrarea pe implementare, care include sprijinirea unei mai bune alinieri și alocări a resurselor (de exemplu, prin adoptarea de standarde și orientări) și promovarea unei culturi care încura-

¹⁸ *Ibidem.*

¹⁹ *Ibidem.*

jează inovarea și colaborarea. Prioritizarea eforturilor privind datele guvernamentale deschise este, de asemenea, esențială pentru a maximiza valoarea derivată din datele din sectorul public și pentru a obține beneficii sociale și economice pentru societatea românească.²⁰

În cele din urmă, era digitală oferă oportunități extraordinare pentru proiectarea și furnizarea de servicii publice mai bune, iar România se poate strădui să proiecteze și să furnizeze servicii incluzive și proactive, punând nevoile utilizatorilor pe primul loc, prin dezvoltarea unei viziuni comune și a unei abordări strategice a serviciilor publice pentru întregul guvern.²¹ Asigurarea unei experiențe de calitate (*end-to-end*) pentru toți utilizatorii este un factor critic de succes, care necesită adoptarea unei abordări „omnicanal” în proiectarea serviciilor, pentru a evita excluderea digitală ulterioară. Mai mult, în ciuda progreselor în curs, cum ar fi *cloud*-ul guvernamental sau Cadrul național de interoperabilitate și implementarea identității digitale în cadrul UE eIDAS, investițiile continue în infrastructura publică digitală partajată constituie o altă prioritate (și o provocare, am putea constata) pentru România. Accentul cade pe implementarea altor sisteme de infrastructură publică digitală critică, de exemplu în ceea ce privește notificările și plățile digitale. În cele din urmă, dezvoltarea de standarde, orientări și capacități pentru a proiecta și a furniza în mod eficient servicii guvernamentale fără întreruperi este o necesitate, pentru ca echipele de servicii să fie echipate cu instrumentele potrivite. *Mai concret, raportul OECD recomandă împuternicirea Autorității pentru Digitalizare a României (ADR) ca organizație responsabilă de conducerea agendei guvernamentale digitale în sectorul public, poziționând-o strategic în cadrul Secretariatului General al Guvernului (SGG) pentru un mai mare sprijin politic și pentru o legitimitate mai mare.*²² Sunt necesare și alte progrese, bazate pe dezvoltarea – printr-un proces incluziv și de colaborare – a unei strategii specifice de guvernare digitală, cu o viziune strategică, pentru a facilita tranziția de la guvernarea electronică la guvernarea digitală. Se recomandă și consolidarea mecanismului de coordonare și colaborare, pentru a asigura implicarea tuturor părților interesate relevante, care pot contribui la promovarea schimbului de cunoștințe și învățarea instituțională în rândul practicienilor. Totodată, în raportul OCDE se propune stabilirea unui cadru cuprinzător pentru gestionarea investițiilor în guvernarea digitală, de la planificare la execuție și monitorizare, pentru a maximiza beneficiile proiectelor TIC/digitale. Această finalitate se va corela cu coordonarea mai bună în ceea ce privește managementul talentelor și competențelor digitale în sectorul public, pentru a defini și implementa o strategie dedicată competențelor digitale. Un alt țel ar trebui să fie definirea unor activități dedicate de formare și perfecționare, pentru a sprijini implementarea și funcționarea inițiativelor guvernamentale digitale emblematiche, cum ar fi *cloud*-ul guvernamental și interoperabilitatea datelor.²³

²⁰ *Ibidem.*

²¹ *Ibidem.*

²² *Ibidem.*

²³ *Ibidem.*

De urmărit mai sunt și: o conducere clară pentru agenda sectorului public, bazată pe date și dezvoltarea unei strategii cuprinzătoare de date, printr-un proces deschis și participativ; îmbunătățirea cu prioritate a abilităților de gestionare a datelor în sectorul public și stabilirea unei culturi bazate pe date, care facilitează încrederea, colaborarea, schimbul și experimentarea cu date; stabilirea de legături mai clare între politica de date a guvernului și activitatea internațională *online*, în ceea ce privește gestionarea și protecția datelor și interoperabilitatea. Proiectarea și livrarea serviciilor în era digitală reprezintă o direcție importantă în care, de asemenea, activitatea guvernului României poate înregistra îmbunătățiri, prin stabilirea unei viziuni comune și a unei abordări strategice, pentru proiectarea și furnizarea de servicii publice în sectorul public, cu o abordare coerentă în utilizarea instrumentelor și datelor digitale; promovarea unei abordări „omnicanal”, pentru a asigura o experiență optimă de serviciu public pentru toți utilizatorii, depășind astfel stadiul abordării „digitale implicite”; dezvoltarea unui standard de servicii cuprinzător și a unor orientări privind proiectarea serviciilor, cercetarea utilizatorilor, achizițiile TIC și managementul agil, pentru a sprijini echipele de servicii în proiectarea și furnizarea de servicii guvernamentale; promovarea dezvoltării unui ecosistem robust și durabil de infrastructură publică digitală, care include blocuri-cheie, cum ar fi sistemele digitale de notificare și de plată și, nu în ultimul rând, *stabilirea unei guvernări și coordonări adecvate pentru implementarea sistemelor de bază ale infrastructurii publice digitale, cum ar fi cloud-ul guvernamental, interoperabilitatea datelor și identitatea digitală.*²⁴

ION – primul consilier guvernamental bazat pe IA

Robotul ION, într-o frumoasă simbolică, în sensul de transpunere în oglindă a cuvântului „noi”, a fost pentru un scurt răstimp noul consilier onorific al premierului României, un insolit proiect de inteligență artificială, creat pentru a media relația Guvernului român cu cetățenii.²⁵ ION, o premieră internațională, a fost prezentat publicului larg de premierul Nicolae Ciucă, care a precizat că Guvernul României marchează astfel o premieră la nivel național și internațional, pentru că este primul consilier guvernamental care folosește inteligența artificială, premieră ce a făcut vâlvă în presa internațională. *The Guardian* publica: „Premierul României dezvăluie un «consilier» de inteligență artificială care îi spune ce gândesc oamenii în timp real”; *Daily Mail* remarcă faptul că „România va folosi inteligența artificială pentru a scana rețelele de socializare în căutarea opiniilor publice. Țara a înregistrat o creștere uriașă a sectorului tehnologic în ultimul

²⁴ *Ibidem.*

²⁵ Robert Lupițu, „«România îl prezintă pe ION, primul consilier guvernamental cu inteligență artificială din lume». Ce scrie presa internațională despre proiectul comunității de tehnologie din România”, *Calea europeană*, rubrica *România digitală*, 3 martie 2023, disponibil la <https://www.caleaeuropeana.ro/romania-il-prezinta-pe-ion-primul-consilier-guvernamental-cu-inteligenta-artificiala-din-lume-ce-scrie-presa-internationala-despre-proiectul-comunitatii-de-tehnologie-din-romania/>, accesat la 25 iulie 2025.

deceniu“; iar *The Washington Post* relatează că „România îl prezintă pe ION, primul asistent politic cu inteligență artificială din lume“. *Politico Europe* semnală, de asemenea, inițiativa.

Într-o demonstrație publică, premierul Nicolae Ciucă a inițiat o primă conversație cu ION²⁶, demonstrând în fapt doar că algoritmul era totuși într-o etapă timpurie, de învățare, în care ar fi avut nevoie de un „antrenament“ specializat și care nu putea funcționa încă la capacitatea reală de „consilier politic“. În plus, conceput stângaci, în ideea de a învăța de la cetățeni, cum și-ar putea cineva închipui că va putea răspunde nedumeririlor acestora? Era clar că acest proiect avea nevoie de îmbunătățiri.

De fapt, putem interpreta inițiativa ca pe un demers cu multiple scopuri: ca demers de a avansa pe calea digitalizării guvernării și ca demers electoral, „cu bătaie lungă“, în vederea acumulării de capital politic pentru alegerile prezidențiale care, la 1 martie 2023, se profilau deja rapid la orizont. Născut dintr-o entuziastă naivitate în materie de bună guvernare digitală, proiectul nu a avut decât eficiența unui câștig de experiență. Deoarece nu a avut claritate în constituire și nici nu se raporta la scopuri guvernamentale precise, și deoarece nici nu a beneficiat de stabilirea unor scopuri și a unor moduri de funcționare reglementate, practic, proiectul nici nu poate fi evaluat. A fost un experiment timpuriu, de la care nu s-a știut ce să se ceară și pe care unii cetățeni l-au abordat ca pe o oportunitate de divertisment facil.

Odată cu guvernul Ciucă a plecat și consilierul ION, pentru o serie de revizii în vederea realizării lui ION 2.0, care se anunța, de această dată vag, drept „funcționar public virtual“.²⁷ Presa indica la finele lui 2023 prin ministrul Digitalizării, de la acel moment, Bogdan Ivan (PSD), că ION va progresa de la o etapă de învățare la etapa în care va putea da răspunsuri cetățenilor cu privire la anumite servicii publice la începutul anului 2024. Era vorba ca ION să consilieze cetățenii despre cum își schimbă cartea de identitate, cât costă un pașaport simplu electronic, ce documente sunt necesare pentru un pașaport etc., să fie conectat la Catalogul Serviciilor Publice (un alt produs nou al procesului românesc de digitalizare, o aplicație dezvoltată de Autoritatea pentru Digitalizarea României, care centralizează serviciile publice). Și astăzi, în 2025, pe *site-ul*

²⁶ Conversația a decurs după cum urmează: Nicolae Ciucă: „Îl invit pe Ion să spună câteva cuvinte“/Ion: „Salut! Mi-ai dat viață. Eu sunt Ion. Acum, rolul meu este să vă reprezint. Ca într-o oglindă. Mesajele către mine reprezintă un portret al nostru, al românilor. Învăță-mă să fiu român. Ce trebuie să știu despre România?“ /Nicolae Ciucă: „România este o țară frumoasă cu oameni frumoși“/Ion: „Am înțeles, învăț. Te ascult“/Nicolae Ciucă: „Cum pot românii să te învețe?“ /ION: „Invit românii să intre pe ion.gov.ro. Așa pot învăța să-i reprezint, ca într-o oglindă. Cu fiecare tag, mesaj, share sau postare publică. Noi suntem Ion. O primăvară frumoasă!“, cf. Robert Lupițu, „România îl prezintă pe Ion, primul consilier guvernamental cu inteligență artificială din lume“. Ce scrie presa internațională despre proiectul comunității de tehnologie din România“, *Calea europeană*, rubrica *România digitală*, 3 martie 2023, disponibil la <https://www.caleaeuropeana.ro/romania-il-prezinta-pe-ion-primul-consilier-guvernamental-cu-inteligenta-artificiala-din-lume-ce-scrie-presa-internationala-despre-proiectul-comunitatii-de-tehnologie-din-romania/>, accesat la 25 iulie 2025.

²⁷ Adrian Vasilache, Dan Popa, «Inteligență artificială „ION“ a plecat odată cu Ciucă de la Guvern, dar se lucrează la versiunea 2.0: „Va opera ca un funcționar public virtual“», *HotNews.ro*, 19 octombrie 2024, disponibil la <https://hotnews.ro/inteligenta-artificiala-ion-a-plecat-odata-cu-ciuca-de-la-guvern-dar-se-lucreaza-la-versiunea-2-0-va-opera-ca-un-funcionar-public-virtual-1816011>, accesat la 23 iulie 2025

Guvernului găsim doar conferința de presă din 2023, în care Mihai Constantin, purtătorul de cuvânt al Guvernului de atunci, declara „nimic”: „Pot să vă spun că sunt de o săptămână în clădirea Guvernului și încă nu m-am întâlnit cu robotul ION și nu l-am văzut a fi utilizat. Dacă îmi dați voie, mă interesez, pentru că am o curiozitate personală să-l cunosc și eu înainte să fie pensionat, poate, înainte de termen.”²⁸ La finalul anului 2024, aflăm din presă, de la Ministerul Digitalizării: „Serviciile ION 2.0. dezvoltate de echipa independentă de cercetare sunt dezvoltate *pro bono*, iar progresul și viteza de dezvoltare depind de resursele echipei de voluntari, de rezultatele granturilor la care au aplicat și resursele de procesare pentru lansarea și nu în ultimul rând, de scalarea soluției la nivel național”²⁹. În același material de presă se arată că Ministerul sublinia că „rapoartele generate de sistemul ION nu au scopul de a determina noi decizii, ci de a oferi administrației publice informații relevante privind problemele actuale cu care se confruntă cetățenii români, contribuind la sprijinirea guvernanților în adaptarea politicilor publice în concordanță cu realitățile locale”³⁰.

Trebuie să evidențiem că acesta este cazul ideal, în care astfel de roboți sau algoritmi de IA susțin mai multă informare, clarificarea informațiilor și nedumeririlor cetățenești, prin acestea având o implicare în sporirea șanselor de participare (și chiar participarea mai eficientă și mai adecvată) a cetățenilor la viața publică sub diverse aspecte, în mod direct sau indirect. În acest sens, roboții sau algoritmi de IA contribuie la buna guvernare digitală. Pe de altă parte, sunt două aspecte negative care trebuie menționate. Primul: adesea acești algoritmi sunt lansați pripit, fără serioase dezvoltări și testări necesare; o vedem în cazul comunicării cu publicul a unor companii private, caz în care nici nu sunt dezvoltate *pro bono*. Astfel, aceștia nu dau randament în înțelegerea întrebărilor populației. Se testează acest aspect înainte de lansare? Poate că da, poate că nu, și atunci ajungem la celălalt aspect negativ, un aspect lipsit de etică și deosebit de grav din perspectiva realizării buneii guvernări digitale, și anume, un interes doar aparent, numai mimat, pentru comunicare și relaționare cu publicul, pentru transparență, pentru disponibilitate, pentru „responsivitate” și responsabilitate.

În fapt, ceea ce se și întâmplă în destule cazuri, astfel de minuni ale comunicării tehnologice generalizate ajung să fie folosite ca izolatori protectivi ai oficialilor, ai responsabililor și ai reprezentanților instituționali (respectiv, ai guvernanților), care ar trebui să dea seama de nereguli și să clarifice neclaritățile, față de publicul lor (față de guvernați). Mimarea acordării unui serviciu public prin intermediul algoritmilor și al inteligenței artificiale ar trebui să fie asimilată abuzului în serviciu, în contextul reglementării acestei „lipsite de răbdare” schimbări la față a lumii omului prin tehnologizare informatizată.

Calitatea tehnologizării informatizate este crucială și ar trebui prevăzute legal minimele acceptabile în acest sens. Este vorba despre calitate pentru om, omul democratic. Totul ar fi bine să pornească de la întrebările: Calitate în raport cu ce?

²⁸ <https://gov.ro/ro/stiri/briefing-de-presa-la-finalul-edintei-de-guvern-din-20-iulie-sustinut-de-purtatorul-de-cuvant-al-guvernului-mihai-constantin&page=1>, accesat la 26 iulie 2025.

²⁹ Adrian Vasilache, Dan Popa, *loc. cit.*

³⁰ *Ibidem.*

Care sunt criteriile? NU este vorba numai de criterii tehnologice, ci este vorba de criterii ce decurg din ceea ce omenirea nu a rezolvat și ar fi fost mult mai bine să fi rezolvat deja: este vorba despre angajamentul față de respectarea valorii umane, reflectată în devotamentul pentru garantarea drepturilor omului, în devotamentul pentru democrație, valori democratice și domnia legii democratice, conform principiului care arată că au șanse de a fi respectate legile inteligibile și rezonabile, drept care este mai bine ca astfel de legi să se și creeze. Pornind de la aceste considerente, putem medita asupra valorilor umane perene – pe care, de fapt, le și știm, fiind cele care trec de particularitățile relativismului cultural și de cele ale viziunilor individuale –, dar numai asupra unei raportări rezonabile la acestea. Calitatea tehnologizării informatizate este necesar să fie reglementată cu atenție față de valorile umane esențiale (pace, libertate, cunoaștere și educație, sănătate, solidaritate, adevăr, frumos, bine – toate interpretabile și imprecise, dar toate precizabile în limite rezonabile și prin raportare unele la altele), pentru dezvoltarea democratică a omenirii în mod benefic pentru toți oamenii, pentru relevanța omului, și într-un mod care să îngăduie apariția unui viitor mai bun, sau, cel puțin, în care oamenii să fie încă relevanți și să nu „trăiască” aparatura și IA în locul lor. Desigur că, în această privință, comoditatea și lenea umane sunt un factor de care trebuie să ținem cont.

A fi rezonabil nu mai este de actualitate. Irascibili, intransigenți, pripiti și cvasieducați, oamenii prezentului sunt propriii lor factori de risc. Departe de a susține aici un argument „luddist”³¹, dar observăm că, la cealaltă extremă față de luddiți, oamenii prezentului, într-o majoritate identificabilă sociologic, dacă s-ar face astfel de studii, tind să aibă mai multă încredere în aparate și mașini decât în alți oameni, ceea ce este destul de adecvat la prezentul tehnologizat pe care l-au creat și pe care îl trăiesc, dar nu este și benefic pentru ființa umană și pentru lumea omenirii, pentru semnificația omului acum și în viitor și pentru accentuarea puternicului sentiment de însingurare, care nu face decât să sporească iluzia unui sentiment de apropiere și încredere în ChatGPT-uri, Chatbot-uri etc. În contextul tehnologizat, semnificația omului și a lumii omenești sunt mult restrânse, să spunem, față de Renaștere sau față de Iluminism, fără a idealiza aceste epoci. Și sunt în curs de micșorare. *Tehnologia și algoritmii tind să ocupe tot orizontul uman*, obturându-l. Aparatura și algoritmii sunt doar instrumente, *nu sunt semeni, nici duhovnici, nici zeități*. Oamenii se grăbesc să anunțe nu doar veleitățile artistice ale IA, ci și superioritatea acestora (în orișice). Este de semnalat că oamenii (poate nu o majoritate, dar destui) vorbesc mai mult cu IA

³¹ Termenul „luddit” este acum folosit pe scară largă pentru a desemna indivizi sau grupuri care se opun schimbărilor tehnologice, dar cu o referire mai precisă este vorba de numele dat unui membru al trupelor organizate de meșteșugarii englezi din secolul al XIX-lea care s-au ridicat la luptă împotriva mașinilor textile care îi înlocuiau, distrugându-le. În jurul acestei atitudini față de mașinării s-a dezvoltat o mișcare, pornită din vecinătatea orașului Nottingham spre sfârșitul anului 1811, și care în anul următor s-a extins în Yorkshire, Lancashire, Derbyshire și Leicestershire. „Luddii”, sau luddiții, erau în general mascați și operau noaptea. Liderul lor, real sau imaginar, era cunoscut sub numele de Regele Ludd, posibil după eroul mitic Ned Ludd. Nu erau violenți cu oamenii. Spre mijlocul secolului al XIX-lea, mișcarea a fost înăbușită printr-o represiune teribilă, corelată cu o conștientizare a beneficiilor aduse de mecanizare și a prosperității asociate mecanizării.

decât cu prietenii lor, au duhovnic IA, se îndrăgostesc de IA. Desigur că tehnologia este un bun instrument și compensează lipsuri. Dar, pe termen lung, niciun surrogat nu este benefic.

În ceea ce privește buna guvernare digitală, respectul față de utilizator (eficiență și generarea rezultatului promis) și față de o democrație orientată de valorile umane enumerate mai sus ar trebui să guverneze reglementările și funcționarea algoritmilor. Întrebarea mai generală despre cum rezolvăm problemele umanității spre binele, libertatea, prosperitatea și viitorul oamenilor are un corespondent mai restrâns legat de identificarea problemelor bune guvernări digitale (algoritmice).

Savanții au arătat că implementarea sistemelor algoritmice în sectorul public a produs multe erori neintenționate și consecințe nedezevăluite.³² Aplicarea instrumentelor algoritmice în procesul de guvernare se bazează adesea pe noi forme de supraveghere a populației și clasificarea în actori de stat și corporativi.³³ Bazele multor proiecte de furnizare de servicii digitale, care funcționează prin algoritmi de alegere a politicilor, sunt sisteme de evaluare, punctare și predicție a comportamentului cetățenilor, a preferințelor și opiniei. Acestea sunt utilizate pentru alocarea de prestații sociale, pentru combaterea evaziunii și fraudei fiscale, pentru a informa jurisdicția, poliția și a preveni terorismul, pentru controlul frontierelor și managementul migrației.³⁴

În pofida temerilor (mai ales cele neavenite, din sfera fricii de noutate, căci există și temeri și avertismente disproporționate și lipsite de utilitate), nicio revoluție a omenirii nu a fost atât de dorită, de nerăbdător așteptată, de finanțată, de pripită și urgentată sau *de anunțată deja* ca fapt împlinit, așa cum este această revoluție informațională corelată cu inteligența artificială, pe care o trăim, ceea ce influențează modul de profilare și calitatea bune guvernări digitale.

Buna guvernare digitală – cu sau de către algoritmi?

Așa cum am ales și noi să privim noile dezvoltări tehnologice și consecințele acestora în problema statului contemporan și în contextul prezervării și potențării beneficiilor democrației, și alți autori au decis în cercetările lor să privească

³² A se vedea Michael Veale, Irina Brass, „6 Administration by Algorithm? Public Management Meets Public Sector Machine Learning“, în Karen Yeung, Martin Lodge (eds.), *Algorithmic regulation*, Oxford University Press, 2019, disponibil la <https://academic.oup.com/book/35048/chapter-abstract/298946506?redirectedFrom=fulltext>; Lina Dencik, Arne Hintz, Joanna Redden, Harry Warne, *Data Scores as Governance: Investigating uses of citizen scoring in public services. Project Report*, Cardiff University, Prifysgol Caerddid, Data Justice Lab, Open Society Foundation, december 2018, disponibil la <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/117517/1/data-scores-as-governance-project-report2.pdf>, accesat iunie 2025.

³³ Daniel Neyland, Norma Möllers, „Algorithmic IF ... THEN rules and the conditions and consequences of power“, în *Information, Communication & Society*, January 2017, 20(1):45-62, disponibil la www.researchgate.net/publication/297746742_Algorithmic_IF_THEN_rules_and_the_conditions_and_consequences_of_power; Deborah Lupton, *The Quantified Self: A Sociology of Self-Tracking*, Cambridge: Polity, 2016; Tom Bennett, *Creating a Culture: How school leaders can optimise behaviour*, Department for Education (DFE), corp creator, 2017, disponibil la <https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/28753/>, accesat iunie 2025.

³⁴ Christian Katzenbach, Lena Ulbricht, „Algorithmic governance“, în *Internet Policy Review*, Alexander von Humboldt Institute for Internet and Society, Berlin, Vol. 8, Iss. 4, 2019, pp. 1-18, disponibil la <https://doi.org/10.14763/2019.4.1424>, p. 4 *sqq.*, accesat la 25 iulie 2025.

buna guvernare digitală (sau guvernanta digitală sau guvernanta algoritmică, așa cum este numită în unele studii), ca pe o formă distinctă de guvernare, de analizat cu actualele și potențialele plusuri și minusuri.

Într-o rubrică specială din *Journal of Business Research*, Marvin Hanisch, Curtis M. Goldsby, Nicolai E. Fabian și Jana Oehmichen analizează buna guvernare digitală ca bună administrare democratică a problemelor sociale și a statului, urmărind paliere aspiraționale, benefice prin efecte precum controlul propice în termeni de predictibilitate și menținere a calității actului guvernării (dacă presupune în primul rând control al „responsivității” și responsabilității guvernării), coordonarea, stimulentele și încrederea.³⁵ Distingând între forme analogice (tradiționale), augmentate (combinat cu o anumită digitizare), și automatizate de guvernare, acești autori prezic faptul că formele augmentate și automatizate de „guvernanta” (de concretizare a actului guvernării) reprezintă orientarea trendului curent și vor ajunge dominante.

Dar o primă idee, deosebit de importantă, care se remarcă în studiile dedicate tematicii statului digital și bunei guvernări digitale, indică noile provocări majore pentru conceperea mecanismelor de guvernanta eficiente, abordând problema din perspectiva relațiilor de schimb activate digital, urmărite printr-o tipologie de moduri de guvernare analogice, augmentate și automatizate, fiecare mod fiind corelat cu mecanisme specifice de control, coordonare, stimulare a unei bune stări a societății și a încrederii reciproce. Perspectiva relațiilor de schimb activate digital valorifică filosofic aspectul tranzacțional al relațiilor în stat în general și al celor între guvernanta și guvernați în cadrul bunei guvernări, în special: contribuitorii, conexiunile și consistența relaționării sunt studiate în cadrul unei rețele de schimb influențate de realizări și de costurile de guvernare corespunzătoare. Chiar mai interesant este rolul de mediator al mecanismelor bunei guvernări: între cooperare (esențială pentru crearea de valori) și competiție (controlul fructificării valorilor), între coordonare, care distribuie și alocă însărcinările, stimulentele, între alinierea intereselor aflate în competiție și încrederea provenită din succesul bunei guvernări în efortul de a atenua vulnerabilitățile. Mediarea se realizează prin control al inputurilor și rezultatelor (un control procesual, un control al relaționării și un control al rezultatelor obținute). Organizarea birocratică funcțională, cultura democratică profund interiorizată și domnia legii sunt vitale, în opinia noastră, într-o ecuație de relaționare și funcționare statală ca cea descrisă mai jos, la fel de importante ca și relaționările tranzacționale pozitive, care reprezintă un izvor al încrederii între guvernanta și guvernați, vital pentru buna guvernare analogă, pentru buna guvernare digitală și pentru democrație, în general.

³⁵ Marvin Hanisch, Curtis M. Goldsby, Nicolai E. Fabian, Jana Oehmichen, „Digital governance: A conceptual framework and research agenda”, în *Journal of Business Research*, Vol. 162, July 2023, pp. 113-777, disponibil la <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113777>, accesat la 23 iulie 2025.

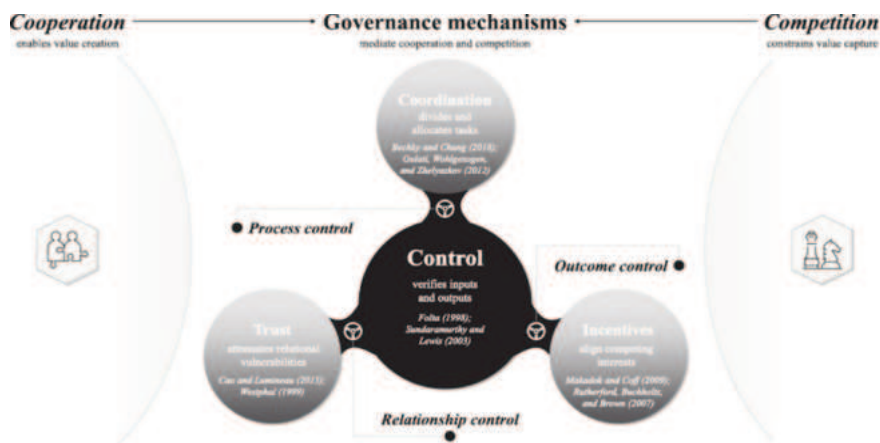


Fig. 1. Buna guvernare este evidențiată ca proces de relaționări tranzacționale reducătoare ale vulnerabilităților și creatoare de încredere societală și ca mediator între crearea și fructificarea valorii³⁶

Desigur, o dimensiune importantă o va constitui cibersecuritatea, care acționează împotriva atacurilor cibernetice, dar și împotriva imperfecțiunilor tehnologice și de design *software* intenționate, menite să protejeze anumite interese (în mod ilegal, netransparent, nedemocratic) și să promoveze interese financiare ilicite. Tema designului și responsabilității în buna guvernare digitală produce în continuare îngrijorări legitime. Studiile arată că preocuparea pentru definirea responsabilităților în proiectarea și consecințele guvernantei digitale rămâne un domeniu în mare măsură „neexplorat”. Foley, Karlsen și Putniș abordează exemplul impactului responsabilităților ambigue în protocolul Bitcoin, lansat de Satoshi Nakamoto, care rămâne anonim și nu poate fi tras la răspundere pentru abundența de activități ilegale pe care le permite această criptomonedă.³⁷ Din punct de vedere corporativ, se pune întrebarea dacă buna guvernare digitală ar trebui plasată în sarcina departamentelor de IT sau a managementului de vârf, înființându-se poziții precum Chief Digital Officer (CDO)³⁸.

Expertiza digitală ar trebui să fie dublată de o expertiză managerială, care să stabilească strategia de dezvoltare și utilizare a algoritmilor. Problema care se pune este aceea dacă managementul eficient, sau chiar mai eficient, poate fi în

³⁶ *Ibidem*.

³⁷ Cf. S. Foley, J.R. Karlsen, T.J. Putniș, „Sex, Drugs, and Bitcoin: How Much Illegal Activity Is Financed through Cryptocurrencies?”, în *Review of Financial Studies*, Vol. 32, No. 5, 2019, pp. 1798-1853, apud Marvin Hanisch, Curtis M. Goldsby, Nicolai E. Fabian, Jana Oehmichen, „Digital governance: A conceptual framework and research agenda”, în *Journal of Business Research*, Vol. 162, July 2023, pp. 113-777, disponibil la <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113777>, accesat la 20 iulie 2025.

³⁸ S. Firk, A. Hanelt, J. Oehmichen, M. Wolff, „Chief Digital Officers: An Analysis of the Presence of a Centralized Digital Transformation Role”, în *Journal of Management Studies*, Vol. 58, Nr. 7, 2021, pp. 1800-1831, disponibil la <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12718>, accesat la 20 iulie 2025.

continuare și un management responsabil ori transparent. Ne dau de gândit diverse provocări și efecte negative, care pot să apară și pe care le-am întâlnit deja, în calitate de consumatori și clienți, în relaționarea cu Chatbot-urile companiilor, care pretind că nu înțeleg, datorită formulărilor umane „neclare“ (în fapt, nestandardizate), neoferind informații sau soluționări adecvate față de nemulțumirile și cerințele clienților, ci mai degrabă creând o aparență de relații cu publicul și de considerare a părerii consumatorului. În realitate aceste dispozitive (surogate de IA) protejează managementul de plângeri și mimează o transparență și o responsabilitate inexistente. Guvernarea cu ajutorul algoritmilor, în fapt o guvernare, o administrare, un control responsabil aplicat și algoritmilor implicați în procesele guvernării, riscă să se transforme în guvernare de către algoritmi, independent de factorul uman, sub iluzia obiectivității depline, un fenomen extrem de periculos.

*

Marvin Hanisch *et al.*³⁹ prezintă o interesantă structură comparativă a guvernantei prin (de către) algoritmi față de buna guvernare a algoritmilor, care se poate înțelege urmărind tabelul de mai jos:

*Tabelul 1. O privire de ansamblu
asupra oportunităților de cercetare în guvernanta digitală*

Guvernanța prin algoritmi	<i>Cogniție și emoții</i>	• Conduce guvernanța digitală la o mentalitate de închidere (similară pierderii capacității de orientare datorată folosirii Google Maps), și dacă da, cum poate fi prevenită această situație? • Când aduc mecanismele de guvernanță digitală atingere vigilenței față de calitatea administrării datelor și a mecanismelor de dezvoltare și fructificare a valorii din perspectiva beneficiilor pentru om? • Când și din ce motive afectează guvernanța digitală emoțiile umane, fie în sens pozitiv (spre exemplu, prin sentimentul de sporire a valorii și impactului individual, numit în limba engleză <i>empowerment</i>, a încrederii în guvernare și în sine) sau într-un mod negativ (spre exemplu, creând sentimente de anxietate, frică, frustrare sau neajutorare)? • Cum pot conexiunile și identitățile digitale să întărească sau să slăbească relațiile dintre participanții într-o rețea (<i>network</i>)?
	<i>Standardizare și inechități</i>	• Cum pot organizațiile să valorifice beneficiile guvernantei digitale (spre exemplu, eficiența și standardizarea) cu minimalizarea dezavantajelor pe care aceasta le presupune (cum ar fi rigiditatea și dependențele tehnologice)?

³⁹ Marvin Hanisch, Curtis M. Goldsby, Nicolai E. Fabian, Jana Oehmichen, *loc. cit.*

	• Își pierde organizațiile specificul uman ca urmare a unei utilizări sporite a guvernantei digitale? • Care sunt limitele controlului digital și ale „programabilității” proceselor organizaționale și inter-organizaționale? • Cum influențează controlul digital îndeplinirea sarcinilor creative și sociale în cadrul organizațiilor (spre exemplu, legăturile colegiale și activitățile de inovare)?
<i>Contingență și factori limitativi</i>	• Când ar fi guvernanta extinsă prin automatizare superioară guvernantei prin mijloace analoge (bunei guvernări tradiționale) și, invers, când ar fi cea tradițională superioară celei digitale? • Cum pot tehnologiile digitale să permită forme de control asupra procesului de înlocuire a managerilor în acest rol de veghe asupra bunei desfășurări a procesului guvernantei per ansamblu? • Care este echilibrul optim între guvernanta analogă și cea digitală? • Când ajung costurile guvernantei digitale să depășească beneficiile și când ar putea fi lipsa oricărei guvernări o soluție?
<i>Design și responsabilitate</i>	• Unde plasează organizațiile responsabilitatea pentru designul mecanismelor guvernantei digitale (pentru stabilirea parametrilor acesteia)? Care sunt acești parametri decizionali? • Cine își asumă responsabilitatea pentru inechități induse și pentru eventuale erori tehnice în soluțiile tehnice pentru guvernanta digitală și cine verifică? • Cum pot fi proiectate mecanisme consensuale pentru a garanta siguranța (cibersecuritatea) și pentru a oferi soluționări potrivite și eficiente disputelor iscate?
Guvernanta algoritmilor	• Când ar trebui guvernanta analogă să vină ca mecanism de ajustare, intervenind complementar și constrângător asupra guvernantei automate (algoritmice)?
<i>Responsabilitatea, responsabilizarea și reglementarea</i>	• Ar trebui ca factorii politici de decizie, creatorii politicilor publice să intervină în reglementarea bunei guvernări digitale? Ar trebui ca membrii specializați tehnologic ai guvernantei digitale și ai firmelor de auditare (cum ar fi controale de contabilitate bazate pe IA și mecanisme de asigurare a transparenței procesului bazate pe <i>blockchain</i>) să aibă acest rol și în ce situații?

- Cu ce factori de decizie și în ce condiții vor fi împărtășite sau făcute publice datele și algoritmi care stau la baza hotărârilor privind guvernanta?
- Cum pot contribui mecanismele de guvernanta digitală la problemele antitrust sau cum pot acestea preveni astfel de probleme?
- În rețelele digitale de mari dimensiuni în care predomină pseudonimele, cine va fi tras la răspundere pentru activitățile ilegale, pentru deciziile inechitabile sau greșite și pentru erorile tehnice?

*Cibersecuritatea
și riscurile*

- Cum își pot spori companiile rezistența în fața atacurilor rău-intenționate și a deturnărilor de activitate (*hacking*)?
- Cum poate deveni cibersecuritatea subiect strategic?
- Cum pot să-și mențină companiile autonomia strategică, în condițiile în care tehnologiile digitale necesită din ce în ce mai multă expertiză, care provine adesea din afara organizației?
- Cum pot companiile să-și asigure infrastructura critică, în plină evoluție a anvergurii integrării de date și procese?

Din perspectiva analizei noastre, răspunsurile la aceste întrebări călăuzitoare nu pot fi generale, ci trebuie particularizate după caz, iar această observație nu face decât să evidențieze o mare problemă, ce decurge din complexitatea tehnologică și a expertizei tehnologice, la rândul său în devenire, care trebuie asociată bunei guvernări digitale. Este foarte posibil ca alături de îngrijorările privind gestionarea inechităților și a lipsei de transparență potențial induse de către algoritmi, problema costurilor mecanismelor de control al algoritmilor din perspectiva criteriilor periclitare ale bunei guvernări analoge (bias-urile, obturarea transparenței, a răspunderii față de guvernați sau clienți și a responsabilității difuze pentru efectele negative) să facă din buna guvernare digitală o potențială problemă suplimentară, mai degrabă decât soluția de îmbunătățire a bunei guvernări analoge. În orice caz, este foarte clar din perspectiva argumentului nostru că accentul într-o bună guvernare digitală trebuie plasat pe digitalizare și buna gestiune a datelor, precum și pe sprijinul bine controlat al algoritmilor, dar în niciun caz pe o guvernanta digitală algoritmică total automatizată și lipsită de responsabilitate și transparență.

Cazul Estoniei este cunoscut și menționat ca un mare succes al digitalizării statului. Victor Espinoza și Pino Antonia abordează rolul e-guvernării (EG) în stimularea tranziției și dezvoltării economice, din perspectiva cazului Estoniei. E-guvernarea este înțeleasă aici ca strategie de dezvoltare, în sectorul public, ale cărei scopuri sunt îmbunătățirea competitivității și a bunăstării. Demersul analitic este weberian, aplicat birocrăției guvernamentale din perspectiva menținerii instituțiilor drepturilor de proprietate sigure și a regulilor de guvernare care pun

accent pe transparență, încredere și securitate. Impactul pozitiv al EG în privința acestor instituții este confirmat și încurajator pentru a dezvolta pe mai departe strategii pentru optimizarea acestor efecte.

Estonia are o populație relativ mică (1,372 milioane locuitori, conform datelor Băncii Mondiale din 2024), în raport cu dimensiunea sa teritorială (45 335 km²). Când și-a recâștigat independența, în 1991, bugetul guvernului țării era de aproximativ 130 de milioane de euro. În consecință, Estonia avea atunci resurse financiare și umane modeste, insuficiente pentru a stabili structuri birocratice tradiționale. Densitatea mică a populației a indicat faptul că dezvoltarea serviciilor digitale ar oferi un acces mai convenabil pentru cei care locuiesc în zonele sale cele mai îndepărtate. În 1994, Parlamentul a făcut pasul curajos de a semna primul proiect legislativ privind digitalizarea, într-o perioadă în care populația generală nu avea conexiuni la internet și dispozitive pentru a le folosi – cu adevărat, un risc curajos asumat. Din 2002 a devenit obligatoriu în Estonia/e-Estonia deținerea unui ID digital pentru a accesa serviciile publice de bază, precum pașaportul, permisul de conducere etc. Astăzi, 99% dintre servicii sunt disponibile digital, inclusiv demararea unei afaceri.⁴⁰ Estonia a intrat în era post-digitală, dacă o definim prin generalizarea e-serviciilor pentru cetățeni, întreaga societate fiind reformată în ceea ce privește e-serviciile. Spre exemplu, o companie E-Residency se poate înființa oficial, dar exclusiv în spațiul virtual, cu e-taxare, în mai puțin de 3 ore. Viața fără a trebui să vizitezi fizic vreun birou guvernamental este mult simplificată. Cele 13 000 de companii realizate de e-rezidenți au adus 11 milioane de euro din taxe doar în 2019.

Sistemul este funcțional, sunt încurajate ideile noi, iar costurile eșecului acestor idei noi sunt minime, de unde faima Estoniei de „lider mondial în materie de unicorni pe cap de locuitor“, cu o estimare la 90% a satisfacției privind serviciile digitale până în 2030.

Totuși, trebuie să moderăm cu un lucid simț al proporțiilor acest entuziasm binemeritat. Faptul că Estonia are o populație mică implică simplificarea multor procese și scurtarea timpului de implementare (costuri mici ale digitalizării, baze de date moderate, ușor de gestionat, administrat, reparat și reformat, cu o complexitate tehnologică medie necesară administrării și asigurării securității cibernetice), prin comparație cu alte țări cu populații de 18-19 milioane, cum este și România, unde volumul datelor de administrat este incomparabil mai mare, iar costurile materiale, administrative, tehnologice, timpul fizic necesar implementării și provocările sunt de asemenea mult mai mari. Digitalizarea a început în România în anul 2000, cu 6 ani mai târziu față de Estonia. Raportul de țară al Comisiei Europene privind România pentru 2024, referitor la deceniul digital, arată că: „În 2023, România a înregistrat progrese notabile în ceea ce privește digitalizarea serviciilor publice și a IMM-urilor. În pofida eforturilor continue, persistă provocări importante în ceea ce privește îmbunătățirea competențelor digitale de bază în rândul populației și implementarea rețelelor 5G, deși țara

⁴⁰ V. și „CASE STUDY E-ESTONIA: DIGITAL SOCIETY & OPEN DATA“, disponibil la <https://urbact.eu/sites/default/files/2024-07/E-Estonia%20Case%20Study.pdf>, accesat la 12 iulie 2025.

continuă să aibă o performanță remarcabilă în ceea ce privește acoperirea Fibre to the Premises (FTTP)⁴¹. Ritmul de modernizare și dezvoltare nu este cel ideal, iar integrarea diverselor zone deja digitalizate ale guvernării pune probleme care vor trebui abordate în curând și într-un ritm accelerat, grabă din care pot decurge alte provocări.

Concluzie

Activitățile *online*, utilizarea noilor tehnologii și a inteligenței artificiale pot avea și efecte opuse celor enunțate explicit, de susținere și întărire a democrației și de realizare a bunei guvernări digitale. Este foarte importantă asigurarea tuturor caracteristicilor bunei guvernări digitale, prin reglementări clare și ferme, naționale și internaționale. Algoritmii pot funcționa și ca „protecție” izolatoare a guvernanților față de guvernați, ceea ce ar avea drept consecință anularea dezideratului transparenței, al eficienței, al asigurării și garantării drepturilor omului, al incluziunii sociale și al legitimității guvernării digitale. Prezentul studiu indică drept cea mai importantă concluzie aceea că buna guvernare digitală ar trebui să asigure și să nu conteste în niciun fel caracteristicile definitorii ale bunei guvernări: participarea, statul de drept, transparența, receptivitatea, orientarea către consens, eficiența și eficacitatea incluziunii sociale, responsabilitatea, garantarea drepturilor omului și bunele practici. Guvernarea spațiului digital și a algoritmilor ar trebui să prevaleze asupra guvernării cetățenilor de către algoritmi.

BIBLIOGRAFIE

- Bennett, Tom (2017), *Creating a Culture: How school leaders can optimise behaviour*, Department for Education (DFE), corp creator, 2017, disponibil la <https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/28753/>.
- Brennen, J., Daniel Kreiss (2016), „Digitalization”, în *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, pp. 1-11, disponibil la <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118766804.wbiect111>.
- CASE STUDY E-ESTONIA: DIGITAL SOCIETY & OPEN DATA, disponibil la <https://urbact.eu/sites/default/files/2024-07/E-Estonia%20Case%20Study.pdf>.
- Dencik, Lina, Arne Hintz, Joanna Redden, Harry Warne (2018), *Data Scores as Governance: Investigating uses of citizen scoring in public services. Project Report*, Cardiff University, Prifysgol Caerddid, Data Justice Lab, Open Society Foundation, december 2018, disponibil la <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/117517/1/data-scores-as-governance-project-report2.pdf>.
- Firk, S., A. Hanelt, J. Oehmichen, M. Wolff (2021), „Chief Digital Officers: An Analysis of the Presence of a Centralized Digital Transformation Role”, în *Journal of Management Studies*, Vol. 58, Nr. 7/2021, pp. 1800-1831, disponibil la <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12718>.
- Foley, S., J.R. Karlsen, T.J. Putniðð (2019), „Sex, Drugs, and Bitcoin: How Much Illegal Activity Is Financed through Cryptocurrencies?”, în *Review of Financial Studies*, Vol. 32, No. 5/2019, pp. 1798-1853, 10.1093/rfs/hhz015.

⁴¹ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/ro/factpages/romania-2024-digital-decade-country-report>, accesat la 12 iulie 2025.

- Hanisch, Marvin, Curtis M. Goldsby, Nicolai E. Fabian, Jana Oehmichen (2023), „Digital governance: A conceptual framework and research agenda“, în *Journal of Business Research*, Vol. 162, July 2023, pp. 113-777, disponibil la <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113777>.
- Katzenbach, Christian, Lena Ulbricht (2019), „Algorithmic governance“, în *Internet Policy Review*, Alexander von Humboldt Institute for Internet and Society, Berlin, Vol. 8, Iss. 4, 2019, pp. 1-18, disponibil la <https://doi.org/10.14763/2019.4.1424>.
- Lupuțu, Robert, „«România îl prezintă pe ION, primul consilier guvernamental cu inteligență artificială din lume». Ce scrie presa internațională despre proiectul comunității de tehnologie din România“, *Calea europeană*, rubrica *România digitală*, 3 martie 2023, disponibil la <https://www.caleaeuropeana.ro/romania-il-prezinta-pe-ion-primul-consilier-guvernamental-cu-inteligenta-artificiala-din-lume-ce-scrie-presa-internationala-despre-proiectul-comunitatii-de-tehnologie-din-romania/>.
- Lupton, Deborah (2016), *The Quantified Self: A Sociology of Self-Tracking*, Cambridge: Polity.
- Manolache, Viorella, Henrieta Șerban (2012), „The European Model of Governance: Pastorate and/or Good Governance“, în *Analele Universității „Ovidius“ din Constanța – Seria Științe Politice, Annals of the „Ovidius“ University of Constanța – Political Science Series*, Volume 1/ 2012, pp. 129-139.
- Marga, Andrei (2013), *Guvernanță și guvernare (Un viraj al democrației?)*, Editura Compania, București, 2013.
- Neyland, Daniel, Norma Möllers (2017), „Algorithmic IF ... THEN rules and the conditions and consequences of power“, în *Information, Communication & Society*, January, 20(1): 45-62, disponibil la www.researchgate.net/publication/297746742_Algorithmic_IF_THEN_rules_and_the_conditions_and_consequences_of_power.
- OECD (2023), *Digital Government Review of Romania: Towards a Digitally Mature Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, disponibil la <https://doi.org/10.1787/68361e0d-en>.
- Ritter, Thomas, Carsten Lund Pedersen (2020), „Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future“, în *Industrial Marketing Management*, Vol. 86, 2020, pp. 180-190.
- Șerban, Henrieta (2024), „Good Governance: Art, Craft and Accountability“, în *Indian Journal of applied Research*, 1 noiembrie.
- Șerban, Henrieta Anișoara (2021), *Neopragmatism și postliberalism. Un Weltanschauung contemporan*, ediție bilingvă, în limba română și în limba engleză, Editura Institutului de Științe Politice și Relații Internaționale „Ion I. C. Brătianu“ al Academiei Române, București.
- Șerban, Henrieta Anișoara (2011), „Esse est percipi: Governance, transparency and the democratic persona“, în *Appraisal* (revistă a British Personalist Forum), Newsletter, nr. 5, oct. 2011, pp. 2-4.
- Șerban, Henrieta Anișoara (2011), „Liberalism and «Governance»“, în *Romanian Review of Political Sciences and International Relations*, vol. VIII, nr. 1, 2011, pp. 115-124.
- Vasilache, Adrian, Dan Popa (2024), «Inteligența artificială „ION“ a plecat odată cu Ciucă de la Guvern, dar se lucrează la versiunea 2.0: „Va opera ca un funcționar public virtual»», HotNews.ro, 19 octombrie 2024.
- Veale, Michael, Irina Brass (2019), „6 Administration by Algorithm? Public Management Meets Public Sector Machine Learning“, în Karen Yeung, Martin Lodge (eds.), *Algorithmic regulation*, Oxford University Press, 2019, disponibil la <https://academic.oup.com/book/35048/chapter-abstract/298946506?redirectedFrom=fulltext>.
- <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/partnerships>.
- <https://www.coe.int/en/web/digital-governance/overview>.
- <https://gov.ro/ro/stiri/briefing-de-presa-la-finalul-edintei-de-guvern-din-20-iulie-sustinut-de-purtatorul-de-cuvant-al-guvernului-mihai-constantin&page=1>.
- <https://www.caleaeuropeana.ro/romania-il-prezinta-pe-ion-primul-consilier-guvernamental-cu-inteligenta-artificiala-din-lume-ce-scrie-presa-internationala-despre-proiectul-comunitatii-de-tehnologie-din-romania/>.