



Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU



Planul Național
de Redresare și Reziliență

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

ANALIZA DE IMPACT AL FORMĂRII RAPORT FINAL

„Programe de formare pentru dezvoltarea de competențe digitale”



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



ÎNVĂȚĂM AZI
DEZVOLTĂM MÂINE
COMPETENȚE ÎN PAS CU DIGITALIZAREA

Investiția 16 – Program de formare pentru funcționarii publici în domeniul competențelor digitale

Jalon 185 – Cursuri de formare oferite funcționarilor publici

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”.

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr/>

Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial>



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Reforma/Investiția: Investiția 16 Program de formare pentru
funcționarii publici în domeniul competențelor
digitale

Jalon nr. 185 „Cursuri de formare oferite funcționarilor publici”

LOTUL I: Servicii de formare (instruire, testare și certificare)
pentru dezvoltarea de competențe digitale și servicii conexe pentru
un grup țintă format din 30.000 funcționari publici, bărbați și
femei, din toate categoriile de vârstă, la nivel național

Analiza de impact al formării
Raport final





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Index de abrevieri

AC	Autoritate contractantă
ACB	Analiza cost-beneficiu
ACE	Analiza cost-eficacitate
ADR	Autoritatea pentru Digitalizarea României
AJOFM	Agencia Județeană de Ocupare a Forței de Muncă
ANAF	Agencia Națională de Administrare Fiscală
ANAP	Agencia Națională pentru Achiziții Publice
ANFP	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
ANPIS	Agencia Națională pentru Plăți și Inspecție Socială
APIA	Agencia de Plăți și Intervenție pentru Agricultură
CATI	Computer-assisted telephone interviewing (interviuri telefonice asistate de calculator)
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing (interviuri online asistate de calculator)
CdS	Caiet de sarcini
CE	Comisia Europeană
CEDEFOP	European Centre for the Development of Vocational Training (Centrul European pentru Dezvoltarea Formării Profesionale)
DESI	Indicele Economiei și Societății Digitale
DigComp	Digital Competence Framework for Citizens (Cadrul european al competențelor digitale)
E-ANAF	Portalul de management al funcțiilor și funcționarilor publici
ECDL	European Computer Driving Licence (Permisul european de operare a calculatorului)
EGDI	Indexul Dezvoltării Guvernării Electronice
EGL	E-government literacy
G2B	Guvern către business
G2C	Guvern către cetățean
G2E	Guvern către angajați
G2G	Guvern către guvern
GDPR	General Data Protection Regulation (Regulamentul General pentru Protecția Datelor)
IMM	Întreprinderi mici și mijlocii
INA	Institutul Național de Administrație
INS	Institutul Național de Statistică
IT	Information Technology (Tehnologia informației)
JRS	Jesuit Refugee Service (Serviciul Iezuit pentru Refugiați)
MADR	Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale
MCID	Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării
MDLPA	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
MF	Ministerul Finanțelor
MIPE	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
ODD	Obiectiv de Dezvoltare Durabilă
OECD	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

ONG	Organizație Neguvernamentală
ONRC	Oficiul Național al Registrului Comerțului
ONU	Organizația Națiunilor Unite
PEO	Programul Educație și Ocupare
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
POCIDIF	Programul Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare
RF	Raport final
RI1	Raport intermediar 1
RI2	Raport intermediar 2
RI3	Raport intermediar 3
RPA	Robotic Process Automation (Automatizarea robotizată a proceselor)
SIMRU	Sistem Integrat de Management al Resurselor Umane
SNEP	Sistemul Național Electronic de Plată
SPV	Spațiul Privat Virtual
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Puncte forte, puncte slabe, oportunități, amenințări)
TIC	Tehnologia informației și comunicațiilor
UAT	Unitate teritorial administrativă
UE	Uniunea Europeană
UN	Națiunile Unite
VFM	Value for Money (raport calitate-preț)





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Cuprins

1. Context	6
2. Informații generale referitoare la cei 30.000 de participanți la programele de formare și competențele digitale dobândite de către aceștia:	8
a) Programe de formare urmate și tipuri de competențe dobândite	8
b) Date statistice relevante	11
c) Rezultate obținute în urma derulării programelor de formare	17
3. Metodologia de evaluare utilizată în cadrul analizei de impact.....	19
3.1. Descrierea metodologiei	19
a) Descrierea demersului metodologic	19
b) Enumerarea și descrierea metodelor cantitative și/sau calitative utilizate	20
c) descrierea tipurilor de date colectate, a surselor de colectare și, respectiv, de validare	21
d) Detalii privind sondajele de opinie	23
4. Rezultatele analizei de impact.....	24
4.1. Evaluarea procesului de formare	24
4.1.1. Aprecierea conținutului formării.....	26
4.1.2 Activitatea formatorilor.....	31
4.1.3 Funcționalitatea platformei de învățare.....	36
4.1.4 Calitatea organizării.....	40
4.2. Evaluarea impactului formării	45
a) descrierea principalelor schimbări produse pe perioada implementării în situația grupurilor-țintă	45
b) impactul macroeconomic	46
c) impactul asupra mediului concurențial și domeniului ajutoarelor de stat	50
d) impactul asupra mediului de afaceri	52
e) Impactul social	55
f) impactul asupra inovării și digitalizării.....	58
g) impactul asupra obiectivelor de dezvoltare durabilă.....	63
h) impactul asupra obiectivelor instituționale și asupra obiectivelor individuale	64
i) analiza cost-eficacitate	67
i) analiza cost-beneficiu	71
j) analiza stakeholderilor	74
k) analiza SWOT.....	77
l) analiza VFM	79
5. Concluziile analizei de impact	80
5.1. Aprecieri generale cu privire la organizarea și derularea programelor de formare și la rezultatele obținute de către participanții la programele de formare.....	80
5.2. Concluzii cu privire la principalele criterii de evaluare	81
a) relevanță	81
b) eficacitate.....	82
c) eficiență.....	82





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

d) implementare	83
e) impact	84
f) sustenabilitate	86
g) dezvoltare durabilă -măsura în care rezultatele intervenției sunt relevante și/sau influențează obiectivele de dezvoltare durabilă.....	87
5.3. Realizări și provocări	88
a) Realizări	88
b) Provocări	89
6. Recomandări	93
6.1. Recomandări privind dezvoltarea de noi competențe digitale sau complementare	93
6.2. Recomandări privind organizarea și derularea programelor de formare destinate funcționarilor publici.....	94
Index de figuri:	96

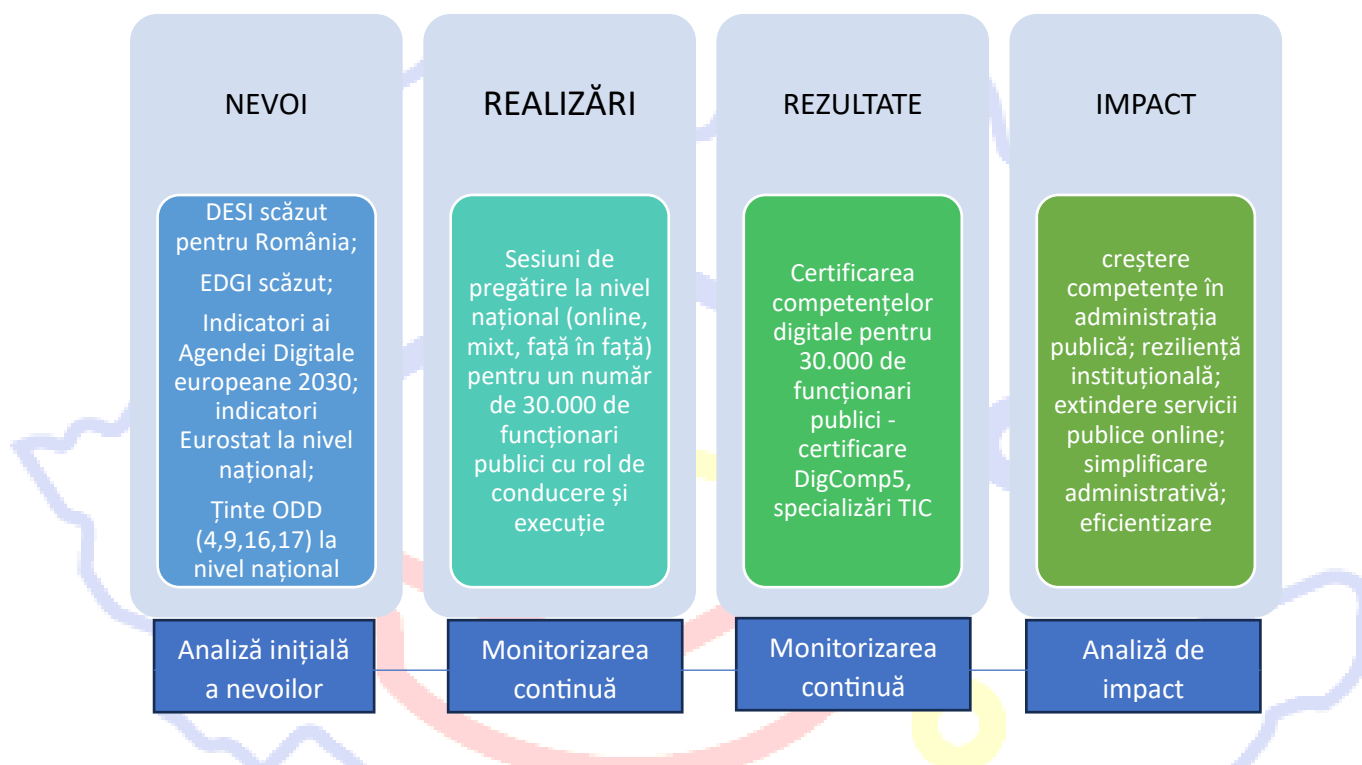


„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

1. Context

Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), în temeiul Acordului de finanțare pentru implementarea reformelor și investițiilor finanțate prin Planul Național de Redresare și Reziliență, are responsabilitatea de a pune în aplicare Jalonul nr. 185 – „Cursuri de formare oferite funcționarilor publici”, aferent Investiției 16 – „Program de formare pentru funcționarii publici în domeniul competențelor digitale”.

Matricea logică a serviciilor de formare în vederea dezvoltării la nivel național a competențelor digitale pentru 30.000 de funcționari publici are următoarele componente:



În conformitate cu CdS¹, serviciile de formare în vederea dezvoltării la nivel național a competențelor digitale pentru 30.000 de funcționari publici au fost proiectate pentru a atinge următoarele rezultate directe și indirecte (indicatori de impact):

- creșterea nivelului competențelor digitale în administrația publică din România, contribuind astfel la sporirea relevanței pe piața muncii;
- creșterea rezilienței instituționale și asigurarea adaptării la cerințele societății informaționale și la progresele TIC;
- facilitarea încorporării tehnologiei digitale, a instrumentelor și a datelor în operațiunile zilnice, pentru a oferi rezultate mai bune la nivel instituțional și departamental;
- competențele digitale nou dobândite vor fi utilizate la furnizarea și extinderea furnizării de servicii publice online;

¹Caietul de sarcini al achiziției - pag 8.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- simplificarea procedurilor administrative, reducerea timpilor de livrare a serviciilor și a costurilor totale;
- facilitarea diseminării datelor, eficientizarea proceselor de comunicare, creșterea gradului de satisfacție și a încrederii cetățenilor;
- stimularea interacțiunilor G2G (guvern către guvern), G2C (guvern către cetățean), G2B (guvern către business) și G2E (guvern către proprii angajați/ funcționari publici);
- dezvoltarea, atragerea și retenția de specialiști IT și specialiști cu competențe digitale avansate astfel încât instituțiile să își poată reduce dependența de terți și să accelereze procesul de digitalizare;
- atingerea obiectivelor de dezvoltare la nivel european și național respectiv la atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă (ODD), la îndeplinirea obiectivelor Strategiei Naționale privind Agenda Digitală pentru România și a Politicii publice în domeniul E-guvernării pentru perioada 2021-2030.

Prezentul raport oferă o situație finală a analizei de impact, realizată la aproximativ două luni după finalizarea sesiunilor de formare (13 martie 2026). Obiectivul său este de a evidenția valorile înregistrate la nivelul indicatorilor de evaluare a impactului. Data de referință pentru datele prezentate în acest raport este 31 martie 2026. Prin raportare la calendarul efectiv de implementare a proiectului, prezentul raport evaluează situația după aproximativ 22 luni, respectiv la 88% din durata maximă de implementare a proiectului².

Tabloul sumativ este următorul:

- 30.021 de funcționari publici certificați;
- 100% din valoarea jalonului atinsă;
- 13 din 13 programe de formare finalizate;
- 748 de sesiuni de formare finalizate, din care 514 grupe în format online și 234 grupe în format fizic;
- 29.920 de ore de formare (împreună cu formatorul);
- 57 de formatori implicați;
- patru sesiuni de promovare a cursurilor derulate (Iași, Cluj-Napoca, Craiova, Timișoara) și două evenimente de diseminare a rezultatelor la București;
- 969 de instituții publice care au funcționari publici certificați;
- Rata de certificare 99,7%.

² Conform CdS durata proiectului nu poate depăși data de 30.06.2026, termen limită pentru atingerea jalonului 185 din PNRR. Sesiunile de formare au început în iunie 2024 și s-au finalizat în martie 2026, cu aproximativ două luni și jumătate înainte de termenul limită asumat.





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

2. Informații generale referitoare la cei 30.000 de participanți la programele de formare și competențele digitale dobândite de către aceștia:

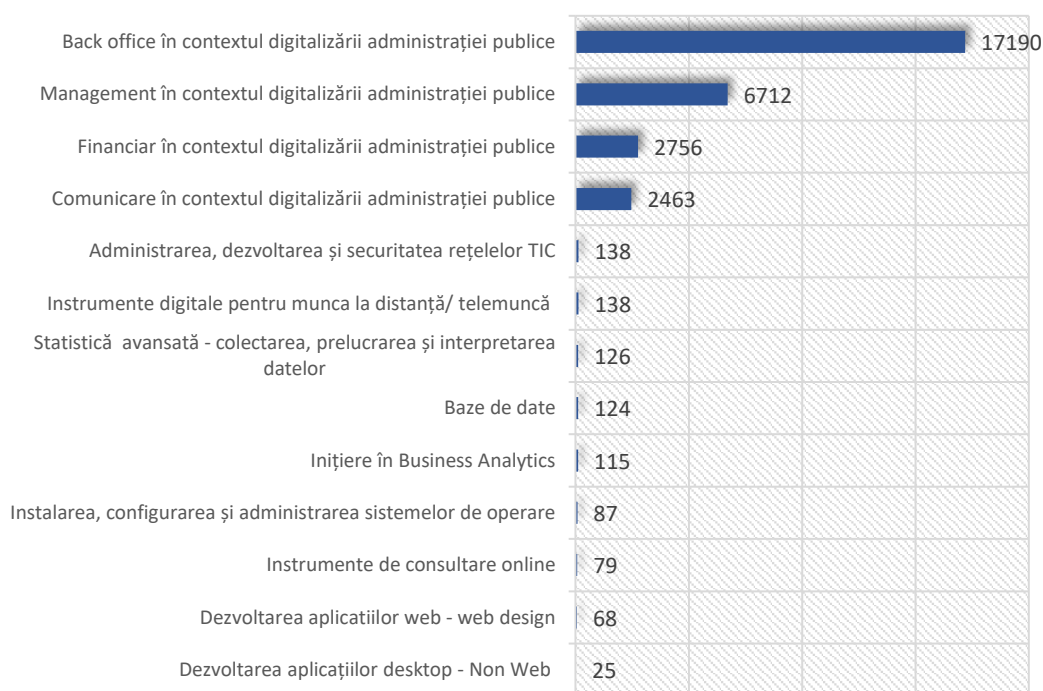
a) Programe de formare urmate și tipuri de competențe dobândite

La finalizarea cursurilor registrul participanților cumula un număr de 30.021 funcționari publici certificați dintr-un număr de 30.341 funcționari publici înscriși la programele de formare.

Pe parcursul proiectului funcționarii publici certificați au urmat toate cele 13 programe de formare. Programul de formare urmat de cea mai mare parte a cursanților certificați (57,3%) a fost „Back office în contextul digitalizării administrației publice”, cu 17.190 de cursanți.

Figura 1-Programele de formare și numărul de participanți la 31.03.2026

Programele de formare urmate de funcționarii certificați



Pentru fiecare program de formare sunt certificate un set de competențe specifice, la care se adaugă o serie de competențe digitale necesare certificării DigComp 5 (competențe digitale avansate).





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

În conformitate cu anexa DigComp, competențele digitale certificate sunt următoarele:

Domeniul de competență	Competență	Nivelul de competență/ Elemente descriptive ale competenței dobândite
1. Cunoașterea informațiilor și a datelor	1.1. Navigarea, căutarea și filtrarea datelor, informațiilor și conținutului digital	· Să răspundă nevoilor de informare. · Să aplice căutări pentru a obține date, informații și conținut în medii digitale. · Să arate cum să acceseze aceste date, informații și conținuturi și cum să navigheze între ele. · Să propună strategii personale de căutare.
	1.2. Evaluarea datelor, informațiilor și a conținutului digital	· Să efectueze o evaluare a credibilității și a fiabilității diferitelor surse de date, informații și conținut digital. · Să efectueze o evaluare a diferitelor date, informații și conținuturi digitale.
	1.3. Gestionarea datelor, a informațiilor și a conținutului digital	· Să manipuleze informațiile, datele și conținutul pentru a le organiza, stoca și regăsi mai ușor. · Să își desfășoare activitatea de organizare și prelucrare într-un mediu structurat.
2. Comunicare și colaborare	2.1. Interacțiunea prin intermediul tehnologiilor digitale	· Să utilizeze o varietate de tehnologii digitale pentru a interacționa. · Să le arate celorlalți care sunt cele mai potrivite mijloace de comunicare digitală într-un anumit context.
	2.2. Partajarea prin intermediul tehnologiilor digitale	· Să transfere date, informații și conținut digital printr-o varietate de metode și instrumente
	2.3. Implicarea cetățeniei prin intermediul tehnologiilor digitale	· Să propună diferite servicii digitale pentru a participa la viața socială. · Să folosească tehnologiile digitale adecvate pentru responsabilizare și pentru a participa la viața socială în calitate de cetățean.
	2.4. Colaborarea prin intermediul tehnologiilor digitale	· Să propună diferite instrumente și tehnologii digitale pentru procesele de colaborare.
	2.5. Netiquette	· Să aplice diferite norme comportamentale și cunoștințe în timp ce utilizează tehnologiile digitale și interacționează în medii digitale. · Să aplice diferite strategii de comunicare în medii digitale adaptate la un anumit public. · Să aplice diferite aspecte legate de diversitatea culturală și generațională de care trebuie să țină
	2.6. Gestionarea identității digitale	· Să utilizeze o varietate de identități digitale. · Să aplice diferite modalități de protejare a reputației online. · Să utilizeze datele pe care le produc prin intermediul mai multor instrumente și servicii digitale.





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

3. Crearea de conținut digital	3.1. Dezvoltarea conținutului digital	• Să aplice modalități de creare și editare a conținutului în diferite formate. • Să arate modalități de exprimare prin crearea de mijloace digitale.
	3.2. Integrarea și reelaborarea conținutului digital	• Să opereze cu elemente noi și diferite de conținut și informații, modificându-le, rafinându-le, îmbunătățindu-le și integrându-le pentru a crea altele noi și originale.
	3.3. Drepturi de autor și licențe	• Să aplice diferite reguli privind drepturile de autor și licențele care se aplică datelor, informațiilor și conținutului digital.
	3.4. Programarea	• Operarea cu instrucțiuni pentru ca un sistem informatic să rezolve o problemă diferită sau să îndeplinească sarcini diferite.
4. Siguranță	4.1. Dispozitive de protecție	• Să aplice diferite modalități de a proteja dispozitivele și conținutul digital.
	4.2. Protecția datelor cu caracter personal și a vieții private	• Să aplice diferite modalități de protejare a datelor sale personale și a vieții private în mediile digitale. • Să aplice diferite modalități specifice de a împărtăși datele, protejându-se în același timp pe sine și pe alții de pericole. • Explicarea declarațiilor privind politica de confidențialitate referitoare la modul în care sunt utilizate datele cu caracter personal în cadrul serviciilor digitale.
	4.3. Protejarea sănătății și a bunăstării	• Să prezinte diferite modalități de evitare a riscurilor pentru sănătate și a amenințărilor la adresa bunăstării fizice și psihologice în timpul utilizării tehnologiilor digitale. • Să aplice diferite modalități de a se proteja pe sine și pe ceilalți de pericolele din mediile digitale.
	4.4. Protecția mediului	• Să prezinte diferite modalități de a proteja mediul de impactul tehnologiilor digitale și de utilizarea acestora.
5. Rezolvarea problemelor	5.1. Rezolvarea problemelor tehnice	• Să evalueze problemele tehnice atunci când utilizează mediile digitale și operează dispozitive digitale. • Să aplice diferite soluții pentru rezolvarea problemelor tehnice
	5.2. Identificarea nevoilor și a răspunsurilor tehnologice	• Să evalueze nevoile. • Să aplice diferite instrumente digitale și posibile răspunsuri tehnologice pentru a rezolva aceste nevoi. • Să utilizeze diferite modalități de adaptare și personalizare a mediilor digitale în funcție de nevoile personale.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

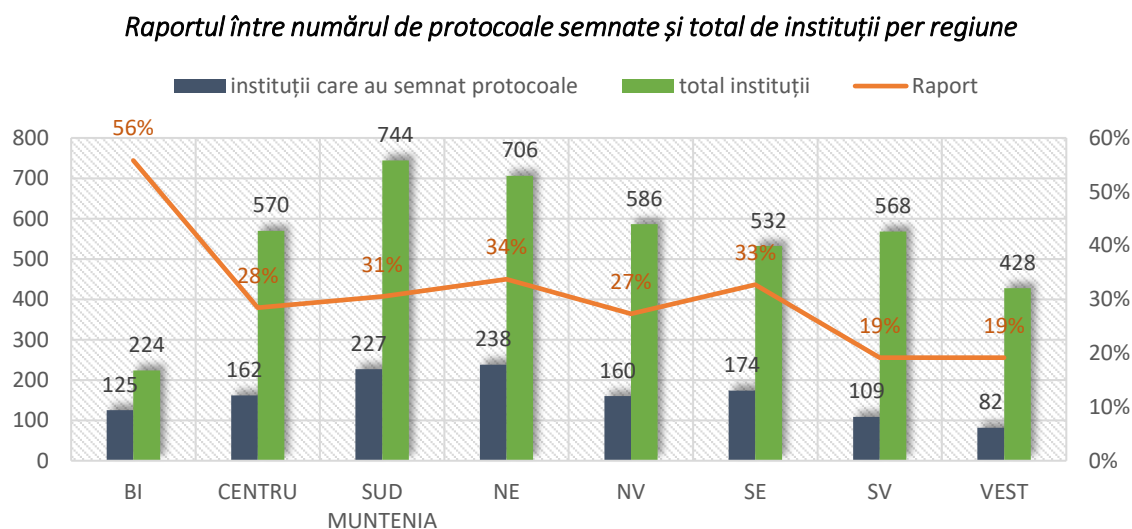
5.3. Utilizarea creativă a tehnologiei digitale	· Să aplice diferite instrumente și tehnologii digitale pentru a crea cunoștințe și procese și produse inovatoare. · Să aplice individual și colectiv procesarea cognitivă pentru a rezolva diferite probleme conceptuale și situații problematice în medii digitale.
5.4. Identificarea lacunelor în materie de competențe digitale	· Să demonstreze în ce domenii trebuie să își îmbunătățească sau să actualizeze propriile competențe digitale.

b) Date statistice relevante

În scopul sprijinirii implementării proiectului, ANFP a încheiat la nivel național 1.277 de protocoale de colaborare cu autorități și instituții publice din România, ceea ce reprezintă 29,3% din totalul de 4.358 de instituții aflate în evidența ANFP la nivelul anului 2025³.

Cel mai mare număr de protocoale (238) a fost semnat în regiunea Nord-Est, una din trei instituții publice din această regiune (34%) având protocol de colaborare cu ANFP destinat pregătirii funcționarilor publici. Gradul de acoperire instituțională cel mai ridicat este înregistrat în regiunea București-Ilofov, 56% din totalul instituțiilor publice din această regiune având un protocol de colaborare cu ANFP pentru acest proiect. Regiunile cu ponderea cea mai scăzută a numărului de protocoale semnate sunt Sud Vest Oltenia și Vest cu 15% din total protocoale și 19% din total instituții din regiune.

Figura 2-Raportul între numărul de protocoale semnate și total de instituții per regiune



Analiza de corelație evidențiază existența unei relații pozitive puternice între ponderea protocoalelor instituționale semnate și ponderea instituțiilor publice existente la nivel regional ($r = 0,726$). Valoarea coeficientului Pearson indică faptul că regiunile care concentrează un număr mai mare de instituții publice tind să înregistreze și un număr proporțional mai ridicat de protocoale instituționale încheiate în cadrul implementării proiectului ANFP Lot 1. Intensitatea relativ ridicată a corelației sugerează că

³ În conformitate cu Raportul privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici pentru anul 2025 disponibil la adresa: <https://www.anfp.gov.ro/media/aa4dobur/2025.pdf>

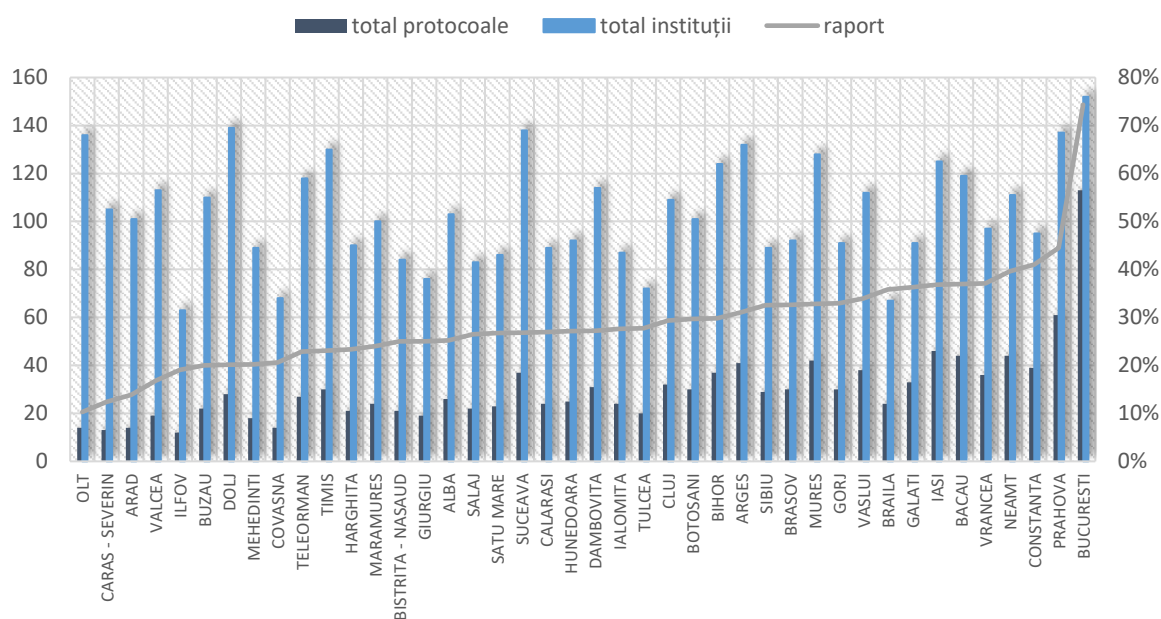
„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

distribuția protocoalelor nu a fost aleatorie, ci a urmat într-o mare măsură structura administrativ-instituțională a teritoriului. Cu alte cuvinte, capacitatea de mobilizare și includere în proiect a fost influențată semnificativ de densitatea instituțională regională. Regiunile cu ecosisteme administrative mai dezvoltate au avut o probabilitate mai mare de participare și formalizare a colaborării prin protocoale.

Totodată, faptul că relația nu este perfectă (coeficientul fiind sub 1) indică existența unor diferențe regionale suplimentare care au influențat gradul de contractare și participare instituțională: capacitatea administrativă locală, gradul de interes al instituțiilor, mobilizarea actorilor regionali sau nivelul de digitalizare existent. Din perspectiva evaluării, rezultatul este interpretat pozitiv, deoarece arată că intervenția a avut o distribuție teritorială în mare parte proporțională cu dimensiunea bazei instituționale naționale, evitând concentrarea excesivă într-un număr restrâns de regiuni. În același timp, corelația subunitară sugerează existența unui anumit grad de flexibilitate și capacitate de extindere a proiectului inclusiv în regiuni cu densitate instituțională mai redusă, aspect relevant pentru obiectivele PNRR privind reducerea disparităților de competențe digitale în administrația publică.

Figura 3-Raportul între numărul de protocoale semnate și total de instituții per județ

Raportul între numărul de protocoale semnate și total de instituții per județ

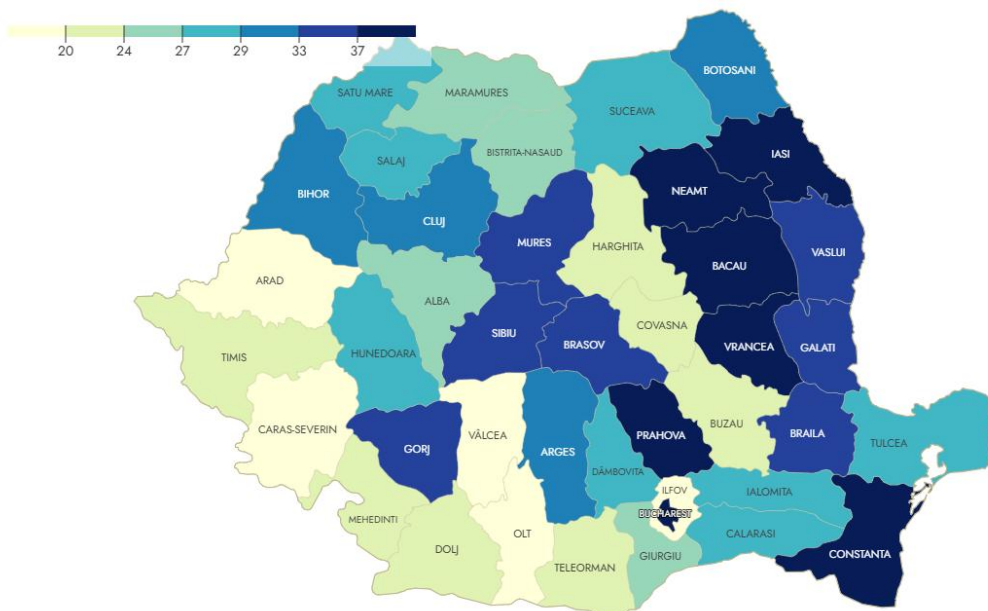


Gradul de acoperire instituțională a proiectului de formare la nivel județean, prin raportarea numărului de protocoale de colaborare semnate cu instituțiile publice la totalul instituțiilor existente în fiecare județ, indică o variație semnificativă a interesului instituțional. Județele București, Prahova, Neamț și Constanța se detașează prin raporturi ridicate, între 40-74%, ceea ce indică o mobilizare instituțională extinsă și prioritizarea acordată formării competențelor digitale în administrație. La polul opus, județe precum Olt, Caraș-Severin, Arad, Vâlcea, sau Ilfov prezintă un grad de acoperire semnificativ mai redus (sub 20%). Graficul următor reconfirmă nivelul ridicat de eterogenitate teritorială și faptul că interesul

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

pentru dezvoltarea competențelor digitale este puternic influențat de contextul administrativ local, de capacitatea instituțională și de prioritățile strategice regionale.

Figura 4 Distribuția teritorială a raportului între numărul de protocoale semnate la nivel județean și totalul instituțiilor publice din județ



Și la nivel județean, analiza de corelație evidențiază, de asemenea, existența unei relații pozitive între ponderea protocoalelor instituționale semnate și ponderea instituțiilor publice existente în județe, coeficientul Pearson fiind de $r = 0,602$. Valoarea indică o corelație moderat-puternică, confirmând faptul că județele cu un număr mai mare de instituții publice au avut tendința de a înregistra și un număr mai ridicat de protocoale în cadrul proiectului ANFP. Comparativ cu analiza la nivel regional ($r = 0,726$), intensitatea relației este ușor mai redusă la nivel județean, ceea ce sugerează o variabilitate teritorială mai mare în ceea ce privește mobilizarea instituțională și participarea efectivă la proiect. Acest rezultat este explicabil prin faptul că, la nivel județean, intervin mai puternic factori locali precum capacitatea administrativă a instituțiilor, implicarea actorilor județeni, disponibilitatea resurselor umane sau diferențele de maturitate digitală între administrațiile locale. Corelația pozitivă confirmă totuși faptul că implementarea proiectului a păstrat o logică generală de distribuție proporțională cu dimensiunea infrastructurii administrative existente. În același timp, faptul că relația este mai puțin intensă decât la nivel regional poate fi interpretat și ca un indicator al unei flexibilități operaționale a intervenției, care a permis includerea unor județe cu bază instituțională mai redusă, dar cu interes sau capacitate de mobilizare mai ridicate. Ca și în cazul distribuției regionale, rezultatul sugerează că distribuția protocoalelor instituționale la nivel județean nu a fost determinată exclusiv de dimensiunea administrativă a județelor, ci și de factori contextuali și organizaționali locali. Acest aspect este relevant pentru interpretarea gradului de accesibilitate și acoperire teritorială a intervenției, indicând că **proiectul a avut capacitatea de a depăși parțial constrângerile structurale generate de distribuția inegală a instituțiilor publice la nivel național.**

Cursanții certificați în cadrul Lotului 1 au provenit din 969 de instituții publice. Raportat la cele 1.277 de entități care au semnat protocoale de colaborare în cadrul proiectului, acest rezultat sugerează un nivel ridicat de mobilizare instituțională și o capacitate semnificativă de implementare a activităților

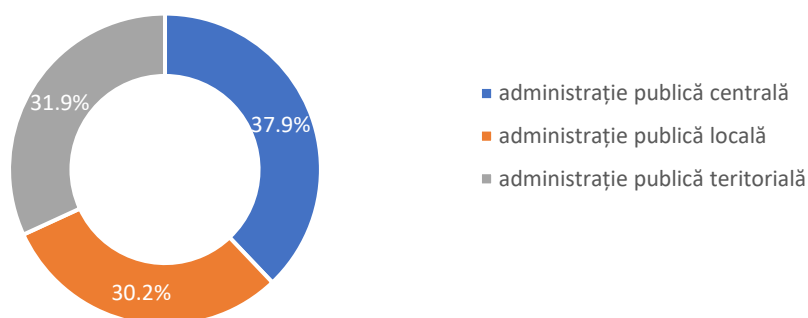
„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

de formare. Datele indică faptul că un număr foarte mare de instituții partenere au parcurs etapa de participare efectivă la programele de formare și certificare, depășind nivelul unei simple aderări formale la proiect. Rezultatele evidențiază interesul instituțiilor publice pentru dezvoltarea competențelor digitale ale personalului și capacitatea acestora de a integra activitățile de formare în procesele organizaționale curente. Totodată, amploarea participării instituționale constituie un indicator indirect al relevanței percepute a competențelor dezvoltate prin proiect și al funcționalității mecanismelor de implementare⁴.

Ponderea cursanților certificați pe categorii de instituții evidențiază o distribuție echilibrată a funcționarilor certificați între cele trei categorii principale de instituții publice, cu o ușoară predominanță a administrației publice centrale (38%). Această pondere confirmă tendințele observate și în raportările anterioare, unde instituțiile centrale au prezentat o capacitate mai mare de mobilizare și o accesibilitate sporită la procesele de formare digitală. Administrația publică teritorială (32%) și administrația publică locală (30%) însumează împreună aproape două treimi dintre cursanți, ceea ce arată că proiectul a reușit să ajungă în mod semnificativ atât structurile județene, cât și pe cele locale, în pofida diferențelor de resurse, personal și încărcare operațională identificate pe parcursul evaluării.

Figura 5-Ponderea cursanților certificați pe categorii de instituții

Ponderea cursanților certificați pe categorii de instituții



Distribuția relativ uniformă între cele trei segmente instituționale indică faptul că proiectul a avut o acoperire instituțională largă, asigurând participarea unui corp divers de funcționari, ceea ce este esențial pentru propagarea competențelor digitale în întregul sistem administrativ. Această structură echilibrată maximizează potențialul de impact al formării, întrucât transformarea digitală necesită intervenții coerente atât în nivelul central, cât și în cel local și teritorial.

Datele privitoare la cei 30.021 funcționari publici certificați pe parcursul proiectului, prin raportare la structura corpului de funcționari publici⁵ scot în evidență alinierea între structura corpului general al

⁴ În anumite cazuri, protocoalele au fost semnate la nivelul unei instituții coordonatoare pentru structurile aflate în subordine sau coordonare (de exemplu ministere și instituții subordonate), în timp ce în alte situații instituțiile subordonate au semnat protocoale distincte. Ca urmare, cele două categorii nu sunt complet comparabile, iar raportul rezultat trebuie interpretat ca un indicator orientativ al mobilizării instituționale și nu ca o rată exactă de conversie între instituțiile semnatare și cele participante la formare.

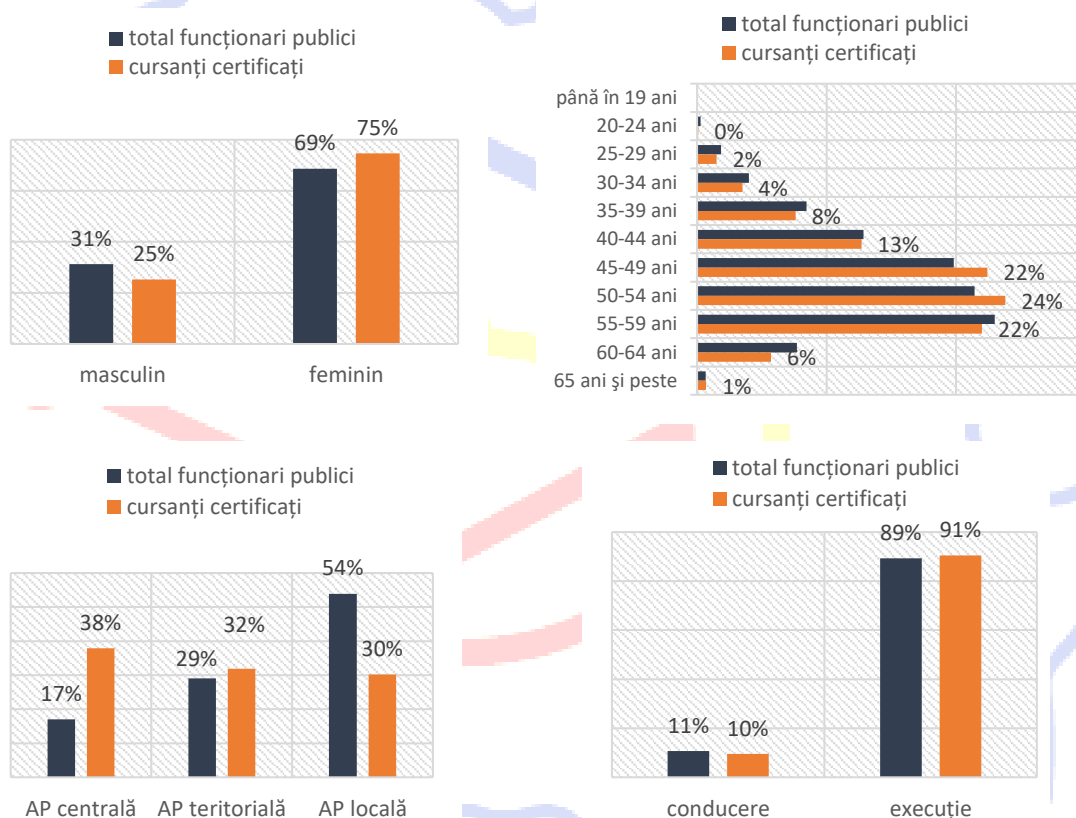
⁵ Conform ANFP, Raport privind managementul funcțiilor publice și la funcționarilor publici. Sursa: <https://www.anfp.gov.ro/media/aa4dobur/2025.pdf>

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

funcționarilor publici (baza ANFP) și profilul participanților certificați, cu câteva diferențe relevante pentru interpretarea impactului formării:

- Numărul total al funcționarilor certificați reprezintă 22,6% din totalul funcționarilor publici la sfârșitul anului 2025;
- În rândul cursanților certificați se observă o ușoară supra-reprezentare a femeilor (75%), față de ponderea conform statisticii ANFP (69%). Această tendință sugerează o deschidere mai mare a personalului feminin cu funcție publică față de programele de formare digitală și o capacitate mai ridicată de mobilizare a instituțiilor cu preponderență feminină (ex. sănătate publică, asistență socială, finanțe publice). Ponderea bărbaților certificați (25%) este ușor sub ponderea lor în corpul ANFP (31%), dar diferența se încadrează în pattern-ul tipic al participării la formare în administrația publică⁶;

Figura 6-Comparație a caracteristicilor socio-instituționale între funcționarii publici din România și funcționarii publici certificați prin proiect



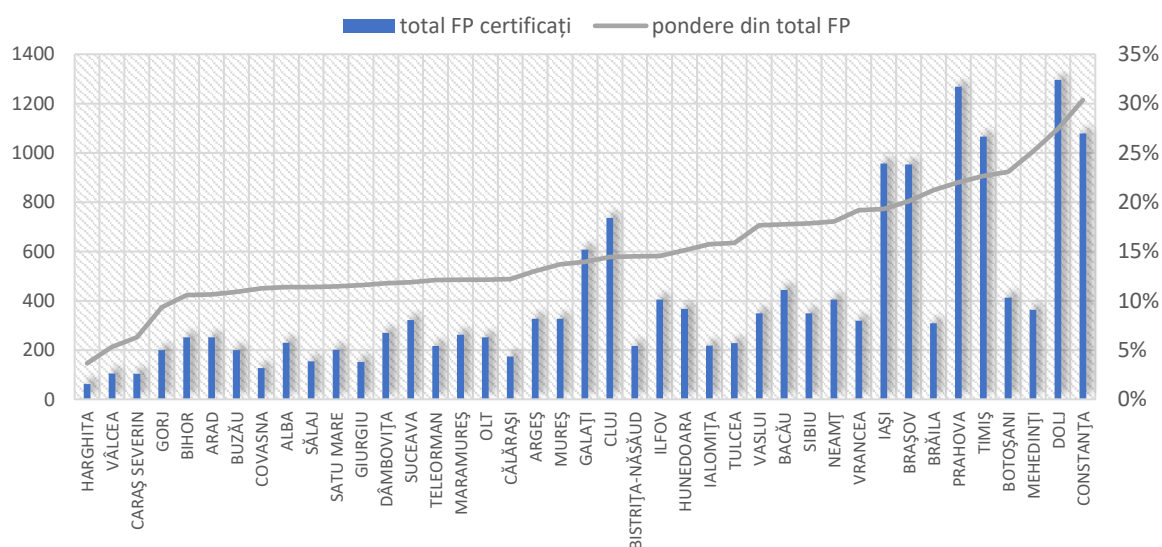
⁶ Această distribuție accentuat feminină la cursurile de formare în administrația publică a fost evidențiată atât la nivel european, cât și la nivel național. A se vedea spre exemplu evaluările intermediare și finale POCA (2016-2023) care menționează o prezență de 70-78% femei/22-30% bărbați în programele de formare, programele de formare INA 2019-2022 (74% femei), sau programele de formare în domeniul competențelor digitale ADR/MCID 2020-2023 (72-76% femei).

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Comparația pe structura de vârstă⁷ arată o reprezentativitate bună, cu încadrare în limitele variației statistice normale. Variațiile au în vedere: creșteri ușoare în grupele 40–49 și 50–54 de ani (+2–3 puncte procentuale), ceea ce indică faptul că segmentul funcțional cu rol operațional ridicat a accesat intens formarea digitală; participare scăzută a grupelor tinere (sub 30 de ani) și în vârstă (peste 60 de ani), ceea ce confirmă pentru cei tineri ponderea redusă în funcția publică iar pentru cei peste 60 de ani interesul mai scăzut pentru formare sau proximitatea față de pensionare.
- La nivel de tipuri ale administrației publice, diferențele rămân semnificative și reflectă dinamica instituțională din proiect: administrația publică centrală este mai intens reprezentată decât ponderea în total (38% cursanți certificați față de 17% în total corp al funcționarilor publici), ceea ce poate fi explicat prin capacitate instituțională ridicată, acces mai facil la resurse digitale, o cultură organizațională mai favorabilă formării; administrația publică teritorială prezintă valori apropiate de structura funcționarilor publici din România (32% vs. 29%), sugerând un ritm constant și o participare echilibrată; administrația publică locală este subreprezentată în rândul cursanților certificați (30% față de 54% pondere în total corp al funcționarilor publici), ceea ce poate indica dificultăți de degrevare a personalului, încărcare operațională ridicată, o nevoie mai mare de sprijin pentru mobilizarea instituțiilor locale;
- Structura participanților certificați reproduce aproape perfect structura funcției publice: 10% funcționari cu rol de conducere certificați (pondere 11% în corpul funcționarilor publici), respectiv 89% cursanți certificați cu rol de execuție (față de 91% pondere la nivel național). Acest echilibru arată că procesul de selecție a cursanților a fost neutru, proporțional cu structura reală a corpului funcționarilor, fără supra-reprezentarea unei dintre poziții, proporțional orientat către personalul operațional, care beneficiază direct de creșterea

Figura 7-Raportul între numărul total de funcționari publici și numărul total de funcționari publici certificați în Jalon 185 per județ

Raportul între numărul total de funcționari publici și numărul total de funcționari publici certificați în Jalon 185



⁷ Datele de referință au fost extrase din baza de date Baza de date: anfp.gov.ro:8080/opendata.aspx, extras noiembrie 2025

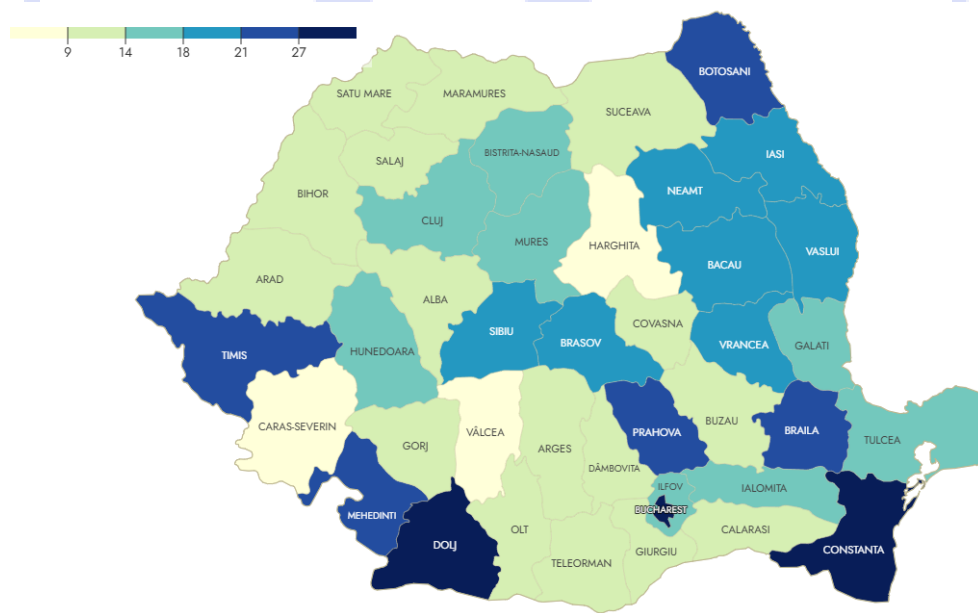
„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

competențelor digitale și către funcționarii cu rol de conducere care gestionează procesele de digitalizare la nivel instituțional.

Analiza ponderii funcționarilor publici certificați raportat la totalul funcționarilor publici din posturile ocupate sau temporar ocupate la nivel județean evidențiază o distribuție eterogenă. Valori ridicate, peste pragul de 20%, sunt înregistrate în județe cu densitate instituțională mare și capacitate administrativă consolidată, precum București (42%), Constanța (30%), Dolj (27%), Mehedinți (25%), Botoșani și Timiș (23%), Prahova (22%), Brăila (21%) și Brașov (20%). Aceste rezultate indică o mobilizare susținută a instituțiilor publice din aceste zone și un nivel avansat de integrare a procesului de formare în structurile administrative. Majoritatea județelor se situează în zona mediei naționale (16%), reflectând un ritm echilibrat de participare și un acces relativ uniform la activitățile de formare.

La polul opus, câteva județe prezintă ponderi reduse ale funcționarilor certificați (sub 10%): Harghita (4%), Vâlcea (5%), Caraș-Severin (6%) și Gorj (9%). Aceste valori sugerează dificultăți locale de mobilizare – limitări de resurse, constrângeri operaționale sau o disponibilitate mai redusă a personalului pentru participarea la formare. Diferențele interjudețene observate sunt caracteristice implementării proiectelor la scară națională⁸ și indică necesitatea menținerii unor măsuri de sprijin adaptate contextului local.

Figura 8 Distribuția teritorială a ponderii funcționari publici certificați în Jalonul 185 din totalul funcționarilor publici per județ



c) Rezultate obținute în urma derulării programelor de formare

Datele centralizate referitoare la întreg parcursul de formare evidențiază un nivel ridicat de performanță în implementarea proiectului de dezvoltare a competențelor digitale pentru funcționarii publici, atât din perspectiva atingerii indicatorilor cantitativi asumați prin PNRR, cât și din perspectiva eficienței operaționale și a rezultatelor educaționale obținute.

⁸ A se vedea nota de subsol nr.4

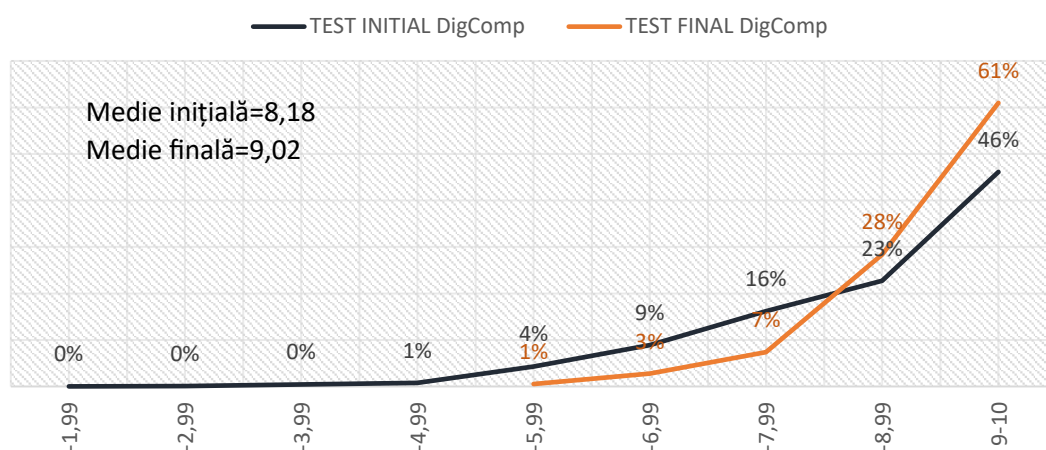
„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Raportarea numărului de cursanți certificați (30.021 de persoane) la totalul participanților care au finalizat parcursul de formare (30.112 persoane) indică o rată de certificare de aproximativ 99,7%, nivel care depășește practic pragurile uzuale de performanță întâlnite în programele de formare de mari dimensiuni și confirmă calitatea procesului de instruire și adecvarea mecanismelor de selecție, monitorizare și evaluare a participanților. În același timp, raportarea numărului de participanți certificați la numărul total al persoanelor înscrise la programele de formare (30.341 funcționari publici) menține o rată foarte ridicată de finalizare, de aproximativ 99,2%, ceea ce indică un nivel ridicat de atractivitate și retenție a participanților pe parcursul proiectului.

Din perspectiva progresului contractual și a implementării PNRR, rezultatele sunt de asemenea pozitive. După parcurgerea a aproximativ 88% din perioada totală de implementare a proiectului, jalonul privind formarea și certificarea a 30.000 de funcționari publici a fost atins și ușor depășit. Acest aspect sugerează o capacitate administrativă și operațională ridicată a consorțiului de implementare și o bună coordonare între activitățile de recrutare, organizare logistică, formare, testare și certificare.

Figura 9 - Ponderea notelor obținute de cursanți la testele DigComp inițiale și finale

Ponderea notelor obținute de cursanți la testele DigComp inițiale și finale



Nivelul mediu al competențelor digitale a crescut de la 8,19 puncte la evaluarea inițială la 9,02 puncte la evaluarea finală. Diferența absolută dintre cele două măsurători este de 0,83 puncte. Raportată la valoarea medie inițială, această diferență corespunde unei creșteri relative de aproximativ 10,1% $[(9,02 - 8,19) / 8,19 \times 100]$. Prin urmare, procentul de 10,1% reprezintă o variație relativă a scorului mediu și nu o diferență absolută standardizată. Rezultatul indică existența unui progres efectiv de învățare și consolidare a competențelor digitale avansate în administrația publică.

Structura intervenției a inclus atât formare online, cât și sesiuni fizice, organizate în sistem învățare mixtă (blended learning), aproximativ 80% dintre sesiuni fiind desfășurate online și 20% în format fizic. Această formulă mixtă a contribuit la creșterea accesibilității și flexibilității proiectului, facilitând participarea unui număr foarte mare de funcționari publici la nivel național.

Un alt aspect relevant pentru parametri de succes al proiectului îl reprezintă diversitatea tematică, fiind acoperite atât competențe digitale generale pentru administrația publică (management, comunicare, back-office, telemuncă), cât și competențe tehnice avansate (baze de date, administrare



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

TIC, statistică avansată, dezvoltare aplicații web și desktop, business analysis). Integrarea modului transversal DigComp în toate programele de formare a asigurat o abordare coerentă și standardizată a competențelor digitale, în acord cu cadrele europene de competențe digitale.

Din punct de vedere operațional se evidențiază o capacitate ridicată de adaptare managerială și logistică. Consorțiul contractat pentru implementarea proiectului a aplicat un proces iterativ de actualizare și îmbunătățire continuă a materialelor de curs, pe baza feedback-ului primit de la ANFP, formatori și participanți. De asemenea, ajustările privind dimensiunea grupelor de formare au fost realizate flexibil, pentru a menține ritmul de implementare și atingerea indicatorilor contractuali fără afectarea standardelor de calitate.

Rezultatele bune privind certificarea sunt susținute și de mecanismele de monitorizare și evaluare implementate pe parcursul proiectului: testare inițială, simulări de examinare, monitorizarea prezenței și examinare finală standardizată. Numărul redus al participanților necertificați (91 persoane din peste 30.000 participanți) indică un nivel ridicat de angajament și conformare la cerințele proiectului din partea funcționarilor publici. Principala cauză a necertificării a fost neîndeplinirea numărului minim de activități obligatorii, și nu dificultatea examenelor sau calitatea insuficientă a formării.

Datele menționate anterior indică faptul că proiectul ANFP „Lot 1- Servicii de formare pentru dezvoltarea de competențe digitale și servicii conexe pentru un grup țintă format din 30.000 funcționari publici, bărbați și femei, din toate categoriile de vârstă, la nivel național” reprezintă o intervenție de o anvergură foarte mare privind dezvoltarea competențelor digitale realizate până în prezent în administrația publică din România, atât prin amploarea grupului țintă atins, cât și prin nivelul foarte ridicat de finalizare, certificare și progres educațional demonstrat.

3. Metodologia de evaluare utilizată în cadrul analizei de impact

3.1. Descrierea metodologiei

a) Descrierea demersului metodologic

Demersul metodologic urmărit asigură acoperirea tuturor categoriilor de actori sociali vizați de intervenție și colectarea adecvată a datelor, astfel încât să fie surprinsă o gamă cât mai amplă de efecte măsurabile în analiza de impact. Activitățile de colectare și analiză a datelor respectă procesul metodologic descris în raportul inițial.

Figura 10 - Schema metodologică aplicată



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Metodologia de evaluare vizează toate categoriile de beneficiari, direcți și indirecti. Aceasta include: participanții la cursurile de formare – punctul central al procesului de colectare a datelor – ale căror opinii sunt obținute prin chestionare de satisfacție, interviuri și focus grupuri; populația generală, cu accent pe persoanele vulnerabile, investigate prin sondaje de opinie; antreprenorii și reprezentanții mediului de afaceri, ale căror percepții au fost colectate prin sondaje dedicate; absolvenții programelor de formare, contactați la aproximativ șase luni după finalizarea cursurilor; conducerea instituțiilor din care provin acești absolvenți, către care i-au fost adresate chestionare specifice; principalii stakeholderi guvernamentali, intervievați prin interviuri semi-structurate; instituții de evaluare și rating, ale căror analize au fost integrate în evaluarea documentară; precum și formatorii și experții implicați, consultați prin focus grupuri organizate în cadrul procesului Delphi.

b) Enumerarea și descrierea metodelor cantitative și/sau calitative utilizate

În procesul de evaluare s-au utilizat următoarele metode de colectare a datelor:

- Cercetare de birou (desk research) pentru colectarea datelor administrate și de monitorizare a implementării intervenției;
- Sondaj de opinie desfășurat în mod curent, în rândul participanților la sesiunile de formare în scopul măsurării satisfacției cu privire la procesul de formare, conținutul, organizarea și prestația formatorilor;
- Sondaj de opinie în rândul absolvenților sesiunilor de formare la 6 luni de la absolvire;
- Sondaj de opinie în rândul conducerii instituțiilor care au trimis cursanți;
- Interviuri cu participanții la sesiunile de formare. S-au susținut 200 de interviuri care au completat opiniile exprimate în chestionarele de satisfacție;
- Focus grupuri cu participanții la sesiunile de formare.

Pe baza acestor metode de colectare a datelor s-au finalizat analizele de măsurare a impactului:

- Analiza SWOT
- Analiza cost-beneficiu
- Analiza cost-eficacitate
- Analiza stakeholderilor

Statusul colectării și analizei datelor în cadrul analizei de impact este evidențiat în tabelul următor:

	Instrument/ metodă de colectare date	contractat	RI1	RI2	RI3	RF	Status
1	Sondaj în rândul populației generale	1000	505	502			101%
2	Sondaj în rândul persoanelor vulnerabile	500	151	150		200	100%
3	Sondaj în rândul reprezentanților mediului de afaceri	500	150	150		200	100%
4	Sondaj de opinie la nivel de conducere în rândul instituțiilor care au trimis cursanți	300		200		100	100%
5	Sondaj de opinie în rândul participanților la formare la 6 luni de la absolvire	500		222	110	168	100%
6	Analiza secundară de date	1		1			100%
7	Analiza documentară	1		1			100%
8	Interviuri participanți	200	14	85	102		101%
9	Focus grupuri	16		2	7	7	100%
10	Grup Delphi (formatori/ experți)	1	1				100%



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

	Analize ale datelor în progres					
11	Analiza SWOT	1		x		x finalizat
12	Analiza Stakeholderilor	1		x		x finalizat
13	Analiza multicriterială	1				x finalizat
14	Analiza cost-beneficiu (ACB)	1		x		x finalizat
15	Analiza cost-eficacitate (ACE)	1			x	x finalizat

c) descrierea tipurilor de date colectate, a surselor de colectare și, respectiv, de validare

Tip de date colectate	Sursă
Percepția privind calitatea organizării; Percepția privind calitatea formatorilor; Percepția privind calitatea conținutului; Percepția privind calitatea platformei de învățare Impactul așteptat al formării.	21.002 chestionare de măsurare a satisfacției participanților completate la finalul sesiunilor de formare
Gradul de încorporare a tehnologiilor digitale în operațiuni zilnice (percepția dinamicii de la momentul absolvirii până la finalul implementării, pe o scală Likert cu cinci trepte); Dinamica poziției ierarhice (date factuale conform declarațiilor membrilor grupului țintă); Ponderea participanților care până la finalizarea implementării au obținut recompense, bonificații, merite ca urmare a activității depuse la locul de muncă; Percepția privind dinamica stresului profesional la locul de muncă începând cu momentul absolvirii cursului până la finalizarea implementării; Percepția privind dinamica volumului sarcinilor de serviciu rezolvate pe parcursul unei zile standard începând cu momentul absolvirii cursului până la finalizarea implementării; Percepția privind simplificarea sarcinilor de lucru, începând cu momentul absolvirii cursului până la finalizarea implementării.	Sondaj în rândul absolvenților la 6 luni de la formare (500 de respondenți); Sondaj de opinie la nivel de conducere în rândul instituțiilor care au trimis cursanți (300 de respondenți).
Ponderea comunicării directe în cadrul mijloacelor de comunicare cu instituțiile publice în ultimul an Ponderea comunicării prin mijloacele electronice de comunicare instituțională: portal web, platforme dedicate Satisfacția reprezentanților mediului privat în interacțiunea electronică cu instituțiile administrației publice Ponderea interacțiunilor on-line din total interacțiuni cu instituțiile publice Proporția celor care afirmă că în relație cu instituțiile administrative comunicarea online i-a făcut să câștige timp și să salveze bani Proporția celor care consideră foarte util procesul de digitalizarea a instituțiilor publice din România Satisfacție față de pregătirea funcționarilor publici în ceea ce privește competențele și abilitățile de lucru cu calculatorul	Sondaj în rândul populației, persoanelor vulnerabile și întreprinzătorilor. Total 2.007 chestionare realizate





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Pondere situațiilor problematice de interacțiune care vizează competențele digitale ale funcționarilor publici Reducerea poverii administrative în rândul populației și agenților economici datorită digitalizării instituțiilor publice	
Structura demografică a funcționarilor publici certificați; Dinamica notelor obținute în evaluare inițială și finală.	Date administrative la nivel de proiect: registrul participanților, catalog note
PIB din administrare publică Indexul percepției Corupției % din populație consideră că digitalizarea serviciilor publice și private face viața mai ușoară Importanța percepută a acțiunilor referitoare la digitalizare în accesul la serviciile publice online Pondere populației care deține cel puțin competențe digitale de bază Pondere persoanelor care obțin informații administrative online Pondere serviciilor publice destinate cetățenilor pentru principalele evenimente de viață Indicele digitalizare a serviciilor publice pentru companii Indicele de standardizare a documentelor în administrația publică Indicele de transparență a furnizării serviciilor, designului și datelor cu caracter personal, Măsura în care suportul online, funcțiile de ajutor și mecanismele de feedback sunt disponibile Pondere serviciilor care sunt furnizate printr-o interfață prietenoasă cu dispozitivele mobile Indicatorii DESI, EDGI, DGI Indicele DGI-Poziționarea României în raport cu media OECD Maturitatea digitală a administrației publice centrale din România	Statistici și date la nivel național și european
Relevanța percepută a intervenției la momentul formării Relevanța percepută a formării prin raportare la obiectivele individuale; Gradul de utilizare a competențelor obținute în activitatea curentă; Continuarea procesului de învățare post formare	Interviuri participanți
Relevanța percepută a intervenției în procesul de digitalizare a administrației publice din România	Interviuri cu stakeholderi
Factori de susținere și de blocaj a aplicării competențelor formate în activitatea cotidiană; Factori de susținere și de blocaj în eficientizarea serviciilor publice ca urmare a creșterii competențelor digitale ale funcționarilor publici; Factori de susținere și blocaj în dezvoltarea unei culturi organizaționale adaptate contextului dezvoltării digitale actuale.	Focus grupuri cu participanții la procesul de formare
Provocări în procesul de formare	Grup Delphi cu formatorii





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

d) Detalii privind sondajele de opinie

În această etapă au fost efectuate următoarele sondaje de opinie:

- Chestionare de satisfacție în rândul participanților la formare. Completarea chestionarului s-a realizat benevol, online (CAWI), imediat după finalizarea cursurilor. Per total au fost completate 21.002 chestionare. Prin raportare la populația de referință (total cursanți în perioada analizată) eșantionul rezultat în urma completării chestionarelor de satisfacție este reprezentativ⁹ într-un interval de încredere de 95% cu o marjă de eroare statistică de +/-0,7%.
- Sondaj de opinie în rândul populației generale, cu un eșantion de 1007 respondenți. Colectarea datelor s-a realizat în regim CATI (telefonic) în două etape (inițial, în prima perioadă de implementare a proiectului) și final la jumătatea anului 2025. Strategia de eșantionare utilizată a fost de tip stadial, stratificat, cu selecție aleatorie în ultimul strat. Populația de referință o constituie populația adultă a României, cu vârste peste 18 ani, conform INS variabila POP 108D. Straturile de eșantionare utilizate au fost: regiunea de dezvoltare, județul, mediul de rezidență, genul și categoria de vârstă a respondentului. Datele au fost colectate din 87 de puncte de eșantionare, urbane și rurale, din toate județele. Sondajul este reprezentativ la nivel național pentru populația adultă a României, cu o marjă de eroare statistică de +/-3,1% pentru un interval de încredere de 95%;
- Sondaj de opinie în rândul reprezentanților mediului privat cu un volum de 500 de respondenți. Colectarea datelor s-a realizat în regim CATI în trei valuri: octombrie-noiembrie 2024, mai-iunie 2025 și februarie-martie 2026. Strategia de eșantionare utilizată a fost de tip stadial, stratificat, cu selecție aleatorie în ultimul strat. Baza de referință a fost baza de date ONRC accesibilă pe site-ul www.listaфирme.ro. Au fost colectate date din 43 de puncte de eșantionare, din toate județele țării. Sondajul este reprezentativ la nivel național pentru reprezentanții mediului de afaceri din România, cu o marjă de eroare de +/-4,5% pentru un interval de încredere de 95%;
- Sondaj de opinie în rândul populației adulte din zone marginalizate cu un volum de 500 respondenți. Colectarea datelor s-a realizat în regim CATI sau „față în față” în trei valuri: octombrie-noiembrie 2024, mai-iunie 2025 și februarie-martie 2026. Strategia de eșantionare utilizată a fost de tip stadial, stratificat, cu selecție aleatorie în ultimul strat. Baza de referință a fost baza de date a zonelor urbane și rurale marginalizate elaborată de Ministerul Muncii. Au fost colectate date din 32 de zone marginalizate, urbane și rurale din 28 de județe, inclusiv municipiul București. Sondajul este reprezentativ la nivel național pentru populația adultă care locuiește în arii marginalizate, cu o marjă de eroare de +/-4,5% pentru un interval de încredere de 95%;
- Sondaj de opinie în rândul absolvenților la 6 luni de la absolvire. Au fost colectate 500 de chestionare în regim CAWI. Strategia de eșantionare a fost de tip aleatoriu, randomizată. Baza cumulată este reprezentativă pentru populația de referință cu o marjă de eroare de +/-4,5%, într-un interval de încredere de 95%;
- Sondaj de opinie în rândul absolvenților la 6 luni de la absolvire. Au fost colectate 500 de chestionare în regim CAWI. Strategia de eșantionare a fost de tip aleatoriu, randomizată. Baza cumulată este reprezentativă pentru populația de referință cu o marjă de eroare de +/-4,5%, într-un interval de încredere de 95%.

Utilizarea unui design de cercetare în valuri succesive (panel repetat de tip trend) a avut rolul de a surprinde evoluția percepțiilor și experiențelor grupurilor investigate pe parcursul implementării

⁹ Pe baza formulei Cochran extinsă





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

proiectului și în contextul schimbărilor economice, sociale și administrative produse în perioada 2024–2026. Colectarea datelor în trei momente distincte a permis deopotrivă realizarea unei fotografii de moment și monitorizarea tendințelor, identificarea modificărilor în nivelul de informare, utilizarea serviciilor digitale și percepția asupra capacității administrației publice de a răspunde nevoilor beneficiarilor. Această abordare metodologică oferă posibilitatea analizării dinamicii indicatorilor și a sustenabilității efectelor observate, prin compararea rezultatelor obținute în etape diferite ale implementării proiectului. Bazele de date rezultate sunt anexate prezentului raport.

4. Rezultatele analizei de impact

4.1. Evaluarea procesului de formare

Rezultatele prezentate în această secțiune reflectă în principal nivelul de reacție al participanților la programele de formare, respectiv gradul de satisfacție față de conținutul cursurilor, activitatea formatorilor, platforma de învățare și organizarea programului. Aceste date permit evaluarea percepției participanților asupra calității procesului de formare, fără să constituie, prin ele însele, o măsură directă a competențelor dobândite, a transferului acestora în activitatea profesională sau a impactului instituțional generat de intervenție. Analiza acestor dimensiuni este realizată distinct în capitolele dedicate evaluării impactului, pe baza surselor de date specifice fiecărui nivel de evaluare.

Pentru evaluarea sesiunilor de formare au fost utilizate două surse de date: date cantitative rezultate din chestionarele de satisfacție autoaplicate și datele calitative rezultate din interviurile și focus grupurile realizate cu participanții la formare.

Structura eșantionului celor 21.002 de respondenți la chestionarele de satisfacție este aliniată profilului general al celor 30.021 de cursanți, neînregistrându-se diferențe statistice semnificative între cele două populații. Distribuția pe gen este aproape identică, cu o predominanță clară a femeilor (75,7% în eșantion), ceea ce reflectă structura de gen a participanților la cursuri. De asemenea, repartitia pe grupe de vârstă este similară, majoritatea respondenților situându-se în segmentul 45–59 de ani, iar media de vârstă (48,7 ani) corespunde mediei de vârstă a întregului lot de cursanți (49 de ani). În ceea ce privește tipul instituției și mediul administrației publice, eșantionul reproduce fidel proporțiile din populația totală de cursanți: 37% provin din administrația publică centrală, 30% din administrația locală și 33% din administrația publică teritorială proporții echivalente cu structura celor formați.

Pentru a verifica în ce măsură eșantionul utilizat în analiza satisfacției reflectă structura populației totale de cursanți certificați, a fost aplicat testul statistic F de comparare a varianțelor. Acest test analizează gradul de similitudine dintre dispersia a două distribuții statistice, respectiv modul în care valorile sunt răspândite în jurul mediei în fiecare dintre cele două grupuri analizate. Coeficientul F reprezintă raportul dintre varianța primei distribuții și varianța celei de-a doua distribuții. În situația în care cele două distribuții sunt similare, valoarea coeficientului F este apropiată de 1. Pentru a stabili dacă diferențele observate sunt sau nu semnificative statistic, valoarea F calculată este comparată cu o valoare critică F, determinată în funcție de dimensiunea eșantioanelor și nivelul de încredere ales. Dacă valoarea F calculată este mai mică decât valoarea critică și probabilitatea asociată testului (p-value) este mai mare decât pragul de semnificație de 0,05, se consideră că nu există diferențe statistice semnificative între varianțele celor două distribuții. În contextul prezentului raport, testul F a fost utilizat ca instrument suplimentar de verificare a reprezentativității eșantionului de satisfacție în raport





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

cu populația totală a cursanților certificați. Testul F pentru compararea varianțelor dintre distribuția cursanților certificați și distribuția eșantionului utilizat pentru măsurarea satisfacției indică un nivel ridicat de similaritate statistică între cele două serii de date. Valorile mediilor sunt aproape identice (0,09 pentru distribuția cursanților certificați și 0,09 pentru distribuția eșantionului), sugerând încă de la nivel descriptiv o structură foarte apropiată între populația totală și eșantionul analizat. În același timp, valorile varianțelor sunt foarte apropiate (0,009), ceea ce indică un nivel similar de dispersie a datelor în cele două distribuții. Coeficientul F calculat este de 1,058, valoare foarte apropiată de 1, ceea ce înseamnă că diferențele dintre variante sunt minime. Valoarea F este semnificativ mai mică decât valoarea critică F (2,978), iar probabilitatea asociată testului ($p = 0,465$) este mult peste pragul convențional de semnificație statistică de 0,05. În aceste condiții, ipoteza nulă privind egalitatea varianțelor nu poate fi respinsă. Din perspectiva evaluării, rezultatul testării arată că eșantionul utilizat pentru analiza satisfacției reproduce în mod adecvat structura distribuției cursanților certificați și nu prezintă distorsiuni statistice semnificative în raport cu populația analizată. Cu alte cuvinte, distribuția teritorială sau structurală a respondenților incluși în măsurarea satisfacției este comparabilă cu distribuția generală a beneficiarilor proiectului. Acest rezultat susține caracterul reprezentativ al eșantionului și oferă un nivel suplimentar de robustețe metodologică interpretării indicatorilor de satisfacție și feedback colectați în cadrul proiectului ANFP Lot 1. În consecință, concluziile formulate pe baza chestionarelor de satisfacție sunt relevante pentru ansamblul participanților certificați din proiect.

Chestionarul de satisfacție adresat participanților la programele de formare pentru dezvoltarea competențelor digitale avansate a fost conceput pentru a evalua, într-o manieră multidimensională, atât calitatea procesului de formare, cât și impactul perceput al intervenției asupra dezvoltării profesionale și instituționale a funcționarilor publici.

Instrumentul a abordat mai multe dimensiuni relevante ale experienței de formare: 1) evaluarea conținutului programelor de formare. Participanții au fost invitați să aprecieze relevanța și aplicabilitatea practică a cunoștințelor transmise, echilibrul dintre teoria și aplicațiile practice, claritatea informațiilor, structura suporturilor de curs și măsura în care programele au răspuns nevoilor reale de instruire; 2) evaluarea activității formatorilor, urmărind aspecte precum competențele profesionale, capacitatea de transmitere a informațiilor, interactivitatea sesiunilor, receptivitatea la nevoile participanților și calitatea feedback-ului oferit pe parcursul formării; 3) funcționalitatea platformei digitale de învățare și calitatea organizării programelor de formare. Participanții au evaluat accesibilitatea platformei, funcționarea instrumentelor online, accesul la resurse și suport tehnic, precum și organizarea logistică generală a activităților de formare; 4) impactul perceput. Chestionarul a urmărit percepția participanților asupra contribuției proiectului la dezvoltarea competențelor digitale, în acord cu domeniile DigComp, respectiv: utilizarea informațiilor digitale, comunicarea și colaborarea online, crearea de conținut digital, siguranța digitală și rezolvarea problemelor în medii informatice și 5) efectele percepute asupra performanței profesionale individuale și asupra capacității instituționale, inclusiv în ceea ce privește eficiența administrativă, relația cu cetățenii și modernizarea serviciilor publice.

În interpretarea rezultatelor obținute prin intermediul itemilor de satisfacție măsurați pe scale Likert trebuie avut în vedere faptul că acest tip de instrument este susceptibil la apariția unor efecte metodologice specifice. Un prim aspect este efectul de plafon (ceiling effect), care apare atunci când o proporție foarte mare de respondenți selectează categoriile superioare ale scalei de răspuns, reducând astfel capacitatea instrumentului de a diferenția între niveluri foarte ridicate de satisfacție. În astfel de situații, diferențele reale dintre dimensiunile evaluate pot fi mai dificil de evidențiat

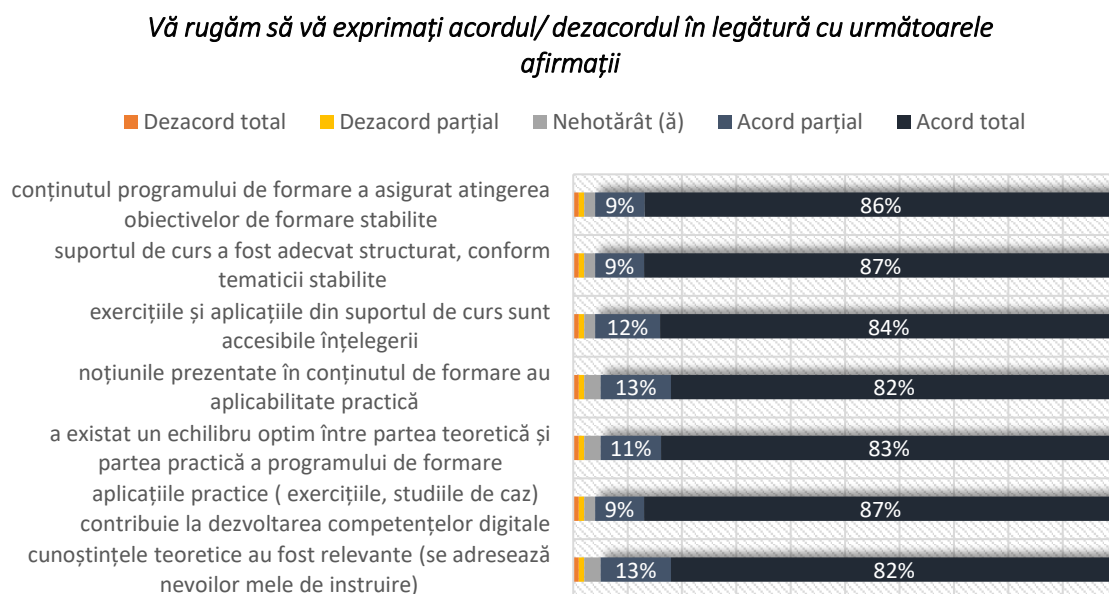


„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

statistic. De asemenea, rezultatele pot fi influențate de tendința de răspuns favorabil (positive response bias), frecvent întâlnită în evaluările programelor de formare, prin care participanții tind să ofere aprecieri pozitive ca urmare a experienței recente de învățare, a percepției generale favorabile asupra organizatorului sau a dorinței de a recompensa efortul formatorilor. Din această perspectivă, valorile foarte ridicate ale satisfacției trebuie interpretate ca indicatori ai unei percepții predominant pozitive a proiectului, fără a exclude posibilitatea unei ușoare supraestimări a nivelului absolut al satisfacției. Validitatea concluziilor este însă susținută de dimensiunea foarte mare a eșantionului analizat, de consistența rezultatelor între diferitele componente evaluate și de convergența acestora cu datele provenite din celelalte surse utilizate în cadrul analizei de impact.

4.1.1. Aprecierea conținutului formării

Figura 11- Aprecierea conținutului formării în cadrul chestionarului de satisfacție



Datele prezentate indică un nivel ridicat al aprecierilor pozitive privind calitatea conținutului sesiunilor de formare, cu medii situate între 4,73 și 4,83 pe o scală Likert cu 5 trepte. Cele mai ridicate scoruri sunt atribuite structurii suportului de curs și relevanței aplicațiilor practice, ceea ce indică faptul că materialele și metodologia utilizate au fost percepute ca fiind adecvate, bine organizate și relevante pentru obiectivele de învățare urmărite în cadrul programelor de formare. Proporțiile mari de acord total sau parțial (94%–96%) indică o apreciere favorabilă a calității conținutului de către participanți, atât din perspectiva clarității, cât și a aplicabilității practice.

Aprecierea calității informațiilor transmise în cadrul programelor de formare este de asemenea pozitivă, respondenții exprimând predominant acord parțial sau acord total față de toate afirmațiile evaluative. Nivelul cel mai ridicat de apreciere a fost înregistrat pentru afirmația „Informațiile au fost clare”, unde 88% dintre participanți au exprimat acord total, iar 9% acord parțial. Rezultatul sugerează că participanții au perceput conținutul ca fiind transmis într-o manieră accesibilă și bine structurată. Niveluri similare de apreciere se observă și în cazul afirmației „Informațiile au conținut esențialul”, pentru care 87% dintre respondenți au indicat acord total și aproximativ 10% acord parțial, ceea ce indică faptul că participanții au perceput conținutul programelor de formare ca fiind relevant și

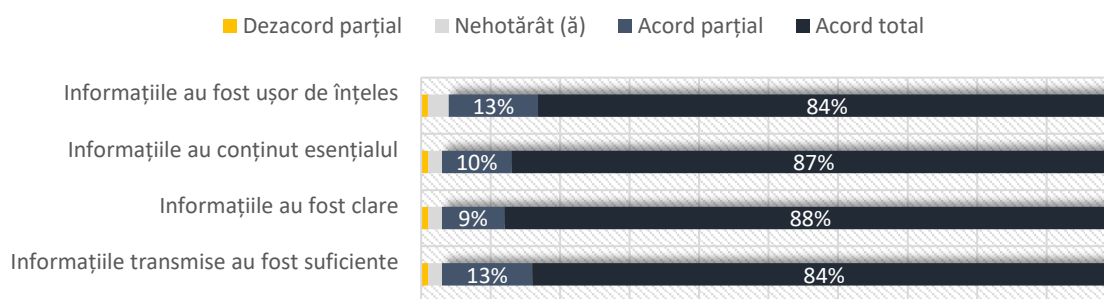
„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

concentrat asupra elementelor utile din perspectiva activității profesionale. În ceea ce privește accesibilitatea și suficiența informațiilor, evaluările rămân de asemenea foarte favorabile. Aproximativ 84% dintre respondenți au exprimat acord total atât pentru afirmația „Informațiile au fost ușor de înțeles”, cât și pentru „Informațiile transmise au fost suficiente”, iar încă aproximativ 13% au exprimat acord parțial.

Ponderile foarte reduse ale răspunsurilor negative sau neutre indică existența unui nivel ridicat de satisfacție față de modul de structurare și livrare a conținutului educațional. Cumulativ, datele sugerează că participanții au perceput informațiile furnizate ca fiind clare, relevante, suficiente și accesibile. Aceste rezultate indică o apreciere favorabilă a modului de structurare și prezentare a conținutului și sugerează o bună adecvare percepută a curriculumului la nevoile grupului țintă.

Figura 12 - Aprecierea calității informațiilor transmise

Vă rugăm să vă exprimați acordul/dezacordul în legătură cu următoarele afirmații



Majoritatea respondenților la chestionarele de satisfacție (84,8%) au acordat nota maximă (5/5 puncte), iar alți 12,0% au evaluat pozitiv conținutul cu nota 4/5 puncte. Astfel, aproximativ 96,8% dintre participanți exprimă un nivel ridicat sau foarte ridicat de satisfacție față de calitatea conținutului livrat în cadrul programelor de formare. Ponderea evaluărilor negative este foarte redusă: doar 0,7% dintre respondenți au acordat nota minimă și 0,5% nota 2, ceea ce sugerează existența unui număr foarte limitat de participanți care au perceput conținutul ca fiind insuficient relevant sau neadaptat nevoilor lor de formare. De asemenea, numai 2,0% dintre respondenți au avut o poziție neutră (3 din 5 puncte posibile).

Analiza de contingență evidențiază existența unei relații semnificative statistic între nivelul de satisfacție față de conținutul programelor de formare și categoria administrației publice din care provin respondenții (Pearson Chi-Square = 62,675; $p < 0,001$). Rezultatul indică faptul că percepțiile privind calitatea și relevanța conținutului programelor de formare diferă într-o anumită măsură în funcție de nivelul administrativ al instituției în care activează participanții. Datele arată că funcționarii din administrația publică centrală sunt relativ mai prezenți în categoria evaluărilor scăzute ale satisfacției. Tendința sugerează existența unor așteptări profesionale mai ridicate sau a unor nevoi de specializare mai complexe în cazul funcționarilor din administrația centrală. Respondenții din administrația publică teritorială și locală tind să acorde evaluări mai favorabile conținutului programelor de formare. Ponderea administrației teritoriale crește de la 29,8% în categoria evaluărilor minime la 33,9% în categoria notei maxime, iar administrația locală crește de la 24,1% la 30,3%. Acest rezultat poate sugera faptul că participanții din administrația locală și teritorială au perceput într-o măsură mai ridicată conținutul programelor ca fiind relevant pentru nevoile operaționale și practice ale administrației locale și teritoriale, unde digitalizarea activităților administrative și relația directă cu

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

cetățeanul generează nevoi mai imediate de dezvoltare a competențelor digitale. Totuși, dincolo de aceste diferențe structurale, distribuția generală a răspunsurilor rămâne puternic pozitivă pentru toate categoriile instituționale, nota maximă fiind dominantă indiferent de tipul administrației. Prin urmare, diferențele identificate trebuie interpretate mai degrabă ca variații de intensitate ale satisfacției și nu ca semnale ale unor probleme de acceptabilitate sau relevanță a proiectului.

Analiza distribuției nivelului de satisfacție în interiorul fiecărei categorii de vârstă evidențiază un nivel foarte ridicat de apreciere a conținutului programelor de formare pentru toate grupele analizate. În toate categoriile de vârstă, nota maximă (5) este dominantă, ceea ce indică o percepție general foarte favorabilă asupra relevanței și calității conținutului educațional. Se observă însă o tendință graduală de creștere a ponderii evaluărilor maxime odată cu înaintarea în vârstă. Astfel, 80,8% dintre participanții cu vârsta între 18–29 ani au acordat nota 5, comparativ cu 84,0% în categoria 30–49 ani și 86,0% în rândul participanților de 50 de ani și peste. În paralel, evaluările moderate sau negative sunt ușor mai frecvente în rândul participanților mai tineri. De exemplu, categoria 18–29 ani înregistrează cele mai ridicate ponderi pentru notele 1, 2 și 3. Rezultatul sugerează că participanții din categoriile de vârstă mai ridicate au apreciat într-o măsură mai mare relevanța și utilitatea percepută a programelor pentru activitatea profesională. În cazul participanților mai tineri, nivelul ușor mai redus al satisfacției poate reflecta existența unor așteptări mai ridicate privind complexitatea conținutului digital sau familiaritatea deja existentă cu anumite instrumente și tehnologii digitale. Diferențele dintre categorii rămân relativ moderate, toate grupele de vârstă înregistrând niveluri foarte ridicate de satisfacție generală. Testul Chi-Square confirmă faptul că relația dintre vârstă și nivelul satisfacției este semnificativă statistic ($p < 0,001$), însă din perspectivă practică variațiile observate indică mai degrabă diferențe de intensitate ale aprecierii decât existența unor discrepante majore în percepția asupra calității proiectului.

Distribuția satisfacției față de conținutul programelor de formare în funcție de gen evidențiază un nivel foarte ridicat de apreciere atât în rândul femeilor, cât și al bărbaților, nota maximă (5) fiind dominantă în ambele categorii. Participantele de gen feminin înregistrează cele mai ridicate niveluri de satisfacție, 85,5% dintre acestea acordând nota maximă pentru conținutul programelor de formare, comparativ cu 82,8% în cazul respondenților de gen masculin. În același timp, bărbații prezintă ponderi ușor mai ridicate pentru evaluările moderate (nota 4 – 13,6% comparativ cu 11,4% în cazul femeilor) și pentru evaluările neutre sau negative.

Diferențele dintre femei și bărbați sunt însă relativ reduse și trebuie interpretate în contextul unui nivel general foarte ridicat de satisfacție în ambele categorii. Rezultatele sugerează că programele de formare au fost percepute ca relevante și utile indiferent de gen, fără a evidenția diferențe majore de accesibilitate sau adecvare a conținutului. Testul Pearson Chi-Square indică existența unei relații semnificative statistic între gen și nivelul satisfacției față de conținutul programelor de formare ($p < 0,001$). Cu toate acestea, din perspectivă practică, variațiile dintre principalele categorii de gen rămân moderate, iar concluzia este aceea a unui nivel foarte ridicat și relativ uniform de satisfacție față de programele de formare în rândul participanților.

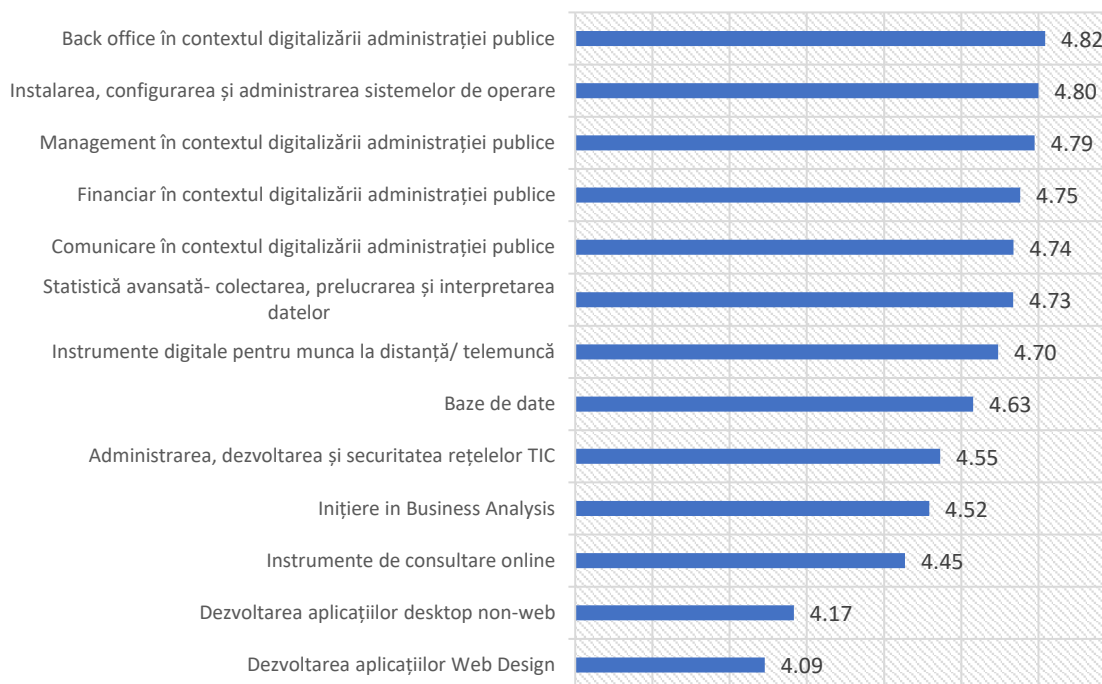
Analiza mediilor satisfacției față de conținutul programelor de formare evidențiază un nivel ridicat de apreciere pentru toate programele evaluate, media generală fiind de 4,80 puncte din maximum 5. Rezultatul confirmă existența unei percepții favorabile asupra relevanței și calității conținutului livrat. Cele mai ridicate niveluri de satisfacție sunt înregistrate pentru conținutul programului „Back office în contextul digitalizării administrației publice” (4,82), urmat de „Instalarea, configurarea și administrarea sistemelor de operare” (4,80) și „Management în contextul digitalizării administrației publice” (4,79). Programele cu tematică transversală sau operațională — precum „Financiar în contextul digitalizării

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

administrației publice” (4,75), „Comunicare în contextul digitalizării administrației publice” (4,74), „Statistică avansată” (4,73) sau „Instrumente digitale pentru munca la distanță/ telemuncă” (4,70) — înregistrează, de asemenea, niveluri foarte ridicate de satisfacție, ceea ce sugerează o apreciere favorabilă a adecvării curriculumului la nevoile funcționarilor publici.

Figura 13 - Media aprecierii calității conținutului la nivel de module de formare

Media aprecierii calității conținutului la nivel de module de formare



Valorile medii ușor mai reduse sunt observate în cazul programelor tehnice specializate, precum „Dezvoltarea aplicațiilor Web Design” (4,091), „Dezvoltarea aplicațiilor desktop non-web” (4,167), „Instrumente de consultare online” (4,455) sau „Inițiere în Business Analysis” (4,517). Chiar și în aceste cazuri, nivelul satisfacției rămâne unul ridicat, diferențele sugerând mai degrabă un grad mai mare de complexitate tehnică, un profil mai specific al participanților sau existența unor așteptări profesionale mai ridicate în domeniile IT specializate.

Rezultatele analizei ANOVA confirmă faptul că diferențele dintre programele de formare sunt semnificative statistic ($F = 14,007$; $p < 0,001$). Acest rezultat indică existența unor variații reale ale nivelului de satisfacție în funcție de tipul programului urmat și sugerează că experiența participanților diferă într-o anumită măsură în raport cu specificul tematic al cursurilor.

Cu toate acestea, amplitudinea practică a diferențelor rămâne relativ redusă, toate programele de formare înregistrând medii peste 4 din 5. Din perspectiva satisfacției participanților, rezultatele indică o apreciere consistent pozitivă a calității și relevanței percepute a programelor de formare, indiferent de tematica acestora.

Instrumentele calitative utilizate pentru evaluarea conținutului (itemi deschiși în chestionar, interviurile cu participanții la formare) evidențiază următoarele aspecte cu privire la conținutul formării:



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

a) Aspecte pozitive evidențiate de participanți. Principalele elemente apreciate de respondenți se referă la:

- Utilitatea practică și relevanța profesională a conținutului, mulți participanți menționând că informațiile dobândite sunt aplicabile direct în activitatea curentă și contribuie la eficientizarea muncii administrative;
- Claritatea și accesibilitatea informațiilor, cursurile fiind descrise frecvent ca „bine structurate”, „ușor de înțeles”, „explicite” și „pe înțelesul tuturor”;
- Caracterul interactiv al sesiunilor de formare, în special prin utilizarea exercițiilor practice, studiilor de caz și a tutorialelor video;
- Dobândirea de cunoștințe și competențe noi, inclusiv privind instrumente digitale necunoscute anterior, securitate cibernetică, colaborare online sau utilizarea aplicațiilor digitale;
- Aplicabilitatea programelor de formare în contextul digitalizării administrației publice, numeroși respondenți apreciind faptul că tematica a răspuns nevoilor actuale de modernizare instituțională;
- Echilibrul dintre teorie și practică, perceput ca adecvat;
- Flexibilitatea formatului online, apreciată în special pentru posibilitatea participării fără deplasare și compatibilitatea relativă cu activitatea profesională.

Cumulativ, participanții descriu programele de formare ca fiind utile, actuale și relevante, apreciind contribuția percepută a acestora la dezvoltarea competențelor digitale.

b) Aspectele negative și sugestiile de îmbunătățire oferite de către participanți au fost concentrate în următoarele teme:

- Necesitatea unei ponderi mai mari a exercițiilor practice, aceasta fiind cea mai frecventă sugestie formulată de participanți. Numeroși respondenți consideră că partea practică a fost insuficientă în raport cu complexitatea conținutului;
- Necesitatea aprofundării unor module tehnice, în special Excel, baze de date, SQL, VBA sau aplicații digitale specializate;
- Existența unor probleme de traducere și adaptare a materialelor, participanții semnalând erori de traducere, materiale insuficient localizate sau exemple neadaptate administrației publice din România, mai ales în primele sesiuni de formare;
- Diferențe între nivelul de dificultate al conținutului și nivelul de competențe al participanților, unele cursuri fiind percepute ca prea avansate pentru începători sau insuficient diferențiate pe niveluri;
- Insuficienta adaptare a unor exemple și aplicații la specificul administrației publice, în special în modulele tehnice;
- Volumul mare de informații într-un timp limitat, unii respondenți apreciind că ritmul de parcurgere a conținutului a fost prea rapid;
- Preferința pentru componente fizice sau hibride de formare, mai ales pentru modulele tehnice complexe;
- Probleme tehnice și logistice punctuale, precum lipsa anumitor licențe software, utilizarea unor aplicații cu funcționalități limitate în versiunea gratuită sau dificultăți privind platforma și materialele auxiliare.

Feedback-ul deschis pe tot parcursul sesiunilor de formare a oferit direcții de optimizare pentru sesiunile următoare, dar și pentru viitoare intervenții, în special în ceea ce privește extinderea





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

componentei practice, adaptarea conținutului la nivelul participanților și consolidarea caracterului aplicativ al formării.

Vocea participanților:

„Majoritatea informațiilor nu le știam și nu știam că putem interconecta date din Word cu cele din Excel. Pozitiv este faptul că mi-a făcut plăcere să aflu aceste lucruri și abia aștept să le aplic la serviciu. Față de alte cursuri, nu a existat niciun moment de plictiseală.” (Ministerul Public)

„În cadrul cursului am primit atât Informații noi dar mi-am amintit și lucruri pe care le am acumulat cu ocazia altor sesiuni de pregătire. Prezentarea cursului a fost făcută la un nivel superior, explicațiile au fost detaliate iar formatorul cursului a răspuns la orice întrebare pe care cursanții i-au adresat-o”. (Parchet)

„Am avut surpriză plăcută de a avea un lector foarte bun și devotat, deoarece ne-a explicat foarte bine fiecare program în parte. Am învățat lucruri noi pe care nu le cunoșteam cum ar fi anumite formule din Excel cât și siguranță cibernetică de care auzisem dar nu știam mare lucru”. (MIPE)

„Suportul de curs este unul cuprinzător, modul de prezentare a informațiilor a fost unul potrivit, pe înțelesul tuturor, atitudinea lectorului a fost una de apreciat, cu multă răbdare și încercând o interacțiune continuă cu cei prezenți. Deși au fost prezentate și informații de bază, deja cunoscute, au fost atinse și subiecte noi, nefamiliare tuturor. Remarc, în mod deosebit, modul de prezentare a informațiilor”. (MIPE)

„Mi-a plăcut foarte mult cum a fost structurat cursul explicațiile clare ale formatorului. Am avut parte de multe informații noi. În comparație cu alte cursuri, acesta mi s-a părut un curs complex bine” (Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului)

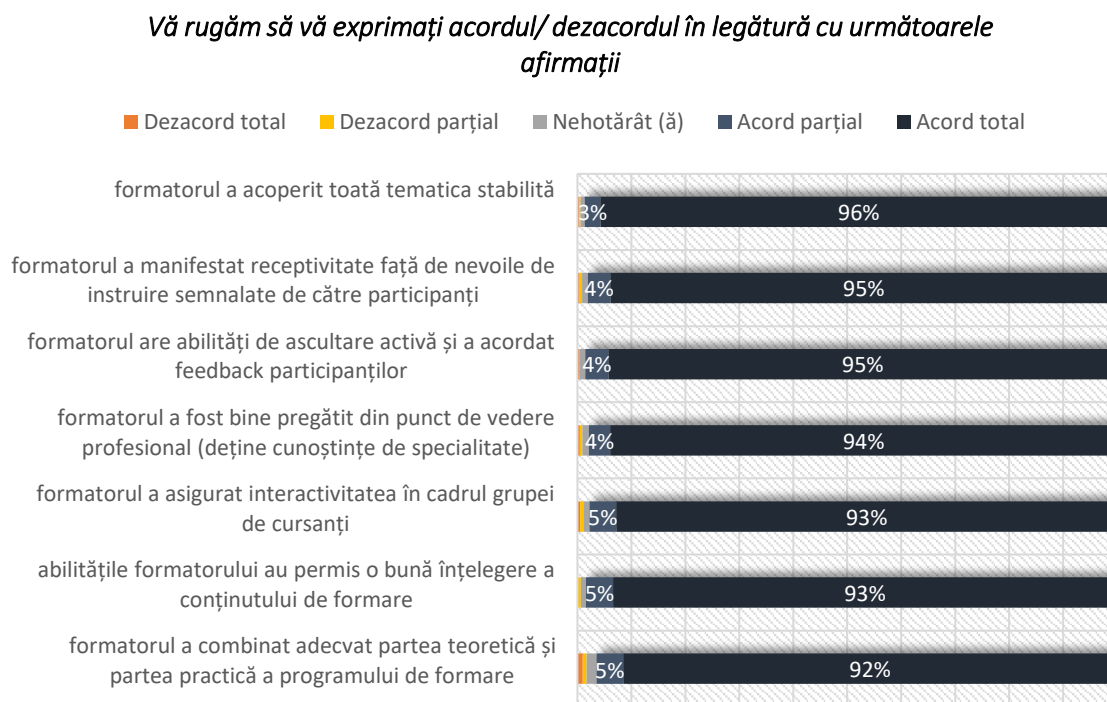
4.1.2 Activitatea formatorilor

Datele evidențiază un nivel ridicat de satisfacție al participanților față de activitatea formatorilor implicați în programele de formare, toate dimensiunile evaluate înregistrând ponderi foarte mari ale răspunsurilor de tip „acord total”. Cea mai ridicată apreciere este asociată afirmației potrivit căreia „formatorul a acoperit toată tematica stabilită”, pentru care 96% dintre respondenți au exprimat acord total. Rezultatul indică o percepție foarte favorabilă asupra capacității formatorilor de a parcurge integral și coerent conținutul curricular planificat. Niveluri foarte ridicate de apreciere se înregistrează și pentru dimensiunile relaționale și pedagogice ale activității formatorului. Aproximativ 95% dintre participanți au exprimat acord total cu afirmațiile privind receptivitatea formatorului față de nevoile de instruire ale cursanților și capacitatea acestuia de ascultare activă și oferire de feedback. Aceste rezultate indică existența unui climat educațional perceput ca fiind suportiv, colaborativ și orientat către nevoile participanților. Totodată, 94% dintre respondenți consideră că formatorii au fost bine pregătiți profesional și au demonstrat cunoștințe solide de specialitate. Rezultatul confirmă credibilitatea profesională ridicată a echipei de formare și contribuie la explicarea nivelurilor generale mari de satisfacție observate în cadrul proiectului. Indicatorii privind interactivitatea și facilitarea procesului de învățare înregistrează de asemenea evaluări favorabile. Aproximativ 93% dintre participanți apreciază că formatorii au asigurat interactivitatea în cadrul grupelor și că abilitățile acestora au contribuit la o bună înțelegere a conținutului de formare. Acest aspect este relevant în contextul unui proiect desfășurat predominant online și indică existența unor mecanisme eficiente de implicare și comunicare cu participanții.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 14- Aprecierea prestației formatorilor în cadrul chestionarelor de satisfacție



O pondere mai redusă în comparație cu elemente prezentate anterior, acord total (92%), este înregistrată pentru afirmația privind combinarea adecvată a părții teoretice cu partea practică a programelor de formare. Rezultatul este convergent cu observațiile formulate în răspunsurile deschise, unde participanții solicită mai multe exerciții practice și un timp mai mare dedicat aplicațiilor asistate de formator. Astfel, chiar dacă evaluarea generală rămâne favorabilă, componenta practică apare ca principală direcție potențială de optimizare a programelor de formare viitoare.

Activitatea formatorilor reprezintă unul dintre punctele forte majore ale intervenției, contribuind semnificativ la nivelurile ridicate de satisfacție și la rezultatele foarte bune privind finalizarea și certificarea participanților. Majoritatea respondenților (93,2%) au acordat nota maximă de apreciere (5 pc.), iar alți 5,1% au acordat nota 4. Astfel, aproximativ 98,3% dintre participanți exprimă un nivel ridicat sau foarte ridicat de satisfacție față de activitatea formatorilor. Ponderea evaluărilor negative este redusă: doar 0,3% dintre respondenți au acordat nota minimă și 0,4% nota 2, în timp ce 1,0% au avut o evaluare neutră (nota 3). Distribuția răspunsurilor indică un nivel ridicat de acceptabilitate și apreciere a modului de livrare a programelor de formare. Amplitudinea redusă a evaluărilor negative indică existența unei experiențe educaționale percepute ca fiind consistent pozitivă la scară largă, aspect relevant în contextul unui proiect de formare de mari dimensiuni, desfășurat la nivel național și adresat unui grup foarte divers de funcționari publici.

Analiza distribuției satisfacției față de prestația formatorilor în funcție de categoria instituției publice evidențiază niveluri relativ uniforme de apreciere în toate segmentele administrației publice. Nota maximă (5) este dominantă în toate cele trei categorii instituționale analizate, ceea ce indică o percepție generală foarte favorabilă asupra activității formatorilor. Cele mai ridicate niveluri de satisfacție sunt înregistrate în administrația publică teritorială, unde 94,4% dintre respondenți au



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

acordat nota maximă prestației formatorului. Administrația publică locală înregistrează, de asemenea, un nivel foarte ridicat de apreciere, cu 93,8% evaluări maxime, urmată de administrația publică centrală, unde 91,5% dintre participanți au acordat nota 5. Participanții din administrația publică centrală prezintă ponderi ușor mai ridicate ale evaluărilor moderate sau mai puțin favorabile comparativ cu celelalte categorii instituționale. De exemplu, nota 4 este acordată de 6,0% dintre respondenții din administrația centrală, comparativ cu 4,5% în administrația teritorială și 4,8% în administrația locală. În mod similar, evaluările neutre sau negative au ponderi ușor mai mari în administrația centrală, deși rămân la niveluri foarte reduse. Rezultatele sugerează că prestația formatorilor a fost apreciată pozitiv în întregul sistem administrativ, însă funcționarii din administrația centrală tind să manifeste un nivel marginal mai ridicat de exigență în evaluarea calității actului de formare. Acest aspect poate fi asociat cu specificul activităților din administrația centrală, unde gradul de specializare și complexitatea atribuțiilor profesionale pot genera așteptări mai ridicate privind nivelul tehnic sau aprofundarea conținutului. Testul Pearson Chi-Square indică existența unei relații semnificative statistic între categoria instituțională și nivelul satisfacției față de prestația formatorului ($p < 0,001$). Diferențele dintre categorii sunt relativ reduse, iar concluzia dominantă rămâne aceea a unui nivel foarte ridicat și consistent de apreciere a activității formatorilor la nivelul tuturor structurilor administrației publice participante în proiect.

Analiza distribuției satisfacției față de prestația formatorilor în funcție de vârstă evidențiază un nivel ridicat de apreciere în toate grupele analizate și o tendință de creștere graduală a satisfacției odată cu înaintarea în vârstă. Participanții cu vârsta de 50 de ani și peste înregistrează cele mai ridicate niveluri de satisfacție, 94,4% dintre aceștia acordând nota maximă (5) prestației formatorilor. În categoria 30–49 ani, ponderea evaluărilor maxime este de 92,4%, iar în rândul participanților între 18–29 ani aceasta scade la 89,3%. Deși diferențele nu sunt mari, ele indică o tendință consistentă de apreciere mai favorabilă a formatorilor în rândul participanților mai maturi profesional. Testul Pearson Chi-Square confirmă existența unei relații semnificative statistic între categoria de vârstă și nivelul satisfacției față de prestația formatorului ($p < 0,001$), iar asocierea liniară semnificativă indică existența unei tendințe consistente de creștere a satisfacției odată cu vârsta. Evaluările moderate sau negative sunt ușor mai frecvente în rândul participanților tineri. Categoria 18–29 ani înregistrează cele mai mari ponderi pentru notele 1, 3 și 4, ceea ce poate indica existența unor așteptări diferite privind ritmul, interactivitatea sau complexitatea tehnică a sesiunilor de formare. Aceste diferențe arată necesitatea adaptării permanente a formării la caracteristicile dinamice ale grupurilor țintă.

În ceea ce privește distribuția în funcție de gen, rezultatele evidențiază de asemenea niveluri ridicate de satisfacție atât în rândul femeilor, cât și al bărbaților. Participantele de gen feminin acordă într-o proporție ușor mai mare nota maximă prestației formatorilor (93,4%) comparativ cu respondenții de gen masculin (92,5%). Diferențele dintre cele două categorii sunt însă foarte reduse și nu indică variații semnificative din perspectivă practică.

Nivelul general de satisfacție față de prestația formatorilor este ridicat pentru toate programele de formare analizate, media generală fiind de 4,91 puncte din maximum 5. Rezultatul confirmă faptul că activitatea formatorilor a reprezentat unul dintre principalele puncte forte ale intervenției de formare derulate în cadrul proiectului ANFP Lot 1. Cele mai ridicate niveluri de satisfacție sunt înregistrate pentru programul „Instalarea, configurarea și administrarea sistemelor de operare” (4,94), urmat de „Back office în contextul digitalizării administrației publice” (4,92) și „Statistică avansată – colectarea, prelucrarea și interpretarea datelor” (4,91). Aceste valori ridicate indică aprecierea competențelor profesionale ale formatorilor și a modului de livrare a conținutului în cadrul programelor cu un grad ridicat de aplicabilitate practică. Programele cu profil transversal adresat administrației publice —



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

precum „Management în contextul digitalizării administrației publice” (4,90), „Comunicare în contextul digitalizării administrației publice” (4,89), „Instrumente digitale pentru munca la distanță/ telemuncă” (4,87) sau „Financiar în contextul digitalizării administrației publice” (4,86) — înregistrează de asemenea niveluri aproape maxime de satisfacție, ceea ce indică o capacitate ridicată a formatorilor de a adapta informațiile la nevoile profesionale ale participanților. Valorile medii relativ mai reduse sunt observate în cazul programelor tehnice specializate, precum „Dezvoltarea aplicațiilor desktop non-web” (4,41), „Dezvoltarea aplicațiilor Web Design” (4,41) și „Instrumente de consultare online” (4,64). Chiar și în aceste situații, nivelul satisfacției rămâne unul ridicat, însă variațiile mai mari ale răspunsurilor — reflectate și de deviațiile standard mai ridicate (peste 1 în cazul programelor de dezvoltare aplicații) — sugerează existența unor percepții mai eterogene ale participanților. Acest aspect poate fi explicat prin complexitatea tehnică mai mare a acestor programe, nivelurile diferite de competențe digitale ale cursanților sau așteptările mai ridicate privind suportul practic și aprofundarea tehnică. Deviațiile standard reduse pentru majoritatea programelor, în special pentru „Instalarea, configurarea și administrarea sistemelor de operare” (0,236) sau „Statistică avansată” (0,344), indică o consistență mare a evaluărilor pozitive și o experiență de formare percepută similar de majoritatea participanților.

Rezultatele analizei ANOVA confirmă faptul că diferențele dintre programele de formare sunt semnificative statistic ($F = 11,383$; $p < 0,001$), ceea ce arată că nivelul satisfacției față de prestația formatorilor variază într-o anumită măsură în funcție de specificul programului urmat. Totuși, toate mediile se mențin la niveluri foarte ridicate, ceea ce indică existența unui standard general bun al activității formatorilor în ansamblul intervenției.

Figura 15 - Media de apreciere a prestației formatorilor per programe de formare

Media de apreciere a prestației formatorilor per programe de formare	Medie
Instalarea, configurarea și administrarea sistemelor de operare	4,94
Back office în contextul digitalizării administrației publice	4,92
Statistică avansată- colectarea, prelucrarea și interpretarea datelor	4,91
Management în contextul digitalizării administrației publice	4,90
Comunicare în contextul digitalizării administrației publice	4,89
Instrumente digitale pentru munca la distanță/ telemuncă	4,87
Inițiere în Business Analysis	4,86
Financiar în contextul digitalizării administrației publice	4,86
Administrarea, dezvoltarea și securitatea rețelelor TIC	4,80
Baze de date	4,77
Instrumente de consultare online	4,64
Dezvoltarea aplicațiilor desktop non-web	4,41
Dezvoltarea aplicațiilor Web Design	4,41

Analiza informațiilor calitative și a răspunsurilor deschise privind prestația formatorilor evidențiază o percepție predominant pozitivă asupra activității acestora, participanții asociind frecvent experiența de formare cu profesionalismul, răbdarea, claritatea explicațiilor și capacitatea de adaptare la nevoile grupului. Totodată, sunt formulate și o serie de observații critice punctuale, care vizează în principal componenta practică, ritmul unor sesiuni și gradul de pregătire pentru anumite aplicații tehnice.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

a) Aspecte pozitive identificate în evaluarea formatorilor cele mai frecvent menționate sunt:

- Profesionalismul și buna pregătire profesională a formatorilor, participanții utilizând frecvent expresii precum „foarte bine pregătit”, „adevărat profesionist”, „expertiză solidă”, „cunoștințe aprofundate” sau „abilități pedagogice excelente”;
- Răbdarea și disponibilitatea pentru explicații suplimentare reprezintă una dintre temele recurente din răspunsurile deschise. Numeroși participanți apreciază faptul că formatorii au reluat explicațiile ori de câte ori a fost necesar și au adaptat ritmul la nivelul grupei;
- Claritatea și accesibilitatea explicațiilor, mulți respondenți subliniind că informațiile au fost prezentate „pe înțelesul tuturor”, „clar”, „structurat” și „explicativ”;
- Abilitățile foarte bune de comunicare și interacțiune, participanții apreciind stilul deschis, empatic și prietenos al formatorilor;
- Crearea unei atmosfere pozitive și interactive, fiind frecvent menționate climatul relaxat, umorul, capacitatea de motivare și stimularea participării active;
- Capacitatea de adaptare la nivelul și nevoile participanților, inclusiv sprijinul acordat cursanților cu nivel redus de competențe digitale;
- Utilizarea exemplelor practice și aplicabilitatea informațiilor, participanții apreciind corelarea teoriei cu activitatea profesională;
- Disponibilitatea pentru feedback și răspunsuri la întrebări, inclusiv sprijin individualizat în rezolvarea activităților practice;
- Capacitatea de a menține interesul și atenția participanților, aspect relevant în contextul desfășurării online a programelor de formare;
- Empatia, calmul și atitudinea suportivă, numeroși respondenți apreciind dimensiunea umană și relațională a activității formatorilor;
- În multe situații, participanții utilizează formulări superlative („excelent”, „de excepție”, „10+”, „peste așteptări”), ceea ce confirmă nivelul foarte ridicat de satisfacție identificat și în analiza cantitativă.

b) Aspecte negative și sugestii de îmbunătățire. Deși semnificativ mai puține ca frecvență, răspunsurile critice evidențiază câteva teme recurente:

- Necesitatea unui număr mai mare de exerciții practice și aplicații asistate, aceasta fiind principala observație critică formulată de participanți;
- Tendința unor formatori de a citi materialele/diaporitivele, fără suficientă aprofundare sau contextualizare practică;
- Ritmul prea lent sau monotonia unor sesiuni, inclusiv comentarii privind tonul de prezentare, sau utilizarea excesivă a lecturii de pe suportul de curs;
- Insuficienta structurare a anumitor module tehnice, în special în cazul unor teme precum Excel, aplicații web sau instrumente online;
- Exemple insuficient adaptate administrației publice, unele aplicații fiind percepute ca prea comerciale sau necorelate cu activitatea instituțională;
- Necesitatea unei pregătiri tehnice mai consistente pentru anumite aplicații, participanții semnalând situații în care formatorii întâmpinau dificultăți în utilizarea unor platforme;
- Gestionarea timpului și organizarea sesiunilor, unele comentarii menționând întârzieri, perioade prea lungi de lucru independent sau utilizarea insuficient de eficientă a timpului alocat;
- Au existat diferențe în evaluările acordate formatorilor, unele serii de formare generând aprecieri foarte pozitive, în timp ce în altele au fost formulate observații critice privind stilul de





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

predare, nivelul de interactivitate sau adaptarea la nevoile participanților. Aceste variații sugerează existența unor experiențe de formare percepute diferit de către cursanți.

O parte dintre observațiile critice sunt direcționate nu neapărat către formatori, ci către structura programelor de formare, materialele primite sau constrângerile metodologice și tehnice ale cursurilor. În mai multe răspunsuri participanții subliniază explicit faptul că formatorii au încercat să compenseze limitările materialelor sau ale platformelor utilizate.

Vocea participanților:

„Sesiunile de formare au fost foarte bine organizate, interactive, atmosfera plăcută, iar activitățile practice au făcut învățarea mai ușoară. Mi-a plăcut modul clar și prietenos în care au fost prezentate temele, dar și faptul că domnul formator a răspuns cu răbdare la toate întrebările. Am învățat să folosesc aplicații și platforme utile pentru organizarea și comunicarea profesională. Totul a fost bine structurat, cu explicații clare, exemple utile și o abordare modernă”. (Comisia Națională de Strategie și Prognoză)

„Cursul mi-a plăcut din toate punctele de vedere, am dobândit informații noi și utile. În comparație cu alte cursuri la care am participat, aș sublinia profesionalismul formatorului, răbdarea de care a dat dovadă, aspect pozitiv care evidențiază acest curs”. (APIA)

„Prezentul curs mi-a oferit posibilitatea acumulării de noi cunoștințe, care sunt necesare în domeniul meu de activitate. Interactivitatea este punctul forte al cursului și disponibilitatea echipei ANFP pentru clarificarea unor lacune în acest domeniu.” (ANAF)

„Mi-a plăcut mult modul de prezentare al formatorului, felul cum a fost structurat cursul și informațiile noi pe care mi le-a oferit. Am beneficiat de informații teoretice dar și de exemple practice, ceea ce a dus la o mai bună înțelegere a modului cum se poate aplica în practică, teoria.” (Agenția Națională pentru Dezvoltarea Infrastructurii în Sănătate -ANDIS)

„Mi-a plăcut profesionalismul domnului formator. Da, am aflat informații noi necesare.” (ANSVSA)

4.1.3 Funcționalitatea platformei de învățare

Datele colectate în rândul participanților la formare evidențiază un nivel foarte ridicat de satisfacție al participanților privind funcționalitatea și utilizarea platformei de învățare utilizate în cadrul programelor de formare. Pentru toate dimensiunile evaluate predomină clar răspunsurile de tip „acord total”, ceea ce sugerează că infrastructura digitală a susținut eficient procesul de formare la scară largă.

Cele mai ridicate aprecieri sunt asociate suportului tehnic și accesului la resursele platformei. Aproximativ 96% dintre respondenți au exprimat acord total cu afirmațiile „Am primit suportul tehnic necesar de câte ori am avut nevoie” și „Am accesat ușor documentele de suport disponibile pe platformă”. Rezultatele indică existența unui mecanism funcțional de asistență tehnică și o bună organizare a resurselor educaționale puse la dispoziția cursanților. Niveluri ridicate de apreciere sunt înregistrate și pentru claritatea procedurilor și accesibilitatea funcționalităților platformei. Aproximativ 95% dintre participanți afirmă că au știut procedura tehnică pentru evaluarea finală, că au reușit să acceseze ușor evaluările pe parcursul sesiunilor și că parola de acces le-a fost transmisă în timp util. Aceste rezultate sugerează existența unui proces de gestionare administrativă eficient. Participanții apreciază în proporție mare ușurința utilizării platformei și funcționalitățile de comunicare. Între 93% și 94% dintre respondenți exprimă acord total cu afirmațiile privind accesarea platformei de pe calculatorul de lucru, completarea chestionarului de evaluare inițială, înțelegerea modului de funcționare a platformei și utilizarea instrumentelor de comunicare cu trainerul și colegii de curs. Rezultatele indică un grad ridicat de accesibilitate digitală și o experiență de utilizare percepută ca fiind intuitivă. Dimensiunea cu evaluările cele mai reduse — deși în continuare favorabile — este cea

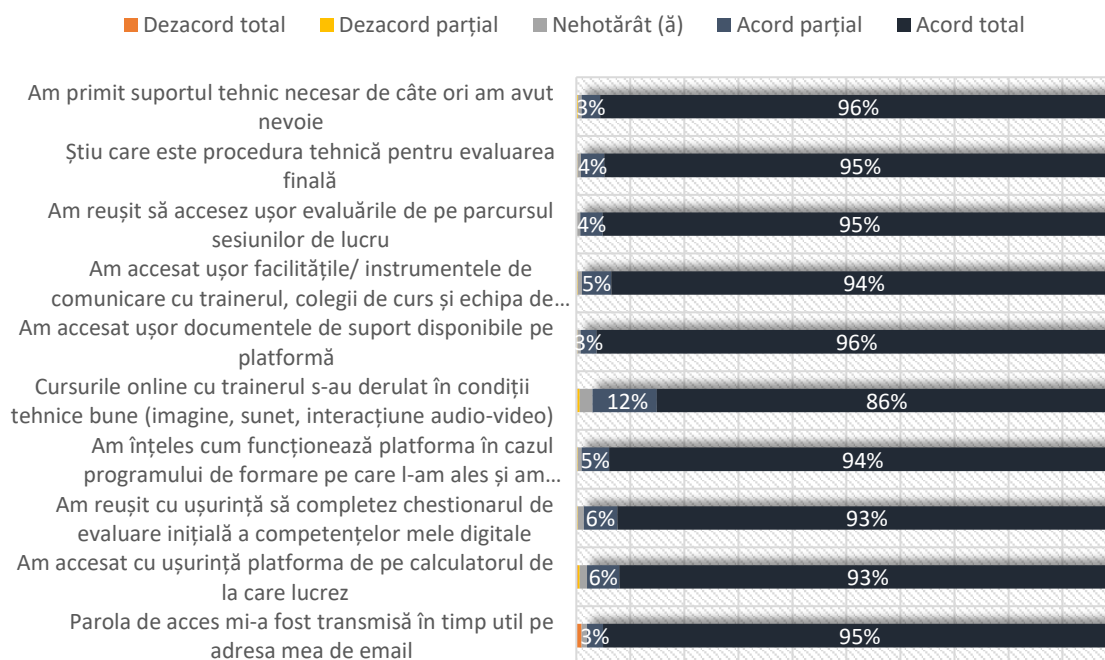


„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

referitoare la condițiile tehnice de desfășurare a cursurilor online (imagine, sunet, interacțiune audio-video). În acest caz, 86% dintre respondenți exprimă acord total, iar aproximativ 12% acord parțial.

Figura 16 - Aprecierea aspectelor care vizează utilizarea platformei de învățare

Vă rugăm să evaluați următoarele aspecte care vizează utilizarea platformei de învățare



Rezultatul sugerează existența unor dificultăți tehnice punctuale privind conectivitatea, calitatea audio-video sau interacțiunea online, aspect explicabil în contextul desfășurării unui proiect național de foarte mare amploare și al diversității infrastructurii tehnice utilizate de participanți.

Nivelul general de satisfacție față de platformă indică o medie de 4,86 puncte, cu 89% dintre respondenți oferind scorul maxim („nivel foarte ridicat”). Această distribuție concentrată a scorurilor ridicate arată că platforma este percepută nu doar ca funcțională, ci și ca fiind în acord cu așteptările privind organizarea, stabilitatea și suportul tehnic în cadrul procesului de formare. Analiza distribuției satisfacției față de funcționalitatea platformei de învățare în funcție de categoria de vârstă evidențiază niveluri ridicate de apreciere în toate grupele analizate și o tendință consistentă de creștere a satisfacției odată cu înaintarea în vârstă. Participanții cu vârsta de 50 de ani și peste înregistrează cele mai ridicate niveluri de satisfacție, 89,9% dintre aceștia acordând nota maximă (5) funcționalității platformei de învățare. În categoria 30–49 ani, ponderea evaluărilor maxime este de 87,5%, iar în rândul participanților între 18–29 ani aceasta este de 85,1%. Categoria 18–29 ani înregistrează cele mai ridicate ponderi pentru notele 3 și 4, ceea ce poate sugera existența unor așteptări mai ridicate privind experiența digitală, interfața platformei sau performanța tehnică a instrumentelor utilizate. Testul Pearson Chi-Square indică existența unei relații semnificative statistic între categoria de vârstă și nivelul satisfacției față de funcționalitatea platformei ($p < 0,001$), iar asocierea liniară semnificativă confirmă existența unei tendințe progresive de creștere a satisfacției odată cu vârsta. Diferențele dintre categorii rămân însă moderate, iar toate grupele de vârstă înregistrează niveluri foarte ridicate de satisfacție generală, ceea ce arată că platforma de învățare a fost percepută ca accesibilă și funcțională pentru majoritatea participanților, indiferent de profilul de vârstă.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Distribuția satisfacției față de funcționalitatea platformei de învățare în funcție de gen evidențiază niveluri foarte ridicate de apreciere atât în rândul femeilor, cât și al bărbaților, nota maximă (5) fiind dominantă în ambele categorii. Participantele de gen feminin înregistrează cele mai ridicate niveluri de satisfacție, 89,2% dintre acestea acordând nota maximă funcționalității platformei, comparativ cu 86,5% în cazul respondenților de gen masculin. Diferențele dintre cele două categorii sunt însă relativ reduse și trebuie interpretate în contextul unui nivel general foarte ridicat de satisfacție privind infrastructura digitală și organizarea procesului de formare.

În ceea ce privește categoria instituțională, rezultatele evidențiază de asemenea un nivel ridicat și relativ uniform de satisfacție pentru toate segmentele administrației publice. Participanții din administrația publică locală înregistrează cele mai ridicate niveluri de satisfacție maximă față de platforma de învățare (89,7%), urmați de cei din administrația publică teritorială (89,4%) și de participanții din administrația publică centrală (86,7%). Funcționarii din administrația publică centrală tind să acorde într-o măsură ușor mai mare evaluări moderate, în special nota 4 (11,5%), comparativ cu administrația locală (8,9%) și teritorială (9,5%). Rezultatul poate indica existența unor așteptări mai ridicate privind performanța tehnică, ergonomia sau complexitatea funcționalităților digitale în rândul personalului din administrația centrală. Diferențele dintre categoriile instituționale rămân totuși relativ reduse. Testul Pearson Chi-Square indică existența unei relații semnificative statistic între tipul instituției și nivelul satisfacției față de funcționalitatea platformei ($p < 0,001$), însă rezultatele confirmă caracterul larg accesibil și funcțional al platformei pentru ansamblul participanților din administrația publică.

Programele de formare cu cele mai ridicate scoruri — „Back office în contextul digitalizării administrației publice” (4,87), „Administrarea, dezvoltarea și securitatea rețelelor TIC” (4,86), „Management în contextul digitalizării administrației publice” (4,86) — sunt în general programe bine standardizate și cu o componentă tehnică adaptată platformei. Aceste programe depind în mare măsură de resurse digitale și de colaborarea sincronă cu formatorii, ceea ce explică aprecierea ridicată a utilizatorilor privind accesibilitatea, claritatea instrucțiunilor și suportul tehnic oferit. Pe de altă parte, programele cu valori ceva mai scăzute — „Dezvoltarea aplicațiilor Web Design” (4,59), „Baze de date” (4,60), „Inițiere în Business Analysis” (4,67) — sunt cursuri care solicită un nivel mai avansat de lucru individual, aplicații specializate sau exerciții mai complexe. Acest tip de conținut poate genera provocări tehnice sau necesită un timp suplimentar pentru acomodare, ceea ce se poate reflecta într-o percepție ușor mai scăzută asupra platformei, fără a indica însă dificultăți majore de utilizare.

Cu toate acestea diferențele între programele de formare sunt mici și nu afectează concluzia generală: platforma de învățare este percepută pozitiv, iar variațiile punctuale reflectă specificul tehnic al conținutului, nu o problemă de funcționalitate a infrastructurii digitale.

Figura 17-Media de apreciere a funcționalității platformei per programe de formare

Media de apreciere a funcționalității platformei per programe de formare	Medie
Back office în contextul digitalizării administrației publice	4,87
Administrarea, dezvoltarea și securitatea rețelelor TIC	4,86
Management în contextul digitalizării administrației publice	4,86
Comunicare în contextul digitalizării administrației publice	4,86
Financiar în contextul digitalizării administrației publice	4,85
Instrumente digitale pentru munca la distanță/ telemuncă	4,83
Instalarea, configurarea și administrarea sistemelor de operare	4,80



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Dezvoltarea aplicațiilor desktop non-web	4,75
Statistică avansată- colectarea, prelucrarea și interpretarea datelor	4,72
Instrumente de consultare online	4,71
Inițiere în Business Analysis	4,67
Baze de date	4,60
Dezvoltarea aplicațiilor Web Design	4,59

Analiza datelor calitative a indicat următoarele aspecte pozitive și negative ale funcționalității platformei:

a) Aspecte pozitive privind platforma de învățare. Principalele elemente apreciate de participanți sunt:

- Accesibilitatea și ușurința utilizării platformei, numeroși respondenți menționând faptul că platforma a fost intuitivă și relativ simplu de utilizat, inclusiv pentru participanții cu niveluri diferite de competențe digitale;
- Accesul facil la materialele și resursele educaționale, participanții apreciind disponibilitatea suporturilor de curs, prezentărilor și documentelor auxiliare direct în platformă;
- Structura și organizarea conținutului, platforma fiind descrisă ca bine organizată, logic structurată și ușor de parcurs;
- Funcționalitatea instrumentelor de comunicare și evaluare, inclusiv accesul la evaluările intermediare și la procedurile de examinare finală;
- Disponibilitatea suportului tehnic, mulți participanți apreciind rapiditatea și eficiența răspunsurilor oferite de echipa tehnică;
- Integrarea modulelor și a resurselor DigComp, care au facilitat o abordare unitară a competențelor digitale;
- Actualizarea și îmbunătățirea continuă a materialelor de curs, aspect evidențiat inclusiv în raportul de progres;
- Flexibilitatea participării online, apreciată în special pentru posibilitatea accesării programelor de formare fără deplasare și compatibilitatea relativă cu calendarul profesional;
- Calitatea unor materiale de suport, considerate utile, relevante și bine structurate;
- Structurarea etapizată a activităților și evaluărilor, care a contribuit la orientarea participanților în procesul de învățare.

Pentru cea mai mare parte a participanților la sesiunile de formare platforma a constituit o infrastructură funcțională și eficientă pentru derularea unui proiect de formare digitală de foarte mare amploare, adresat unui grup numeros și divers de funcționari publici.

b) Aspecte negative și dificultăți semnalate. Analiza calitativă evidențiază și mai multe categorii de probleme și sugestii de îmbunătățire:

- Necesitatea extinderii componentei practice și interactive, aceasta fiind cea mai frecventă observație formulată de participanți;
- Existența unor materiale insuficient adaptate sau traduse necorespunzător, inclusiv conținut netradus, subtitrări automate sau formulări neclare, în special la debutul programelor de formare;
- Erori în teste și în formularea unor itemi de evaluare, care au generat dificultăți de interpretare și nemulțumiri privind notarea automată;





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Dificultăți tehnice generate de restricțiile IT din instituțiile publice, unii participanți neputând instala anumite aplicații sau utiliza integral instrumentele propuse în platformă;
- Volumul mare de informații într-un timp limitat, ceea ce a redus timpul disponibil pentru exerciții practice și aprofundare;
- Diferențe între nivelul materialelor disponibile în platformă și nivelul predării efective, unii participanți apreciind că resursele din platformă erau mai consistente decât sesiunile sincron;
- Utilizarea excesivă a videoclipurilor externe și a prezentărilor de tip slide-reading, percepută uneori ca insuficient interactivă sau superficială;
- Necesitatea unei mai bune adaptări a aplicațiilor și exemplelor la specificul administrației publice, în special pentru programele tehnice;
- Dificultăți privind experiența audio-video și interacțiunea online, semnalate punctual în cadrul sesiunilor sincron;
- Necesitatea unei diferențieri mai clare pe niveluri de competențe digitale, întrucât nivelul de pregătire al participanților a fost perceput ca foarte eterogen.

O parte dintre participanți au formulat sugestii privind dezvoltarea unor materiale video în limba română, mai bine contextualizate pentru administrația publică, orientate spre aplicații concrete.

4.1.4 Calitatea organizării

Cursanții au declarat un nivel ridicat al satisfacției față de **calitatea organizării** programelor de formare, atât în ceea ce privește modul de desfășurare a activităților, cât și resursele puse la dispoziție. Răspunsurile la chestionarele de evaluare se concentrează în jurul unor medii de 9,73 și 9,65 (din 10) pentru două componente esențiale: modul de organizare al formării și calitatea resurselor materiale. Aceste valori sugerează că întregul flux organizatoric — de la promovarea proiectului, înscriere, comunicarea logistică, derularea sesiunilor online și până la evaluarea finală — a fost perceput ca fiind coerent, bine coordonat și accesibil. În plus, aprecierea ridicată a resurselor materiale reflectă faptul că suporturile de curs, instrumentele digitale și materialele auxiliare au fost adecvate, relevante și ușor de utilizat.

Rezultatele privind satisfacția globală față de calitatea organizării confirmă aceeași tendință: 89% dintre participanți¹⁰ acordă nota maximă, iar media de 4,87 puncte (din 5) arată o experiență majoritar pozitivă. Distribuția notelor, concentrată aproape integral pe intervalul 4–5, reflectă un nivel ridicat de apreciere față de capacitatea organizatorică a proiectului, fără semnale privind disfuncționalități sau probleme de coordonare. Aceste rezultate arată faptul că organizarea programelor de formare a funcționat la standarde ridicate, contribuind direct la buna desfășurare a sesiunilor și la percepția favorabilă asupra întregii intervenții.

Analiza distribuției satisfacției față de calitatea organizării evidențiază niveluri ridicate de apreciere în toate categoriile socio-demografice și instituționale analizate. Nota maximă (5) este dominantă în toate segmentele, ceea ce confirmă percepția general favorabilă asupra modului de organizare a programelor de formare, inclusiv în ceea ce privește gestionarea participanților, comunicarea administrativă, programarea activităților și suportul logistic.

În funcție de categoria de vârstă, se observă o tendință clară de creștere a satisfacției odată cu înaintarea în vârstă. Participanții cu vârsta de 50 de ani și peste înregistrează cele mai ridicate niveluri de satisfacție, 90,7% dintre aceștia acordând nota maximă pentru calitatea organizării. În categoria 30–

¹⁰ Reamintim, pondere din total participanți care au completat chestionarul de satisfacție. În raport cu rezultatele potențiale pentru toți participanții la formare pot exista abateri de +/-0,7%.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

49 ani, ponderea evaluărilor maxime este de 87,6%, iar în rândul participanților între 18–29 ani aceasta este de 84,0%. Participanții mai tineri, fiind în general mai familiarizați cu platformele online și formatele digitale de învățare, pot evalua mai critic aspectele organizatorice și tehnice ale intervenției. Testul Pearson Chi-Square confirmă existența unei relații semnificative statistic între vârstă și nivelul satisfacției față de calitatea organizării ($p < 0,001$), iar asocierea liniară semnificativă indică o tendință consistentă de creștere a satisfacției odată cu vârsta. Diferențele dintre categorii rămân moderate, toate grupele de vârstă înregistrând niveluri foarte ridicate de satisfacție generală.

În funcție de gen, rezultatele evidențiază de asemenea un nivel ridicat de satisfacție atât în rândul femeilor, cât și al bărbaților. Participantele de gen feminin acordă într-o proporție ușor mai mare nota maximă pentru calitatea organizării (89,5%) comparativ cu respondenții de gen masculin (87,3%). Analiza în funcție de categoria instituțională indică niveluri ridicate și relativ uniforme de satisfacție în toate segmentele administrației publice. Cele mai ridicate niveluri de satisfacție sunt înregistrate în administrația publică teritorială (90,6%) și în administrația publică locală (90,1%), în timp ce administrația publică centrală înregistrează o pondere ușor mai redusă a evaluărilor maxime (86,5%). Testul Pearson Chi-Square confirmă existența unei relații semnificative statistic între categoria instituțională și nivelul satisfacției față de calitatea organizării ($p < 0,001$). Cu toate acestea, diferențele dintre categorii sunt moderate, iar concluzia dominantă rămâne aceea a unei percepții foarte favorabile asupra modului de organizare a proiectului la nivelul întregului grup țintă.

Figura 18 - Media de apreciere față de calitatea organizării per programe de formare

Media de apreciere față de calitatea organizării per programe de formare	Medie
Instrumente digitale pentru munca la distanță/ telemuncă	4,91
Administrarea, dezvoltarea și securitatea rețelelor TIC	4,89
Management în contextul digitalizării administrației publice	4,87
Back office în contextul digitalizării administrației publice	4,87
Financiar în contextul digitalizării administrației publice	4,85
Comunicare în contextul digitalizării administrației publice	4,84
Instalarea, configurarea și administrarea sistemelor de operare	4,83
Statistică avansată- colectarea, prelucrarea și interpretarea datelor	4,80
Dezvoltarea aplicațiilor desktop non-web	4,75
Inițiere în Business Analysis	4,69
Baze de date	4,62
Instrumente de consultare online	4,60
Dezvoltarea aplicațiilor Web Design	4,23

Satisfacția față de calitatea organizării este ridicată în toate programele de formare, însă există diferențe moderate între acestea, care reflectă în principal complexitatea tehnică a modulelor, dinamica grupurilor și nivelul de suport necesar. Programele de formare cu cele mai mari scoruri — „Instrumente digitale pentru munca la distanță/telemuncă” (4,91), „Administrarea, dezvoltarea și securitatea rețelelor TIC” (4,89), „Management în contextul digitalizării administrației publice” (4,87) și „Back-office în contextul digitalizării administrației publice” (4,87) sunt programe unde fluxurile organizatorice sunt clare iar activitățile sunt previzibile. La polul inferior, deși tot în zona pozitivă, se află programe de formare precum „Instrumente de consultare online” (4,62), „Baze de date” (4,60) și mai ales „Dezvoltarea aplicațiilor Web Design” (4,23). Aceste diferențe sugerează că modulele cu un



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

conținut tehnic specific sau cu un nivel ridicat de practică individuală pot ridica provocări organizatorice: ritm mai dificil de sincronizat, nevoi crescute de suport individual sau o mai mare dependență de competențele tehnice inițiale ale cursanților. Chiar și în aceste situații, scorurile rămân general pozitive.

a) Aspecte pozitive privind calitatea organizării. Analiza datelor cantitative și calitative evidențiază o percepție predominant foarte favorabilă asupra modului de organizare a programelor de formare din cadrul proiectului ANFP Lot 1. Principalele aspecte pozitive identificate sunt:

- Transmiterea clară și la timp a informațiilor administrative, inclusiv parole de acces, calendare de curs, instrucțiuni tehnice și proceduri de evaluare;
- Organizarea logică a activităților de formare, participanții apreciind claritatea etapelor și structura coerentă a parcursului educațional;
- Disponibilitatea și eficiența suportului tehnic și administrativ, considerate elemente importante pentru buna desfășurare a cursurilor online;
- Flexibilitatea participării online, care a permis participarea funcționarilor publici din toate regiunile țării fără necesitatea deplasărilor;
- Capacitatea de gestionare a unui volum foarte mare de participanți la nivel național, fără afectarea semnificativă a experienței generale de formare;
- Corelarea relativ bună între componenta sincronă și resursele disponibile în platformă, inclusiv accesul la materiale și evaluări;
- Programarea și coordonarea eficientă a sesiunilor de formare, aspect apreciat în special în contextul compatibilizării cu activitatea profesională curentă;
- Reactivitatea ridicată a echipelor de organizare la solicitările participanților, inclusiv în ceea ce privește clarificările administrative și suportul tehnic;
- Percepția generală de profesionalism și coerență a implementării, care a contribuit la nivelurile ridicate de finalizare și certificare ale proiectului.

b) Aspecte negative și direcții de îmbunătățire privind organizarea. Analiza feedback-ului participanților evidențiază și o serie de dificultăți sau limitări organizaționale recurente:

- Timp insuficient pentru activitățile practice și aprofundare, aceasta fiind una dintre cele mai frecvente observații formulate de participanți;
- Ritmul accelerat al unor sesiuni de formare, în special în cadrul modulelor tehnice mai complexe;
- Programarea sesiunilor de formare, uneori dificil de compatibilizat cu sarcinile profesionale curente, în special pentru participanții din instituțiile cu încărcare administrativă ridicată;
- Diferențe între nivelul de dificultate al cursurilor și nivelul inițial de competențe digitale ale participanților, ceea ce a generat dificultăți pentru anumite categorii de cursanți;
- Probleme tehnice punctuale privind conectivitatea, audio-video sau funcționarea unor aplicații utilizate în cursuri;
- Restricțiile IT existente în unele instituții publice, care au limitat accesul la anumite aplicații sau instalarea unor soft-uri necesare exercițiilor practice;
- Erori sau neclarități în unele teste și materiale de evaluare, inclusiv dificultăți generate de formulări insuficient adaptate;
- Necesitatea unei diferențieri mai clare a grupelor pe niveluri de competențe digitale, participanții semnalând o eterogenitate ridicată a nivelului de pregătire;
- Necesitatea dezvoltării unei componente mai interactive și mai aplicate, inclusiv prin mai multe exerciții asistate și demonstrații practice realizate împreună cu formatorii.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Aspectele critice identificate nu afectează evaluarea general favorabilă a proiectului, dar oferă direcții relevante pentru optimizarea viitoarelor programe de dezvoltare a competențelor digitale în administrația publică.

Vocea participanților:

„Consider că astfel de cursuri ar trebui organizate cel puțin o dată pe an. Personal, mă ajută să îmi îmbunătățesc abilitățile profesionale”.(CJ)

„Mi-a plăcut deschiderea lectorului. Au fost informații noi: acum știu că există anumite funcții, relaționări pe care le pot utiliza. Aspecte pozitive, modul de organizare per ansamblu. Un mod profesionist.”(DSVSA)

„Nu am aspecte negative de adus în discuție. Organizarea și formatorul au depășit așteptările mele.” (Garda Națională de Mediu)

„Mi-a plăcut felul cum au fost prezentate informațiile, au fost lucruri pe care nu le știam referitoare la SQL și corespondență între Word și Excel. În urmă acestui curs am învățat lucruri noi, am consolidat informații pe care le aveam despre utilizarea aplicațiilor din suita Office. Acest curs s-a evidențiat prin felul în care au fost prezentate informațiile și felul cum a fost organizat acesta. Timpul oferit a ajutat la sedimentarea informațiilor”. (Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene)

„Nu am aspecte negative de semnalat, totul a fost la superlativ, atât prezentarea domnului trainer, cât și organizarea. Mulțumim!” (Ministerul Public)

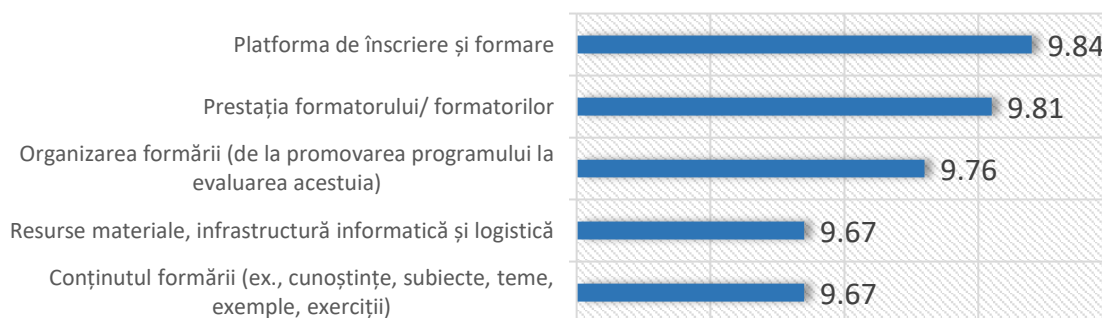
„Cursul a fost bine organizat și util. Apreciez claritatea explicațiilor și disponibilitatea formatorului. Ar fi benefică și organizarea unor sesiuni practice suplimentare, pentru a aplica direct ceea ce am învățat”. (APIA)

„Marea majoritate a informațiilor au fost noi. Organizarea a fost deosebit de bună. Nu am mai participat la alte cursuri la fel de bune.” (Parchet)

„Organizatorii au fost foarte atenți la fiecare detaliu. Felicitări!” (Primăria Generală a Municipiului București)

Figura 19 - Aprecierea contribuției principalilor indicatori de evaluare la succesul programelor de formare

Vă rugăm să estimați contribuția fiecărui factor la succesul programului de formare (cu note de la 1 la 10)
(Comparație de medii)



Toți factorii evaluați contribuie într-o măsură mare la succesul programelor de formare, cu medii cuprinse între 9,67 și 9,84 pe o scală de la 0 la 10. Distribuția strânsă a scorurilor arată că participanții percep proiectul ca fiind bine construit în ansamblu, cu elemente care funcționează coerent și susțin procesul de învățare. Cel mai ridicat nivel de apreciere revine platformei de înscriere și formare (9,84), ceea ce confirmă observațiile anterioare privind accesibilitatea, stabilitatea tehnică și ușurința de utilizare. Platforma nu doar facilitează accesul la cursuri, ci contribuie direct la experiența generală

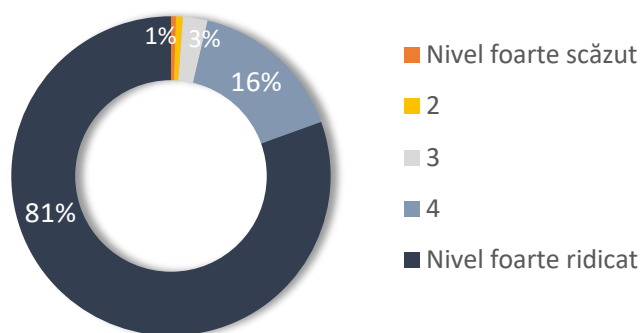
„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

pozitivă a participanților, fiind percepută ca un element-cheie al succesului. Prestația formatorilor (9,81) se află în imediata apropiere, indicând un nivel ridicat de profesionalism, claritate a explicațiilor și capacitate de a menține interactivitatea și motivația cursanților. Rolul formatorilor este perceput ca major în transformarea conținutului tehnic într-o experiență de învățare relevantă și accesibilă. Și organizarea programelor de formare (9,76) este evaluată apreciativ, ceea ce confirmă buna funcționare a întregului flux operațional — de la comunicarea informațiilor, planificarea sesiunilor, suportul administrativ și până la evaluările finale. În același timp, resursele materiale și conținutul formării (ambele 9,67) se mențin în zona notelor mari. Aceasta indică faptul că materialele puse la dispoziție sunt adecvate, iar structura cursurilor este considerată relevantă și utilă, chiar dacă diferențele între programele de formare generează uneori variații punctuale în apreciere.

Proiectul a fost, ca demers unitar, bine sincronizat și performant, în care platforma, organizarea și competența formatorilor sunt principalii factori ai succesului.

Figura 20- Aprecierea măsurii în care programele de formare au corespuns așteptărilor inițiale ale participanților

In ce masura programul de formare la care ți participat a raspuns așteptărilor dvs. inițiale



Programele de formare au reușit să răspundă într-o măsură mare așteptărilor inițiale ale participanților: 81% dintre respondenți declară un nivel „foarte ridicat” de satisfacție, iar alți 16% evaluează programele de formare la nivelul 4, ceea ce indică o apreciere consistent pozitivă. Proportia celor care consideră că așteptările le-au fost îndeplinite doar parțial (nivelurile 2 și 3) este redusă (3% și 1%), iar procentul celor complet nemulțumiți este nesemnificativ. Analiza corelațiilor evidențiază faptul că variațiile în percepția asupra măsurii în care programele de formare au răspuns așteptărilor inițiale sunt influențate în principal de tipul programului urmat. Astfel, cele mai pronunțate diferențe apar între programele cu aplicabilitate directă în activitatea administrației publice — precum „Back office”, „Management” sau „Comunicare” — care înregistrează cele mai ridicate ponderi ale evaluărilor maxime (peste 75–83%), și programele tehnice specializate — precum „Baze de date”, „Desktop non-web” sau „Web design” — unde ponderea acestora este mai redusă (aprox. 55–63%), concomitent cu o creștere a evaluărilor moderate. În ceea ce privește categoria instituțională, rezultatele sunt relativ omogene, indicând o bună adecvare a proiectului pentru toate tipurile de administrație. Se observă totuși o ușoară tendință de evaluări mai favorabile în administrația teritorială și locală (82–82,2% evaluări maxime), comparativ cu administrația centrală (79,1%), ceea ce poate reflecta un nivel mai ridicat de exigență în rândul acestora din urmă. Diferențele în funcție de mediul de rezidență sunt minore, participanții din mediul rural înregistrând chiar o pondere ușor mai mare de evaluări maxime (84,2% față de 80,7% în urban), posibil pe fondul unei utilități percepute mai ridicate a proiectului; relația este semnificativă statistic, dar slabă ca intensitate. Variabila vârstă



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

evidențiază un pattern clar: nivelul de satisfacție crește progresiv odată cu înaintarea în vârstă (de la 76,4% în rândul tinerilor la 83,0% pentru categoria 50+), în timp ce participanții mai tineri tind să acorde mai frecvent evaluări moderate. Diferențele în funcție de gen sunt reduse, dar consistente, femeile înregistrând o pondere ușor mai mare a evaluărilor maxime (81,7%) comparativ cu bărbații (78,7%). Aceste distribuții confirmă coerența intervenției, calitatea organizării, relevanța conținutului și profesionalismul formatorilor, care împreună au generat o experiență de formare percepută ca utilă, bine structurată și aliniată cu nevoile reale ale funcționarilor publici.

Nivelurile ridicate de satisfacție observate în cadrul programului reprezintă o condiție favorabilă pentru învățare și pentru utilizarea ulterioară a competențelor dobândite, fără a fi interpretate ca dovezi directe ale schimbărilor comportamentale sau instituționale. Aceste dimensiuni sunt analizate separat, prin intermediul indicatorilor de impact și al surselor de date dedicate evaluării rezultatelor și efectelor intervenției.

4.2. Evaluarea impactului formării

a) descrierea principalelor schimbări produse pe perioada implementării în situația grupurilor-țintă

Datele colectate în cadrul sondajului de opinie desfășurat în rândul absolvenților la șase luni de la finalizarea cursurilor evidențiază următoarele aspecte:

- Niciunul dintre funcționarii care au completat chestionarul evaluativ nu a părăsit sistemul administrației publice, ceea ce indică un nivel redus al „pierderilor” prin mobilitate externă;
- 91% dintre absolvenți au utilizat competențele nou dobândite imediat după finalizarea cursului. Dintre aceștia, 48% le aplică frecvent la locul de muncă, iar 47% le folosesc ocazional. Aceste date sugerează o integrare reală, chiar dacă diferențiată, în activitatea curentă. Acest rezultat confirmă relevanța practică a conținutului formării și adecvarea acestuia la nevoile profesionale;
- Pentru 66% dintre absolvenții din eșantion, aplicarea competențelor dobândite a condus la reducerea timpului necesar rezolvării sarcinilor de lucru, economia medie de timp fiind de 41%;
- 66% dintre absolvenții din eșantion au reușit, datorită competențelor formate, să își crească volumul de activități realizate într-un interval de timp dat, cu o rată medie de creștere de 40%. Aceste rezultate indică un câștig de eficiență, arătând faptul că formarea nu doar a îmbunătățit competențele, ci a contribuit direct la optimizarea proceselor de lucru.
- 75% dintre absolvenți afirmă că nivelul de utilizare a tehnologiilor digitale în activitatea curentă a crescut, cu o rată medie de creștere de 51%;
- 55% dintre absolvenți au redus utilizarea documentelor pe suport de hârtie, iar media nivelului de economisire a hârtiei la nivelul eșantionului este de 43%, ceea ce confirmă contribuția proiectului la obiectivele de digitalizare și eficientizare administrativă;
- 56% dintre absolvenții din eșantion percep o simplificare semnificativă a activităților și sarcinilor de lucru, simplificare estimată în medie la 41%;
- 15% dintre absolvenți declară că, la aproximativ șase luni după finalizarea cursurilor, dotarea tehnică de la locul de muncă s-a îmbunătățit, cu o creștere medie de 45%;
- 20% dintre absolvenții din eșantion menționează o îmbunătățire a dotării software a echipamentului de lucru, rata medie de creștere fiind de 46%;
- 29% dintre absolvenți resimt o diminuare a stresului profesional de la locul de muncă, reducerea medie raportată fiind de 36%;



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- 68% dintre absolvenții din eșantion apreciază că interacțiunea cu beneficiarii finali ai serviciilor administrative s-a îmbunătățit după absolvire, cu o creștere medie percepută de 39%;
- 61% dintre absolvenți consideră că relațiile inter-instituționale ale unității lor s-au ameliorat, rata medie de îmbunătățire fiind de 41%;
- 12% dintre absolvenții din eșantion au beneficiat de o avansare profesională.

Aceste date confirmă relevanța și impactul direct al programelor de formare asupra activității profesionale și a performanței instituționale. Rata de retenție indică stabilitatea resursei umane și rata scăzută a pierderilor prin mobilitate externă. Nivelul de aplicare a competențelor dobândite este ridicat, ceea ce a condus la îmbunătățiri semnificative în procesele de lucru. În paralel, se observă progrese consistente în direcția digitalizării operațiunilor și îmbunătățirea dotării tehnice și software la locul de muncă. Proiectul contribuie, totodată, la bunăstarea profesională, precum și la calitatea relațiilor de lucru.

b) impactul macroeconomic

Prezenta evaluare a impactului este realizată la un interval relativ scurt de la finalizarea programelor de formare (aproximativ două luni), în prima jumătate a anului 2026. În acest context, trebuie menționat că o parte semnificativă a indicatorilor statistici la nivel macro-social aferenți anului 2025 nu au fost încă actualizați de către instituțiile competente, ceea ce limitează, în această etapă, posibilitatea de a surprinde în mod complet efectele socio-economice generate de proiect. Această limitare este cu atât mai relevantă cu cât anul 2025 corespunde perioadei de maturitate a intervenției, în care efectele sale directe și indirecte, inclusiv cele de multiplicare la nivel sistemic, ar fi devenit pe deplin vizibile.

În interpretarea rezultatelor prezentate în această secțiune trebuie avut în vedere faptul că evoluțiile macroeconomice și instituționale analizate sunt influențate de un ansamblu complex de factori, politici publice și investiții derulate la nivel național și european. Proiectul ANFP Lot 1 reprezintă una dintre intervențiile care contribuie la consolidarea competențelor digitale și a capacității administrative din sectorul public, însă efectele observate la nivel macroeconomic nu pot fi atribuite exclusiv acestui proiect. În consecință, relațiile prezentate în continuare trebuie interpretate ca potențiale contribuții ale intervenției la tendințe mai ample de transformare digitală și modernizare administrativă, alături de alte reforme și investiții finanțate prin PNRR, programele operaționale, proiectele de digitalizare instituțională și evoluțiile economice generale.

Datele macroeconomice prezentate pentru perioada 2024–2026 (fișa OECD 2025) indică un context economic caracterizat prin creștere moderată, consolidare fiscală și presiuni structurale asupra productivității. Estimările OECD arată o evoluție a PIB-ului între 0,8% în 2024 și 2,4% în 2026, valori relativ reduse pentru o economie emergentă care urmărește convergența cu media UE. În acest cadru, investițiile publice legate de PNRR – inclusiv formarea digitală a funcționarilor publici – pot contribui, alături de alte reforme și investiții, la stimularea productivității și eficienței instituționale.

Componentele PIB-ului evidențiază evoluții mixte: consumul privat crește moderat (2,4% în 2026), iar formarea brută de capital fix rămâne volatilă, cu o scădere în 2024 și revenire ulterioară în 2025–2026, ceea ce sugerează o tranziție de la un ciclu investițional intens (2021–2023) la unul mai stabil. Reducerea exporturilor nete și persistența unei cereri interne ridicate accentuează presiuni structurale

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

asupra competitivității externe. În acest context, digitalizarea administrației și îmbunătățirea eficienței publice – rezultate la care contribuie programele de formare – pot avea efecte benefice prin reducerea

Figura 21 - Indicatori de țară 2025- Fișa OECD

Indicatori de țară 2025. Fișa OECD

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Current prices RON billion	Percentage changes, volume (2020 prices)				
Romania						
GDP at market prices	1 192.3	4.0	2.4	0.8	1.5	2.4
Private consumption	733.8	5.1	3.0	6.0	3.5	2.4
Government consumption	212.5	-1.4	6.3	0.7	1.4	0.7
Gross fixed capital formation	290.6	5.4	14.5	-3.3	0.0	4.1
Final domestic demand	1 236.9	4.2	6.2	2.8	2.3	2.5
Stockbuilding ¹	22.8	0.3	-4.6	0.6	0.5	-0.1
Total domestic demand	1 259.7	4.4	2.2	3.5	2.8	2.5
Exports of goods and services	482.6	9.3	-0.8	-3.1	-1.6	2.3
Imports of goods and services	550.0	9.3	-1.1	3.8	2.2	2.4
Net exports ¹	-67.4	-0.5	0.2	-2.9	-1.5	-0.2

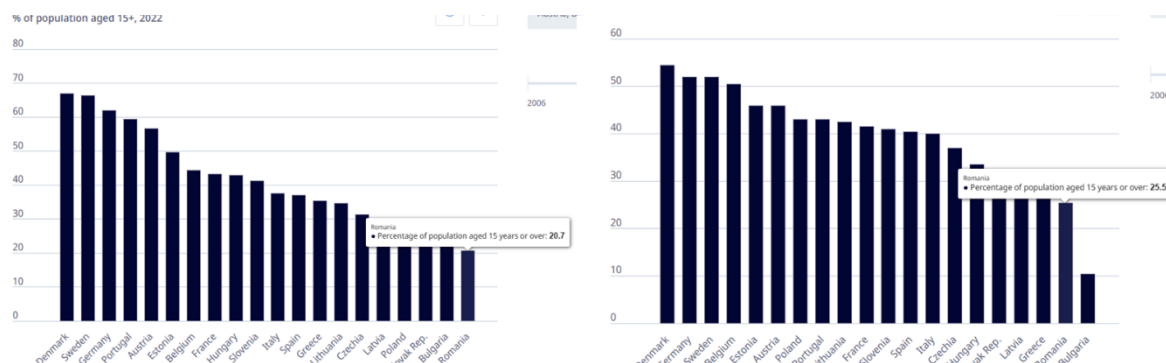
costurilor administrative, creșterea predictibilității și îmbunătățirea climatului investițional.

Contribuțiile programelor de formare (creșterea utilizării tehnologiilor digitale, reducerea timpului de procesare a sarcinilor, îmbunătățirea calității interacțiunii cu cetățenii și mediul de afaceri) pot sprijini creșterea productivității administrației într-un moment în care guvernul are nevoie de mecanisme de eficientizare a cheltuielilor publice și de reducere a birocrăției. Această dinamică are implicații favorabile pentru:

- calitatea serviciilor publice, cu efect indirect asupra investițiilor private;
- costurile administrative suportate de firme (care influențează performanțele comerțului și competitivitatea exporturilor);
- absorbția fondurilor europene, un determinant major al formării brute de capital fix;
- creșterea încrederii instituționale, esențială pentru stabilitatea macroeconomică pe termen lung.

Într-un context macroeconomic cu ritmuri moderate de creștere, investițiile în competențe digitale la scară largă, precum cele realizate prin programul de formare, contribuie la întărirea rezilienței instituționale și la o creștere economică sustenabilă, susținută de digitalizare și de sporirea capacității administrative.

Figura 22 - Creșterea încrederii în Guvern. Indicatori OECD





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Creșterea încrederii în guvern cu aproximativ 5,5 puncte procentuale în perioada 2022–2024 (de la circa 20,7% la 25,5%) reprezintă o evoluție semnificativă pentru România, în condițiile în care nivelul de încredere este în mod tradițional unul dintre cele mai scăzute din UE. În acest context, proiectul ANFP poate fi considerat una dintre intervențiile care contribuie la consolidarea factorilor asociați în literatura de specialitate cu creșterea încrederii în instituțiile publice, fără a putea fi stabilită o relație cauzală directă între proiect și evoluția indicatorului agregat de încredere în guvern.

Creșterea încrederii în guvern poate fi explicată printr-o combinație de factori macro-sociali și instituționali, însă proiectul ANFP poate contribui la această tendință prin cel puțin trei mecanisme potențiale susținute de rezultatele evaluării:

- Creșterea calității interacțiunii dintre administrație și cetățeni. Datele din evaluare arată că: 63% dintre absolvenți consideră că relația cu beneficiarii finali s-a îmbunătățit, cu o creștere medie de 38% a calității interacțiunii; digitalizarea proceselor (comunicare digitală +51% în instituții) reduce timpul de rezolvare și face serviciile mai transparente. Îmbunătățirea serviciilor de front-office și back-office se traduce direct în percepții pozitive ale cetățenilor privind profesionalismul instituțiilor, ceea ce contribuie la creșterea încrederii publice¹¹.
- Reducerea timpului de rezolvare a sarcinilor și creșterea eficienței instituționale: 49% dintre instituții au raportat scăderea duratei de rezolvare a sarcinilor (–28% în medie); 46% au înregistrat creșterea eficienței instituționale (+31%), iar gradul de digitalizare internă a crescut semnificativ (75% incorporare tehnologică în operațiuni curente). Potrivit OECD¹², percepția eficienței serviciilor publice este unul dintre cei mai puternici determinanți ai încrederii în guvern („performance-based trust”). Când oamenii observă servicii mai rapide, mai simple și mai clare, probabilitatea de a avea încredere în administrație crește.
- Creșterea transparenței și a culturii organizaționale. Datele din evaluare indică faptul că: 59% dintre instituții au raportat creșterea transparenței decizionale; 52% au indicat îmbunătățirea climatului organizațional; 69% dintre echipe au raportat o creștere a asumării responsabilității. Aceste rezultate sunt asociate, în literatura de specialitate, cu factori care pot influența nivelul încrederii în instituțiile publice¹³.

Pe lângă evoluțiile conjuncturale, analiza OECD din martie 2026¹⁴ evidențiază o serie de constrângeri structurale relevante pentru interpretarea impactului proiectului asupra economiei românești. În mod particular, raportul subliniază că, deși România a înregistrat progrese semnificative în convergența veniturilor și integrarea economică, dinamica productivității și competitivității este limitată de factori precum nivelul redus al competențelor, adoptarea insuficientă a tehnologiilor digitale și eficiența variabilă a administrației publice. În acest context, investițiile în capital uman și competențe digitale – inclusiv cele realizate prin programele de formare a funcționarilor publici – sunt identificate implicit ca factori importanți pentru susținerea creșterii economice pe termen mediu și lung. OECD subliniază

¹¹ A se vedea raportul OECD 2022 [Building Trust in Public Institutions | OECD](#) privind trust drivers: competență, receptivitate, fiabilitate

¹² Ibidem

¹³ Vezi: CE: Public administrations in the EU Member States 2022 overview:

https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2ac606f3-d20e-11ee-b9d9-01aa75ed71a1/language-en?utm_source=chatgpt.com și Country brief 2024 Romania European Public Administration Country Knowledge: https://reform-support.ec.europa.eu/document/download/03165289-dce7-4dcc-be68-a0075a9cbc0a_en?filename=EUPACK%202024_CB_Romania_Final_for%20publication.pdf

¹⁴ OECD Economic Survey- România 2026. Sursa:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/03/oecd-economic-surveys-romania-2026_be38cf27/4844067e-en.pdf. Date de referință din 2024





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

faptul că utilizarea tehnologiilor digitale și capacitatea instituțională de implementare a reformelor reprezintă determinanți esențiali ai productivității și ai capacității economiei de a valorifica integrarea în lanțurile valorice internaționale.

Din această perspectivă, rezultatele proiectului – reflectate în creșterea utilizării tehnologiilor digitale, reducerea timpilor de procesare, îmbunătățirea coordonării instituționale și creșterea calității serviciilor publice – pot fi interpretate ca factori care contribuie la atenuarea unor constrângeri structurale identificate la nivel macroeconomic:

- creșterea eficienței cheltuielilor publice, într-un context în care OECD recomandă îmbunătățirea calității acestora și a mecanismelor de implementare;
- consolidarea capacității administrative de absorbție a fondurilor europene, considerată un motor esențial al investițiilor și al creșterii economice;
- reducerea barierelor administrative și îmbunătățirea mediului de afaceri, în linie cu recomandările privind simplificarea procedurilor și digitalizarea serviciilor publice;
- stimularea adoptării tehnologiilor digitale la nivelul economiei, prin efecte indirecte asupra interacțiunii dintre administrație și mediul privat.

Totodată, raportul OECD evidențiază faptul că nivelul scăzut al competențelor digitale și participarea redusă la învățarea pe tot parcursul vieții reprezintă limitări majore pentru dezvoltarea economică a României. În acest sens, proiectul analizat contribuie la adresarea unei componente a acestei vulnerabilități sistemice, prin dezvoltarea competențelor digitale în sectorul public, cu potențial de difuzie către întreaga economie.

O contribuție macroeconomică relevantă este reprezentată de capacitatea de absorbție a fondurilor europene. În contextul în care investițiile publice finanțate din surse europene constituie un determinant major al formării brute de capital fix și al creșterii economice în România¹⁵, consolidarea competențelor administrative în domenii precum managementul proiectelor, monitorizarea și evaluarea sau utilizarea instrumentelor digitale poate contribui la creșterea ratei de absorbție și la îmbunătățirea calității implementării proiectelor. Astfel, programele de formare au potențialul de a genera efecte de multiplicare asupra investițiilor publice, prin creșterea capacității instituționale de a gestiona eficient resursele disponibile.

De asemenea, digitalizarea administrației publice are potențialul de a genera efecte de difuzie la nivelul economiei, prin stimularea adoptării tehnologiilor digitale în mediul privat¹⁶. Interacțiunea mai eficientă și mai digitalizată între instituțiile publice și firme încurajează utilizarea instrumentelor electronice, automatizarea proceselor și integrarea soluțiilor digitale în activitatea companiilor. Din această perspectivă, proiectul contribuie indirect la accelerarea transformării digitale a economiei, într-un context în care nivelul de adoptare a tehnologiilor digitale rămâne o provocare structurală.

¹⁵ Vezi European Commission (2023), Cohesion Policy Report. Brussels. Sursa:

https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/publications/reports/2023/report-on-the-outcome-of-2021-2027-cohesion-policy-programming_en

¹⁶ Vezi: OECD (2020), *Digital Government Index: 2019 Results*. Paris: OECD Publishing. Sursa:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/digital-government-index_cec25265/4de9f5bb-en.pdf

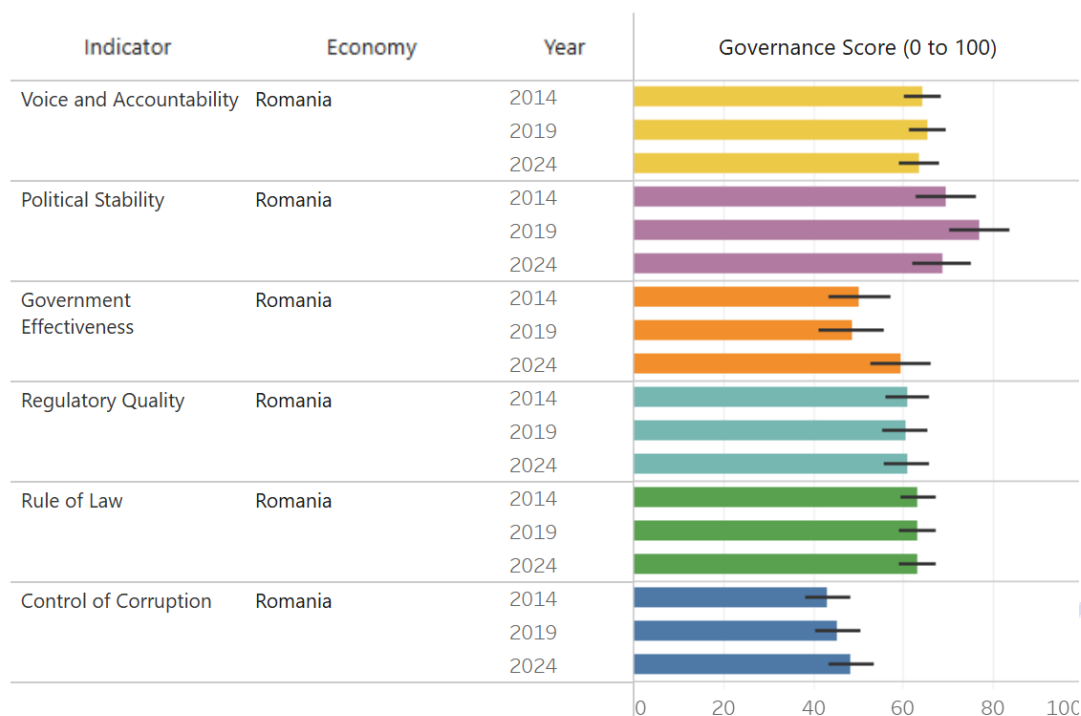


„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

c) impactul asupra mediului concurențial și domeniului ajutoarelor de stat

Un efect relevant a intervențiilor în digitalizare și simplificare, deși mai dificil de cuantificat pe termen scurt, vizează reducerea economiei informale. Raportul World Bank (2019), *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*¹⁷ arată cum creșterea gradului de digitalizare, standardizarea procedurilor și îmbunătățirea trasabilității operațiunilor administrative contribuie la limitarea zonelor de opacitate și la creșterea conformării voluntare. Prin reducerea interacțiunilor informale și creșterea transparenței, administrația digitalizată poate avea un rol important în diminuarea practicilor economice nedeclarate și în consolidarea bazei fiscale.

Figura 23 - Banca Mondială, Worldwide Governance Indicators (WGI) Date pentru România



Suplimentar, efectele proiectului pot fi analizate și în raport cu indicatorii de calitate a guvernării¹⁸. Îmbunătățirea eficienței instituționale, creșterea transparenței și dezvoltarea competențelor profesionale ale funcționarilor publici sunt factori asociați, în literatura de specialitate, cu evoluții pozitive ale indicatorilor privind eficacitatea guvernării, statul de drept și controlul corupției. În acest context, programele de formare pot contribui, pe termen mediu și lung, la consolidarea capacității administrative și la creșterea încrederii în instituțiile publice, cu efecte favorabile asupra stabilității și performanței macroeconomice. Datele WGI pentru România indică o evoluție moderat pozitivă a unor dimensiuni relevante ale guvernării în perioada 2014–2024, inclusiv în anul 2024, care marchează debutul proiectului. Cele mai vizibile îmbunătățiri sunt observate în cazul indicatorului „Government Effectiveness”, unde scorul României crește comparativ cu 2019, sugerând o percepție mai favorabilă asupra calității serviciilor publice și a capacității administrative. Evoluții pozitive, deși mai moderate, se observă și în cazul indicatorilor privind controlul corupției și statul de drept. În schimb, indicatorul

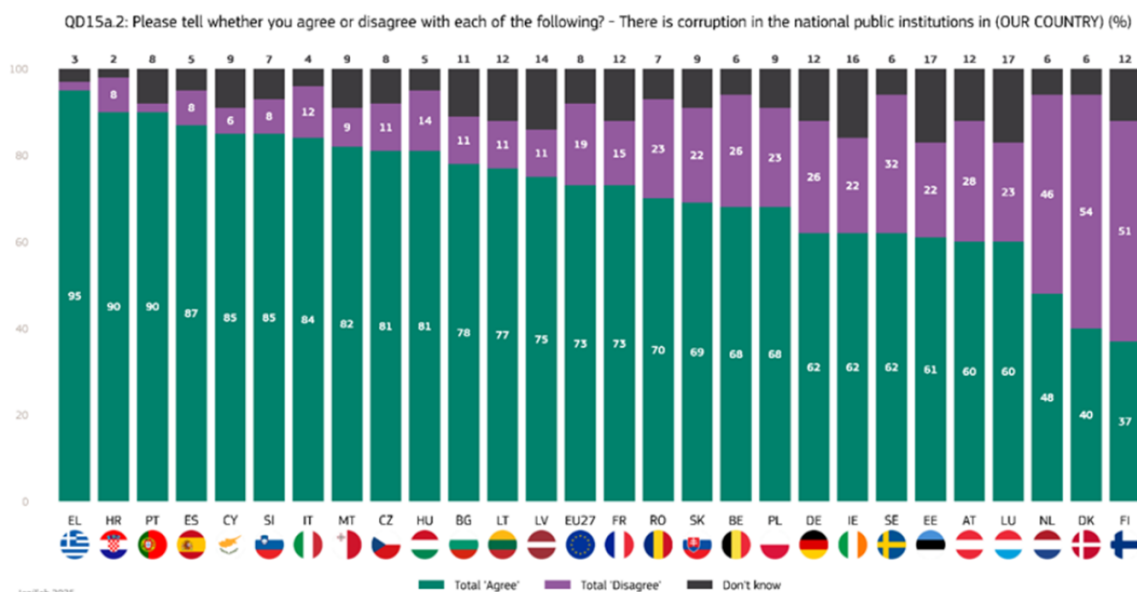
¹⁷ Sursa: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/130bd2f3-f4b5-5b77-8680-01e6d6a87222>

¹⁸ Vezi: World Bank (2022), *Worldwide Governance Indicators (WGI)*. Sursa: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

privind stabilitatea politică evidențiază o anumită volatilitate în perioada analizată. Per ansamblu, datele sugerează un context de consolidare graduală a capacității administrative și a calității guvernantei, în care programele de dezvoltare a competențelor digitale și de modernizare instituțională, precum programele ANFP, pot contribui la susținerea pe termen lung a acestor tendințe pozitive.

Figura 24 - Percepția privind corupția la nivel UE-Eurobarometru



Sursa: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3361>

Datele Eurobarometrului special privind corupția¹⁹ (iunie 2025, referitoare la anul 2024) arată o ameliorare vizibilă a percepției publice privind corupția în administrația publică din România, comparativ cu anul precedent. Conform datelor EC (2024), proporția respondenților care consideră că „există corupție în instituțiile publice naționale” scade de la 73% în 2023 la 70% în 2024, iar pentru „instituțiile publice locale și regionale” percepția scade de la 74% în 2023 la 70% în 2024. Această evoluție, deși moderată, este semnificativă într-un context european caracterizat prin stabilitate sau chiar creșteri ale percepțiilor negative în alte state membre.

Această tendință descendentă poate fi corelată cu dinamica mai largă a reformelor din administrația publică și, în mod particular, cu impactul intervențiilor de profesionalizare și digitalizare implementate în cadrul proiectului ANFP finanțat prin PNRR. Cele peste 27.000 de certificări obținute până în prezent și creșterea declarată a competențelor digitale, a eficienței proceselor administrative și a calității serviciilor publice – confirmate atât de absolvenți, cât și de conducerea instituțională – pot contribui indirect la consolidarea integrității instituționale prin:

- Creșterea transparenței administrative, prin digitalizarea proceselor și reducerea interacțiunilor informale;
- Standardizarea procedurilor de lucru, ceea ce limitează variațiile discreționare în procesarea solicitărilor;

¹⁹ Sursa: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3361>



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Reducerea timpilor de rezolvare și a birocrației (scăderi medii de 28–41%), diminuând oportunitățile percepute pentru comportamente improprii;
- Îmbunătățirea calității conduitelor profesionale, confirmată la nivel instituțional în 61% dintre entitățile care au trimis personal la formare;
- Creșterea nivelului de profesionalism și conformitate, elemente care pot influența direct percepția asupra integrității administrației.

În contextul evaluării de impact, scăderea percepției corupției în 2024 poate fi interpretată ca un semnal de evoluție pozitivă a încrederii în funcționarea instituțiilor publice, susținută de reforme structurale precum cele derulate prin proiectul ANFP. Deși nu poate fi atribuită exclusiv intervenției analizate – dat fiind caracterul complex al determinantilor percepției corupției – contribuția acesteia se manifestă prin consolidarea competențelor, profesionalizarea corpului funcționarilor publici și accelerarea digitalizării, elemente care, în literatura de specialitate, sunt asociate cu reducerea riscurilor de corupție și a vulnerabilităților sistemice.

Având în vedere caracterul sistemic al transformării digitale și multitudinea de investiții și reforme aflate în implementare în perioada analizată, rezultatele prezentate trebuie interpretate în termenii contribuției potențiale a proiectului la tendințele observate, nu ca efecte atribuibile exclusiv intervenției evaluate.

d) impactul asupra mediului de afaceri

Indicatori colectați prin sondajul de opinie realizat la nivelul reprezentanților companiilor din România²⁰ evidențiază următoarele diferențe semnificative din punct de vedere statistic față de valorile de referință măsurate în 2024:

- Se observă o reconfigurare a canalelor de interacțiune, în sensul creșterii utilizării instrumentelor digitale și a celor la distanță. Utilizarea portalurilor web crește semnificativ (de la 65% la 81%), iar canalele alternative – precum social media (7% → 21%) și SMS/WhatsApp (9% → 24%) – cunosc expansiuni semnificative. În paralel, interacțiunea față în față scade (91% → 83%), ceea ce indică o reducere a dependenței de prezența fizică. Din perspectivă economică, această evoluție sugerează o scădere a costurilor de tranzacție (timp, deplasări, resurse administrative) pentru companii;
- La nivelul calității percepute a interacțiunii, toate canalele digitale înregistrează îmbunătățiri majore. Aprecierea pozitivă a corespondenței crește de la 31% la 76%, a portalurilor web de la 27% la 70%, iar a apelurilor telefonice de la 45% la 78%. Aceste creșteri consistente indică nu doar o utilizare mai frecventă, ci și o creștere a eficienței și funcționalității canalelor de comunicare, ceea ce contribuie la predictibilitate și la reducerea incertitudinilor în relația cu administrația.

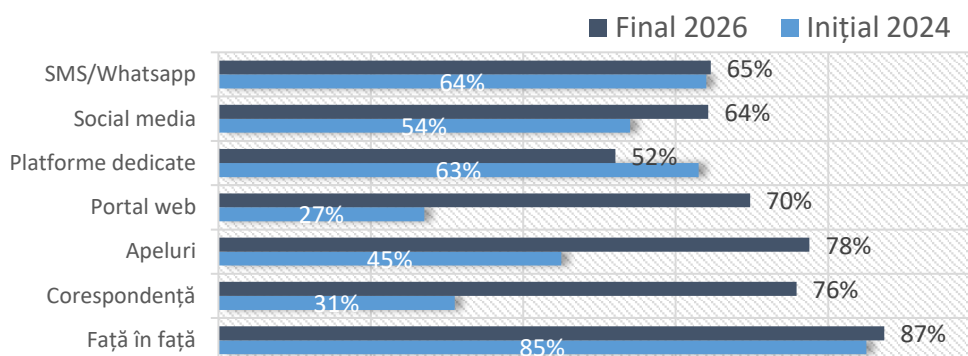
²⁰ Anexa 2-Sondaje de opinie-indicatori aferenți reprezentanților IMM



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 25 - Calitatea percepută a interacțiunii între IMM și administrația publică prin diferite canale de comunicare

Cum apreciați în general interacțiunea în 2024 cu instituțiile publice prin următoarele mijloace de comunicare? (apreciere bună și foarte bună)



- În ceea ce privește canalul principal de interacțiune între antreprenori și administrația publică, datele confirmă o tranziție graduală, dar nu completă, către digital: interacțiunea online crește ușor (37% → 39%), iar cea față în față scade (61% → 56%), rămânând însă dominantă. Această distribuție sugerează că economia se află într-o fază de tranziție hibridă, în care digitalizarea câștigă teren, dar nu a substituit încă complet interacțiunile tradiționale.
- Datele privind aprecierea comunicării online cu instituțiile publice indică o îmbunătățire consistentă a calității percepute, cu implicații directe asupra eficienței interacțiunii dintre mediul de afaceri și administrație. În ansamblu, scorul mediu crește de la 5,03 la 6,10, ceea ce reflectă o evoluție a experienței utilizatorilor în raport cu serviciile digitale publice. Această creștere este cu atât mai relevantă cu cât pornește de la un nivel inițial relativ modest, sugerând existența unui spațiu important de îmbunătățire care începe să fie valorificat.
- Aprecierea calității comunicării prin platformele dedicate înregistrează progrese notabile. Cele mai mari creșteri sunt observate în cazul Poliției Locale (4,8 → 7,4), site-urilor primăriilor (4,8 → 6,5), precum și pentru instituții cu rol economic direct, precum ONRC (4,2 → 5,7) sau ANAP (4,6 → 6,0). Aceste evoluții sunt relevante din perspectivă economică, întrucât vizează instituții cu interacțiune frecventă cu mediul de afaceri și cu impact asupra proceselor administrative critice (înregistrare firme, achiziții publice, autorizări etc.).
- De asemenea, se observă îmbunătățiri ale aprecierii din partea mediului privat în cazul unor platforme naționale precum ANAF (4,7 → 5,6) și Ghișeul.ro (5,3 → 6,2), ceea ce sugerează o creștere a funcționalității și utilizabilității infrastructurii digitale publice. Aceste progrese contribuie direct la reducerea costurilor de conformare fiscală și la eficientizarea interacțiunilor financiare cu statul.
- Se înregistrează o creștere a utilității percepute a principalelor platforme digitale fiscale, cu diferențe relevante între cele două sisteme analizate: în cazul Ghișeul.ro, nivelul de utilitate era deja ridicat în momentul inițial (79%), iar creșterea până la 82% confirmă mai degrabă o consolidare a unui instrument deja matur și bine integrat în practicile utilizatorilor. Evoluția moderată sugerează că platforma a atins un nivel de acceptare stabil, fiind percepută ca funcțională și utilă în relația cu administrația. Pentru SPV (Spațiul Privat Virtual) se observă o creștere semnificativă a utilității percepute (58% → 84%), ceea ce indică o transformare substanțială în modul în care acest instrument este utilizat și evaluat de mediul de afaceri. Din

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

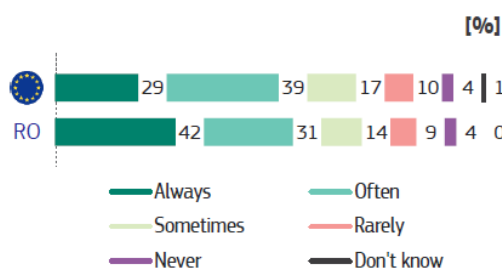
perspectivă economică, această evoluție este relevantă, întrucât SPV este un instrument central pentru interacțiunea fiscală. Creșterea utilității percepute indică o reducere a poverii administrative, o eficientizare a relației cu administrația fiscală și o creștere a predictibilității proceselor administrative.

- A crescut cu aproximativ o treime, de la 33% în 2024 la 49% în 2026, ponderea reprezentanților mediului de afaceri care se declară mulțumiți sau foarte mulțumiți de pregătirea, competențele și abilitățile funcționarilor publici, de lucru cu calculatorul și de utilizare a instrumentelor web. Ca urmare, media nivelului general de satisfacție în rândul acestui public țintă a crescut de la 5,97 puncte din 10 posibile în 2024 la 6,65 puncte la finalul proiectului.
- A scăzut semnificativ statistic intensitatea problemelor pe care reprezentanții mediului de afaceri le întâmpină în relația cu funcționarii publici, respectiv a scăzut percepția atitudinii inflexibile, rigide, agresive a funcționarilor publici (-12%) de la 47% pondere în 2024 la 35% în 2026 și percepția faptului că funcționarul nu are timpul necesar pentru rezolvarea problemelor cu care vine antreprenorul (-10%) de la 43% în 2024 la 33% în 2026.
- A crescut ponderea în rândul antreprenorilor în raport cu 2024 a celor care consideră utile și foarte utile serviciile oferite de ANAF în domeniul verificării documentelor (+17%), rapoartelor de tranzacții și transferuri (+13%) și al programărilor online (+8%).

Figura 26 - Percepția privind interacțiunea cu administrația publică Eurobarometrul FL 568- Satisfaction with administrative services: Businesses' views (2026)

3 Experience with digital public administrations services

How frequently does your company use digital public administration services (e.g. online services, digital forms, electronic submissions) for official business interactions? [Q9]



Based on your experience, which statement best describes your company's interactions specifically with digital public administration services? [Q10a]

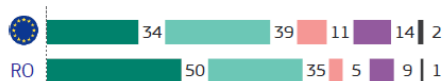
Base: Companies that use digital public administration services always, often or sometimes

n= 451

[%]

Digital public administration services...

- ...significantly reduce time and effort to obtain a service
- ...somewhat reduce time and effort to obtain a service
- ...do not reduce time and effort to obtain a service
- ...increase time and effort to obtain a service
- Don't know



Rezultatele din Flash Eurobarometru 568²¹ confirmă, cu instrumentele europene, tendințele identificate în analiza națională îmbunătățind cadrul pentru interpretarea impactului proiectului asupra mediului de afaceri. Analiza capitolului privind experiența cu serviciile publice digitale evidențiază un aspect relevant pentru evaluarea impactului asupra mediului de afaceri: România se poziționează favorabil în raport cu media UE în ceea ce privește utilizarea și percepția eficienței serviciilor digitale publice:

- frecvența utilizării serviciilor digitale de către companii este mai ridicată în România decât la nivel european. Conform datelor (pagina 1), 42% dintre firmele din România declară că

²¹ Date suplimentare pot fi vizualizate la adresa: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3357>



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

utilizează întotdeauna servicii digitale în relația cu administrația, comparativ cu 29% la nivelul UE. Această diferență semnificativă indică un grad mai ridicat de integrare a canalelor digitale în procesele curente ale firmelor, sugerând o dependență funcțională mai mare de instrumentele digitale în interacțiunea cu administrația. Proporția firmelor care utilizează frecvent sau constant aceste servicii este superioară mediei europene, ceea ce reflectă o accelerare a procesului de digitalizare a relației administrație–business în România. Această tendință poate fi interpretată ca rezultat al unor investiții recente în infrastructura digitală și în competențele administrative, inclusiv prin programe de formare dedicate.

- impactul perceput al serviciilor digitale asupra eficienței interacțiunii este mai ridicat în România, comparativ cu media europeană. 50% dintre companii consideră că serviciile digitale reduc semnificativ timpul și efortul necesar, comparativ cu 34% la nivelul UE. Cumulativ, o proporție mare a firmelor (aprox. 85%) recunoaște beneficiile digitalizării, proporție peste nivelul mediu european. Acest rezultat arată că digitalizarea nu este doar utilizată, ci și percepută ca fiind eficientă, ceea ce reprezintă o condiție importantă pentru sustenabilitatea transformării digitale.

Prin urmare, în comparație cu media UE, România nu doar recuperează decalaje, ci în anumite dimensiuni – în special utilizarea și eficiența percepută a serviciilor digitale – se poziționează peste media europeană. În acest context, programele de dezvoltare a competențelor digitale în administrația publică, precum cel analizat, pot fi considerate factori facilitatori ai acestei evoluții, contribuind la consolidarea unei relații mai eficiente și mai predictibile între administrație și mediul de afaceri.

e) Impactul social

Sondajele de opinie desfășurate în rândul populației generale și persoanelor din comunități marginalizate²² evidențiază următoarele evoluții semnificative:

- În cazul populației generale a crescut sensibil ponderea celor care au interacționat cu administrația publică în ultimul an prin portalul web (+3%) până la o pondere de 32% în prezent și a celor care au interacționat cu administrația publică prin platformele dedicate relațiilor cu clienții (+4%) ajungându-se în prezent la o pondere de 27%. În cazul populației vulnerabile, dinamica înregistrată este sub pragul de reprezentativitate statistică. În ambele timpuri de categorii de referință (populație și grupuri vulnerabile) înregistrăm o *scădere semnificativă a interacțiunii față în față* la sediul autorităților publice: -4% în cadrul populației vulnerabile, respectiv -5% în cazul populației generale;
- A crescut semnificativ *aprecierea privind calitatea comunicării scrise între populație și instituțiile publice*: email (+16%), SMS, WhatsApp (+13%), rețele de socializare, în cazul persoanelor vulnerabile (+17%), pe fondul scăderii presiunii privind comunicarea față în față (-19% în cazul persoanelor vulnerabile);
- A crescut sensibil *comunicarea online ca principal mijloc la comunicării cu instituțiile administrației publice*, atât în rândul populației generale (+2%) - până la o pondere de 19% , cât și în rândul populației vulnerabile (+3%) - până la o pondere de 12%. Această creștere sensibilă s-a realizat pe baza scăderii cu (-)5% în cazul populației generale și (-)7% în cazul populației vulnerabile a interacțiunii față în față la sediile instituțiilor. Principalul argument

²² Vezi Anexa 2 itemii Q1-Q6



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

pentru creșterea utilizării comunicării online este rapiditatea comunicării (+26% în cazul populației generale);

- Indicele de utilizare a dispozitivelor electronice pentru accesarea comunicării online cu autoritățile publice menține pe primul loc telefonul cu o cotă de utilizare în creștere (6,4 puncte din 10 posibile) atât în cazul populației generale cât și în cazul populației vulnerabile. Coroborat cu indicatorul anterior, acest fapt indică tendința de creștere a adaptabilității comunicării instituționale online pentru acest dispozitiv conform recomandărilor Comisiei²³;
- Indicele de *relaționare online cu instituțiile administrației publice* rămâne neschimbat de la măsurarea anterioară pentru populație generală, dar crește semnificativ (+17,9 puncte) pentru populația vulnerabilă, ceea ce arată o *îmbunătățire majoră a aprecierii calității comunicării online și a intensificării comunicării online* a acestui segment special de populație. Datele evidențiază creșterea calității comunicării cu ANAF, AJOFM și cu Casele Județene de Pensii, instituții cu un număr ridicat de participanți în cadrul programelor de formare.

	Populație			Persoane vulnerabile		
	Inițial	Final	DIF	Inițial	Final	DIF
Site-ul primăriei de domiciliu	1,4	1,2	-0,23	1	2,2	1,18
Site-ul Consiliului Județean	0,4	0,5	0,13	0,4	1,3	0,95
Portalul ANAF	1,1	1,1	0,00	0,5	2,5	1,96
Portalul ONRC	0,4	0,4	0,05	0	1,6	1,59
Sistemul Național Electronic de Plată Online (Ghișeul.ro)	0,9	1	0,10	0,6	2	1,41
Site-ul APIA	0,4	0,5	0,08	0,3	1,6	1,31
AJOFM	0,9	0,9	-0,01	0,8	3	2,19
ANAP	0,2	0,2	0,02	0	0,6	0,62
Casa Națională de Pensii	0,8	0,6	-0,23	0,2	1,5	1,30
Casa Județeană de Pensii	1,1	0,9	-0,15	0,7	2,4	1,70
Casa Națională de Asigurări de Sănătate	1,1	1,2	0,06	1	2,2	1,19
Casa Județeană de Asigurări de Sănătate	0,9	1	0,13	1,3	2,8	1,55
Poliția Locală	0,1	0,1	0,02	0,2	1,1	0,93
		TOTAL	-0,03		TOTAL	17,89

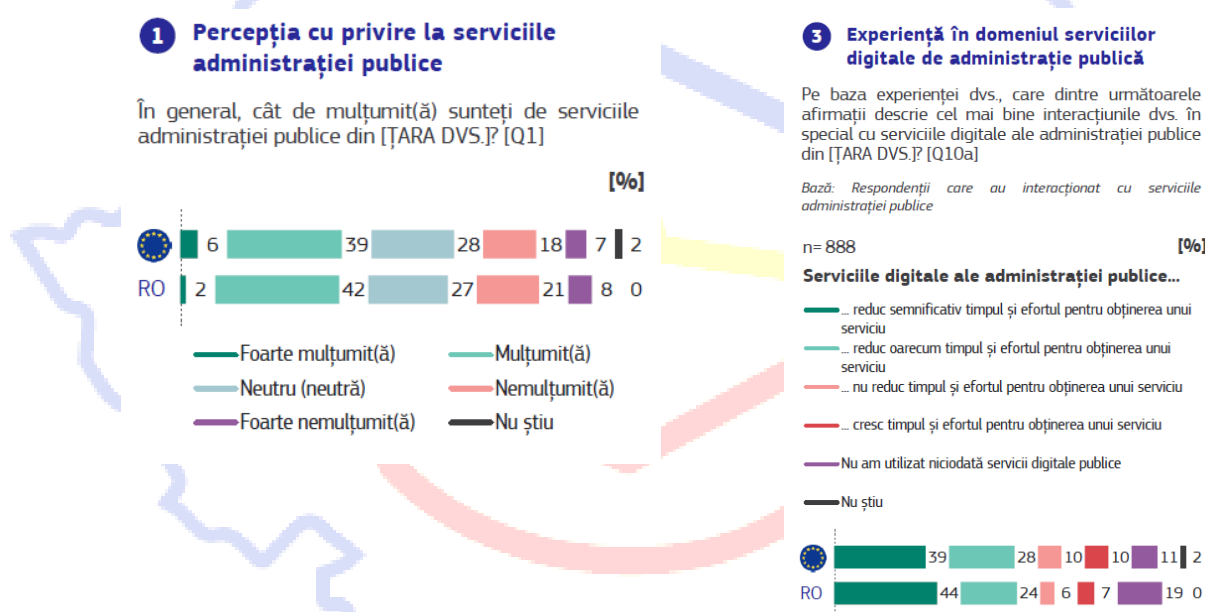
- A crescut cu 5% ponderea, atât în rândul populației generale cât și în rândul populației vulnerabile, a utilizatorilor SNP Ghișeul.ro;
- A crescut cu 4% în rândul populației generale (ajungând la 23% din total populație) și cu 7% în rândul populației vulnerabile (ajungând la 21% din totalul populației vulnerabile) ponderea celor care au utilizat SPV în 2025 în comparație cu anul anterior;
- A crescut percepția populației și a persoanelor vulnerabile cu privire la *utilitatea digitalizării sistemului public* de la o medie de 7,62 din 10 puncte în 2024 pentru populație la 7,79 puncte în 2025, respectiv pentru persoane vulnerabile de la 6,95 în 2024 la 7,61 în 2025. Această creștere în rândul populației caracterizează ambele genuri, toate categoriile de vârste și mai ales locuitorii din Nord-Est și Sud-Muntenia (regiuni cu număr mare de protocoale semnate și număr mare de cursanți);

²³ DESI-Mobile friendliness

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- A crescut media nivelului de satisfacție a populației și a persoanelor vulnerabile cu privire la pregătirea funcționarilor publici, la competențele lor digitale și abilitățile lor de lucru cu calculatorul și programele web: 7,55 puncte din 10 în rândul populației (+0,81 în raport cu 2024) și 7,34 puncte în rândul persoanelor vulnerabile (+0,15 puncte în raport cu 2024). Creșterea a fost mai intensă în rândul tinerilor 18-29 ani, al întreprinzătorilor și al persoanelor care locuiesc în regiunile Centru, Nord-Est și Nord-Vest;
- *Nivelul de încredere față de administrația publică a crescut* pe fondul scăderii percepției, atât în rândul populației cât și în rândul persoanelor vulnerabile, a: atitudinii rigide, inflexibile, agresive a funcționarilor publici (-7% în rândul populației generale, respectiv -8% în rândul persoanelor vulnerabile); lipsei competențelor digitale ale funcționarilor publici și incapacității acestora de a lucra cu calculatorul (-3% în rândul populației generale respectiv -6% în rândul persoanelor vulnerabile); și lipsei de timp a funcționarilor publici pentru rezolvarea problemelor cetățenilor (-11%).

Figura 27 - Percepția privind interacțiunea cu administrația publică Eurobarometru FL 567- Satisfacția față de serviciile administrative: opiniile cetățenilor (2026)



Rezultatele din Flash Eurobarometru 567²⁴ (2026) privind satisfacția cetățenilor față de serviciile administrative completează cadrul pentru evaluarea impactului social al proiectului, dezvoltat prin sondajele de opinie interne, evidențiind atât constrângeri persistente, cât și o serie de poziționări favorabile ale României în raport cu media UE, în special în zona digitalizării și a percepției utilității serviciilor publice:

- nivelul general de satisfacție, se situează în România ușor sub media europeană (aprox. 44% față de 45% la nivel UE), dar diferențele sunt minore, în marja de eroare, iar structura răspunsurilor indică o distribuție echilibrată între satisfacție, neutralitate și nemulțumire.

²⁴ Date suplimentare pot fi obținute la adresa: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3358>. Datele de referință iulie-august 2025



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Această poziționare sugerează că percepția generală asupra administrației este încă în curs de consolidare, consonantă cu profilul european general;

- Un element semnificativ pentru impactul social este legat de experiența concretă a interacțiunii cu administrația. România înregistrează valori ușor mai favorabile decât media UE în ceea ce privește frecvența situațiilor în care cetățenii au nevoie de mai multe contacte decât se așteptau inițial. De exemplu, ponderea celor care declară că acest lucru se întâmplă „des” sau „întotdeauna” este mai redusă decât la nivel european, ceea ce sugerează o eficiență relativ mai bună a interacțiunilor administrative din perspectiva utilizatorilor;
- Analiza percepțiilor privind caracteristicile administrației evidențiază unele diferențe favorabile. Deși România este percepută mai frecvent ca fiind „lentă” (45% vs. 42% UE) sau „netransparentă” (36% vs. 25% UE), există și indicatori pozitivi relevanți: o proporție semnificativ mai mare de respondenți consideră că administrația „este în sprijinul cetățenilor” (33% în România față de 20% la nivel UE). Această diferență este importantă din perspectivă socială, deoarece reflectă o percepție mai puternică a rolului de suport al instituțiilor publice, element esențial pentru încrederea socială și coeziune;
- Cel mai relevant avantaj comparativ al României apare în zona serviciilor digitale. Conform datelor, o proporție mai mare de cetățeni consideră că serviciile digitale reduc timpul și efortul necesar obținerii unui serviciu: 39% în România vs. 28% la nivel UE se pronunță pentru reducere semnificativă; valori comparabile sau superioare se înregistrează și pentru reducerea parțială. Acest rezultat confirmă faptul că digitalizarea administrației este percepută mai pozitiv de către cetățenii români decât media europeană, ceea ce reprezintă un indicator important de impact social.

Barometrul citat arată însă și că spațiul de îmbunătățire în România rămâne relativ ridicat: cetățenii din România indică mai frecvent decât media UE necesitatea unor informații mai clare (61% vs. 44%) și a îmbunătățirii accesibilității serviciilor digitale (43% vs. 36%). Aceste diferențe sugerează o cerere mai ridicată pentru modernizare și simplificare, dar și un nivel mai mare de conștientizare a rolului digitalizării în îmbunătățirea serviciilor publice.

f) impactul asupra inovării și digitalizării

Impactul asupra inovării și digitalizării reprezintă una dintre dimensiunile centrale ale proiectului ANFP, având în vedere rolul competențelor digitale ca factor determinant al modernizării administrației publice și al alinierii la obiectivele europene privind transformarea digitală. Într-un context în care România recuperează rapid decalaje la nivel de infrastructură și servicii digitale, dar continuă să înregistreze vulnerabilități în zona competențelor și a utilizării tehnologiilor avansate, investițiile în capitalul uman devin esențiale pentru susținerea unei digitalizări sustenabile.

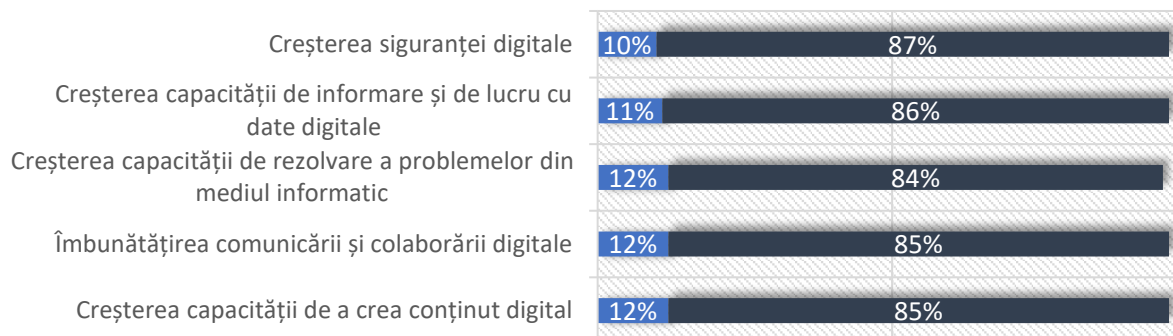
În acest cadru, proiectul analizat este interpretat ca un mecanism de accelerare a transformării digitale, prin dezvoltarea competențelor necesare utilizării și integrării tehnologiilor moderne în activitatea curentă a instituțiilor publice. Analiza urmărește să evidențieze contribuția proiectului atât la nivel individual – prin creșterea competențelor digitale ale funcționarilor publici – cât și la nivel instituțional și sistemic, prin facilitarea inovării, eficientizării proceselor și extinderii serviciilor publice digitale.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 28 - Percepția privind contribuția la indicatorii transformării digitale la nivel instituțional

*În ce măsură programul de formare a contribuit la...
(pondere “mare și foarte mare măsură”)*



Percepția cursanților privind contribuția programelor de formare la dezvoltarea competențelor digitale avansate este favorabilă. Ponderea ridicată a răspunsurilor „în mare și foarte mare măsură” (între 96% și 97%) sugerează că formarea a generat progrese consistente în toate dimensiunile competențelor DigComp analizate – de la siguranța digitală la comunicare, colaborare, analiză informațională și creare de conținut digital. Cel mai ridicat nivel de impact este perceput în zona siguranței digitale (87% foarte mare măsură), un rezultat esențial pentru mediul administrativ, unde conformitatea, protecția datelor și securitatea cibernetică sunt priorități critice. În mod similar, capacitatea crescută de a gestiona informații și date digitale (86%) și abilitățile de comunicare și colaborare în mediul digital (85%) arată că proiectul sprijină tranziția către un model de lucru modern, bazat pe interacțiuni digitale eficiente. Faptul că 85% dintre respondenți declară îmbunătățiri în crearea de conținut digital indică un potențial sporit de inovare, întrucât producerea internă de materiale, documente și soluții digitale devine o competență larg răspândită.

Aceste rezultate sugerează că proiectul ANFP este perceput ca având un efect transversal: nu doar a modernizat abilitățile individuale, ci a creat condițiile necesare pentru accelerarea transformării digitale la nivel instituțional. Nivelul relativ uniform al procentelor (96–97%) reflectă programe de formare bine calibrate, care acționează coerent asupra tuturor dimensiunilor-cheie ale competențelor digitale.

La nivel național, datele prezentate în tabelul Digital Decade evidențiază faptul că România la nivelul anilor 2024-2025 se află într-un proces accelerat de recuperare în ceea ce privește infrastructura și serviciile digitale, dar progresează mai lent în zona competențelor digitale și a utilizării tehnologiilor avansate (AI, cloud, data analytics). Programele de formare contribuie direct în special la dimensiunile privind competențele digitale ale resursei umane, utilizarea tehnologiilor moderne în administrație și modernizarea serviciilor publice, prin:

- Dezvoltarea competențelor digitale este cea mai directă contribuție a proiectului. Ponderea populației cu competențe digitale de bază rămâne scăzută în România (27,7% față de ținta de 50% până în 2030). Programele de formare, prin certificarea digitală a zeci de mii de funcționari publici și prin creșterea documentată a capacității de utilizare a instrumentelor digitale (creșteri de 40–50% la nivel individual și instituțional), contribuie la reducerea acestui decalaj structural. În administrația publică – sectorul direct vizat – proiectul acționează ca un „accelerator” al alinierii la obiectivele europene.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Creșterea capacității de utilizare a tehnologiilor digitale avansate. Indicatorii privind AI, cloud și data analytics arată valori reduse în România (ex. IA: 3,1%; cloud: 15,5%). Modulele de formare orientate spre administrarea sistemelor, securitate, date, instrumente de colaborare și business analysis contribuie la sporirea capacității instituționale de a adopta astfel de tehnologii. Creșterea cu peste 50% a utilizării instrumentelor digitale în instituțiile participante confirmă această direcție.
- Serviciile publice digitale – domeniu în care administrația are un progres stabil. România înregistrează creșteri semnificative la capitolele Digital public services for citizens/ Servicii publice digitale pentru cetățeni (62,7% în 2025) și Digital public services for businesses/ Servicii publice digitale pentru întreprinderi (55,1%), iar proiectul sprijină operaționalizarea acestor progrese prin: reducerea timpului de procesare a sarcinilor (–41% individual, –28% instituțional), creșterea nivelului de comunicare digitală în instituții (+51%) și modernizarea fluxurilor interne și extinderea utilizării platformelor digitale.
- Eficiență operațională și modernizare – contribuție indirectă, dar semnificativă. Progresul instituțiilor în direcția digitalizării infrastructurii este vizibil și în indicatorii interni (ex. creșterea eficienței în 46% dintre instituții, reducerea utilizării hârtiei cu 39%). Aceste efecte se aliniază cu obiectivele DESI privind creșterea intensității digitale a serviciilor publice, sugerând că proiectul funcționează ca un factor de multiplicare: ridică nivelul de pregătire tehnică al personalului, aspect care permite implementarea tehnologiilor moderne.

Figura 29 - Indicatorii DESI 2024-2025

Digital Decade KPI ⁽¹⁾	Romania				EU		Digital Decade target by 2030	
	DESI 2024 (year 2023)	DESI 2025 (year 2024)	Annual progress	National trajectory 2024 (3)	DESI 2025	Annual progress	RO	EU
Fixed Very High Capacity Network (VHCN) coverage	95.0%	95.9%	0.9%	-	82.5%	4.9%	99.0%	100%
Fibre to the Premises (FTTP) coverage	95.0%	95.7%	0.8%	-	69.2%	8.4%	99.0%	-
Overall 5G coverage	32.8%	46.8%	42.7%	33.0%	94.3%	5.9%	62.0%	100%
Edge Nodes (estimate)	5	11	120.0%	-	2257	90.5%	-	10000
SMEs with at least a basic level of digital intensity (2)	-	69.1%	14.7%	-	72.9%	2.8%	75.0%	90%
Cloud	15.5%	-	-	-	-	-	40.0%	75%
Artificial Intelligence	1.5%	3.1%	103.3%	-	13.5%	67.2%	10.0%	75%
Data analytics	21.9%	-	-	-	-	-	15.0%	75%
AI or Cloud or Data analytics	28.7%	-	-	-	-	-	-	75%
Unicorns	0	0	-	-	286	4.4%	-	500
At least basic digital skills	27.7%	-	-	-	-	-	50.0%	80%
ICT specialists	2.6%	2.8%	7.7%	-	5.0%	4.2%	4.0%	~10%
eID scheme notification		Yes						
Digital public services for citizens	52.2	62.7	20.2%	-	82.3	3.6%	100.0	100
Digital public services for businesses	50.0	55.1	10.2%	-	86.2	0.9%	100.0	100
Access to e-Health records	58.6	75.1	28.2%	-	82.7	4.5%	-	100

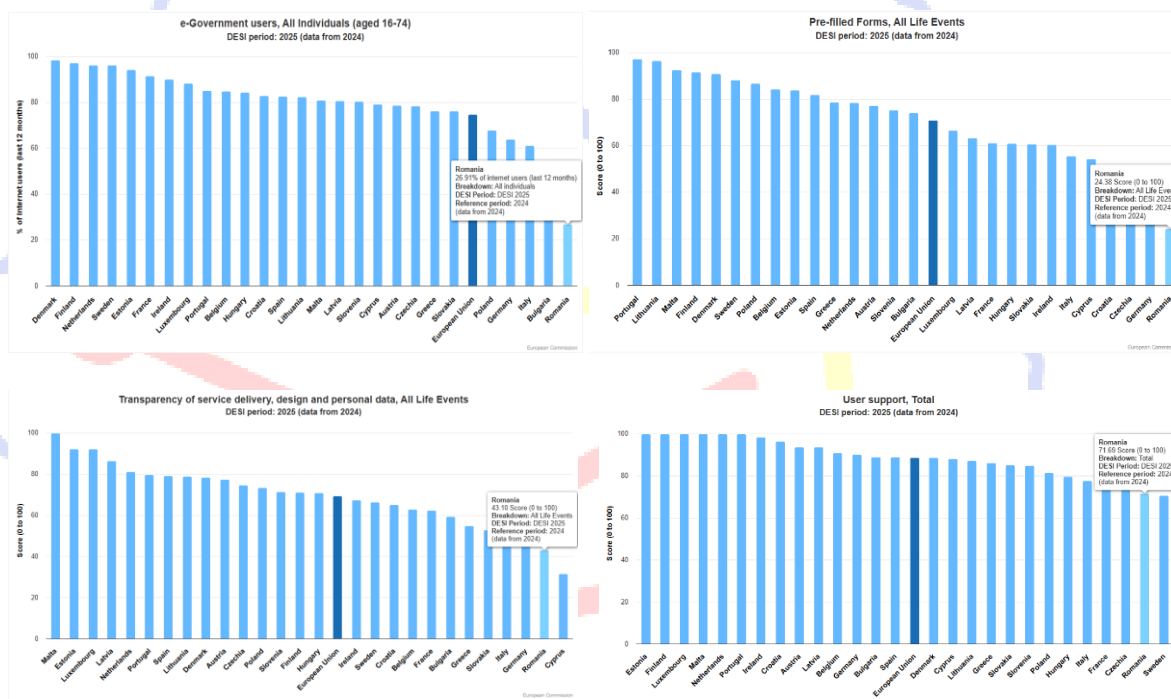
Așa cum am menționat anterior, datele statistice la nivel macro nu reflectă pe deplin impactul programelor de formare din cauza decalajului structural al raportărilor. Indicatorii DESI privind

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

digitalizarea serviciilor publice²⁵ evidențiază o poziționare intermediară a României în cadrul Uniunii Europene în ceea ce privește utilizarea și calitatea serviciilor publice digitale cu un potențial ridicat de recuperare. La nivelul anului 2024:

- În ceea ce privește utilizarea serviciilor de e-guvernare (e-Government users), România ocupa ultimul loc în UE, cu aproximativ 26,9% din populația (16–74 ani) utilizând aceste servicii. Acest rezultat indică pentru această perioadă o utilizare redusă a serviciilor digitale publice la nivelul populației, în pofida progreselor în infrastructură și disponibilitate, sugerând existența unor bariere legate de competențe digitale la nivel populațional.
- În cazul indicatorului privind formularele precompletate (pre-filled forms), România se situa tot pe ultimul loc, cu un scor de 24,36 din 100. Acest indicator reflectă nivelul scăzut de interoperabilitate și reutilizare a datelor între instituții, ceea ce conduce la o experiență administrativă mai puțin bună pentru utilizatori.

Figura 30 Indicatori suplimentari DESI-Digitalizarea serviciilor publice



- În ceea ce privește transparența serviciilor, designul și utilizarea datelor, România se situa pe penultimul loc în UE, cu un scor de 43,10 din 100, înaintea Ciprului. Acest rezultat evidențiază deficiențe în claritatea serviciilor, în accesibilitatea informațiilor și în modul în care administrația comunică utilizarea datelor.
- Un rezultat relativ mai bun, dar în continuare modest în context european, se observă în cazul suportului oferit utilizatorilor (user support), unde România se situa tot pe penultimul loc, cu

²⁵ Instrumentul de vizualizare a acestora poate fi accesat la adresa: https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2025&indicator=desi_us&breakdown=total&unit=egov_score&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,FR,DE,EL,HU,IE,IT,LV,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

un scor de 71,60 din 100, înaintea Suediei. Deși scorul absolut este mai ridicat decât în alte dimensiuni, poziționarea relativă arată că existau încă limitări în ceea ce privește asistența oferită utilizatorilor în navigarea serviciilor digitale.

Poziționarea descrisă anterior este interpretată ca un spațiu de intervenție, în care estimăm că dezvoltarea competențelor digitale ale funcționarilor publici, susținută de proiect, va avea un efect de levier asupra tuturor dimensiunilor analizate: creșterea utilizării serviciilor digitale, simplificarea interacțiunilor prin interoperabilitate, îmbunătățirea transparenței și creșterea calității suportului oferit utilizatorilor.

Rezultatele din 2025 din Flash Eurobarometru 564²⁶ privind nevoile viitoare în domeniul educației digitale oferă un cadru relevant pentru interpretarea impactului proiectului asupra digitalizării, deoarece evidențiază cererea socială și presiunile sistemice pentru dezvoltarea competențelor digitale, zonă în care proiectul intervine direct.

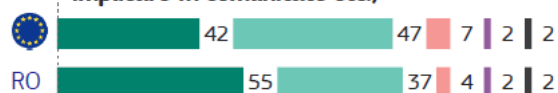
Figura 31 - Percepția privind importanța competențelor digitale la nivel social. Flash Eurobarometru 564 (2025)

1 Importanța competențelor digitale

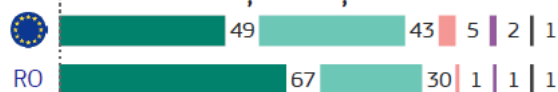
În ce măsură sunteți de acord sau nu cu următoarele afirmații? [Q1/Q3]

[%]

Competențele digitale sunt esențiale pentru participarea la viața socială (de exemplu, pentru banking, asistență medicală, implicare în comunitate etc.)



Competențele digitale ar trebui predate tuturor elevilor și studenților



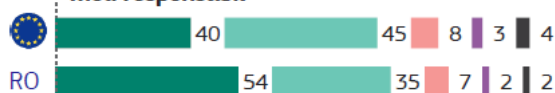
— Total de acord — Oarecum de acord
— Oarecum împotriva — Total împotriva
— Nu știu

2 Competențe digitale și cunoștințe în domeniul inteligenței artificiale (IA)

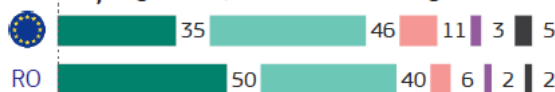
În ce măsură sunteți de acord sau nu cu următoarele afirmații? [Q1/Q9]

[%]

Competențele digitale sunt necesare pentru utilizarea instrumentelor bazate pe IA generativă în condiții de siguranță și în mod responsabil



Toți profesorii ar trebui să aibă acele competențe care le permit utilizarea și înțelegerea IA, inclusiv cea de IA generativă



— Total de acord — Oarecum de acord
— Oarecum împotriva — Total împotriva
— Nu știu

Datele colectate prin intermediul acestui instrument arată un consens puternic în România privind importanța competențelor digitale, peste media UE. 67% dintre respondenții din România sunt total de acord că aceste competențe ar trebui predate tuturor elevilor și studenților, comparativ cu 49% la nivel UE. Această diferență semnificativă indică o presiune socială mai mare pentru digitalizare și formare, ceea ce creează un context favorabil pentru intervențiile de creștere a competențelor

²⁶ Date suplimentare pot fi vizualizate la adresa: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3352>



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

implicate de proiectul analizat. În mod similar, România înregistrează valori mai ridicate și în ceea ce privește percepția rolului competențelor digitale în viața de zi cu zi (ex. participare socială, servicii publice), ceea ce sugerează o conștientizare mai accentuată a utilității digitalizării.

Un alt element relevant este legat de inteligența artificială și competențele asociate. În România, 54% dintre respondenți sunt total de acord că sunt necesare competențe digitale pentru utilizarea responsabilă a instrumentelor bazate pe IA, față de 40% la nivel UE. De asemenea, există un nivel mai ridicat de susținere pentru formarea profesorilor în acest domeniu (50% total de acord vs. 35% la nivelul UE). Aceste rezultate indică o deschidere mai mare către integrarea tehnologiilor avansate, ceea ce este în concordanță cu obiectivele proiectului de a dezvolta competențe digitale de nivel superior.

Atitudinea față de utilizarea IA în educație este una relativ echilibrată, dar ușor mai favorabilă în România: o proporție mai mare de respondenți consideră că IA poate îmbunătăți procesul educațional sau că ar trebui experimentată, chiar dacă sunt recunoscute și riscurile. Această poziționare reflectă un potențial ridicat de acceptare a inovării, condiție importantă pentru digitalizarea administrației și a economiei. De asemenea, datele evidențiază o cerere ridicată pentru sprijin instituțional și investiții în educația digitală, România înregistrând valori peste media UE în ceea ce privește necesitatea finanțării infrastructurii (53% vs. 49%) și a dezvoltării competențelor (39% vs. 35%). Acest lucru sugerează că societatea percepe clar nevoia de intervenții sistemice, inclusiv în sectorul public. Nu în ultimul rând, România se evidențiază pozitiv și în zona educației pentru utilizarea responsabilă a tehnologiei și combaterea dezinformării, unde nivelul de acord este mai ridicat decât media UE. Acest aspect indică o maturizare a discursului social privind digitalizarea, care depășește dimensiunea tehnică și include componente de siguranță, etică și bunăstare.

Datele din *IMM Digital Index 2025*²⁷ confirmă faptul că digitalizarea reprezintă un determinant esențial al competitivității și productivității economice, dar și că România se confruntă încă cu decalaje structurale în adoptarea tehnologiilor digitale la nivelul mediului de afaceri. Deși majoritatea companiilor au atins un nivel de bază de digitalizare – de exemplu, 61% dispun de un site web și peste 76% utilizează rețelele sociale – integrarea tehnologiilor digitale avansate rămâne limitată, în special în rândul IMM-urilor. În același timp, doar aproximativ 21,6% dintre companii utilizează efectiv vânzările online, evidențiind un decalaj semnificativ între prezența digitală și utilizarea strategică a tehnologiei pentru generarea de valoare economică. În pofida acestor limitări, percepția asupra impactului digitalizării este aproape exclusiv pozitivă (peste 98% dintre companii consideră că digitalizarea are efecte benefice), principalele rezultate fiind creșterea eficienței operaționale, reducerea costurilor și accelerarea procesului decizional. În acest context, programele de formare în competențe digitale – precum cel analizat – contribuie indirect la reducerea acestor decalaje, prin consolidarea capacității administrative de a furniza servicii digitale mai eficiente și prin stimularea unui ecosistem favorabil digitalizării, care susține adoptarea tehnologiilor în mediul de afaceri.

g) impactul asupra obiectivelor de dezvoltare durabilă

Impactul proiectului asupra obiectivelor de dezvoltare durabilă trebuie analizat într-un cadru în care disponibilitatea indicatorilor oficiali este limitată temporal. În absența actualizării indicatorilor INS/SGG după 2022 pentru ODD 4, ODD 9 și ODD 16, evaluarea se bazează în mod justificat pe indicatori proxy

²⁷ Sursa datelor: <https://immromania.eu/2026/01/27/imm-digital-index-22-din-imm-uri-fac-vanzari-online/>



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

rezultați din evaluarea proiectului, pe date europene (DESI, Eurobarometru) și pe evidențe privind schimbările instituționale și comportamentale generate de intervenție.

Din perspectiva ODD 4 – Educație de calitate, în special componenta privind educația pe tot parcursul vieții, proiectul generează un impact direct și măsurabil. Formarea unui număr extins de funcționari publici în competențe digitale avansate contribuie la creșterea participării adulților la procese de învățare continuă, într-un context în care România se situează tradițional sub media europeană la acest indicator. Datele de evaluare indică nu doar participare ridicată, ci și utilizare efectivă a competențelor dobândite (91%), precum și integrarea acestora în activitatea curentă. În acest sens, proiectul funcționează ca un mecanism de instituționalizare a învățării continue în administrația publică, contribuind la schimbarea culturii organizaționale și la crearea unui capital uman adaptat economiei digitale.

În raport cu ODD 9 – Industrie, inovație și infrastructură, impactul proiectului este unul indirect, dar strategic. Prin creșterea capacității administrative de utilizare a tehnologiilor digitale (creșteri de 40–50% în utilizarea acestora la nivel instituțional), proiectul sprijină dezvoltarea infrastructurii digitale „soft” – respectiv procesele, competențele și mecanismele de operare care permit valorificarea infrastructurii tehnice existente. Rezultatele evidențiază îmbunătățiri semnificative în eficiența operațională (reducerea timpilor de lucru cu până la 41%), digitalizarea fluxurilor interne și creșterea interacțiunilor digitale cu mediul extern. Aceste evoluții contribuie la consolidarea unui mediu administrativ mai predictibil și mai eficient, care facilitează inovarea și reduce costurile de tranzacție pentru mediul de afaceri.

Proiectul aduce un aport consistent în raport cu ODD 16 – Pace, justiție și instituții puternice, în special în ceea ce privește Ținta 7 (instituții eficiente, responsabile și transparente) și Ținta 8 (profesionalizarea administrației publice și digitalizarea serviciilor). Datele din evaluare oferă dovezi semnificative privind progresul în aceste direcții: proiectul contribuie la creșterea eficienței instituționale (46% dintre instituții raportează îmbunătățiri), la reducerea duratei de procesare a sarcinilor și la creșterea transparenței și a asumării responsabilității organizaționale. De asemenea, îmbunătățirea interacțiunii cu cetățenii (raportată de 68% dintre absolvenți) și extinderea utilizării canalelor digitale reflectă progrese clare în direcția furnizării unor servicii publice mai accesibile și mai orientate către utilizator. Suplimentar, datele privind comunicarea cu instituțiile publice arată o tranziție vizibilă către interacțiuni digitale (creșteri semnificative ale utilizării portalurilor web și ale canalelor digitale de comunicare), confirmând contribuția proiectului la obiectivul de extindere a serviciilor online. Aceste evoluții sunt în concordanță cu principiile guvernantei digitale promovate la nivel european și susțin consolidarea încrederii în instituțiile publice, un element central al ODD 16.

Chiar în absența unor serii statistice actualizate la nivel național, evidențele disponibile indică faptul că proiectul are un impact relevant asupra mai multor obiective de dezvoltare durabilă. Intervenția acționează simultan asupra capitalului uman (ODD 4), asupra capacității sistemice de digitalizare și inovare (ODD 9) și asupra calității guvernantei publice (ODD 16), confirmând caracterul său transversal și rolul de accelerator al modernizării instituționale în România.

h) impactul asupra obiectivelor instituționale și asupra obiectivelor individuale

Participanții la sesiunile de formare percep un impact ridicat al proiectului, acordând scoruri medii cuprinse între 9,59 și 9,63 (din maximum 10) pentru toate cele cinci criterii evaluate. Cele mai ridicate

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

scoruri sunt asociate utilității profesionale (9,63) și potențialului de multiplicare și replicabilitate (9,62), ceea ce sugerează că funcționarii percep formarea ca având o valoare directă în activitatea lor și, în același timp, ca pe un instrument capabil să genereze efecte pozitive extinse în cadrul instituțiilor lor. Evaluările ridicate privind beneficiile la nivel sistemic/social (9,62) și relevanța proiectului (9,61) indică faptul că participanții consideră că formarea este bine calibrată pe nevoile actuale ale administrației publice și contribuie la procese mai ample de modernizare digitală. În mod similar, beneficiile instituționale (9,59) confirmă așteptarea unei îmbunătățiri tangibile a funcționării administrative.

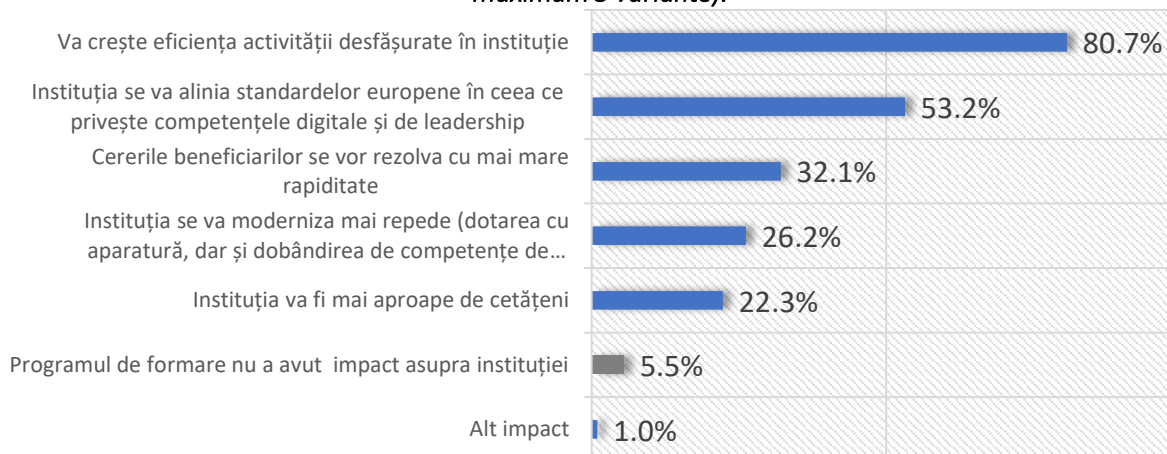
Figura 32- Evaluarea generală a calității programelor de formare din perspectiva impactului preconizat de participanți

Vă rugăm să evaluați calitatea programelor de formare sub aspectul următoarelor criterii. (Comparație de medii)

Aceste rezultate arată că participanții se așteaptă ca intervenția să producă efecte substanțiale pe mai multe niveluri: individual, organizațional și sistemic, ceea ce este consonant cu teoria schimbării și cu logica de intervenție definită prin PNRR. Scorurile ridicate arată o validare crescută a utilității proiectului, anticipând continuitatea între satisfacția imediată și impactul observat pe termen mediu.

Intervenția a fost resimțită ca având efecte concrete, directe și semnificative asupra funcționării instituțiilor. Cel mai frecvent menționat impact în rândul participanților este creșterea eficienței activităților instituției (80,7%), ceea ce validează datele independente obținute de la conducerea unităților instituționale, care indicau reduceri ale timpilor de lucru și simplificarea procedurilor la nivel organizațional. De asemenea, peste jumătate dintre respondenți (53,2%) consideră că formarea contribuie la alinierea instituției la standardele europene în domeniul competențelor digitale și de

Figura 33- Percepția participanților cu privire la impactul potențial la nivel instituțional, în cadrul chestionarelor de satisfacție

Din perspectivă organizațională, care credeți că este principalul impact pe care programul de formare l-a avut asupra instituției pe care o reprezentați (alegeți maximum 3 variante):

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

leadership, ceea ce indică un nivel înalt de conștientizare a rolului strategic al formării în accelerarea tranziției către o administrație modernă.

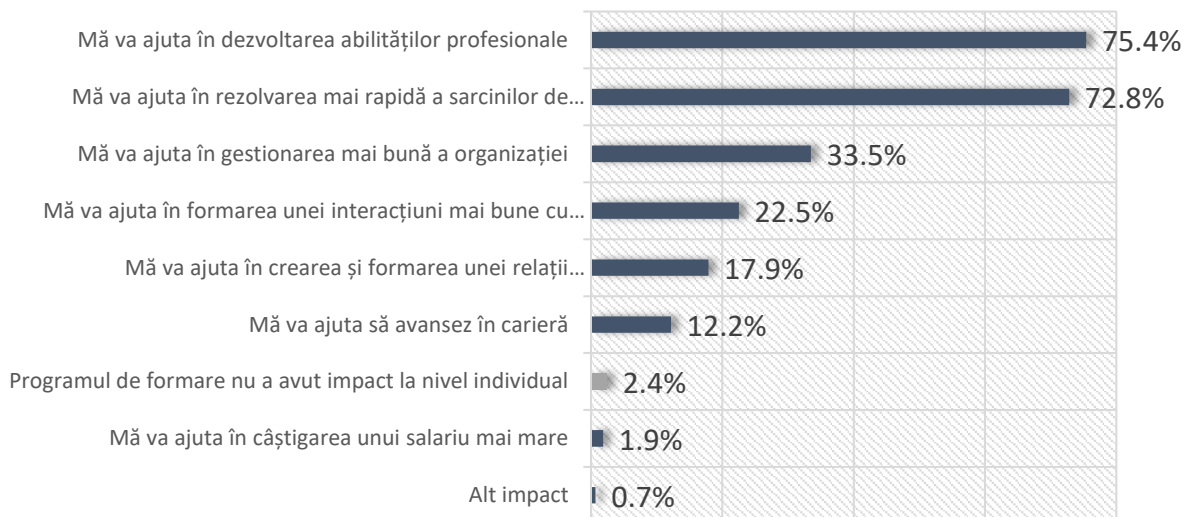
Impactul asupra relației cu beneficiarii este, de asemenea, anticipabil din perspectiva participanților: 32,1% dintre cursanți consideră că solicitările cetățenilor se vor rezolva mai rapid, iar 22,3% apreciază că instituția va deveni mai apropiată de cetățeni – perspective convergente cu îmbunătățirea calității comunicării digitale și cu profesionalizarea internă, raportate în alte instrumente de colectare a datelor.

Mărima redusă a segmentului care nu observă un impact instituțional (5,5%) indică faptul că proiectul produce rezultate resimțite la scară largă, iar procentul mic al celor care menționează un „alt impact” (1%) indică o bună aliniere între obiectivele proiectului și nevoile reale ale instituțiilor. Per ansamblu, rezultatele confirmă că proiectul nu doar îmbunătățește competențele individuale, ci contribuie și la schimbări structurale pozitive, cu potențial de multiplicare și sustenabilitate la nivel organizațional.

Percepțiile funcționarilor publici cu privire la impactul individual al programelor de formare relevă orientarea către consolidarea competențelor profesionale de bază și către eficientizarea activităților de serviciu. Cele mai frecvente trei opțiuni selectate indică un model de impact consonant cu cel proiectat: 75,4% dintre respondenți consideră că formarea le-a sprijinit dezvoltarea abilităților profesionale, iar 72,8% apreciază că aceasta îi ajută să rezolve mai rapid sarcinile de serviciu. Aceste rezultate confirmă faptul că intervenția a atins segmentul competențelor digitale și operaționale necesare funcționarilor, în linie cu literatura de specialitate privind creșterea performanței profesionale prin formare aplicată²⁸.

Figura 34-Percepția participanților cu privire la impactul potențial la nivel individual, în cadrul chestionarelor de satisfacție

Din perspectivă individuală, care credeți că este principalul impact pe care programele de formare l-au avut asupra dvs., în urma cunoștințelor acumulate (alegeți maximum 3 variante):



²⁸ Vezi: CEDEFOP (2017). *Evaluating training: Tools and approaches for assessing effectiveness*. Luxembourg: Publications Office of the European Union și *Evaluating Training Effectiveness: Critical Studies in the Last Eight Decades* Mohamad Kenan Assi, Valliappan Raju
https://www.wjrr.org/download_data/WJRR1101012.pdf



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

O treime dintre absolvenții din eșantion (33,5%) remarcă o contribuție directă a programelor de formare la o gestionare mai bună a organizației, iar aproximativ o cincime raportează efecte asupra relațiilor cu beneficiarii (22,5%) sau asupra creării de conexiuni profesionale cu alte instituții (17,9%).

i) analiza cost-eficacitate

Analiza cost-eficacitate urmărește să determine măsura în care resursele financiare, logistice și organizaționale alocate programelor de formare în competențe digitale au generat rezultate măsurabile la nivel individual și instituțional. Evaluarea se bazează pe date triangulate provenite din chestionarele aplicate absolvenților, sondajul adresat managementului instituțiilor publice, rezultatele administrative de certificare și date calitative (interviuri și focus-grupuri), în linie cu recomandările CEDEFOP pentru evaluarea formării profesionale, precum și datele tehnice privind utilizarea platformei de învățare. Obiectivul analizei este estimarea raportului dintre resursele investite și efectele generate la nivel individual și instituțional, în concordanță cu criteriile internaționale de evaluare ale OCDE²⁹ și cu literatura de specialitate privind eficacitatea intervențiilor de dezvoltare a competențelor.

Abordarea triangulată îmbină:

- analiza costurilor fixe și variabile ale intervenției;
- măsurarea rezultatelor la nivel individual și instituțional;
- integrarea modelelor consacrate de evaluare³⁰,

Metodologia urmează logica evaluărilor bazate pe rezultate (results-based evaluation) și principiile de eficiență și eficacitate definite în OECD.

A. Eficacitatea procesului de formare

Proiectul a înregistrat o rată de certificare de 99,7%, confirmând o eficiență operațională ridicată și o pierdere minimă de resurse în raport cu volumul de participanți. După parcurgerea a 88% din durata totală, jalonul de 30.000 de funcționari certificați a fost atins și depășit ușor (100,18%) ceea ce indică atingerea integrală a obiectivelor.

Calitatea procesului formativ este confirmată de scorurile de satisfacție:

- 4,78–4,95 (din 5) pentru calitatea conținutului și funcționalitatea platformei de învățare;
- 9,65–9,73 (din 10) pentru calitatea organizării.

Prin standardizarea instrumentelor, utilizarea unei platforme stabile și optimizarea managementului operativ, costurile fixe au fost eficient amortizate la un număr mare de participanți, iar costurile variabile au fost reduse la minimum prin procese digitale de evaluare și suport.

²⁹ OECD. (2010). *Cost-Benefit Analysis and the Environment: Recent Developments*. Paris: OECD Publishing; OECD. (2020). *The Digitalisation of Public Sector Training Systems*. Paris: OECD Publishing.

³⁰ A se vedea Kirkpatrick, D. L. (1996). *Great ideas revisited. Revisiting Kirkpatrick's four-level model. Training & Development*; Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler; Phillips, J. J. (1997). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Houston: Gulf Publishing și https://www.cedefop.europa.eu/files/5590_en.pdf



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

B. Eficacitatea programelor de formare la nivel individual

Datele colectate în rândul absolvenților la aproximativ șase luni de la absolvire indică un grad ridicat de aplicare practică a competențelor dobândite:

- 91% dintre absolvenți au aplicat imediat după finalizarea cursurilor cunoștințele însușite, ceea ce confirmă relevanța ridicată a conținutului formativ.
- În 75% dintre cazuri, utilizarea tehnologiilor digitale în activitatea curentă a crescut, cu o rată medie de creștere de 51%.
- 66% dintre absolvenți au înregistrat o reducere a timpilor de lucru (medie 41%), iar 66% au observat o creștere a productivității (medie 40%).
- În paralel, digitalizarea proceselor a contribuit la reducerea consumului de hârtie pentru 55% dintre absolvenții din eșantion (economie medie 43%).
- Simplificarea sarcinilor de lucru este resimțită de 56%, iar reducerea stresului profesional este raportată de 29% dintre absolvenți.

Aceste rezultate denotă un nivel ridicat de transfer al competențelor în activitatea profesională, cu efecte directe asupra eficienței, calității muncii și condițiilor psihosociale de lucru.

C. Eficacitatea programelor de formare la nivel instituțional

Din perspectivă instituțională, datele de la nivelul personalului de conducere din unitățile administrative care au desemnat cursanți pentru a participa la procesul de formare, colectate la aproximativ 6 luni de la finalizarea cursurilor de către personalul desemnat, evidențiază următoarele constatări:

- 64% dintre funcționarii cu rol de conducere intervievați apreciază că în comparație cu anul anterior utilizarea tehnologiilor digitale de către membrii echipei pe care o conduc a crescut. Media estimată a creșterii este de 42%;
- 54% estimează că timpul mediu de rezolvare a sarcinilor de lucru de către funcționarii din echipa pe care o conduc s-a redus; media de reducere a timpului la nivel de eșantion este de 32%;
- 50% estimează că volumul sarcinilor de lucru rezolvate per unitate de timp de către funcționarii din echipa pe care o conduc a crescut, în medie cu 36%;
- 59% apreciază că gradul de utilizare a documentelor pe suport de hârtie a scăzut în echipa pe care o conduc. Media scăderii este de 41%;
- 56% consideră că activitățile, sarcinile de lucru s-au simplificat în echipa pe care o conduc, în medie cu 38%.

De asemenea, din perspectivă organizațională, sondajul în rândul funcționarilor cu rol de conducere a generat următoarele evidențe:

- 61% apreciază că s-a îmbunătățit calitatea interacțiunii cu beneficiarii finali ai serviciilor administrative oferite de structura pe care o coordonează, în medie cu 41%;
- 72% declară creșterea calității relațiilor inter-instituționale ale unității administrative pe care o coordonează în medie cu 43%;
- 65% remarcă îmbunătățirea colaborării în interiorul echipei pe care o coordonează;
- 79% apreciază că nivelul de competență al subordonaților s-a îmbunătățit;
- 57% evaluează creșterea calității climatului organizațional, iar 58% creșterea calității relațiilor de muncă între membrii echipei pe care o coordonează;
- 61% menționează creșterea nivelului transparenței decizionale;
- 69% apreciază că asumarea responsabilității la nivelul echipei pe care o conduce a crescut.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

D. Componenta de costuri

Structura de costuri a proiectului include:

- costuri fixe (dezvoltare platformă, materiale, managementul proiectului);
- costuri variabile (formatori, evaluări, suport tehnic).

Caracteristicile proiectului – volum mare de participanți, rată de certificare de 99,7%, organizare eficientă și platformă stabilă – determină un cost marginal scăzut raportat la beneficiile generate.

Eficacitatea operațională (reducerea timpilor de lucru, digitalizare, productivitate crescută) depășește consistent investiția inițială pe participant, ceea ce conferă proiectului un profil net favorabil din punctul de vedere al cost-eficacității.

Costul marginal per cursant este în mod clar inferior valorii beneficiilor obținute, întrucât:

- platforma permite scalare cu cost minim suplimentar;
- rata de certificare maximizează randamentul investiției;
- beneficiile individuale și instituționale sunt recurente și cumulative;
- reducerea timpilor de lucru și digitalizarea aduc economii reale instituțiilor.

Sintetic, analiza cost-eficacitate este prezentată în tabelul următor:

Dimensiune	Indicatori cheie	Concluzie
Eficacitate proces	Certificare 99,7%; țintă atinsă 91% la T=68%; satisfacție platformă 4,86–4,95	Eficiență operațională ridicată
Impact individual	+51% utilizare digitală; –41% timp execuție; +40% productivitate; reducere stres 36%	Beneficii directe, rapide și constante
Impact instituțional	+42% digitalizare; –32% durată sarcini; +36% eficiență; –41% hârtie; +38% simplificare	Creștere operațională și transformare structurală
Impact organizațional	+61% colaborare; +72% relații inter-instituționale; +79% competențe; +57% climat; +69% responsabilitate	Consolidare a capacității administrative
Costuri	Cost marginal scăzut; amortizare excelentă a costurilor fixe	Raport investiție–beneficiu favorabil

E. Indicatorul sintetic cost-eficacitate (ISCE)

Metodologia utilizată pentru calcularea ISCE este de tip cumulativ prin agregare de scoruri egale³¹: Scor 0–100 puncte (0 = ineficient, 100 = eficacitate maximă). Interpretare propusă:

- 85–100 = foarte ridicat → proiect cost-eficient, optimizat, cu impact sistemic
- 70–84 = ridicat
- 50–69 = moderat
- 30–49 = scăzut → proiect cost ineficient, necesită reconfigurare
- Sub 30 = foarte scăzut → proiect cost total ineficient, necesită oprire

³¹ Se acordă scor pentru cinci dimensiuni-cheie, ponderate egal (20%)

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Matricea de evaluare/acordare a scorurilor:

Dimensiune	Indicatori utilizați	Scor (0–20)	Argument
Rezultate individuale	aplicabilitate, productivitate, reducere timp, digitalizare	18,5	Au fost scăzut câte 0,5 puncte pentru fiecare aspect cu valori sub 50% din indicatorii cheie (timp de execuție, productivitate, reducere stres)
Rezultate instituționale	digitalizare, eficiență, simplificare, climat organizațional	17,0	Au fost scăzute câte 0,5 puncte pentru fiecare aspect cu valori sub 50% din indicatorii cheie: durată a sarcinii, eficiență percepută, utilizare hârtie, simplificare și un punct pentru valoarea sub 50% a indicatorului digitalizare
Calitate & satisfacție	scoruri platformă/organizare (4,9/5; 9,7/10)	19,0	Au fost scăzute 0,5 puncte pentru satisfacția plasată în ultima decilă ³² , dar nu maximă pentru cei doi indicatori (satisfacție privind platforma și organizarea).
Eficiență costuri	cost marginal, rată certificare, volum mare	20,0	A fost acordat punctaj maxim pe baza calculelor estimative ale costului marginal la acest moment luând în considerare rata de certificare.
Sustenabilitate & multiplicare	77% creștere competențe echipe, responsabilitate	17,5	Au fost scăzute 0,5 puncte pentru fiecare indicator cheie evidențiat la impact organizațional care nu a atins valoare de 80%.

Rezultatul final:

$$ISCE = 18.5 + 17.0 + 19.0 + 20.0 + 17.5 = 92.0 \text{ puncte}$$

Interpretare: 92/100 = nivel foarte ridicat de cost-eficacitate.

F. Concluzia analizei cost-eficacitate

Proiectul prezintă un profil cost-eficiență ridicat, datorită:

- Eficienței ridicate în implementare (certificare 99,7%, țintă atinsă 91% înainte de termen).
- Impactului ridicat asupra competențelor digitale și performanței individuale.
- Îmbunătățirilor consistente la nivel instituțional.
- Capacității intervenției de a genera schimbări organizaționale sistemice.
- Raportului favorabil dintre costurile marginale și rezultatele agregate.
- Unui efect puternic de multiplicare la nivelul echipelor și structurilor administrative.

Proiectul generează beneficii operaționale, instituționale și sistemice care depășesc semnificativ costurile, iar eficiența administrării (platformă + organizare) maximizează randamentul investiției.

³² Ultima zecime a scalei de măsurare: pentru scala de la 1-5 între 4,5-5, iar pentru scala de la 1-10 între 9 și 10

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Proiectul reprezintă o intervenție cu randament ridicat în modernizarea administrației publice, având un raport cost-eficacitate net pozitiv și sustenabil. Pe baza tuturor indicatorilor analizați, proiectul se califică drept una dintre intervențiile cu cel mai ridicat raport cost-eficacitate implementate în administrația publică în contextul PNRR³³.

G. Limitări metodologice ale acestei analize.

Principalele limitări metodologice³⁴ identificate vizează:

- auto-raportare: o parte a indicatorilor depind de percepțiile respondenților, riscând supraestimarea impactului;
- efectul de atribuire: este dificil de determinat cât din impact se datorează exclusiv proiectului versus altor factori (schimbări instituționale, investiții TIC);
- variabilitate între programele de formare: anumite programe au caracter tehnic mai accentuat și pot genera bias în aprecierea platformei sau a organizării.

i) analiza cost-beneficiu

Analiza cost-beneficiu realizată pe baza datelor colectate în rândul firmelor și al populației evidențiază un impact economic substanțial al proiectului, exprimat prin reducerea poverii administrative asociate interacțiunii cu administrația publică. Rezultatele indică o diminuare cumulată a acestor costuri de aproximativ 160,5 milioane euro în cazul companiilor și 196,4 milioane euro în cazul populației, ceea ce conduce la un beneficiu agregat de peste 350 milioane euro. Această dimensiune confirmă faptul că intervențiile în digitalizare și dezvoltarea competențelor administrative produc efecte economice tangibile, la scară sistemică.

Raționamentul și calculul soldului pozitiv pentru companii și pentru populație sunt descrise în tabelele următoare:

Indicator de calcul în rândul firmelor	Unități	valoare
Total firme	Număr	1.257.252,00
Ponderele celor care au salvat timp	procent	0,82
Ponderarea celor pentru care timpul a crescut	procent	0,18
Timp mediu salvat	ore	1,18
Timp mediu pierdut	ore	2,42
Timp câștigat total	ore	1.216.517,04
Timp pierdut total	ore	547.658,97

³³ Pe baza rezultatelor obținute până la momentul evaluării, proiectul se poziționează în categoria intervențiilor cu un raport cost-eficacitate ridicat în cadrul PNRR, în special prin raportarea volumului de beneficiari certificați, a ratei de finalizare și a efectelor sistemice generate, la nivelul costurilor unitare specifice intervențiilor de formare și dezvoltare a capacității administrative. În absența unor analize cost-eficacitate comparabile publicate pentru alte intervenții PNRR de tip similar, datele disponibile indică faptul că proiectul se califică drept una dintre intervențiile cu cel mai ridicat raport cost-eficacitate implementate în administrația publică, prin combinarea unui cost unitar redus cu un nivel excepțional de output, outcome și acoperire instituțională.

³⁴ Vezi: Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A Systematic Approach* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Sold timp	ore	668.858,06
Luni muncă	luni	3.981,30
Salariu mediu brut	lei	8.580,00
Total costuri salvate prin economisirea timpului	lei	34.159.536,84
Total povară administrativă redusă, aferentă costului timpului	euro	6.804.688,61
Ponderele celor care au salvat bani	procent	0,95
Ponderele celor care au cheltuit suplimentar	procent	0,05
Suma salvată medie	lei	665,00
Suma pierdută medie	lei	431,43
Suma salvată total	lei	797.027.990,51
Suma cheltuită total	lei	25.330.837,96
Sold salvat/cheltuit	lei	771.697.152,56
Total povară administrativă redusă prin cheltuieli directe	euro	153.724.532,38
Total scădere povara administrativă în rândul firmelor	euro	160.529.221,00

Indicator de calcul în rândul populației	unitate	valoare
Populație adultă (INS TempoPOP105A)	număr	15.352.243
Gospodării (estimativ)	număr	6.978.292
Gospodării marginalizate (20%)	număr	1.395.658
Gospodării nemarginalizate	număr	5.582.633
Ponderele din gospodăriile nemarginalizate care au salvat timp	număr	0,82
Total gospodării nemarginalizate care au salvat timp	număr	4.577.759
Ponderele din gospodăriile marginalizate care au salvat timp	procent	0,87
Total gospodării marginalizate care au salvat timp	număr	1.214.222
Timp salvat populație generală	ore	3,96
Timp total salvat populație vulnerabilă	ore	18.127.926
Timp salvat populație vulnerabilă	ore	2,99
Timp total salvat populație generală	ore	3.630.525
Timp total salvat (ambele categorii)	ore	21.758.451
Au pierdut timp (total gospodării nemarginalizate)	procent	18%
Au pierdut timp (total gospodării nemarginalizate)	număr	1.004.874
Au pierdut timp (total gospodării marginalizate)	procent	13%
Au pierdut timp (total gospodării marginalizate)	număr	181.436
Timp pierdut populație generală	ore	2,51
Timp pierdut populație vulnerabilă	ore	2,75
Total timp pierdut populație generală	ore	2.763.403
Total timp pierdut populație vulnerabilă	ore	498.948
Total timp pierdut (ambele categorii)	ore	3.262.351
Sold timp (ore)	ore	18.496.100
Luni de muncă (21 zile*8 ore/zi=168 ore muncă/lună)	luni	110.096



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Salariul minim net 2024 lei (INS pentru un but de 3700 lei)	lei	2.220
Sold povară administrativă redusă, aferentă costului timpului	lei	244.412.750
Povară administrativă redusă, aferentă costului timpului	euro	48.687.799
Pondere gospodăriilor nemarginalizate care au salvat bani	procent	84%
Pondere gospodăriilor marginalizate care au salvat bani	procent	85%
Suma medie salvată populație generală	lei	151,59
Suma medie salvată populație vulnerabilă	lei	133,79
Total cheltuieli directe salvate populație generală	lei	710.867.923
Total cheltuieli directe salvate populație vulnerabilă	lei	158.716.321
Total cheltuieli directe salvate (ambele categorii)	lei	869.584.244
Pondere gospodăriilor nemarginalizate care au cheltuit suplimentar	procent	16%
Pondere gospodăriilor marginalizate care au cheltuit suplimentar	procent	15%
Suma medie cheltuită suplimentar populație generală	lei	117,85
Suma medie cheltuită suplimentar populație vulnerabilă	lei	108,89
Total cheltuieli directe suplimentare populație generală	lei	105.266.128
Total cheltuieli directe suplimentare populație vulnerabilă	lei	22.795.979,9
Total cheltuieli directe suplimentare (ambele categorii)	lei	128062108
Sold povara administrativă redusă din cheltuieli directe	lei	741522136
Sold povara administrativă redusă din cheltuieli directe (euro)	euro	147713573
Total scădere povară administrativă în rândul populației	euro	196.401.372

În cazul mediului de afaceri, rezultatele arată că reducerea poverii administrative este determinată în principal de scăderea costurilor directe suportate de firme (aproximativ 154 milioane euro), în timp ce economiile de timp, deși pozitive (un sold de peste 668.000 ore), au o contribuție mai redusă în termeni monetari. Această structură a beneficiilor este relevantă, întrucât indică faptul că digitalizarea nu acționează exclusiv prin eficientizarea timpului de lucru, ci mai ales prin eliminarea unor costuri structurale asociate interacțiunii cu statul (deplasări, intermediari, procese redundante). Ponderea foarte ridicată a firmelor care declară economii financiare (95%) sugerează un impact larg distribuit, cu efecte potențiale asupra competitivității și productivității.

Pentru populație, impactul este de asemenea semnificativ, având suplimentar o dimensiune de natură socială. Economii de timp sunt considerabile (aproximativ 18,5 milioane ore net), echivalente cu peste 110.000 luni de muncă, ceea ce reflectă o eliberare de resurse la nivel societal. În același timp, reducerea costurilor directe (aproximativ 148 milioane euro) indică beneficii financiare concrete pentru gospodării, inclusiv pentru cele vulnerabile. Distribuția acestor beneficii între diferite categorii de populație sugerează că digitalizarea contribuie nu doar la eficiență, ci și la creșterea accesibilității și la reducerea inegalităților în interacțiunea cu administrația.

Modelul propus este coerent din punct de vedere analitic, prin separarea clară a componentelor de impact (timp vs. costuri directe), utilizarea ponderilor de populație afectată și conversia rezultatelor în unități economice comparabile. Această abordare permite evidențierea unui mecanism validat



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

teoretic de transmitere a beneficiilor: digitalizarea și creșterea competențelor administrative conduc la simplificarea proceselor, care la rândul său generează economii de timp și costuri pentru utilizatori.

Limitări metodologice

Interpretarea acestor rezultate trebuie realizată ținând cont de câteva limitări metodologice inerente modelului utilizat, care nu invalidează concluziile, dar definesc cadrul de robustețe al estimărilor:

- valorizarea economică a timpului economisit se bazează pe utilizarea unor repere standard (salariul mediu brut în cazul firmelor și salariul minim net în cazul populației). Această abordare are un caracter conservator și asigură comparabilitatea rezultatelor, însă poate conduce la o subestimare a beneficiilor reale, în special în cazul firmelor, unde valoarea marginală a timpului poate fi semnificativ mai ridicată decât salariul mediu;
- estimările sunt construite prin extrapolarea rezultatelor obținute la nivelul eșantioanelor către populațiile de referință (firme și gospodării). Această abordare reprezintă o practică standard în analizele de impact care urmăresc cuantificarea poverii administrative, fiind utilizată pentru estimarea efectelor la nivelul întregii populații investigate pe baza unor eșantioane reprezentative. Rezultatele trebuie interpretate în limitele parametrilor statistici ai eșantionării (nivel de încredere și marjă de eroare), precum și ale naturii datelor colectate. Prin urmare, valorile estimate reprezintă aproximări valide ale efectelor generate, bazate pe percepțiile și auto-raportările respondenților, în limitele reprezentativității celor două instrumente de colectare a datelor;
- există o posibilă suprapunere parțială între componentele de impact, în sensul în care economiile de timp pot fi reflectate indirect și în reducerea costurilor financiare. Modelul tratează aceste dimensiuni separat, pentru a evidenția mecanismele distincte de impact, însă în practică ele pot fi interdependente.

În ansamblu, aceste limitări nu afectează concluzia principală a analizei, ci indică faptul că estimările prezentate trebuie interpretate în cadrul acestor limite. Chiar și în aceste condiții conservatoare, magnitudinea beneficiilor identificate confirmă relevanța economică ridicată a intervenției și rolul său în reducerea poverii administrative la nivelul economiei și al societății.

j) analiza stakeholderilor

Indexarea principalilor stakeholderi a avut în vedere principalele domenii instituționale din care provin funcționarii publici certificați până în prezent. Reprezentanților acestor domenii la nivel guvernamental li se adaugă ANFP în calitate de coordonator de reformă și alți actori sociali implicați în mod extins în procesul de evaluare: populație generală și persoane vulnerabile, companii și reprezentanți ai mediului de afaceri, organizații ale societății civile și ai mediului academic. Acest tip de analiză se va dezvolta în următoarele etape de evaluare. Până în prezent s-au desfășurat interviuri la nivel guvernamental³⁵ și la nivelul organizațiilor non-guvernamentale și al universităților.

Rezultatele în cadrul analizei stakeholderilor sunt următoarele:

Stakeholderi	Indexarea principalelor interese
ANFP	Managementul eficient al proiectului și atingerea jalonului 185. Până la data prezentului nu sunt elemente care să indice riscuri de atingere a acestor obiective; Sprijinirea proiectelor conexe cu finanțare din PNRR: ○ Dezvoltarea competențelor digitale, de leadership și management al talentelor în contextul digitalizării administrației publice (lot corelat);

³⁵ MIPE, ADR, MDLPA, MADR, MF, ANFP, Univ. din Galați și ONG-urile: JRS și WORLDCARE





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

	○ Operaționalizarea cadrelor de competență din administrația publică centrală; ○ Identificarea și implementarea unor soluții privind creșterea prestigiului funcției publice; Upgrade informațional și sprijin pentru dezvoltarea instrumentelor de gestionare informatică: ○ Dezvoltarea Portalului de management al funcțiilor și funcționarilor publici (E-ANAF) finanțat din PNRRM;; ○ Dezvoltarea SIMRU- Sistem integrat de management al serviciilor de resurse umane pentru administrația publică centrală; Continuarea efortului de instruire în rândul funcționarilor publici derulat în perioada 2014-2020; Plus de prestigiu instituțional.
Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației	Derularea în bune condiții a proiectului, în calitate de Autoritate centrală de coordonare a ANFP; Beneficiar direct al formării atât la nivelul instituției centrale cât mai ales la nivelul unităților administrative pe care le are în subordine. Din acest punct de vedere reprezentanții instituției menționează: • Faptul că proiectul este unul dintre cele mai ample desfășurate la nivel național adresat (inclusiv) autorităților publice locale în rândul cărora există percepția unui deficit ridicat de competențe; • Faptul ca proiectul se adresează (și) autorităților publice locale, aflate în prima linie în interacțiunea cu populația și companiile, este menit să schimbe nu doar nivelul de competență al funcționarilor publici, ci și percepția populației privind calitatea administrării publice; • Proiectul deschide drumul unei strategii de creștere a competențelor în administrația publică menită să atenueze diferențele dintre urban și rural în rândul funcționarilor publici și să atenueze diferențele la nivel regional și județean. Așteptări pentru viitor: ○ sistematizarea și intensificarea programelor de formare la nivelul administrației publice, mai ales la nivel local; ○ utilizarea materialelor create pentru cursuri și a experienței câștigate și după finalizarea proiectului de formare prin crearea unei bănci de cursuri de formare; ○ dezvoltarea unei strategii pe termen mediu de formare a tuturor funcționarilor publici.
Ministerul Finanțelor	Este unul dintre principalii beneficiari ai cursurilor de formare din punct de vedere al numărului de funcționari formați la nivel de minister și structuri subordonate în special ANAF și Direcțiile Regionale ale Finanțelor Publice. La nivel instituțional: ○ Se apreciază în mod special oportunitatea de certificare recunoscută la nivel național, nu doar în interiorul sistemului (prin Școala de Finanțe Publice și Vamă); ○ Proiectul a oferit oportunitatea de a cunoaște mai bine nevoile interne de formare, mai ales în domenii conexe (leadership, management, back office, comunicare etc.);





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

	○ Proiectul a oferit oportunitatea de a cunoaște modalități alternative de organizare a cursurilor, instrumente de evaluare a competențelor, acces la materiale de curs, instrumente de evaluare a satisfacției și impactului; ○ Programele de formare sunt percepute ca fiind complementare activității proprii de formare desfășurată în cadrul Ministerului; ○ A fost menționată dorința de a fi fost implicați mai mult în procesul de evaluare a satisfacției (evaluarea cursurilor să se desfășoare de către Școala de Finanțe Publice și Vămi) și dorința de a fi fost implicați mai mult în procesul de evaluare a nevoilor de formare specifice pentru domeniul de activitate pe care îl reprezintă.
Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale	Este (deocamdată) al treilea beneficiar ca mărime a numărului de funcționari formați la nivel de minister și structuri subordonate în special Direcții Județene pentru Agricultură și APIA; ○ Reprezentanții instituționali exprimă un nivel foarte ridicat de satisfacție față de calitatea informației transmise, organizarea cursurilor și relația cu prestatorii; ○ Consideră programele de formare un reper de bună practică în peisajul românesc al cursurilor destinate funcționarilor publici; ○ Apreciază în mod deosebit oportunitatea oferită de acest proiect pentru funcționarii din Minister și structurile subordonate în condițiile unui deficit semnificativ de oportunități de pregătire în interiorul structurii. Pentru o mare parte dintre cursanții din această structură cursurile ANFP au fost ocazii unice de formare oferite gratuit de la momentul angajării; ○ Apreciază în mod special oportunitatea pe care cursurile au oferit-o funcționarilor din această instituție de a interacționa cu alți funcționari din afara structurii, într-un cadru organizat de învățare; ○ Consideră că procesul de pregătire a funcționarilor publici trebuie să fie unul continuu, iar reactualizarea informațiilor în domeniul digitalizării ar trebui să se facă la 2-3 ani.
Guvernul României/ Autoritatea pentru Digitalizarea României	Unul dintre cei mai importanți beneficiari din punct de vedere numeric al programelor de formare. Interesele sale vizează suplimentar: • Complementaritatea pregătirii funcționarilor publici cu efortul ADR de dezvoltare a sistemelor digitale în administrația publică (cloud guvernamental, sistemul de inter-operativitate instituțională); • Programele de formare oferite de ANFP sunt considerate un element vital pentru succesul procesului de digitalizare a administrației publice; • Complementaritatea percepută a eforturilor de evaluare a competențelor digitale la nivelul administrației publice centrale și de dezvoltare a acestor competențe derulate de ADR; • Desfășurarea de către ADR de acțiuni complementare în vederea creșterii competențelor digitale în IMM-uri și la nivelul populației prin implementarea de proiecte finanțate prin Acordul de Parteneriat (POCIDIF); Este apreciată contribuția programelor de formare ANFP la o mai bună definire a rolului administrației publice în România și la o mai bună înțelegere a funcției administrative, a ceea ce înseamnă „serviciu public”, „orientarea spre cetățean” și „performanță instituțională”.





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

k) analiza SWOT

Analiza SWOT conturată pe parcursul evaluării punctează următoarele elemente:

Puncte tari	Puncte slabe
○ Număr mare de funcționari publici pe care proiectul intenționează să îi pregătească; ○ Ponderea de funcționari publici pe care o vizează (peste 20% din total) are potențial de a genera „saltul” instituțional spre cultura digitalizării în administrația publică; ○ Succesul efortului de pregătire, respectiv ridicarea reală a nivelului de competență a funcționarilor publici pregătiți; ○ Succes în organizare și nivel ridicat de satisfacție din partea participanților; ○ Certificare recunoscută la nivel european, ceea ce crește capacitatea funcționarilor publici de a fi mai mobili la nivel instituțional și pe piața muncii; ○ Acoperirea cu formare a unor zone cu deficit semnificativ în acest sens: administrație locală, administrație teritorială, domenii administrative fără programe/ structuri interne de formare; ○ Complementaritate cu efortul național de digitalizare a României și atingerea țintelor din Agenda Digitală 2030; ○ Crearea unui standard înalt de calitate a programelor de formare sub toate aspectele: curricular, organizatoric, tehnic și al resurselor umane implicate.	○ Disparități în ceea ce privește numărul de cursanți pe tipuri de instituții ale administrației publice, în special cele locale din mediul rural; ○ Delegarea deciziei de formare la nivel instituțional nu asigură în toate cazurile ponderea necesară pentru schimbarea instituțională, existând riscul efectului Matthew³⁶; ○ În unele segmente de top management la nivel administrativ curricula în domeniul managementului a fost percepută ca insuficient de atractivă; ○ Amânarea debutului cursurilor specializate pentru partea a doua a proiectului (așteptare de lungă durată pentru cei interesați de aceste cursuri, așa cum sunt specialiștii IT); ○ Analiza nevoilor de formare care nu include particularități pentru diferite domenii administrative.
Amenințări	Oportunități
○ Nu se adresează personalului contractual³⁷, ceea ce poate altera inclusiv performanța instituțională a formării;	○ România beneficiază de internet de mare viteză (unul dintre cele mai performante la nivel european);

³⁶ Denumirea acestui mecanism a fost propusă de Robert K. Merton după o frază din Evanghelia după Matei: „Căci celui ce are i se va da; iar de la cel ce nu are, i se va lua și puținul pe care l-a avut”. Mecanismul evidențiază faptul că pentru a accesa resurse este nevoie de resurse. El explică disparitățile create de neintervenționism. De exemplu cei cu deficitul cel mai ridicat, nu își dau seama de nevoia de formare, sau nu cred că pot face față unui program de formare.

³⁷ În condițiile în care percepția generală este că nivelul de competențe ale acestora este mai scăzut decât cel al funcționarilor publici, conform ANFP: „Analiza privind gestionarea personalului contractual, respectiv analiza cadrului normativ care face distincția între cele două categorii de personal, respectiv între funcționarii publici și personalul contractual care lucrează în România”. Adresa:

<https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/PNRR%20185/Jalon%20418/LIVRABIL%201%202%20Analiza%20persona l%20contractual final 26%2002%202024.pdf>





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Există riscul ca decalajul de implementare a intervențiilor conexe din Reforma 4 /C7/ PNRR să atenueze obținerea impactului dorit la nivel național; ○ Deficit de competențe la nivelul beneficiarilor finali și nevoia de a oferi servicii publice către toate categoriile de populație, ceea ce duce la păstrarea de documente pe format hârtie și astfel la coexistența unor mecanisme hibride de furnizare a serviciilor publice: tradițional și digital, îngreunând procesul și diminuând impactul proiectat; ○ Riscul ridicat de abandonare a instrumentelor învățate pe durata programelor de formare în contextul deficitului de tehnologie și software la nivel instituțional; ○ Decalaj temporar în raport cu dezvoltarea programelor de digitalizare și inter-operativitate instituțională; ○ Schimbări administrative și de politici în domeniul administrației publice (reforme de austeritate) care să determine ieșirea din sistem a unui număr consistent de funcționari publici cu competențe formate; ○ Contexte socio-politice defavorabile dezvoltării la nivel european și internațional (conflicte, crize); ○ Lipsa de integrare într-un sistem de pregătire a funcționarilor publici, recurent, care să accentueze învățarea continuă ca element caracteristic funcției publice; ○ Deficit de integrare cu alte componente de formare care să asigure inter-operativitatea (insularizare informațională); ○ Analiza deficitară la nivel instituțional a riscurilor care vizează stocarea/ arhivarea/ sisteme alternative de furnizare a energiei care pot altera reziliența instituțională în contextul digitalizării; ○ O viziune integratoare încă slabă la nivel central a eforturilor pentru digitalizare care să permită valorificarea maximă a oportunităților de finanțare ale perioadei. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Ecosistemul instituțional (public și privat) la nivel național și internațional este orientat spre digitalizare; ○ Mediul de business din România oferă suport și este suficient de dezvoltat pentru a fi un partener viabil în procesul de digitalizare; ○ Ponderea absolvenților de IT la nivel național semnificativ mai ridicată decât media europeană, ceea ce oferă o bază de selecție mai largă; ○ Echilibru de gen bun în rândul absolvenților de IT, ceea ce crește adresabilitatea de către sistemul administrației publice (domeniu cu pondere ridicată a femeilor); ○ Nivel relativ ridicat de tehnologizare în rândul instituțiilor publice; ○ Eforturi de digitalizare susținute național prin surse multiple (Programele Operaționale, PNRR, Programe Naționale) destinate digitalizării tuturor categoriilor de actori sociali. |
|--|--|



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

l) analiza VFM

Analiza VFM(Value for Money) evidențiază faptul că intervenția a fost implementată la un cost unitar per participant semnificativ inferior benchmark-urilor de piață pentru programe similare de competențe digitale avansate (DigComp nivel 5), în condițiile menținerii unui volum și a unei complexități ridicate a formării (minimum 40 ore formare asistată, 60–100 ore e-learning și certificare europeană).

PIAȚA DE SERVICII

1900 Euro/curs+ 600 Euro examen+ certificare (certificat DigComp5) Cursuri intensive cu AI de 2 zile oferite de DigiCOMP
799 Euro/curs+ 599 Euro examen+ certificare (certificat DigComp5) curs 5 zile Practical DevSecops
920 Euro/curs+ certificare (certificat DigComp5) curs 5 zile Modern Security
800 Euro (fără certificare) curs pentru certificare DigComp5+, acces la materiale în platformă Coursera
420 Euro/curs + 400 Euro taxa de certificare (certificat DigComp5) curs de 40 de ore, acces la materiale în platformă Innovative Learning

STRUCTURA COSTULUI PER PARTICIPANT

Componentă	Pondere
Training (licență curs / trainer)	60–70%
Certificare	10–20%
Management proiect	10–15%
Platformă / suport IT	5–10%
Evaluare / raportare	5%

SCENARIUL DE COST (nr mare de cursanți)

SCENARIUL 1 -HIGH-QUALITY • Training aplicat • Mentorat/coaching • Transfer de competențe direct aplicabile	1700 Euro
SCENARIUL 2 -STANDARD • Învățare mixtă (online+ față în față) • Componente practice moderate • Certificare inclusă	1200 Euro
SCENARIUL 3 –LOW COST • Cursuri online standardizate (AI) • Componentă practică redusă • Certificare inclusă	650 Euro

COST PER CURSANT IN CADRUL PROIECTULUI

318,5 EURO/CURSANT • Training aplicat • Mentorat/coaching • Transfer de competențe direct aplicabile

Analiza comparativă a costurilor aferente programelor de formare în competențe digitale avansate (nivel DigComp 5) evidențiază o diferență semnificativă între costul unitar per participant realizat în cadrul proiectului ANFP și nivelurile practicate pe piața de servicii de formare. Datele colectate indică faptul că, pentru programe de formare comparabile – care includ formare asistată, componente online și certificare DigComp 5 – costurile de piață variază, în general, între aproximativ 800 și 2.500 euro per participant, în funcție de intensitatea formării, durata și tipul certificării. În paralel, analiza scenariilor de cost arată că un program standard (blended learning, certificare inclusă) se situează în jurul valorii de 1.200 euro/participant, în timp ce programele de tip high-quality pot ajunge la 1.700 euro/participant.

În acest context, costul unitar realizat în cadrul proiectului ANFP, de aproximativ 318,5 euro/participant, se situează mult sub intervalul de referință al pieței, reprezentând aproximativ:



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- 25–30% din costul unui program standard,
- sub 20% din costul unui program de tip high-quality,
- aproximativ jumătate din scenariul low-cost estimat (~650 euro/participant).

Această diferență este cu atât mai relevantă cu cât structura proiectului implementat include elemente care, în mod obișnuit, sunt asociate segmentului mediu de piață, respectiv:

- minimum 40 de ore de formare asistată de formator,
- 60–100 ore de învățare online,
- certificare europeană DigComp 5,
- componente de aplicabilitate practică și transfer de competențe.

Prin urmare, costul redus nu poate fi explicat prin diminuarea volumului sau a complexității intervenției, ci indică un nivel ridicat de eficiență economică. Din perspectivă explicativă, această performanță poate fi atribuită unui cumul de factori structurali specifici intervențiilor de tip sistemic:

- economii de scară semnificative, generate de numărul mare de participanți,
- standardizarea conținutului și a livrării, care permite reducerea costurilor marginale,
- utilizarea infrastructurilor digitale existente (platforma de e-learning),
- mecanisme eficiente de achiziție și contractare.

Rezultatele indică faptul că proiectul ANFP (Jalonul 185) Lot 1 reprezintă un exemplu de bună practică în utilizarea eficientă a fondurilor publice, demonstrând că proiectele de dezvoltare a competențelor digitale avansate pot fi implementate la scară largă la costuri unitare semnificativ reduse, fără diminuarea substanțială a cerințelor de formare și certificare.

5. Concluziile analizei de impact

5.1. Aprecieri generale cu privire la organizarea și derularea programelor de formare și la rezultatele obținute de către participanții la programele de formare

Analiza datelor cantitative și calitative evidențiază faptul că proiectul implementat de către ANFP în cadrul Jalonului 185 se remarcă printr-un nivel ridicat de coerență operațională, calitate pedagogică și eficiență în atingerea rezultatelor asumate. Din perspectiva organizării și derulării, intervenția poate fi caracterizată ca fiind una bine structurată, adaptabilă și capabilă să gestioneze eficient complexitatea unui proiect de formare la scară națională, adresat unui număr foarte mare de participanți, proveniți dintr-un spectru instituțional divers.

Un prim element semnificativ îl reprezintă performanța ridicată în implementare, reflectată în atingerea integrală și chiar depășirea țintelor stabilite (peste 30.000 de funcționari certificați, rată de certificare de 99,7%). Acest rezultat indică o bună organizare logistică și o capacitate instituțională ridicată de coordonare, monitorizare și adaptare pe parcursul derulării proiectului. Nivelul foarte ridicat de retenție și finalizare sugerează că mecanismele de selecție, suport și evaluare au fost adecvate profilului grupului țintă, iar proiectul a reușit să mențină un nivel constant de angajament din partea participanților.





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Din punct de vedere pedagogic, programele de formare au fost percepute ca fiind relevante, bine calibrate și orientate către aplicabilitate practică. Nivelul foarte ridicat al satisfacției (peste 94–96% evaluări pozitive pentru conținut, formatori și organizare) confirmă faptul că structura curriculară, materialele didactice și metodele de predare au răspuns în mod adecvat nevoilor reale de dezvoltare a competențelor digitale în administrația publică. Integrarea cadrului DigComp și diversitatea tematică – de la competențe generale la competențe tehnice avansate – au contribuit la asigurarea unui parcurs de învățare coerent și standardizat la nivel european.

Organizarea programelor de formare în sistem mixt (online, completat de sesiuni fizice) a reprezentat un factor important de succes, facilitând accesul unui număr mare de participanți și asigurând flexibilitate în raport cu constrângerile instituționale. Funcționalitatea platformei de învățare și suportul tehnic au fost evaluate pozitiv, ceea ce indică o infrastructură digitală adecvată și o bună integrare a componentelor tehnologice în procesul educațional.

Rezultatele obținute de participanți confirmă existența unui progres real de învățare și consolidare a competențelor digitale. Creșterea scorului mediu de la evaluarea inițială la cea finală (aproximativ +10%) evidențiază eficiența intervenției din perspectivă educațională. În același timp, datele privind utilizarea competențelor dobândite (peste 90% aplicare imediată, cu frecvență ridicată sau moderată) indică un transfer eficient al învățării în activitatea profesională curentă, ceea ce reprezintă un indicator esențial al calității formării.

Un alt aspect relevant este acoperirea instituțională largă și distribuția relativ echilibrată a participanților între diferitele niveluri ale administrației publice. Proiectul a reușit să ajungă la un număr semnificativ de instituții (969 instituții cu participanți certificați), contribuind astfel la crearea unei mase critice de competențe digitale la nivelul sistemului administrativ. Deși se observă diferențe de participare între administrația centrală și cea locală, acestea nu afectează caracterul general incluziv al intervenției, ci indică mai degrabă variații structurale în capacitatea de mobilizare instituțională.

În concluzie, organizarea și derularea programelor de formare pot fi apreciate ca fiind eficiente și bine adaptate contextului administrativ din România, iar rezultatele obținute de participanți confirmă atingerea obiectivelor principale ale intervenției. Proiectul se evidențiază atât prin amploare, cât și prin calitatea implementării și capacitatea de a genera rezultate educaționale și profesionale relevante, constituind un reper pentru intervențiile viitoare în domeniul dezvoltării competențelor digitale în administrația publică.

5.2. Concluzii cu privire la principalele criterii de evaluare

a) relevanță

Analiza relevanței proiectului indică un grad ridicat de adecvare atât la nevoile specifice ale grupului țintă, cât și la obiectivele strategice mai largi ale digitalizării administrației publice. Într-un context în care România înregistrează decalaje structurale în ceea ce privește competențele digitale, iar cererea pentru servicii publice moderne și eficiente este în creștere, proiectul răspunde unei nevoi reale și bine fundamentate. Conținutul programelor de formare a fost perceput de participanți ca fiind util și aplicabil, lucru confirmat de nivelurile ridicate de satisfacție și de utilizarea imediată a competențelor dobândite în activitatea profesională.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Relevanța intervenției este susținută și de alinierea sa la cadrele europene (în special DigComp) și la obiectivele asumate prin PNRR și Digital Decade. Prin acoperirea unei game largi de competențe – de la utilizarea instrumentelor digitale de bază până la competențe tehnice și analitice avansate – proiectul a reușit să răspundă nevoilor eterogene ale funcționarilor publici, proveniți din instituții cu niveluri diferite de digitalizare și maturitate organizațională.

În același timp, diferențele observate între anumite categorii de participanți (de exemplu, între administrația centrală și cea locală sau între grupe de vârstă) sugerează existența unor nevoi diferențiate, ceea ce indică oportunitatea unor viitoare calibrări mai accentuate ale conținutului formării. Aceste variații nu afectează concluzia generală: proiectul este perceput ca fiind relevant la scară largă și răspunde unor nevoi structurale ale administrației publice, contribuind la modernizarea acesteia.

b) eficacitate

Din perspectiva eficacității, proiectul poate fi evaluat ca fiind unul cu rezultate foarte bune, atât în ceea ce privește atingerea obiectivelor formale, cât și în raport cu efectele generate la nivelul participanților și al instituțiilor. Indicatorii de realizare (număr de participanți certificați, rată de finalizare și certificare) au fost atinși și depășiți, ceea ce confirmă capacitatea operațională a proiectului și buna sa implementare.

La nivelul rezultatelor imediate, creșterea competențelor digitale este demonstrată atât prin evaluările obiective (diferența între scorurile inițiale și finale), cât și prin percepțiile participanților, care indică îmbunătățiri consistente în toate dimensiunile analizate (siguranță digitală, utilizarea datelor, comunicare și colaborare, creare de conținut). Nivelul ridicat de utilizare a competențelor dobândite (peste 90% dintre participanți declarând aplicarea acestora) reprezintă un indicator important al eficacității, arătând faptul că procesul de învățare a fost asimilat și transferat în practică.

Eficacitatea proiectului se reflectă și în efectele la nivel instituțional: reducerea timpilor de procesare a sarcinilor, creșterea eficienței operaționale, îmbunătățirea comunicării interne și externe și extinderea utilizării canalelor digitale. Aceste rezultate indică faptul că proiectul a generat schimbări la nivel individual și a contribuit la transformări funcționale în cadrul instituțiilor. De asemenea, rezultatele privind satisfacția foarte ridicată a participanților și evaluarea pozitivă a formatorilor și a conținutului confirmă calitatea procesului educațional și contribuie la consolidarea eficacității globale a intervenției.

c) eficiență

Analiza eficienței evidențiază faptul că proiectul a utilizat resursele disponibile într-un mod optim, generând rezultate semnificative în raport cu costurile implicate. Structura organizatorică și soluțiile adoptate – utilizarea modelului blended learning și a platformei digitale – au permis implementarea la nivel național, menținând în același timp costurile unitare la un nivel competitiv în raport cu piața programelor de formare în domeniul digital.

Un argument important în favoarea eficienței este reprezentat de rezultatele analizei cost-beneficiu, care indică economii substanțiale pentru mediul de afaceri și pentru populație, prin reducerea poverii administrative. Chiar dacă aceste beneficii nu pot fi atribuite în exclusivitate intervenției, valoarea estimată, de peste 350 milioane euro, depășește semnificativ costurile proiectului, ceea ce indică un randament economic ridicat al investiției publice. Aceste economii sunt generate în principal prin

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

reducerea costurilor directe și, într-o măsură mai mică, prin economisirea timpului, confirmând impactul concret al digitalizării asupra interacțiunii cu administrația.

În plus, eficiența proiectului trebuie analizată și din perspectiva efectelor pe termen mediu și lung. Creșterea competențelor digitale ale funcționarilor publici contribuie la îmbunătățirea durabilă a capacității administrative, facilitând implementarea altor reforme și investiții în digitalizare. Astfel, proiectul nu doar că produce beneficii imediate, dar creează și premisele pentru eficiență instituțională pe termen lung, ceea ce îi conferă un caracter strategic și sustenabil.

d) implementare

Analiza implementării proiectului evidențiază un model operațional caracterizat printr-o combinație eficientă între capacitate de scalare, flexibilitate logistică și mecanisme de management adaptativ. La nivel general, intervenția a reușit să atingă și chiar să depășească țintele contractuale într-un interval de timp inferior duratei maxime de implementare, ceea ce reflectă un nivel ridicat de performanță managerială și organizatorică.

Principalul element de calitate a implementării îl reprezintă capacitatea de operare la scară largă, demonstrată prin gestionarea simultană a unui volum foarte mare de participanți (sute de participanți), organizați în 748 de sesiuni de formare, derulate atât în format online (aprox. 80%), cât și fizic (20%).

Platforma de învățare a reprezentat un element central al implementării, fiind evaluată pozitiv de participanți în ceea ce privește accesibilitatea, funcționalitatea și suportul oferit. Nivelul ridicat de satisfacție (cu peste 88% evaluări maxime) sugerează că infrastructura digitală a susținut eficient procesul de formare, asigurând acces continuu la resurse, interacțiuni facilă cu formatorii și o experiență de învățare coerentă. Totodată, datele calitative indică faptul că platforma a contribuit la familiarizarea participanților cu instrumente digitale relevante pentru activitatea profesională, devenind nu doar un suport tehnic, ci și un instrument de învățare în sine.

Din perspectiva organizării și logisticii, proiectul se remarcă printr-un nivel ridicat de coordonare și adaptabilitate. Implementarea a implicat colaborarea cu 969 de instituții publice active, dintr-un total de 1.277 instituții partenere, ceea ce indică un grad de activare instituțională de aproximativ 76% – un rezultat semnificativ pentru intervenții de acest tip. Organizarea sesiunilor, gestionarea grupelor și alocarea resurselor umane (57 de formatori) au fost realizate într-o manieră flexibilă, cu ajustări continue ale dimensiunii grupelor și ale calendarului, astfel încât să fie menținut ritmul de implementare și atingerea indicatorilor contractuali.

Un alt element esențial îl constituie mecanismele de management performant al contractului, care au asigurat controlul eficient al timpului, volumului și calității livrabililor. Proiectul a atins o rată de certificare de 99,7% și o rată de finalizare de peste 99%, valori excepționale pentru un proiect de asemenea amploare. Aceste rezultate sunt susținute de un sistem riguros de monitorizare și evaluare, care a inclus testări inițiale, simulări, monitorizarea participării și evaluări finale standardizate. În plus, implementarea unui proces iterativ de îmbunătățire a materialelor de curs, bazat pe feedback-ul participanților și al formatorilor, a permis optimizarea continuă a calității formării.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Nu în ultimul rând, implementarea evidențiază o capacitate ridicată de mobilizare instituțională și coordonare inter-organizațională, reflectată în distribuția echilibrată a participanților între administrația centrală, teritorială și locală și în extinderea proiectului la nivel național. Deși există diferențe teritoriale în gradul de participare, acestea sunt specifice intervențiilor de mare amploare și nu afectează coerența generală a implementării.

Un element distinctiv al implementării, confirmat în mod convergent de principalii stakeholderi instituționali (Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale, Ministerul Finanțelor, Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației), îl reprezintă nivelul ridicat de receptivitate și capacitate de adaptare a organizatorilor. Interviuurile realizate evidențiază faptul că echipa de implementare a răspuns prompt și constructiv la solicitările de ajustare venite din partea beneficiarilor, fie că acestea au vizat îmbunătățirea condițiilor logistice ale sesiunilor fizice, adaptarea metodelor de predare sau optimizarea prestației formatorilor. Această deschidere constantă către feedback și integrarea rapidă a inputurilor externe indică existența unui model de management participativ și orientat spre calitate, în care procesul de formare a fost tratat ca un sistem dinamic, ajustat continuu în funcție de nevoile reale ale participanților și ale instituțiilor beneficiare. Din perspectiva evaluării, această capacitate de adaptare reprezintă un factor critic de succes, contribuind atât la menținerea unui nivel ridicat de satisfacție, cât și la creșterea relevanței și eficacității intervenției în ansamblu.

În concluzie, implementarea proiectului poate fi caracterizată ca fiind eficientă, bine coordonată și adaptată unui context administrativ complex. Combinația dintre infrastructura digitală funcțională, organizarea logistică flexibilă și mecanismele solide de management a permis atingerea unor rezultate superioare așteptărilor, confirmând capacitatea intervenției de a livra formare de calitate la scară națională.

e) impact

Analiza impactului evidențiază faptul că programele de formare generează efecte semnificative pe mai multe niveluri – individual, instituțional și macro – confirmând caracterul său transversal și rolul de accelerator al modernizării administrației publice.

La nivel individual, impactul este unul ridicat și imediat observabil. Participanții au înregistrat o creștere semnificativă a competențelor digitale, confirmată atât prin evaluările inițiale și finale, cât și prin percepțiile proprii asupra progresului realizat. Un indicator esențial al acestui impact este gradul foarte ridicat de utilizare a competențelor dobândite, peste 90% dintre absolvenți declarând că le aplică în activitatea curentă, frecvent sau ocazional. Această utilizare efectivă indică un transfer reușit al învățării în practică și sugerează că formarea a produs schimbări concrete în modul de lucru. În plus, rezultatele arată îmbunătățiri în capacitatea de gestionare a informațiilor digitale, comunicare și colaborare, utilizarea instrumentelor digitale și crearea de conținut, toate acestea contribuind la creșterea autonomiei profesionale și a eficienței individuale.

La nivel instituțional, impactul se reflectă în modificări funcționale ale modului de operare al instituțiilor din care provin participanții. Datele indică o creștere a eficienței operaționale (raportată de aproximativ 46% dintre instituții), reducerea timpilor de procesare a sarcinilor și extinderea utilizării instrumentelor digitale în activitatea curentă. De asemenea, se observă îmbunătățiri în comunicarea internă și externă, precum și în relația cu cetățenii și mediul de afaceri. Creșterea utilizării tehnologiilor

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

digitale, inclusiv în procesele de lucru zilnice, indică faptul că proiectul contribuie la modernizarea fluxurilor interne și la trecerea către modele organizaționale mai eficiente și mai flexibile. Impactul instituțional este susținut și de crearea unei mase critice de personal instruit, ceea ce facilitează procesele de schimbare și crește capacitatea instituțiilor de a implementa alte inițiative de digitalizare.

La nivel macro, impactul trebuie interpretat printr-o combinație de rezultate directe și efecte indirecte, observabile în special prin indicatori proxy și prin datele din sondaje și analize complementare. Un prim efect major este reprezentat de reducerea poverii administrative, estimată la peste 350 milioane euro cumulat pentru mediul de afaceri și populație. Aceste economii sunt generate în principal prin reducerea costurilor directe și, într-o măsură semnificativă, prin economisirea timpului asociat interacțiunii cu administrația. Impactul economic se traduce prin reducerea costurilor de conformare, creșterea eficienței și îmbunătățirea mediului de afaceri.

Din perspectivă socială, datele indică îmbunătățiri în relația dintre cetățeni și administrație, inclusiv prin creșterea calității interacțiunilor și extinderea utilizării canalelor digitale. Rezultatele sondajelor arată o creștere a satisfacției față de serviciile digitale și o utilizare mai frecventă a acestora, ceea ce contribuie la simplificarea accesului la servicii publice. În același timp, există indicii privind creșterea încrederii instituționale, susținute de îmbunătățirea percepției asupra eficienței și calității serviciilor publice, în linie cu literatura de specialitate care corelează performanța administrativă cu nivelul de încredere în guvern.

În domeniul digitalizării, impactul trebuie analizat în corelație cu indicatorii europeni (DESI), care arată că România pornește de la un nivel relativ scăzut în ceea ce privește utilizarea serviciilor digitale, interoperabilitatea și transparența. În acest context, proiectul contribuie la consolidarea dimensiunii de competențe digitale, considerată un factor critic pentru îmbunătățirea performanței viitoare a acestor indicatori. Creșterea utilizării serviciilor digitale și îmbunătățirea percepției asupra eficienței acestora, evidențiate în sondajele realizate, sugerează că intervenția acționează ca un catalizator pentru progresul înregistrat în procesul de digitalizare.

Raportarea la evaluarea impactului la nivel macro trebuie realizată cu prudență, având în vedere o serie de limitări. În primul rând, perioada scurtă de timp scursă de la finalizarea programelor de formare (aproximativ două luni) nu permite surprinderea completă a efectelor de durată, în special a celor sistemice. În al doilea rând, relațiile cauzale între intervenție și indicatorii macroeconomici sau sociali sunt complexe și influențate de o multitudine de factori externi, ceea ce face dificilă izolarea impactului direct al proiectului. Nu în ultimul rând, o parte importantă a indicatorilor oficiali relevanți nu sunt încă actualizați pentru anul 2025 – anul de maximă intensitate a intervenției – ceea ce limitează posibilitatea de a observa pe deplin efectele acesteia în statisticile agregate.

În concluzie, datele disponibile indică un impact semnificativ și coerent al proiectului la toate nivelurile analizate, cu efecte directe asupra competențelor individuale, asupra funcționării instituțiilor și asupra eficienței interacțiunii dintre administrație și societate, precum și cu potențial de influență asupra evoluțiilor macro în perioada următoare.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

f) sustenabilitate

Din perspectiva sustenabilității se evidențiază faptul că proiectul ANFP are premise solide de a genera efecte durabile, atât prin amploarea intervenției, cât și prin integrarea sa într-un cadru mai larg de reformă și investiții în digitalizarea administrației publice. Caracterul sustenabil al rezultatelor este susținut de mai mulți factori convergenți, care acționează atât la nivel individual, cât și instituțional și sistemic.

Un prim element semnificativ îl reprezintă capacitatea de multiplicare la nivel instituțional, generată de numărul foarte mare de funcționari publici formați. Existența unei mase critice de personal cu competențe digitale dezvoltate creează condițiile pentru difuzarea internă a cunoștințelor și practicilor, inclusiv prin mecanisme informale de învățare (peer learning), mentorat și sprijin operațional în cadrul echipelor. În acest sens, impactul proiectului depășește beneficiarii direcți, contribuind la transformări organizaționale mai largi și la consolidarea unei culturi instituționale orientate către digitalizare.

Sustenabilitatea este consolidată și de alinierea proiectului la standarde și cadre de competență recunoscute, precum DigComp5 și inițiativele de formare de tip ICDL adresate funcționarilor publici. Acest lucru permite integrarea rezultatelor formării într-un sistem coerent de dezvoltare profesională continuă a acestora, facilitând actualizarea și extinderea competențelor în timp.

De asemenea un element major în asigurarea sustenabilității este dat de abordarea integrată la nivelul ANFP în ceea ce privește dezvoltarea competențelor în administrația publică. Această abordare depășește logica unor intervenții punctuale și se bazează pe un sistem coerent care include: integrarea competențelor digitale în cadrul normativ al competențelor profesionale, definirea și utilizarea unor standarde de evaluare, dezvoltarea continuă de programe de formare și perfecționare, precum și punerea la dispoziția funcționarilor publici a unor instrumente online (cursuri, tutoriale, resurse educaționale). În plus, utilizarea mecanismelor de feedback și a analizelor de nevoi permite adaptarea constantă a ofertei de formare la cerințele reale ale administrației. Această arhitectură instituțională creează premisele pentru continuitatea și actualizarea competențelor digitale, transformând rezultatele proiectului într-un proces sustenabil de dezvoltare profesională la nivel sistemic.

Un alt factor determinant pentru sustenabilitate îl constituie integrarea proiectului în ecosistemul mai larg al investițiilor din cadrul Componentei C7 – Transformare digitală din PNRR. Implementarea concomitentă a altor măsuri – precum dezvoltarea infrastructurii digitale la nivelul instituțiilor publice, creșterea interconectivității instituționale, standardizarea proceselor, dotarea tehnică a instituțiilor publice și dezvoltarea de instrumente digitale – creează un mediu favorabil valorificării competențelor dobândite. În acest context, proiectul ANFP funcționează ca un element de „activare” a acestor investiții, asigurând resursa umană necesară pentru utilizarea eficientă a noilor sisteme și tehnologii.

Sustenabilitatea este susținută și de tendințele de creștere a competențelor digitale la nivelul populației și al mediului de afaceri, care amplifică cererea pentru servicii publice digitale și creează presiune pentru menținerea și dezvoltarea acestora. În măsura în care administrația continuă să răspundă acestor așteptări, competențele dezvoltate prin proiect vor rămâne relevante și vor fi utilizate în mod constant.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Cu toate acestea, caracterul sustenabil al intervenției nu este garantat și poate fi influențat de o serie de factori de risc. Schimbările legislative sau instituționale pot afecta continuitatea politicilor de formare și digitalizare, în special în absența unor mecanisme de ancorare strategică pe termen lung. De asemenea, modificarea priorităților guvernamentale, inclusiv pe fondul unor crize externe (energetice, economice sau geopolitice), poate conduce la realocarea resurselor și la diminuarea investițiilor în dezvoltarea competențelor digitale.

Un risc important este reprezentat de eventuala discontinuitate sau dezvoltare insuficientă a proceselor de digitalizare sistemică. În lipsa unor progrese continue în domenii precum interoperabilitatea, simplificarea procedurilor și modernizarea infrastructurii, competențele dobândite pot fi subutilizate, ceea ce ar reduce impactul pe termen lung al proiectului. În mod similar, calitatea și orientarea către utilizator a instrumentelor digitale reprezintă un factor critic: soluțiile tehnologice care nu sunt intuitive, integrate sau adaptate nevoilor reale ale utilizatorilor pot limita utilizarea și eficiența acestora, afectând indirect sustenabilitatea rezultatelor.

În concluzie, proiectul dispune de premise majore de sustenabilitate, bazate pe amploarea intervenției, integrarea în cadre de competență și corelarea cu investiții structurale în digitalizare. Totuși, menținerea și amplificarea impactului depind de continuitatea reformelor, de coerența politicilor publice și de capacitatea sistemului administrativ de a valorifica în mod constant competențele dezvoltate.

g) dezvoltare durabilă-măsura în care rezultatele intervenției sunt relevante și/sau influențează obiectivele de dezvoltare durabilă.

Proiectul ANFP contribuie relevant la obiectivele de dezvoltare durabilă, în special prin consolidarea capitalului uman și a capacității administrative. Din perspectiva ODD 4, intervenția susține în mod direct educația pe tot parcursul vieții, prin participarea extinsă a funcționarilor publici la procese de formare și prin utilizarea efectivă a competențelor dobândite. În raport cu ODD 9, proiectul sprijină indirect digitalizarea și inovarea, prin creșterea capacității instituțiilor de a utiliza tehnologii digitale și de a eficientiza interacțiunea cu mediul de afaceri. Cea mai consistentă contribuție este însă în direcția ODD 16, unde rezultatele indică îmbunătățiri în eficiența, profesionalizarea și orientarea către utilizator a administrației publice.

Aceste concluzii trebuie interpretate în limitele datelor disponibile, în condițiile în care indicatorii oficiali relevanți nu sunt actualizați pentru anul 2025, iar perioada de la finalizarea intervenției este încă redusă. În acest context, impactul asupra obiectivelor de dezvoltare durabilă este evidențiat în principal prin rezultate operaționale și percepții validate empiric, care indică o aliniere clară a proiectului la direcțiile strategice de dezvoltare și un potențial de contribuție pe termen mediu și lung.

Proiectul contribuie la obiectivele de dezvoltare durabilă nu doar prin dezvoltarea competențelor digitale, ci și prin reducerea disparităților între diferite categorii de beneficiari. Datele analizate indică o distribuție relativ echilibrată a rezultatelor între mediul urban și rural, între nivelurile administrației (central, teritorial și local) și între regiuni, fără diferențe semnificative între zone mai dezvoltate și mai puțin dezvoltate. Acest aspect sugerează că intervenția a avut un rol de uniformizare a nivelului de competențe digitale, contribuind la crearea unei baze comune de capacitate administrativă și



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

susținând în mod indirect coeziunea instituțională și teritorială, în linie cu obiectivele ODD, în special ODD 4 și ODD 16.

Totuși, această contribuție trebuie nuanțată prin prisma unor limitări legate de gradul de activism instituțional la nivel local. Analiza implementării arată existența unor diferențe în nivelul de mobilizare între județe și instituții, unele manifestând un interes ridicat și o participare consistentă, în timp ce altele au avut o implicare mai redusă. Acest fapt arată că efectele de reducere a disparităților sunt încă dependente de factori locali, precum capacitatea managerială, prioritățile instituționale sau deschiderea către schimbare. În acest context, pentru consolidarea impactului în direcția dezvoltării durabile, este necesară o atenție sporită acordată mecanismelor de mobilizare și sprijin în zonele mai puțin active, astfel încât beneficiile proiectului să fie valorificate în mod uniform la nivel național.

5.3. Realizări și provocări

a) Realizări

Proiectul ANFP aferent Jalonului 185 se remarcă printr-un set de realizări, care depășesc dimensiunea unei intervenții punctuale și care conturează un model de bună practică în domeniul dezvoltării competențelor digitale în administrația publică din România.

În primul rând, *amplarea intervenției* reprezintă o realizare majoră. Formarea și certificarea a 30.021 de funcționari publici confirmă capacitatea proiectului de a opera la scară națională și de a genera o masă critică de competențe digitale în administrație. Acest rezultat este susținut de o infrastructură extinsă de colaborare, materializată prin 1.277 de protocoale instituționale, care au permis mobilizarea unui număr mare de instituții și facilitarea participării la nivel teritorial.

Un al doilea element definitoriu îl constituie *capacitatea operațională demonstrată* prin organizarea și livrarea programelor de formare. Derularea unui număr ridicat de sesiuni, în format preponderent online, completat de componente fizice, evidențiază eficiența modelului de învățare adoptat. Implementarea unei platforme digitale funcționale, evaluate apreciativ de către cursanți a permis gestionarea procesului de învățare la scară largă, asigurând acces la resurse, interacțiune și monitorizare continuă a progresului participanților.

De asemenea, *performanța în atingerea rezultatelor* reprezintă o realizare esențială. Nivelul foarte ridicat al certificării (99,7%) și al finalizării confirmă nu doar calitatea procesului educațional, ci și capacitatea de menținere a angajamentului participanților pe parcursul proiectului.

Un element suplimentar relevant pentru succesul implementării îl constituie *componenta de promovare și informare*, realizată prin organizarea de conferințe regionale. Acestea au avut un rol important în creșterea gradului de conștientizare și în stimularea participării la nivel local, fiind urmate de o intensificare vizibilă a mobilizării instituțiilor din teritoriu. Prin facilitarea dialogului direct cu beneficiarii și prin clarificarea obiectivelor și beneficiilor proiectului, aceste acțiuni au contribuit la extinderea participării și la reducerea barierelor de acces, consolidând dimensiunea incluzivă a intervenției.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Proiectul a contribuit la crearea unui veritabil *ecosistem de formare digitală* cu acoperire națională, care include nu doar cursurile livrate, ci și resursele educaționale, instrumentele digitale și mecanismele de suport puse la dispoziția funcționarilor publici. Această infrastructură reprezintă o bază solidă pentru continuarea proceselor de dezvoltare a competențelor și pentru extinderea inițiativelor de formare în viitor.

O realizare importantă este și consolidarea rolului *ANFP ca actor strategic în procesul de modernizare și dezvoltare a funcției publice din România*. Prin implementarea acestui proiect, ANFP și-a consolidat capacitatea de a susține dezvoltarea competențelor digitale în administrația publică și de a integra dimensiunea competențelor profesionale în procesele mai ample de reformă administrativă și transformare digitală. Proiectul evidențiază rolul ANFP în promovarea și susținerea dezvoltării capacității administrative, prin stimularea adoptării competențelor necesare unei administrații publice moderne, eficiente și orientate către servicii digitale.

În același timp, proiectul a dobândit statutul de *experiență de referință*, stabilind un nivel ridicat al standardelor de calitate, eficiență și eficacitate pentru intervenții similare. Prin modul de organizare, rezultatele obținute și impactul generat, acesta poate fi considerat un reper pentru viitoare intervenții în domeniul formării, atât la nivel național, cât și în context european.

Nu în ultimul rând, proiectul a contribuit la dezvoltarea unei *infrastructuri de suport pentru învățare continuă*, pusă la dispoziția funcționarilor publici sub forma resurselor educaționale și a mecanismelor de feedback și analiză de nevoi. Această infrastructură permite nu doar menținerea competențelor dobândite, ci și actualizarea și extinderea acestora, în funcție de evoluțiile tehnologice și de cerințele administrative.

În concluzie, realizările proiectului reflectă o combinație de amploare între calitate și impact, confirmând capacitatea intervenției de a produce schimbări semnificative la nivelul administrației publice și de a crea premisele pentru continuarea procesului de digitalizare și modernizare instituțională.

b) Provocări

i. Provocări la nivelul organizării și derulării sesiunilor de formare

Implementarea proiectului, în pofida rezultatelor foarte bune obținute, a fost însoțită de o serie de provocări semnificative la nivel operațional, generate atât de specificul administrației publice, cât și de amploarea intervenției și de constrângerile de timp.

O primă provocare majoră a fost legată de *gestionarea participării funcționarilor la sesiunile de formare în paralel cu sarcinile curente de serviciu pe care aceștia au fost nevoiți să le îndeplinească*. Datele calitative indică faptul că, în numeroase cazuri, participanții nu au beneficiat de o degrevare efectivă de responsabilitățile profesionale, fiind nevoiți să gestioneze simultan activitatea curentă și participarea la formare. Au existat inclusiv situații în care funcționarii au recurs la concediu pentru a putea participa la cursuri, ceea ce evidențiază faptul că formarea profesională a funcționarilor publici nu este încă pe deplin integrată ca prioritate instituțională, pentru care să fie alocate în mod sistematic timp și resurse dedicate. În același timp, pentru o parte semnificativă a participanților, aceste programe de formare au reprezentat prima experiență formativă din ultimii ani (în unele cazuri din ultimul deceniu) și primul contact structurat cu formarea în domeniul digitalizării, ceea ce a amplificat efortul



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

individual de adaptare susținut în primul rând de motivația internă a funcționarilor publici de a se perfecționa.

O a doua provocare importantă a fost determinată de *eterogenitatea ridicată a nivelului inițial de competențe digitale*. Diferențele semnificative între participanți au impus un efort suplimentar din partea formatorilor pentru a adapta conținutul și ritmul de predare, astfel încât să poată fi recuperate decalajele într-un interval de timp relativ scurt. Această situație a necesitat flexibilitate pedagogică, utilizarea unor metode diferențiate de predare și sprijin suplimentar acordat participanților cu nivel mai redus de competențe.

De asemenea, *limitările tehnice existente* la nivel instituțional au constituit o constrângere relevantă, în special pentru sesiunile online. Diferențele în dotarea tehnică (echipamente, licențe software, acces la aplicații) și existența unor bariere de securitate IT în anumite instituții au afectat, în unele cazuri, capacitatea de participare practică a cursanților. În acest context, organizatorii au compensat aceste limitări în cadrul sesiunilor fizice, prin asigurarea echipamentelor necesare pentru toți participanții, garantând astfel desfășurarea efectivă a componentelor aplicative. Totuși, în mediul online, eficiența formării practice a rămas parțial dependentă de resursele disponibile la nivel instituțional.

O provocare majoră a fost și *menținerea unui ritm susținut de implementare*, necesar pentru acoperirea volumului foarte mare de participanți în intervalul de timp disponibil. Proiectul a debutat cu întârziere față de planificarea inițială, ca urmare a duratei mai mari a proceselor de selecție și contractare, ceea ce a impus recuperarea acestui decalaj printr-un efort logistic și organizatoric intens. Atât ANFP, cât și organizatorii au fost nevoiți să accelereze procesele operaționale: mobilizarea instituțiilor, semnarea protocoloalelor, validarea conținutului, organizarea sesiunilor și gestionarea întregului parcurs al participanților.

În acest context, complexitatea implementării a fost amplificată de necesitatea de a asigura un *flux coerent și funcțional pentru fiecare participant*, de la înscriere până la certificare. Acest proces a inclus multiple etape interdependente (înregistrare, participare, evaluări intermediare, încărcarea temelor practice în platformă, evaluare finală, certificare și distribuirea certificatelor), fiecare necesitând coordonare atentă și ajustări continue. Adaptarea platformei și optimizarea experienței utilizatorului au fost esențiale pentru gestionarea acestui flux la scară largă.

Un aspect punctual, dar relevant pentru complexitatea implementării, a fost reprezentat de *gestionarea unor situații neprevăzute de natură externă*, precum criza energetică din Spania, care a afectat temporar desfășurarea cursurilor. Având în vedere că programele de formare au fost derulate sub coordonarea partenerilor din Spania, Universitatea Loyola, Fundația ETEA, Foro de Formacion y Ediciones SL, întreruperea alimentării cu energie electrică în regiuni extinse a condus la suspendarea bruscă a sesiunilor de formare în curs. Reacția partenerilor a fost însă una promptă și eficientă, aceștia mobilizând rapid resurse locale pentru remedierea situației, comunicând în timp util cu participanții și reorganizând activitățile astfel încât recuperarea conținutului afectat să se realizeze în cadrul aceleiași sesiuni de formare. Acest episod evidențiază atât vulnerabilitatea unor intervenții de amploare la factori externi imprevizibili, cât și capacitatea ridicată de reacție și adaptare a echipei de implementare, care a reușit să limiteze impactul asupra participanților și să asigure continuitatea procesului de formare fără afectarea rezultatelor finale.

În concluzie, provocările identificate reflectă atât constrângeri structurale ale sistemului administrativ (capacitate limitată de alocare a timpului pentru formare, infrastructură inegală), cât și complexitatea

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

inerentă a implementării unui proiect de asemenea dimensiune. Modul în care acestea au fost gestionate confirmă însă capacitatea de adaptare și reziliența mecanismelor de implementare.

ii. Provocări cu privire la atingerea indicatorilor de realizare și rezultat ai intervenției

Atingerea indicatorilor de realizare și rezultat ai intervenției, deși realizată în final la un nivel foarte ridicat, a presupus depășirea unor provocări generate în principal de amploarea proiectului, de constrângerile de timp și de specificul mediului instituțional.

O primă provocare a fost legată de *atingerea țintei foarte ambițioase* privind numărul de funcționari certificați, în condițiile unei implementări decalate față de calendarul inițial. Întârzierea debutului proiectului a redus perioada efectivă de implementare, ceea ce a impus o accelerare considerabilă a ritmului de livrare și o mobilizare intensă atât din partea ANFP, cât și a organizatorilor. Gestionarea simultană a unui volum mare de participanți, în paralel cu menținerea standardelor de calitate, a reprezentat o provocare operațională majoră.

Un al doilea aspect relevant îl constituie asigurarea unui *nivel ridicat de participare și finalizare*, în contextul în care participarea funcționarilor depinde în mare măsură de decizii instituționale și de disponibilitatea individuală. După cum s-a evidențiat și în analiza implementării, lipsa unei degrevări sistematice de sarcinile de serviciu a afectat, în unele cazuri, continuitatea participării. În acest context, menținerea unei rate de finalizare și certificare de peste 99% a necesitat mecanisme active de monitorizare, suport și motivare a participanților, precum și o flexibilitate crescută în organizarea sesiunilor.

De asemenea, *dependența de date auto-raportate* în cadrul sondajelor realizate a constituit o provocare metodologică în validarea indicatorilor de rezultat. Deși aceste date oferă o imagine relevantă asupra percepțiilor și utilizării competențelor, ele necesită interpretare prudentă și completare cu alte surse de informații pentru o evaluare exhaustivă a impactului.

Nu în ultimul rând, atingerea indicatorilor a fost influențată de *nivelul variabil de implicare instituțională*, unele organizații manifestând un grad mai ridicat de mobilizare decât altele. Aceste diferențe au afectat ritmul de recrutare a participanților și distribuția acestora la nivel teritorial, necesitând eforturi suplimentare de coordonare și stimulare a participării.

În concluzie, provocările identificate reflectă complexitatea unei intervenții de mare amploare, care vizează simultan rezultate cantitative ambițioase și schimbări calitative la nivelul competențelor și al funcționării instituțiilor. Depășirea acestor provocări și atingerea indicatorilor planificați confirmă capacitatea proiectului de a gestiona eficient constrângeri multiple și de a livra rezultate consistente în condiții dificile.

iii. Provocări în atingerea indicatorilor de impact

Evaluarea impactului intervenției a fost însoțită de o serie de provocări specifice, generate în principal de natura complexă a efectelor urmărite, de orizontul temporal redus disponibil pentru măsurare și de interdependența cu alte reforme și investiții din cadrul Componentei C7 – Transformarea digitală.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

O primă limitare majoră este legată de *măsurarea impactului în termeni cantitativi*, în condițiile în care o parte semnificativă a indicatorilor relevanți la nivel național nu sunt încă disponibili pentru anul 2025 – anul de maximă intensitate a intervenției. În absența acestor date actualizate, evaluarea impactului se bazează în mare măsură pe indicatori proxy, pe percepțiile beneficiarilor și pe analize complementare, ceea ce limitează posibilitatea de a surprinde integral efectele la nivel agregat. Această limitare este amplificată de faptul că evaluarea este realizată la un interval foarte scurt de la finalizarea proiectului, iar efectele de impact – în special cele instituționale și macroeconomice – necesită un timp mai îndelungat pentru a deveni vizibile și măsurabile.

O altă provocare derivă din *complexitatea lanțurilor cauzale și din interdependența intervenției* cu alte componente ale PNRR. Impactul proiectului nu se manifestă izolat, ci este corelat cu investiții în infrastructură digitală, interoperabilitate, dezvoltarea de platforme și servicii publice digitale. În acest context, atribuirea directă a impactului exclusiv programelor de formare este dificilă, întrucât rezultatele observate sunt produsul unei combinații de factori. Cu toate acestea, trebuie subliniat faptul că dezvoltarea competențelor digitale are un rol fundamental în acest ecosistem, reprezentând o intervenție de tip „resursă”, fără de care celelalte investiții nu ar putea fi valorificate eficient. În absența competențelor adecvate la nivelul resursei umane, infrastructura și instrumentele digitale riscă să rămână subutilizate, ceea ce conferă proiectului un rol esențial în materializarea impactului global al C7.

În pofida acestor limitări, există *indicii semnificative privind manifestarea impactului la nivel național*. Analiza cost–beneficiu evidențiază o reducere semnificativă a poverii administrative pentru populație și mediul de afaceri, cu efecte economice cuantificabile. De asemenea, rezultatele sondajelor indică îmbunătățiri în utilizarea serviciilor digitale, în eficiența interacțiunii cu administrația și în calitatea comunicării, sugerând un impact pozitiv asupra digitalizării și asupra funcționării instituțiilor publice. Aceste evoluții sunt corelate cu factori precum creșterea transparenței, reducerea birocrăției și, indirect, diminuarea oportunităților de corupție, elemente care contribuie la îmbunătățirea climatului instituțional și economic.

În ceea ce privește indicatorii europeni, există premise solide ca impactul proiectului să se reflecte în special în dimensiunea de capital uman din cadrul DESI, unde România înregistrează decalaje semnificative. Creșterea competențelor digitale la scară largă reprezintă un factor esențial pentru îmbunătățirea performanței viitoare în acest domeniu, chiar dacă efectele nu sunt încă vizibile în datele curente.

Din perspectivă socială și instituțională, impactul se regăsește și în direcția consolidării încrederii în instituțiile publice, în linie cu obiectivele asociate ODD 16 – instituții eficiente și responsabile. Datele din Eurobarometre indică tendințe de îmbunătățire a percepției asupra serviciilor publice și a interacțiunii cu administrația, ceea ce sugerează că reformele în curs, inclusiv dezvoltarea competențelor digitale, contribuie la această evoluție. Aceste semnale sunt încurajatoare și indică faptul că progresele realizate în perioada 2024–2025 au potențialul de a se reflecta mai clar în indicatorii de țară pentru anii 2025 și 2026.

În concluzie, provocările în evaluarea impactului sunt legate în principal de constrângeri metodologice și temporale, nu de absența efectelor. Deși măsurarea completă a impactului necesită un orizont de timp mai lung și date suplimentare, evidențele disponibile indică în mod consistent faptul că proiectul contribuie la transformări relevante la nivel economic, instituțional și social, cu potențial de consolidare în perioada următoare.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

6. Recomandări

6.1. Recomandări privind dezvoltarea de noi competențe digitale sau complementare

Pe baza opiniilor exprimate de cursanți în cadrul interviurilor, se identifică oportunitatea extinderii curriculei de formare prin includerea unor competențe digitale suplimentare, care să consolideze progresul realizat și să răspundă unor nevoi emergente ale administrației publice. În primul rând, un număr semnificativ de respondenți au menționat necesitatea aprofundării pachetului MS Office, în special Excel, pentru activități specifice precum analiza datelor, prelucrarea rapidă a informațiilor și generarea de rapoarte instituționale. Această cerință este reiterată constant în interviuri, în special de funcționarii din instituțiile teritoriale, pentru care instrumentele de calcul și raportare reprezintă elemente esențiale ale activității curente.

Totodată, cursanții au subliniat necesitatea integrării unor elemente introductive privind utilizarea inteligenței artificiale în administrația publică, inclusiv exemple aplicate pe domenii (planificare, comunicare, analiză, management operațional). Interviurile arată că mulți participanți se confruntă cu un volum ridicat de sarcini repetitive sau cu necesitatea gestionării unor cantități mari de date, situație în care instrumentele AI ar putea genera creșteri semnificative de eficiență. În același sens, respondenții au solicitat instruire suplimentară privind instrumente digitale gratuite și aplicații open-source, utile mai ales în instituțiile cu infrastructură limitată sau cu licențe software insuficiente.

O altă categorie de recomandări vizează dezvoltarea competențelor de integrare a aplicațiilor digitale utilizate la nivel instituțional, astfel încât competențele dobândite să poată fi aplicate direct în sistemele deja existente. În plus, cursanții au semnalat importanța familiarizării cu tehnologii de cartografiere, GPS și geo-localizare, în special pentru activitățile specifice administrației publice locale (urbanism, monitorizare teren, managementul intervențiilor). De asemenea, există o nevoie crescândă de formare în securitate cibernetică, protecția datelor și gestionarea informațiilor sensibile, domenii percepute ca vulnerabile în practica instituțională curentă.

În completarea acestor direcții, analiza datelor sugerează necesitatea dezvoltării unor competențe avansate de lucru cu datele, inclusiv elemente de data analytics, vizualizare de date (dashboard-uri, indicatori operaționali) și utilizarea instrumentelor de tip business intelligence. Aceste competențe sunt esențiale în contextul creșterii volumului de date administrative și al nevoii de fundamentare a deciziilor pe baze empirice.

De asemenea, se conturează o nevoie clară pentru competențe digitale aplicate proceselor administrative, precum automatizarea fluxurilor de lucru (RPA – robotic process automation), utilizarea semnăturii electronice, managementul documentelor digitale și interoperabilitatea sistemelor. Aceste competențe ar permite valorificarea mai eficientă a investițiilor realizate în infrastructura digitală și ar contribui la reducerea poverii administrative.

Un alt domeniu emergent îl reprezintă competențele de utilizare a serviciilor digitale publice și a platformelor guvernamentale, inclusiv instruirea practică pe sisteme existente (ex. platforme de raportare, sisteme interne, baze de date instituționale). Adaptarea formării la aceste instrumente concrete ar crește semnificativ transferul în practică și relevanța imediată a programelor de formare.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Totodată, este recomandată includerea unor module privind competențele transversale asociate digitalizării, precum gândirea critică în utilizarea informației digitale, combaterea dezinformării, etica utilizării tehnologiilor și colaborarea în medii digitale. Acestea devin din ce în ce mai relevante în contextul extinderii utilizării tehnologiilor digitale și al creșterii expunerii la riscuri informaționale.

Nu în ultimul rând, se evidențiază oportunitatea dezvoltării unor trasee diferențiate de formare, adaptate nivelului inițial de competențe și specificului funcțional al participanților (funcții de execuție vs. management, domenii tehnice vs. administrative). O astfel de abordare ar permite optimizarea procesului de învățare și creșterea eficienței formării, în condițiile unei eterogenități ridicate a grupului țintă.

Totodată, se recomandă extinderea și aprofundarea curriculei în domenii emergente și cu grad ridicat de specializare, precum inteligența artificială, analiza avansată a datelor, automatizarea proceselor, securitatea cibernetică, guvernanta datelor sau utilizarea tehnologiilor digitale pentru fundamentarea deciziilor publice. O astfel de evoluție ar permite consolidarea și valorificarea competențelor digitale avansate, deja dezvoltate în cadrul proiectului, și ar susține utilizarea strategică a tehnologiei în administrația publică, contribuind la creșterea capacității administrative și la accelerarea transformării digitale a sectorului public.

6.2. Recomandări privind organizarea și derularea programelor de formare destinate funcționarilor publici.

Se recomandă continuarea derulării programelor de formare pentru funcționarii din administrația publică într-o manieră similară, valorificând lecțiile învățate din implementarea actualei intervenții, care a demonstrat capacitatea de a livra rezultate consistente la scară națională.

Interviurile cu cursanții au evidențiat o serie de aspecte organizaționale care pot optimiza derularea viitoarelor programe de formare. Un număr important de respondenți au semnalat nevoia unei gestionări mai flexibile a timpului, în special în sesiunile online desfășurate în timpul programului de lucru. Mulți participanți nu sunt complet degrevați de sarcini, ceea ce afectează atenția și participarea activă. În acest sens, se recomandă instituirea unor ferestre de învățare protejate, asumate la nivel instituțional, în care participanții să fie degrevați efectiv de activitățile curente, precum și integrarea formării în planificarea managerială anuală.

Un alt aspect major îl constituie diferențele de nivel de competențe digitale între cursanți, menționate frecvent atât de formatori, cât și de participanți. Se recomandă introducerea unor module pregătitoare (pre-course) sau a unor teste de poziționare, urmate de trasee de învățare diferențiate, care să permită adaptarea conținutului și ritmului la nivelul real al participanților. În completare, este utilă dezvoltarea unor resurse asincrone (tutoriale, microlearning, ghiduri pas-cu-pas) care să permită recuperarea individuală a eventualelor decalaje.

Din punct de vedere logistic, cursanții au raportat dificultăți legate de utilizarea unor aplicații din cauza echipamentelor IT învechite sau a lipsei licențelor software. Se recomandă consolidarea colaborării cu instituțiile publice pentru alinierea minimă a infrastructurii digitale necesare formării, inclusiv prin definirea unor cerințe tehnice standard pentru participare. În paralel, pot fi dezvoltate soluții alternative, precum utilizarea de aplicații cloud sau open-source, pentru a reduce dependența de



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

resursele locale. De asemenea, este necesară îmbunătățirea condițiilor tehnice pentru participarea online (conectivitate, acces la audio-video), inclusiv prin clarificarea politicilor IT interne.

La nivel pedagogic, cursanții solicită menținerea și extinderea unui nivel ridicat de interactivitate. Se recomandă consolidarea metodelor de învățare activă (studii de caz, exerciții practice, demonstrații live), precum și utilizarea sistematică a instrumentelor digitale de facilitare (chat, sondaje rapide, lucru în grupuri mici). În același timp, este utilă adaptarea ritmului sesiunilor online și alocarea unui timp suficient pentru clarificări, astfel încât procesul de învățare să fie cât mai aplicat și relevant.

Analiza implementării sugerează necesitatea dezvoltării unor mecanisme de management integrat al formării, care să includă: planificare multianuală, corelarea cu evaluarea performanței funcționarilor, monitorizarea parcursului profesional și integrarea rezultatelor formării în procesele instituționale. Astfel, formarea nu ar mai fi percepută ca o activitate punctuală, ci ca parte a unui sistem continuu de dezvoltare profesională.

De asemenea, se recomandă continuarea și extinderea acțiunilor de informare și mobilizare la nivel regional, care s-au dovedit eficiente în creșterea participării. Conferințele și interacțiunile directe cu instituțiile contribuie la creșterea gradului de asumare și la reducerea diferențelor de implicare între teritorii.

O altă direcție importantă vizează optimizarea experienței utilizatorului pe platformele de formare, inclusiv simplificarea fluxurilor de înscriere, participare și evaluare, precum și asigurarea unui suport tehnic rapid și accesibil. În cazul unor proiecte de amploare, calitatea acestor procese operaționale devine un factor critic pentru succes.

Nu în ultimul rând, se recomandă instituirea unor mecanisme continue de feedback și adaptare, care să permită ajustarea în timp real a conținutului și organizării programelor de formare. Evaluările periodice, corelate cu analize de nevoi actualizate, pot contribui la menținerea relevanței și eficienței formării într-un context tehnologic și instituțional în continuă schimbare.

Aceste recomandări vizează consolidarea unui model de formare flexibil, adaptat nevoilor reale ale administrației publice, capabil să susțină pe termen lung dezvoltarea competențelor și modernizarea instituțională.





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

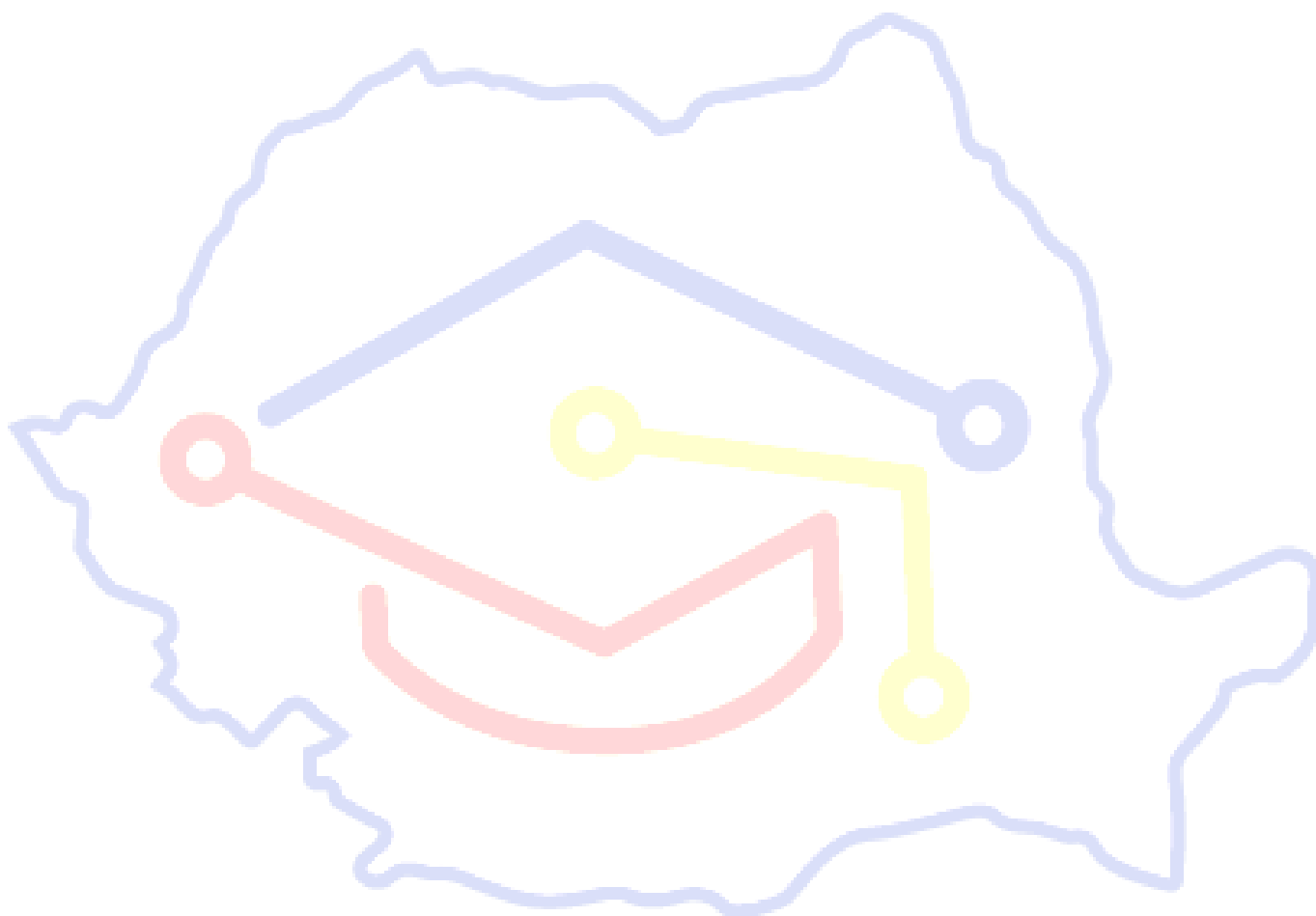
Index de figuri:

Figura 1-Programele de formare și numărul de participanți la 31.03.2026.....	8
Figura 2-Raportul între numărul de protocoale semnate și total de instituții per regiune	11
Figura 3-Raportul între numărul de protocoale semnate și total de instituții per județ	12
Figura 4 Distribuția teritorială a raportului între numărul de protocoale semnate la nivel județean și totalul instituțiilor publice din județ	13
Figura 5-Ponderea cursanților certificați pe categorii de instituții.....	14
Figura 6-Comparație a caracteristicilor socio-instituționale între funcționarii publici din România și funcționarii publici certificați prin proiect	15
Figura 7-Raportul între numărul total de funcționari publici și numărul total de funcționari publici certificați în Jalon 185 per județ.....	16
Figura 8- Distribuția teritorială a ponderii funcționari publici certificați în Jalonul 185 din totalul funcționarilor publici per județ.....	17
Figura 9-Ponderea notelor obținute de cursanți la testele DigComp inițiale și finale	18
Figura 10- Schema metodologică aplicată	19
Figura 11- Aprecierea conținutului formării în cadrul chestionarului de satisfacție.....	26
Figura 12-Aprecierea calității informațiilor transmise	27
Figura 13-Media aprecierii calității conținutului la nivel de module de formare	29
Figura 14- Aprecierea prestației formatorilor în cadrul chestionarelor de satisfacție	32
Figura 15-Media de apreciere a prestației formatorilor per programe de formare	34
Figura 16- Aprecierea aspectelor care vizează utilizarea platformei de învățare.....	37
Figura 17-Media de apreciere a funcționalității platformei per programe de formare	38
Figura 18-Media de apreciere față de calitatea organizării per programe de formare.....	41
Figura 19- Aprecierea contribuției principalilor indicatori de evaluare la succesul programelor de formare	43
Figura 20- Aprecierea măsurii în care programele de formare au corespuns așteptărilor inițiale ale participanților.....	44
Figura 21- Indicatori de țară 2025- Fișa OECD	47
Figura 22- Creșterea încrederii în Guvern. Indicatori OECD	47
Figura 23-Banca Mondială, Worldwide Governance Indicators (WGI) Date pentru România	50
Figura 24- Percepția privind corupția la nivel UE-Eurobarometru	51
Figura 25- Calitatea percepută a interacțiunii între IMM și administrația publică prin diferite canale de comunicare.....	53
Figura 26- Percepția privind interacțiunea cu administrația publică Eurobarometrul FL 568- Satisfaction with administrative services: Businesses' views (2026)	54
Figura 27- Percepția privind interacțiunea cu administrația publică Eurobarometrul FL 567- Satisfacția față de serviciile administrative: opiniile cetățenilor (2026).....	57
Figura 28- Percepția privind contribuția la indicatorii transformării digitale la nivel instituțional	59
Figura 29-Indicatorii DESI 2024-2025.....	60
Figura 30- Indicatori suplimentari DESI-Digitalizarea serviciilor publice.....	61
Figura 31- Percepția privind importanța competențelor digitale la nivel social. Flash Eurobarometru 564 (2025)	62
Figura 32- Evaluarea generală a calității programelor de formare din perspectiva impactului preconizat de participanți	65



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 33- Percepția participanților cu privire la impactul potențial la nivel instituțional, în cadrul chestionarelor de satisfacție	65
Figura 34-Percepția participanților cu privire la impactul potențial la nivel individual, în cadrul chestionarelor de satisfacție	66





Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU



Planul Național
de Redresare și Reziliență

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Titlul proiectului: Jalon nr. 185 „Cursuri de formare oferite funcționarilor publici”,
COMPONENTA C7. TRANSFORMAREA DIGITALĂ,
Investiția 16 – Program de formare pentru funcționarii publici în domeniul competențelor digitale

Editorul materialului: Agenția Națională a Funcționarilor Publici

Data publicării: iunie 2026

Date de contact: Bulevardul Mircea Vodă nr. 44, tronsonul III, intrarea C, sectorul 3, cod poștal
030669, București, România, E-mail: comunicare@anfp.gov.ro, Telefon: 0374 112 724; 0374 112 719

Material distribuit gratuit.

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană – Următoarea Generație UE”

Website: mfe.gov.ro/pnrr/ Facebook: <https://www.facebook.com/PNRROficial>

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”.

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr/>

Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial>