

REZULTATUL 2. CADRUL DE COMPETENȚE DIGITALE PROPUȘ PENTRU FUNCȚIONARIII PUBLICI DIN ROMÂNIA

Technical Support Instrument

Supporting reforms in 27 Member States

**Componenta TSI „România: Dezvoltarea
cadrului de competențe digitale generale
pentru funcționarii publici”**

CLAUZĂ DE LIMITARE A RESPONSABILITĂȚII

Prezentul document a fost realizat cu sprijinul financiar al Uniunii Europene. Responsabilitatea pentru conținutul său aparține exclusiv autorilor săi. Opiniile exprimate în acest document nu pot fi considerate în niciun caz ca reflectând opinia oficială a Uniunii Europene.

Proiectul este realizat cu finanțare din partea Uniunii Europene prin intermediul Instrumentului de sprijin tehnic (TSI) gestionat de Grupul Operativ pentru Reforme și Investiții al Comisiei Europene (SG REFORM) și implementat de Banca Mondială cu sprijinul și în parteneriat cu SG REFORM.

Acest raport este un produs elaborat de personalul Băncii Mondiale. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerile Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale, ale Comisiei Europene sau ale Guvernului. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în acest document.

DECLARAȚIE PRIVIND DREPTURILE DE AUTOR

© 2025 Banca Mondială

1818 H Street NW, Washington DC 20433

Telefon: 202-473-1000; Internet: www.worldbank.org

Unele drepturi rezervate

Granițele, culorile, denumirile și alte informații prezentate pe orice hartă din acest document nu implică nicio judecată din partea Băncii Mondiale cu privire la statutul juridic al oricărui teritoriu sau aprobarea ori acceptarea unor astfel de granițe.

Drepturi și permisiuni

Materialele din această publicație sunt protejate prin drepturi de autor. Deoarece Banca Mondială încurajează diseminarea cunoștințelor sale, această lucrare poate fi reprodusă, integral sau parțial, în scopuri necomerciale, atâta timp cât se menționează sursa exactă.

Toate întrebările privind drepturile și licențele, inclusiv drepturile subsidiare, trebuie adresate către World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, SUA; fax: 202-522-2625; e-mail: pubrights@worldbank.org.

MULȚUMIRI

Raportul a fost elaborat în cadrul componentei Instrumentului de sprijin tehnic (TSI) „*România: Dezvoltarea cadrului de competențe digitale generale pentru funcționarii publici*”, fiind cooronat de Fanny Weiner (Specialist Senior Sector Public), Anca Butnaru (Expert Senior Sector Public) și Dimitrie Miheș (Specialist Senior Sector Public).

Elaborarea acestui raport a fost condusă de Anca Butnaru (Expert Senior Sector Public) și de Cristina Zamfir (Expert Senior Sector Public), iar echipa de proiect a fost formată din Riina Vuorikari (Expert Internațional Senior Competențe Digitale), Cezar Haj (Expert Sector Public), Marius Merlușcă (Expert Senior MRU) și Alexandru Ghiță (Analist Senior Date). Riina Vuorikari a condus procesul de design tehnic, cu contribuții-cheie oferite de Cezar Haj și Marius Merlușcă.

Raportul a beneficiat, de asemenea, de contribuții din partea următoarelor persoane: Dimitrie Miheș (Specialist Senior Sector Public), Ramona Moldovan (Expert Senior Sector Public), Magdalena Popescu (Expert MRU și Expert Senior Comunicare), Marius Nicolaescu (Expert Senior Digitalizare), Diana Iancu (Decan, Facultatea de Administrație Publică, SNSPA) și Sorana Gheorghiade (Analist Sector Public)

Fanny Weiner (Specialist Senior Sector Public) a oferit informații valoroase în calitate de evaluator *inter pares*.

Echipa dorește să le mulțumească lui Fabian Seiderer (Practice Manager, Practică Globală Instituții, Europa și Asia Centrală), lui Yasser El-Gammal (Manager de Țară), lui Fanny Weiner (Specialist Senior Sector Public) și echipei de Portofoliu a României pentru sfaturile, îndrumările și sprijinul lor general acordat pe tot parcursul elaborării acestui raport.

Grafica acestui raport a fost realizat de Razvan Zamfira (Editor Grafic Senior), în coordonare cu Magdalena Popescu.

Echipa dorește să își exprime recunoștința față de omologii din SG REFORM, în special față de Johannes Boermann (Șef Sector), din Agenția Națională a Funcționarilor Publici, în special față de Lavinia Niculescu (Secretar General) și Cristina Panțiru (Manager Public), din Institutul Național de Administrație, în special față de Ioana Melenciuc-Ioan (Președinte), Alina Blei (Director) și Alina Sandu (Șef Serviciu), precum și din Autoritatea pentru Digitalizarea României, în special față de Alina Paraiala (Șef Serviciu), Cristina Catai (Expert e-Guvernare) și Sabin Dragoman (Expert e-Guvernare) pentru colaborarea lor constructivă, precum și altor agenții guvernamentale și entități din sectorul privat care au participat activ la consultări și interviuri.

De asemenea, raportul reflectă rezultatele unui proces de proiectare care s-a bazat pe o colaborare strânsă cu Grupul *de lucru în materie de RU*, format din experți RU din administrația publică centrală din România. Acest grup a fost înființat pentru a sprijini elaborarea diverselor rezultate din cadrul proiectului TSI.

Prezentul raport a fost livrat în decembrie 2025, în temeiul contractului CE nr. REFORM/IM2024/005 (sub nr. TF074110), și a fost predat ca parte a proiectului „*România: Dezvoltarea cadrului de competențe digitale generale pentru funcționarii publici*” (Cod finanțator 24RO12).

Cuprins

Sumar executiv	8
1 Introducere.....	16
1.1 Context și raționament pentru dezvoltarea unui cadru de competențe digitale generale pentru administrația publică	16
1.2 Domeniul de aplicare al raportului.....	19
1.3 Abordare metodologică.....	20
1.4 Testarea cadrului propus de competențe digitale ca parte a procesului-pilot	26
2 Cadrul propus de competențe digitale generale	28
2.1 Aspecte privind definiția generală a competențelor digitale	28
2.2 Structura și conținutul cadrului de competențe digitale	32
2.3 Tipuri de competențe.....	33
2.4 Propuneri de arii de competență digitală și competențe digitale pentru administrația publică din România	35
2.5 Niveluri de competență asociate fiecărei competențe (A-B-C).....	48
2.6 Descriptorii competențelor.....	50
2.7 Scala operaționalizării și evaluării în procesele de RU	51
3 Justificări și puncte forte ale cadrului propus	56
3.1 Justificări legale și strategice pentru competențele digitale propuse și descriptorii acestora....	56
3.2 Punctele forte ale modelului propus de cadru de competențe digitale	61
4 Relevanța cadrului propus de competențe digitale generale	64
5 Corelarea cu cadrul competențelor generale din administrația publică din România	68
6 Cartografierea nivelurilor de competență aferente competențelor digitale în structura de carieră specifică administrației publice.....	71
7 Concluzii: de la proiectare la implementare	74
Anexa 1. Competențe digitale generale și descriptori.....	77
Anexa 1.1 Competențe fundamentale	77
Anexa 1.2 Competența legată de transformarea digitală	93
Anexa 1.3 Competențe în materie de leadership digital	97
Anexa 2. Constatări și concluzii ale exercițiului-pilot.....	106
Anexa 2.1 Analiza rezultatelor pilotului: relevanța ariilor de competență digitală	106
Anexa 2.2 Analiza rezultatelor pilotului: relevanța competențelor digitale și a nivelurilor de competență (A/B/C)	109
Anexa 2.3 Rezultatele pilotului interpretate din perspectiva exercițiului inițial de previziune.....	116
Anexa 2.4 Concluzii: ajustări derivate din procesul-pilot.....	117

Figuri

Figura 1. Logica de intervenție a proiectului (astfel cum se reflectă în livrabilele proiectului)	9
Figura 2. Cadrul de competențe digitale generale propus pentru administrația publică	12
Figura 3. Fragment din structura cadrului de competențe digitale generale propus	13
Figura 4. Elementele care au fundamentat proiectarea cadrului de competențe digitale în cadrul proiectului TSI	17
Figura 5. Logica de intervenție a proiectului: acest raport corespunde Activității 2	19
Figura 6 Extras din activitățile Grupului de lucru în materie de RU	23
Figura 7. Extras din exercițiul de corelare a competențelor digitale din DigComp cu competențele generale din Codul administrativ.....	24
Figura 8. Model conceptual general rezumat pentru participanții la Grupul de lucru în materie de RU	24
Figura 9. Exemplu de descriptori discutați în cadrul Grupului de lucru în materie de RU, în vederea testării terminologiei	25
Figura 10. Cadrul de competențe digitale propus	41
Figura 11. Arii de competență digitală – modificare la nivelul relevanței percepute – activități de bază versus servicii suport.....	64
Figura 12. Relevanță viitoare pe arie și nivel de competență	65
Figura 13 Modelul cadrului de competențe generale în funcția publică din România	68
Figura 14 Corelarea competențelor digitale propuse cu competențele generale aplicabile în administrația publică din România	69
Figura 15 Relevanța Rezultatului 2: de la proiectare la implementare	75
Figura 16 Domenii de competență digitală – relevanța agregată în unitățile care desfășoară activități de bază versus servicii suport.....	107
Figura 17 Arii de competență digitală – modificarea relevanței percepute – activități de bază versus servicii suport	108
Figura 18 Relevanța viitoare a ariilor de competență digitală după nivelul de competență	109
Figura 19 Relevanța viitoare a competențelor pe niveluri A/B/C în fiecare arie	111
Figura 20. Relevanța competențelor digitale după nivelul de competență A/B/C, în serviciile suport.....	113

Tabele

Tabelul 1. Prezentare comparativă a principalelor cadre și definiții ale competențelor digitale la nivel internațional și la nivelul UE.....	30
Tabelul 2. Tipuri de competențe în modelul propus de cadru de competențe digitale	34
Tabelul 3. Modelul propus de competențe digitale: arii, competențe și definițiile acestora	37
Tabelul 4. Comparatie între cadrul propus de competențe digitale și DigComp 2.2	42
Tabelul 5. Corelația dintre competențele digitale propuse și nevoile în materie de competențe digitale identificate în analiza de jos în sus	44

Tabelul 6. Harta termică – accentul pus de cadrul propus – descriptori cu conținut relevant pentru IA, transformare digitală și accesibilitate digitală	47
Tabelul 7. Niveluri de competență (ariile 1-6)	49
Tabelul 8. Alinierea nivelurilor românești A-B-C la nivelurile de competență DigComp.....	50
Tabelul 9. Relația dintre nivelurile de complexitate a competențelor și scala de evaluare individuală.	53
Tabel 10. Exemplu – Scala de evaluare a instrumentului DigCompSat pentru cetățeni.....	54
Tabelul 11. Justificare juridică și strategică pentru competențele digitale propuse	56
Tabelul 12. Analiza principalelor puncte forte ale cadrului de competențe digitale propus.....	61
Tabelul 13. Cartografierea nivelurilor de competență aferente competențelor digitale pe diverse tipuri de posturi din administrația publică.....	73

Acronime

ADR	Autoritatea pentru Digitalizarea României
ANFP	Agencia Națională a Funcționarilor Publici (România)
AP	Administrația publică
BM	Banca Mondială
CEN	Comitetul European de Standardizare
CNPP	Casa Națională de Pensii Publice
ComPAct	Inițiativa de cooperare și dezvoltare a capacităților în administrația publică (UE)
CRA	Regulamentul privind reziliența cibernetică
DESI	Indicele economiei și societății digitale
DMA	Regulamentul privind piețele digitale
DNCS	Directoratul Național de Securitate Cibernetică (România)
DSA	Regulamentul privind serviciile digitale
DSI	Indicatorul privind competențele digitale
e-CF	Cadrul european al competențelor digitale
eIDAS	Regulamentul privind Identificarea Electronică și Serviciile de Încredere
ENF	Evaluarea nevoilor de formare
EN 301 549	Standardul european privind cerințele de accesibilitate pentru produsele și serviciile TIC
GDPR	Regulamentul general privind protecția datelor
GR	Guvernul României
GTMI	Indicele de maturitate GovTech
IA	Inteligență artificială
ICDL	Permisul internațional de conducere a computerului
IKANOS	Cadrul și Platforma de Evaluare a Competențelor Digitale din Țara Bascilor
INAP	Institutul Național de Administrație Publică (Spania)
INA	Institutul Național de Administrație (România)
TSI	Instrumentul de sprijin tehnic (Comisia Europeană, Technical Support Instrument în Engleză)
JRC	Centrul Comun de Cercetare (Comisia Europeană)
KSA	Cunoștințe, abilități, atitudini (engleză Knowledge, Skills, Attitudes)
MEDAT	Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului
MMFTSS	Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale
MRU	Managementul resurselor umane

NIS2	Directiva privind măsuri pentru un nivel comun ridicat de securitate cibernetică în UE
NLP	Prelucrarea limbajului natural
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
OOTS	<i>Once-only technical system</i> (Sistem tehnic „doar o singură dată”)
OUG	Ordonanță de urgență a Guvernului (abreviere română)
PIX	Platforma franceză de evaluare și certificare a competențelor digitale
PNADD	Planul Național de Acțiune privind Deceniul Digital (România)
PNRR	Planul național de redresare și reziliență
RAS	Servicii de asistență tehnică rambursabile (instrument al Băncii Mondiale)
Regulamentul IA	Regulamentul privind inteligența artificială
ROeID	Sistemul românesc de identitate electronică
RU	Resurse umane
SDGR	Regulamentul privind portalul digital unic (<i>single digital gateway</i>)
SG REFORM	Grupul Operativ pentru Reforme și Investiții al Comisiei Europene
SFIA	Cadrul competențelor pentru era informațională
SPSS	Pachetul statistic pentru științe sociale
SNSPA	Școala Națională de Studii Politice și Administrative
Stata	Pachetul de software statistic „Stata”
TI	Tehnologia informației
TIC	Tehnologia informației și comunicațiilor
UE	Uniunea Europeană
UNESCO	Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură
WCAG	Ghiduri de accesibilitate a conținutului web

Sumar executiv

Administrația publică din România se confruntă cu bariere structurale care limitează dezvoltarea competențelor digitale în administrația publică, frânând, astfel, eforturile de transformare digitală. Deși reformele în materie de management al resurselor umane (MRU) pe bază de competențe sunt în curs de desfășurare, competențele digitale sunt în continuare slab definite și aplicate inconsecvent, fiind, de obicei, reduse la utilizarea a diferitelor tipuri de software de bază, în loc să se refere la abilitățile mai avansate necesare pentru utilizarea datelor, colaborare, managementul riscurilor și furnizarea de servicii digitale. Lipsa unui cadru structurat de competențe digitale afectează negativ planificarea forței de muncă, formarea profesională întințită și dezvoltarea carierei. Aceasta a condus la o dezvoltare fragmentată a capacităților, cu un impact sistemic limitat.

Pentru a face față acestor provocări, Banca Mondială, în parteneriat cu Comisia Europeană, acordă asistență Guvernului României prin intermediul Instrumentului de sprijin tehnic (TSI) pentru dezvoltarea unui Cadru de competențe digitale generale pentru funcționarii publici. Proiectul este implementat împreună cu Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), Autoritatea pentru Digitalizarea României (ADR) și Institutul Național de Administrație (INA), ca instituții beneficiare, și își propune să definească standarde coerente la nivel național privind competențele digitale, aliniate cadrelor de referință ale UE și angajamentelor asumate de România privind Deceniul Digital. Teoria schimbării se bazează pe identificarea nevoilor actuale și viitoare de competențe digitale, pe stabilirea unor descriptori structurați privind competențele și a unor niveluri de competență, precum și pe integrarea treptată a acestora în procesele de MRU – mai întâi în procesele de recrutare și instruire, iar ulterior în funcțiile suplimentare dedicate managementului personalului.

Proiectarea cadrului pornește de la o bază solidă de dovezi dezvoltată prin analize și consultări extinse. În cazul Rezultatului 1 al proiectului¹, acest proces a inclus analize ale strategiilor UE și naționale, evaluări juridice și instituționale, analize detaliate ale posturilor din administrația publică, stabilirea de repere internaționale, exerciții de previziune și implicarea extinsă a părților interesate. Fazele de pilotare și validare au asigurat că definițiile competențelor reflectă atât realitățile operaționale actuale, cât și cerințele viitoare anticipate ale guvernării digitale.

Proiectul TSI are o structură etapizată care corelează analiza, proiectarea cadrului, integrarea juridică, operaționalizarea instruirii și schimbul de cunoștințe la nivelul UE. Activitatea 1 a evaluat nevoile în materie de competențe digitale; Activitatea 2 a proiectat și pilotat cadrul; Activitatea 3 se concentrează pe integrarea competențelor în cadrul legal și în procesele de RU; Activitatea 4 operaționalizează dezvoltarea abilităților prin evaluarea nevoilor de instruire și instrumente de formare actualizate; iar Activitatea 5 va sistematiza lecțiile învățate și va facilita diseminarea modelului românesc către alte state membre ale UE.

Prezentul raport reprezintă Rezultatul 2 al proiectului TSI și descrie modelul propus de cadru de competențe digitale pentru administrația publică din România. Acesta detaliază ariile de competență, descriptorii și nivelurile de competență, și demonstrează alinierea cu cadrul de competențe generale existent. De asemenea, propunerea descrie metodologia de proiectare și alegerile determinate de

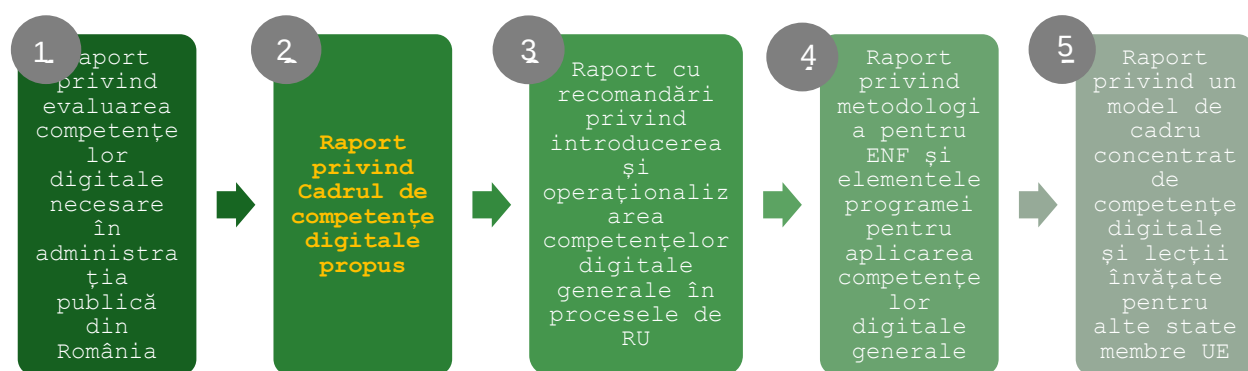
¹ Banca Mondială (2025), *Rezultatul 1 – Raport privind evaluarea nevoilor de competențe digitale pentru administrația publică din România: Luând în considerare politicile relevante la nivel național și la nivelul Uniunii Europene*, Washington, D.C.: World Bank Group. Disponibil la: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099071725093035542>.

consultările cu Grupul de lucru în materie de RU, înființat în cadrul proiectului TSI pentru a sprijini fazele de evaluare și proiectare, și care a reunit experți RU din administrația publică centrală.

Un Raport conex suplimentar care însoțește Rezultatul 2 abordează rolurile TIC specializate și clasificarea posturilor în administrația publică. Având în vedere natura extrem de tehnică a funcțiilor TIC și activitatea detaliată de clasificare desfășurată în cadrul proiectului TSI, aceste subiecte au fost consolidate într-un document dedicat, de sine stătător. Deși nu este un livrabil oficial, Raportul conex este esențial pentru a surprinde pe deplin arhitectura competențelor digitale pentru sectorul public – corelând competențele digitale generale aplicabile tuturor funcționarilor publici cu competențele specializate necesare departamentelor TIC. El include recomandări adaptate legate de profilurile rolurilor TIC, cerințele în materie de competențe și ajustările sistemului de MRU necesare pentru aceste funcții, care nu sunt acoperite de cadrul general prezentat în acest raport.

Acest raportul se limitează la prezentarea structurii și raționamentului din spatele cadrului propus de competențe digitale, fără a impune mecanisme de implementare. Ghiduri detaliate privind rolurile instituționale, integrarea MRU și mecanismele de dezvoltare a capacităților sunt abordate separat în **Rezultatul 3**, dedicat integrării juridice și operaționale, precum și în **Rezultatul 4** privind metodologia de evaluare a nevoilor în materie de formare și elaborare a programei, în conformitate cu logica de intervenție a proiectului TSI.

Figura 1. Logica de intervenție a proiectului (astfel cum se reflectă în livrabilele proiectului)



Abordare metodologică și testarea pilotului

Modelul cadrului de competențe digitale a fost elaborat prin aplicarea unei metodologii robuste, bazată pe date, care combină analiza strategică de sus în jos, evaluarea posturilor de jos în sus, stabilirea de repere internaționale și exerciții de previziune. În cadrul Rezultatului 1 aferent proiectului TSI, cartografierea cadrelor naționale și europene de reglementare a identificat cerințe tot mai mari privind competențele în domenii precum securitatea cibernetică, protecția datelor, guvernanta inteligenței artificiale (IA) și furnizarea de servicii digitale, evidențiind în același timp legislația fragmentată în materie de MRU și mandate instituționale neclare pentru dezvoltarea competențelor digitale la nivelul ANFP, ADR și INA. Această analiză a confirmat necesitatea unui cadru care să diferențieze competențele generale la nivel de execuție de competențele de leadership managerial, pentru a îmbunătăți atât furnizarea de servicii, cât și guvernanta transformării digitale.

O evaluare instituțională cuprinzătoare, de jos în sus, a oferit o bază practică pentru proiectarea cadrului. Analiza a peste 2 380 de funcții publice din 20 de instituții centrale, susținută de focus-grupuri, interviuri, ateliere de lucru, la care s-au folosit prelucrarea limbajului natural (NLP) și analiza textelor cu ajutorul instrumentelor de NLP, a evidențiat inconsecvențe majore în modul în care competențele digitale se reflectă în fișele posturilor – majoritatea referindu-se doar la utilizarea diferitelor tipuri de software de

bază, recunoașterea limitată a competențelor digitale avansate, în timp ce 15% nu conțineau deloc cerințe digitale. Absența unor trasee profesionale formale în domeniul TIC și slaba legătură dintre competențe, formare și certificare au subliniat și mai mult necesitatea unui cadru structurat capabil să traducă sarcinile digitale implicite în standarde explicite de RU.

Analizarea standardelor internaționale de referință a demonstrat că abordarea României este aliniată la bunele practici emergente identificate în administrațiile statelor UE. Analiza unor cadre precum DigComp 2.2, elaborat de UE, a adaptărilor din administrația publică centrală din Spania și Italia, a modelelor UNESCO privind IA și transformarea digitală, precum și a standardelor profesionale în materie de TIC (SPIA, E-CF, ECSF) a arătat că țările fac, în general, diferența între competențele digitale generale aplicabile întregului personal, rolurile specializate TIC și competențele de leadership axate pe transformare digitală și guvernanta. Aceste modele pun, de asemenea, accent pe actualizarea continuă a cadrului, pe legăturile strânse cu platformele de instruire și certificare, precum și pe mecanisme clare de guvernanta – toate caracteristici integrate în structura cadrului românesc.

Un exercițiu aplicat de previziune a urmărit să asigure că acest cadru răspunde nu doar nevoilor actuale, ci și cerințelor digitale viitoare aplicabile forței de muncă. Exercițiul și colaborarea cu experți internaționali au dus la identificarea a trei categorii de roluri emergente – roluri care presupun o utilizare intensivă a TIC, roluri îmbunătățite de TIC și roluri dependente de TIC – în sectorul public, precum și a unei cereri tot mai mari de competențe în materie de politici legate de IA, etică digitală, guvernanta predictivă, luarea de decizii pe bază de date și implicarea cetățenească bazată pe platforme. Aceste perspective au confirmat necesitatea unui cadru flexibil, capabil să diferențieze abilitățile după funcție, complexitate digitală și nivel de leadership.

Proiectarea cadrului a fost rezultatul unui proces iterativ de consultare cu un Grup de lucru în materie de RU. Acest grup a fost înființat în cadrul proiectului TSI pentru a sprijini desfășurarea etapelor de evaluare și proiectare, reunind experți RU din administrația publică centrală. Patru ateliere tehnice structurate, desfășurate în perioada februarie-iunie 2025, au testat conținutul competențelor, descriptorii, terminologia și calibrarea la nivel de competență în raport cu realitățile practice ale rolurilor din administrația publică. Exercițiile au inclus corelarea conceptelor specifice DigComp cu cerințele posturilor la nivel național, diferențierea între competențele generale și cele specifice diferitelor roluri, validarea scalelor de competență și rafinarea unei arii separate de leadership pentru manageri. Acest proces colaborativ a sprijinit asumarea instituțională și a consolidat utilitatea practică a cadrului.

Consultările au evidențiat principalele considerente legate de implementare care au influențat logica de proiectare a cadrului. Participanții au subliniat importanța mecanismelor viitoare de certificare și validare, și-au exprimat îngrijorările legate de integrarea prea rapidă a competențelor digitale în toate procesele de MRU și au confirmat practica internațională care favorizează utilizarea timpurie în analiza nevoilor de instruire și recrutare, mai degrabă decât evaluarea performanței. S-a ajuns la un consens în sensul că acest cadru de competențe digitale ar trebui să rămână un sistem de sine stătător, dar interoperabil, alături de cadrul de competențe generale existent, păstrând claritatea conceptuală și adaptabilitatea în timp.

Testarea-pilot a cadrului a validat relevanța, calibrarea și realismul operațional al acestuia. Activitatea practică în trei mari instituții publice din administrația publică centrală și teritorială din România a acoperit peste 800 de profiluri de posturi prin interviuri structurate, analiză de roluri și exerciții axate pe TIC. Folosind scorul standardizat al relevanței pentru nevoile actuale și viitoare, demersul-pilot a confirmat nevoia generală de competențe digitale de bază, aplicarea selectivă, dar la scară largă, a abilităților intermediare și relevanța specifică a competențelor avansate de leadership. Rezultatele au evidențiat descriptorii de ajustare pentru aria Leadership digital și guvernanta digitală, au recomandat o aplicare flexibilă a nivelurilor de competență B și C în funcție de maturitatea instituțională și au confirmat necesitatea unei baze digitale minime definite legal ca obiectiv prioritar de instruire.

Modelul propus de cadru de competențe digitale

Raportul propune o definiție adaptată a competenței digitale pentru administrația publică din România, ancorată în furnizarea eficientă și responsabilă a serviciilor. Competența digitală este definită ca utilizarea sigură, critică, responsabilă și eficientă a tehnologiilor digitale, a sistemelor de date și informaționale pentru a furniza, inova și îmbunătăți serviciile publice, în conformitate cu obiectivele naționale și ale UE. Definiția acoperă explicit utilizarea sigură și etică, implicarea cetățenilor, elaborarea de politici pe bază de date și adaptabilitatea la tehnologiile emergente. Astfel, ea se aliniază la DigComp și la alte modele internaționale, dar este structurată explicit în jurul sarcinilor și responsabilităților funcționarilor publici.

Cadrul de competențe digitale este structurat în jurul a șapte arii modulare, depășind DigComp 2.2 (și ultima sa versiune actualizată 3.0²) pentru a crea un model relevant pentru administrația publică. Cadrul propus identifică trei categorii: (i) competențe digitale fundamentale așteptate de la toți funcționarii publici (ariile 1–5), (ii) competențe legate de transformarea digitală pentru toate rolurile (aria 6), precum și (iii) competențe de leadership digital pentru manageri și lideri de proiect (aria 7). 22 de astfel de competențe sunt definite și descrise pe trei niveluri de competență (A – de bază, B – intermediar, C – avansat), fiecare susținut de descriptori referitori la cunoștințe, abilități și atitudini. Această structură modulară susține autoevaluarea, utilizarea RU și proiectarea instruirii, păstrând arhitectura simplă și scalabilă.

² COSGROVE, J. și CACHIA, R., DigComp 3.0: Cadru European de Competență Digitală - A Cincea Ediție, Oficiul Publicațiilor Uniunii Europene, Luxemburg, 2025, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/0001149>

Figura 2. Cadrul de competențe digitale generale propus pentru administrația publică

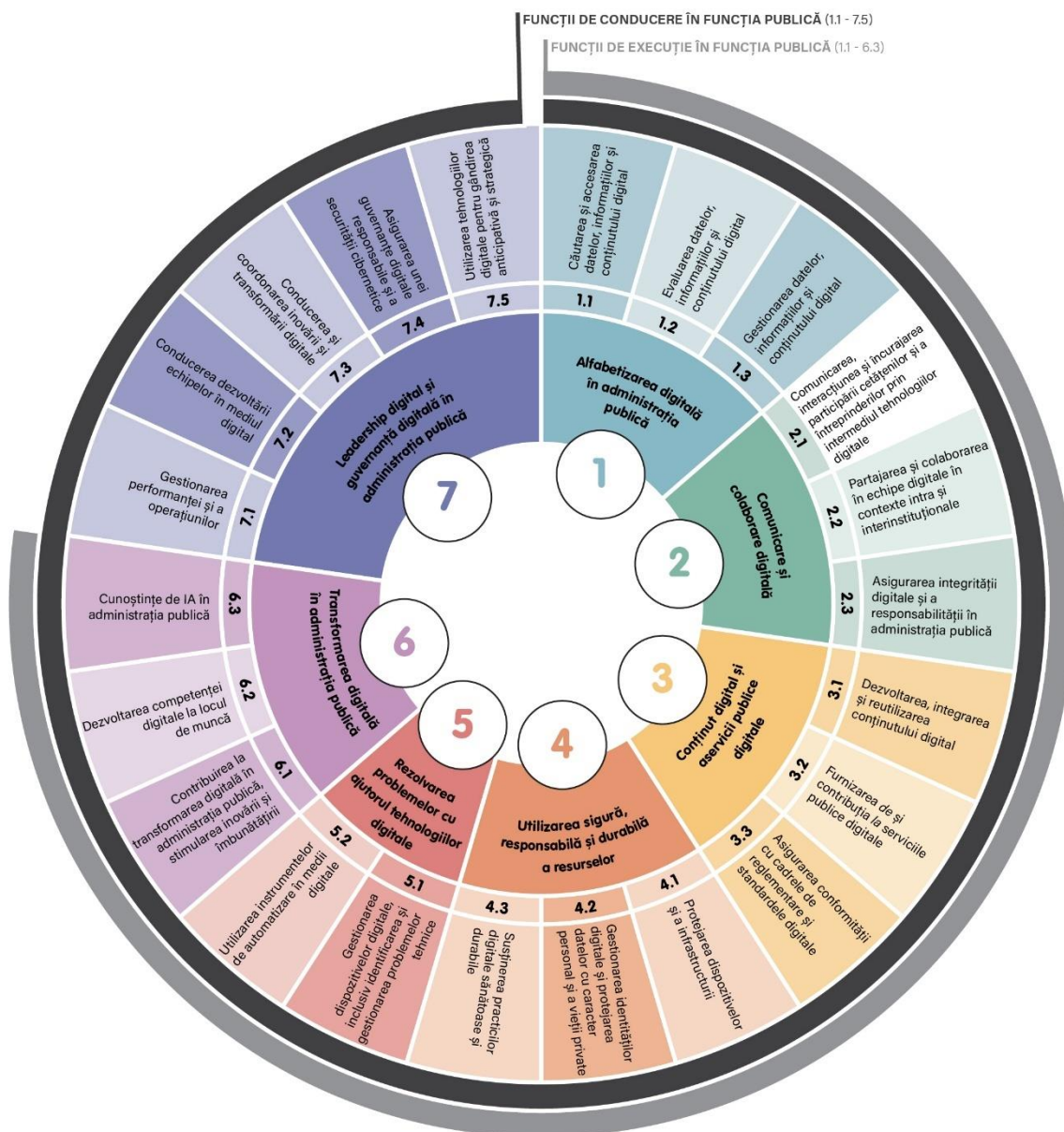


Figura 3. Fragment din structura cadrului de competențe digitale generale propus

A	B	C	D	E	F	G	H	
Domeniu de competență		Denumirea competenței	Nr. competență	Niveluri	Nr. descriptor or	Descriptori	KSA	
1. Alfabetizarea digitală în administrația publică	Evaluarea datelor, informațiilor și conținutului digital	1.2	A	8	Înțelege că nu toate informațiile online sunt demne de încredere și că unele informații au rolul de a influența (credințe, valori, comportamentul cetățenilor).	K		
		1.2	A	9	Face diferența corect între sursele sigure de date în scopul elaborării de politici (de exemplu, dovezi științifice, rezultate ale cercetării) și alte tipuri de cunoștințe și informații.	K		
		1.2	A	10	Știe cum să evalueze datele publice și sursele acestora (de exemplu, Eurostat, OCDE) pentru sarcini din administrația publică, de exemplu, analiză și comparare, suport pentru procesele decizionale.	S		
		1.2	B	11	Înțelege conceptul de „administrație publică bazată pe date”, de exemplu, conștientizarea valorii și potențialului datelor pentru sprijinirea procesului decizional, proiectarea proceselor, dezvoltarea de produse și servicii și furnizarea de soluții.	K		
		1.2	B	12	Știe cum să utilizeze indicatori pentru monitorizarea activităților și politicilor în administrația publică, de exemplu, pentru implementarea politicilor digitale, măsuri de performanță.	S		
		1.2	B	13	Apreciază relevanța datelor pentru procesul decizional și de elaborare a politicilor, precum și oportunitățile de utilizare a datelor în administrație.	A		
		1.2	B	14	Niveluri de complexitate: 3 niveluri progresive A: De bază – pentru toți utilizatorii; acoperă cunoștințe de bază și utilizarea curentă a instrumentelor digitale obișnuite. B: Intermediar – utilizare autonomă, adaptare la contexte diferite, cunoștințe mai ample. C: Avansat – utilizare la un nivel tehnic avansat sau într-un rol de coordonare (Domeniul 7).	S		
		1.2	C	S				
		1.2	C	S				
		1.2	C	S				
							de a compara și de a valida conținutul și informațiile digitale, precum și sursele de date și exhaustivității și adecvării pentru utilizare în sectorul public.	S
							o varietate de date, vizualizări de date și conținut privind un anumit subiect sau o zii corecte care să sprijine elaborarea de politici într-un anumit domeniu al	S
							rea analizei și interpretării datelor pentru a sprijini elaborarea de politici într-un anumit	S

Descriptori: Grupați pe niveluri și subcomponente tematice. Aceștia reflectă cunoștințele, abilitățile și atitudinile necesare pentru fiecare nivel de complexitate.

Cadrul este complet adaptat nevoilor administrației publice, rămânând totodată conform cu DigComp 2.2/3.0. Numeroase competențe sunt adaptate sau modificate comparativ cu DigComp, dar câteva sunt reformulate într-o foarte mare măsură sau complet noi pentru a răspunde nevoilor specifice sectorului public (cum ar fi integritatea și răspunderea digitale, respectarea reglementărilor digitale, leadershipul și guvernanta digitală, cunoștințe de bază în materie de IA în administrație și utilizarea anticipată a datelor pentru un proces decizional strategic). Ariile 1–5 reflectă continuitatea cu DigComp în ceea ce privește cunoștințele de bază și utilizarea instrumentelor generale, în timp ce ariile 6–7 adaugă dimensiunile transformării și leadershipului, esențiale pentru o administrație modernă. Astfel, se asigură compatibilitatea cu instrumentele și certificările UE, dar competența este formulată cu ajutorul unui limbaj și al unui cadru care sunt înțelese de instituțiile românești.

Inteligența artificială, transformarea digitală și accesibilitatea sunt integrate ca dimensiuni transversale, nu tratate ca elemente adiționale. O competență specifică legată de cunoștințele de bază în materie de IA este completată de descriptori privind IA din mai multe alte arii, care acoperă utilizarea operațională (de exemplu, căutarea susținută de IA), managementul riscurilor (prejudecăți, transparență) și viziunea strategică. Transformarea digitală este avută în vedere atât ca domeniu independent, cât și integrată competențelor de leadership, și confirmă faptul că întreg personalul (nu doar specialiștii TIC) trebuie să contribuie la schimbare. Accesibilitatea digitală este integrată în crearea de conținut, furnizarea de servicii și competențe de comunicare, ceea ce garantează că incluziunea este considerată o preocupare prioritară.

Nivelurile de competență A–B–C transpun standardele UE într-un model simplu, utilizabil în procesele de RU. Pentru competențele generale (ariile 1-6), nivelurile reflectă un grad crescând de complexitate, autonomie și rezolvare a problemelor, în timp ce, pentru leadershipul digital (aria 7), ele sunt aliniate la nivelurile manageriale din Codul administrativ (management de nivel operativ, de nivel mediu și superior, inclusiv manageri de proiecte digitale). Structura A–B–C este corelată cu nivelurile DigComp 1-6, ceea ce permite recunoașterea certificărilor externe bazate pe DigComp în recrutare, în timp ce nivelurile superioare DigComp 7-8 sunt rezervate profilurilor specializate TIC, care sunt mai bine acoperite de Cadrul european al competențelor digitale (e-CF)³. Acest lucru menține cadrul general suplu pentru majoritatea posturilor, lăsând totodată o marjă pentru carierele mai avansate în domeniul TIC.

³ [Cadrul european al competențelor digitale este un cadru comun pentru profesioniștii TIC](#), care prevede 41 de competențe. e-CF a fost publicat de către Comitetul European de Standardizare (CEN), iar cadrul este o componentă importantă a inițiativei Uniunii Europene privind dezvoltarea competențelor digitale.

Descriptorii competențelor combină cunoștințe, abilități și atitudini pentru a susține o proiectare realistă a evaluării și instruirii. Spre deosebire de actualul cadru de competențe generale, care se bazează exclusiv pe indicatori comportamentali, cadrul digital folosește descriptori integrați, etichetați C (cunoștințe), A (abilitate) sau A (atitudine), pentru a reflecta natura completă a competenței în domeniul digital. Doar pentru modelul de nivel înalt (arii, competențe, definiții) se recomandă includerea în legislația primară, în timp ce descriptorii detaliați ar urma să fie incluși în legislația secundară, pentru flexibilitate. Acești descriptorii vor influența în mod direct proiectarea programei de formare din cadrul Rezultatului 4, asigurând o punte clară între standardele de competență și conținutul învățării.

Se recomandă ca operaționalizarea cadrului în procesele de RU să fie treptată și evolutivă. Integrarea inițială este recomandată doar pentru evaluarea nevoilor de recrutare și formare, unde competențele digitale adaugă valoare imediată și pot fi implementate cu un efort administrativ gestionabil. În această etapă, modelul nu este propus pentru evaluarea performanței sau promovare, pentru a evita supraîncărcarea și evaluările slab calibrate. Opțiunile de evaluare includ utilizarea scalei naționale de competență existente, de la 1 la 5, a instrumentelor de autoevaluare pe modelul DigComp, a sistemelor bazate pe puncte sau intervale de competență, dar, în toate cazurile, persoanele ar trebui evaluate în funcție de nivelul A–B–C stabilit pentru postul lor respectiv, rezultatele fiind folosite în principal pentru a orienta îmbunătățirea competențelor și nu pentru a penaliza personalul.

Utilizarea combinată a nivelurilor de complexitate și a scalelor de evaluare clarifică distincția dintre așteptările specifice fiecărui rol și competența individuală. Nivelurile de complexitate definesc gradul de competență digitală pe care îl presupune un post, în timp ce scalele de evaluare măsoară cât de departe a ajuns o persoană la acel nivel. Rezultatele sub nivelul minim acceptabil ar trebui să declanșeze instruire și sprijin, nu excludere automată, consolidând o abordare orientată spre dezvoltare. Această structură menține sistemul coerent, comparabil și adaptabil, oferind, în același timp, administrației publice din România o bază solidă, pregătită pentru viitor, pentru dezvoltarea capacității digitale.

Validarea relevanței și corelarea cu structura de carieră în funcția publică

Un exercițiu-pilot a validat atât relevanța cadrului, cât și utilitatea introducerii sale etapizate. Pilotul a acoperit un eșantion larg de roluri profesionale de bază (proiectarea de politici și furnizarea de servicii) și funcții suport (RU, finanțe, achiziții, administrație), folosind interviuri structurate și corelarea posturilor pe bază de sarcini pentru a evalua relevanța actuală și viitoare după nivelul de competență. Rezultatele au arătat că rolurile profesionale de bază evaluează constant competențele digitale ca fiind mai relevante decât serviciile suport, reflectând expunerea din prima linie la nevoile digitale ale rolurilor care presupun elaborarea de politici și la presiunile legate de furnizarea de servicii digitale. Pentru funcțiile suport, însă, se anticipează o creștere maximă a competențelor legate de Transformarea digitală, ceea ce evidențiază necesitatea urgentă de modernizare a fluxurilor de lucru interne. Pentru toate funcțiile, *Alfabetizarea digitală* și *Comunicarea și colaborarea digitală* rămân competențele cu cea mai importantă relevanță imediată, confirmând că abilitățile digitale fundamentale sunt deja pe deplin integrate în activitatea administrativă de zi cu zi.

În viitor, cererea se va reorienta clar către capabilitățile strategice și axate pe guvernare. Se anticipează că cea mai importantă creștere o vor înregistra competențele legate de leadership digital și guvernare digitală, precum și transformare digitală, în special în ceea ce privește rolurile profesionale de bază. Acest lucru evidențiază așteptarea tot mai mare ca funcționarii publici – în special cei în poziții de coordonare și management – nu doar să folosească instrumentele digitale, ci să și gestioneze procesele digitale, să coordoneze schimbarea instituțională și să susțină inițiativele de transformare.

Exercițiul-pilot a confirmat robustețea modelului de competență pe niveluri, dar subliniază necesitatea unei aplicări flexibile. Nivelul A (de bază) devine o cerință universală în toate instituțiile și familiile ocupaționale, validând desemnarea sa ca bază pentru orice funcționar public. Nivelul B

(intermediar) este relevant pe scară largă, în special pentru rolurile operaționale, analitice și care presupun interacțiunea cu cetățenii, inclusiv pentru multe funcții suport, dar dovezile arată că ar trebui atribuit selectiv pe baza unor cerințe reale ale postului, nu automat după grad. **Nivelul C (avansat)** este relevant doar pentru un număr limitat de roluri, în principal pentru cele care presupun leadership, guvernanta, coordonare strategică sau responsabilități analitice avansate. Exercițiul-pilot evidențiază necesitatea de a ajusta descriptorii de nivel C în aria 7 aferenți competențelor asociate leadershipului digital, monitorizării și guvernantei instituționale.

Per ansamblu, structura cadrului se dovedește solidă și nu necesită o reproiectare fundamentală.

Toate ariile de competență sunt validate ca fiind relevante, cu un accent puternic și susținut pe nivelurile A și B ca principali factori determinanți ai capacității digitale operaționale în administrația publică. Calibrarea este necesară în principal la partea superioară a scalei, pentru a se asigura că nivelul C rămâne specific și realist. Prin urmare, exercițiul-pilot susține cu tărie păstrarea structurii pe niveluri, cu o aplicare, totuși, pragmatică și bazată pe date.

Compatibilitatea cu cadrul de competențe generale din România este confirmată. Un proces dedicat de corelare tehnică a aliniat competențele digitale la cadrul de competențe generale existent la nivel național în ceea ce privește competențele principale, evitând complexitatea inutilă legată de corelarea sub-competențelor. Această aliniere susține coerența între sistemele de RU fără a fuziona procesele de evaluare. Competențelor digitale li se aplică în continuare o serie de instrumente dedicate de evaluare – în principal în cadrul analizei nevoilor de recrutare și formare – în concordanță cu recomandările din Rezultatele 3 și 4, în loc să fie integrate în evaluările obișnuiteale performanței.

Corelarea propusă a nivelurilor de competență digitală cu structura de notare aplicabilă funcției publice reflectă o adaptare a Fazei 1, bazată pe pilot, mai degrabă decât o distribuție normativă finală. Presupunerile inițiale conform cărora posturile la nivel de execuție ar corespunde automat nivelului A s-au dovedit inexacte. Constatările exercițiului-pilot au arătat că multe posturi la nivel de execuție necesită deja competențe de **nivel B**, având în vedere nevoile zilnice de analiză a datelor, colaborare digitală și rezolvare de probleme moderat complexe. Prin urmare, propunerea de corelare de la clasificare la competență atribuie o parte considerabilă a posturilor de execuție nivelului B și recomandă minim nivelul B pentru majoritatea pozițiilor manageriale. Aceasta reprezintă o *calibrare temporară pentru faza operațională inițială*, concepută să sprijine perfecționarea forței de muncă și să orienteze prioritățile de instruire, mai degrabă decât să impună standarde obligatorii de recrutare sau evaluare. În Faza 1, recrutarea va continua să verifice doar anumite competențe de nivel A, în timp ce cartografierea mai largă servește drept referință pentru evaluările nevoilor de instruire și definirea traseului educațional.

Este important de menționat faptul că această corelare a fost concepută ca un instrument adaptabil.

Pe măsură ce capacitatea instituțională, maturitatea digitală și sistemele de evaluare evoluează, așteptările legate de competență în funcție de grad pot fi actualizate progresiv, pe baza noilor constatări, a nevoilor sectoriale și a experienței cu implementarea. Corelarea aferentă Fazei 1, bazată pe exercițiul-pilot, stabilește astfel un punct de plecare realist – suficient de ambițios să reflecte cerințele reale ale posturilor, dar suficient de flexibil pentru a evolua pe măsură ce sistemele de MRU pe bază de competențe și de guvernanta digitală se maturizează în România.

1 Introducere

1.1 Context și raționament pentru dezvoltarea unui cadru de competențe digitale generale pentru administrația publică

1. Administrația publică din România continuă să se confrunte cu provocări structurale care limitează dezvoltarea competențelor digitale la nivelul său. Aceste provocări încetinesc atât transformarea digitală a țării, cât și agenda reformelor în materie de management al resurselor umane (MRU). Deficitul de competențe digitale este strâns legat de deficiențele sistemice, care includ dificultăți în a atrage și a reține personal calificat, structuri salariale și de carieră rigide și oportunități limitate de dezvoltare profesională. Aceste provocări sunt agravate de absența unei strategii cuprinzătoare care să coreleze modernizarea MRU în administrația publică cu obiectivele de transformare digitală, precum și de fragmentarea instituțională și de mecanismele slabe de coordonare⁴.

2. România a înregistrat progrese în ceea ce privește introducerea MRU pe bază de competențe, dar competențele digitale rămân slab definite și aplicate în mod inconsecvent la nivelul administrației publice. Deși un cadru de competențe generale stă la baza recrutării naționale și este extins treptat în conformitate cu Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), abilitățile digitale sunt în continuare definite și abordate în mod restrictiv, fiind adesea reduse la utilizarea suitei Microsoft Office. Absența unui cadru structurat de competențe digitale limitează planificarea eficientă a forței de muncă, formarea și dezvoltarea carierei, și a dus la o consolidare fragmentată a capacităților, cu un impact limitat.

3. Consolidarea competențelor digitale nu presupune doar o îmbunătățire a cunoștințelor de bază în domeniul digital, ci și capacitatea funcționarilor publici să lucreze în moduri noi – utilizând date, colaborând cu alte instituții și gestionând riscurile digitale. Un cadru structurat ar permite diferențierea între competențele de bază, necesare tuturor angajaților, și competențele avansate, specifice funcțiilor specializate, aliniind în același timp practicile de RU la obiectivele Deceniului Digital al Europei. Mai mult, integrarea competențelor digitale în reformele în materie de MRU ar crea o legătură directă între recrutare, formare și dezvoltarea carierei, asigurând evoluția competențelor digitale odată cu transformarea administrației.

4. Competențele digitale trebuie definite și introduse în administrația publică din România, în primul rând, ca instrument de învățare și perfecționare, în conformitate cu cele mai bune practici internaționale. Experiența internațională arată că astfel de cadre de competențe digitale înregistrează cel mai mare grad de eficiență atunci când sunt utilizate în primul rând ca instrumente de învățare și dezvoltare pentru perfecționarea forței de muncă existente, nu atunci când sunt implementate fără niciun fel de diferențiere, în toate procesele de RU. Țări precum Spania (prin cadrul INAP⁵) și, la nivel subnațional, Țara Bascilor (IKANOS) utilizează competențele digitale pentru a orienta parcursurile de formare și consolidarea capacităților, în timp ce platforma PIX din Franța leagă în mod direct evaluarea de învățarea personalizată. Aceste exemple demonstrează că, dacă se acordă prioritate formării și recrutării, se evită

⁴ Provocările sistemice în materie de MRU au fost analizate în detaliu de către Bancă în Livrabilul 1.1 elaborat în cadrul Serviciilor de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică – RAS MRU: *Analiza de referință privind cadrul național pentru MRU și instituționalizarea acestuia* (2019). Principalele provocări legate de fragmentarea instituțională există în continuare, astfel cum se reflectă în documentul respectiv, disponibil la: <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2010/01/Livrabilul-1.1-Baseline-review-of-the-national-framework-for-HRM-and-its-institutionalization.pdf>.

⁵ Institutul Național de Administrație Publică din Spania.

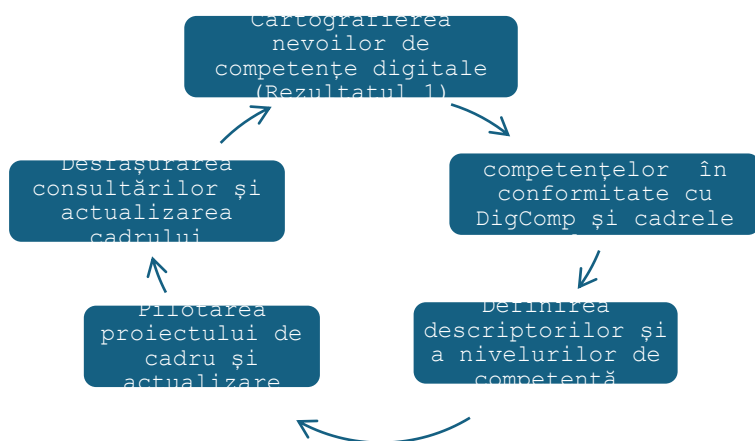
transformarea competențelor digitale într-o „bifă” birocratică, asigurându-se, în schimb, că ele conduc la îmbunătățiri reale ale capacității sectorului public și la transformare digitală.

5. **Pentru a remedia aceste lacune, Banca Mondială, în strânsă colaborare cu Comisia Europeană, sprijină Guvernul României (GR) în elaborarea unui cadru de competențe digitale generale pentru funcționarii publici.** Proiectul este finanțat prin Instrumentul de sprijin tehnic (TSI) și este implementat în parteneriat cu trei instituții beneficiare: Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), Autoritatea pentru Digitalizarea României (ADR) și Institutul Național de Administrație (INA). Obiectivul proiectului constă în sprijinirea elaborării unui cadru de competențe digitale care susține perfecționarea forței de muncă și se aliniază la prioritățile României în materie de transformare digitală. Teoria schimbării care stă la baza acestui cadru prevede că, prin (i) identificarea nevoilor în materie de competențe digitale relevante atât în context național, cât și în cel european, prin (ii) definirea competențelor digitale generale într-un format structurat, cu descriptori și niveluri de competență clare, și prin (iii) integrarea acestora în procesele-cheie de MRU, precum recrutarea și formarea, România poate consolida un pilon esențial al transformării sale digitale: forța de muncă din administrația publică.

6. **Elaborarea cadrului de competențe digitale trebuie să aibă la bază date solide privind nevoile actuale și viitoare ale administrației publice din România.** Această bază a fost creată în cadrul *Rezultatului 1*⁶, elaborat în cadrul proiectului TSI, care a inclus o analiză cuprinzătoare a cadrelor strategice la nivelul UE și la nivel internațional, o evaluare a contextului juridic și instituțional național, o analiză a funcțiilor publice, dar și o analiză a experienței internaționale în materie de cadre de competențe digitale. Au fost aplicate și metode prospective pentru a anticipa cerințele emergente și pentru a garanta că acest cadru nu doar abordează lacunele actuale, dar și pregătește funcția publică pentru provocările transformării digitale din anii următori.

7. **În plus, s-a organizat un proces de design amplu (astfel cum se detaliază în prezentul raport), care combină fazele de pilotare și consultare, pentru a se asigura că acest cadru este atât bazat pe date, cât și fundamentat pe realitățile instituționale.**

Figura 4. Elementele care au fundamentat proiectarea cadrului de competențe digitale în cadrul proiectului TSI



Sursă: Elaborarea autorilor.

8. **Proiectul a fost conceput astfel încât să completeze și să se bazeze pe reformele în curs în materie de MRU, care au beneficiat de asistență tehnică din partea Băncii.** Există sinergii puternice între proiectul TSI privind dezvoltarea unui cadru de competențe digitale generale pentru funcționarii

⁶ Banca Mondială (2025), *Raport privind evaluarea nevoilor de competențe digitale pentru administrația publică din România*.

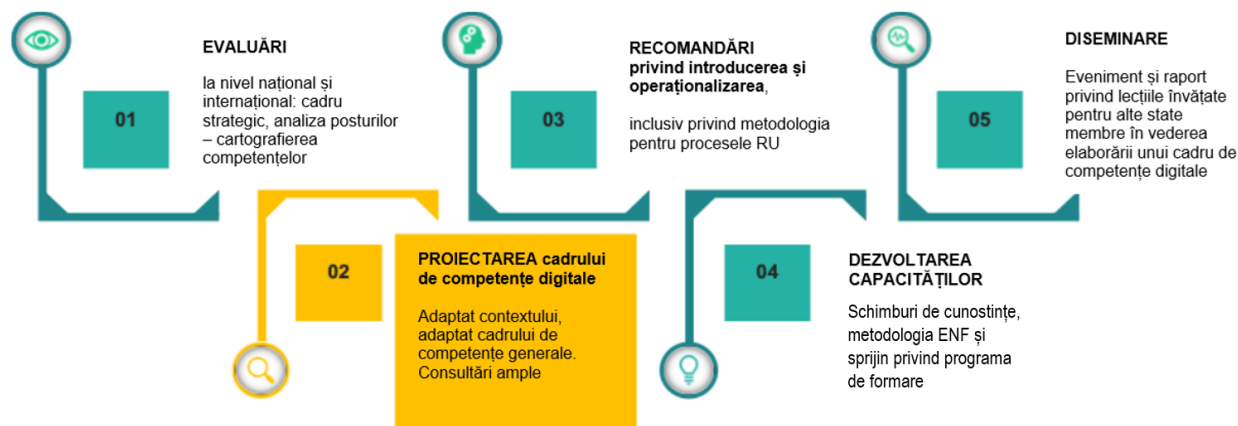
publici și Acordul pentru servicii de asistență tehnică rambursabile (RAS) *pentru a sprijini ANFP privind reformele în materie de MRU*, care vizează modernizarea proceselor de MRU în administrația publică. Competențele digitale sunt esențiale pentru aceste reforme, în special pentru promovarea unei planificări strategice a forței de muncă și a programelor de învățare viitoare. În plus, cadrul se bazează pe asistența acordată de Banca Ministerului Economiei în cadrul RAS pentru Formare în materie de competențe digitale pentru toți cetățenii României, care a adaptat cadrul european DigComp 2.2 sub forma DigComp RO, adoptat prin OUG nr. 27/2025. Atât DigComp 2.2, cât și DigComp RO oferă puncte de referință esențiale pentru definirea competențelor digitale relevante pentru personalul din administrația publică din România.

9. Componenta TSI „Dezvoltarea cadrului de competențe digitale generale pentru funcționarii publici din România” include cinci activități-cheie, detaliate mai jos:

- **Activitatea 1 cuprinde o evaluare a competențelor digitale necesare**, combinând o analiză a politicilor UE și naționale cu analiza posturilor și previziuni legate de acestea, pentru a identifica competențele digitale necesare în administrația publică pe termen scurt și lung. Ea include corelarea competențelor digitale cu posturile existente și viitoare din administrația publică prin focus-grupuri, interviuri și analiza datelor.
- **Activitatea 2 se concentrează pe elaborarea cadrului de competențe digitale**, definirea ariilor de competență și, pentru fiecare arie, a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor relevante, precum și a nivelurilor de competență aplicabile. Această etapă include și un exercițiu-pilot pentru testarea și actualizarea cadrului, precum și un amplu proces de consultare cu părțile interesate pentru validarea cadrului.
- **Activitatea 3 include elaborarea de recomandări pentru integrarea cadrului în sistemul juridic și în procesele de MRU**, inclusiv o metodologie pentru aplicarea competențelor digitale în procesele-cheie de RU.
- **Activitatea 4 vizează sprijinul acordat pentru dezvoltarea capacităților** prin vizite de studiu, actualizarea metodologiilor de evaluare a nevoilor de formare, precum și elaborarea unor elemente ale programei și facilitarea evenimentelor de schimb de cunoștințe.
- **Activitatea 5 are ca scop facilitarea schimbului de cunoștințe**, prin elaborarea unui raport final privind lecțiile învățate, pentru ca alte state membre să poată elabora un cadru de competențe digitale bazat pe modelul românesc. Un eveniment final de învățare și diseminare, cu părțile interesate relevante la nivel național și experți din alte țări UE, va analiza relevanța cadrului de competențe digitale al României în contextul UE.

10. Acest raport reprezintă Rezultatul 2 elaborat în cadrul proiectului TSI și propune modelul cadrului de competențe digitale pentru administrația publică din România. Raportul este completat și de un *Raport conex cu recomandări privind rolurile specializate TIC și clasificarea posturilor TIC pentru administrația publică din România*. **Rezultatul 3 (Recomandări pentru introducere și operaționalizare)** și **Rezultatul 4 (Metodologia pentru evaluarea nevoilor de formare (ENF) și sprijin pentru programa de formare)** au la bază acest raport, având rolul de a sprijini implementarea și operaționalizarea cadrului.

Figura 5. Logica de intervenție a proiectului: acest raport corespunde Activității 2



Sursă: Elaborarea autorilor.

1.2 Domeniul de aplicare al raportului

11. Prezentul raport descrie structura, raționamentul și procesul de proiectare pentru elaborarea cadrului de competențe digitale conceput pentru funcția publică din România. Cadrul definește competențele digitale ca fiind cunoștințele, abilitățile și atitudinile necesare în administrația publică pentru a *răspunde* atât nevoilor operaționale actuale, cât și ambiției de a crea un stat digitalizat. Acesta oferă un sistem unitar, dar flexibil, care poate sprijini formarea, recrutarea, dezvoltarea performanței și planificarea strategică a forței de muncă.

12. În acest sens, scopul raportului este triplu:

- 1) să prezinte proiectul de cadru, inclusiv ariile de competență, competențele individuale, descriptorii și nivelurile de complexitate asociate (A–B–C);
- 2) să documenteze procesul de proiectare și să justifice procesul decizional, în special cu privire la contribuțiile grupului interinstituțional de lucru în materie de RU, înființat pentru a ajuta la implementarea acestui proiect; și
- 3) să evidențieze compatibilitatea cu cadrul de competențe generale pentru funcționarii publici.

13. Recomandările incluse în acest raport nu vizează aspecte operaționale sau de implementare, cum ar fi rolurile și responsabilitățile instituționale, integrarea în procesele de MRU de bază (recrutare, formare, evaluarea performanței) sau cerințele legate de consolidarea capacităților. Aceste elemente sunt abordate separat și consolidate în Rezultatul 3 aferent proiectului TSI, care se va concentra în mod specific pe traducerea cadrului în instrumente de RU ancorate în cadrul juridic și aplicabile în practică.

1.3 Abordare metodologică

14. **Modelul propus pentru cadrul de competențe digitale se bazează direct pe activitatea analitică desfășurată în cadrul Rezultatului 1 al proiectului**, care a asigurat baza empirică atât pentru structura, cât și pentru conținutul modelului. Caseta de mai jos prezintă pe scurt caracteristicile-cheie generate de Rezultatul 1 și pilonii de evaluare, împreună cu principalele concluzii și recomandări.

Caseta 1. Principalele concluzii și recomandări ale Rezultatului 1

I. Corelare juridică și strategică de sus în jos

Motivul evaluării:

- Dezvoltarea capacităților administrației publice trebuie să asigure alinierea la instrumentele juridice și de politici naționale existente, inclusiv respectarea angajamentelor naționale în domeniul digitalizării, Strategia de securitate cibernetică a României, Legea nr. 242/2022 privind interoperabilitatea și alte acte normative (astfel cum sunt prezentate în Rezultatul 1), Cadrul de maturitate digitală dezvoltat de ADR și planurile strategice instituționale 2025-2028.

Constatări principale:

- Administrația publică din România funcționează într-un mediu complex privind reglementările în domeniul digital, modelat de legislația recentă a UE (de exemplu, DSA, DMA, Regulamentul privind IA, Regulamentul privind reziliența cibernetică), care impune funcționarilor publici să dețină nu numai competențe digitale de bază, ci și competențe specializate în domenii precum guvernanta IA, securitate cibernetică și protecția datelor.
- Cadrul juridic și de politici la nivel național pentru reforma în materie de MRU rămâne fragmentat. Deși România dispune de un cadru de competențe generale pentru funcționarii publici, competențele digitale nu sunt încă definite în mod sistematic sau integrate în procesele de RU (recrutare, formare).
- Mandatele instituționale pentru dezvoltarea competențelor digitale nu sunt clare. ANFP, ADR și INA joacă fiecare un rol important, dar suprapunerea responsabilităților și coordonarea limitată împiedică planificarea strategică. De exemplu, deși ANFP conduce modernizarea proceselor de MRU, ea nu are autoritatea formală asupra politicilor în materie de competențe digitale. Strategia de transformare digitală a ADR rămâne neadoptată, iar rolul INA în materie de formare este limitat de resursele reduse.
- Nu există un plan național privind competențele digitale pentru administrația publică. În consecință, eforturi precum programul de formare digitală finanțat prin PNRR pentru 30 000 de funcționari publici nu sunt durabile și nu sunt conforme cu strategiile existente.

Concluzie-cheie:

Viitorul model de cadru de competențe digitale trebuie să asigure un echilibru între relevanță și fezabilitate. Evaluarea de *sus în jos* a evidențiat că implementarea cadrului strategic și legislativ actual necesită o gamă largă de competențe digitale de care administrația publică ar trebui să dispună pentru a sprijini agenda în materie de transformare digitală. Competențele digitale ar trebui diferențiate, cel puțin pentru posturile generale de execuție și cele de conducere, pentru a se asigura că managerii ar putea avea capacitatea de a oferi orientare și de a conduce reformele sectoriale, integrând în același timp componentele digitale.

II. Evaluare instituțională de jos în sus

Motiv:

- Procesul de analiză a posturilor trebuie să determine relevanța și fezabilitatea viitorului model de cadru de competențe digitale și a implementării acestuia. Echipa Băncii, sprijinită de Grupul de lucru în materie de RU, a realizat o cartografiere extinsă a peste 2 380 de fișe ale posturilor din 20 de instituții publice centrale, a organizat focus-grupuri, interviuri și ateliere cu unități, manageri și experți RU pentru a identifica sarcinile reale aferente posturilor și nevoile implicite în materie de competențe digitale. În plus, echipa Băncii a

utilizat tehnici de procesare a limbajului natural (NLP) și asistate de IA pentru a extrage, clasifica și grupa nevoile în materie de competențe digitale direct din fișele posturilor din România.

Constatări principale:

- Fișele posturilor din 20 de instituții publice centrale prezintă diferențe importante în ceea ce privește cerințele în materie de competențe digitale. În timp ce 74% fac referire la Microsoft Office, competențe critice, precum securitatea cibernetică, analiza datelor sau proiectarea serviciilor digitale, sunt rareori menționate. 15% nu fac deloc referire la competențele digitale.
- Multe competențe digitale sunt implicate, fără a fi clar definite, ceea ce face dificilă integrarea lor în procesele structurate de RU.
- Există o lipsă de roluri și parcursuri profesionale definite în domeniul TIC. Structurile salariale și sistemele de clasificare a posturilor actuale îngreunează atragerea și păstrarea profesioniștilor TI calificați, ceea ce duce la o fluctuație ridicată a personalului, sisteme învechite și riscuri operaționale crescânde.
- Competențele digitale avansate sunt rareori legate de parcursuri structurate de perfecționare, de certificări sau de planificarea strategică a forței de muncă. Fișele depășite ale posturilor și investițiile limitate în formarea profesională adâncesc și mai mult deficitul de competențe.
- A fost identificat un set preliminar de arii de competență digitală generală, printre care alfabetizarea digitală și gestionarea informațiilor, comunicare și colaborare digitală securizată, securitate cibernetică și protecția datelor, furnizarea de servicii digitale și automatizare, analiza datelor și sprijin decizional, transformare digitală și guvernanta digitală, tehnologii emergente și inovare.

Concluzie-cheie:

Se preconizează că acest cadru de competențe digitale va putea fi corelat cu ușurință cu modelul existent de cadru de competențe generale, dar va fi necesară ajustarea ulterioară a competențelor digitale specifice deja definite de instituții. Va fi necesară actualizarea fișelor posturilor, astfel încât acestea să reflecte competențele digitale generale și, dacă este necesar, pe cele specifice, derivate din analiza posturilor. Având în vedere situația actuală, vor fi necesare eforturi considerabile în materie de formare pentru a facilita introducerea modelului de cadru de competențe generale, fără a extinde competențele digitale la toate procesele de RU. Recomandări vor fi disponibile în Rezultatul 3.

III. Comparații la nivel internațional

Motiv:

- Se preconizează că viitorul cadru de competențe digitale va fi aliniat la cele mai bune practici internaționale și la modelele europene relevante, care sunt deja mature și și-au dovedit valoarea în practică. Echipa Băncii a efectuat o analiză comparativă a cadrelor internaționale: DigComp 2.2, adaptările DigComp pentru sectorul public din Spania și Italia, cadrul UNESCO privind IA și transformarea digitală, cadrele Apolitical, e-CF, ECSF și SFIA.

Constatări principale:

- Majoritatea țărilor UE se află încă în fazele incipiente ale definirii competențelor digitale pentru administrațiile publice. Doar cinci țări (de exemplu, Spania, Italia, Danemarca, Finlanda, Regatul Unit) au elaborat cadre structurate.
- Spania și Italia oferă modele solide. Ambele țări au adaptat DigComp 2.2 la contextul național, au elaborat cadre solide și le-au conectat la platforme de formare digitală și sisteme de certificare (de exemplu, AgeDigital și platforma BAIT de certificare a competențelor digitale în Spania; „Nuove Competenze” și platforma Syllabus în Italia).
- Țările fac de obicei diferența între: (1) competențe digitale generale pentru întreg personalul, (2) roluri specializate TIC cu profiluri de competențe tehnice, (3) roluri de conducere și transformare axate pe transformare digitală și guvernanta digitală.
- Modelele internaționale subliniază importanța: (1) actualizării periodice a cadrelor, (2) programelor de formare personalizate, (3) instrumentelor de autoevaluare și certificare, și (4) structurilor clare de guvernanta și coordonării rolurilor.

Concluzie-cheie:

- Cadrul de competențe digitale elaborat pentru administrația publică din România trebuie să reflecte îndeaproape DigCompRO și ultima sa versiune, DigComp 3.0⁷. De asemenea, acesta trebuie să fie corelat cu sistemele de formare și certificare, așa cum se întâmplă în Spania și Italia. Experiența internațională arată, în mod clar, că aceste competențe digitale nu sunt integrate în toate procesele de RU, ci sunt prioritare în primul rând în formare, ceea ce reprezintă și direcția recomandată pentru România.

IV. Exercițiu de previziune privind rolurile viitoare

Motiv:

- Cadrul de competențe digitale elaborat pentru administrația publică din România ar trebui să fie relevant nu numai pentru nevoile actuale, ci și să sprijine eforturile viitoare de transformare digitală. În cadrul unui exercițiu de previziune, echipa Băncii a colaborat cu experți internaționali din cadrul Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene (JRC) și Institutul de Prospectivă pentru a anticipa competențele digitale necesare și rolurile emergente în sectorul public (de exemplu, politica în domeniul IA, guvernanta predictivă, platformele pentru participarea cetățenilor, blockchain, guvernanta eticii digitale, instrumente integrate de previziune).

Constatări principale:

- Până în 2032, administrația publică din România va avea nevoie de o combinație de roluri digitale strategice, operaționale și tehnice: (1) care presupun o utilizare intensivă a TIC: analiști în domeniul securității cibernetice, ingineri specializați în cloud, experți în materie de guvernanta IA, (2) îmbunătățite de TIC: responsabili cu transformarea digitală, manageri de orașe inteligente, (3) dependente de TIC: proiectanți servicii, experți în experiența utilizatorilor, analiști date.
- Previziunile confirmă necesitatea unui cadru de competențe digitale care să permită diferențierea seturilor și nivelurilor de competențe după funcție și gradul de implicare digitală.
- Rolurile strategice, precum cele de lideri în transformare digitală, trebuie să combine guvernanta, managementul schimbării și expertiza în materie de politici, reunind funcțiile generale și cele specializate.

Concluzie-cheie:

Având în vedere cererea crescândă de roluri care presupun utilizarea intensivă a TIC (de exemplu, profesioniști TI), de roluri îmbunătățite de TIC și de roluri dependente de TIC, România trebuie să își pregătească forța de muncă din sectorul public pentru viitor, anticipând funcțiile și tehnologiile emergente. Un domeniu dedicat transformării digitale sprijină adaptările necesare în administrația publică pentru a susține agenda de transformare digitală în viitor.

Sursă: Banca Mondială (2025), Raport privind evaluarea nevoilor de competențe digitale pentru administrația publică din România, disponibil la <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099071725093035542>.

15. În plus, procesul de proiectare s-a bazat pe un proces tehnic iterativ de colaborare cu Grupul de lucru în materie de RU. Participarea constantă a fost asigurată de experți RU pe tot parcursul procesului, cu peste 20 de persoane prezente la fiecare sesiune și asigurând o reprezentare adecvată la nivelul administrației publice centrale. În cadrul fazei de proiectare, în perioada februarie-iunie 2025, au avut loc patru reuniuni ale grupului de lucru:

- **4 februarie 2025.** Discuțiile s-au concentrat pe evaluarea din faza 1, care a stat la baza procesului de proiectare, cu o prezentare a cadrului DigComp 2.2. Participanții au fost invitați să se concentreze pe

⁷ Cosgrove, J. și Cachia, R., [DigComp 3.0: European Digital Competence Framework](#) – ed. a 5-a, Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg, 2025.

anumite competențe și anumiți descriptori din DigComp și din Cadrul de maturitate digitală și să indice dacă sunt aplicabile sau nu funcțiilor publice și, în cazul în care sunt aplicabile, dacă se preconizează o testare a abilităților/comportamentelor/cunoștințelor relevante la angajare sau acestea vor fi luate în considerare numai după angajarea în funcția publică. Exercițiul a contribuit la selectarea conceptelor relevante care au fost analizate de echipa Băncii și a furnizat, de asemenea, informații utile pentru formularea de recomandări privind operaționalizarea cadrului de competențe digitale. Exercițiul a reconfirmat validitatea modelului și a structurii DigComp și pentru obiectivele legate de RU din administrația publică (indicând o aliniere a descriptorilor existenți de peste 60%, chiar dacă descriptorii DigComp 2.2 respectivi nu erau specifici administrației publice).

- **20 martie 2025.** Accentul a rămas pe conținutul competențelor și pe descriptorii relevanți, în vederea realizării unei delimitări corecte a ariilor și competențelor aplicabile în întreaga administrație publică. Participanților li s-au furnizat descriptori relevanți selectați din cadrele analizate (de exemplu, UNESCO, cadrul spaniol de competențe digitale pentru administrația publică, modelul de maturitate digitală elaborat de ADR), prioritizați pe baza conceptelor-cheie derivate din concluziile evaluării din Rezultatul 1. Participanții au lucrat la cartografierea descriptorilor relevanți care sunt compatibili cu activitățile și cerințele majorității posturilor din administrația publică. Un extras din lista de descriptori și întrebări este inclus mai jos, în **Error! Reference source not found.**, în limbile engleză și română. Ulterior, participanților li s-a cerut să coreleze ariile de competență digitală cu competențele generale deja aplicabile în administrația publică din România (
-
-).

Figura 6 Extras din activitățile Grupului de lucru în materie de RU

DigCompRo COMPETENCE	ACTIVITIES: statement_ro	statement_en	Should this be included in the model	Only for specialised
1.1. Navigarea, căutarea și filtrarea datelor, informațiilor și conținutului digital	Știu cum să folosesc portalurile web pentru a descărca informații și a mă abona la buletine informative sau liste de corespondență de interes pentru activitatea mea profesională.	I know how to use web portals to download information and subscribe to newsletters or mailing lists of interest to my professional work.		
1.2. Evaluarea datelor, informațiilor și conținutului digital	Înainte de a accesa un site web necunoscut, asigurăți-vă că verificați reputația site-ului folosind instrumente de browser sau instrumente online specifice.	Before accessing an unfamiliar website, be sure to check the reputation of the site using browser tools or specific online tools.		
1.2. Evaluarea datelor, informațiilor și conținutului digital	Analizez proveniența, fiabilitatea și paternitatea, precum și licența de utilizare, a resurselor profesionale pe care le găsesc pe internet înainte de a le utiliza în munca mea.	I analyse the provenance, reliability and authorship, as well as the licence of use, of professional resources I find on the internet before using them in my work.		

Analiză: de inclus sau de exclus?

„X” pentru inclus = competență digitală generală

Dacă este doar pentru specialiști, „X”

Lipsește ceva?

Notați pe un post-it

Figura 7. Extras din exercițiul de corelare a competențelor digitale din DigComp cu competențele generale din Codul administrativ

CLASA	CAA	Enunț descriptiv al CAA	COMPETENȚA GENERALĂ
BROWSING, SEARCHING AND FILTERING DATA, INFORMATION AND DIGITAL CONTENT	Cunoștințe	1. Știe că unele conținuturi online din rezultatele căutărilor pot să nu fie de acces liber sau gratuite și pot necesita o taxă sau înscriere pentru a le accesa.	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor
BROWSING, SEARCHING AND FILTERING DATA, INFORMATION AND DIGITAL CONTENT	Cunoștințe	2. Este conștient că unele conținuturi online disponibile fără costuri monetare sunt finanțate prin publicitate sau prin vânzarea datelor utilizatorilor.	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor

- **7 mai 2025.** Reuniunea s-a axat pe explorarea structurii modelului de cadru de competențe digitale, separând în mod clar competențele profesionale legate de TI de cele așteptate de la toți funcționarii publici. Modelul conceptual a fost discutat. Un extras este inclus mai jos, în **Error! Reference source not found..** Un proiect preliminar de model a fost prezentat Grupului de lucru în materie de RU, incluzând ariile de competență digitală, lista competențelor și descriptorii selectați. Pentru descriptorii selectați, grupul a analizat terminologia relevantă din administrația publică (a se vedea exemplul din

-). Aria 7 pentru manageri a fost discutat ca subiect separat, pentru a asigura o înțelegere generală a faptului că modelul propus se aplică la nivelul întregii administrații publice, dar că posturile manageriale necesită competențe digitale suplimentare. După ce li s-a prezentat un set de 50 de comportamente, abilități și cunoștințe corespunzătoare posturilor manageriale, participanții au fost invitați să le marcheze ca generale sau specifice și să identifice nivelul ierarhic relevant. Exercițiul a permis experților Băncii să testeze opțiunea de a propune o arie distinctă pentru manageri, cu descriptori de competențe care evoluează pentru a reflecta logica nivelurilor ierarhice manageriale.

Figura 8. Model conceptual general rezumat pentru participanții la Grupul de lucru în materie de RU

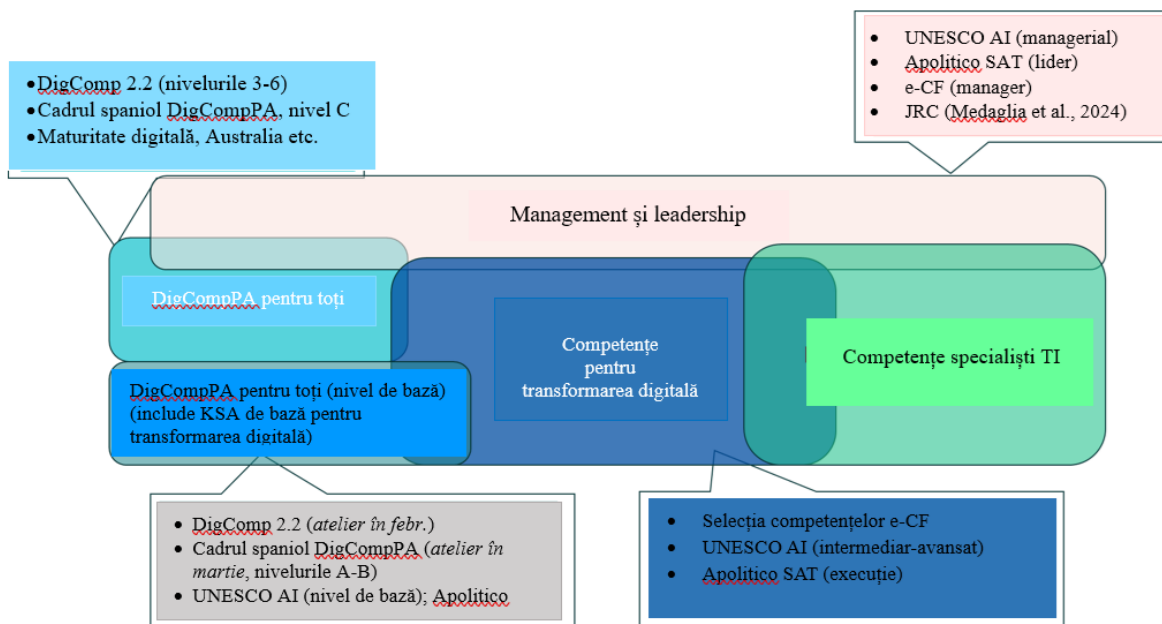


Figura 9. Exemplu de descriptori discutați în cadrul Grupului de lucru în materie de RU, în vederea testării terminologiei

1.2 Evaluarea datelor, a informațiilor și a conținutului digital	- Să analizeze, să compare și să evalueze în mod critic credibilitatea și veridicitatea surselor de date, a informațiilor și a conținutului digital. Să le analizeze, interpreteze și evalueze în mod critic, în funcție de nevoi specifice, de exemplu, obiective de politici, monitorizare, măsurarea performanței. - Să recunoască faptul că procesul decizional bazat pe date poate soluționa probleme prin utilizarea, analiza și interpretarea datelor care măsoară fenomenele subiacente; prin utilizarea datelor pentru a promova decizii politice fundamentate.
--	---

- **11 iunie 2025.** Experților RU li s-a propus un exercițiu detaliat, care a implicat un set lung de descriptori și care a avut la bază toate sesiunile tehnice anterioare. Descriptorii au fost corelați cu competențele digitale generale, iar participanții au fost împărțiți în subgrupuri și invitați să reconfirme dacă descriptorii sunt generali (relevanți pentru un cadru general) sau specifici (și, prin urmare, nu se aplică tuturor posturilor) și să exploreze nivelul de competență folosind scala A – B – C. Exercițiul a confirmat ușurința aplicării unei scale simple cu trei niveluri și a permis rafinarea suplimentară a descriptorilor.

16. **Seria de reuniuni ale grupului de lucru organizate în cadrul procesului de elaborare a cadrului a jucat, de asemenea, un rol esențial în evidențierea principalelor preocupări legate de proiectare și implementare.** Aceste schimburi au permis echipei Băncii să înțeleagă mai bine așteptările experților RU și ale experților în planificare strategică din administrația publică centrală, precum și constrângerile practice legate de o aplicare viitoare. Principalele concluzii sunt rezumate mai jos și vor fi abordate în Rezultatele 2, 3 și 4.

- **Un motiv serios de îngrijorare semnalat a fost cel legat de necesitatea introducerii unor sisteme credibile de recunoaștere, validare și certificare a competențelor digitale,** în special pentru a asigura recunoașterea competențelor demonstrate atât la nivel intern, cât și extern. Aceste mecanisme vor fi abordate în detaliu în cadrul **Rezultatului 3**, cu recomandări care acoperă posibile responsabilități instituționale, formate de certificare și căi de validare pentru diferitele niveluri de competență digitală.
- **O altă concluzie importantă a consultărilor a vizat ezitarea generală de a aplica cadrul de competențe digitale în mod uniform în toate procesele de MRU din administrația publică.** Funcționarii publici și-au exprimat îngrijorarea cu privire la fezabilitatea și sarcina suplimentară pe care o presupune integrarea competențelor digitale în toate procesele de recrutare, evaluare și promovare. În schimb, participanții au concluzionat, în general, că utilizarea cadrului ar trebui să reprezinte o prioritate, cu accent special pe relevanța sa pentru analiza nevoilor de formare și parcursurile de învățare. De asemenea, recrutarea ar trebui să continue să testeze competențele digitale, dar ca domeniu distinct, conform abordării actuale. Acest feedback reflectă și practica internațională, în care competențele digitale sunt utilizate în mod obișnuit pentru a contura strategii specifice de perfecționare și recalificare, nefiind neapărat o prioritate, de exemplu, în procesele de evaluare a performanțelor.
- **Discuțiile au condus, de asemenea, la o recomandare preliminară conform căreia cadrul de competențe digitale să fie conceput ca o construcție independentă, compatibilă, totuși, și legată de cadrul de competențe generale** pentru administrația publică din România, dar fără a fi neapărat inclus în acesta. O astfel de abordare duală ar permite instituțiilor să semnaleze importanța transversală a competențelor digitale, păstrând, în același timp, claritatea conceptuală și utilitatea practică a fiecărui model. Arătând unde competențele digitale generale se intersectează cu așteptările comportamentale aplicabile funcționarilor publici la diferite niveluri ierarhice, cadrul poate sprijini alinierea acestora fără a adăuga prea multă complexitate și sarcini inutile personalului de RU, managerilor și administrației publice în general.

- **Experții RU din instituțiile selectate au avertizat și împotriva integrării descriptorilor specifici competențelor digitale în fiecare cadru de competențe generale reglementat în prezent de Codul administrativ.** O astfel de abordare ar putea duce la confuzie în interpretare și ar genera o complexitate inutilă care ar putea limita flexibilitatea și aplicarea viitoare. Mai important, ea ar putea împiedica evoluția modelului de competențe digitale pe măsură ce tehnologiile și nevoile instituționale se schimbă. Aceste aspecte și recomandările operaționale corespunzătoare vor fi abordate în Rezultatul 3.

1.4 Testarea cadrului propus de competențe digitale ca parte a procesului-pilot

17. **A fost desfășurat și un proces-pilot pentru a testa, în practică, relevanța, claritatea și calibrarea cadrului de competențe digitale generale propus** în raport cu profilurile unor posturi reale din administrația publică din România și pentru a evalua dacă atât structura competențelor generale, cât și rolurile specializate TIC reflectă nevoile operaționale. Obiectivele au fost triple: (i) să valideze tipurile de competențe și gruparea lor în cele șapte arii-cadru și pe cele trei niveluri de competență (A–B–C); (ii) să calibreze profilurile rolurilor specializate TIC propuse și să evalueze potențiala lor aliniere la posturile existente și nevoile legate de planificarea forței de muncă; și (iii) să obțină date suplimentare pe care să se bazeze recomandările privind implementarea etapizată a cadrului propus.

18. **Pilotul a urmărit o acoperire funcțională extinsă la nivelul instituțiilor participante, pentru a asigura că rezultatele reflectă diversitatea rolurilor și proceselor de lucru** din cadrul administrației publice din România. Munca de teren s-a desfășurat în trei autorități publice: Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale (MMFTSS); Casa Națională de Pensii Publice (CNPP) și Casa de Pensii a Municipiului București (inclusiv cele șase case de pensii sectoriale); și Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului (MEDAT).

19. **La nivelul instituțiilor participante, au fost realizate un total de 22 de interviuri – în principal discuții de grup, completate de interviuri individuale, și peste 800 de funcții au fost acoperite prin interviuri și analize la nivel de departament.** Acestea au inclus 328 de funcții din cadrul Ministerului Muncii, aproximativ 110 funcții din cadrul CNPP, aproximativ 390 de funcții din cadrul Caselor de Pensii de la nivelul Municipiului București, precum și funcții care vizau transformarea digitală din cadrul MEDAT. Amplitudinea activității a asigurat reprezentarea funcțiilor legate de elaborarea de politici, a structurilor de furnizare a serviciilor, a serviciilor suport și a echipelor TIC, oferind o selecție solidă de structuri publice de dimensiuni mari și cu o diversitate operațională.

20. **Per ansamblu, metodologia-pilot a asigurat o acoperire proporțională, a redus la minim sarcinile administrative la nivelul instituțiilor și a generat dovezi bazate pe contexte operaționale reale.** Această abordare a consolidat validitatea calibrării cadrului, a susținut rafinarea descriptorilor de competențe și a profilurilor rolurilor TIC și a oferit o bază fiabilă pentru recomandările ulterioare privind integrarea MRU și planificarea dezvoltării forței de muncă. Procesul-pilot a urmat o metodologie simplificată în trei pași:

- În primul rând, echipa a realizat analize instituționale și de rol bazate pe regulamentele de organizare, mandatele departamentale și fișele posturilor existente (inclusiv materiale colectate în cadrul Activității 1 a proiectului TSI), pentru a înțelege mai bine mediul operațional.
- În al doilea rând, au fost realizate interviuri structurate folosind un chestionar care acoperă toate cele 22 de competențe ale cadrului de competențe digitale pe cele trei niveluri de competență. Discuțiile au testat claritatea și aplicabilitatea descriptorilor și au adunat dovezi privind tiparele sarcinilor digitale reale și practicile actuale.

- În al treilea rând, un exercițiu dedicat a vizat rolurile TIC, implicând interviuri țintite cu personalul TIC și simularea corelării funcțiilor existente cu clasificarea propusă a rolurilor TIC, identificând totodată roluri potențiale suplimentare determinate de nevoile de transformare digitală.

21. **Pe parcursul interviurilor, respondenții au evaluat atât relevanța actuală, cât și relevanța viitoare pentru fiecare nivel al competențelor și de competență, folosind o scală standardizată de la 1 la 5, unde 1 însemna „nerelevant”, iar 5 însemna „deosebit de relevant”.** Relevanța se referea la importanța competenței pentru performanța la locul de muncă, chiar și în cazul în care sistemele sau fluxurile de lucru existente nu permiteau încă aplicarea sa completă, permițând o recunoaștere atât a utilității conceptuale, cât și a pregătirii viitoare. Compararea dintre rezultatele actuale și cele viitoare a generat un indicator al „modificării relevanței”, evidențiind schimbările anticipate în ceea ce privește importanța, determinate de reformele și digitalizarea în curs.

22. **Datele au fost analizate pe trei niveluri:** nivelul general al cadrului (tendințe generale și indicatori de referință), nivelul instituțional (comparații punctuale între autoritățile participante, anonimizate mai jos de nivelul departamental) și nivelul funcțional care distinge unitățile care desfășoară activitățile de bază de serviciile suport. Pentru fiecare nivel, analiza a examinat scorurile medii de relevanță, modificările relevanței și distribuția rezultatelor pe nivelurile de competență A, B și C.

23. **Dovezile obținute în urma desfășurării procesului-pilot au permis echipei să perfecționeze competențele de leadership digital, să confirme necesitatea unor praguri legale minime și niveluri avansate flexibile, și să genereze dovezi țintite pentru dezvoltarea capacităților TIC.** În urma procesului-pilot, a fost identificat un set de ajustări țintite pentru mai mulți descriptori din aria 7 – Leadership digital și guvernanta digitală, în special pentru a îmbunătăți claritatea, calibrarea și alinierea la practicile manageriale reale. Pilotul a generat și dovezi care susțin necesitatea unei aplicări mai flexibile a nivelurilor de competență B și C, permițând instituțiilor să adapteze așteptările în funcție de mandatul organizațional, maturitatea digitală și structurile de management, în loc să impună cerințe uniforme pentru toate entitățile. În paralel, concluziile au confirmat valoarea introducerii, în cadrul de reglementare, a unui prag minim de competență digitală care să aibă prioritate în prima fază a instruirii și dezvoltării capacităților, asigurând o bază comună în întreaga administrație publică. În final, pilotul a permis formularea unor concluzii specifice la nivel de instituție privind lacunele legate de capacitățile TIC, în special în cadrul departamentelor interne de TIC; rezumate informative personalizate care includeau aceste constatări au fost pregătite și prezentate fiecărei instituții participante pentru a susține acțiuni mai țintite de planificare și dezvoltare a forței de muncă.

24. **O analiză detaliată a rezultatelor procesului-pilot este inclusă în Anexa 2.**

2 Cadrul propus de competențe digitale generale

2.1 Aspecte privind definiția generală a competențelor digitale

Contextul național actual: definiția competenței digitale în funcția publică din România

25. **Cadrul juridic actual⁸ face o diferențiere artificială între cunoștințele teoretice în materie de TI și competențele digitale.** O analiză mai detaliată a legislației naționale în vigoare la ora actuală care definește competențele digitale pentru administrația publică a fost inclusă în Rezultatul 1⁹. Sunt definite două concepte, care nu sunt clar delimitate în ceea ce privește acoperirea: (i) *cunoștințele teoretice în materie de TI* sunt tratate ca un tip de cunoștințe generale și constituie o condiție prealabilă universală pentru intrarea în funcția publică (fiind evaluate în sistemul național de recrutare la nivel de „utilizator începător”, similar nivelurilor de certificare ECDL sau ICDL¹⁰), responsabilitatea pentru dezvoltarea acestora revenind în întregime candidatului; iar (ii) *competențele digitale* sunt definite drept competențe specifice, necesare numai pentru anumite funcții, astfel cum sunt identificate de diverse instituții; prin urmare, se preconizează că acestea vor fi testate în a doua fază a procesului de selecție pe post, la nivel de instituții, precum și în diversele procese de RU care vizează competențe specifice (promovare, mobilitate, evaluarea performanțelor).

26. **Cadrul de competențe generale pentru funcționarii publici este definit în Codul administrativ (OUG nr. 57/2019), Anexa 8 enumerând competențele generale comune tuturor posturilor și definind, de asemenea, competențele specifice ca și categorie.** Acest cadru este obligatoriu pentru recrutare, selecție, evaluarea performanței, promovare și mobilitate. ANFP supraveghează aplicarea sa și analizează competențele specifice propuse de instituțiile publice. În 2024, ANFP a emis Ordinul nr. 332/2024 pentru aprobarea Metodologiei-cadru de analiză a posturilor, care servește drept manual procedural pentru identificarea și aprobarea competențelor specifice.

27. **În ciuda acestor progrese, definiția juridică actuală și sistematizarea competențelor digitale rămân limitate, iar practicile actuale în materie de RU sunt inconsecvente, astfel cum se arată în Rezultatul 1.** Cea mai frecventă referință este cea de „competență digitală” generică inclusă în fișele posturilor, înțeleasă de obicei drept capacitatea de a opera cu programe software de birou de bază sau de a utiliza platformele instituționale. Deși acoperă cunoștințele de bază în domeniul TIC, ea omite competențele mai avansate sau pe cele specifice diferitelor roluri, cum ar fi governanța datelor, colaborarea digitală, conștientizarea aspectelor legate de securitatea cibernetică, integrarea IA sau proiectarea de servicii digitale, care sunt din ce în ce mai esențiale într-o administrație publică modernă.

Perspective internaționale și la nivelul UE privind definirea competențelor digitale

28. **La nivelul UE, nu există un cadru dedicat exclusiv administrațiilor publice, dar două instrumente consacrate oferă orientări utile.** DigComp 2.2 definește 21 de competențe grupate pe cinci arii și opt niveluri de competență, în timp ce Cadrul european al competențelor digitale (e-CF) enumeră competențele necesare profesioniștilor din domeniul TIC. Deși au fost concepute pentru un public mai larg, ambele au fost adaptate cu succes în țări precum Spania și Italia, unde competențele specifice diferitelor roluri sunt legate de platforme de formare și certificare. Aceste experiențe sugerează puncte de plecare

⁸ Codul administrativ, Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019.

⁹ Banca Mondială (2025), Rezultatul 1 – [Raport privind evaluarea nevoilor de competențe digitale pentru administrația publică din România](#), Secțiunea 3.5.

¹⁰ În conformitate cu art. 47 alin. (3) din Anexa nr. 10 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

practice pentru România în vederea elaborării propriului model, asigurând în același timp conformitatea cu standardele UE.

29. **La nivel internațional, mai multe organizații au avansat modele dedicate competențelor digitale din sectorul public.** După cum se arată în analiza cadrului strategic internațional și a experienței internaționale incluse în Rezultatul 1, OCDE evidențiază o evoluție de la cunoștințe de bază la leadership avansat, cu accent pe proiectarea centrată pe utilizator, utilizarea responsabilă a datelor și furnizarea colaborativă a serviciilor. Rezultatul 1 subliniază necesitatea de a combina competențele fundamentale cu capacități avansate în materie de luare a deciziilor pe bază de date, securitate cibernetică și comunicare digitală. UNESCO merge mai departe, integrând „atitudini digitale” precum adaptabilitatea, creativitatea și încrederea, în categoria competențelor tehnice și manageriale, recunoscând că transformarea durabilă depinde atât de mentalitate și cultură, cât și de expertiza tehnică.

30. **Tabelul de mai jos rezumă principalele definiții și accente tematice din cadrele elaborate la nivel internațional și la nivelul UE.** Aceste cadre servesc drept referințe-cheie pentru definirea competențelor digitale generale. Luate împreună, ele arată că o abordare cuprinzătoare trebuie să integreze cunoștințe, competențe și atitudini, acoperind în același timp întregul spectru al dimensiunilor digitale, de la cunoștințe de bază și utilizarea datelor până la comunicare, securitate cibernetică, IA și leadership digital. De asemenea, ele demonstrează că o definiție solidă a competențelor digitale pentru administrația publică din România ar trebui să reflecte atât aspectele tehnice și comportamentale ale transformării digitale, cât și aspectele atitudinale. Deși niciun model internațional nu poate fi transpus în totalitate, cadrele existente menționate mai sus au furnizat puncte de referință valoroase atât pentru domeniul de aplicare al competențelor, cât și pentru modul în care acestea sunt clasificate, descrise și aplicate.

Tabelul 1. Prezentare comparativă a principalelor cadre și definiții ale competențelor digitale la nivel internațional și la nivelul UE

Organizație/Cadru	Grup-țintă	Prezentare descriptivă	Domeniu de aplicare	Obiectiv principal
OCDE, Cadrul privind performanța și competențele digitale în sectorul public (2021)¹¹	Angajații din sectorul public	Competențele digitale sunt definite ca o colecție pe mai multe niveluri de cunoștințe digitale de bază, abilități la nivel de utilizator, capacități socio-emoționale, abilități tehnice profesionale și competențe de leadership, al căror obiectiv este să garanteze că funcționarii publici își pot desfășura activitatea în mod eficient și pot contribui la un sector public matur din punct de vedere digital.	Integrarea capacității digitale în toate rolurile din sectorul public.	• Abilități de utilizatori de servicii publice digitale • Competențe socio-emoționale • Abilități profesionale • Abilități de leadership • Competențele secolului XXI (de exemplu, utilizarea instrumentelor digitale, gândirea critică, comunicarea, colaborarea).
Banca Mondială, Indicele de maturitate GovTech (2022); Raport privind progresul și tendințele în sectorul digital (2023)	Angajații din sectorul public	Competențele digitale pot fi definite ca abilitățile practice și capacitățile instituționale necesare funcționarilor publici pentru a utiliza, gestiona și inova cu ajutorul tehnologiilor digitale. Ele includ abilitățile de bază pentru accesarea și utilizarea instrumentelor și serviciilor digitale, competențe tehnice avansate, cum ar fi programarea și dezvoltarea de aplicații ¹² , precum și capacitatea organizațională mai largă de a valorifica infrastructura publică digitală (de exemplu, sisteme de identitate, platforme de date, instrumente pe bază de IA) pentru a îmbunătăți guvernanta, furnizarea de servicii și implicarea cetățenilor ¹³ .	Corelarea competențelor digitale cu maturitatea GovTech și infrastructura publică digitală.	• Cunoștințe digitale de bază • Luarea de decizii pe bază de date • Conștientizarea aspectelor legate de securitatea cibernetică • Comunicare digitală

¹¹ OCDE (2021), *The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector*.

¹² În contextul Indicelui de maturitate GovTech, competențele digitale sunt discutate prin raportare la mediul favorabil mai larg care susține maturitatea guvernării digitale – pentru detalii, a se vedea Banca Mondială (2022), *GovTech Maturity Index – Trends in Public Sector Digital Transformation Report* (Indicele de maturitate GovTech – Raport privind tendințele în materie de transformare digitală a sectorului public – n.tr.).

¹³ Banca Mondială (2023), *Digital Progress and Trends Report* (Raport privind progresul și tendințele în sectorul digital – n.tr.). Raportul subliniază rolul esențial al infrastructurii publice digitale (IPD), cum ar fi platformele de gestionare a identităților, arhitecturile de partajare a datelor și serviciile digitale, în facilitarea dezvoltării digitale echitabile. Deși acest raport nu definește strict competențele, el subliniază necesitatea ca instituțiile publice să aibă capacitatea de a construi, gestiona și utiliza IPD în mod eficient, inclusiv de a gestiona progresele înregistrate în domenii precum IA și cloud computing.

UNESCO, Cadrul de competențe în materie de IA și transformare digitală (2022)	Funcționari publici	Competențele digitale pot fi definite ca ¹⁴ acele cunoștințe, abilități și atitudini care permit funcționarilor publici să planifice și să proiecteze transformarea digitală, să utilizeze și să administreze datele în mod responsabil, precum și să gestioneze sau să execute inițiativele digitale în mod etic, incluziv și centrat pe cetățeni. Acestea nu presupun numai cunoștințe tehnice (de exemplu, utilizarea datelor, conștientizarea aspectelor legate de IA, proiectarea serviciilor digitale), ci și dimensiuni atitudinale, cum ar fi încrederea, adaptabilitatea, creativitatea, curiozitatea și experimentarea.	Facilitarea transformării digitale incluzive, etice și orientate spre viitor a administrației publice.	• Planificare și proiectare digitală • Utilizarea și guvernarea datelor • Management digital și execuție
Comisia Europeană, Cadrul DigComp 2.2 (2022)	Publicul larg	„Competența digitală presupune utilizarea sigură, critică și responsabilă, precum și integrarea tehnologiilor digitale pentru învățare, la locul de muncă, și pentru participarea la viața socială. Aceasta include competențe informaționale și de gestionare a datelor, comunicare și colaborare, alfabetizare media, creare de conținut digital (inclusiv programare), siguranță (inclusiv bunăstarea digitală și competențele legate de securitatea cibernetică), aspecte legate de proprietatea intelectuală, rezolvarea problemelor și gândire critică.” ¹⁵	Referință la nivel european în ceea ce privește competența digitală în materie de educație, evaluare și politici.	• Competențe informaționale și de gestionare a datelor • Comunicare și colaborare • Crearea de conținut digital • Siguranță • Rezolvarea problemelor
CEN, Cadrul european de competențe electronice v.4.0 (2019)	Profesioniști în domeniul TIC	Competențele digitale sunt definite ca fiind cunoștințele, abilitățile și atitudinile necesare profesioniștilor din domeniul TIC pentru a planifica, construi, opera, activa și gestiona tehnologia informației și comunicațiilor într-un context profesional ¹⁶ .	Armonizează rolurile TIC și așteptările în materie de competențe în toate țările europene.	• Planificare (A. Strategie și planificare) • Construire (B. Dezvoltare) • Operare (C. Servicii și operațiuni) • Activare (D. Suport) • Gestionare (E. Management)

¹⁴ Definiție rezumată de autori pe baza cadrului detaliat al UNESCO (2022), *Artificial intelligence and digital transformation: competencies for civil servants* (Inteligența artificială și transformarea digitală: competențe pentru funcționarii publici – n.tr.).

¹⁵ Definiție extrasă din Vuorikari, R., Kluzer, S. și Punie, Y. (2022), *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*, Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg.

¹⁶ [European e-Competence Framework](#).

Definiția sugerată pentru competențele digitale în administrația publică din România

31. **Având în vedere definițiile la nivel internațional și la nivelul UE, se propune mai jos definiția competenței digitale în administrația publică:**

Competența digitală în administrația publică din România reprezintă utilizarea sigură, critică, responsabilă și eficientă a tehnologiilor digitale, a datelor și sistemelor informaționale pentru a furniza, inova și îmbunătăți serviciile publice, în moduri sigure, etice, incluzive și aliniate la obiectivele naționale și europene de transformare digitală. Aceasta cuprinde cunoștințele, abilitățile și atitudinile necesare pentru a accesa, evalua, crea și gestiona resurse digitale; a colabora și comunica eficient în mediile digitale; a asigura protecția datelor, securitatea cibernetică și utilizarea etică a IA; a valorifica datele și infrastructurile digitale pentru elaborarea de politici pe bază de dovezi, implicarea cetățenilor și transformarea organizațională; și a se adapta la tehnologiile emergente și la nevoile societății în permanentă evoluție.

32. **Definiția propusă pentru România respectă, în termeni generali, principiile și structurile întâlnite în principalele cadre internaționale și europene de competențe digitale, plecând, în special, de la DigComp și adaptând elemente-cheie din celelalte cadre relevante, fiind, în același timp, adaptată la specificul contextului și misiunii administrației publice din România.**

2.2 Structura și conținutul cadrului de competențe digitale

33. **Cadrul dezvoltat pentru administrația publică din România combină două dimensiuni structurale pentru a surprinde competențele digitale necesare.** În primul rând, acesta face distincție între trei tipuri de competențe: competențe digitale fundamentale așteptate de la toți funcționarii publici; competențe specializate, non-TI, legate de transformarea digitală; și competențele manageriale necesare pentru leadership și monitorizare strategică. În al doilea rând, acesta aplică o structură modulară care organizează competențele pe arii tematice, le definește clar și le descrie pe trei niveluri progresive de complexitate (de bază, intermediar, avansat). Fiecare competență este detaliată și mai mult prin descriptori care acoperă cunoștințe, abilități și atitudini, permițând autoevaluarea, evaluarea structurată și proiectarea formării.

34. **În ceea ce privește tipurile de competențe, trei tipuri de competențe digitale sunt definite în funcție de obiectul și aria lor tematică:**

- *Competențe fundamentale:* abilități digitale esențiale așteptate de la toți funcționarii publici, care le permit să își desfășoare activitatea în mod eficient într-un mediu digital. Aceste competențe asigură o aliniere la DigComp 2.2 și la ultima sa versiune, DigComp 3.0.
- *Competențe legate de transformarea digitală:* competențe specializate, dar non-TI, care se aplică tuturor funcționarilor publici, dar care nu urmează să fie testate la recrutare. Acestea au rolul de a sprijini proiectarea, implementarea sau facilitarea proceselor de transformare digitală în cadrul instituțiilor.
- *Competențe digitale manageriale:* competențe specifice funcționarilor publici în funcții de conducere sau monitorizare, care se concentrează pe aspectele strategice și organizaționale ale transformării digitale.

35. **Din punct de vedere structural, structura modulară propusă reflectă cele mai bune practici internaționale, incluzând următoarele elemente:**

- **Arii de competență:** categorii largi care grupează competențele conexe sub o dimensiune tematică comună.
- **Competențe:** definite pentru fiecare arie și având, fiecare, un titlu și o definiție clară care descrie capacitatea de bază și aria acesteia.
- **Niveluri de competență:** fiecare competență este descrisă pe trei niveluri progresive:
 - *Nivelul A, de bază:* așteptat de la toți utilizatorii; acoperă cunoștințe, abilități și atitudini de bază care permit utilizarea curentă a instrumentelor digitale.
 - *Nivelul B, intermediar:* reflectă o utilizare mai autonomă, adaptare la diferite contexte și capacitatea de a-i sprijini pe ceilalți.
 - *Nivelul C, avansat:* presupune utilizarea strategică, inovația sau monitorizarea în domeniile digitale.

36. **Fiecare competență este detaliată suplimentar cu ajutorul unor descriptori care prezintă cunoștințele, abilitățile și atitudinile necesare** la fiecare nivel de competență, susținând atât autoevaluarea, cât și evaluarea structurată, precum și crearea de conținut de instruire.

2.3 Tipuri de competențe

37. **Tipurile de competențe propuse au rolul de a reflecte dimensiunile tehnice, dar și ierarhice ale administrației publice.** Cadrul este organizat pe trei tipuri distincte de competențe:

- (i) competențe fundamentale (corespunzătoare ariilor 1-5),
- (ii) competențe legate de transformarea digitală (aria 6), precum și
- (iii) competențe de leadership digital (aria 7).

38. **Cadrul propus reflectă îndeaproape DigComp pentru a facilita trasabilitatea, actualizările viitoare și adaptabilitatea la programe de învățare privind competențe digitale deja disponibile în diverse contexte UE, adaptându-l totodată nevoilor administrației publice din România.** Ariile 1–5 se bazează pe DigComp ca referință comună pentru alfabetizarea digitală, dar nu reprezintă un transfer direct: au fost adăugate elemente noi (de exemplu, utilizarea sistemelor instituționale, interoperabilitatea, IA responsabilă), iar limbajul și descriptorii au fost adaptați pentru a reflecta sarcinile, responsabilitățile și obligațiile de conformitate ale funcționarilor publici. Corespondența cu DigComp este analizată în Tabelul 4 din secțiunea următoare. Deși funcționarii publici sunt simultan și cetățeni, competențele lor digitale profesionale trebuie definite în termeni care să corespundă rolurilor lor instituționale, permițându-le să aplice abilitățile digitale în proiectarea de politici, furnizarea de servicii, guvernanta datelor și interacțiunea cu cetățenii. În același timp, cadrul depășește alfabetizarea digitală de bază. Dovezile internaționale (OCDE, UNESCO, Banca Mondială, precum și cadre naționale precum cele din Spania și Danemarca) arată că administrațiile publice necesită și competențe pentru a impulsiona transformarea digitală (aria 6) și pentru leadership digital și guvernanta digitală (aria 7). Aceste adăugiri asigură că funcționarii publici nu sunt doar utilizatori familiarizați cu mediul digital, ci și agenți ai inovației și schimbării, capabili să conducă echipe, să gestioneze riscuri instituționale și să alinieze inițiativele digitale la strategiile naționale și europene. Prin combinarea competențelor fundamentale adaptate cu cele orientate spre transformare și leadership, cadrul acoperă un gol critic în sistemul de MRU din România, evitând suprapunerea cu competențele generale existente (cum ar fi „inițiativa”) și oferind o referință structurată, specifică administrației publice, pentru dezvoltarea capacității digitale instituționale.

Tabelul 2. Tipuri de competențe în modelul propus de cadru de competențe digitale

Tip	Denumire	Domeniu și justificare
I	Competențe fundamentale (Ariile 1-5)	Ele se aplică la nivelul întregii administrații publice, tuturor tipurilor de profiluri de posturi și contexte instituționale, cu grade diferite de complexitate. Ele reprezintă cunoștințele, abilitățile și atitudinile digitale de bază, de care toți funcționarii publici sunt așteptați să dea dovadă. Această categorie răspunde la întrebările „ce” și „cum” în activitatea digitală. Se concentrează pe cunoștințele și abilitățile funcționale, operaționale de a folosi instrumente digitale și de a gestiona informațiile în scopul potrivit, într-un mod responsabil și sigur.
II	Transformare digitală (Aria 6)	O arie în care se pune accent pe mentalitate și schimbare, care susține inovarea și îmbunătățirea serviciilor. Competențele din această arie se aplică tuturor rolurilor de nivel A (uneori B), dar ele pot fi adaptate în mod flexibil pentru anumite roluri, în funcție de gradul de implicare în echipele/inițiativele de transformare digitală. Deși vor fi definite roluri specifice suplimentare pentru transformarea digitală și TIC, domeniul permite o cartografiere facilă a întregii administrații publice, garantând că acest cadru prioritizează transformarea digitală ca parte integrantă a administrației publice. Această categorie reprezintă acel „de ce” al activității digitale. Este vorba, mai degrabă, de o competență comportamentală și culturală axată pe îmbunătățire, inovare și adaptabilitate, mai ales la nivelul A (unde descriptorii se concentrează mai mult pe cunoștințe și atitudini decât pe abilități). Ea răspunde la întrebarea: „Dincolo de competențele fundamentale, cum pot funcționarii publici să îmbunătățească, să eficientizeze procesele/serviciile publice prin contribuția lor la transformarea digitală?”
III	Leadership digital (Aria 7)	Competențele din această arie sunt specifice exclusiv rolurilor formale și funcționale de conducere – cum ar fi coordonatori de proiect, manageri tehnici, de nivel mediu și superior. Managerii joacă un rol esențial în stabilirea direcției digitale, facilitarea transformării și asigurarea alinierii inițiativelor digitale la obiectivele instituționale. Responsabilitățile lor depășesc competența digitală individuală; ei sunt răspunzători de coordonarea schimbării, integrarea instrumentelor digitale în planificare și managementul performanței, asigurarea unei guvernante digitale responsabile și stimularea inovării și dezvoltării echipelor. Includerea unei arii dedicate oferă baza pentru o dezvoltare a capacităților și o evoluție profesională ținute, în conformitate cu ierarhia administrativă a României și obiectivele mai largi ale reformei în materie de MRU. O astfel de diferențiere ajută la

Tip	Denumire	Domeniu și justificare
		reducerea decalajului dintre competențele digitale operaționale și capacitățile de leadership necesare pentru a impulsiona transformarea instituțională. <u>Această categorie acoperă și managerii de proiect</u> care coordonează proiecte cu componente digitale, chiar dacă aceste roluri sunt corelate cu funcții publice la nivel de execuție. Ele implică adesea coordonarea transversală, monitorizarea instrumentelor sau sistemelor digitale și răspunderea pentru rezultatele furnizate într-un context digital. Includerea lor asigură că funcțiile critice de coordonare includ competențele de leadership digital necesare pentru a gestiona complexitatea și a susține schimbarea organizațională. Categoria reprezintă acele „cine” și „cum” ale leadershipului digital în administrația publică. Aici, accentul cade pe capacitățile strategice, de guvernare și manageriale generale necesare pentru integrarea tehnologiilor digitale în strategiile instituționale, asigurarea unei guvernări digitale responsabile și conducerea echipelor către rezultate inovatoare și eficiente. Ea răspunde la întrebarea: „Cum pot managerii să folosească instrumentele și strategiile digitale pentru a conduce eficient, a asigura asumarea răspunderii și a atinge obiectivele instituționale într-o eră digitală?” * Această categorie nu trebuie confundată cu rolurile manageriale specializate în TIC asociate departamentelor TIC. Rolurile legate de TIC, inclusiv cele manageriale, sunt descrise ca <u>profiluri specializate</u> în Raportul conex care însoțește Rezultatul 2.

2.4 Propuneri de arii de competență digitală și competențe digitale pentru administrația publică din România

39. Această secțiune introduce modelul propus de competențe cu ariile și competențele sale digitale generale pentru administrația publică din România. Modelul proiectat se bazează pe alte cadre relevante care au fost analizate și prezentate în Rezultatul 1. De asemenea, cadrul reflectăși activitatea de proiectare desfășurată împreună cu Grupul de lucru în materie de RU. Deși a fost conceput pentru contextul administrativ din România, aproximativ o treime din toți descriptorii au fost inspirați direct din cadrele de competență digitală și guvernare pentru IA stabilite pentru sectorul public, inclusiv modele și orientări din

Australia¹⁷, Irlanda¹⁸, Letonia¹⁹, Spania²⁰, UNESCO/UIT²¹, Cadru de competență pentru elaborarea politicilor al JRC²², Verificarea pregătirii pentru IA de la Apolitical²³ și materialele de alfabetizare în IA ale Comisiei Europene în conformitate cu Regulamentul privind IA²⁴. DigComp 3.0²⁵, recent actualizat, a permis integrarea celor mai recente progrese conceptuale în domenii precum IA, utilizarea datelor și siguranța digitală. Cadru reflectă de asemenea munca de design realizată împreună cu Grupul de lucru pe resurse umane

40.

41. **Note:** Pentru a îmbunătăți transparența și utilizabilitatea, toate sursele descriptorilor, împreună cu informațiile despre nivelurile de competență, tipurile de descriptori (cunoștințe, abilități, atitudini) și etichetele tematice, cum ar fi relevanța IA, sunt documentate într-un **fișier Excel însoțitor dedicat**. Această resursă este destinată să sprijine furnizorii de formare, dezvoltatorii de curriculumuri și unitățile RU instituționale prin oferirea unei baze de dovezi structurate și ușor de navigat pentru dezvoltarea planurilor de formare și a programelor de îmbunătățire a abilităților, aliniate cu cadrul.

¹⁷ Cadrul de Capacitate Digitală Australian, 2022. <https://www.dewr.gov.au/skills-and-training/resources/australian-digital-capability-framework>

¹⁸ Ghiduri pentru utilizarea responsabilă a inteligenței artificiale în serviciul public, Departamentul pentru Cheltuieli Publice, Reforme NDP, Irlanda, 2025

¹⁹ Cadru de competențe și abilități digitale pentru administrația publică, Letonia, 2024

²⁰ INAP, „Marco de Competencias Digitales,” Spania, 2023. <https://www.inap.es/es/aprendizaje/ecosistema-competencial/marco-de-competencias-digitales>

²¹ UNESCO, Comisia pentru Lățime de Bandă UIT, „Inteligența artificială și transformarea digitală: competențe pentru funcționarii publici - Biblioteca Digitală UNESCO,” 2022. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383325>

²² Schwendinger, F., Topp, L., Kovacs, V. Competențe pentru Elaborarea Politicilor — Cadre de Competență pentru Decidenți și Cercetători care lucrează în Domeniul Politicii Publice, EUR 31115 EN, Oficiul Publicațiilor Uniunii Europene, Luxemburg, 2022, ISBN 978-92-76-53454-9, doi:10.2760/642121, JRC129623

²³ Apolitical, Verificarea Pregătirii pentru IA: <https://apolitical.co/en/pages/arc>

²⁴ European Commission, AI Literacy - Questions & Answers, Definitions of article 4 and the AI Act, 2025 <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/faqs/ai-literacy-questions-answers>

²⁵ COSGROVE, J. și CACHIA, R., DigComp 3.0: Cadru European de Competență Digitală - A Cincea Ediție, Oficiul Publicațiilor Uniunii Europene, Luxemburg, 2025, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/0001149>

42. Tabelul 3 **conturează structura generală a modelului conceptual, în timp ce descriptorii preliminari detaliați – care acoperă trei niveluri de competență (A – de bază, B – intermediar, C – avansat) – sunt prezentați în Anexe.** Împreună, aceste elemente oferă o referință cuprinzătoare pentru definirea, evaluarea și dezvoltarea capacităților digitale necesare în întreaga administrație publică.

Note: Pentru a îmbunătăți transparența și utilizabilitatea, toate sursele descriptorilor, împreună cu informațiile despre nivelurile de competență, tipurile de descriptori (cunoștințe, abilități, atitudini) și etichetele tematice, cum ar fi relevanța IA, sunt documentate într-un **fișier Excel însoțitor dedicat**. Această resursă este destinată să sprijine furnizorii de formare, dezvoltatorii de curriculumuri și unitățile RU instituționale prin oferirea unei baze de dovezi structurate și ușor de navigat pentru dezvoltarea planurilor de formare și a programelor de îmbunătățire a abilităților, aliniate cu cadrul.

Tabelul 3. Modelul propus de competențe digitale: arii, competențe și definițiile acestora

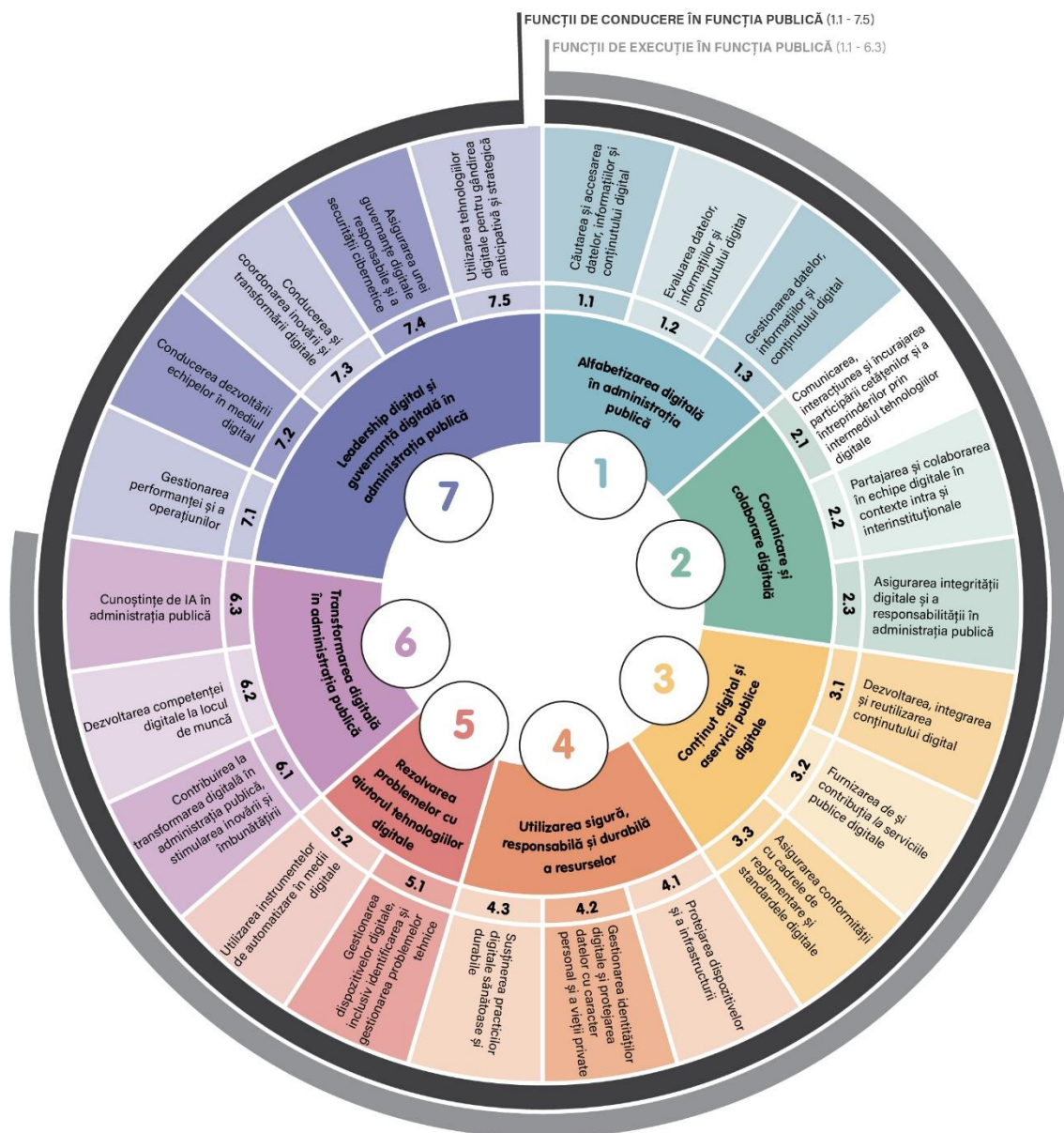
Arie de competență	Nr.	Denumirea competenței	Definiție
1. Alfabetizarea digitală în administrația publică	1.1	Căutarea și accesarea datelor, informațiilor și conținutului digital	Să articuleze nevoile legate de informații, să știe cum și unde să caute date, informații și conținut în medii digitale. Să selecteze instrumente digitale adecvate, inclusiv sisteme pe bază de IA, pentru a crea, implementa și actualiza căutările, pentru a sprijini sarcinile și procesele administrației publice.
	1.2	Evaluarea datelor, informațiilor și conținutului digital	Să analizeze, să compare și să evalueze critic credibilitatea și veridicitatea surselor de date, informații și conținut digital în medii digitale. Să le interpreteze și să le evalueze critic pentru a susține luarea de decizii pe bază de dovezi în administrația publică.
	1.3	Gestionarea datelor, informațiilor și conținutului digital	Să organizeze, să stocheze, să recupereze date, informații și conținut digital în medii digitale. Să colecteze, proceseze și analizeze aceste date în medii digitale structurate, pentru a sprijini sarcinile și procesele administrației publice
2. Comunicare și colaborare digitală	2.1	Comunicarea, interacțiunea și încurajarea participării cetățenilor și a întreprinderilor prin intermediul tehnologiilor digitale	Să comunice și să interacționeze cu cetățenii și întreprinderile prin intermediul tehnologiilor digitale adecvate pentru a stimula implicarea și încrederea acestora în administrația publică. Să adapteze comunicarea la contexte specifice și să asigure simplitatea și claritatea.
	2.2	Partajarea și colaborarea în echipe digitale în contexte intra și interinstituționale	Să partajeze date, informații și conținut digital în mod responsabil cu alții, prin intermediul tehnologiilor digitale adecvate, standardelor de interoperabilitate și inițiativelor de date deschise. Să folosească tehnologiile digitale pentru procesele colaborative, pentru a sprijini sarcinile și fluxurile de lucru ale administrației publice.
	2.3	Asigurarea integrității digitale și a responsabilității în administrația publică	Să promoveze practici digitale etice și principii de bună guvernare în toate interacțiunile și serviciile digitale pentru cetățeni, respectând în același timp drepturile și alegerile acestora. Să aplice măsuri care vizează asumarea răspunderii pentru sarcinile administrației publice, inclusiv acolo unde este folosită IA, asigurând rezultate de încredere și

Arie de competență	Nr.	Denumirea competenței	Definiție
			trasabile , care să nu încalce liniile directoare sau politicile.
3. Conținut digital și servicii publice digitale	3.1	Dezvoltarea, integrarea și reutilizarea conținutului digital	Să creeze și să ajusteze conținut digital în diferite formate, asigurând reutilizarea și accesibilitatea digitală în administrația publică.
	3.2	Furnizarea de și contribuția la serviciile publice digitale	Să contribuie la crearea de servicii publice digitale incluzive, accesibile digital și centrate pe utilizator pentru cetățeni și întreprinderi, cu ajutorul tehnologiilor digitale. Să susțină crearea și îmbunătățirea furnizării de servicii publice digitale, sprijinind cetățenii și afacerile să interacționeze cu acestea.
	3.3	Asigurarea conformității cu cadrele legale, reglementări și standarde în medii digitale	Să respecte și să implementeze cerințele legale și reglementările, precum și standardele legate de serviciile publice digitale, protejând în același timp drepturile fundamentale, asigurând echitatea și promovând încrederea publicului în administrația publică.
4. Utilizarea sigură, responsabilă și durabilă a resurselor	4.1	Protejarea dispozitivelor și a infrastructurii	Să aplice măsuri de siguranță și de cibersecuritate pentru a proteja dispozitivele digitale, conținutul și infrastructura. Să fie conștient de natura în continuă schimbare a riscurilor și amenințărilor din mediile digitale. Să respecte măsurile de securitate cibernetică și protocoalele instituționale de securitate pentru a asigura continuitatea serviciilor publice digitale.
	4.2	Gestionarea identităților digitale și protejarea datelor cu caracter personal și a vieții private	Să gestioneze identitățile digitale (de exemplu, eID) pentru a asigura o identificare digitală sigură și fiabilă pentru accesarea și utilizarea serviciilor publice digitale și a proceselor digitale conexe. Să asigure respectarea reglementărilor privind datele cu caracter personal și viața privată în administrația publică.
	4.3	Susținerea practicilor digitale sănătoase și durabile	Să poată evita riscurile și amenințărilor la adresa propriei bunăstări fizice, mentale și sociale, dar și a altora, folosind tehnologiile digitale, și să promoveze practici digitale de sustenabilitate și de mediu în administrația publică.
5. Rezolvarea problemelor	5.1	Gestionarea dispozitivelor digitale,	Să cunoască instrumentele digitale (de exemplu, dispozitive, interfețe, aplicații software) și să

Arie de competență	Nr.	Denumirea competenței	Definiție
cu ajutorul tehnologiilor digitale		inclusiv identificarea și rezolvarea problemelor tehnice	înțeleagă elementele de bază ale tehnologiilor digitale utilizate în procesele administrației publice. Să identifice probleme tehnice și să le rezolve printr-o varietate de mijloace.
	5.2	Utilizarea instrumentelor de automatizare în medii digitale	Să înțeleagă și să implementeze pașii necesari pentru a analiza problemele (de exemplu, identificarea sarcinilor și proceselor digitale repetitive) în fluxurile de lucru ale administrației publice care pot fi simplificate. Să planifice și să dezvolte o succesiune de instrucțiuni pentru un sistem de calcul care să le rezolve sau să efectueze o sarcină specifică.
6. Transformarea digitală în administrația publică	6.1	Contribuirea la transformarea digitală în administrația publică, stimularea inovării și îmbunătățirii	Să identifice și să susțină inițiativele de transformare digitală și să fie deschis la experimentarea cu tehnologiile digitale pentru a inova procesele și serviciile din administrația publică într-o manieră centrată pe oameni
	6.2	Dezvoltarea competențelor digitale la locul de muncă	Să recunoască unde este necesară îmbunătățirea sau actualizarea competențelor digitale pentru a fi adecvate pentru a lucra în administrația publică. Să se mențină informat cu privire la evoluțiile tehnologice digitale și implicațiile acestora personale, profesionale și sociale
	6.3	Cunoștințe de IA în administrația publică	Să asigure o înțelegere generală a conceptului de IA, a contextelor în care aceasta poate fi aplicată și a abordărilor critice, etice și responsabile în utilizarea IA în sarcinile și procesele administrației publice. Să înțeleagă cerințele legale privind utilizarea IA în administrația publică (de exemplu, Regulamentul privind IA).
7. Leadership digital și guvernanta digitală în administrația publică	7.1	Gestionarea performanței și operațiunilor prin tehnologii digitale	Să utilizeze tehnologiile digitale pentru planificarea, organizarea și monitorizarea activităților și resurselor, asigurând atingerea eficientă a obiectivelor instituționale în parametrii definiți.
	7.2	Conducerea dezvoltării echipelor în medii digitale	Să alinieze utilizarea tehnologiilor digitale cu prioritățile organizaționale și strategice (de exemplu, managerii susțin îmbunătățirea abilităților digitale ale echipei) în timp ce promovează cultura organizațională pentru a

Arie de competență	Nr.	Denumirea competenței	Definiție
			sprijini performanța instituțională și adaptabilitatea.
	7.3	Conducerea și coordonarea inovării și transformării digitale	Să inițieze, să susțină și să coordoneze transformarea digitală instituțională prin integrarea inovării și a schimbărilor de procese, pentru a rezolva probleme complexe ale societății. Să mobilizeze resursele financiare, umane și de capital social necesare pentru a transforma ideile în valoare în administrația publică, minimizând impactul negativ și maximizând beneficiile schimbării.
	7.4	Întărirea serviciilor publice și asigurarea guvernancei digitale responsabile și securității cibernetice	Să conducă procesul de creare a principiilor și cadrelor de guvernare digitală pentru utilizarea responsabilă a datelor și tehnologiilor în administrația publică. Să coordoneze politicile privind guvernarea pe termen lung a datelor, calitatea acestora, dreptul de proprietate și conformitatea legislativă, asigurând transparența și interoperabilitatea sistemelor de informații și a serviciilor digitale.
	7.5	Gândire anticipativă și strategică în sprijinul administrației publice	Să folosească previziunea strategică pentru a anticipa și pregăti schimbările potențiale, orientând luarea deciziilor în administrația publică spre soluții mai sustenabile și pe termen lung. Să înțeleagă interdependențele sistemice și să formuleze răspunsuri anticipative la provocările instituționale cauzate de tendințele tehnologice care afectează societățile.

Figura 10. Cadrul de competențe digitale propus



43. Modelul propus a fost prevăzut să fie aliniat conceptual la DigComp 2.2, fiind ulterior actualizat pentru a se alinia la ultima versiune adoptată, DigComp 3.0²⁶. Această ultimă actualizare reflectă schimbări tehnologice rapide survenite din 2022 încoace, inclusiv integrarea sistematică și transversală a inteligenței artificiale și introducerea unor rezultate mai granulare ale învățării care îmbunătățesc precizia profilării și evaluării competențelor. Alinierea cadrului românesc la DigComp 3.0 asigură coerența cu politicile și inițiativele UE privind competențele digitale, în special cu Programul de

²⁶ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC144121>.

politică privind Deceniul Digital și cu Agenda pentru competențe în Europa, oferind totodată o bază pregătită pentru viitor care surprinde cerințele emergente în materie de competențe relevante pentru o administrație publică modernă.

44. **Tabelul 4 de mai jos reflectă corespondența cu competențele DigComp.** În modelul propus, șapte competențe au fost adaptate din DigComp, cinci au fost modificate (mai mult pentru a răspunde nevoilor administrației publice (AP)), iar trei au fost modificate considerabil, prin adăugarea de elemente noi. Șase competențe sunt complet noi în comparație cu DigComp. În această comparație, terminologia folosită are următoarea semnificație:

- **Adaptată la AP** → Competența există în DigComp 2.2, însă formularea și definițiile acesteia au fost *ajustate* pentru a reflecta sarcinile, sistemele și obligațiile de conformitate specifice administrației publice (de exemplu, gestionarea datelor adaptată platformelor instituționale). Definiția de bază a competenței rămâne aceeași, dar aplicarea ei este adaptată.
- **Modificată pentru AP** → Competența se bazează pe unul sau mai multe elemente din DigComp 2.2, dar a fost restructurată sau combinată pentru a se potrivi mai bine contextului instituțional și de furnizare a serviciilor din administrația publică. În aceste cazuri, competența este vădit legată de competențele DigComp, dar domeniul său de aplicare, accentul sau gruparea *diferă*.
- **Modificată considerabil** → Competența are un echivalent în DigComp, dar a fost extinsă sau reformulată considerabil pentru a răspunde noilor cerințe ale sectorului public (de exemplu, interoperabilitate, responsabilități în materie de guvernare).
- **Complet nouă** → Competența nu are echivalent în DigComp 2.2. A fost dezvoltată pentru a reflecta nevoile specifice ale administrației publice, cum ar fi leadershipul digital.

Tabelul 4. Comparație între cadrul propus de competențe digitale și DigComp 2.2

	DigCompPA	DigComp 2.2	Nivelul de modificare
1.1	Căutarea și accesarea datelor, informațiilor și conținutului digital	1.1	Adaptată la AP
1.2	Evaluarea datelor, informațiilor și conținutului digital	1.2	Adaptată la AP
1.3	Gestionarea datelor, informațiilor și conținutului digital	1.3	Adaptată la AP
2.1	Comunicarea, interacțiunea și încurajarea participării cetățenilor și a întreprinderilor prin intermediul tehnologiilor digitale	2.1; 2.5	Modificată pentru AP
2.2	Partajarea și colaborarea în echipe digitale în contexte intra și interinstituționale	2.2; 2.4	Modificată pentru AP
2.3	Asigurarea integrității digitale și a responsabilității în administrația publică	2.3	Modificată pentru AP
3.1	Dezvoltarea, integrarea și reutilizarea conținutului digital	3.1; 3.2	Adaptată la AP

DigCompPA		DigComp 2.2	Nivelul de modificare
3.2	Furnizarea <i>de</i> și contribuția <i>la</i> serviciile publice digitale	Nu este disponibilă	Complet nouă
3.3	Asigurarea conformității cu cadrele legale, reglementări și standarde în medii digitale	3.3	Modificată considerabil
4.1	Protejarea dispozitivelor și a infrastructurii	4.1	Adaptată la AP
4.2	Gestionarea identităților digitale și protejarea datelor cu caracter personal și a vieții private	4.2; 2.6	Modificată pentru AP
4.3	Susținerea practicilor digitale sănătoase și durabile	4.3; 4.4	Modificată pentru AP
5.1	Gestionarea dispozitivelor digitale, inclusiv identificarea și rezolvarea problemelor tehnice	5.1	Adaptată la AP
5.2	Utilizarea instrumentelor de automatizare în medii digitale	3.4	Modificată considerabil
6.1	Contribuirea la transformarea digitală în administrația publică, stimularea inovării și îmbunătățirii	5.2; 5.3	Modificată considerabil
6.2	Dezvoltarea competențelor digitale la locul de muncă	5.4	Adaptată la AP
6.3	Cunoștințe de IA în administrația publică	Nu este disponibilă	Complet nouă
7.1	Gestionarea performanței și operațiunilor prin tehnologii digitale	Nu este disponibilă	Complet nouă
7.2	Conducerea dezvoltării echipelor în medii digitale	Nu este disponibilă	Complet nouă
7.3	Conducerea și coordonarea inovării și transformării digitale	Nu este disponibilă	Complet nouă
7.4	Întărirea serviciilor publice și asigurarea guvernantei digitale responsabile și securității cibernetice	Nu este disponibilă	Complet nouă
7.5	Gândire anticipativă și strategică în sprijinul administrației publice	Nu este disponibilă	Complet nouă

45. **Cadrul propus de competențe digitale este, de asemenea, aliniat la nevoile de competențe digitale derivate din procesul de evaluare de jos în sus desfășurat în cadrul Rezultatului 1.** Tabelul 5 de mai jos rezumă corespondența dintre principalele nevoi în materie de competențe digitale identificate în Rezultatul 1 prin procesul de analiză a posturilor și competențele digitale propuse la care acestea sunt corelate.

Tabelul 5. Corelația dintre competențele digitale propuse și nevoile în materie de competențe digitale identificate în analiza de jos în sus

Tema competențelor de jos în sus	Componente ale ariilor derivate din analiza de jos în sus	Corelate la competențele digitale
Alfabetizare digitală și managementul informațiilor	Înțelegerea datelor digitale, evaluarea surselor, utilizarea datelor deschise	1.1 (Căutare), 1.2 (Evaluare), 1.3 (Management), 2.2 (Date deschise)
Comunicare și colaborare digitală	Comunicare securizată, interoperabilitate, implicare în e-guvernare	2.1 (Comunicare), 2.2 (Colaborare), 3.2 (Furnizarea de servicii), 3.3 (Conformitate), 2.3 (Integritate digitală și responsabilitate)
Securitate cibernetică și protecția datelor	Conștientizarea amenințărilor cibernetice, conformitatea cu GDPR, securitatea identității digitale	4.1 (Securitatea dispozitivelor), 4.2 (Date/viață privată), 7.4 (Guvernanță digitală)
Furnizarea de servicii digitale și automatizarea proceselor	Prioritizarea digitalului („digital-by-default”), IA pentru eficiență, accesibilitate/utilizabilitate	3.2 (Servicii publice), 3.1 (Crearea de conținut), 5.2 (Automatizare), 6.1 (Transformare digitală)
Analiza datelor și suport decizional	Excel, Power BI, interpretarea datelor, analiză predictivă	1.2 (Evaluare/analiză), 1.3 (Instrumente de date), 7.1 (Performanță), 5.2 (Utilizarea instrumentelor de automatizare), 7.5 (Previziune)
Transformare digitală și guvernanță digitală	Etica IA, semnături electronice, evidențe digitale, managementul schimbării	6.1 (Transformare), 6.3 (Cunoștințe de IA), 7.3 (Leadership), 7.4 (Guvernanță), 3.3 (Conformitate legală), 6.2 (Perfecționare digitală)
Tehnologii emergente și inovație	Cloud, blockchain, IoT, big data, IA pentru elaborarea de politici	1.3 (Big data), 6.1 (Inovație), 6.3 (Cunoștințe de IA), 7.5 (Prospectivă strategică), 7.3 (Conducerea inovării)

46. **Cadrul propus de competențe digitale este conceput pentru a consolida capacitatea administrației publice din România de a răspunde priorităților strategice ale unei administrații moderne, orientată spre cetățeni.** Acesta reflectă o evoluție de la competența digitală de bază la leadership strategic și susține explicit obiectivele centrale ale sectorului public, cum ar fi elaborarea de politici pe bază de date, îmbunătățirea furnizării serviciilor, transparență și asumarea răspunderii, coordonare intersectorială și încrederea cetățenilor. Modelul propus reprezintă un cadru specific contextului, dar orientat spre viitor, care reflectă prioritățile de reformă dedicate sectorului public din România.

47. **Elaborarea de politici pe bază de date se reflectă prin competențele legate de evaluarea, gestionarea și analiza informațiilor și datelor** (ariile 1 și 7). Competențe precum 1.2 (Evaluarea informațiilor și a conținutului digital, inclusiv analiza datelor) și 7.5 (Gândire anticipativă și strategică în sprijinul administrației publice) le permit funcționarilor publici să evalueze, să interpreteze și să aplice date pe care să se întemeieze politicile pe bază de dovezi. La niveluri avansate, cadrul încurajează utilizarea analizei predictive și a previziunii pentru a susține evaluarea programelor, planificarea bazată pe rezultate și procesul decizional strategic.

48. **Îmbunătățirea serviciilor publice digitale este esențială pentru model.** Competența 3.2 (Furnizarea *de* și contribuția *la* servicii publice digitale) subliniază rolul funcționarilor publici în asigurarea unor servicii accesibile, incluzive și centrate pe utilizator. De asemenea, competența 2.3 (Asigurarea integrității digitale și a responsabilității în administrația publică) promovează practici digitale etice și asigurarea asumării răspunderii pentru sarcinile specifice administrației publice, inclusiv acolo unde este folosită IA. În plus, competențele 6.1 (Contribuirea la transformarea digitală) și 5.2 (Utilizarea instrumentelor de automatizare în medii digitale) susțin adoptarea instrumentelor digitale și a fluxurilor de lucru care sporesc eficiența, transparența, capacitatea de răspuns și inovația în furnizarea serviciilor. De asemenea, competența 6.1 prezintă transformarea digitală nu doar ca pe un proces tehnic, ci ca pe un mijloc de inovație și îmbunătățire a performanței instituționale. Acest lucru consolidează trecerea de la administrația bazată pe conformitate la un model care prioritizează reacția rapidă și experiența cetățeanului.

49. **Modelul propus încorporează accesibilitatea digitală (AD) ca o preocupare transversală, aliniindu-se la prioritățile UE și la standarde internaționale precum WCAG 2.1 și EN 301 549.** Deși nu este structurată ca o competență de sine stătătoare, accesibilitatea este abordată explicit într-un număr mare de arii. Competența 3.1 (Dezvoltarea și reutilizarea conținutului digital) include descriptori axați pe proiectarea materialelor digitale accesibile și asigurarea interoperabilității între platforme. Competența 3.2 (Furnizarea de servicii publice digitale) pune accent pe accesul incluziv la servicii digitale și sprijin pentru utilizatori, în special pentru persoanele cu abilități digitale limitate sau cu dizabilități. Accesibilitatea digitală se reflectă și în competența 2.1, care evidențiază practici de comunicare incluzivă (a se vedea Tabelul 6, hartă termică pentru AD).

50. **Coordonarea intersectorială este susținută de o combinație de competențe care vizează atât colaborarea operațională, cât și alinierea strategică între instituții.** Competența 2.2 (Partajarea și colaborarea în echipe digitale) este esențială, cu descriptori care pun accent pe fluxurile de lucru interinstituționale, schimbul securizat de date și utilizarea sistemelor și platformelor interoperabile. Acestea susțin coordonarea zilnică și schimbul de date dincolo de limitele administrative. În completare, competența 7.5 (Gândirea anticipativă și strategică) contribuie la nivel strategic, cu descriptori axați pe previziune la nivelul întregii administrații, analize predictive și planificarea de scenarii pentru a sta la baza elaborării de politici intersectoriale. În plus, elemente ale competenței 7.4 (Guvernanță digitală responsabilă) consolidează practicile coordonate legate de guvernanță, inclusiv administrarea datelor și cadre de răspundere instituțională care susțin alinierea între sectoare. Împreună, aceste competențe garantează că atât dimensiunile operaționale, cât și cele strategice ale coordonării intersectoriale sunt abordate de cadru.

51. **Transformarea digitală (TD) este susținută de un set cuprinzător de competențe din ariile 5, 6 și 7, care acoperă integrarea sistemelor digitale în procesele operaționale și manageriale.** Printre ele se numără competențele 5.1 (Gestionarea dispozitivelor digitale), 6.1 (Contribuirea la transformarea digitală) și 7.3 (Conducerea și coordonarea transformării digitale). Aceste competențe orientează funcționarii publici nu doar în ceea ce privește adoptarea instrumentelor digitale, ci și în ceea ce privește coordonarea schimbării, integrarea gândirii digitale în ciclurile de politici și servicii, precum și alinierea inițiativelor de transformare la prioritățile strategice (a se vedea Tabelul 6, reprezentarea grafică (*hartă termică*) pentru TD).

52. **Mai mult, stabilirea ariei 6 privind transformarea digitală ca domeniu separat este justificată pentru a asigura pregătirea pentru viitor a cadrului.** În timp ce ariile 1–5 acoperă utilizarea operațională

a instrumentelor digitale – cum să se caute, să se evalueze, să se gestioneze, să se creeze și să se comunice informații în siguranță – aria 6 surprinde principalele abilități și atitudini necesare pentru a impulsiona transformarea. Ceea ce ar putea părea ca suprapuneri cu ariile 1–5 sunt, de fapt, dimensiuni distincte ca orientare: de exemplu, IA în aria 1 este considerată un instrument operațional pentru susținerea realizării sarcinilor, în timp ce, în aria 6, ea este văzută ca un motor strategic de transformare, necesitând cunoștințe de IA legate de etică și guvernanta (de exemplu, contextul în care sistemele pe bază de IA urmează să fie folosite și persoanele asupra cărora urmează să fie folosite). De asemenea, ea confirmă faptul că transformarea digitală este o responsabilitate comună a întregului personal, nu doar a experților TI, evidențiind dimensiunile culturale și comportamentale ale schimbării. Țările se îndreaptă tot mai mult în această direcție: de exemplu, în august 2024, Letonia a adoptat un Cadru de competențe și abilități digitale pentru administrația publică, structurat în jurul a șase arii tematice și 29 de competențe²⁷. Cadrul depășește alfabetizarea digitală de bază și abilitățile operaționale, integrând în mod explicit competențe în arii precum utilizarea IA, leadership digital, guvernanta digitalizării, managementul schimbării și gândirea sistemică. În conformitate cu cadrele internaționale relevante, modelul leton evidențiază, de asemenea, că transformarea digitală necesită nu doar utilizarea eficientă a instrumentelor, ci și capacitatea de a coordona schimbarea, de a gestiona complexitatea și de a susține inovația. În mod similar, cadrul spaniol al competențelor digitale (Marco de Competencias Digitales) include un domeniu dedicat transformării digitale. Modelul spaniol este deja considerat un sistem matur, care a reprezentat o referință solidă pentru procesele de evaluare și proiectare desfășurate în cadrul proiectului IST. Acest exemplu ilustrează o tendință internațională mai largă: administrațiile tratează tot mai mult transformarea digitală și leadershipul ca arii distincte de competență, esențiale pentru construirea unor administrații publice pregătite pentru viitor.

53. Implicarea cetățenilor și a părților interesate este integrată în competența 2.1, care subliniază rolul funcționarilor publici în promovarea participării digitale și a interacțiunii atât cu cetățenii, cât și cu întreprinderile. Acest lucru este întărit de accentul pus pe servicii digitale accesibile (competența 3.2) și implicarea anticipativă în politici (competența 7.5). Astfel de elemente urmăresc să sporească legitimitatea procesului decizional public și să construiască cetățenia digitală.

54. Modelul propus reflectă importanța strategică tot mai mare a inteligenței artificiale în administrația publică printr-o competență dedicată cunoștințelor de IA (6.3), precum și integrarea descriptorilor legați de IA în mai multe alte arii. Competența 6.3 asigură că funcționarii publici înțeleg ce este IA, cum funcționează și cum să o folosească responsabil, abordând aspecte delicate precum explicabilitatea, protecția datelor, reducerea prejudecăților și responsabilitatea instituțională. Această competență este, de asemenea, menită să acopere cerințele art. 4 din Regulamentul privind IA. În plus, elemente ce țin de IA sunt integrate în cadru: de exemplu, competența 1.1 (Căutarea și accesarea informațiilor) include utilizarea sistemelor pe bază de IA și dezvoltarea lor rapidă; competența 2.3 (Integritatea digitală) abordează riscurile asociate algoritmilor subiectivi și transparența IA; iar competența 7.5 (Gândirea anticipativă și strategică) acoperă utilizarea IA pentru analiza predictivă și modelarea de scenarii în planificarea la nivelul întregii administrații. Integrarea IA atât în dimensiunile tehnice, cât și în cele strategice asigură că funcționarii publici sunt pregătiți nu doar să folosească instrumente pe bază de IA, ci și să evalueze critic implicațiile acestora pentru guvernanta, etică și furnizarea de servicii. O astfel de abordare structurată și anticipativă reflectă îndeaproape standardele internaționale emergente, dar și accentul pus pe IA în DigComp 3.0, și este extrem de relevantă în contextul actual al adoptării rapide a IA și al reglementărilor în acest sens în întreaga UE.

55. Reprezentarea grafică de mai jos arată importanța pe care fiecare competență o acordă IA. În prezent, aceasta arată că opt dintre competențele generale aplicabile tuturor funcționarilor publici (ariile 1-6) includ descriptori care acoperă aspecte relevante ale utilizării IA pentru îndeplinirea sarcinile funcționarilor publici, folosind o scală de intensitate de la 0 la 4. De exemplu, competența 6.3 (Cunoștințe

²⁷ Mai multe informații sunt disponibile la: <https://www.vas.gov.lv/lv/jaunums/izstradats-publiskas-parvaldes-digitalo-prasmju-un-kompetencu-ietvars>.

de IA în administrația publică) arată o intensitate maximă pentru toți descriptorii care acoperă aspecte legate de IA, în timp ce competența 2.3 (Asigurarea integrității digitale și a responsabilității în administrația publică) arată că jumătate dintre descriptori acoperă aspecte legate de IA.

56. În mod similar, reprezentarea grafică de mai jos reflectă importanța acordată transformării digitale (TD) a administrației publice, dar și accesibilității digitale (AD). Activități suplimentare vor valida și ajusta harta termică și utilitatea acesteia pentru utilizatorii finali.

Tabelul 6. Harta termică – accentul pus de cadrul propus – descriptori cu conținut relevant pentru IA, transformare digitală și accesibilitate digitală

Arie de competență	Număr	Intensitate: IA	Intensitate: TD	Intensitate: AD
1. Alfabetizare digitală în administrația publică	1.1			
	1.2			
	1.3			
2. Comunicare și colaborare digitală	2.1			
	2.2			
	2.3			
3. Conținut digital și servicii publice digitale	3.1			
	3.2			
	3.3			
4. Utilizarea sigură, responsabilă și durabilă a resurselor	4.1			
	4.2			
	4.3			
5. Rezolvarea problemelor cu ajutorul tehnologiilor digitale	5.1			
	5.2			
6. Transformarea digitală în administrația publică	6.1			
	6.2			
	6.3			
7. Leadership digital și guvernanță digitală în administrația publică	7.1			
	7.2			
	7.3			
	7.4			
	7.5			

100%

50%-99,9%

10%-49,9%

0-9,9%

57. Transparența și asumarea răspunderii sunt integrate în mai multe competențe dedicate. De exemplu, competențele 2.3 (Asigurarea integrității digitale și a responsabilității), 4.2 (Gestionarea identităților digitale și protejarea datelor cu caracter personal) și 7.4 (Întărirea serviciilor publice și asigurarea guvernanței digitale responsabile și securității cibernetice) promovează conduita etică, gestionarea responsabilă a datelor și respectarea reglementărilor privind viața privată și securitatea. De asemenea, modelul propus integrează **datele deschise** ca parte a unei abordări mai largi privind

transparența, interoperabilitatea și reutilizarea strategică a datelor publice. Deși neprezentate ca o competență separată, datele deschise sunt menționate explicit în competența 2.2 (Partajarea și colaborarea în echipe digitale), unde descriptorii subliniază valoarea standardelor privind datele deschise și a mecanismelor de reutilizare a datelor. Acestea sunt esențiale pentru promovarea partajării și reutilizării datelor, susținând atât eficiența, cât și încrederea cetățenilor. Competența 7.4 (Guvernanță digitală responsabilă) întărește acest lucru prin descriptorii de nivel C care promovează mecanisme instituționale pentru a asigura transparența datelor, trasabilitatea și răspunderea digitală. Preocupări etice conexe, precum transparența algoritmilor, integritatea datelor și explicabilitatea IA, sunt abordate de competențele 2.3 și 6.3, care reflectă legătura dintre datele deschise și utilizarea responsabilă a IA.

2.5 Niveluri de competență asociate fiecărei competențe (A-B-C)²⁸

Fiecare competență digitală din cadru este descrisă pe trei niveluri de competență: A, B și C. Pentru ariile de competență 1-6, care reprezintă competențe digitale generale aplicabile tuturor funcțiilor publice (execuție și conducere), nivelurile A – B – C reflectă nivelul progresiv de complexitate a autonomiei și caracteristici ale domeniului cognitiv sub formă de cunoștințe, abilități și atitudini. propusă presupune că fiecare competență digitală este definită o singură dată, în timp ce nivelul său de competență este ilustrat diferit în funcție de nivelul așteptat, după cum se explică în

²⁸ Alegerea unui număr de trei niveluri de competență este, de asemenea, o aliniere la modelul spaniol de competențe digitale, care a fost testat și corelat și cu fișele posturilor din România în cadrul Rezultatului 1 (a se vedea Secțiunea 4.2 din Rezultatul 1 – *Raport privind evaluarea nevoilor de competențe digitale pentru administrația publică din România*).

58. Tabelul 7. Astfel, nivelurile A-B-C se aplică fiecărei competențe digitale, clarificând modul în care aceeași competență evoluează ca profunzime și complexitate.

59. **În aria de competență 7, rezervată leadershipului digital și guvernanței digitale, nivelurile A – B – C reflectă, în schimb, grade tot mai mari de responsabilitate managerială, astfel cum definește Codul administrativ din România:**

- Nivelul A pentru managerii de nivel operativ (șefi serviciu și alte posturi echivalente, *dar și manageri de proiect*). Ca o noutate, managerii proiectelor cu componente digitale ar trebui, de asemenea, incluși la acest nivel, chiar dacă sunt angajați *de jure* pe posturi de execuție. Acest lucru permite o cartografiere corectă a responsabilităților manageriale în ceea ce privește competențele digitale necesare.
- Nivelul B pentru managerii de nivel mediu (directori, directori adjuncți, directori generali, directori generali adjuncți și posturi echivalente), și
- Nivelul C pentru managerii de nivel superior (secretari generali și secretari generali adjuncți).

Tabelul 7. Niveluri de competență (ariile 1-6)

Nivel	Profil	Descriere
A	Nivel de bază / utilizator de bază	Presupune cunoașterea și aplicarea conceptelor digitale de bază pentru a îndeplini sarcini simple urmând instrucțiuni.
B	Nivel intermediar / utilizator/actor intermediar	Presupune aplicarea cunoștințelor digitale pentru a îndeplini sarcini în mai mulți pași și a rezolva probleme cu un anumit grad de complexitate. De asemenea, poate însemna propunerea de îmbunătățiri ale unui proces digital existent sau găsirea de soluții la provocări digitale neașteptate.
C	Nivel avansat / utilizator avansat (sau pentru autoritatea responsabilă)	Presupune utilizarea unei înțelegeri aprofundate a instrumentelor digitale pentru a genera noi cunoștințe, proceduri și strategii. Implică inovarea și rezolvarea problemelor complexe în care soluția digitală nu este evidentă. Poate influența politicile sau poate impulsiona inițiative digitale. <u>Nivelul C pentru ariile 1-6 nu este inerent managerial.</u>

60. **Această abordare este, de asemenea, în concordanță cu practica internațională.** Cadrul dezvoltat de INAP în Spania, *Marco de Competencias Digitales para empleados públicos*, oferă un model matur de referință, testat deja pe posturile din România cu ocazia evaluării fișelor posturilor existente pentru diferitele posturi din administrația publică. După cum reiese din Rezultatul 1²⁹, o astfel de aplicare practică a demonstrat că progresia competențelor de-a lungul nivelurilor de bază, intermediar și avansat poate fi corelată eficient cu funcții publice reale. O analiză a cerințelor în materie de competențe digitale pentru diverse categorii instituționale, folosind cadrul spaniol de competențe digitale, a permis corelarea nivelurilor de competență cu scala sa pe trei niveluri: de bază (A), intermediar (B) și avansat (C). Rezultatele au arătat că **majoritatea fișelor posturilor includ responsabilități corespunzătoare nivelului B**, care reflectă un grad moderat de competență digitală. În același timp, comparațiile statistice confirmă că cererea de competențe digitale diferă semnificativ de la o instituție la alta. Prin urmare, cadrul românesc se bazează pe această experiență, aliniindu-se modelelor consacrate și adaptând descriptorii la nevoile în materie de competențe digitale identificate în urma diverselor evaluări incluse în Rezultatul 1.

61. **Modelul propus, cu nivelurile A-B-C, corespunde nivelurilor de competență 1-6 ale cadrului european DigComp, dar este transpus în termeni relevanți pentru posturile din administrația publică.** În practică, aceasta înseamnă că orice certificat bazat pe DigComp obținut extern ar putea fi recunoscut în procesele de recrutare – în principal pentru ariile 1–5 ale cadrului, care acoperă competențele digitale generale necesare în administrația publică. *Detalii despre operaționalizare vor fi incluse în Rezultatele 3 și 4.* Totuși, sistemul de formare din cadrul administrației publice ar trebui să se bazeze pe cadrul adaptat de competențe digitale pentru administrația publică propus în acest raport, care are la bază DigComp, dar este adaptat nevoilor actuale și viitoare ale posturilor din administrația publică, inclusiv celor legate de guvernanța digitală și leadership digital.

62. **Cele mai înalte niveluri DigComp (7 și 8), care reflectă o expertiză digitală foarte specializată, inovație și capacitatea de a crea soluții digitale noi, se află în afara domeniului general al modelului**

²⁹ A se vedea Secțiunea 42, figura 13 din Rezultatul 1 – *Raport privind evaluarea nevoilor de competențe digitale pentru administrația publică din România.*

A-B-C. Aceste niveluri sunt de obicei relevante doar pentru profesioniștii TIC mai specializați sau pentru liderii specializați din domeniul digital și sunt mai bine definite folosind competențele din cadrul e-CF. Pentru majoritatea funcțiilor publice, competența digitală așteptată va rămâne la nivelurile 1-6, corelate cu nivelurile A-B-C. Prin diferențierea acestor niveluri superioare, cadrul permite României să se asigure că posturile specializate TIC pot fi comparate cu standardele europene, menținând totodată sistemul general eficient și axat pe funcția publică în sens mai larg.

Tabelul 8. Alinierea nivelurilor românești A-B-C la nivelurile de competență DigComp

România (cadrul propus de competențe digitale pentru administrația publică)	Niveluri DigComp (propunere 3.0)	Descriere
Nivelul A (Utilizator de bază)	1–2 (De bază) (1-2 De bază)	Poate îndeplini sarcini digitale simple cu îndrumare; utilizarea de bază a instrumentelor
Nivelul B (Utilizator intermediar)	3–4 (Intermediar) (3-4 Intermediar)	Poate finaliza sarcini bine definite în mai mulți pași, rezolva probleme previzibile, propune îmbunătățiri
Nivelul C (Utilizator avansat)	5–6 (Avansat) (5–6 Avansat)	Poate rezolva probleme complexe, adapta soluții digitale, genera proceduri sau strategii noi
(Neacoperit de A–B–C)	7–8 (Foarte specializat) (7-8 Foarte avansat)	Înovează, creează soluții digitale noi, conduce în contexte complexe și incerte

2.6 Descriptorii competențelor

63. **Descriptorii propuși pentru competențele digitale sunt organizați pe trei niveluri de complexitate: A (de bază), B (intermediar) și C (avansat).** Fiecare descriptor este însoțit de **descriptori integrați adiționali** – cunoștințe (K – din engleză Knowledge), abilități (S – din engleză Skills) sau atitudini (A) – asigurând o structură cuprinzătoare și echilibrată, conformă cu standardele internaționale în materie de competență digitală. Descriptorii pentru fiecare nivel de competență pentru toate competențele digitale sunt prezentați în **Anexa 1**.

64. **Conform Codului administrativ, competențele generale se bazează doar pe indicatori comportamentali, dar competențele digitale necesită descriptori integrați care să acopere atitudini, cunoștințe și abilități pentru a reflecta cu adevărat competența digitală.** Competențele generale pentru funcțiile publice sunt definite doar prin indicatori comportamentali, astfel cum se reflectă în Anexa 10 la Codul administrativ. Totuși, competențele digitale necesită o structură mai integrată, astfel că descriptorii propuși includ nu doar atitudini (A), ci și cunoștințe specifice (C) și abilități (S), detalieri care este inclusă în documentul Excel care însoțește Rezultatul 2. Această structură reflectă mai bine natura competenței digitale, unde comportamentul adecvat trebuie susținut de înțelegere tehnică și abilitate demonstrabilă.

65. **Modelul propus al cadrului de competențe digitale ar putea fi adoptat într-un anexă separată la Codul administrativ.** Acest lucru ar asigura comparabilitatea între instituții și procese de RU. Totuși, doar modelul cadrului de competențe digitale, ariile de competență și competențele cu definițiile lor ar trebui incluse în legislația primară. Descriptorii detaliați ai competențelor ar trebui reglementați prin legislație secundară, pentru a asigura o mai mare flexibilitate în adoptarea modificărilor atunci când acest

lucru este necesar. Recomandări detaliate care susțin adoptarea (inclusiv adoptarea legală) și instituționalizarea și operaționalizarea sunt propuse în **Rezultatul 3**, care a fost elaborat în cadrul acestui proiect.

66. **Descriptorii detaliați ai competențelor sunt concepuți să stea la baza dezvoltării de programe de formare.** **Rezultatul 4** propune deja un set preliminar de elemente ale ariei curriculare.

67. **Astfel cum se descrie în secțiunea privind alinierea la competențele generale, majoritatea funcțiilor publice pot fi, în general, corelate cu nivelurile A și B ale competențelor digitale.** Aceasta corespunde nivelurilor de competență digitală de bază și intermediar, ceea ce este potrivit pentru majoritatea rolurilor din administrația publică. Trebuie clarificat faptul că descriptorii de nivel C, în ariile de competență digitală 1-6, nu presupun responsabilități manageriale și nu corespund nivelurilor ierarhice. Mai degrabă, ei reflectă un nivel superior de competență pentru anumite abilități digitale și sunt relevanți atât pentru posturile de execuție, cât și pentru cele de conducere, unde este necesară o astfel de profunzime a competenței.

68. **Asigurarea flexibilității în operaționalizarea cadrului este, de asemenea, importantă, mai ales având în vedere natura evolutivă a sarcinilor și instrumentelor digitale.** Instituțiile ar trebui încurajate să folosească analiza posturilor pentru a determina dacă un nivel de competență mai ridicat (de exemplu, nivelul B sau C) este necesar pentru anumite roluri, fără a fi nevoie să se definească competențe noi și specifice în cazurile în care, de fapt, competența necesară reprezintă doar un nivel superior al unei competențe digitale generale. De exemplu, competența 1.2 (Evaluarea conținutului digital și a surselor datelor) ar putea fi corelată cu nivelul C pentru un rol de consilier superior în cadrul Institutului Național de Statistică, unde analiza avansată a datelor este o atribuție de bază a postului. În plus, instituțiile ar putea defini un număr suplimentar limitat de competențe digitale specifice (de exemplu, cunoașterea anumitor tipuri de software sau platforme) relevante pentru sarcinile specifice postului, de exemplu: în cadrul Institutului Național de Statistică, cunoașterea și utilizarea SPSS, R sau Stata; în cadrul Ministerului Sănătății, utilizarea sistemelor de date privind sănătatea publică. Exemple și propuneri mai detaliate privind procesul de analiză a posturilor, inclusiv clarificări privind distincția dintre competențele digitale generale și cele specifice, sunt incluse în **Rezultatul 3**.

2.7 Scala operaționalizării și evaluării în procesele de RU

69. **Introducerea cadrului de competențe digitale ar trebui să urmeze o cale legislativă și de implementare structurată și etapizată.** Cadrul ar trebui adoptat prin act normativ și operaționalizat doar pentru anumite procese de RU. Rezultatul 3, elaborat în cadrul proiectului TSI, propune recomandări privind acest proces de operaționalizare.

70. **Cadrul propus de competențe digitale este conceput pentru a fi integrat în sistemul de RU al administrației publice într-un mod practic, evolutiv și conform cu obiectivele de reformă ale României.** Obiectivul său principal ar trebui să fie reprezentat de două domenii ale ciclului RU: recrutarea și evaluarea nevoilor de formare. În procesul de recrutare, ar trebui aplicate anumite competențe digitale din ariile 1-5 pentru a asigura evaluarea coerentă și transparentă a candidaților. În procesul de evaluare a nevoilor de formare, cadrul va ajuta instituțiile să identifice diferențele dintre capacitățile reale ale personalului și nivelurile de competență digitală necesare pentru posturile lor, ghidând astfel investițiile ținute în învățare și dezvoltare.

71. **În schimb, nu se recomandă integrarea competențelor digitale în alte procese de RU în primele faze ale implementării, în special în sistemele de evaluare a performanței.** Experiența internațională analizată în Rezultatul 1 arată că astfel de cadre de competențe înregistrează cel mai mare grad de eficiență atunci când sunt utilizate pentru a structura parcursuri de învățare și cerințe ale posturilor.

Având în vedere eforturile actuale de reformă din România, integrarea competențelor digitale în evaluarea performanței poate duce la sarcini administrative suplimentare, evaluări inconsecvente sau chiar la o utilizare punitivă a rezultatelor. Deoarece competențele digitale combină cunoștințe tehnice, abilități și atitudini, așteptarea ca managerii să le evalueze corect în procesele de evaluare a performanței poate fi nerealistă, mai ales într-un context în care capacitatea de reformare la scară largă a MRU trebuie în continuare dezvoltată. Abordarea, în cazul României, ar trebui, așadar, să se alinieze la cele mai bune practici prin aplicarea competențelor digitale acolo unde ele aduc cea mai mare plusvaloare – la intrare în funcție (prin recrutare) și pentru a sprijini dezvoltarea (prin formare și perfecționare). **Rezultatul 3 oferă recomandări detaliate privind modul în care competențele digitale ar trebui integrate în recrutare și instruire, inclusiv opțiuni de implementare care vor depinde de instrumentele dezvoltate.** Acest lucru le va permite instituțiilor să operaționalizeze treptat cadrul, asigurându-se că el consolidează capacitatea digitală a forței de muncă fără a crea poveri administrative inutile.

72. La definirea scalei de evaluare pentru utilizarea în anumite procese de RU, pot fi luate în considerare diverse opțiuni; din nou, alegerea trebuie orientată de instrumentul dezvoltat și de cerințele sale specifice. Astfel de cerințe variază de la necesitatea de a evalua nivelul unei anumite competențe la momentul respectiv până la, de exemplu, necesitatea de a înțelege nivelul general de competență digitală a unei persoane date. Există diverse exemple, unele dintre ele fiind prezentate mai jos:

- (i) **evaluarea fiecărei competențe prin aplicarea unei scale**, în concordanță cu scala de la 1 la 5 deja existentă în administrația publică din România;
- (ii) **evaluarea fiecărei competențe folosind un sistem bazat pe puncte** sau intervale de competență, în funcție de procesul de RU sau de metoda de evaluare a nevoilor de formare aplicată;
- (iii) **evaluarea nivelului individual general de competență digitală** (inclusiv competențele în toate domeniile), de exemplu folosind o evaluare bazată pe criterii, cum ar fi cea folosită de Indicatorul privind competențele digitale (DSI) elaborat la nivelul UE.

73. O opțiune constă în utilizarea scalei de la 1 la 5, care este deja folosită pentru evaluarea competențelor generale, astfel cum prevede Codul administrativ. Evaluarea competențelor generale se realizează folosind o scală standardizată de la 1 la 5, bazată pe măsura în care candidații demonstrează indicatorii comportamentali asociați fiecărei competențe, la recrutare. Aceeași scală este aplicată și în evaluarea performanței. Scala de la 1 la 5 este descrisă în Codul administrativ (Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, Anexa 8, art. 20). Scala actuală de evaluare a competențelor, care este în vigoare în administrația publică din România, este definită astfel:

- **1** – Nu corespunde: cunoștințele, abilitățile și atitudinile așteptate nu sunt demonstrate deloc.
- **2** – Demonstrată într-o măsură foarte mică.
- **3** – Acceptabilă: îndeplinește nivelul minim așteptat.
- **4** – Demonstrată într-o mare măsură.
- **5** – Demonstrată în totalitate.

74. Nivelurile de complexitate A-B-C ale fiecărei competențe și scala de evaluare de la 1 la 5 deja folosită în administrația publică din România au scopuri diferite, dar conexe:

- **Nivelurile de complexitate A-B-C sunt atașate fiecărei competențe și reflectă gradul de profunzime și sofisticare a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor așteptate pentru un anumit post.** În practică, nivelul de complexitate definește standardul pentru un anumit rol: de exemplu, pentru competența 1.3 (Gestionarea datelor), se poate aștepta ca un secretar să demonstreze abilități de bază (A) în gestionarea datelor, în timp ce un responsabil de politici poate avea nevoie să atingă nivelul intermediar (B).

- Scala de evaluare de la 1 la 5 este aplicată individual și măsoară cât de bine demonstrează un funcționar public nivelul de competență cerut de postul ocupat. Utilizarea aceleiași scale de la 1 la 5 le permite instituțiilor să integreze competențele digitale în sistemul existent de MRU.

75. **Împreună, nivelurile A-B-C de complexitate ale competențelor și scala de evaluare de la 1 la 5 fac diferența între așteptările legate de un anumit rol și competența demonstrată individual.** Este important de menționat faptul că un scor sub „3” pe scala de la 1 la 5 nu descalifică automat un angajat de la ocuparea unei poziții, ci indică un deficit de competențe care ar trebui rezolvat prin instruire sau sprijin ținut. Acest lucru garantează că procesul de evaluare nu este punitiv, ci orientat spre perfecționare, protejând totodată nivelul de competență digitală necesar pentru furnizarea eficientă de servicii publice. Un exemplu este inclus în tabelul de mai jos.

Tabelul 9. Relația dintre nivelurile de complexitate a competențelor și scala de evaluare individuală.

Scală	La ce se aplică	Scop	Exemplu în practică
Niveluri de complexitate (A–B–C)	Competența, astfel cum este ea asociată unui anumit post	Definește profunzimea așteptată, din perspectiva cunoștințelor, abilităților și atitudinilor, pentru un anumit post	Pentru „Analiza datelor”, un post de responsabil de politici poate fi încadrat la nivelul B (intermediar), dar un post de furnizare de servicii de primă linie poate fi încadrat la nivelul A.
Scala de evaluare (1–5)	Angajatul individual	Măsoară cât de bine demonstrează persoana respectivă competența la nivelul de competență cerut de postul pe care îl ocupă	Responsabilul de politici ar putea fi evaluat individual prin intermediul ENF la „4” (bun) conform cerinței pentru nivelul B în ceea ce privește analiza datelor. Un angajat care furnizează servicii de primă linie ar putea fi evaluat la „2” (insuficient) în raport cu nivelul A cerut, ceea ce înseamnă că ar avea nevoie de instruire pentru a atinge minimul acceptabil de „3” la nivelul A.

76. **Totuși, operaționalizarea descrisă mai sus a unei scale, cu aplicarea sa simplă, ar putea omite unele subtilități pe care noțiunea de cunoștințe, abilități și atitudini le implică.** Este de remarcat faptul că, în cadrul legal actual, scala se aplică doar indicatorilor comportamentali, deoarece competențele generale sunt definite exclusiv în termeni comportamentali. În schimb, cadrul propus definește competențele digitale într-un mod mai cuprinzător, combinând cunoștințe, abilități și atitudini, ceea ce surprinde mai bine natura competenței digitale. Prin urmare, evaluarea competențelor digitale ar trebui să acopere mai bine aceste aspecte și, prin urmare, aplicarea opțiunilor de răspuns oferite de instrumentul

DigCompSat³⁰, care este un instrument de evaluare științific fiabil și validat de JRC, ar putea fi luată în considerare (a se vedea tabelul), mai ales când este vorba despre evaluare în scopul instruirii.

Tabel 10. Exemplu – Scala de evaluare a instrumentului DigCompSat³¹ pentru cetățeni

Elemente din categoria cunoștințe (K)	Elemente din categoria abilități (S)	Elemente din categoria atitudini (A)
0. Nu am cunoștințe despre acest subiect / Nu am auzit niciodată de acest subiect	0. Nu știu cum să fac asta	0. Deloc
1. Înțeleg acest subiect doar într-o măsură limitată și am nevoie de mai multe explicații	1. Pot face acest lucru cu ajutor	1. Nu mult / foarte puțin
2. Înțeleg bine acest subiect	2. Pot să mă descurc singur(ă)	2. Da / Da, sunt / Da, fac
3. Stăpânesc pe deplin acest subiect/aspect și aș putea să îl explic altora	3. Pot face acest lucru cu încredere și, dacă este nevoie, pot sprijini/ghida pe alții	3. Foarte mult

77. **Alternativ, metodele de evaluare variază în funcție de procesul RU în care sunt folosite.** De exemplu, în recrutare, competențele digitale pot fi evaluate cu ajutorul unor sisteme bazate pe puncte (de exemplu, până la 100 de puncte) ca parte a testării candidaților sau a procedurilor de selecție. În evaluările nevoilor de formare, rezultatele pot fi exprimate fie printr-un scor numeric, fie prin gruparea funcționarilor în intervale de competență. Unele sisteme arată, în practică, o preferință pentru cea de-a doua variantă: de exemplu, instrumentele digitale de autoevaluare precum PIX (Franța) sau IKANOS (Țara Bascilor, Spania) clasifică rezultatele în intervale (de bază, intermediar, avansat, expert), care permit definirea profilurilor de dezvoltare și sunt ușor de legat de trasee de formare.

78. **De exemplu, platforma franceză PIX oferă o ilustrație utilă a modului în care competențele digitale pot fi evaluate prin combinarea punctajelor numerice cu intervalele de competență.** În conformitate cu cadrul european DigComp, PIX folosește un test online adaptiv pentru a atribui funcționarilor un scor de până la 1 024 de puncte, care corespunde celui mai înalt nivel de competență (nivelul 8). De exemplu, atingerea nivelului 7 necesită un scor cumulativ de aproximativ 897 de puncte³². Aceste praguri de puncte sunt apoi corelate cu nivelurile DigComp (de bază, intermediar, avansat, foarte specializat), asigurându-se că scorul numeric are o semnificație calitativă clară. Această abordare duală, care include măsurători granulare cu ajutorul punctelor și interpretabilitate cu ajutorul nivelurilor, demonstrează cum sistemele de evaluare pot fi atât precise, cât și ușor de utilizat, și oferă o referință relevantă pentru proiectarea propriei metodologii a României.

³⁰ Informații disponibile la: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123226>.

³¹ Detalii disponibile în: Clifford Ian, Kluzer Stefano, Troia Sandra, Jakibzone Mara, Zandbergs Uldis (2020), *DigCompSat, A Self-reflection Tool for the European Digital Competence Framework for Citizens* (DigCompSat, Un instrument de auto-reflecție pentru Cadrul European al Competențelor Digitale pentru Cetățeni – n.tr.), JRC, p. 15-16.

³² Detalii sunt disponibile la: <https://pix.org/en/the-tests>.

79. **În final, o altă opțiune constă în măsurarea nivelului general de competență digitală al persoanelor – ceea ce este mai puțin întâlnit în administrația publică.** Indicatorul privind competențele digitale (DSI), folosit de Eurostat³³, oferă o modalitate diferită de a măsura competența digitală: în loc să se concentreze pe fiecare competență la momentul respectiv, măsoară nivelul general pe baza unui criteriu; persoana ar trebui să fie într-o oarecare măsură competentă în fiecare dintre diferitele arii ale modelului (adică ariile 1-6) pentru a avea cel puțin un nivel de bază. În acest caz, accentul evaluării se pune pe competența generală de a performa la un anumit nivel, nu pe una dintre competențele sau ariile de competență de la momentul respectiv. Aceasta oferă o metodă eficientă de diagnosticare, de exemplu.

80. **Este important, totuși, de subliniat faptul că, indiferent de instrumentul specific de evaluare folosit, funcționarii ar trebui evaluați în raport cu nivelul de competență așteptat pentru postul lor.** Acest lucru asigură coerența cu nivelurile de competență A–B–C ale cadrului, care definesc profunzimea cunoștințelor, abilităților și comportamentelor necesare pentru fiecare rol. Astfel, sistemul își păstrează coerența și comparabilitatea, permițând totodată flexibilitate în proiectarea practică a instrumentelor de recrutare și formare.

³³ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC130341>.

3 Justificări și puncte forte ale cadrului propus

3.1 Justificări legale și strategice pentru competențele digitale propuse și descriptorii acestora

81. Scopul acestei secțiuni constă în a prezenta, într-un format concis, principalele justificări de natură juridică și strategică pentru proiectarea modelului de cadru de competențe digitale, inclusiv pentru conținutul competențelor propuse și descriptorii acestora. Astfel de justificări servesc atât ca referință pentru analiza proiectului de cadru, cât și ca bază pentru viitoare consultări care pot însoți adoptarea legală a cadrului. Tabelul de mai jos rezumă principalele justificări, bazându-se pe analiza detaliată desfășurată în cadrul Activității 1 a proiectului TSI și documentată în Rezultatul 1³⁴.

Tabelul 11. Justificare juridică și strategică pentru competențele digitale propuse

Arie de competență	Competență digitală	Justificare
Aria 1. Alfabetizarea digitală în administrația publică	1.1 Căutarea și accesarea datelor, informațiilor și conținutului digital	• Directiva UE privind datele deschise și Regulamentul de implementare privind seturile de date cu valoare ridicată impun ca funcționarii publici să știe să caute, să acceseze și să utilizeze seturi de date disponibile public în formate prelucrabile automat. • OCDE (Cadrul elaborat în 2021) subliniază faptul că funcționarii publici trebuie să valorifice abilitățile de utilizatori de servicii publice digitale pentru a accesa date fiabile în vederea elaborării de politici bazate pe dovezi.
	1.2 Evaluarea datelor, informațiilor și a conținutului digital	• Directiva privind datele deschise pune accent pe reutilizarea informațiilor din sectorul public, impunând competențe legate de evaluarea fiabilității și relevanței seturilor de date publice pentru elaborarea de politici. • Conceptul general de „administrație publică bazată pe date” din strategii naționale precum PNADD (Planul național de acțiune privind Deceniul Digital) oferă justificarea strategică pentru aceste competențe. • Agenda pentru competențe în Europa și Deceniul Digital pun accent pe procesul decizional bazat pe date, susținut de alfabetizare în materie de date. • OCDE (2024) („Developing Skills for Digital Government” – Dezvoltarea competențelor pentru guvernarea digitală – n.tr.) pune accent pe competențele necesare pentru o guvernare bazată pe date, care include validarea surselor oficiale (Eurostat, OCDE, statistici naționale).

³⁴ Banca Mondială (2025), *Raport privind evaluarea nevoilor de competențe digitale necesare pentru administrația publică din România*.

		• UNESCO (Cadrul elaborat în 2022 – Artificial Intelligence and Digital Transformation Competencies for Civil Servants) (Competențe în materie de inteligență artificială și transformare digitală pentru funcționarii publici – n.tr.) evidențiază „utilizarea și guvernanta datelor” ca domeniu de competență de bază pentru funcționarii publici.
	1.3 Gestionarea datelor, informațiilor și conținutului digital	• Regulamentul privind Europa interoperabilă și Legea nr. 242/2022 privind interoperabilitatea impun funcționarilor publici să respecte regulile privind clasificarea, metadatele și arhivarea. • Regulamentul privind datele și Regulamentul privind guvernanta datelor prevăd că administrațiile publice trebuie să poată colecta, stoca și procesa date.
Aria 2. Comunicare și colaborare digitală	2.1 Comunicarea, interacțiunea și încurajarea participării cetățenilor și a întreprinderilor prin intermediul tehnologiilor digitale	• Regulamentul privind înființarea unui portal digital unic (SDGR) obligă administrațiile să asigure canale digitale de comunicare clare, incluzive și accesibile. • Directiva privind accesibilitatea site-urilor web impune ca toate comunicațiile și serviciile digitale să fie accesibile tuturor, inclusiv persoanelor cu dizabilități. • UNESCO (2024 Broadband Report – Raportul din 2024 privind conectivitatea în bandă largă) pune accent pe comunicarea centrată pe cetățeni și pe incluziune.
	2.2 Partajarea și colaborarea în echipe digitale în contexte intra și interinstituționale	• Regulamentul privind Europa interoperabilă impune partajarea de date și colaborarea între instituții fără întreruperi în întreaga Uniune. • Regulamentul privind guvernanta datelor și Regulamentul privind datele cer explicit administrațiilor publice să faciliteze accesul și reutilizarea datelor în condiții de securitate. • Directiva privind datele deschise promovează colaborarea și reutilizarea datelor publice. • Legea nr. 242/2022 privind interoperabilitatea • OCDE pune accentul pe colaborarea deschisă și pe munca în echipe multidisciplinare ca piloni ai maturității guvernantei digitale.
	2.3 Asigurarea integrității digitale și a responsabilității în administrația publică	• Regulamentul privind IA impune în mod explicit supravegherea umană, asumarea răspunderii și transparența în deciziile bazate pe IA. • Regulamentul privind serviciile digitale (DSA) impune autorităților publice să asigure interacțiuni digitale sigure și etice.

		• Pachetul privind apărarea democrației (2023)³⁵ promovează participarea cetățenilor și a organizațiilor societății civile în elaborarea de politici • UNESCO (Cadrul elaborat în 2022 – Artificial Intelligence and Digital Transformation Competencies for Civil Servants) evidențiază încrederea, transparența și utilizarea etică a IA ca atitudini digitale principale.
Aria 3. Conținut digital și servicii publice digitale	3.1 Dezvoltarea, integrarea și reutilizarea conținutului digital	• Directiva privind accesibilitatea site-urilor web și standardele EN 301 549 impun accesibilitatea conținutului digital. • Deceniul Digital și inițiativa ComPAct pun accent pe conținutul interoperabil și reutilizabil al administrației publice. • UNESCO (Cadrul elaborat în 2022 – Artificial Intelligence and Digital Transformation Competencies for Civil Servants) impune creativitate, adaptabilitate și utilizarea etică a IA în dezvoltarea de conținut.
	3.2 Furnizarea <i>de</i> și contribuția <i>la</i> serviciile publice digitale	• Portalul digital unic și Sistemul tehnic „doar o singură dată” (OOTS) impun funcționarilor publici să proiecteze servicii care să reducă sarcinile administrative și să asigure accesul transfrontalier. • eIDAS 2.0 și Portofelul european pentru identitate digitală obligă statele membre să construiască servicii digitale în jurul identificării electronice sigure. • Banca Mondială (GTMI 2022) și UNESCO pun accent pe proiectarea de servicii centrate pe cetățeni și pe accesibilitate.
	3.3 Asigurarea conformității cu cadrele legale, reglementări și standarde în medii digitale	• GDPR, Regulamentul privind datele, Regulamentul privind IA, Directiva NIS2 și Regulamentul privind reziliența cibernetică impun obligații directe de conformitate. • Strategia națională în domeniul inteligenței artificiale (2024–2027) și Strategia privind cloudul guvernamental implică competențe în materie de conformitate, guvernanta cloud și securitate cibernetică. • OCDE subliniază necesitatea ca funcționarii publici să înțeleagă cerințele legale privind tehnologiile sigure și datele deschise.
Aria 4. Utilizare sigură, responsabilă și	4.1 Protejarea dispozitivelor și a infrastructurii	• Directiva NIS2, Regulamentul privind securitatea cibernetică și Regulamentul privind reziliența cibernetică stabilesc obligații legale de securitate cibernetică.

³⁵ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/protecting-democracy_en#countering-disinformation

durabilă a resurselor		Strategia de securitate cibernetică a României (2022–2027) impune funcționarilor publici să aplice măsuri preventive.
	4.2 Gestionarea identităților digitale și protejarea datelor cu caracter personal și a vieții private	- GDPR și Regulamentul privind guvernanța datelor impun stocarea securizată, documentarea și trasabilitatea datelor cu caracter personal. - eIDAS 2.0 și ROeID impun gestionarea securizată a identităților și semnăturilor digitale. - UNESCO subliniază poziția esențială a managementului identităților digitale în furnizarea de servicii.
	4.3 Susținerea practicilor digitale sănătoase și durabile	- Deceniului Digital: Declarația privind drepturile și principiile digitale promovează sustenabilitatea, bunăstarea și incluziunea. - UNESCO pune accent pe adaptabilitate, incluziune și practici digitale responsabile pentru funcționarii publici.
Aria 5. Rezolvarea problemelor cu ajutorul tehnologiilor digitale	5.1 Gestionarea dispozitivelor digitale, inclusiv identificarea și rezolvarea problemelor tehnice	- OCDE subliniază faptul că funcționarii publici trebuie să poată folosi și depana instrumente digitale pentru a asigura continuitatea serviciilor. - Indicele de maturitate GovTech evidențiază continuitatea operațională ca factor de maturitate în sistemele de guvernare.
	5.2 Utilizarea instrumentelor de automatizare în medii digitale	- Regulamentul UE privind IA încurajează utilizarea sigură a automatizării, reducând în același timp riscurile. - Inițiativa ComPact promovează explicit automatizarea fluxurilor de lucru în administrațiile publice. - OCDE evidențiază gândirea computațională și automatizarea ca fiind esențiale pentru inovația în sectorul public.
Aria 6. Transformarea digitală în administrația publică	6.1 Contribuirea la transformarea digitală în administrația publică, stimularea inovării și îmbunătățirii	- Deceniul Digital al UE, inițiativa ComPact, OCDE prevăd că funcționarii publici ar trebui să sprijine activ inovația, interoperabilitatea și tehnologiile emergente. - OCDE (Cadrul elaborat în 2021) subliniază că transformarea nu este responsabilitatea exclusivă a unităților TIC, ci a întregului personal.
	6.2 Dezvoltarea competențelor digitale la locul de muncă	- Agenda pentru competențe în Europa și Pactul pentru competențe evidențiază perfecționarea și recalificarea continuă, inclusiv pentru personalul din sectorul public; - Politica publică națională a României în domeniul e-guvernării.

	6.3 Cunoștințe de IA în administrația publică	- Regulamentul privind IA (2024) impune explicit ca furnizorii și implementatorii de sisteme IA să asigure alfabetizarea în domeniul IA pentru tot personalul (art. 4). - UNESCO (2022) identifică alfabetizarea în domeniul IA ca un domeniu de competență de bază, punând accent pe conștientizarea riscurilor, etică și utilizare sigură. - Strategia națională în domeniul inteligenței artificiale (2024–2027) reflectă guvernanta UE și impune o înțelegere largă a riscurilor și oportunităților legate de IA.
Aria 7. Leadership digital și guvernanta digitală în administrația publică	7.1. Gestionarea performanței și operațiunilor prin tehnologii digitale	- Deceniul Digital 2030 solicită administrațiilor publice să monitorizeze progresul în raport cu țintele de digitalizare, folosind tablouri de bord și indicatori. - Regulamentele UE privind datele deschise și guvernanta datelor impun transparență, raportare și trasabilitatea datelor din sectorul public. <i>Cadrul privind performanța și competențele digitale în sectorul public</i> elaborat de OCDE pune accent pe capacitatea managerilor de a folosi analiza datelor, ICP-urile și sistemele de monitorizare digitală pentru a îmbunătăți performanța și eficiența. - Indicele de maturitate GovTech al Băncii Mondiale (2022) subliniază importanța managementului și automatizării bazate pe date pentru monitorizarea performanței în materie de guvernanta digitală.
	7.2 Conducerea dezvoltării echipelor în medie digitale	- Agenda pentru competențe în Europa și Pactul pentru competențe solicită explicit ecosisteme de învățare continuă, inclusiv în cadrul administrațiilor publice. - Inițiativa ComPact impune perfecționarea competențelor digitale ale funcționarilor publici, managerii fiind responsabili să alinieze abilitățile echipei la nevoile emergente (IA, securitate cibernetică, interoperabilitate). - OCDE (Cadrul privind performanța și competențele digitale în sectorul public) evidențiază rolul managerilor în gestionarea rețelei de talente, cartografierea competențelor și promovarea culturilor învățării la nivel organizațional. - Cadrul de competențe în materie de IA și transformare digitală elaborat de UNESCO pune accent pe adaptabilitate, curiozitate și învățare continuă ca atitudini de leadership.
	7.3. Conducerea și coordonarea inovării și	Inițiativele Deceniul Digital și ComPact presupun ca liderii să promoveze inovarea, metodologiile agile și proiectarea de servicii digitale centrată pe utilizator.

transformării digitale	- Regulamentul privind IA impune instituțiilor din sectorul public să stabilească o guvernare pentru utilizarea IA, solicitând conducerii să coordoneze adoptarea și realizând o scalare responsabilă. - OCDE și Banca Mondială pun accent pe rolul liderilor în construirea de ecosisteme de inovație, testarea tehnologiilor emergente și utilizarea modelelor iterative de furnizare de servicii. - Strategia națională în domeniul inteligenței artificiale (2024–2027) impune capacitate de leadership pentru integrarea IA în proiectarea de servicii și asigurarea conformității cu reglementările.
7.4. Întărirea serviciilor publice și asigurarea guvernării digitale responsabile și securității cibernetice	- GDPR, Directiva NIS2, Regulamentul privind reziliența cibernetică și Regulamentul privind Europa interoperabilă impun obligații de conformitate care necesită guvernare la nivel managerial. - Regulamentul privind IA impune conducerii să implementeze cadre de guvernare și structuri de asumare a răspunderii în ceea ce privește IA. - Strategia de securitate cibernetică a României (2022–2027) impune liderilor să monitorizeze managementul riscurilor instituționale și să asigure coordonarea cu organismele naționale de securitate cibernetică (DNSC).
7.5. Gândire anticipativă și strategică în sprijinul administrației publice	- Programul de politică privind Deceniul Digital și monitorizarea la nivel european (DESI, rapoarte de țară) cer administrațiilor să anticipeze tendințele digitale și să pregătească strategii orientate spre viitor. - OCDE subliniază necesitatea previziunii strategice și a gândirii sistemice în guvernarea digitală, inclusiv utilizarea elaborării de scenarii și a analizei predictive.

3.2 Punctele forte ale modelului propus de cadru de competențe digitale

82. **Tabelul de mai jos rezumă principalele puncte forte ale cadrului de competențe digitale propus pentru administrația publică din România.** Se evidențiază coerența structurală a cadrului, alinierea la modelele internaționale și adaptabilitatea la procesele naționale de MRU. Fiecare punct forte este descris din perspectiva caracteristicilor de proiectare și a relevanței pentru implementare, cu accent pe utilizabilitatea practică, comparabilitatea internațională, precum și a sprijinului pentru eforturile de transformare digitală la nivelul diferitelor instituții.

Tabelul 12. Analiza principalelor puncte forte ale cadrului de competențe digitale propus

Punct forte	Descriere	Explicație/relevanță
Alinierea la cadrele internaționale	Cadrul de competențe digitale propus este aliniat structural și conceptual la cele mai importante modele internaționale de referință, inclusiv DigComp 2.2/3.0, Cadrul UNESCO de competențe în materie de inteligență artificială și transformare digitală pentru funcționarii publici, precum și la standardele și strategiile internaționale relevante, astfel cum se evidențiază în Rezultatul 1, care include experiența internațională relevantă din alte state membre UE unde astfel de modele au fost deja aplicate și sunt considerate solide.	Asigură comparabilitatea internațională și permite României să își compare funcționarii publici cu cei din alte state membre ale UE. Sprijină participarea viitoare la programe de dezvoltare a capacităților digitale la nivel UE, facilitează adoptarea de conținut digital de instruire comun și poziționează cadrul ca fiind interoperabil cu alte sisteme publice și educaționale.
Abordare coerentă în ceea ce privește definirea nivelurilor de complexitate	Modelul de competență A-B-C este aplicat în toate ariile de competență, inclusiv Leadership digital (aria 7), asigurând claritate structurală și utilizabilitate. Această structură pe trei niveluri reflectă logica progresivă folosită în mai multe cadre internaționale, inclusiv cadrul spaniol de competențe digitale pentru administrația publică.	Oferă un standard clar și ușor de înțeles pentru descrierea competenței digitale. Această structură evită complicațiile excesive, permițând totodată o diferențiere suficientă între roluri și sarcini. Oferă o modalitate practică de a comunica așteptările, de a proiecta parcursuri de învățare și de a evalua constant nivelurile de capacitate. De asemenea, simplitatea modelului A-B-C facilitează adoptarea de către instituții și susține integrarea în procesele de RU (de exemplu, recrutare, instruire, evaluare). Structura A-B-C asigură, de asemenea, comparabilitatea internațională, permițând alinierea la statele membre ale UE și facilitând utilizarea instrumentelor comune, a reperelor și resurselor de formare.
Diferențierea în funcție de rol, nu doar strâns legată de poziționarea ierarhică în clasificarea posturilor (abilitățile digitale necesare nu evoluează doar în raport cu	Recunoaște că unele posturi de execuție necesită niveluri mai ridicate de competențe digitale (B sau C). Adaugă flexibilitate și evită simplificarea excesivă a distincțiilor dintre managerial și non-managerial.	Permite alegeri flexibile atunci când se decide că un nivel mai ridicat de complexitate al unei competențe digitale poate fi asociat anumitor roluri/instituții.

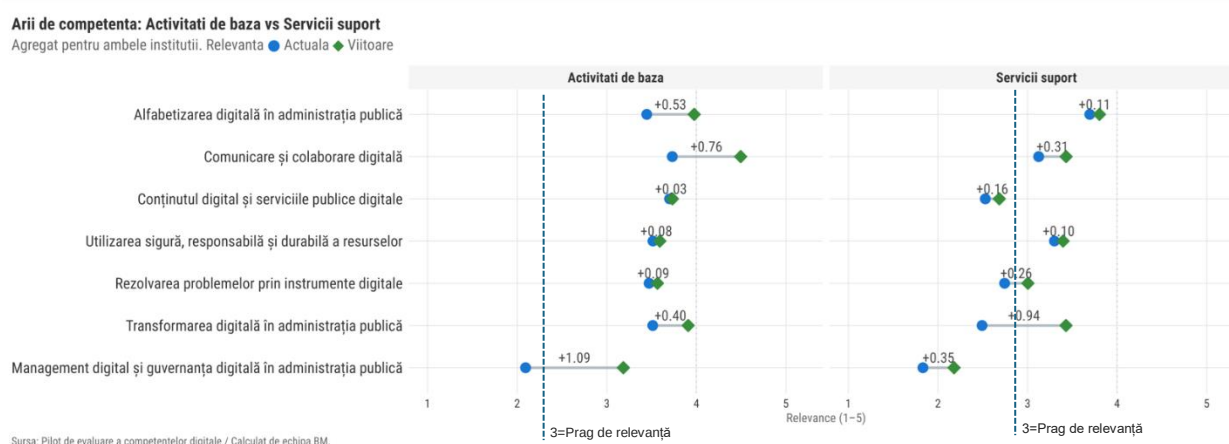
Punct forte	Descriere	Explicație/relevanță
responsabilitățile de coordonare)		
Recunoașterea transformării digitale ca prioritate-cheie	Include explicit competențe în domeniul transformării digitale care reflectă nevoile administrației publice moderne. Permite parcursuri de perfecționare/recalificare în cadrul funcției publice, ajutând la stimularea schimbării digitale.	Acest lucru se va reflecta în recomandările operaționale privind modul de cartografiere a acestor competențe pentru echipele de transformare digitală.
Corelarea ariei 7 cu posturi manageriale, în conformitate cu nevoile în materie de competențe digitale pentru această categorie de personal	Nivelurile de complexitate specifice ariei 7 sunt corelate cu trei niveluri ierarhice de posturi de manageri în administrația publică.	Acest lucru va facilita, de asemenea, corelarea cu competențele generale deja utilizate în administrația publică din România.
Accent echilibrat pe cunoștințe, abilități și atitudini (KSA)	Descriptorii reflectă întreaga gamă de elemente ale competenței digitale, nu doar comportamentul, ci și atitudinile, înțelegerea și abilitățile practice.	Permite o proiectare exhaustivă a evaluării și instruirii, reflectând realitățile activității digitale în instituțiile publice.

4 Relevanța cadrului propus de competențe digitale generale

83. **Exercițiul-pilot a oferit date esențiale pentru a valida relevanța cadrului propus de competențe digitale pentru diferitele funcții instituționale și tipuri de structuri funcționale.** Bazându-se pe abordarea metodologică detaliată în Secțiunea 1.4, pilotul a acoperit un eșantion larg de funcții aferente activităților de bază și suport din instituțiile participante, folosind interviuri structurate și corelarea post-sarcini pentru a evalua relevanța actuală și viitoare a competențelor digitale în funcție de nivelul de competență. Funcțiile aferente activităților de bază sunt implicate direct în elaborarea de politici sau furnizarea de servicii publice, în timp ce activitățile suport acoperă funcții interne precum RU, finanțe, achiziții și administrație, care asigură desfășurarea operațiunilor organizației. Departamentele TIC au fost abordate separat, prin pilotul dedicat rolurilor TIC, după cum se observă în Raportul conex ce însoțește prezentul raport. Scopul pilotului a fost de a testa aplicabilitatea practică a cadrului și de a calibra cerințele în materie de competențe pe baza cerințelor reale ale posturilor, generând date care să fundamenteze atât rafinarea cadrului, cât și prioritățile de implementare.

84. **Rezultatele exercițiului-pilot arată că rolurile specifice activităților de bază acordă o relevanță mai mare competențelor digitale actuale și viitoare decât serviciile suport.** Funcțiile specifice activităților de bază evaluează competențele digitale ca fiind mai relevante atât astăzi (3,23 vs. 2,73), cât și în viitor (3,73 vs. 3,05) și anticipează, de asemenea, o creștere generală mai mare a relevanței (+0,50 vs. +0,32). Aceste diferențe reflectă presiunile imediate ale transformării digitale cu care se confruntă segmentul funcțiilor dedicate furnizării de servicii orientate către beneficiari. În același timp, tiparele variază în funcție de ariile de competență. Serviciile suport anticipează cea mai mare creștere în ceea ce privește Transformarea digitală (+0,94 vs. +0,40), ceea ce denotă necesitatea modernizării operațiunilor și fluxurilor de lucru interne, în timp ce activitățile de bază înregistrează cea mai puternică schimbare în materie de Leadership digital și guvernanta digitală (+1,09), identificând acest aspect ca o prioritate pentru unitățile de primă linie. Comunicarea și colaborarea digitală arată o creștere puternică în ambele grupuri, în timp ce arii precum Utilizarea sigură și responsabilă, Rezolvarea problemelor cu ajutorul instrumentelor digitale și Conținutul digital și serviciile publice digitale rămân relativ stabile.

Figura 11. Arii de competență digitală – modificare la nivelul relevanței percepute – activități de bază versus servicii suport



85. **Comunicarea și colaborarea digitală și alfabetizarea digitală sunt, în prezent, cele mai relevante competențe în toate grupurile funcționale, stând la baza activității administrative zilnice.** Aceste competențe obțin cele mai ridicate rezultate, la ora actuală, atât în unitățile care desfășoară activități de bază, cât și în cele dedicate serviciilor suport, reflectând dependența generalizată de e-mail, gestionarea

digitală a documentelor, platforme partajate și instrumente de coordonare online. Relevanța lor constant ridicată confirmă faptul că abilitățile digitale de bază au fost integrate în funcțiile organizaționale și reprezintă coloana vertebrală operațională a activității cotidiene în sectorul public.

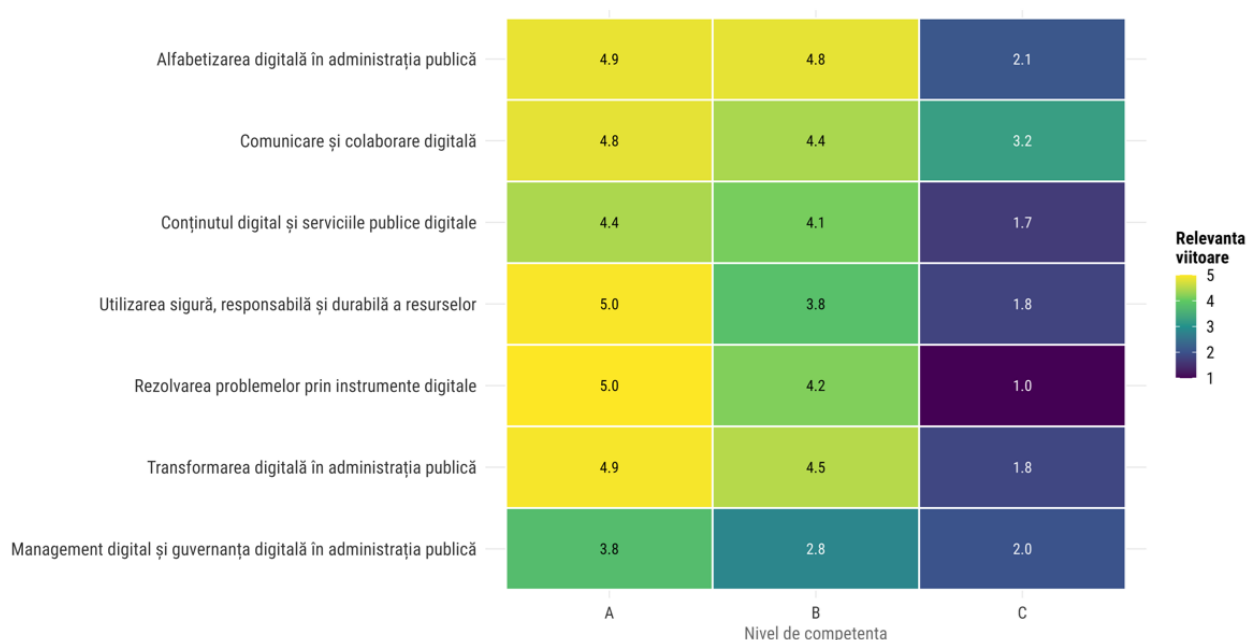
86. **Relevanța viitoare se reorientează către capabilitățile digitale mai strategice din ariile 6 și 7.** Creșterile cele mai ridicate sunt anticipate în cazul competențelor digitale orientate spre guvernanta și leadership, în special în cazul funcțiilor specifice activităților de bază, indicând așteptări tot mai mari ca personalul să gestioneze fluxurile de lucru digitale, să coordoneze procesele și să contribuie la leadershipul legat de transformarea digitală.

87. **Analiza relevanței viitoare pe arie și nivel de competență, la nivelul unităților dedicate activităților de bază și serviciilor suport, indică nevoia de a acorda instituțiilor flexibilitatea de a atribui niveluri mai ridicate de competență anumitor posturi atunci când este necesar.** Harta termică din **Error! Reference source not found.** evidențiază modul în care fiecare nivel de competență (A, B, C) este așteptat să conteze în anii următori în cele șapte arii de competență digitală. Identificarea competențelor percepute ca urmând să crească în importanță este esențială pentru a asigura că acest cadru este pregătit pentru viitor, că răspunde cerințelor posturilor în continuă evoluție și că poate ghida dezvoltarea forței de muncă și planificarea strategică. **O analiză detaliată a rezultatelor în materie de relevanță pentru toate competențele digitale este inclusă în Anexa 2.**

Figura 12. Relevanță viitoare pe arie și nivel de competență

Relevanța viitoare pe nivel de competență și arie

A = De bază, B = Intermediar, C = Avansat



Sursa: Pilot de evaluare a competențelor digitale / Calculat de echipa BM.

88. **Nivelul A (competență de bază) apare ca universal esențial în administrația publică.** În toate ariile de competență și grupurile instituționale, nivelul A manifestă o relevanță în viitor excepțional de ridicată (4.4–5.0), confirmând că abilitățile digitale de bază nu mai sunt opționale, ci o cerință obligatorie pentru toate rolurile. Alfabetizarea digitală, utilizarea sigură și responsabilă a resurselor digitale, rezolvarea problemelor cu ajutorul instrumentelor digitale, comunicarea, transformarea digitală și chiar contribuirea la serviciile publice digitale sunt așteptate să fie necesare la nivel de bază pentru aproape tot personalul. Acest lucru susține premisa cadrului conform căreia capacitatea digitală generală trebuie să stă la baza administrației publice moderne.

89. **Nivelul B (competență intermediară) este în general relevant, dar ar trebui aplicat selectiv în funcție de tipul postului.** Rezultatele rămân constant peste pragul de relevanță, în special în ceea ce privește rolurile aferente activităților de bază (adesea 4,0–4,7), reflectând cererea crescută de abilități digitale avansate în activitatea operațională, analitică și care implică interacțiunea cu cetățenii. Serviciile suport arată, și ele, o relevanță puternică la nivelul B, determinată de fluxuri de lucru digitale transversale în RU, finanțe și achiziții. Totuși, diferențele între ariile de competență indică faptul că un nivel intermediar de competență nu este necesar pentru fiecare rol. Concluziile sugerează că nivelul B nu ar trebui aplicat automat doar pe baza gradului, ci ar trebui corelat mai atent cu funcții cu cerințe demonstrate privind sarcinile digitale, cu îndrumări mai clare pentru instituții privind aplicarea selectivă.

90. **Nivelul C (competență avansată) este relevant doar pentru un grup restrâns de roluri și trebuie să rămână foarte specific.** În majoritatea ariilor de competență și în ambele grupuri funcționale, scorurile aferente nivelului C sunt scăzute (de obicei 1,0–2,5), în special în ceea ce privește serviciile suport, ceea ce sugerează că leadershipul digital avansat, proiectarea transformării și expertiza tehnică nu sunt relevante pentru majoritatea funcțiilor publice. Deși unitățile care desfășoară activități de bază arată semnale timpurii de relevanță în creștere pentru anumite competențe orientate spre leadership, ele rămân limitate la roluri manageriale și de coordonare specifice. Prin urmare, pilotul confirmă că nivelul C nu ar trebui impus pe scară largă, ci aplicat flexibil acolo unde instituțiile pot demonstra o nevoie reală. De asemenea, se evidențiază importanța recalibrării descriptorilor de nivel C spre responsabilități de leadership strategic și guvernanță, mai degrabă decât spre execuție tehnică, asigurând alinierea la mandatele reale ale funcționarilor publici de rang înalt, păstrând în același timp ambiția de a dezvolta capacitatea de leadership digital.

91. **Pilotul confirmă faptul că proiectul de cadru de competențele digitale generale este relevant pe scară largă și nu necesită o reproiectare structurală.** Toate cele șapte arii de competență sunt considerate relevante, cu o importanță deosebit de mare acordată Alfabetizării digitale, Comunicării și colaborării digitale și, privind spre viitor, Leadershipului digital și guvernanței digitale, dar și Transformării digitale. Accentul puternic și constant pus pe nivelul A (de bază) și pe nivelul B (intermediar) în toate instituțiile și familiile ocupaționale demonstrează că aceste niveluri de competență surprind cu acuratețe așteptările de bază și cerințele mai avansate, dar totuși răspândite, legate de sarcinile operaționale și analitice într-o administrație modernă.

92. **În același timp, ajustările de calibrare s-au dovedit necesare la partea superioară a scalei de competență doar pentru anumiți descriptori.** Competența avansată (nivelul C) este percepută ca relevantă doar pentru un set restrâns de roluri și sarcini, în special în unitățile care desfășoară activități de bază cu responsabilități mai strategice sau specializate. Pentru multe alte funcții, competențele de nivel C sunt considerate prea tehnice în raport cu mandatele reale. Acest lucru este deosebit de vizibil în cazul ariei 7 (Leadership digital și guvernanță digitală), unde anumiți descriptori de nivel C au fost percepuți ca fiind mai adecvați pentru specialiștii TIC, echipele de date sau autoritățile digitale centrale. Prin urmare, pilotul a sugerat rafinarea descriptorilor de nivel C aferenți ariei 7 pentru a pune accent pe guvernanță, supraveghere și direcție strategică, mai degrabă decât pe execuția tehnică, precum și utilizarea mai selectivă a nivelului C, corelată cu roluri specifice care presupun cu adevărat responsabilități avansate.

93. **Ca urmare a pilotului, cadrul a fost ușor ajustat în aria 7 - în special competența 7.4, către descriptorii legați de sarcini care sunt cu adevărat manageriale: stabilirea principiilor de guvernanță, supravegherea calității datelor și a conformității, ghidarea utilizării etice și responsabile a tehnologiilor digitale și consolidarea serviciilor publice printr-o direcție strategică.**

94. **În ansamblu, pilotul oferă dovezi solide că acest model de complexitate pe niveluri ar trebui păstrat, dar aplicat cu flexibilitate.** Nivelul A ar trebui să rămână baza universală; nivelul B ar trebui folosit selectiv, pe baza unor dovezi clare privind cerințele digitale legate de anumite posturi și nu ca un standard automat implicit pentru gradele superioare; nivelul C nu ar trebui impus prin lege unor categorii

largi de posturi, ci atribuit în funcție de rol în cazurile în care abilități avansate de leadership digital, guvernanță sau analiză sunt necesare în mod demonstrabil.

95. **O cartografiere ajustată a nivelurilor de competență aferente competențelor digitale generale în structura de carieră specifică funcției publice este propusă în Capitolul 6 al acestui raport, care evidențiază ajustările realizate pe baza concluziilor exercițiului-pilot.** Cartografierea este adaptată contextului administrativ românesc și indică nivelul minim de competență așteptat pentru fiecare categorie de posturi. Este important de menționat faptul că aceste niveluri minime servesc exclusiv ca obiective de antrenament pentru faza de operaționalizare inițială. În procesul de recrutare, doar nivelul A va fi evaluat pentru anumite competențe digitale, astfel cum se propune în Rezultatul 3 aferent proiectului TSI. Pe măsură ce capacitatea instituțională crește și maturitatea digitală evoluează, această cartografiere poate fi actualizată progresiv pe baza dovezilor și a nevoilor sectoriale.

5 Corelarea cu cadrul competențelor generale din administrația publică din România

96. **Modelul propus de cadru de competențe digitale este compatibil cu cadrul de competențe generale deja implementat.** Logica cadrului de competențe generale funcționează cu competențe și subcompetențe care sunt adăugate progresiv la diferitele niveluri de complexitate și ierarhice, astfel cum se arată în Figura 13. Nivelurile de complexitate – elementar, operațional, extins și strategic – sunt corelate cu logica ierarhizată a progresiei în sistemul de carieră specific administrației publice. De exemplu, înalții funcționari publici sunt poziționați în cadrul de competențe generale la nivelul strategic pentru o serie de competențe generale și la nivelul extins pentru altele.

97. **Proiectul de cadru de competențe digitale nu funcționează cu subcompetențe, pentru a evita complexitatea excesivă și pentru a asigura ușurința operaționalizării și comparabilitatea cu alte repere internaționale relevante.** Deși proiectul de cadru de competențe digitale propus nu include subcompetențe și nu operează cu nivelurile elementar, operațional, extins și strategic, competențele digitale generale și nivelurile propuse de competență A – B – C pot fi ușor corelate cu competențele generale.

Figura 13 Modelul cadrului de competențe generale în funcția publică din România

Categoria de competențe	Competențe pentru funcțiile de execuție	Competențe pentru managerii tehnici	Competențe pentru managerii de nivel mediu	Competențe pentru înalții funcționari publici
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor
	Inițiativă	Inițiativă	Inițiativă	Inițiativă
	Planificare și organizare	Planificare și organizare	Planificare și organizare	Planificare și organizare
Eficiență interpersonală	Comunicare	Comunicare	Comunicare	Comunicare
	Lucrul în echipă	Lucrul în echipă	Lucrul în echipă	Lucrul în echipă
	Orientare către cetățean	Orientare către cetățean	Orientare către cetățean	Orientare către cetățean
Responsabilitate socială	Integritate	Integritate	Integritate	Integritate
	Managementul performanței	Managementul performanței	Managementul performanței	Managementul performanței
	Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei
Leadership	Generarea angajamentului	Generarea angajamentului	Generarea angajamentului	Generarea angajamentului
	Promovarea inovației și inițierea schimbării	Promovarea inovației și inițierea schimbării	Promovarea inovației și inițierea schimbării	Promovarea inovației și inițierea schimbării
	Agilitate strategică	Agilitate strategică	Agilitate strategică	Agilitate strategică

Subcompetențele sunt adăugate progresiv la diferitele niveluri ierarhice

Subcompetențele corespund diferitelor niveluri de competență

98. **Corelarea preliminară a competențelor digitale propuse cu cadrul de competențe generale elaborat pentru administrația publică din România s-a realizat printr-un proces tehnic structurat, constând în următorii pași:**

- **Alinierea inițială la nivel de descriptor:** Fiecare proiect de descriptor din cadrul propus de competențe digitale a fost analizat și corelat cu descriptorii relevanți din cadrul de competențe

generale. Aceasta a inclus asocieri nu doar la nivelul competențelor generale, ci și la nivelul subcompetențelor, acolo unde a fost cazul.

- **Calculul ponderilor relevanței:** Pentru a reflecta cât de strânsă este relația dintre descriptori, relevanța a fost evaluată folosind alocări procentuale. Această abordare a oferit o perspectivă cuantificată cu privire la cât de strâns se alinia fiecare descriptor digital la una sau mai multe subcompetențe din cadrul general.
- **Ajustare pentru reducerea complexității:** În cazurile în care competențele digitale – în special cele cu descriptori la nivelurile de competență B și C – au fost corelate atât cu competențele generale, cât și cu subcompetențele acestora, suprapunerile rezultate au dus la o creștere inutilă a gradului de complexitate. Pentru a rezolva acest lucru, corelarea a fost simplificată prin consolidarea legăturilor doar la nivelul principalelor competențe generale, excluzând diferențierile la nivel de subcompetență.
- **Reducerea corelărilor multiple:** Rezultatele inițiale au fost analizate pentru a reduce la minim cazurile în care o singură competență digitală a fost asociată mai multor competențe generale. Această etapă a avut ca scop asigurarea clarității și utilizabilității cadrului prin promovarea unei abordări unu-la-unu sau de tipul celei mai relevante corelări ori de câte ori acest lucru este posibil.

99. **Corelarea competențelor digitale generale cu competențele generale ale funcționarilor publici este realizată pentru a sprijini fazele viitoare de implementare (odată ce sistemul este capabil să evalueze competențele digitale în mod regulat).** Aceasta clarifică ce capabilități digitale influențează demonstrarea eficienței a competențelor generale specifice în practică și fundamentează proiectarea unor evaluări ale abilităților digitale mai țintite, bazate pe sarcini, adaptate diferitelor roluri. O astfel de abordare permite ca testarea să reflecte atât cerințele digitale ale sarcinilor specifice unui anumit post, cât și competențele generale relevante pentru fiecare funcție. Ea nu presupune evaluarea competențelor digitale ca parte a procesului de evaluare a competențelor generale; competențele digitale rămân supuse unor mecanisme separate și dedicate de evaluare, astfel cum s-a propus în **Rezultatele 3** și **4** din cadrul proiectului TSI.

Figura 14 Corelarea competențelor digitale propuse cu competențele generale aplicabile în administrația publică din România

Categoria competențelor generale	Competențe generale	Competențe digitale generale
1. Eficiență personală	a) Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor	1.1 Căutarea și accesarea datelor, informațiilor și conținutului digital
		1.2 Evaluarea datelor, Informațiilor și conținutului digital
		3.1 Dezvoltarea, integrarea și reutilizarea conținutului digital
		5.1. Gestionarea dispozitivelor digitale, inclusiv identificarea și rezolvarea problemelor tehnice
		6.3 Cunoștințe de IA în administrația publică
	b) Inițiativă	6.1 Contribuirea la transformarea digitală în administrația publică, stimularea inovării și îmbunătățirii
		6.2 Dezvoltarea competențelor digitale la locul de muncă
	c) Planificare și organizare	1.3 Gestionarea datelor, informațiilor și conținutului digital
		4.1 Protejarea dispozitivelor și infrastructurii
		5.2 Utilizarea instrumentelor de automatizare în medii digitale

2. Eficiența interpersonală	a) Comunicare	2.1 Comunicarea, interacțiunea și încurajarea participării cetățenilor și a întreprinderilor prin intermediul tehnologiilor digitale
	b) Lucrul în echipă	2.2 Partajarea și colaborarea în echipe digitale în contexte intra și interinstituționale
3. Responsabilitate socială	a) Orientare către cetățean	3.2 Furnizarea de servicii publice digitale
	b) Integritate	2.3 Asigurarea integrității digitale și a responsabilității în administrația publică
		3.3 Asigurarea conformității cu cadrele legale, reglementări și standarde în medii digitale
		4.2 Gestionarea identităților digitale și protejarea datelor personale și a confidențialității
4. Abilități manageriale	a) Managementul performanței	4.3 Susținerea practicilor digitale sănătoase și durabile
		7.1 Gestionarea performanței și operațiunilor prin tehnologii digitale
	b) Dezvoltarea echipei	7.4 Întărirea serviciilor publice și asigurarea guvernancei digitale responsabile și securității cibernetice
5. Leadership	a) Generarea angajamentului	7.2 Conducerea dezvoltării echipelor în medii digitale
	b) Promovarea inovației și inițierea schimbării	7.3 Conducerea și coordonarea inovării și transformării digitale
		7.5 Gândire anticipativă și strategică în sprijinul administrației publice

6 Cartografierea nivelurilor de competență aferente competențelor digitale în structura de carieră specifică administrației publice

100. **Cartografierea nivelurilor de competență digitală pe diferitele categorii de posturi a urmărit să reflecte atât complexitatea sarcinilor îndeplinite, cât și cerințele digitale reale identificate (explicit sau implicit) în fișele posturilor din administrația publică din România.** Această cartografiere eficientă, propusă și prezentată în tabelul de mai jos (Tabelul 13), le permite instituțiilor să înțeleagă legăturile dintre modelele de competențe digitale și generale, păstrând, totuși, claritatea conceptuală și evitând suprapunerile. Deși ar putea fi tentant să presupunem că toate posturile de nivel de execuție ar trebui să corespundă nivelului A (de bază), analiza arată că acest lucru nu este adevărat. Multe posturi de execuție implică sarcini care depășesc simpla utilizare a instrumentelor, necesitând abilitatea de a analiza date, de a colabora digital sau de a rezolva probleme digitale moderat complexe. Prin urmare, atribuirea nivelului B (intermediar) unui procent considerabil din posturile de execuție este atât realistă, cât și necesară pentru a surprinde cerințele digitale deja integrate în activitatea de zi cu zi.

101. **Cartografierea propusă a nivelurilor de competență digitală în România este susținută atât de dovezi internaționale, cât și de analiza națională a fișelor posturilor.** În faza inițială de evaluare, cadrul spaniol *Marco de Competencias Digitales* (care folosește, la rândul său, nivelurile A-B-C) a fost testat pe fișele posturilor din România. Rezultatele au confirmat că majoritatea posturilor erau cartografiate la nivelul B, reflectând un nivel moderat, dar constant, de competență digitală necesară în toate instituțiile. Deși corelația dintre modelele românesc și spaniol nu este absolută, având în vedere că descriptorii au fost adaptați contextului administrativ românesc, ambele cadre au o rădăcină comună în DigComp, ceea ce face ca nivelurile de competență să fie în mare parte comparabile. Aceasta înseamnă că, dacă nivelul B din modelul spaniol poate fi aplicat în mod realist fișelor actuale ale posturilor din România, atunci cadrul propus pentru România este, la rândul său, aplicabil la nivelul B pentru posturi de execuție de nivel înalt.

102. **Cartografierea propusă a nivelurilor de competență digitală ar trebui considerată un cadru de referință pentru instituții, un standard minim care să asigure coerența în funcția publică.** În același timp, instituțiile ar trebui să păstreze flexibilitatea de a atribui un nivel de competență mai ridicat acolo unde complexitatea anumitor posturi o impune. De exemplu, un analist date recrutat la nivel de debutant poate intra formal în administrația publică în baza unui test care verifică cunoștințele elementare de TI, dar dacă instituția are nevoie ca acest rol să funcționeze la nivelul B, ar trebui să aibă posibilitatea de a solicita acest nivel mai ridicat de competență. În procesul de recrutare, și având în vedere limitările actuale legate de capacitate, poate fi totuși utilă testarea unui nivel minim general de competență pentru toate posturile – A (așa cum se face în prezent, unde cunoștințele în materie de TI sunt testate la nivel de începător în concursurile naționale). Totuși, în fișele posturilor, nivelul de competență corespunzător ar trebui să fie corelat în mod constant cu cadrul (A, B sau C). Acest lucru va asigura că parcursul de instruire reflectă cerințele reale ale fiecărui rol și că personalul este sprijinit să atingă nivelul de competență necesar pentru o performanță eficientă. Pentru posturile manageriale, se recomandă un nivel minim B, pentru a asigura că managerii pot conduce și susține transformarea digitală în cadrul echipelor lor.

103. **Procesul-pilot a jucat un rol esențial în calibrarea nivelurilor de competență în funcțiile publice, pe baza dovezilor.** Deși cartografierea inițială a competențelor digitale s-a bazat pe presupuneri normative, pilotul a permis o evaluare mai precisă a relevanței actuale și viitoare a competențelor la diferite niveluri de competență. Aplicând abordarea metodologică descrisă în Secțiunea 1.4 a acestui raport, exercițiul-pilot a permis validarea, ajustarea și rafinarea cerințelor legate de nivelul de competență prin compararea standardelor propuse cu sarcinile reale ale diferitelor posturi, prioritățile instituționale și nevoile legate de transformarea digitală anticipată, rezultând o cartografiere mai ancorată și operațională.

Rezultatele-cheie ale exercițiului-pilot sunt discutate în Capitolul 4 din prezentul raport, iar detalii suplimentare sunt disponibile în **Anexa 2**.

104. **Deși pilotul nu susține ca nivelul C să fie obligatoriu în cazul tuturor competențelor digitale generale specifice tuturor posturilor de la un anumit nivel profesional, pentru trei competențe – *Gestionarea datelor, informațiilor și conținutului digital (1.3), Asigurarea integrității digitale și a responsabilității în administrația publică (2.3) și Dezvoltarea competențelor digitale la locul de muncă (6.2)* – se propune ca nivelul C să le fie atribuit în cazul posturilor de manageri de nivel mediu și superior** (inclusiv înalți funcționari publici), deoarece ele reflectă responsabilități esențiale de leadership, indiferent de maturitatea digitală instituțională (Tabelul 13). Aceste competențe se referă la supraveghere strategică, asumarea răspunderii și dezvoltarea capacității forței de muncă, funcții consolidate de scenarii de previziune ca fiind esențiale pentru guvernanta digitală viitoare. O astfel de secvențiere permite administrației să se concentreze mai întâi pe funcțiile de leadership de bază care creează condițiile pentru o transformare digitală mai amplă, menținând în același timp flexibilitatea instituțiilor de a adopta selectiv niveluri mai ridicate de competență pe măsură ce prioritățile lor digitale evoluează.

105. **Pentru toate celelalte competențe, instituțiile păstrează flexibilitatea deplină de a aplica selectiv niveluri de competență mai ridicate decât cele minim impuse**, pe baza analizei posturilor, contextului organizațional și priorităților în materie de transformare digitală. Această abordare asigură ambiția acolo unde este justificată, permițând totodată implementarea personalizată în diverse structuri administrative. Recomandările privind procesul de atribuire a unui nivel mai ridicat de competență ca parte a procesului de analiză a posturilor sunt incluse în Rezultatul 3.

Tabelul 13. Cartografierea nivelurilor de competență aferente competențelor digitale pe diverse tipuri de posturi din administrația publică

Număr	Competențe digitale generale	Funcționari de execuție - debutant, asistent	Funcționari de execuție - principal, superior	Manager tehnic (șef serviciu, adjunct, +manager de proiect)	Manageri de nivel mediu (directori, adjuncți, directori generali, directori generali adjuncți)	Înalti funcționari publici
1.1	Căutarea și accesarea datelor, informațiilor și conținutului digital	A	B	B	B	B
1.2	Evaluarea datelor, informațiilor și conținutului digital	A	B	B	B	B
1.3	Gestionarea datelor, informațiilor și conținutului digital	A	B	B	C	C
2.1	Comunicarea, interacțiunea și încurajarea participării cetățenilor și a întreprinderilor prin intermediul tehnologiilor digitale	A	B	B	B	B
2.2	Partajarea și colaborarea în echipe digitale în contexte intra și interinstituționale	A	B	B	B	B
2.3	Asigurarea integrității digitale și a responsabilității în administrația publică	A	B	B	C	C
3.1	Dezvoltarea, integrarea și reutilizarea conținutului digital	A	B	B	B	B
3.2	Furnizarea de și contribuția la serviciile publice digitale	A	A	B	B	B
3.3	Asigurarea conformității cu cadrele legale, reglementări și standarde în medii digitale	A	B	B	B	B
4.1	Protejarea dispozitivelor și a infrastructurii	A	B	B	B	B
4.2	Gestionarea identităților digitale și protejarea datelor cu caracter personal și a vieții private	A	B	B	B	B
4.3	Susținerea practicilor digitale sănătoase și durabile	A	A	B	B	B
5.1	Gestionarea dispozitivelor digitale, inclusiv identificarea și rezolvarea problemelor tehnice	A	B	B	B	B
5.2	Utilizarea instrumentelor de automatizare în medii digitale	A	B	B	B	B
6.1	Contribuirea la transformarea digitală în administrația publică, stimularea inovării și îmbunătățirii	A	B	B	B	B
6.2	Dezvoltarea competențelor digitale la locul de muncă	A	B	B	C	C
6.3	Cunoștințe de IA în administrația publică	A	B	B	B	B
7.1	Gestionarea performanței și operațiunilor prin tehnologii digitale			A	B	B
7.2	Conducerea dezvoltării echipelor în medii digitale			A	B	B
7.3	Conducerea și coordonarea inovării și transformării digitale			A	B	B
7.4	Întărirea serviciilor publice și asigurarea guvernanței digitale responsabile și securității cibernetice			A	A	B
7.5	Gândire anticipativă și strategică în sprijinul administrației publice			A	A	A

7 Concluzii: de la proiectare la implementare

106. **Cadrul propus de competențe digitale generale oferă un punct de plecare coerent și bazat pe dovezi pentru dezvoltarea capacității digitale în administrația publică din România.** Bazându-se pe o cartografiere juridică extinsă, analiza posturilor, stabilirea de repere internaționale³⁶ și un pilot multi-instituțional, cadrul stabilește pentru prima dată o referință comună pentru definirea a ceea ce înseamnă „competență digitală” în contextul administrației publice din România. Aceasta depășește simplele cunoștințe de bază în TI, mergând către un model cuprinzător care integrează cunoștințe, abilități și atitudini în șapte arii clar articulate de competență. Definind competențele cu ajutorul a trei niveluri progresive de competență (A–B–C), cadrul asigură claritatea așteptărilor, permițând totodată o diferențiere suficientă pentru a reflecta diversitatea rolurilor din administrația publică.

107. **Un punct forte central al modelului constă în adaptarea sa completă la realitățile operaționale ale administrației publice.** Deși aliniat la DigComp 3.0 ca standard european de referință, cadrul a fost adaptat prin teste de jos în sus pentru a reflecta fluxurile de lucru instituționale, obligațiile de reglementare și sarcinile de furnizare de servicii specifice funcțiilor guvernamentale. Structura stratificată rezultată face diferența între competențele relevante pentru toți angajații (ariile 1–6) și cele aplicabile exclusiv rolurilor de conducere și manageriale (aria 7). Această structură asigură că abilitățile digitale de bază devin o referință universală în întreaga administrație publică, în timp ce competențele avansate de transformare, guvernanta și leadership sunt concentrate acolo unde sunt necesare funcțional. Este important de menționat faptul că acest cadru evită o combinare simplistă a competenței cu ierarhia, recunoscând că unele funcții de execuție necesită o capacitate digitală intermediară sau avansată, bazată pe complexitatea sarcinii, nu pe rangul formal.

108. **Aplicarea procesului-pilot în trei instituții importante a confirmat relevanța și utilizabilitatea practică a structurii de competențe și a modelului de competență al cadrului.** Atât în ceea ce privește activitățile de bază, cât și serviciile suport, competențele digitale au fost evaluate ca fiind din ce în ce mai importante, în special în domenii legate de leadership digital, guvernanta, comunicare și transformare. Nivelul A a reieșit ca o cerință universală pentru toate rolurile, validând premisa cadrului de a stabili o bază digitală comună. Nivelul B s-a dovedit a fi larg aplicabil, dar cel mai bine implementat selectiv, în funcție de cerințele postului, nu de categoriile de grade. Nivelul C s-a dovedit relevant doar pentru un set limitat de roluri, susținând recomandarea legată de aplicarea sa ținută și flexibilă. Aceste constatări au permis rafinarea descriptorilor, în special în ceea ce privește aria 7, și o cartografiere calibrată a obiectivelor minime de competență aliniate la nevoile reale ale instituției.

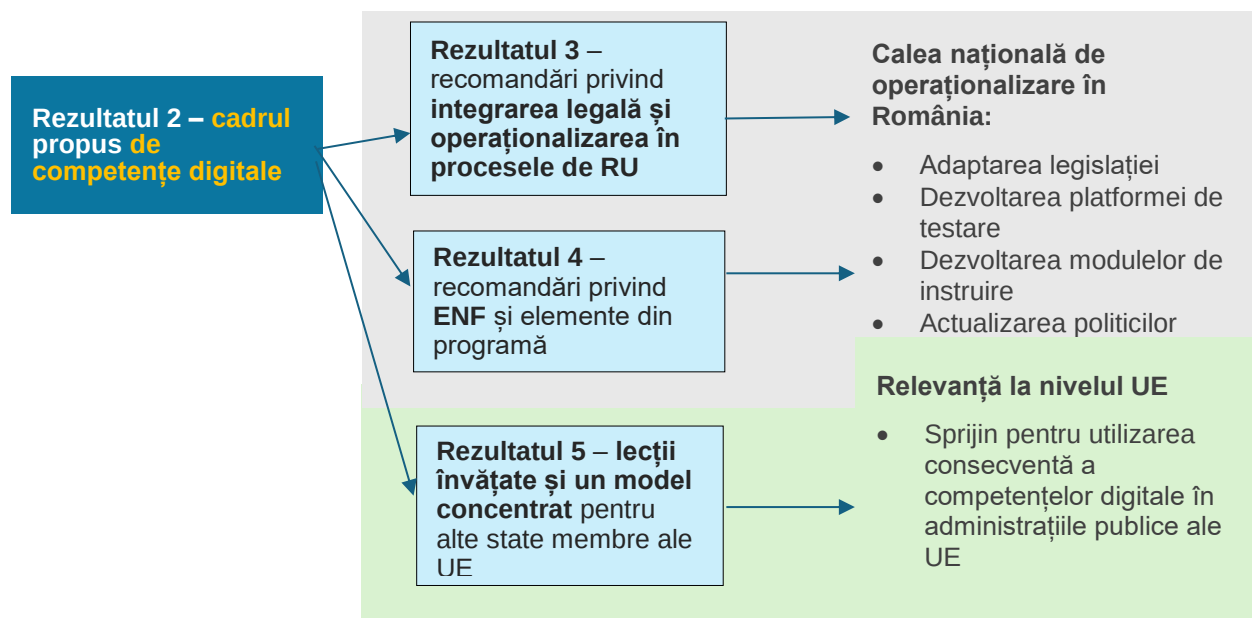
109. **Compatibilitatea cadrului cu cadrul existent de competențe generale întărește și mai mult viabilitatea instituțională.** Cartografierea sistematică a demonstrat o intersectare importantă a competențelor digitale cu competențele generale comportamentale deja reglementate de Codul administrativ din România, în special în domeniile rezolvării de probleme, comunicării, integrității, managementului performanței și leadershipului. Totuși, raportul confirmă importanța menținerii competențelor digitale ca un cadru distinct, nu includerea lor în evaluările competențelor generale. Această abordare dual-sistemică păstrează claritatea conceptuală, evită complexitatea birocratică inutilă și protejează flexibilitatea necesară pentru a actualiza descriptorii competențelor digitale pe măsură ce tehnologiile și cerințele sectorului public evoluează. Prin urmare, exercițiul de cartografiere nu este conceput pentru o fuziune a sistemelor de evaluare, ci pentru a fundamenta fazele viitoare ale testării digitale ținute, bazate pe sarcini, aliniate cerințelor rolului.

³⁶ Astfel cum se descrie în Rezultatul 1 elaborat în cadrul proiectului TSI.

110. **Rezultatele 3 și 4 elaborate în cadrul proiectului TSIs se bazează pe faza de proiectare și transpun acest cadru conceptual în recomandări realizabile pentru operaționalizare.** Rezultatul 3 se bazează direct pe model prin propunerea consacrării legale a cadrului și definirea modului în care competențele digitale ar trebui operaționalizate în contextul unor procese selectate de RU, în principal recrutare și instruire, evitând integrarea prematură în sistemele de evaluare a performanței sau promovare. Rezultatul 4 transformă descriptorii competențelor în elemente propuse ale programei, la care se adaugă o metodologie revizuită pentru ENF, susținută de diagnostice privind abilități pe bază de platformă și analize ale învățării. Împreună, rezultatele asigură că acest cadru nu funcționează ca un catalog static de reglementare, ci ca un instrument dinamic de dezvoltare a forței de muncă, capabil să identifice lacunele în materie de competențe, să prioritizeze investițiile în formare, să modeleze programa și să alimenteze planificarea strategică a RU.

111. **Rezultatele ulterioare (3 și 4) oferă, de asemenea, recomandări privind foaia de parcurs pentru o implementare etapizată.** Abordarea urmărește să asigure faptul că aceste competențe digitale sunt introduse în mod util în procesele de RU care aduc cea mai mare valoare adăugată. Metoda de implementare vizează să înlocuiască inițiativele fragmentate, ad-hoc, legate de competențe, cu un model structurat care leagă standardele de competență, instrumentele de evaluare, parcursurile de formare și mecanismele de certificare. Prin separarea diagnosticului dezvoltării de evaluarea performanței și prin concentrarea operaționalizării timpurii pe funcțiile de recrutare și învățare, modelul se aliniază la bunele practici internaționale și reduce riscurile de implementare. În timp, cadrul oferă o platformă pentru consolidarea progresivă a coerenței între instituții, ghidarea planificării forței de muncă și profesionalizarea capacității de leadership pentru transformarea digitală.

Figura 15 Relevanța Rezultatului 2: de la proiectare la implementare



112. **Dincolo de relevanța sa națională, modelul românesc poate reprezenta o referință importantă și pentru alte state membre ale UE.** Alinierea sa la DigComp 3.0 asigură comparabilitatea europeană, în timp ce adaptarea sa la realitățile administrației publice duce la un cadru operațional concentrat, potrivit mediilor guvernamentale care se confruntă cu provocări similare precum fragmentarea competențelor, îmbătrânirea forței de muncă și cererea tehnologică accelerată. Structura modulară a competențelor, modelul de competență pe niveluri și distincția dintre evaluare și estimare formează împreună o abordare replicabilă, care poate sta la baza dezvoltării unor sisteme de competențe digitale în sectorul public în întreaga UE. Astfel, experiența românească contribuie nu doar la reforma internă în materie de MRU, ci și

la dialogul european mai larg privind construirea unor administrații publice capabile digital și pregătite pentru viitor.

113. **În acest sens, Rezultatul 5 aferent proiectului TSI consolidează experiența României într-un set de lecții transferabile și un model concentrat pentru alte state membre ale UE.** Acest rezultat final sintetizează dovezi din cartografierea legală, proiectarea cadrului, testarea-pilot și operaționalizarea nevoilor de instruire pentru a identifica principiile de bază ale proiectării, mecanismele de guvernare și factorii de implementare care au permis dezvoltarea unui sistem practic și scalabil de competențe digitale pentru administrațiile publice. El prezintă o versiune modulară a modelului românesc aliniată la DigComp 3.0, adaptată contextelor administrative diverse din țările UE. Prin combinarea perspectivelor metodologice cu instrumente și exemple concrete, Rezultatul 5 urmărește să sprijine învățarea *inter pares* în întreaga Uniune și să contribuie la o abordare europeană comună pentru consolidarea competențelor digitale în sectorul public.

Anexa 1. Competențe digitale generale și descriptori

Anexa 1.1 Competențe fundamentale

Ariile 1-5 reprezintă nucleul cadrului de competențe digitale. Ele definesc cunoștințele, abilitățile și atitudinile digitale esențiale de care toți funcționarii publici au nevoie pentru a-și desfășura activitatea în mod eficient și responsabil, într-un mediu de lucru din ce în ce mai digital. Aceste competențe se aplică tuturor rolurilor, sectoarelor și nivelurilor de vechime și sunt relevante pentru realitățile cotidiene ale administrației publice.

Această parte a cadrului se aliniază strâns la modelele europene și internaționale de competențe digitale, cum ar fi cadrul DigComp, dar a fost adaptată pentru a reflecta contextul instituțional și operațional al administrației publice din România. Deși se bazează pe concepte digitale comune – precum comunicarea, gestionarea informațiilor, colaborarea și securitatea digitală – cadrul le ancorează în sarcini și instrumente familiare funcționarilor publici, inclusiv platforme administrative, fluxuri de lucru digitale și servicii adresate cetățenilor. În timp ce unii dintre descriptori derivă din practicile internaționale³⁷ și sunt adaptați contextului românesc, alții sunt specifici scopului acestui cadru.

Aria 1. Alfabetizarea digitală în administrația publică

Aria 1 acoperă competențele esențiale necesare funcționarilor publici pentru a lucra eficient cu informații și date digitale în procesele administrației publice. Într-un sector public modern, deciziile, serviciile și operațiunile se bazează tot mai mult pe volume mari de informații digitale, iar funcționarii publici trebuie să poată căuta, valida, organiza, stoca și recupera date și conținut într-un mod responsabil și eficient.

Aceste competențe depășesc simpla navigare pe Internet și acoperă întregul ciclu informațional: identificarea nevoilor de informații, efectuarea de căutări țintite folosind instrumente și platforme digitale (inclusiv sisteme de căutare asistate de IA), evaluarea credibilității și relevanței surselor și aplicarea tehnicilor de curățare a datelor de bază pentru a asigura calitatea datelor pentru uz administrativ. Funcționarii publici trebuie, de asemenea, să poată organiza informațiile în sistemele instituționale, folosind platforme de management al documentelor, sisteme de clasificare și reguli de arhivare care respectă standardele administrative și asigură accesibilitatea, trasabilitatea și conformitatea legală a datelor.

³⁷ Sursele-cheie includ: [DigComp 3.0](#), [Cadrul OCDE privind performanța și competențele digitale în sectorul public](#), Raportul OCDE privind [Dezvoltarea competențelor necesare unei guvernări digitale](#), Cadrul UNESCO privind [Competențele în materie de inteligență artificială și transformare digitală pentru funcționarii publici](#), [Platforma Syllabus dedicată abilităților digitale în administrația publică](#) din Italia, [Cadrul de referință privind competențele digitale ale funcționarilor publici](#) în Spania.

Competență	Definiție	Număr	Descriptor	Nivel
Aria 1. Alfabetizarea digitală în administrația publică				
1.1 Căutarea și accesarea datelor, informațiilor și conținutului digital	Să articuleze nevoile informaționale, să știe cum și unde să caute date, informații și conținut în medii digitale. Să selecteze instrumente digitale adecvate, inclusiv sisteme de inteligență artificială (AI), pentru a crea, implementa și actualiza căutări care să sprijine sarcinile și procesele administrației publice.	1.1.1.	Este capabil să identifice și să formuleze cu claritate nevoile specifice de informații legate de sarcinile din administrația publică (de exemplu: raportare, elaborarea politicilor, îmbunătățirea serviciilor) și să selecteze servicii digitale adecvate pentru recuperarea informațiilor relevante.	A
		1.1.2.	Caută conținut profesional, resurse și baze de date pentru îndeplinirea sarcinilor din domeniul administrației publice (de exemplu: pentru raportare, note de fundamentare a politicilor, ghidarea cetățenilor).	A
		1.1.3.	Stabilește strategii simple de căutare pentru date, informații și resurse stocate pe intranet și pe sisteme de stocare partajată a fișierelor (de exemplu: SharePoint) în administrația publică.	A
		1.1.4.	Distinge caracteristicile cheie relevante și scopurile principale ale diverselor servicii și instrumente de căutare, inclusiv servicii de căutare specializate pentru administrația publică, sisteme bazate pe inteligență artificială și baze de date.	B
		1.1.5.	Aplică strategii adecvate pentru utilizarea funcțiilor avansate ale serviciilor și instrumentelor de căutare, în scopul rafinării sau filtrării rezultatelor digitale existente ori a produselor generate, inclusiv prin formularea prompt-urilor corespunzătoare pentru interacțiunea cu sistemele de inteligență artificială.	B
		1.1.6.	Efectuează căutări avansate care demonstrează utilizarea strategică a tehnologiilor de căutare, inclusiv sisteme bazate pe inteligență artificială, servicii specializate de căutare și baze de date, pentru susținerea cerințelor complexe de informații din administrația publică.	C

		1.1.7.	Combină diverse tehnologii și strategii de căutare, inclusiv sisteme bazate pe inteligență artificială, pentru a îmbunătăți accesul la datele și cunoștințele instituționale, în scopul susținerii procesului de luare a deciziilor strategice în administrația publică.	C
1.2 Evaluarea datelor, informațiilor și conținutului digital	Să evalueze și să compare credibilitatea și fiabilitatea surselor de date, informațiilor și conținutului digital în medii digitale. Să le interpreteze și să le evalueze critic pentru a susține luarea deciziilor bazate pe dovezi în administrația publică.	1.2.1.	Înțelege că nu toate informațiile și sursele lor din mediile digitale sunt de încredere și că anumite informații sunt concepute intenționat pentru a influența (convingeri, valori, comportamentul cetățenilor).	A
		1.2.2.	Face distincții precise între sursele fiabile de evidențe utilizabile în scopuri de politici publice (de exemplu: evidențe științifice, rezultate ale cercetării) și alte tipuri de cunoștințe și informații.	A
		1.2.3.	Cunoaște modul de evaluare a datelor publice și a surselor acestora (de exemplu: Eurostat, OECD) pentru îndeplinirea sarcinilor din administrația publică, cum ar fi analiza, compararea și susținerea proceselor de luare a deciziilor.	A
		1.2.4.	Evaluează critic, compară și validează datele digitale, conținutul, informațiile și sursele acestora, pe baza criteriilor de credibilitate, fiabilitate, completitudine și adecvare pentru utilizarea în sectorul public.	B
		1.2.5.	Apreciază credibilitatea și fiabilitatea datelor în procesul de luare a deciziilor și de elaborare a politicilor publice, precum și oportunitățile oferite de utilizarea datelor în administrația guvernamentală.	B
		1.2.6.	Înțelege conceptul de „administrație publică bazată pe date”, inclusiv conștientizarea valorii și potențialului datelor pentru susținerea luării deciziilor, proiectarea proceselor, dezvoltarea produselor și serviciilor, precum și livrarea soluțiilor.	B
		1.2.7.	Utilizează indicatori pentru monitorizarea activităților și politicilor din administrația publică (de exemplu: implementarea politicilor digitale, măsurarea performanței).	B

		1.2.8.	Evaluează aprofundat/temeinic și compară o varietate de date, vizualizări de date și conținut referitoare la o temă sau problemă dată, pentru a trage concluzii precise care să susțină dezvoltarea politicilor într-un anumit domeniu al administrației publice.	C
		1.2.9.	Evaluează și auditează strategiile de analiză și interpretare a datelor pentru susținerea dezvoltării politicilor într-un anumit domeniu al administrației publice.	C
1.3 Gestionarea datelor, informațiilor și conținutului digital	Să organizeze, stocheze și recupereze datele, informațiile și conținutul digital în medii digitale. Să colecteze, proceseze și analizeze acestea în medii digitale structurate pentru a sprijini sarcinile și procesele administrației publice.	1.3.1.	Cunoaște faptul că datele și conținutul digital pot fi stocate în diverse locații (de exemplu: dispozitive locale, spațiu colaborativ privat, cloud) și utilizează cea mai adecvată locație în fiecare circumstanță.	A
		1.3.2.	Cunoaște instrumentele și platformele de bază de management al datelor utilizate frecvent în administrația publică (de exemplu: sisteme de management al documentelor, platforme colaborative, baze de date instituționale, cloud).	A
		1.3.3.	Organizează și formatează date simple în foi de calcul pentru a susține sarcini simple de procesare și management al informațiilor.	A
		1.3.4.	Organizează, stochează și recuperează date, informații și conținut în instrumentele digitale utilizate în administrația publică (de exemplu: sisteme de management al documentelor, cloud, platforme colaborative, baze de date instituționale).	B
		1.3.5.	Aplică o gamă de tehnici de analiză a datelor, inclusiv foi de calcul (de exemplu: utilizarea formulelor, funcțiilor, macro-urilor) și analize bazate pe inteligență artificială, pentru susținerea dezvoltării politicilor în administrația publică.	B
		1.3.6.	Apreciază importanța structurării clare și transparente, documentării și explicării seturilor de date în beneficiul altor utilizatori.	B
		1.3.7.	Utilizează tehnici de curățare și validare a datelor pentru a asigura că datele și informațiile folosite în documentare, raportare sau luarea deciziilor sunt exacte și utilizabile.	B

		1.3.8.	Recunoaște că datele reprezintă un resursă importantă în administrația publică pentru susținerea livrării serviciilor digitale, managementului organizațional și inovației.	C
		1.3.9.	Utilizează tehnici de big data (cum ar fi data mining, simulare, inteligență artificială) pentru procesarea și analiza datelor în sarcinile din administrația publică.	C
		1.3.10.	Contribuie la îmbunătățirea standardelor instituționale, sistemelor de clasificare, regulilor de arhivare electronică și metadatelor, pentru a asigura accesul facil, trasabilitatea și managementul eficient.	C
Aria 2. Comunicare și colaborare digitală				
2.1 Comunicarea, interacțiunea și încurajarea participării cetățenilor și a întreprinderilor prin intermediul tehnologiilor digitale	Să comunice și să interacționeze cu cetățeni și afaceri prin tehnologii digitale adecvate pentru a le stimula implicarea și încrederea în administrația publică. Să adapteze comunicarea la contexte specifice și să asigure simplitate și claritate.	2.1.1.	Utilizează instrumente digitale adecvate (de exemplu: sisteme de e-mail, platforme colaborative, instrumente de mesagerie internă) pentru a compune, trimite și gestiona comunicări profesionale în medii digitale.	A
		2.1.2.	Interacționează prin canale digitale inclusive pentru a asigura participarea semnificativă a grupurilor diverse, inclusiv a celor cu competențe digitale limitate sau acces redus.	A
		2.1.3.	Utilizează stiluri de comunicare și registre lingvistice diferite în interacțiunile prin tehnologii digitale, în funcție de instrumentul utilizat, și înțelege necesitatea asigurării simplității și clarității.	A
		2.1.4.	Înțelege influența mediilor digitale și sociale asupra percepției publice și participării și aplică această înțelegere în strategiile de comunicare publică.	A
		2.1.5.	Alege cu atenție cele mai adecvate instrumente de comunicare digitală pentru interacțiunea cu cetățenii, organizațiile publice și private, în funcție de natura legală, complexitatea și gradul de formalitate al conținutului.	B
		2.1.6.	Este capabil să dezvolte și să livreze conținut digital și prezentări adaptate unor audiențe specifice și scopuri administrative, utilizând formate vizuale și tehnici adecvate.	B

		2.1.7.	Promovează și apreciază participarea civică inclusivă în mediile digitale de către cetățeni, organizații publice și private, de exemplu: schimb de idei privind cetățenia digitală, teme sociale și politice, utilizarea datelor publice deschise de către terți.	B
		2.1.8.	Recunoaște că cetățenii utilizează instrumente digitale pentru a se implica în administrația publică, pentru a-și exprima și exercita cetățenia digitală și pentru a participa la societate prin tehnologii digitale.	B
		2.1.9.	Contribuie la dezvoltarea mediilor digitale pentru împuternicirea comunităților și participarea civică, în scopul îmbunătățirii încrederii în instituțiile publice și a satisfacției față de servicii.	C
		2.1.10.	Evaluează și auditează adecvarea diverselor instrumente de interacțiune digitală utilizate în administrația publică pentru obiective specifice de comunicare și interacțiune, luând în considerare funcțiile avansate, cerințele complexe ale sarcinilor și contextul.	C
2.2 Partajarea și colaborarea în echipe digitale în contexte intra- și inter-instituționale	Să partajeze date, informații și conținut digital în mod responsabil cu ceilalți prin tehnologii digitale adecvate, standarde de interoperabilitate și inițiative de date deschise. Să folosească tehnologii digitale pentru procese colaborative pentru a sprijini sarcinile și fluxurile de lucru	2.2.1.	Cunoaște instrumente digitale colaborative de bază pentru partajare și lucru în echipe digitale, de exemplu: calendare partajate, platforme de programări online, documente partajate, tablouri de proiect și sisteme de urmărire a sarcinilor.	A
		2.2.2.	Utilizează instrumente digitale colaborative pentru coordonarea activităților, de exemplu: tablouri de proiect, platforme de programări online, calendar digital, raportare a timpului de lucru.	A
		2.2.3.	Utilizează instrumente digitale colaborative pentru co-dezvoltarea materialelor și monitorizarea progresului într-o echipă, de exemplu: documente partajate, tablouri de proiect, platforme de programări online.	A
		2.2.4.	Lucrează cu instrumente și platforme instituționale (de exemplu: sisteme de management al cazurilor, portaluri interagenții, baze de date partajate) care susțin coordonarea interinstituțională, livrarea comună a serviciilor sau fluxuri de lucru multi-instituționale.	B

	ale administrației publice.	2.2.5.	Utilizează sisteme și protocoale digitale pentru schimbul securizat de informații și documente cu alte instituții publice sau actori interesați externi, în conformitate cu standardele de interoperabilitate și guvernanta.	B
		2.2.6.	Gestionează rolurile și permisiunile în medii digitale colaborative și instrumente de flux de lucru, de exemplu: autorizarea accesului la fișiere sau fluxuri de lucru, pentru partajarea și editarea fișierelor atât sincron, cât și asincron.	B
		2.2.7.	Appreciază standardele de date deschise pentru a asigura accesibilitatea datelor guvernamentale, promovând încrederea bazată pe fiabilitatea datelor.	B
		2.2.8.	Promovează importanța documentării fluxurilor de lucru de bază în formate digitale pentru a susține cunoștințele instituționale.	B
		2.2.9.	Este conștient de diverse mecanisme care facilitează reutilizarea datelor unei organizații în interiorul și între administrațiile publice (standardele de interoperabilitate, inițiativele de date deschise).	C
		2.2.10.	Poate explica beneficiile interoperabilității sistemelor informaționale în administrația publică și instituții pentru a îmbunătăți reutilizarea datelor administrative.	C
2.3 Asigurarea integrității digitale și a responsabilității în administrația publică	Să promoveze practici digitale etice și principii de bună guvernanta în toate interacțiunile și serviciile digitale către cetățeni, respectând în același timp drepturile și alegerile acestora. Să aplice măsuri pentru a-și asuma responsabilitatea	2.3.1.	Aplică eticheta digitală și normele comportamentale în interacțiunile din medii digitale, asigurând interacțiuni respectuoase, inclusive și orientate spre scop.	A
		2.3.2.	Appreciază principiile etice în ceea ce privește utilizarea tehnologiilor digitale în contexte profesionale, asigurând echitatea, nediscriminarea, transparența și responsabilitatea.	A
		2.3.3.	Promovează practici digitale etice prin respectarea principiilor de bună guvernanta și a codului de conduită al administrației publice în toate interacțiunile și serviciile digitale față de cetățeni.	B
		2.3.4.	Menține o reputație digitală profesională prin gestionarea responsabilă a ampretei digitale pe platforme și rețele legate de muncă.	B

	pentru sarcinile administrației publice, inclusiv acolo unde este utilizată inteligența artificială (IA), asigurând procese și rezultate de încredere și trasabile care să nu încalce recomandările sau politicile.	2.3.5.	Aplică măsuri pentru a-și asuma responsabilitatea în sarcinile administrației publice în care se utilizează inteligența artificială (AI), de exemplu: verificarea faptului că rezultatele sunt corecte, ne dăunătoare și nu încalcă ghidurile sau politicile.	B
		2.3.6.	Recunoaște că utilizarea responsabilă și etică a inteligenței artificiale (AI) în administrația publică este ghidată de principii centrate pe om, precum echitatea, responsabilitatea, transparența, siguranța și aspecte etice precum confidențialitatea, diversitatea, libertatea față de prejudecăți, integritatea informațiilor și sustenabilitatea mediului.	B
		2.3.7.	Identifică și gestionează / reduce riscurile legate de dezinformarea digitală (intenționată și neintenționată) , inclusiv riscurile specifice asociate cu implementarea AI, cum ar fi bias-ul algoritmic și lipsa transparenței (cum ar fi un „black box”).	C
		2.3.8.	Recunoaște importanța luării în considerare a transparenței și responsabilității sistemelor de inteligență artificială (AI) în administrația publică și examinează în mod continuu modul în care sistemele de inteligența artificială (AI) ar putea influența interpretarea datelor și informațiilor.	C
Aria 3. Conținutul digital și serviciile publice digitale				
3.1 Dezvoltarea, integrarea și reutilizarea conținutului digital	Să creeze și să rafineze o varietate de conținut digital, respectând cerințele instituționale, asigurând reutilizarea și accesibilitatea digitală în administrația publică.	3.1.1.	Cunoaște faptul că conținutul digital (de exemplu: rapoarte, rezumate, vizualuri, întrebări frecvente, ghiduri, prezentări) poate fi adaptat la nevoile diferitelor audiențe țintă (de exemplu: cetățeni, parteneri, organizații private și publice).	A
		3.1.2.	Dezvoltă și modifică conținut digital (de exemplu: prezentări) pentru audiențe specifice și scopuri administrative, utilizând formate vizuale și tehnice adecvate.	A
		3.1.3.	Cunoaște modul de utilizare etică și sigură a instrumentelor de inteligență artificială (AI) (de exemplu: AI generativ) pentru generarea conținutului digital simplu, prin dezvoltarea și rafinarea întrebărilor, comenzilor sau afirmațiilor (prompt-uri) pentru gestionarea calității acestora.	A

	3.1.4.	Aplică ghidurile instituționale pentru utilizarea sistemelor de inteligență artificială (AI) în producțiile de conținut digital în cadrul sarcinilor din administrația publică.	A
	3.1.5.	Utilizează șabloane instituționale și instrumente de procesare a textului digital, asigurând claritatea, corectitudinea și conformitatea cu standardele profesionale.	A
	3.1.6.	Apreciază conformitatea cu standardele profesionale și instituționale la crearea, formatarea și modificarea conținutului digital (de exemplu: documente oficiale, vizualuri, șabloane instituționale) pentru diverse sarcini administrative.	A
	3.1.7.	Înțelege standardele și ghidurile oficiale (de exemplu: WCAG 2.1 și EN 301 549) referitoare la accesibilitatea digitală a conținutului (de exemplu: fișiere digitale, documente, aplicații web-based).	B
	3.1.8.	Cunoaște modul de creare și adaptare a conținutului digital pentru respectarea standardelor de accesibilitate digitală și interoperabilitate, asigurând reutilizabilitatea acestuia pe diferite platforme și înțelegerea de către grupuri de utilizatori diferite.	B
	3.1.9.	Este conștient că intrările utilizatorului (de exemplu: tehnici de prompt engineering) pot fi utilizate pentru reducerea riscului de rezultate părtinitoare, dăunătoare sau inexacte în instrumentele de inteligență artificială (AI) generative la crearea conținutului digital cu sisteme de inteligență artificială (AI).	B
	3.1.10.	Documentează bunele practici, fluxurile de lucru sau lecțiile învățate în formate digitale reutilizabile (de exemplu: șabloane, ghiduri, orientări interne), contribuind la cunoștințele instituționale.	B
	3.1.11.	Este înclinat să ajute pe alții să-și îmbunătățească conținutul digital (de exemplu: prin furnizarea de feedback util).	B
	3.1.12.	Creează ghiduri de design pentru diverse tipuri de materiale digitale (de exemplu: prezentări interactive, rapoarte bazate pe date, personalizabile pentru audiențe diverse), optimizând reutilizarea acestora pentru eficiența administrativă.	C

		3.1.13.	Analizează și auditează producția de conținut digital, incluzând sisteme de inteligență artificială (AI), în administrația publică, și ține cont dacă procesele etice, responsabile și transparente sunt respectate.	C
3.2 Furnizarea de și contribuția la serviciile publice digitale	Să contribuie la crearea unor servicii publice digitale incluzive, accesibile digital și centrate pe oameni pentru cetățeni și afaceri prin intermediul tehnologiilor digitale. Să sprijine crearea și îmbunătățirea furnizării serviciilor publice digitale și să sprijine cetățenii și afacerile să interacționeze cu aceștia.	3.2.1.	Identifică principalele servicii publice digitale disponibile pentru cetățeni și companii în domeniul lor de administrație publică, de exemplu: ghiseul.ro, e-guvernare.ro, Punctul de contact unic electronic.	A
		3.2.2.	Este conștient că „accesibilitatea digitală” înseamnă asigurarea că toată lumea, inclusiv persoanele cu dizabilități, pot utiliza și naviga pe site-urile administrației publice, fișierele digitale și serviciile.	A
		3.2.3.	Este deschis să susțină cetățenii și alți beneficiari în accesarea conținutului digital relevant, oferind ghidare unde este necesar și ajutând la adaptarea instrumentelor digitale la nevoile utilizatorilor.	A
		3.2.4.	Este deschis pentru colaborare în susținerea designului serviciilor publice digitale în echipe multidisciplinare.	A
		3.2.5.	Ajută cetățenii și alți beneficiari să înțeleagă, să acceseze și să utilizeze cu încredere diverse instrumente digitale în servicii publice, asigurând implicarea inclusivă și semnificativă în interacțiunile digitale cu instituțiile publice.	B
		3.2.6.	Susține cetățenii să interacționeze cu servicii digitale pe platforme guvernamentale, de exemplu: ajutându-i să obțină și să se autentifice folosind ROeID.	B
		3.2.7.	Este deschis să integreze feedback-ul formal și informal de la beneficiarii direcți în procesele de adaptare și îmbunătățire a serviciilor publice digitale.	B
		3.2.8.	Contribuie la dezvoltarea, testarea sau îmbunătățirea serviciilor publice susținute prin tehnologii digitale, de exemplu: simplificarea formularelor digitale, automatizarea pașilor, creșterea utilizabilității și transparenței.	B

		3.2.9.	Participă la explorarea, testarea sau pilotarea instrumentelor și tehnologiilor digitale emergente relevante pentru administrația publică, contribuind la inovație și îmbunătățirea serviciilor.	C
		3.2.10.	Evaluează și auditează designul și funcționalitatea noilor servicii digitale pentru a se asigura că acestea răspund nevoilor utilizatorilor și sunt consistente cu cadrele relevante, de exemplu: strategii, standarde.	C
3.3 Asigurarea conformității cu cadrele legale, reglementări și standarde în medii digitale	Să respecte și să implementeze cerințele și standardele legale și de reglementare legate de serviciile publice digitale, protejând în același timp drepturile fundamentale, asigurând echitatea și promovând încrederea publică în administrația publică.	3.3.1.	Recunoaște că diferite tipuri de drepturi de autor și licențe pot fi aplicate conținutului digital (de exemplu: software, material audio-vizual), inclusiv conținut generat de inteligență artificială (AI), și că acestea determină modul în care conținutul poate fi utilizat și partajat, inclusiv în administrația publică.	A
		3.3.2.	Înțelege caracteristicile legislației actuale în relație cu drepturile de autor și proprietatea intelectuală, licențierea și utilizarea responsabilă a tehnologiilor digitale, inclusiv inteligența artificială (AI) generativă.	A
		3.3.3.	Este conștient de metodele identificate de legislație pentru o depunere electronică validă a cererilor și declarațiilor către instituțiile administrației publice.	A
		3.3.4.	Susține și contribuie la conformitatea instituțională cu reglementările, standardele și procedurile aplicabile în aria sa de responsabilitate (de exemplu: achiziții digitale, documentație, piste de audit).	B
		3.3.5.	Aplică concepte cheie legate de e-Guvernare și dezvoltările europene, cum ar fi Regulamentul privind Identitatea Digitală și Portofelul European de Identitate Digitală, și implicațiile lor posibile.	B
		3.3.6.	Cunoaște principiile relevante din legi și cadrele regulatorii UE care guvernează datele și managementul datelor, inclusiv Legea privind Interoperabilitatea.	C
		3.3.7.	Înțelege principalele prevederi ale legislației UE și naționale în contextul serviciilor publice digitale publice, cum ar fi GDPR, "Data Act", "Data Governance Act",	C

			"Digital Services Act" și părțile relevante ale "AI Act", luând în considerare implicațiile și relevanța potențială pentru sarcini specifice.	
		3.3.8.	Asistă la principalele principii ale cadrelor și inițiativelor regulatorii digitale în contextul serviciilor digitale publice, de exemplu: standarde de securitate cibernetică (aliniat cu Strategia Națională de Securitate Cibernetică), guvernanta a datelor și interoperabilitate (Legea nr. 242/2022 privind interoperabilitatea, platforma PNI), management cloud și protecția datelor (Infrastructura Guvernamentală Cloud), sisteme de identitate digitală (ROeID), luarea deciziilor bazată pe inteligența artificială (AI) (Strategia Națională AI 2024–2027).	C
Aria 4. Utilizarea sigură, responsabilă și durabilă a resurselor				
4.1 Protejarea dispozitivelor și a infrastructurii	Să aplice măsuri de siguranță și securitate cibernetică pentru a proteja dispozitivele digitale, conținutul și infrastructura. Să fie conștienți de caracterul evolutiv al riscurilor și amenințărilor din mediile digitale. Să urmeze măsurile instituționale de securitate cibernetică și protocoalele de siguranță pentru a asigura continuitatea	4.1.1.	Urmează și aplică practicile instituționale de securitate cibernetică și măsurile preventive (de exemplu: actualizări de sistem, instrumente antivirus) pentru a proteja dispozitivele, conținutul digital și infrastructura împotriva amenințărilor ciberetice.	A
		4.1.2.	Generează și schimbă periodic chei sau parole sigure pentru conturile utilizate la locul de muncă (de exemplu: cele care combină numere, semne și litere, autentificare multi-factor), știind că, deoarece tehnicile de atac cibernetic evoluează, răspunsurile în materie de securitate cibernetică ale utilizatorilor trebuie să se adapteze.	A
		4.1.3.	Recunoaște importanța rolului individual în contribuția la protocoalele de siguranță instituțională, de exemplu: în managementul securizat al dispozitivelor și accesul la infrastructură.	A
		4.1.4.	Rămâne informat despre riscurile ciberetice și amenințările digitale în evoluție în mediile profesionale (de exemplu: phishing, spoofing, viruși, ransomware).	B
		4.1.5.	Implementează practici sigure de gestionare a datelor în sarcinile din administrația publică pentru a asigura conformitatea cu reglementările de securitate cibernetică, colaborând cu echipele IT după caz.	B

	serviciilor publice digitale.	4.1.6.	Describe diferite categorii de infracțiuni cibernetice, demonstrând cunoștințe despre legislația relevantă, cum ar fi Legea privind Securitatea Cibernetică, Actul de Solidaritate Cibernetică și Directiva Europeană privind securitatea rețelelor și sistemelor informatice (NIS).	C
		4.1.7.	Aplică politicile de securitate cibernetică prevăzute în Strategia de Securitate Cibernetică a României (2022–2027) pentru a asigura manipularea securizată a suporturilor electronice în sarcinile din administrația publică, colaborând cu Direcția Națională de Securitate Cibernetică (DNSC) pentru implementarea celor mai bune practici, cum ar fi verificarea accesului și raportarea incidentelor.	C
4.2 Gestionarea identităților digitale și protejarea datelor cu caracter personal și a vieții private	Să gestioneze identități digitale (de exemplu, eID) pentru a asigura o identificare digitală sigură și fiabilă pentru accesarea și utilizarea serviciilor publice digitale, precum și a proceselor digitale aferente. Să asigure respectarea reglementărilor privind datele cu caracter personal și confidențialitatea în administrația publică.	4.2.1.	Recunoaște conceptul de identitate digitală atât ca mijloc de autentificare (validare) a unei persoane, cât și ca date generate de activitățile online ale unui individ, care pot fi combinate din surse diferite.	A
		4.2.2.	Cunoaște faptul că administrația publică utilizează un sistem de semnătură electronică și este conștient de avantajele și dezavantajele acestuia.	A
		4.2.3.	Cunoaște modul de utilizare a serviciilor de autentificare digitală pentru angajații publici în domeniul lor de administrație publică și serviciile aferente, de exemplu: urmărirea procedurilor pentru semnarea electronică a documentelor oficiale și fluxurilor de lucru.	A
		4.2.4.	Identifică și aplică măsuri și principii de bază pentru gestionarea identității digitale și protejarea datelor personale, a locului de muncă și a altor informații sensibile în medii digitale.	A
		4.2.5.	Cunoaște principiile privind modul în care cetățenii pot utiliza eID pentru accesarea serviciilor publice digitale și platformelor guvernamentale, de exemplu: Sistemele de Identitate Digitală (ROeID).	B
		4.2.6.	Înțelege diferitele niveluri de confidențialitate care pot fi setate pe propriile dispozitive digitale, precum și pe servicii cloud, și le aplică în mediile de lucru digitale.	B

		4.2.7.	Înțelege concepte cheie legate de legislația UE privind protecția datelor și confidențialitatea, inclusiv minimizarea datelor.	B
		4.2.8.	Știe că în UE cetățenii au dreptul să solicite administratorului serviciilor digitale accesul la datele personale deținute despre ei (dreptul de acces), actualizarea sau corectarea acestora (dreptul la rectificare) sau ștergerea lor (dreptul la ștergere, cunoscut și ca Dreptul de a fi uitat).	B
		4.2.9.	Gestionează în mod securizat și partajează date personale și alte informații sensibile în cadrul serviciilor administrației publice, respectând legislația actuală privind protecția datelor și confidențialitatea.	B
		4.2.10.	Efectuează evaluarea riscurilor de confidențialitate pentru a proteja datele sensibile și confidențialitatea împotriva utilizării abuzive și breșelor, asigurând conformitatea cu GDPR.	C
		4.2.11.	Este conștient că diverse tipuri de date ale utilizatorilor (de exemplu: personale, comportamentale, contextuale) pot fi utilizate pentru a crea profiluri ale utilizatorilor în scopuri predictive (de exemplu: identificarea potențialilor beneficiari ai serviciilor publice).	C
4.3 Susținerea practicilor digitale sănătoase și durabile	Să folosească tehnologiile digitale pentru a minimiza riscurile și amenințările la adresa bunăstării fizice, mentale și sociale a propriei persoane și a altora. Să utilizeze tehnologii digitale pentru a susține sustenabilitatea și practicile de mediu	4.3.1.	Recunoaște riscurile și amenințările asociate cu bunăstarea individuală în utilizarea tehnologiilor digitale la locul de muncă, cum ar fi impactul negativ asupra posturii, tiparelor de somn, cyberbullying (hărțuire online / violență cibernetică), grooming (ademenirea minorilor în scopuri sexuale), percepții de sine, techno-stress (stres tehnologic) și tipurile și semnele de dependență digitală.	A
		4.3.2.	Recunoaște importanța practicilor eficiente energetic la locul de muncă în utilizarea dispozitivelor digitale.	A
		4.3.3.	Contribuie la o cultură digitală de lucru respectuoasă, inclusivă și susținătoare a nevoilor diverse, promovând accesul echitabil la servicii și instrumente digitale.	B
		4.3.4.	Identifică și acționează în cazurile de cyber-bullying (hărțuire online / violență cibernetică) sau fraudă pe internet dacă acestea apar în instituția unde lucrează.	B

	în administrația publică.	4.3.5.	Promovează atitudini responsabile și orientate spre viitor în utilizarea resurselor digitale (de exemplu: dispozitive digitale, sisteme de inteligență artificială - AI, platforme digitale), în conformitate cu valorile instituționale și etica serviciului public.	B
		4.3.6.	Este conștient de impactul asupra mediului al tehnologiei digitale (de exemplu: consum energetic, ciclul de viață al dispozitivelor, stocarea datelor) și aplică practici sustenabile la utilizarea instrumentelor digitale.	B
		4.3.7.	Evaluează și auditează practicile instituționale în relație cu sănătatea, bunăstarea și incluziunea în medii digitale pentru a ghida practicile viitoare într-un context specific.	C
		4.3.8.	Evaluează și auditează modalitățile de utilizare a instrumentelor digitale pentru a susține comportamente responsabile din punct de vedere social și de mediu în administrația publică, de exemplu: prevenirea cyberbullying-ului (hărțuire online / violență cibernetică) și consolidarea utilizării sigure online.	C
Aria 5. Rezolvarea problemelor cu ajutorul tehnologiilor digitale				
5.1 Gestionarea dispozitivelor digitale, inclusiv identificarea și rezolvarea problemelor tehnice	Să cunoască instrumentele digitale (de exemplu, dispozitive, interfețe, aplicații software) și să înțeleagă elementele de bază ale tehnologiilor digitale utilizate în procesele administrației	5.1.1.	Utilizează în mod confidențial și sigur dispozitivele digitale instituționale (stații de lucru, imprimante), mediile digitale și aplicațiile software de bază pentru activitatea administrativă (de exemplu: sisteme de management al documentelor, arhive electronice, instrumente de flux de lucru și management al cazurilor, platforme de livrare a serviciilor publice).	A
		5.1.2.	Înțelege logica de bază de funcționare și funcționalitățile dispozitivelor digitale, instrumentelor și infrastructurilor utilizate în domeniul său de administrație publică, pentru a rezolva probleme tehnice de rutină și a finaliza sarcinile profesionale în mod eficient.	A
		5.1.3.	Utilizează autonom tehnologiile digitale pentru telemuncă în domeniul său de administrație publică.	A

	publice. Identificarea problemelor tehnice și rezolvarea lor printr-o varietate de mijloace.	5.1.4.	Diagnostichează probleme tehnice simple întâlnite la utilizarea instrumentelor, dispozitivelor sau sistemelor digitale în contexte profesionale (de exemplu: probleme de autentificare, defecțiuni de conectivitate, incompatibilitate de fișiere), utilizând ghidurile instituționale sau materialele de suport atunci când este necesar.	A
		5.1.5.	Cunoaște o varietate de alternative pentru a depăși limitările tehnologice și a realiza sarcinile necesare la locul de muncă (de exemplu: utilizarea aplicațiilor alternative, scanarea unui document cu un dispozitiv mobil).	B
		5.1.6.	Documentează și raportează probleme tehnice mai complexe către echipele de suport IT sau helpdesk, furnizând context relevant, capturi de ecran sau mesaje de eroare pentru a asigura o rezolvare eficientă.	B
		5.1.7.	Se coordonează cu personalul IT și alți specialiști în tehnologie pentru rezolvarea problemelor tehnice care afectează sarcinile din administrația publică, asigurând continuitatea operațională.	C
		5.1.8.	Analizează situații tehnice complexe, atât față în față, cât și virtual, în care angajații au nevoie de ajutor pentru depanarea unei probleme tehnice, și ajută la crearea de noi ghiduri pas-cu-pas, cum ar fi tutoriale video și alte orientări.	C
5.2 Utilizarea instrumentelor de automatizare în medii digitale	Să înțeleagă și să implementeze pașii pentru a analiza problemele (de exemplu, identificarea sarcinilor și proceselor digitale repetitive) în fluxurile de lucru ale administrației publice care pot fi simplificate și să planifice și dezvolte	5.2.1.	Identifică sarcini digitale repetitive și de bază în activitatea proprie care pot fi simplificate prin utilizarea instrumentelor simple de automatizare (de exemplu: filtre de e-mail, șabloane de formulare).	A
		5.2.2.	Urmează instrucțiuni de bază pentru a automatiza sarcini simple.	A
		5.2.3.	Înțelege că fiecare problemă, atât analogică, cât și digitală, poate fi descompusă în subprobleme diferite și poate avea puncte de intrare diferite pentru dezvoltarea soluțiilor.	A
		5.2.4.	Ia inițiativa în propunerea sau implementarea schimbărilor care simplifică procedurile, cresc eficiența sau îmbunătățesc calitatea serviciilor, utilizând tehnologiile disponibile sau pilotând unele noi.	B

	o secvență de instrucțiuni pentru ca un sistem informatic să le rezolve sau să execute o sarcină specifică.	5.2.5.	Describe (cu exemple) pașii generali ai gândirii computaționale, cum ar fi descompunerea problemei, recunoașterea tiparelor, gândirea algoritmică și abstractizarea.	B
		5.2.6.	Evaluează utilizarea instrumentelor de automatizare de birou în sarcinile de rutină pentru a asigura implementarea etică și responsabilă, acuratețea datelor, transparența pașilor și conformitatea cu standardele instituționale.	C
		5.2.7.	Reprezintă secvențe simple simbolice sau interpretează secvențe simbolice simple, pentru a integra elementele de bază ale gândirii computaționale în sarcinile și obiectivele relevante.	C

Anexa 1.2 Competența legată de transformarea digitală

Această arie de competență recunoaște că transformarea digitală nu este responsabilitatea exclusivă a unităților specializate în TI sau a conducerii de vârf. Inovarea durabilă în administrația publică depinde de implicarea activă a personalului la toate nivelurile – fie prin adoptarea unor instrumente noi, reprojectarea fluxurilor de lucru sau îmbunătățirea continuă a furnizării serviciilor.

Spre deosebire de alte arii ale cadrului care se concentrează pe sarcini digitale operaționale sau roluri de conducere, aria 6 pune accent pe mentalitate, inițiativă și contribuția funcțională la schimbarea digitală. Ea reflectă nevoia crescândă ca toți funcționarii publici – nu doar experții digitali – să participe la eforturile de modernizare, explorând noi tehnologii, împărtășind bune practici și adaptându-se la reformele digitale.

Aria 6 a fost adăugată pentru a reflecta realitățile transformării digitale a sectorului public din România, astfel cum se prevede în strategiile și actele normative UE și naționale relevante. Aceasta surprinde spațiul intermediar dintre competența digitală tehnică și leadershipul digital strategic, oferind o referință comună pentru comportamentele orientate spre inovație care pot fi așteptate atât din partea personalului operațional, cât și a managerilor.

Competență	Definiție	Număr	Descriptor	Nivel
6. Transformarea digitală în administrația publică				

6.1 Contributive la transformarea digitală în administrația publică, stimularea inovării și îmbunătățirii	Să identifice și să susțină inițiativele de transformare digitală și să fie deschis la experimentarea tehnologiilor digitale pentru a inova procesele și serviciile în administrația publică într-un mod centrat pe oameni.	6.1.1.	Cunoaște unii dintre principalii factori care determină transformarea digitală în domeniul administrației publice și în serviciile aferente.	A
		6.1.2.	Identifică unele inițiative de inovație care profită de tehnologiile digitale și emergente în domeniul administrației publice.	A
		6.1.3.	Este deschis să susțină conducerea organizației în transformarea digitală, inclusiv în adoptarea de noi practici de management și organizaționale (de exemplu: legate de achiziții publice și bugetare).	A
		6.1.4.	Este conștient că anumite sarcini și fluxuri de lucru sunt mai bine realizate prin utilizarea tehnologiilor digitale, în timp ce alte sarcini sunt mai bine realizate de oameni.	A
		6.1.5.	Se implică și susține implementarea inițiativelor de transformare digitală în aria sa de activitate, cum ar fi adoptarea de noi tehnologii, automatizarea fluxurilor de lucru și reproiectarea serviciilor digitale.	B
		6.1.6.	Promovează importanța creării unui mediu adecvat astfel încât inițiativele de transformare digitală să poată fi proiectate și dezvoltate într-un anumit domeniu al administrației publice.	B
		6.1.7.	Înțelege importanța iterației și a buclor rapide de feedback – care permit testarea ideilor noi la scară mică înainte de extindere la nivel larg – precum și importanța abordărilor de dezvoltare incrementală (de exemplu: fiecare etapă a unui proiect se bazează pe cea precedentă).	C
		6.1.8.	Urmărește schimbările tehnologice și dezvoltările disruptive ale tehnologiilor digitale, atât în administrația publică, cât și în afara ei, pentru a obține o înțelegere cuprinzătoare a nevoilor de dezvoltare a capacității și resurselor umane în administrația publică.	C

		6.1.9.	Utilizează abordări precum „scanare a orizontului” (horizon scanning) și „privire spre exterior” (looking outwards) la tendințele și factorii care determină tehnologiile emergente pentru a susține inovația în jurul ciclului politicilor (de exemplu: fazele de planificare, proiectare și evaluare a impactului, implementare și evaluare a politicilor).	C
6.2 Dezvoltarea competențelor digitale la locul de muncă	Să recunoască unde trebuie îmbunătățită sau actualizată competența digitală pentru a fi adecvată pentru a lucra în administrația publică. Să rămână la curent cu evoluțiile tehnologice digitale și implicațiile lor personale, profesionale și sociale.	6.2.1.	Este deschis să se adapteze la utilizarea noilor instrumente și aplicații digitale pentru îndeplinirea sarcinilor proprii, atunci când este susținut de formare adecvată.	A
		6.2.2.	Este conștient de planurile de formare de competențe și abilități digitale în domeniul său de administrație publică, de exemplu: planurile de e-learning ale administrației publice.	A
		6.2.3.	Se implică în oportunitățile de învățare care se potrivesc cel mai bine nevoilor de dezvoltare profesională (de exemplu: cursuri online, învățare reciprocă) pentru auto-dezvoltare la locul de muncă și în cadrul unui proces mai larg de învățare pe tot parcursul vieții.	A
		6.2.4.	Aplică abilitățile și competențele digitale nou dobândite în sarcinile zilnice, evaluează eficacitatea acestora și își rafinează practicile în consecință.	B
		6.2.5.	Demonstrează motivație și responsabilitate pentru dezvoltarea digitală continuă, modelând bune practici digitale și încurajând pe alții să facă același lucru.	B
		6.2.6.	Evaluează și auditează metodele de identificare a lacunelor de competențe digitale la locul de muncă (de exemplu: sarcini de rutină, lucru la distanță) și oferă sugestii pentru noi metode de formare și mecanisme de mentorat.	C
		6.2.7.	Urmărește tendințele internaționale privind modul în care conceptul de competență digitală și continuumul său de proficiență evoluează în timp, de exemplu: arătând interes pentru cadrele de referință internaționale.	C

6.3 Cunoștințe de IA în administrația publică	Să asigure o înțelegere conceptuală generală a ceea ce este Inteligența Artificială (IA), a contextelor pentru aplicarea sa și a abordărilor critice, etice și responsabile privind utilizarea IA în sarcinile și procesele administrației publice. Să înțeleagă cerințele legale privind utilizarea IA în administrația publică (de exemplu, Legea IA).	6.3.1.	Este conștient că, la utilizarea oricăror sisteme de inteligență artificială (AI) în administrația publică, utilizatorul trebuie să beneficieze de un nivel suficient de alfabetizare în domeniul inteligenței artificiale (AI).	A
		6.3.2.	Este deschis să ia în considerare oportunitățile oferite de sistemele de inteligență artificială (AI) și tehnologiile emergente pentru funcțiile administrației publice.	A
		6.3.3.	Recunoaște ce este inteligența artificială (AI) în termeni generali, făcând o distincție de bază între ceea ce reprezintă și ceea ce nu reprezintă un sistem AI.	A
		6.3.4.	La utilizarea instrumentelor de inteligență artificială (AI) în sarcinile din administrația publică, chiar și a celor generative disponibile gratuit, este conștient că administrația publică poate avea reguli privind utilizarea lor la locul de muncă (de exemplu: pot lipsi supravegherea instituțională adecvată și astfel pot prezenta riscuri pentru utilizarea în administrația publică).	B
		6.3.5.	La utilizarea instrumentelor de inteligență artificială (AI), fie instituționale, fie gratuite de pe internet, este conștient că introducerea datelor sensibile, proprietare sau personale în sisteme AI poate duce la consecințe neintenționate, de exemplu: scurgeri de date, utilizare abuzivă a datelor personale.	B
		6.3.6.	Identifică tipurile de sarcini din activitatea obișnuită în administrația publică care sunt mai mult sau mai puțin potrivite pentru a fi realizate cu instrumente de inteligență artificială (AI) (de exemplu: AI generativ) și poate contura garanțiile existente pentru a asigura că oamenii pot interveni asupra sistemelor AI.	B
		6.3.7.	Evaluează critic unele capacități ale inteligenței artificiale (AI) de a susține abilitățile și judecata umană și știe că AI poate fi utilizat și pentru a înlocui abilități umane.	B
		6.3.8.	Cunoaște, în termeni generali, concepte relevante de inteligență artificială (AI) (de exemplu: modele de limbaj mari, învățare automată (machine learning), învățare profundă (deep learning)) și exemple de utilizare a acestora în domeniul administrației publice.	B

	6.3.9.	La utilizarea sistemelor de inteligență artificială (AI) în sarcinile din administrația publică, este conștient de riscurile sistemului AI și de pașii de bază pentru atenuarea acestora, inclusiv modul în care aspectele legale și etice pot afecta persoanele asupra cărora sunt utilizate.	B
	6.3.10.	Appreciază importanța de a rămâne informat și de a discuta implicațiile etice și sociale ale tehnologiilor digitale în administrația publică (de exemplu: sisteme de inteligență artificială (AI) în administrația publică, incluziune/excluziune digitală).	B
	6.3.11.	Contribuie la dezvoltarea practicilor care susțin ghidarea în alfabetizarea privind inteligența artificială (AI) în instituțiile administrației publice, în conformitate cu legislația sau standardele din industrie.	C
	6.3.12.	Distinge exemple de sisteme de inteligență artificială (AI) cu risc ridicat (de exemplu: conform legislației) în domeniul administrației publice, impacturile lor negative potențiale și modul în care persoanele asupra cărora se aplică sistemul AI își pot exercita drepturile.	C

Anexa 1.3 Competențe în materie de leadership digital

Deși cadrele de competențe digitale generale aplică adesea aceeași structură indiferent de rol, aria 7 introduce un set distinct de competențe pentru managerii din administrația publică, care reflectă responsabilitatea lor de a coordona transformarea, de a asigura conformitatea instituțională și de a orienta implementarea strategică a reformelor digitale. Această nevoie a fost clar identificată în primul raport de evaluare și este consolidată de cadre precum Deceniul Digital al UE, Cadrul OECD „Going Digital integrated policy framework” (Cadrul de politică integrată privind tranziția digitală – n.tr.) și legislația UE în domeniul digital care evoluează (de exemplu, GDPR, Regulamentul privind IA, NIS2, Regulamentul privind Europa interoperabilă).

Această arie dedicată asigură că, în cazul competențelor digitale în materie de leadership, ele nu sunt doar recunoscute formal, ci și dezvoltate strategic pentru a atinge obiectivele de modernizare a sectorului public din România. Dincolo de a dispune de abilități digitale generale solide, managerii trebuie să fie pregătiți să transpună strategiile digitale în acțiune, să supravegheze utilizarea etică și legală a tehnologiei și să încurajeze colaborarea transversală.

Nivelurile A–B–C aferente ariei 7 nu reflectă o complexitate progresivă a sarcinilor – ca în ariile 1-6 – ci se aliniază nivelurilor progresive de responsabilitate managerială definite de Codul administrativ din România: de la manageri de nivel operativ (nivelul A) la lideri instituționali de rang înalt (nivelul C). Aceste competențe depășesc utilizarea generală a TIC. Ele reflectă rolul mai larg al managerilor în modelarea modului în care transformarea digitală prinde rădăcini în sectorul public, precum și în asigurarea guvernantei digitale, securității cibernetice și inovării. Aceasta include utilizarea datelor și a instrumentelor digitale pentru a monitoriza și îmbunătăți modul în care instituțiile funcționează zi de zi, sprijinindu-și totodată echipele în vederea dezvoltării abilităților digitale și a metodelor de lucru potrivite, ceea ce implică încurajarea inovării, orientarea schimbării și crearea condițiilor potrivite pentru ca noile soluții digitale să prindă contur. Managerii sunt, de asemenea, așteptați să mențină un nivel solid de guvernare digitală – asigurându-se că datele sunt folosite responsabil, sigur și transparent. Iar pe măsură ce tehnologiile digitale evoluează, ei trebuie să își mențină avansul aplicând gândirea strategică și instrumente de previziune pentru a se pregăti pentru provocările și oportunitățile viitoare.

Aria 7 vizează:

- Managerii tehnici (șefi de unitate) și managerii de proiecte care presupun componente digitale (chiar dacă sunt la nivel de execuție și îndeplinesc roluri de coordonare a proiectelor).
- Managerii de nivel mediu – toți supraveghează echipele, implementează reforme sau coordonează îmbunătățirile operaționale.
- Funcționarii publici de rang înalt și conducerea de vârf (de exemplu, secretari generali), care modelează strategia instituțională.

Competențe	Definiție	Număr	Descriptor	Nivel
7. Leadership digital și guvernare digitală în administrația publică				
7.1. Gestionarea performanței și operațiunilor prin tehnologii digitale	Să utilizeze tehnologii digitale pentru planificarea, organizarea și monitorizarea activităților și resurselor, asigurând atingerea eficientă a obiectivelor instituționale în parametri definiți.	7.1.1.	Utilizează platforme colaborative profesionale pentru managementul sistematic al activităților și monitorizarea progresului echipei, de exemplu: prin tablouri de bord digitale pentru urmărirea indicatorilor cheie de performanță (KPI) cu alerte automate și vizualizarea performanței.	A
		7.1.2.	Aplică concepte și principii precum: managementul proiectelor digitale, managementul fluxurilor de lucru digitale și monitorizarea performanței, de exemplu: tablouri de bord, indicatori cheie de performanță (KPI) și obiective și rezultate cheie (OKR).	A
		7.1.3.	Demonstrează transparență prin partajarea regulată a indicatorilor de performanță ai echipei într-un format accesibil și solicită proactiv feedback pentru îmbunătățiri continue.	A

		7.1.4.	Asigură sisteme digitale comprehensive de feedback pentru îmbunătățire continuă (de exemplu: prin autoevaluarea performanței), aplicând în același timp documentarea digitală a evaluărilor cu trasabilitate completă.	A
		7.1.5.	Aplică concepte și principii precum: business intelligence, analize avansate de performanță, optimizarea proceselor, analize ale forței de muncă, modelare predictivă și sisteme integrate de management.	B
		7.1.6.	Integrează date din multiple sisteme instituționale în tablouri de bord unificate pentru urmărirea performanței, utilizând funcții de filtrare și detalieri (drill-down), pentru a permite decizii bazate pe evidențe privind alocarea resurselor și ajustări operaționale în timp real.	B
		7.1.7.	Demonstrează agilitate digitală prin adoptarea de noi instrumente de monitorizare a performanței și experimentarea cu soluții emergente pentru optimizarea performanței și proceselor.	B
		7.1.8.	Promovează o cultură a optimizării continue (de exemplu: utilizarea analizelor avansate pentru identificarea blocajelor și îmbunătățirea măsurabilă a serviciilor publice), inclusiv a celor livrate prin tehnologii digitale.	C
		7.1.9.	Modelează decizii strategice de investiții pentru inițiative digitale și operaționale prin interpretarea inteligenței de performanță și a analizelor de scenarii, pentru optimizarea utilizării resurselor și consolidarea rezultatelor instituționale.	C
7.2 Conducerea dezvoltării echipelor în medii digitale	Să alinieze utilizarea tehnologiilor digitale cu prioritățile organizaționale și strategice (de exemplu, managerii	7.2.1.	Aplică concepte și principii relevante pentru dezvoltarea echipei digitale, cum ar fi învățarea digitală, platforme e-learning, microlearning, evaluarea competențelor digitale și feedback constructiv.	A
		7.2.2.	Aplică concepte și principii în medii digitale, cum ar fi leadership-ul digital, incluziunea digitală și inteligența emoțională.	A

susțin îmbunătățirea abilităților digitale ale echipei), în timp ce se promovează cultura organizațională pentru a susține performanța și adaptabilitatea instituțională.	7.2.3.	Creează și susține planuri de dezvoltare a competențelor digitale pentru indivizi, cu rezultate de învățare așteptate, și încurajează mecanisme de feedback pentru adaptarea continuă a parcursului de învățare.	A
	7.2.4.	Furnizează direcție strategică, supraveghere și oportunități de formare pentru utilizarea instrumentelor de inteligență artificială (AI) în administrația publică, pentru integrarea lor în părțile relevante ale proceselor și fluxurilor de lucru ale echipei, în timp ce mitigează riscul rezultatelor discriminatorii din utilizarea AI.	A
	7.2.5.	Aplică concepte și principii precum: învățare mixtă, învățare organizațională, coaching digital, competențe viitoare și psihologia motivației în munca la distanță (autonomie, apartenență, echitate).	B
	7.2.6.	Promovează și asigură suport constant pentru dezvoltarea digitală a echipei, urmărind identificarea timpurie a competențelor necesare, în special în cazuri de utilizare inteligenței artificiale (AI), și facilitând accesul la resurse de învățare relevante.	B
	7.2.7.	Permite și supraveghează designul și implementarea programelor structurate de perfecționare digitală (upskilling digital) pentru echipă (inclusiv formare pe sisteme de inteligență artificială -AI unde este relevant), și susține transpunerea competențelor dobândite în fișe de post actualizate și fluxuri de lucru.	B
	7.2.8.	Operează cu concepte și principii precum: dezvoltarea strategică a talentelor, capacitate organizațională, viitorul muncii, cultură de transformare digitală, managementul talentelor, pipeline de leadership și planificare succesorală digitală.	C
	7.2.9.	Modelează și impulsionează dezvoltarea forței de muncă digitale instituționale prin asigurarea și alinierea priorităților de învățare, parteneriatelor și investițiilor cu nevoile emergente de perfecționare (upskilling) (de exemplu: guvernanta în domeniul inteligenței artificiale - AI, alfabetizare avansată în date, expertiză în interoperabilitate).	C

		7.2.10.	Promovează o cultură organizațională de învățare continuă, colaborare și inovație digitală, prin exemplu personal și programe de suport care integrează tehnologiile digitale în dezvoltarea competențelor profesionale.	C
7.3. Conducerea și coordonarea inovării și transformării digitale	Să inițieze, să susțină și să coordoneze transformarea digitală instituțională prin integrarea inovației și a schimbărilor de proces pentru a rezolva probleme societale complexe. Să mobilizeze resursele financiare, umane și sociale necesare pentru a transforma ideile în valoare în administrația publică, minimizând în același timp impactul negativ și maximizând beneficiile schimbării.	7.3.1.	Furnizează direcție strategică pentru operarea cu concepte și principii relevante pentru transformarea digitală în sectorul public, cum ar fi designul serviciilor publice centrate pe oameni, accesibilitate implicită, testare de utilizabilitate, testare în mediu controlat, livrare iterativă, prototipare rapidă și metodologii agile aplicate în administrația publică.	A
		7.3.2.	Aplică concepte și principii precum: managementul inovației, managementul schimbării, gândire de design (design thinking), transformare digitală, inovație deschisă și reziliență digitală.	A
		7.3.3.	Coordonează, în aria sa de specializare profesională, identificarea oportunităților de automatizare și transformare digitală a proceselor de lucru, și propune, pilotează și susține implementarea îmbunătățirilor de proces (de exemplu: automatizări, model conceptual inovativ în inteligență artificială (proof-of-concept AI)) pentru optimizarea fluxurilor de lucru și livrării serviciilor, în colaborare cu unitățile tehnice relevante și cu atenție la mitigarea riscurilor.	A
		7.3.4.	Aplică concepte și principii precum: maturitate digitală instituțională, strategie de disrupție digitală, parteneriate strategice digitale, transformare culturală, inovație reglementară, ecosisteme digitale public-private și cadre de governanță pentru inovație digitală.	B
		7.3.5.	Susține și rafinează crearea criteriilor pentru evaluarea și prioritizarea ideilor de inovație, ținând cont de condițiile pentru experimentare controlată (digital sandboxes), și asigură dezvoltarea strategiilor de transformare digitală departamentală cu procese structurate de pipeline de inovație.	B

		7.3.6.	Dezvoltă și susține o viziune instituțională pentru transformarea digitală aliniată cu strategia națională și furnizează direcție strategică pentru coordonarea inițiativelor de transformare digitală.	C
		7.3.7.	Contribuie la dezvoltarea unei foi de parcurs (roadmap) instituțional privind implementarea inteligenței artificiale (AI), aliniat cu cerințele "AI Act" și obiectivele "Digital Decade", asigurând în același timp transformarea culturală organizațională și procesele de management al schimbării.	C
		7.3.8.	Furnizează direcție strategică pentru dezvoltarea parteneriatelor cu actorii din ecosistemul tehnologic (de exemplu: cu mediul academic, industria privată, societatea civilă și alte agenții guvernamentale) pentru integrarea soluțiilor digitale care răspund nevoilor instituționale și cresc valoarea serviciilor publice.	C
7.4. Întărirea serviciilor publice și asigurarea guvernantei digitale responsabile și securității cibernetice	Să conducă crearea de principii și cadre de guvernanta digitală pentru utilizarea responsabilă a datelor și tehnologiilor în administrația publică. Să coordoneze politicile privind guvernanta datelor pe termen lung, calitatea, proprietatea și conformitatea reglementărilor acestora, asigurând transparența și interoperabilitatea sistemelor informaționale și a serviciilor digitale.	7.4.1.	Aplică concepte și principii precum: cadre de guvernanta a datelor, transparență prin design, ciclul de viață al datelor, clasificarea informațiilor, interoperabilitate digitală, conformitate cu standardele tehnice și etică și integritate digitală în serviciul public.	A
		7.4.2.	Coordonează și monitorizează procedurile instituționale pentru asigurarea calității datelor și managementul metadatelor (de exemplu: proceduri de clasificare a datelor conform standardelor instituționale), asigurând conformitatea cu standardele reglementare, cum ar fi schemele naționale de clasificare și Principiul "Once Only".	A
		7.4.3.	Monitorizează conformitatea echipei cu securitatea cibernetică de bază (de exemplu: parole complexe, actualizări software, utilizare VPN) și regulile de protecție a datelor personale în fluxurile de lucru digitale, identifică și raportează incidente, și propune măsuri corective imediate în conformitate cu GDPR și NIS2.	A

		7.4.4.	Furnizează direcție strategică și colaborează la dezvoltarea politicilor de guvernanță digitală aliniate cu strategiile organizaționale pentru stabilirea unei culturi de date pe termen lung în organizație.	B
		7.4.5.	Susține și supraveghează lanțul valoric al datelor pentru tehnici analitice de descoperire și explorare a informațiilor privind datele, și identifică noi cerințe de date pentru a aborda provocările și oportunitățile organizației, de exemplu: rezolvarea problemelor complexe, livrarea unor servicii publice mai bune și elaborarea politicilor bazate pe evidențe.	B
		7.4.6.	Contribuie la evaluarea aspectelor etice ale implementării tehnologiilor digitale, de exemplu: bias algoritmic, discriminare, transparența deciziilor automate, dileme etice privind inteligența artificială (AI) în contexte de serviciu public, inclusiv impactul asupra mediului asociat cu adoptarea AI.	B
		7.4.7.	Pledează pentru integrarea criteriilor de etică digitală și principii de utilizare responsabilă a inteligenței artificiale - AI (transparență, explicabilitate, echitate) în strategiile de transformare tehnologică și inovație.	B
		7.4.8.	Susține și supraveghează coordonarea și dezvoltarea strategiilor de guvernanță digitală organizațională, aliniate cu cadrul legal național și reglementările europene, inclusiv cadre cuprinzătoare de guvernanță privind inteligența artificială (AI) și date pentru implementare instituțională.	C
		7.4.9.	Cunoaște concepte și ghiduri strategice legate de managementul riscurilor digitale, securitate cu încredere zero (zero trust), reziliență cibernetică și strategii naționale de securitate cibernetică.	C
7.5. Gândire anticipativă și strategică în sprijinul	Să folosească previziunea strategică pentru a anticipa și pregăti posibile	7.5.1.	Este familiarizat cu concepte de anticipare și foresight strategic în administrația publică (capacitatea de a anticipa evoluții viitoare, probleme și evenimente neașteptate) pentru explorarea oportunităților strategice și dezvoltarea viziunilor asupra viitorului.	A

administrației publice	schimbări, ghidând luarea deciziilor în administrația publică către soluții mai sustenabile și pe termen lung. Să înțeleagă interdependențele sistemice și să formuleze răspunsuri anticipatorii la provocările instituționale cauzate de tendințele tehnologice care afectează societățile.	7.5.2.	Recunoaște complexitatea și natura interconectată a problemelor cu care se confruntă guvernele și necesitatea dezvoltării capacității de a înțelege proprietățile și dinamica sistemelor complexe.	A
		7.5.3.	Creează scenarii simple ipotetice (what-if) pentru a simula impactul schimbărilor de politici și a înțelege mai bine interdependențele sistemice (de exemplu: în activități și livrarea serviciilor).	A
		7.5.4.	Operează cu concepte și principii precum: anticipare strategică, inteligență organizațională, analiză a sistemelor complexe, planificare de scenarii pentru suport decizional.	B
		7.5.5.	Promovează gândirea anticipativă și sistemică în echipe, susținând utilizarea instrumentelor digitale pentru înțelegerea interdependențelor și anticiparea impactului deciziilor asupra serviciilor publice.	B
		7.5.6.	Dezvoltă și promovează capacități de foresight strategic în întreaga organizație pentru anticiparea tendințelor societale și tehnologice care afectează serviciile publice digitale.	C
		7.5.7.	Contribuie la scenarii de foresight pentru mitigarea riscului de rezultate discriminatorii din utilizarea inteligenței artificiale (AI) în administrația publică, în special cele considerate high-risk conform legislației actuale (de exemplu: AI Act). Aceasta include crearea de scenarii privind impactul pe termen lung al sistemelor AI asupra beneficiarilor pentru informarea strategiilor de reducere a bias-ului în sistemele de predicție a asistenței sociale.	C
		7.5.8.	Conduce dezvoltarea exercițiilor de „scanare a orizontului” (horizon scanning) și foresight la nivel instituțional, integrând semnale slabe și tendințe tehnologice emergente (de exemplu: computație cuantică, inteligența artificială - AI generativ) în planificarea strategică pe termen lung, aliniindu-le cu strategiile UE și naționale (de exemplu: țintele Digital Decade 2030).	C

Anexa 2. Constatări și concluzii ale exercițiului-pilot

Anexa 2.1 Analiza rezultatelor pilotului: relevanța ariilor de competență digitală

Analiza din prezenta Anexă oferă o privire de ansamblu mai detaliată asupra principalelor rezultate ale procesului-pilot, care a permis identificarea unor perspective pertinente privind relevanța ariilor de competență digitală, a competențelor digitale și descriptorilor propuși pe cele trei niveluri de competență.

În primul rând, analiza a arătat că tiparul privind relevanța percepută a competențelor digitale diferă între structurile de elaborare a politicilor și cele de furnizare de servicii. Modificarea mai importantă în materie de relevanță observată la nivelul unităților responsabile cu furnizarea de servicii reflectă expunerea mai puternică a acestora la fluxurile de lucru digitale și la operațiuni adresate cetățenilor. Instituțiile cu responsabilități tranzacționale și operaționale extinse tind să anticipeze o creștere mai accentuată a importanței competențelor digitale, deoarece funcțiile lor de bază depind tot mai mult de sisteme digitale fiabile și integrate. În schimb, structurile orientate spre politici înregistrează o modificare moderată, care reflectă dependența lor actuală de procese analitice și de reglementare a căror digitalizare se realizează treptată. În ansamblu, acest tipar confirmă că nevoile de competențe digitale sunt percepute ca fiind mai relevante în medii în care furnizarea serviciilor, managementul dosarelor și continuitatea operațională se bazează puternic pe instrumente digitale. De exemplu, personalul responsabil cu furnizarea serviciilor evaluează competențele digitale ca fiind mai relevante pentru activitatea lor actuală (3,37 pe o scală de 5 puncte) decât personalul implicat în procesul decizional (2,65), deci o diferență de 0,72 puncte, ceea ce reprezintă o relevanță percepută cu 27% mai mare. Această diferență persistă și se mărește atunci când se ia în considerare relevanța viitoare: personalul însărcinat cu furnizarea serviciilor anticipează un rezultat mediu de 3,92, comparativ cu 2,94 pentru unitățile responsabile de elaborarea de politici.

Dacă analizăm după aria de competență, modelele instituționale evidențiază diferențe strategice:

- Leadershipul digital și guvernanta digitală se remarcă drept aria cu unele dintre cele mai importante schimbări în materie de relevanță atât în cazul structurilor însărcinate cu elaborarea de politici, cât și în cel al structurilor responsabile cu furnizarea de servicii. Acestea din urmă evaluează creșterea relevanței la +1,20 puncte, de la 2,18 în prezent, la 3,38 în viitor, reprezentând cea mai mare modificare din întregul set de date. Unitățile responsabile cu elaborarea de politici au înregistrat un rezultat de +0,36.
- Comunicare și colaborarea digitală prezintă cele mai ridicate rezultate absolute în materie de relevanță în cazul structurilor responsabile cu furnizarea de servicii (4,04 actual vs. 4,84 viitor), cu o modificare substanțială de +0,80. În unitățile responsabile cu elaborarea de politici, această arie înregistrează rezultate mai scăzute (2,81 actual vs. 3,17 viitor), cu o variație mai mică, de +0,36. Diferența reflectă probabil nevoia unităților responsabile cu furnizarea de servicii de canale digitale robuste de comunicare cu beneficiarii lor pe întregul teritoriu al României.
- Transformarea digitală prezintă un tipar interesant în care modificarea relevanței înregistrate de unitățile care elaborează politici o depășește pe cea înregistrată de unitățile responsabile de furnizarea de servicii (+0,67 vs. +0,49), în ciuda cifrelor absolute mai scăzute. Această diferență sugerează că personalul însărcinat cu elaborarea de politici recunoaște transformarea digitală ca o

prioritate emergentă, chiar dacă relevanța actuală este considerată moderată la nivelul întregii organizații.

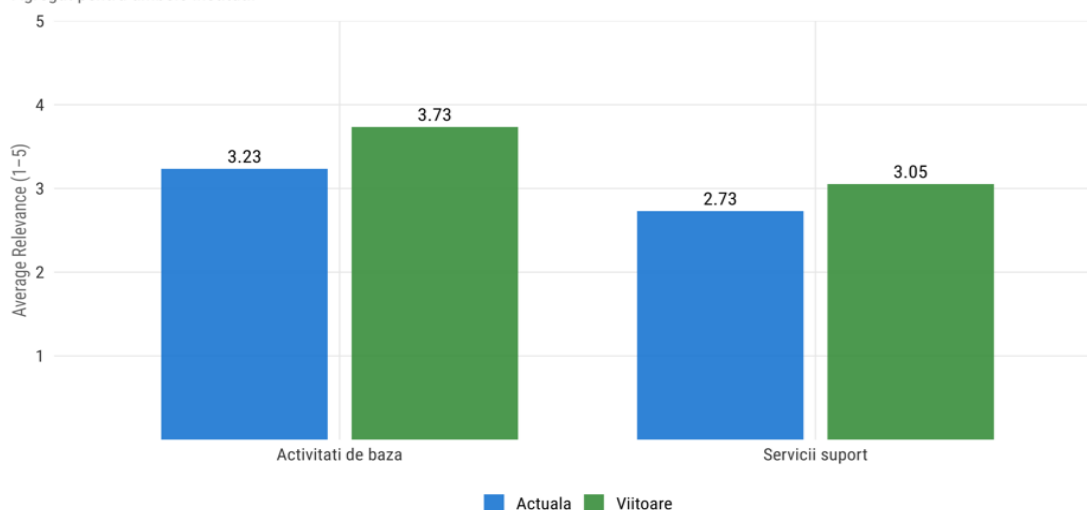
- Utilizarea sigură și responsabilă a resurselor digitale și Rezolvarea problemelor cu ajutorul instrumentelor digitale înregistrează modificări sub +0,20 în ambele tipuri de structuri, sugerând că acestea sunt percepute ca cerințe relativ importante (în jurul sau peste 3) și stabile, mai degrabă decât ca priorități emergente.

În al doilea rând, perspectiva clasificării funcționale a agregat departamentele în funcție de specific: efectuarea de activități de bază (furnizare directă de servicii, implementare de politici) sau furnizarea de servicii suport (resurse umane, achiziții, juridic, comunicații). Această perspectivă evidențiază unde anume se concentrează presiunea transformării digitale la nivelul structurii organizaționale.

Figura 16 Domenii de competență digitală – relevanța agregată în unitățile care desfășoară activități de bază versus servicii suport

Relevanța competențelor digitale: Activități de baza vs Servicii suport

Agregat pentru ambele institutii



Sursa: Pilot de evaluare a competențelor digitale / Calculat de echipa BM.

Funcțiile specifice activităților de bază evaluează competențele digitale ca fiind mai relevante decât serviciile suport: 3,23 față de 2,73 în prezent, și 3,73 față de 3,05 pentru relevanța viitoare. Activitățile de bază anticipează, de asemenea, o modificare mai importantă a relevanței (+0,50) decât serviciile suport (+0,32). Această perspectivă reflectă așteptarea ca furnizarea de servicii către beneficiari să se confrunte cu presiuni imediate privind transformarea digitală.

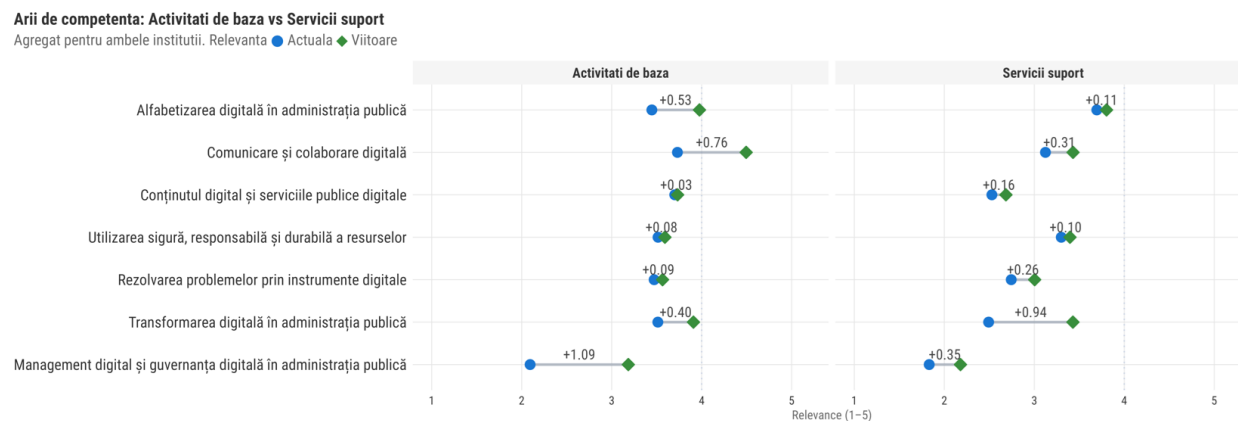
Modelul variază considerabil în funcție de ariile de competență:

- **Cea mai importantă constatare vizează importanța percepută a ariei de competență Transformare digitală.** Aceasta este singura arie în care funcțiile suport înregistrează o modificare mai mare decât activitățile de bază: serviciile suport anticipează o modificare de +0,94 în materie de relevanță, comparativ cu doar +0,40 pentru activitățile de bază. Acest tipar sugerează că unitățile suport recunosc necesitatea de a-și transforma substanțial operațiunile interne și modurile de lucru, chiar dacă funcțiile specifice activităților de bază se concentrează pe îmbunătățirea furnizării serviciilor, ceea ce duce la întrebarea cum își pot îmbunătăți procesele interne și digitaliza fluxurile de lucru.
- **Leadershipul digital și guvernanta digitală** evidențiază cea mai importantă modificare în cazul funcțiilor aferente activităților de bază, de +1,09, confirmând că acesta este domeniul prioritar pentru

unitățile de primă linie. Și serviciile suport înregistrează o creștere în această arie (+0,35), dar de o amploare mai mică.

- **Comunicarea și colaborarea digitală** evidențiază modificări importante la nivelul ambelor grupuri (+0,76 pentru activitățile de bază, +0,31 pentru serviciile suport), reflectând recunoașterea importanței crescânde a capacităților de colaborare digitală la nivelul întregii organizații.
- Mai multe arii de competență înregistrează modificări minime pentru ambele grupuri. Utilizarea sigură și responsabilă a resurselor, Rezolvarea problemelor cu ajutorul instrumentelor digitale și Conținutul digital și serviciile publice digitale înregistrează toate modificări sub +0,16 pentru serviciile suport, sugerând că aceste cerințe sunt mai degrabă stabile și nu reprezintă priorități emergente.

Figura 17 Arii de competență digitală – modificarea relevanței percepute – activități de bază versus servicii suport



Din perspectivă instituțională, rezultatele de mai sus denotă că ariile de competență care vizează leadershipul digital și guvernanța digitală, precum și transformarea digitală ar trebui să reprezinte o prioritate-cheie în aceste organizații. Această arie de competență înregistrează cele mai mari modificări în materie de relevanță la nivelul ambelor categorii de instituții și grupuri – structuri dedicate activităților de bază și suport, deși, în prezent, are cel mai scăzut rezultat în materie de relevanță. Combinația dintre relevanța actuală scăzută și importanța ridicată anticipată în viitor indică faptul că o dezvoltare a capacităților din această categorie poate aduce cele mai bune rezultate.

De asemenea, analiza recunoaște comunicarea și alfabetizarea digitală ca fiind cele mai relevante arii la ora actuală. Atât în unitățile care desfășoară activități de bază, cât și în cele suport, *Comunicarea și colaborarea digitală* și *Alfabetizarea digitală* înregistrează cea mai mare relevanță la ora actuală, reflectând dependența la scară largă de e-mail, instrumente de gestionare a documentelor, platforme partajate și sisteme de coordonare. Aceste competențe formează coloana vertebrală operațională a activităților administrative zilnice și indică faptul că personalul trebuie să poată lucra la scară largă cu instrumente digitale de comunicare pentru a îndeplini sarcinile de rutină. Faptul că ambele grupuri (unități dedicate activităților de bază și suport) înregistrează o relevanță la fel de ridicată confirmă că aceste abilități fundamentale sunt integrate în contexte organizaționale diferite.

În viitor, instituțiile se așteaptă la creșteri majore ale importanței guvernanței digitale, alfabetizării digitale și colaborării digitale. Unitățile care desfășoară activități de bază anticipează cea mai mare creștere a relevanței în materie de *Leadership digital și guvernanță digitală* (+1,09), depășind cu mult modificările din alte arii. Acest rezultat sugerează o așteptare tot mai mare că personalul managerial va avea nevoie de competențe mai dezvoltate în materie de coordonare a proceselor digitale, gestionare a fluxurilor de lucru digitale, și că va asigura leadershipul în transformarea digitală.

Aceste tipare indică un mediu digital în proces de maturizare, în care instituțiile anticipează o reorientare către responsabilități digitale mai strategice și de mare valoare. Traectoria ascendentă constantă în aproape toate ariile de competență denotă că instituțiile se așteaptă ca instrumentele, platformele și procesele digitale să crească în amploare și complexitate. Cele mai mari creșteri înregistrate de competențele orientate spre guvernanță confirmă faptul că rolurile viitoare vor necesita ca angajații nu doar să folosească instrumente digitale, ci și să înțeleagă cum să le gestioneze, să le coordoneze și să le guverneze. Între timp, creșterile în materie de alfabetizare digitală și comunicare digitală sugerează că abilitățile fundamentale vor rămâne esențiale pe măsură ce sistemele digitale se extind.

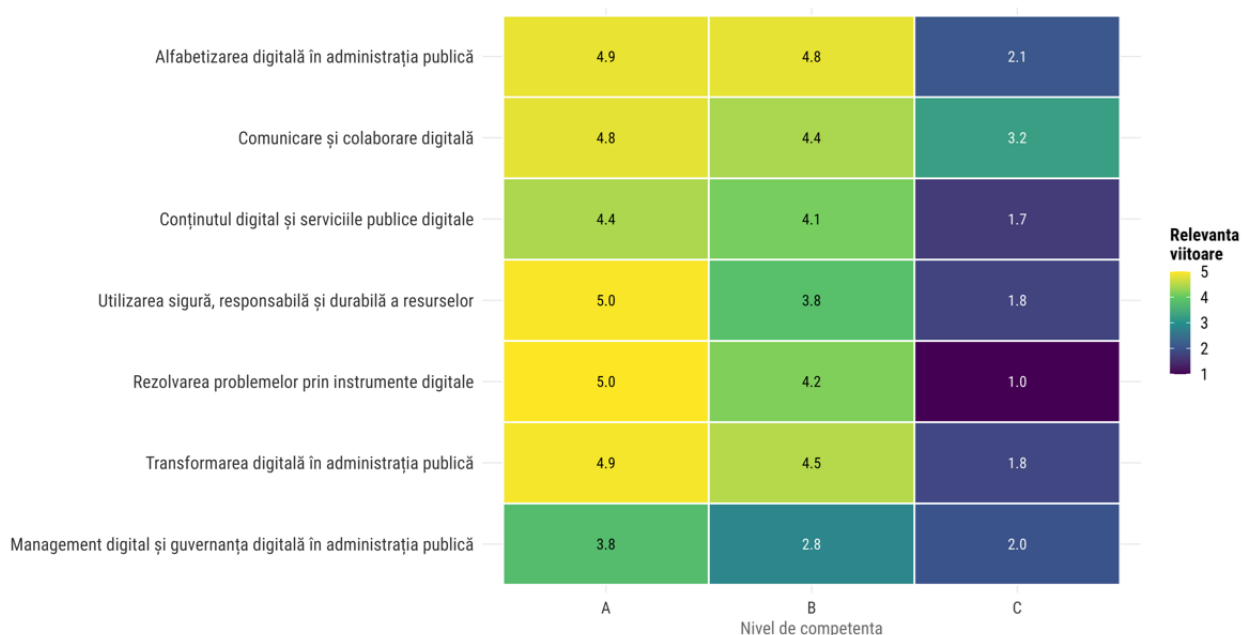
Anexa 2.2 Analiza rezultatelor pilotului: relevanța competențelor digitale și a nivelurilor de competență (A/B/C)

Analiza evaluării relevanței viitoare pe arii și niveluri de competență validează modelul de complexitate pe niveluri al cadrului. Instituțiile fac clar distincție între competențele la niveluri de competență care trebuie să aibă acoperire universală (nivelul A), cele necesare pentru multe, dar nu pentru toate rolurile (nivelul B) și cele relevante doar pentru anumite posturi, atunci când este necesar (nivelul C). O astfel de distribuție susține o abordare strategică a aplicării competențelor digitale pentru o instruire ținută și planificarea forței de muncă: îmbunătățirea la scară largă a competențelor de bază, dezvoltare selectivă a competențelor intermediare și investiții ținute privind competențele avansate.

Figura 18 Relevanța viitoare a ariilor de competență digitală după nivelul de competență

Relevanța viitoare pe nivel de competență și arie

A = De bază, B = Intermediar, C = Avansat



Sursa: Pilot de evaluare a competențelor digitale / Calculat de echipa BM.

La nivel agregat, în toate grupurile, rezultatele indică un accent puternic și constant pe competențele digitale de nivel A (de bază), care sunt evaluate ca având o relevanță de viitor excepțional de ridicată în toate cele șapte arii, variind de la 4,4 la 5,0. Arii precum *Alfabetizarea digitală în administrația publică*, *Transformarea digitală în administrația publică*, *Utilizarea sigură, responsabilă și durabilă a resurselor digitale* și *Rezolvarea problemelor cu ajutorul instrumentelor digitale* ating toate valori de 4,9–

5,0, ceea ce denotă un acord aproape unanim că abilitățile digitale de bază trebuie să devină universale în administrația publică. Chiar și competențele care erau tradițional percepute ca fiind limitate la roluri mai specializate – precum serviciile publice digitale (4,4) sau comunicarea și colaborarea digitală (4,8) – indică o relevanță așteptată foarte ridicată la nivelul A. Acest lucru evidențiază un mesaj structural clar: competența digitală de bază nu mai este opțională, ci fundamentală pentru toate rolurile din administrație.

La nivelul B (intermediar), relevanța viitoare rămâne ridicată, deși ușor mai mică decât la nivelul A și mai diferențiată, cu rezultate grupate în intervalul 3,8-4,8. Cele mai ridicate valori apar la *Alfabetizare digitală* (4,8), *Comunicare și colaborare digitală* (4,4), *Transformare digitală* (4,5) și *Rezolvarea problemelor cu ajutorul instrumentelor digitale* (4,2), ceea ce sugerează că numeroase roluri vor necesita mai mult decât o capacitate de bază, în special în domeniile comunicării, utilizării datelor și gestionării fluxurilor de lucru digitale. Competențele legate de *Conținutul digital și serviciile publice digitale* (4,1) și de *Utilizarea sigură și responsabilă a resurselor digitale* (3,8) încă obțin rezultate peste 3,5, ceea ce le confirmă importanța, dar indică o aplicare mai selectivă în diferitele familii ocupaționale. Per ansamblu, rezultatele pentru nivelul B denotă că abilitățile digitale intermediare sunt așteptate să devină comune, deși nu universal obligatorii.

În contrast, competențele de nivel C (avansate) înregistrează cea mai mică relevanță viitoare, cu valori cuprinse între 1,0 și 3,2. Cele mai accentuate scăderi apar în ceea ce privește *Rezolvarea problemelor cu ajutorul instrumentelor digitale* (1,0), *Conținutul digital și serviciile publice digitale* (1,7), *Transformarea digitală* (1,8) și *Utilizarea sigură și responsabilă a resurselor* (1,8). Aceste rezultate indică faptul că doar un număr limitat de roluri vor necesita capabilități avansate în domenii precum analiza complexă a datelor, ingineria serviciilor digitale sau proiectarea avansată a transformărilor. Chiar și arii tradițional strategice, precum *Alfabetizarea digitală* (2,1) și *Leadershipul și guvernanta digitală* (2,0), arată o relevanță modestă la nivelurile avansate. Singura competență avansată cu relevanță moderată este *comunicarea și colaborarea digitală* (3,2), ceea ce sugerează că abilități de comunicare și coordonare cu un nivel ridicat de complexitate pot fi necesare în roluri interinstituționale specifice sau care implică mai multe părți interesate. Per ansamblu, modelul confirmă faptul că abilitățile digitale avansate sunt considerate de nișă și rezervate unui grup restrâns de posturi care presupun anumite sarcini ce trebuie determinate în context instituțional.

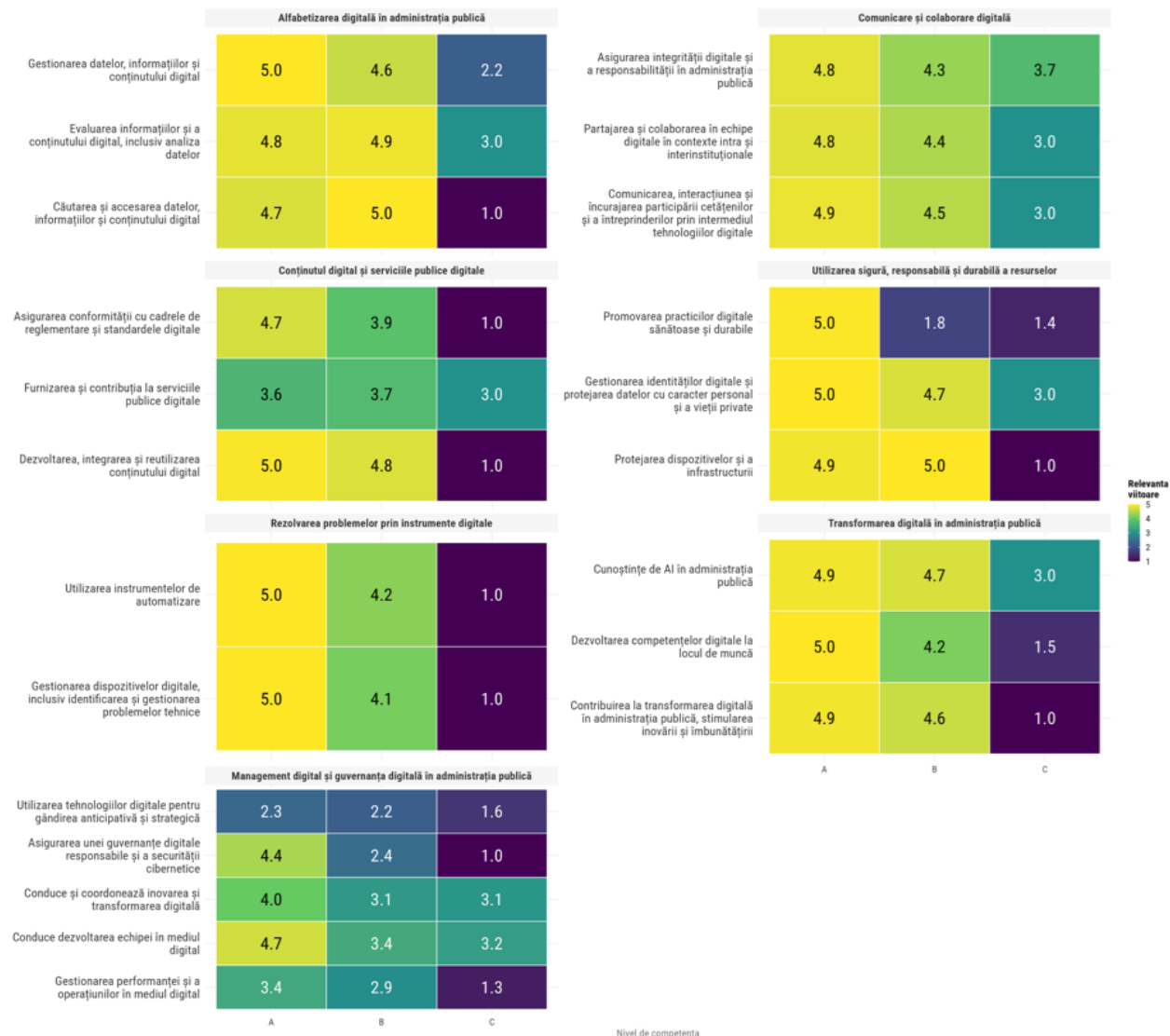
Analiza evaluărilor relevanței la diferitele niveluri ierarhice arată că nivelurile de competență propuse pentru rolurile de execuție sunt puternic aliniate la realitățile operaționale din instituțiile-pilot. Personalul de execuție a evaluat în mod constant nivelurile de competență asociate tipurilor lor de posturi mult peste pragul de relevanță (≥ 3), cu scoruri de 4,4 și 3,8 la nivelul structurilor responsabile de elaborarea de politici, și 4,8 și 4,7 pentru unitățile responsabile cu furnizarea de servicii. Aceste rezultate indică faptul că, în general, nivelurile de bază și intermediare de competență – corespunzătoare rolurilor de debutant/asistent și principal/superior – reflectă în mod fidel sarcinile digitale cotidiene, cum ar fi utilizarea sistemului digital, procesarea documentelor, recuperarea informațiilor și managementul dosarelor. Uniformitatea ridicată între două instituții complet diferite confirmă faptul că acest cadru surprinde complexitatea digitală a diferitelor tipuri de posturi în administrația publică.

În schimb, evaluările relevanței scad pentru cel mai înalt nivel de competență asociat posturilor de rang înalt din administrația publică (aria 7); interviurile subliniază drept cauză modul în care responsabilitățile digitale sunt integrate în prezent în rolurile manageriale. Competențele digitale generale cartografiate la nivelul C pentru managerii de rang înalt și înalții funcționari publici sunt în continuare considerate relevante, dar cu un scor mai mic – 3,0 (în structurile de elaborare de politici) și 3,7 (în structurile responsabile cu furnizarea de servicii). Acest lucru este încă relevant, dar la un nivel notabil mai mic decât în corelarea propusă pentru rolurile de execuție, ceea ce pare să reflecte structura actuală a posturilor de rang înalt, unde responsabilitățile se concentrează pe coordonare, elaborarea de politici, supraveghere instituțională și implicarea părților interesate, în care guvernanta digitală avansată și transformarea nu erau încă integrate sistematic.

Figura 19 Relevanța viitoare a competențelor pe niveluri A/B/C în fiecare arie

Relevanța competențelor pe nivel (A/B/C) în fiecare arie

Relevanța viitoare ponderată cu numărul de posturi



Sursa: Pilot de evaluare a competențelor digitale / Calculat de echipa BM.

Figura 20. Relevanța competențelor digitale după nivelul de competență A/B/C în activitățile de bază

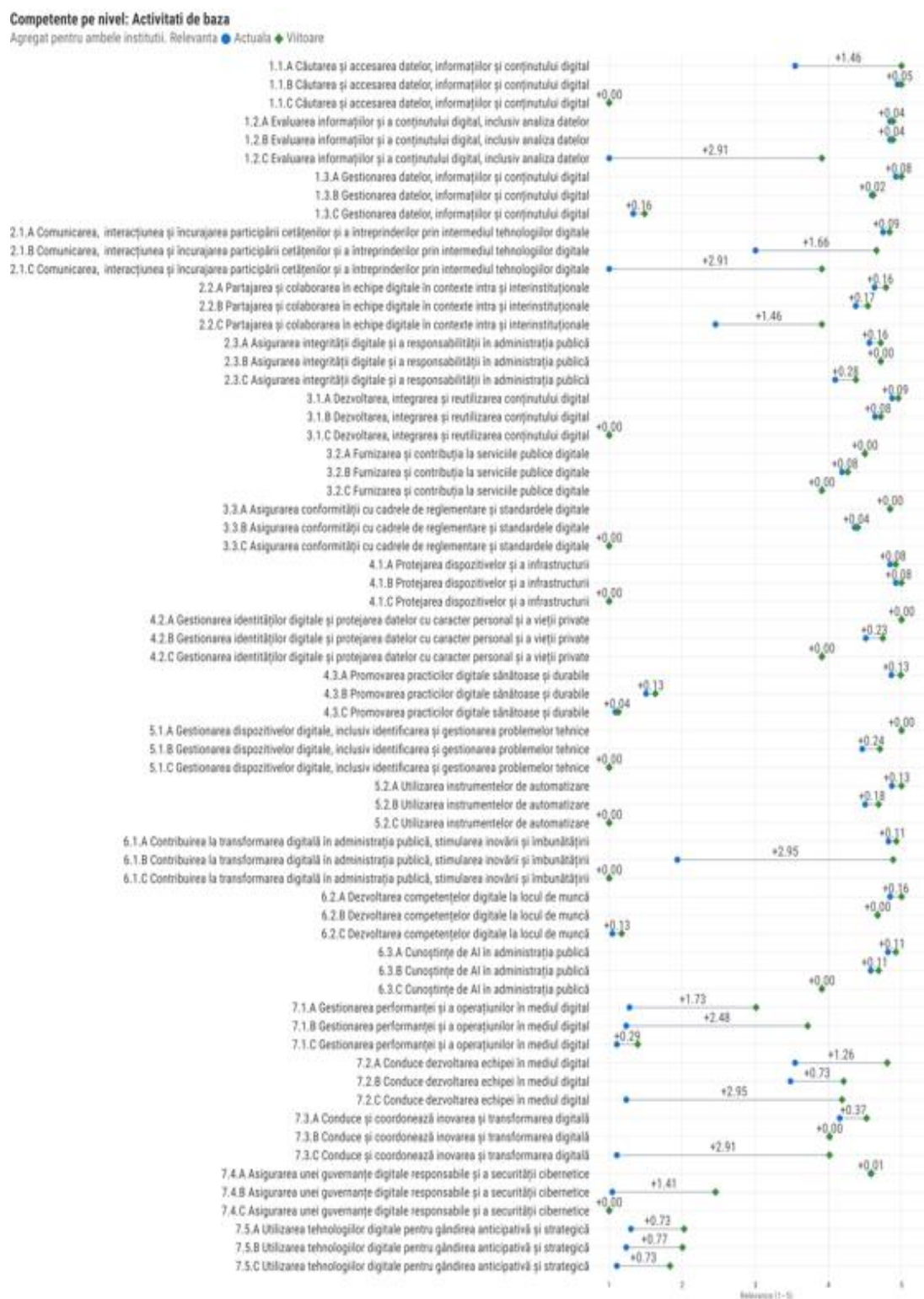
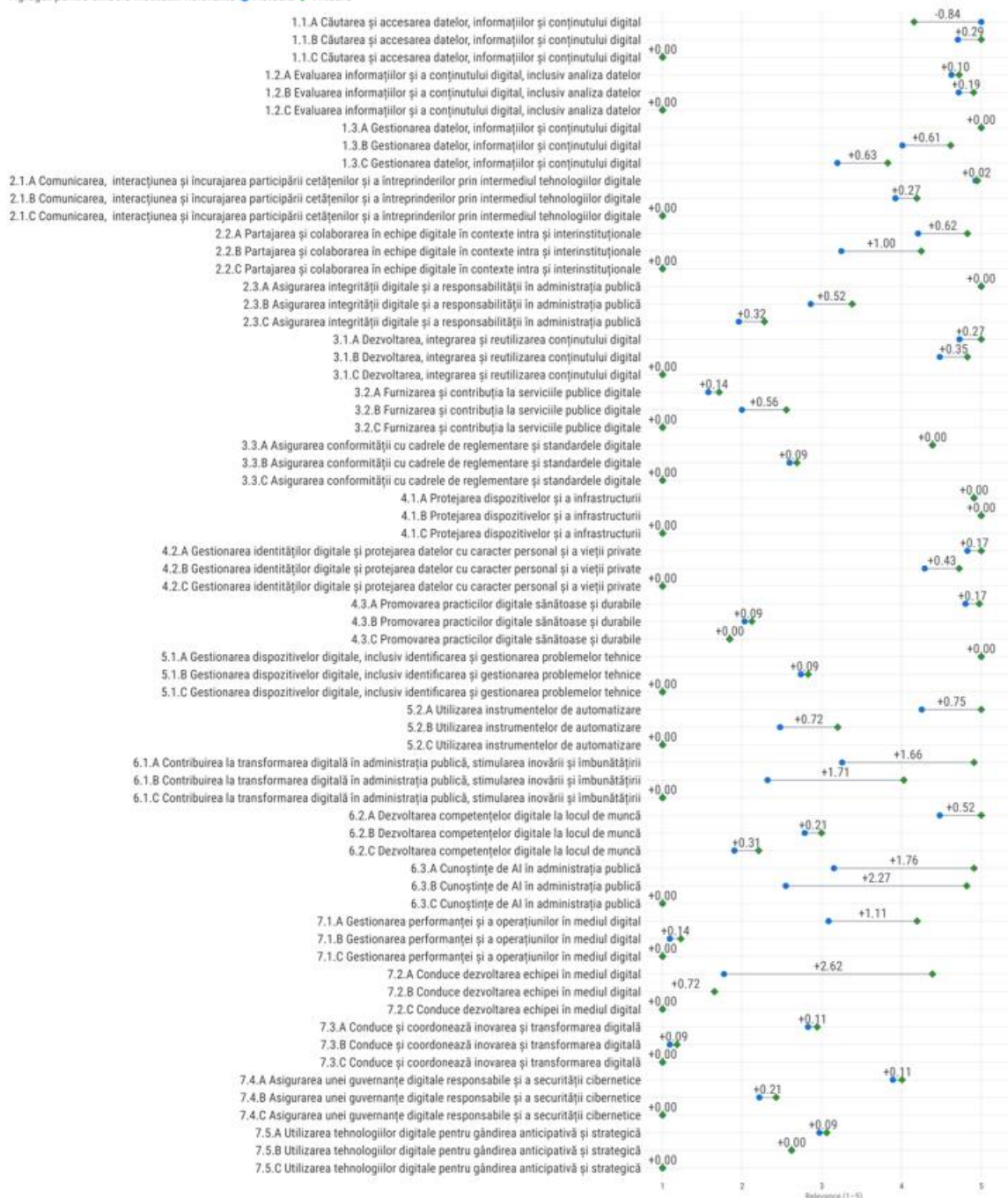


Figura 20. Relevanța competențelor digitale după nivelul de competență A/B/C, în serviciile suport

Competențe pe nivel: Servicii suport

Agregat pentru ambele institutii. Relevanța: ● Actuala ● Viitoare



Sursa: Pilot de evaluare a competențelor digitale / Calculat de echipa RM.

Analiza tuturor competențelor digitale în ambele grupuri (activități de bază și servicii suport) arată că doar un număr foarte mic de competențe se află sub pragul de relevanță de 3 la nivelurile A și B, confirmând că nivelurile de competență de bază și intermediar rămân în general relevante pentru toate competențele digitale și pentru majoritatea rolurilor din administrația publică. Totuși, competențele care se situează sub prag evidențiază modele structurale importante în ceea ce privește maniera în care sarcinile

digitale sunt distribuite la nivel de funcții. În ceea ce privește serviciile suport, o serie de competențe primesc constant evaluări cuprinse între 1,0 și 2,5, în special în ariile legate de *transformare digitală, managementul inovării, utilizarea IA în administrație* și *contribuirea la serviciile publice digitale*. Aceste sarcini sunt percepute ca fiind mai puțin relevante pentru rolurile administrative și de back-office, care adesea nu implică digitalizarea serviciilor E2E („end-to-end”) sau transformare digitală strategică. Prin urmare, competențe precum „Contribuirea la servicii publice digitale”, „Transformarea digitală în administrația publică” și „Utilizarea IA în administrație” se situează sub pragul de relevanță pentru serviciile suport la nivelurile A și B, în timp ce aceleași competențe rămân clar peste prag pentru rolurile specifice activităților de bază.

Prin contrast, structurile care desfășoară activități de bază prezintă foarte puține competențe sub nivelul 3 la nivelurile A și B, ceea ce reflectă integrarea mai puternică a proceselor digitale în activitatea operațională, de reglementare și care presupune interacțiunea cu cetățenii. Singurele cazuri la limită în activitățile de bază sunt reprezentate de descriptorii mai avansați de la nivelul B, care vizează inovarea, previziunea sau guvernanța digitală la nivel de sistem. Chiar și acestea rămân aproape sau puțin peste 3, ceea ce sugerează că personalul care desfășoară activități de bază observă o valoare emergentă clară în ceea ce privește aceste competențe, chiar dacă ele nu sunt încă pe deplin integrate în sarcinile zilnice. Diferența subliniază intensitatea digitală în general mai mare a activității operaționale și expunerea mai puternică a personalului care desfășoară activități de bază la platforme digitale, sisteme de management al dosarelor și instrumente de furnizare a serviciilor.

Nivelul C prezintă un model complet diferit. În ambele grupuri, majoritatea competențelor de la nivelul C se concentrează în jurul unor scoruri de relevanță destul de scăzute – de obicei între 1,0 și 2,5 – ceea ce indică faptul că formularea actuală a descriptorilor de nivel C este prea avansată, prea tehnică sau prea specializată pentru toate rolurile din administrația publică. Totuși, câteva competențe se apropie de pragul de relevanță de 3, mai ales la nivelul structurilor care desfășoară activități de bază. Ele includ domenii legate de *comunicarea digitală, utilizarea sigură și responsabilă a resurselor digitale*, dar și de *alfabetizarea digitală*. Aceste competențe sunt mai aproape de 3 deoarece unele forme avansate ale acestor abilități, cum ar fi gestionarea informațiilor digitale sensibile sau interpretarea conținutului digital complex, sunt relevante pentru rolurile de nivel superior din structurile operaționale. Totuși, chiar și în aceste cazuri, relevanța viitoare rămâne moderată, sugerând că nivelul C nu este perceput ca esențial pentru majoritatea posturilor, putând, însă, deveni mai important în mod selectiv, pentru rolurile specifice guvernanței digitale, coordonării strategice sau sarcinilor analitice avansate.

Evaluările pentru nivelul C arată că acest nivel de competență trebuie folosit în mod selectiv și flexibil, atribuindu-se doar acelor roluri care presupun cu adevărat responsabilități digitale avansate. În cazul serviciilor suport, aproape nicio competență de la nivelul C nu a fost evaluată aproape de 3. Pentru rolurile administrative, descriptorii de nivel avansat sunt interpretați ca fiind destul de specializați comparativ cu cerințele reale ale posturilor, orientați puternic spre guvernanță pe bază de IA, leadershipul transformării digitale sau coordonare la nivel de sistem. Unitățile suport nu îndeplinesc astfel de funcții în prezent, și nu se așteaptă ca personalul să le îndeplinească în viitor, ceea ce explică rezultatele constant scăzute pe toate planurile.

Pe baza acestor constatări, anumite ajustări specifice de finețe au fost considerate necesare în aria 7 a cadrului propus de competențe digitale și au fost operate în modelul propus în acest raport. Pe baza chestionarului-pilot aplicat, interviurile au evidențiat în mod constant faptul că anumite declarații de nivel C conțin termeni și așteptări care depășesc responsabilitățile practice ale înalților funcționari publici (cum ar fi, de exemplu, afirmațiile care descriu configurația tehnică a instrumentelor digitale, modelarea predictivă, managementul securității cibernetice), sarcini care, în administrația publică din România, sunt specifice specialiștilor TIC, echipelor de date sau autorităților digitale centrale. Înalții funcționari publici sunt responsabili de orientarea politicilor, coordonare și supraveghere strategică, nu de execuție tehnică. Prin urmare, terminologia de la nivelul C a fost ajustată pentru a reflecta funcții de conducere, mai degrabă decât operațiuni tehnice complexe, trecând de la verbe precum „dezvoltă”, „implementează”,

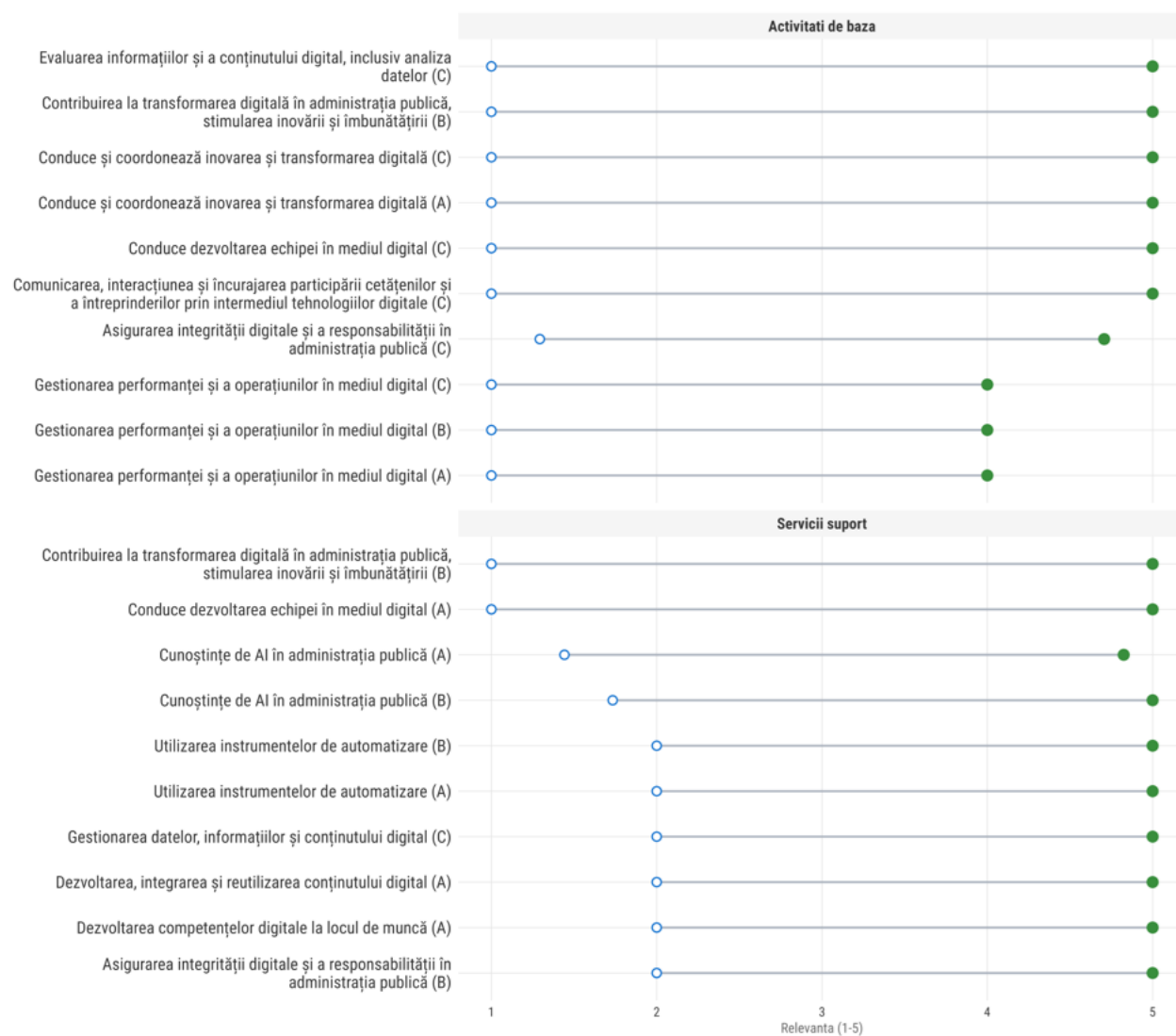
„configurează” la expresii precum „supraveghează”, „asigură”, „stabilește direcția strategică”, „aprobă cadre” sau „asigură conformitatea”. Această recalibrare a asigurat un cadru mai realist, aliniat mandatelor aferente rolurilor existente, păstrând, în același timp, ambiția și sprijinind dezvoltarea capacității de leadership digital la nivelurile superioare.

Analiza evaluărilor privind prioritatea viitoare pentru toate competențele confirmă faptul că acest cadru surprinde competențele digitale orientate spre viitor. Competențele considerate esențiale pentru viitor – leadership digital, inovare, utilizarea avansată a datelor, automatizare, cunoștințe de IA și integritatea digitală – sunt exact domeniile pe care reperele internaționale le identifică ca fiind esențiale pentru administrațiile publice de generație următoare. Faptul că instituțiile au evaluat constant aceste competențe emergente și cu un grad ridicat de complexitate la nivelul maxim (5) în ceea ce privește relevanța viitoare, în ciuda maturității actuale scăzute, arată că prezentul cadru reușește să scoată în evidență nevoile viitoare în materie de capacități.

Figura 22. Competențe digitale prioritizate care înregistrează cea mai mare modificare în materie de relevanță în viitor după activități de bază și servicii suport

Top 10 prioritati emergente: Activitati de baza vs Servicii suport

Competențe cu cea mai mare schimbare de relevanță



Sursa: Pilot de evaluare a competențelor digitale, Ministerul Muncii și CNPP

Analiza efectuată la nivelul structurilor care desfășoară activități de bază evidențiază o concentrare puternică a priorităților viitoare pe competențele asociate leadershipului digital managerial (aria 7), inovării și evaluării avansate a datelor și conținutului. Majoritatea modificărilor importante în materie de relevanță au loc la nivelul C de competență pentru unele dintre competențele aferente ariei 7, care este rezervată leadershipului. Rezultatele actuale în materie de relevanță sunt modeste (de obicei în jur de 1-2), dar relevanța viitoare atinge valoarea maximă de 5 pentru toate aceste competențe, ceea ce exprimă așteptarea clară că managerii responsabili de activitățile de bază vor trebui să joace un rol mult mai puternic în direcționarea transformării digitale. Aceasta include conducerea echipelor în medii digitale, stimularea inovării, asigurarea integrității digitale și interpretarea informațiilor digitale complexe pentru a sprijini proiectarea de politici și servicii. Tiparul sugerează că, deși aceste competențe nu sunt încă integrate în practica managerială de zi cu zi, instituțiile anticipează o extindere rapidă a responsabilităților de leadership digital în domeniile operaționale de bază. Cu alte cuvinte, schimbările puternice reflectă o nevoie strategică emergentă: managerii responsabili de activitățile de bază vor acționa tot mai mult ca factori de schimbare digitală, nu doar ca utilizatori ai instrumentelor digitale.

Serviciile suport prioritizează, pentru cea mai mare relevanță în viitor, competențele legate de digitalizare operațională, automatizare, cunoștințe de IA și gestionarea datelor/conținutului. Aceste competențe reflectă rolul lor de susținere a proceselor interne și de asigurare a integrării line a instrumentelor digitale în activitatea zilnică. Deși relevanța viitoare este, de asemenea, evaluată la nivelul maxim (5), accentul este clar pus pe competențele digitale practice, orientate spre fluxurile de lucru.

Anexa 2.3 Rezultatele pilotului interpretate din perspectiva exercițiului inițial de previziune

Deși exercițiul de previziune a identificat o gamă largă de roluri digitale orientate spre viitor, multe dintre ele foarte specializate, pilotul nu a testat aceste roluri în mod direct (având în vedere complexitatea lor). În schimb, rezultatele exercițiului de previziune au fost folosite ca o lentilă interpretativă în această analiză pentru a evalua dacă tiparele observate pe parcursul pilotului sugerează nevoi emergente care răspund unor scenarii pe termen mediu și lung³⁸.

În ansamblu, dovezile indică faptul că, pe termen mediu și lung, funcția publică de bază va trebui să depășească capacitatea digitală operațională și să introducă treptat roluri digitale mai strategice și mai specializate. Această analiză comparativă evidențiază faptul că, deși capacitatea instituțională actuală rămâne concentrată pe competențe digitale generale și roluri operaționale specifice TIC, modificările la nivel de relevanță observate în pilotul privind competențe digitale indică faptul că o serie de roluri devin din ce în ce mai importante în timp. Mai exact, cele mai importante creșteri ale relevanței viitoare identificate în categoria managerilor care ocupă funcții de bază în administrația publică generală – pentru competențe cum ar fi cele legate de leadership digital, inovare, evaluarea datelor și guvernanta digitală – indică faptul că roluri strategice precum cele de manager transformare digitală (Digital Transformation Manager), responsabil-șef date (Chief Data Officer) și responsabil de politici în materie de IA (AI Policy Lead) și guvernanta IA (AI Governance Lead) ar trebui să devină necesare pe măsură ce instituțiile se maturizează.

De asemenea, pilotul oferă validare indirectă unora dintre rolurile identificate prin exercițiul de previziune care depășesc departamentele tradiționale de TIC. De exemplu, accentul puternic pus pe

³⁸ Ansamblul de roluri digitale rezultate din exercițiul de previziune a făcut obiectul recomandărilor în Rezultatul 1, elaborat în cadrul proiectului TSI.

comunicare digitală, accesibilitate și colaborarea cu utilizatorii, atât din perspectiva activităților de bază, cât și a serviciilor suport, corespunde unor roluri orientate spre viitor, cum ar fi cele de responsabil incluziune digitală (Digital Inclusion Officer) și specialist implicare cetățenească (Citizen Engagement Specialist), chiar dacă ele nu există încă în structurile actuale. Mai mult, prezența instituțională limitată a rolurilor legate de guvernanța datelor, securitate și arhitectură – în ciuda scorului ridicat al relevanței viitoare a competențelor în materie de integritate digitală și utilizare sigură a resurselor digitale – sugerează că profiluri precum cele de specialist date (Data Specialist) sau, eventual, consultant politici blockchain (Blockchain Policy Advisor) vor deveni din ce în ce mai importante.

Adoptarea rolurilor tehnice identificate în urma exercițiului de previziune (de exemplu, dezvoltatori de contracte inteligente, specialiști date geospațiale) pare mai puțin fezabilă în contextul actual și va depinde de reajustarea priorităților naționale și a investițiilor specifice diferitelor sectoare, deoarece pilotul a reconfirmat importanța consolidării, într-o primă fază, a capacităților digitale de bază și în materie de TIC, în special în cadrul unităților TIC existente. Consolidarea abilităților de bază și a capacităților operaționale reprezintă o condiție prealabilă pentru orice tranziție importantă către roluri avansate. În același timp, pilotul evidențiază o cerere tot mai mare de profiluri intermediare și strategice care să permită instituțiilor să colaboreze mai eficient cu furnizorii externi, să supravegheze inițiativele de transformare digitală și să asigure calitatea serviciilor digitale. Aceste roluri servesc drept punte între capacitatea operațională de astăzi și ecosistemul digital avansat de mâine.

Anexa 2.4 Concluzii: ajustări derivate din procesul-pilot

Pilotul confirmă că acest cadru propus de competențe digitale este relevant pe scară largă și nu necesită o reproiectare structurală. Toate cele șapte arii de competență sunt considerate relevante, cu o importanță deosebit de mare acordată Alfabetizării digitale, Comunicării și colaborării digitale și, privind spre viitor, Leadershipului digital și guvernanței digitale, precum și Transformării digitale. Accentul puternic și consecvent pus pe nivelul A (de bază) și nivelul B (intermediar) în diferitele instituții și familii ocupaționale demonstrează că aceste niveluri de competență surprind cu acuratețe așteptările de bază și cerințele mai avansate, dar totuși răspândite, legate de sarcinile operaționale și analitice într-o administrație modernă.

În același timp, pilotul a confirmat necesitatea unor ajustări de calibrare la capătul superior al scalei de competență pentru anumiți descriptori selectați. Competența avansată (nivelul C) este percepută ca relevantă doar pentru un set restrâns de roluri și sarcini, în special pentru funcțiile aferente activităților de bază care includ responsabilități mai strategice sau mai specializate. Pentru multe alte funcții, competențele de nivel C sunt considerate prea tehnice în raport cu mandatele reale. Acest lucru este deosebit de vizibil în cazul ariei 7 (Leadership digital și guvernanță digitală), unde anumiți descriptori de nivel C au fost percepuți ca fiind mai potriviți pentru specialiști TIC, echipe de date sau autorități digitale centrale. Prin urmare, pilotul sugerează rafinarea descriptorilor de nivel C din aria 7 pentru a pune accent pe guvernanță, supraveghere și direcție strategică, mai degrabă decât pe execuția tehnică, și utilizarea mai selectivă a nivelului C, corelat cu roluri specifice care implică cu adevărat responsabilități avansate.

Per ansamblu, pilotul a oferit dovezi solide care confirmă că modelul de complexitate pe niveluri ar trebui păstrat, dar aplicat în mod flexibil. Nivelul A ar trebui să rămână baza universală. Nivelul B ar trebui folosit selectiv, pe baza unor dovezi clare privind cerințele digitale legate de anumite posturi, și nu ca standard automat implicit pentru gradele superioare. Nivelul C nu ar trebui impus prin lege unor categorii largi de posturi, ci atribuit în funcție de rol în cazurile în care abilități avansate de leadership digital, guvernanță sau analiză sunt necesare în mod demonstrabil.

De asemenea, interviurile desfășurate în cadrul pilotului au confirmat concluziile evaluării din Rezultatul 1: competențele digitale și rolurile TIC trebuie văzute ca o măsură strategică, nu doar ca instrumente de RU. Introducerea lor trebuie să facă legătura în mod explicit între reformele în curs ale sistemului de MRU și prioritățile mai largi ale Guvernului legate de transformarea digitală. Rezultatele arată că abilitățile, rolurile, tehnologia și schimbarea organizațională evoluează împreună și, prin urmare, trebuie planificate împreună. Acest lucru confirmă necesitatea unei abordări etapizate în ceea ce privește implementarea, susținută de o foaie de parcurs coerentă care să secvențieze introducerea cadrului de competențe digitale generale și a rolurilor TIC, alături de investiții în infrastructura digitală, reproiectarea proceselor, interoperabilitate și dezvoltarea capacităților organizaționale. O astfel de foaie de parcurs ar asigura că sistemul de MRU devine un facilitator al transformării digitale, mai degrabă decât o reformă paralelă, aliniind perfecționarea forței de muncă la arhitectura digitală viitoare a administrației publice.