



Funded by
the European Union



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

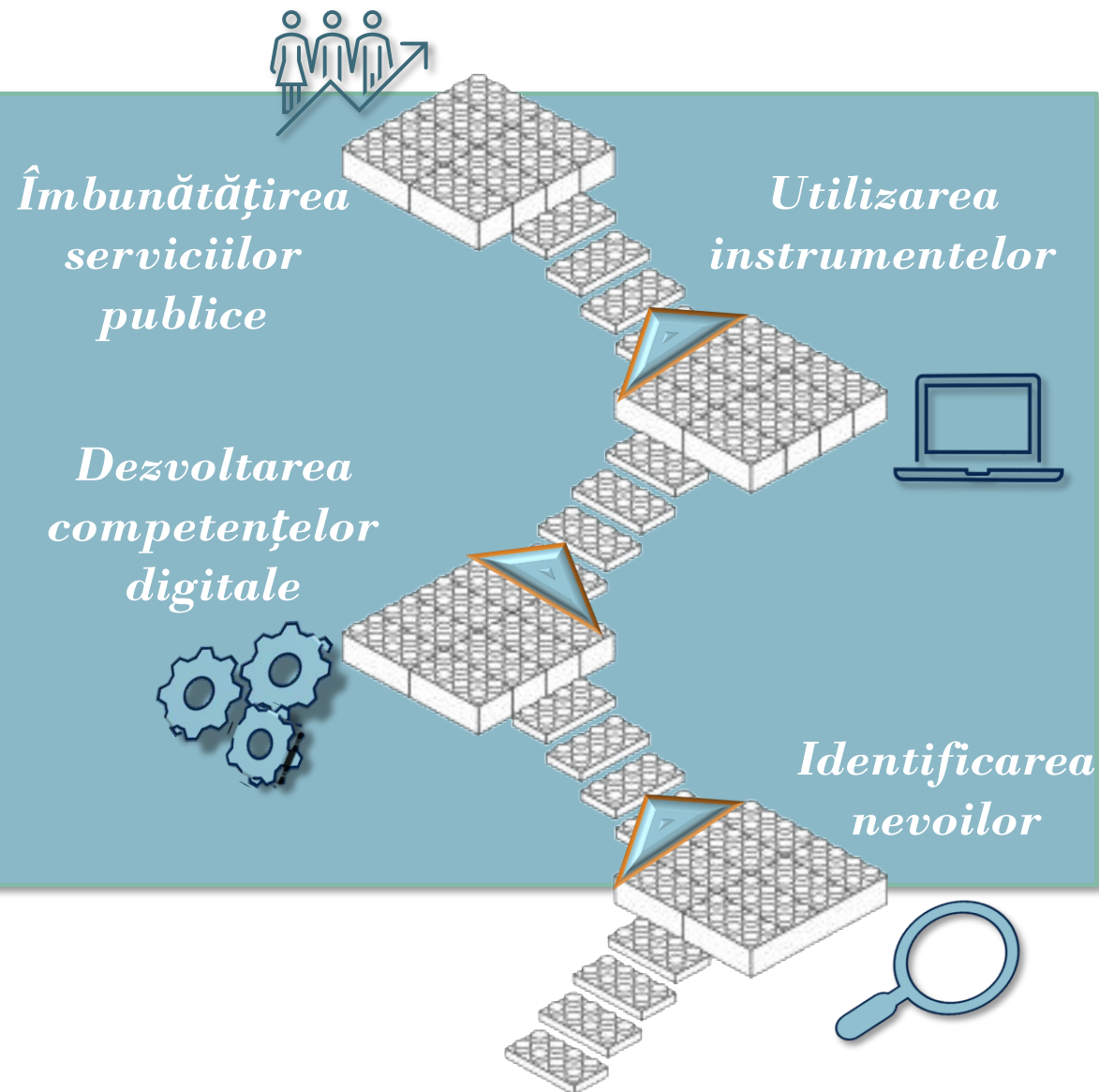


THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

Competențe digitale pentru MRU și transformarea digitală

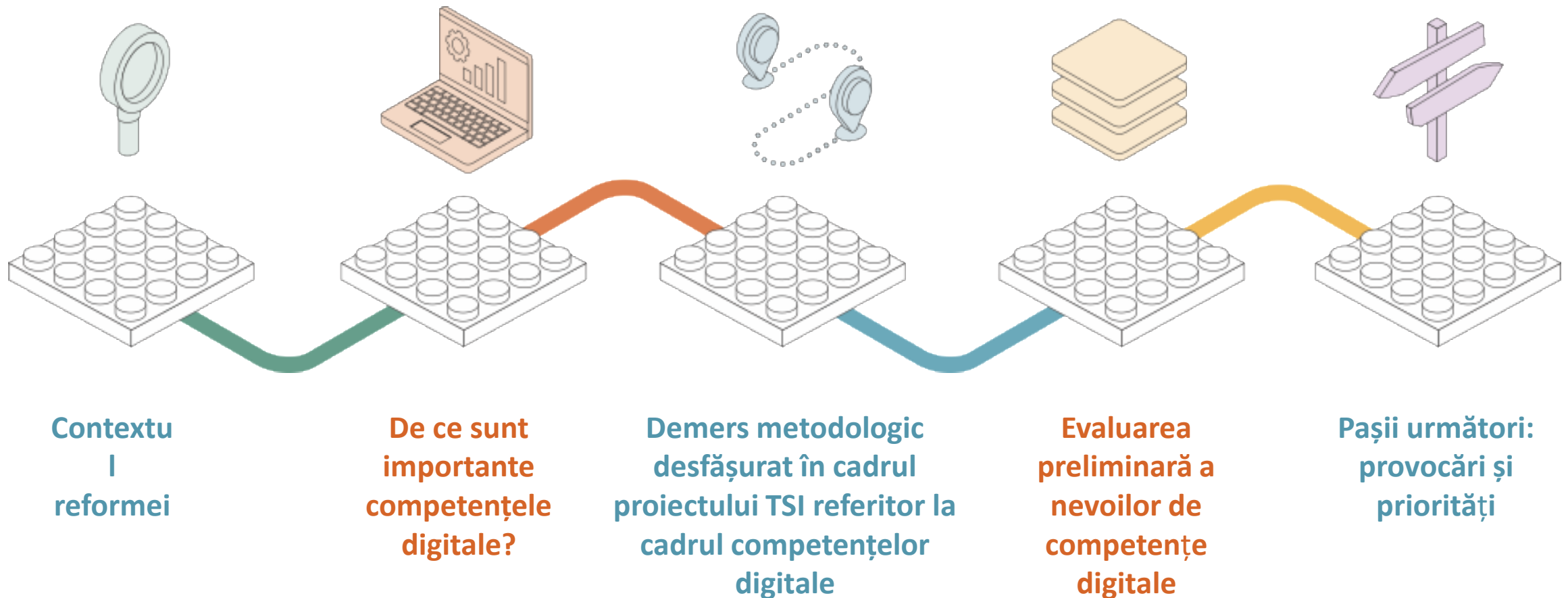
Octombrie 2025

Lavinia Niculescu,
Director DPFEPP, ANFP

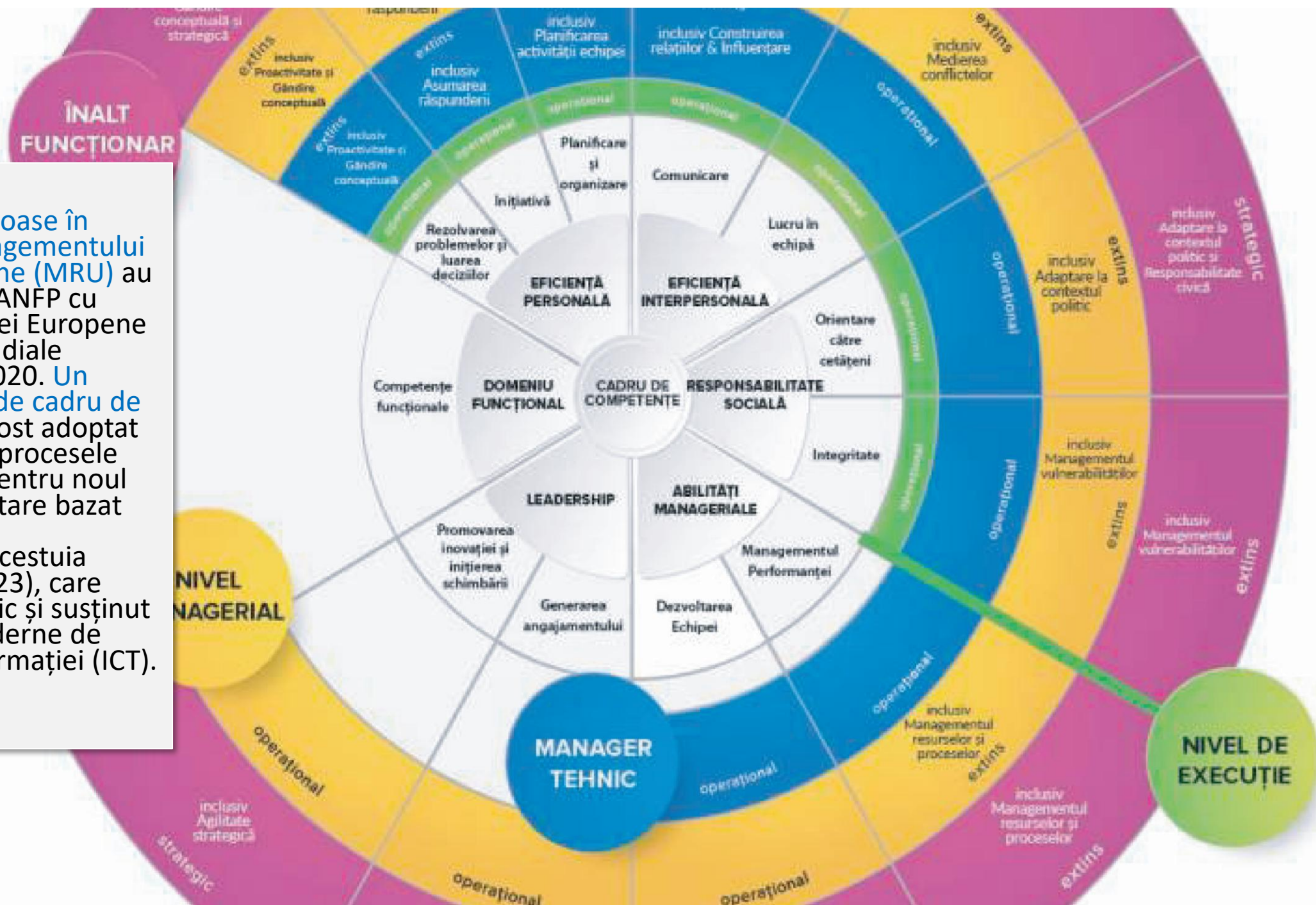


AGENDA

Competențe digitale punct de convergență între reforma HR și transformarea digitală

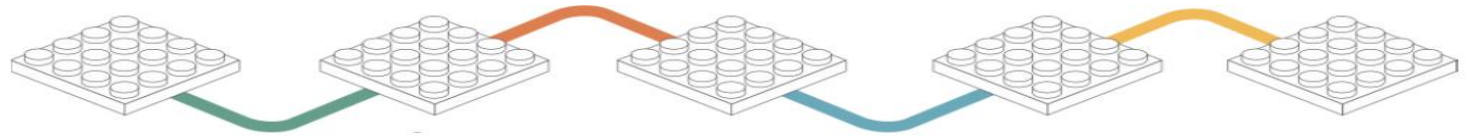


Reforme ambițioase în domeniul managementului resurselor umane (MRU) au fost inițiate de ANFP cu sprijinul Comisiei Europene și al Băncii Mondiale începând din 2020. Un model general de cadru de competențe a fost adoptat ca bază pentru procesele HR, în special pentru noul model de recrutare bazat pe competențe (introducerea acestuia având loc în 2023), care este meritocratic și susținut de sisteme moderne de tehnologia informației (ICT).



CONTEXTUL REFORMEI- CONTINUARE

Transformarea digitală în administrația publică reprezintă o provocare și trebuie să fie conectată la eforturile mai ample de reformă a managementului resurselor umane.



- 1. Dificultăți în poziționarea transformării digitale ca o prioritate strategică**
 - ✓ Transformarea digitală este percepută ca o problemă tehnică, nu una strategică sau legată de managementul resurselor umane (HRM)
- 2. Nivel scăzut de competențe digitale în administrația publică**
 - ✓ Competențele digitale rămân slabe în rândul funcționarilor publici, în special în afara rolurilor din IT

Capacitate limitată de a concepe, implementa și menține servicii digitale
- 3. Sisteme învechite și procese tradiționale**
 - ✓ Soluțiile digitale reproduc adesea modele analogice
 - ✓ Interoperabilitatea rămâne o provocare
- 4. Utilizarea insuficientă a datelor în procesul decizional**
 - ✓ Nivel scăzut de maturitate în guvernanța datelor și în analiza acestora
 - ✓ Oportunități ratate de valorificare a inteligenței artificiale, automatizării și a instrumentelor de analiză predictivă

DE CE CONTEAZĂ COMPETENȚELE DIGITALE

Provocări structurale privind convergența dintre MRU și competențele digitale

1. Constrângeri ale sistemului de management al resurselor umane (HRM)

- Dificultăți în atragerea și păstrarea talentelor
- Sistem de salarizare rigid și inechitabil
- Oportunități limitate de dezvoltare a carierei

2. Lipsa de competențe

- Nivel de bază scăzut al competențelor digitale în rândul funcționarilor publici
- Lipsa unor definiții clare ale competențelor digitale
- Oportunități limitate de formare în domeniul competențelor digitale

3. Fragmentare strategică și instituțională

- Strategii fragmentate sau inexistente în domeniul HRM și al digitalizării
- Fragmentare instituțională (lacune și suprapuneri în mandatele instituțiilor)

Reforma MRU

MRU bazat pe competențe
(recrutare, performanță,
evoluția în carieră, formare)

Reforma politicii de
salarizare

**Cadrul competențelor
digitale**

Competențe digitale

Inter alia:

- Digitalizarea serviciilor publice (orientate spre cetățean)
- Obiectivele Deceniului Digital al UE
- Luarea deciziilor bazate pe date
- Securitatea cibernetică și eficiența sistemelor

Competențe digitale

Digital Transformation agenda

OBIECTIVUL PROIECTULUI:

Dezvoltarea unui Cadru General de Competențe Digitale care să răspundă nevoilor actuale și viitoare ale funcționarilor publici, facilitând o transformare digitală coerentă și durabilă.

O componentă strategică, dar nu o soluție autonomă, care implică:

- Competențe digitale generale bine definite
- Integrarea cu competențele generale și competențele digitale specifice (legate de fișele posturilor)
- Instrumente de autoevaluare, formare și mecanisme de certificare
- Integrarea în procesele de recrutare, planificare a forței de muncă și formare
- Includerea în politica salarială (în special pentru profesioniștii din domeniul TIC)
- Legătura cu o strategie mai amplă de transformare digitală

ABORDARE METODOLOGICĂ

1. EVALUĂRI



La nivel național și internațional:
cadrul strategic, analiza posturilor-
cartografierea competențelor

MAR 2025



2. PROIECTAREA CADRULUI DE COMETENȚE DIGITALE

Adaptat la context, corelat cu cadrul general de
competențe

Consultări extinse

3. RECOMANDĂRI PENTRU INTRODUCEREA ȘI OPERAȚIONALIZAREA CADRULUI DE COMPETENȚE

Inclusiv metodologia pentru procesele de
MRU

IAN 2026

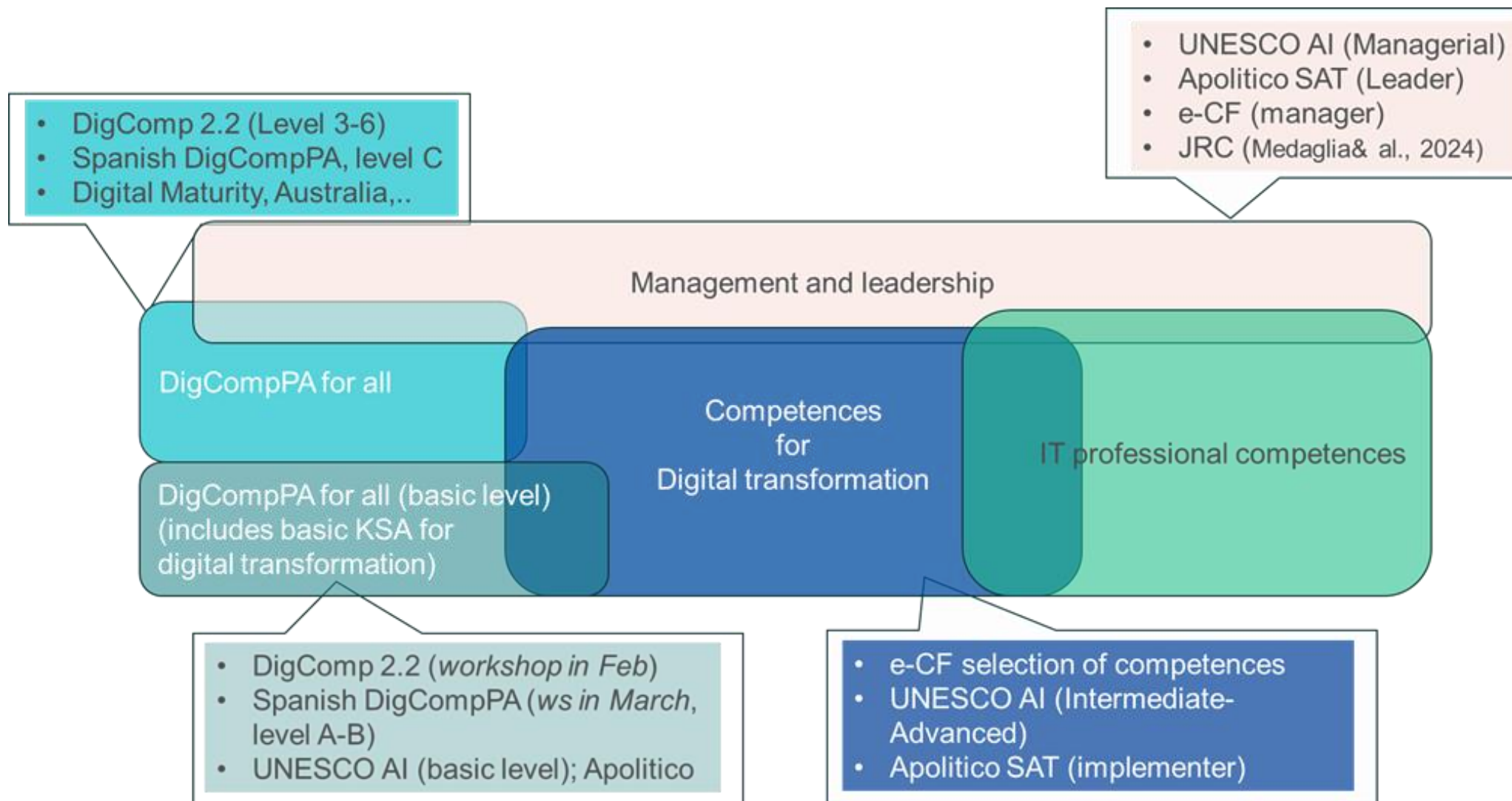
4. DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII

schimb de cunoștințe și
sprijin pentru elaborarea curriculum-ului de
formare

5. DISEMINARE

Eveniment și raport privind lecțiile
învățate, destinate sprijinirii altor state
membre în dezvoltarea unui cadru de
competențe digitale

CADRE DE COMPETENȚE REVIZUITE



ABORDARE METODOLOGICĂ PENTRU EVALUARE

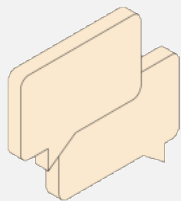


NEVOI PRELIMINARE DE COMPETENȚE DIGITALE



Alfabetizare digitală:

Înțelegerea, organizarea și verificarea datelor și a documentelor digitale; evaluarea credibilității surselor; utilizarea datelor deschise; convertirea formatelor de fișiere; utilizarea avansată a motoarelor de căutare și a filtrelor de date



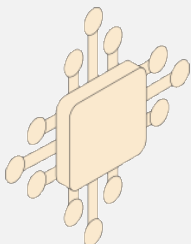
Comunicare și colaborare digitală:

instrumente de mesagerie și partajare a documentelor; schimb de date între agenții și interoperabilitate; implicarea publicului prin platforme de guvernare electronică; utilizarea instrumentelor de videoconferință (Zoom, Teams, Webex); aplicarea protocoalelor interne de comunicare digitală



Securitate cibernetică și protecția datelor:

Utilizarea securizată a e-mailului, identificarea amenințărilor cibernetice (phishing, ransomware); aplicarea măsurilor de protecție a datelor în conformitate cu GDPR; gestionarea identităților digitale și a autentificării sigure (eID, autentificare multifactor); atacuri de tip inginerie socială; politici instituționale privind parolele și accesul



Furnizarea serviciilor digitale:

Implementarea principiilor „o singură dată” (once-only), „digital implicit” (digital-by-default) și „prioritate pentru mobil” (mobile-first); utilizarea inteligenței artificiale și a automatizării pentru eficientizarea administrativă; înțelegerea și asigurarea accesibilității și ușurinței în utilizare a serviciilor publice; utilizarea instrumentelor low-code/no-code pentru automatizarea sarcinilor repetitive; colectarea și integrarea feedback-ului cetățenilor pentru îmbunătățirea serviciilor digitale

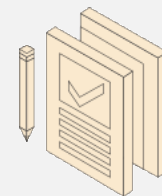
Analiza datelor și susținerea procesului decizional:

folosirea instrumentelor precum Excel, Power BI și soluții de analiză bazate pe inteligență artificială; interpretarea datelor pentru dezvoltarea de politici și monitorizarea performanței; aplicarea analizelor predictive pentru optimizarea alocării resurselor; curățarea și validarea seturilor de date; utilizarea de dashboard-uri interactive și generarea automată de rapoarte; integrarea datelor din surse multiple pentru analize comparative.



Transformare digitală și guvernanță digitală:

Utilizarea etică a inteligenței artificiale, automatizarea în luarea deciziilor, gestionarea registrelor digitale și a semnăturilor electronice în conformitate cu cadrul legal; managementul schimbării în contextul inițiativelor digitale; coordonarea inițiativelor digitale între departamente; monitorizarea implementării politicilor digitale; evaluarea impactului digitalizării asupra proceselor administrative.



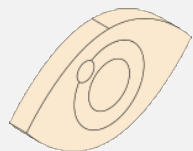
Tehnologii emergente și inovație:

Înțelegerea tehnologiilor cloud computing, blockchain, IoT și inteligență artificială în administrația publică; valorificarea big data pentru elaborarea predictivă a politicilor publice; participarea în comunități de învățare dedicate inovației digitale



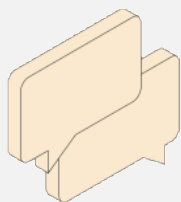
OBSERVAȚIE: exemple de competențe identificate în urma fazei de evaluare.

PROPUNERE CADRU DE COMPETENȚE DIGITALE



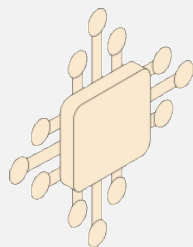
1. Alfabetizarea digitală în administrația publică

- 1.1 Căutarea și accesarea datelor, informațiilor și conținutului digital
- 1.2 Evaluarea datelor, informațiilor și conținutului digital
- 1.3 Gestionarea datelor, informațiilor și conținutului digital



2. Comunicare și cooperare digitală

- 2.1 Comunicarea, interacțiunea și promovarea implicării cetățenilor și mediului de afaceri prin intermediul tehnologiilor digitale
- 2.2 Schimbul de informații și colaborarea în echipe digitale, atât în cadrul instituțiilor, cât și între acestea
- 2.3 Garantarea integrității digitale și responsabilitatea în administrația publică



3. Conținut digital și servicii publice digitale

- 3.1 Elaborarea, integrarea și reutilizarea conținutului digital
- 3.2 Furnizarea și contribuția la serviciile publice digitale
- 3.3 Asigurarea respectării cadrului normativ și a standard



4. Folosirea resurselor în mod sigur, responsabil și sustenabil

- 4.1 Protejarea dispozitivelor și infrastructurii
- 4.2 Gestionarea identităților digitale și protejarea datelor personale și a vieții private
- 4.3 Promovarea unor practici digitale sănătoase și sustenabile

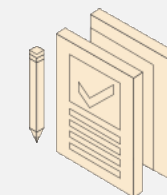
5. Abordarea problemelor prin mijloace digitale

- 5.1 Gestionarea dispozitivelor digitale, inclusiv identificarea și soluționarea problemelor tehnice
- 5.2 Utilizarea instrumentelor de automatizare



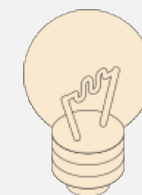
6. Digitalizarea administrației publice

- 6.1 Sprijinirea transformării digitale în administrația publică prin promovarea inovației și a îmbunătățirilor
- 6.2 Consolidarea competențelor digitale la locul de muncă
- 6.3 Familiarizarea cu inteligența artificială în administrația publică



7. Management digital și guvernanță în administrația publică

- 7.1 Gestionarea performanței și a operațiunilor
- 7.2 Conducerea dezvoltării echipelor în mediul digital
- 7.3 Impulsionarea și coordonarea inovației și transformării digitale
- 7.4 Garantarea unei guvernanțe digitale responsabile și a securității cibernetice
- 7.5 Aplicarea tehnologiilor digitale pentru gândire strategică și anticipativă



Acest cadru preliminar de competențe este în prezent testat în Ministerul Muncii și Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului și va fi ajustat ulterior

Dimensiunea competențelor digitale

Să formuleze în mod clar nevoia de informații, să identifice, să caute și să acceseze date, informații și conținut din medii digitale. Să elaboreze și actualizeze strategii personale de căutare.

1.1. Parcurgerea, căutarea și selecția datelor, informațiilor și conținutul digital

Compararea și evaluarea credibilității și siguranței surselor de date, a informațiilor și a conținutului digital, precum și interpretarea și evaluarea lor.

1.2. Analiza și evaluarea datelor, informațiilor și conținutului digital

Identificarea și gestionarea problemelor tehnice generate de utilizarea tehnologiilor digitale, prin aplicarea unor soluții de bază sau solicitarea suportului corespunzător.

5.1. Soluționarea problemelor tehnice

Selectarea și utilizarea aplicațiilor și instrumentelor digitale pentru evaluarea scenariilor, a impactului și a rezultatelor în luarea deciziilor

5.2. Utilizarea aplicațiilor digitale în procesul de luare a deciziilor

Utilizarea eficientă a dispozitivelor și aplicațiilor digitale în activitățile profesionale, inclusiv în cadrul colaborărilor

0.1. Utilizarea dispozitivelor și tehnologiilor digitale

Competențe generale

ABORDAREA PROBLEMELOR ȘI PROCESUL DECIZIONAL

Aspecte generale ale competenței

Analiza logică a informațiilor

Să identifice, să structureze și să coreleze informațiile relevante pentru a trage concluzii utile în luarea deciziilor.

Tehnici de rezolvare a problemelor

Să utilizeze metode și instrumente potrivite pentru a identifica cauzele și a analiza situațiile; să selecteze abordări metodice pentru soluționare.

Abordare centrată pe soluționare

Să propună și să acționeze cu o abordare orientată spre soluții (să exploreze diverse opțiuni, să formuleze alternative fezabile și să contribuie constructiv la rezolvarea problemelor, chiar și în situații dificile sau ambigue).

Definirea și redefinirea problemei

Să definească și să delimiteze clar problemele întâlnite în activitatea profesională și să le reformuleze din diferite perspective.

Proces decizional autonom în situații complexe

Să ia decizii independent și responsabil, susținându-le cu argumente clare și raționale, în condiții de incertitudine, ambiguitate și constrângeri, prin evaluarea alternativelor, riscurilor și resurselor disponibile.

Gândire critică și evaluarea argumentelor

Să analizeze argumentele și afirmațiile dintr-o perspectivă logică, rațională și sceptică, evaluând validitatea, consistența și relevanța acestora, identificând erorile de raționament, prejudecățile cognitive, presupunerile nefondate și raționamentul circular.

Roluri propuse pentru TIC în instituțiile publice

Categorie de instituție	Caracteristici
Instituții de dimensiuni mici	Dimensiune: Până la 50 de angajați Sisteme: Mai puțin de 5, non-critice Personal: De obicei, 2 profesioniști TIC cu multiple roluri Suport: Consultanți externi pentru nevoi specializate Roluri combinate: O persoană poate gestiona administrarea sistemelor și dezvoltarea de bază
Instituții de dimensiuni medii	Dimensiune: Până la 100 de angajați Sisteme: Până la 15, în mare parte non-critice Personal: Cel puțin 6 profesioniști TIC: 1 Administrator de sistem 1-2 Dezvoltatori/Inginieri de suport 1 Specialist în securitate informațională 1-2 Angajați în suport tehnic/Operațiuni
Instituții de mari dimensiuni	Dimensiune: Peste 100 de angajați Sisteme: Mai mult de 15, inclusiv sisteme critice Personal: Minimum 10 profesioniști TIC dedicați: Roluri separate pentru: • Administrarea sistemelor • Dezvoltarea software-ului • Securitatea informațională • Suport tehnic la niveluri multiple Nevoi suplimentare: Sistemele critice necesită specialiști dedicați pentru monitorizare, răspuns la incidente și audit de conformitate

Cadrul de competențe digitale pentru cetățenii României

- [DigCompRO - Ordonanța de urgență nr. 27/2025 pentru aprobarea Cadrului de competențe digitale pentru cetățenii României,](#)

Bazată pe [Digital Competence Framework for Citizens \(DigComp\) - European Commission](#)

Categorii de competențe (cunoștințe, atitudini, abilități)	
0. Fundamente, acces și atitudini față de transformarea digitală	3. Creare de conținut digital
1. Alfabetizare în domeniul informațiilor și al datelor	4. Siguranță și utilizarea sustenabilă a resurselor
2. Comunicare, interacțiune și colaborare	5. Rezolvarea de probleme și spiritul antreprenorial

Art. 5. - La ocuparea forței de muncă, complementar DigCompRo, autoritățile cu atribuții în domeniu pot utiliza și alte cadre de competențe digitale specifice, de la nivel național sau european, precum Cadrul european privind competențele informatice (e-CF) în cazul specialiștilor din domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor.

Art. 6. - DigCompRo constituie un reper pentru:

- a) fundamentarea strategiilor și programelor care vizează dezvoltarea și îmbunătățirea competențelor digitale ale cetățenilor și ale unor categorii specifice de angajați;
- b) definirea obiectivelor și a rezultatelor așteptate ale acestor strategii și programe;
- c) dezvoltarea instrumentelor de monitorizare și evaluare a proiectelor finanțate în domeniul competențelor digitale.

Art. 7. - **(1)** DigCompRo servește drept referință pentru descrierea competențelor digitale.

(2) Autoritățile competente pot aplica DigCompRo pentru actualizarea descrierilor competențelor digitale ale ocupațiilor relevante pentru angajator în raport cu competențele și nivelurile de performanță descrise în DigCompRo.

- [ORDIN 1928 10/09/2025 - Portal Legislativ privind aprobarea corelării nivelului de performanță al Cadrului de competențe digitale pentru cetățenii României \(DigCompRo\) cu modulele certificării ECDL/ICDL](#)

V. PAȘII URMĂTORI: DE LA EVALUARE LA IMPLEMENTARE

Principalele provocări:

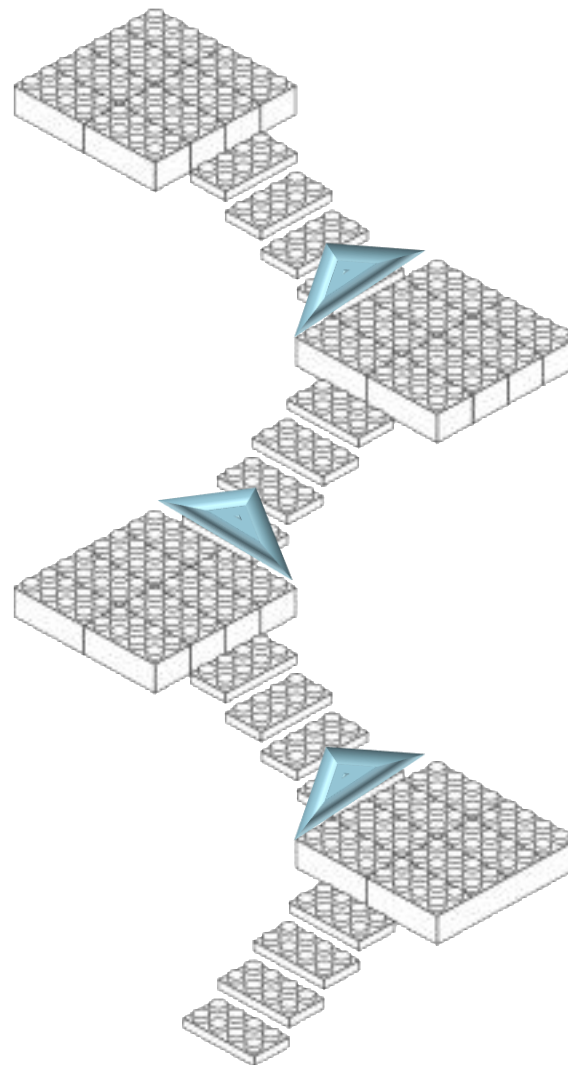
- **Continuarea investițiilor în reformele managementului resurselor umane (MRU) și transformarea digitală după PNRR**
- **Poziționarea strategică a competențelor digitale, a transformării digitale și a reformelor în administrația publică în contextul actual- este necesară o strategie pe termen lung, cu finanțare adecvată (și măsuri legislative, precum Codul Digital din Italia)**

Rezultatul 1:
Recomandări
pentru
implementarea
națională și scalarea
progresivă

Rezultatul 3:
Integrarea juridică &
operaționalizarea

Rezultatul 4:
Metodologia
actualizată a
analizei nevoilor
de formare (TNA)
și elementele
curriculumului

Rezultatul 2:
Proiectarea și
testarea structurii
și a definițiilor
rolurilor TIC



Muhtumim!