



Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU



Planul Național
de Redresare și Reziliență

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”



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

Jalon 185 – Cursuri de formare oferite funcționarilor publici

ANALIZA DE IMPACT AL FORMĂRII RAPORT FINAL

Programul de formare
„Leadership și managementul talentelor
în contextul noilor tehnologii și al transformării digitale”



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



ÎNVĂȚĂM AZI
DEZVOLTĂM MÂINE
COMPETENȚE ÎN PAS CU DIGITALIZAREA

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

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

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



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Program de formare pentru funcționarii publici în domeniul competențelor digitale

Jalon 185 „Cursuri de formare oferite funcționarilor publici”

Servicii de formare (instruire, testare și certificare) pentru dezvoltarea de competențe de leadership și talent management în contextul noilor tehnologii și al transformărilor digitale, și servicii conexe, pentru un grup țintă format din 2.500 de funcționari publici de conducere, 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!”

Cuprins:

Index de abrevieri:	4
Context	5
1. Informații generale referitoare la cei 2.500 de participanți la programele de formare și competențele digitale dobândite de către aceștia	9
a) Module urmate și tipuri de competențe dobândite.....	9
b). Date statistice relevante (ex. nr. participanți/participanți certificați, instituții și autorități publice de proveniență, repartizare teritorială și reprezentativitate instituțională, profil socio-demografic etc.).....	11
c) Rezultate obținute în urma derulării programului de formare (rata de certificare și de re-examinare, repartitia notelor)	16
2. Metodologia de evaluare utilizată în cadrul analizei de impact	20
a) descrierea demersului metodologic (context, etape, acțiuni, rezultate).....	20
b) enumerarea și descrierea metodelor cantitative și/sau calitative utilizate	28
c) descrierea tipurilor de date colectate, a surselor de colectare și, respectiv, de validare	30
d) Informații despre metodologia cercetării, structura și dimensiunea eșantionului, precum și modalitatea de realizare (internet, telefon, față în față etc):	32
3. Rezultatele analizei de impact	37
A. Evaluarea procesului de formare.....	37
i. Aprecierea conținutului formării.....	37
ii. Aprecierea calității formatorilor:.....	40
iii. aprecierea calității organizării.....	42
B. Evaluarea impactului formării	46
a) descrierea principalelor schimbări produse pe perioada implementării în situația grupurilor țintă;	46
b) impactul macroeconomic	47
c) impactul asupra mediului concurențial și domeniului ajutoarelor de stat	51
d) impactul asupra mediului de afaceri	52
e) impactul social;	54
f) impactul asupra inovării și digitalizării	58
g) impactul asupra obiectivelor de dezvoltare durabilă	61
h) impactul asupra obiectivelor instituționale și asupra obiectivelor individuale	62
j) Alte informații.....	68
4. Concluziile analizei de impact	76



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

A. Aprecieri generale cu privire la organizarea și derularea programelor de formare și la rezultatele obținute de către participanții la programele de formare	76
B. Concluzii cu privire la principalele criterii de evaluare	77
a) relevanță -argumentarea relevanței intervenției pe baza nevoilor grupului țintă	77
b) eficacitate -descrierea nivelului de îndeplinire a rezultatelor directe și a celor pe termen lung;	79
c) eficiență -descrierea rezultatelor din perspectiva raportului cost-beneficiu;.....	81
d) implementare -performanța procesului de formare;.....	82
e) impact - analiza impactului formării asupra eficienței și eficacității instituționale și individuale;.....	83
f) sustenabilitate - măsura în care rezultatele obținute pot fi de durată și pot fi transferabile;	84
g) dezvoltare durabilă - măsura în care rezultatele intervenției sunt relevante și/sau influențează obiectivele de dezvoltare durabilă.	85
Realizări și provocări.....	85
5. Recomandări.....	87
A. Recomandări privind dezvoltarea de noi competențe;	87
B. Recomandări privind organizarea și derularea programelor de formare destinate funcționarilor publici de conducere.....	88
Glosar de termeni.....	90
Index de figuri.....	98



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Index de abrevieri:

AC	Autoritate contractantă
ADR	Autoritatea pentru Digitalizarea României
ANAP	Agencia Națională pentru Achiziții Publice
ANC	Autoritatea Națională pentru Cercetare
ANFP	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
ANPIS	Agencia Națională pentru Plăți și Inspecție Socială
AROE	Rata riscului de sărăcie și excluziune socială (din engleză - At risk of poverty or social exclusion)
CATI	Computer-assisted telephone interviewing (interviuri telefonice)
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing (interviuri online)
CdS	Caiet de sarcini
CE	Comisia Europeană
CJ	Consiliul Județean
DESI	Indicele Economiei și Societății Digitale
ECDL	European Computer Driving Licence (program european de certificare a competențelor digitale)
EGDI	Indexul Dezvoltării Guvernării Electronice
EGL	E-government literacy/Competențe în domeniul e-guvernării (parte a Indicelui Capitalului Uman (ICU) al ONU)
EIDES	Indexul European al Sistemelor de Antreprenariat Digital
EVALSED	Ghid de Evaluare a Dezvoltării Socio-Economice
G2B	Guvern către Business
G2C	Guvern către Cetățean
G2E	Guvern către Angajați
G2G	Guvern către Guvern
GDPR	Regulamentul General Pentru Protecția Datelor cu Caracter personal
INA	Institutul Național pentru Administrație
MAE	Ministerul Afacerilor Externe
MCID	Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării
MF	Ministerul Finanțelor
MIPE	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
MLDPA	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
ODD	Obiectiv de Dezvoltare Durabilă
OECD	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ONRC	Oficiul Național al Registrului Comerțului
PMB	Primăria Municipiului București
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
SGG	Secretariatul General al Guvernului
UE	Uniunea Europeană
UN	Națiunile Unite



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Context

Prezentul raport de evaluare este redactat în cadrul contractului „LOTUL II: Servicii de formare (instruire, testare și certificare), pentru dezvoltarea de competențe de leadership și talent management în contextul noilor tehnologii și al transformărilor digitale, și servicii conexe, pentru un grup țintă format din 2.500 de funcționari publici de conducere, bărbați și femei, din toate categoriile de vârstă, la nivel național”, înscriindu-se în Activitatea nr. 4 din cadrul acestui contract, respectiv *Analiza de impact al formării*.

Contractul este derulat în cadrul Planului Național de Redresare și Reziliență, Investiția 16: Program de formare pentru funcționarii publici în domeniul competențelor digitale, Jalon 185 „Cursuri de formare oferite funcționarilor publici”.

Conform documentului de programare PNRR *investiția* a fost justificată de faptul că:

- Calitatea serviciilor publice din România se situează în urma celei din celelalte state membre ale UE, în pofida faptului că România înregistrează o pondere relativ ridicată a utilizatorilor de servicii de e-guvernare (locul 7 în UE). În plus, în ceea ce privește integrarea tehnologiei digitale, întreprinderile din România se situează cu mult sub media UE¹.
- În urma analizelor efectuate în contextul fundamentării și elaborării politicii publice în domeniul e-guvernării, competențele digitale ale funcționarilor publici sunt insuficiente pentru digitalizarea serviciilor publice și a operațiunilor interne din administrație, dezvoltarea competențelor acestora reprezentând una dintre măsurile complementare pentru implementarea e-guvernării.

Reforma 4 - Creșterea competențelor digitale pentru exercitarea funcției publice și educație digitală pe parcursul vieții pentru cetățeni a fost generată de următoarele realități prezente la momentul proiectării PNRR:

- Raportul DESI 2020 arăta că „România rămăsese în urmă în ceea ce privește indicatorii referitori la competențele digitale și avea o performanță slabă în ceea ce privește digitalizarea întreprinderilor și serviciile publice digitale”. Principalele bariere în calea realizării serviciilor publice digitale în România, identificate în acest raport la momentul respectiv erau:
 - Lipsa de coordonare dintre instituțiile publice în ceea ce privește instituirea unor astfel de servicii;
 - Migrarea specialiștilor IT din sectorul public înspre sectorul privat, sau în străinătate;
 - Lipsa generală de competențe digitale - nivelurile competențelor digitale de bază și avansate fiind cele mai scăzute în rândul statelor membre ale UE. Doar 31% dintre persoanele cu vârsta cuprinsă între 16 și 74 de ani aveau competențe digitale de bază (58% la nivelul UE în ansamblu), iar 10% au competențe digitale avansate (față de o medie a UE de 33%);
 - Lipsa investițiilor în dezvoltarea competențelor digitale în rândul angajaților din sectorul public generatoare de carențe cu impact ridicat, atât la nivel de front-office în dialog direct cu cetățenii, cât și în back-office, pentru realizarea sarcinilor administrative.

¹ MIPE- Planul Național de Redresare și Reziliență al României, document de program 2021 Pag 3, Componenta 7. Subcap. Provocări și obiective <https://mfe.gov.ro/pnrr/>

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Cercetarea EIDES² 2020 arată că intervențiile de politică publică în formarea capitalului uman „reprezintă cea mai importantă intervenție în sprijinul dezvoltării antreprenoriatului digital. Firmele nu pot adopta cu succes tehnologii în lipsa unei forțe de muncă deținând competențe digitale. Mai mult, o tranziție de succes a companiilor către paradigma 4.0 este condiționată de deținerea unor competențe digitale avansate, precum cunoștințe de programare (coding) sau data analytics. Conform observațiilor Băncii Mondiale rezultate în urma derulării unui proiect de asistență tehnică în România: Startup Ecosystem Strategy, derulat împreună cu DG REFORM, dezvoltarea antreprenoriatului digital este frânată și de lipsa competențelor manageriale. De asemenea, pentru dezvoltarea și livrarea cu succes a serviciilor publice, este nevoie de funcționari publici având un nivel ridicat de competențe digitale”³.

De la momentul proiectării PNRR până la momentul achiziției prezentului contract (2023) indicatorii DESI înregistraseră un regres⁴: astfel scorul României pentru indicatorul gradului de digitalizare a serviciilor publice pentru cetățeni era de 47,58 puncte, în scădere față de valoarea din 2020 de 53,9 puncte, iar indexul serviciilor digitale pentru firme înregistra un scor de 44,61 puncte (față de 54.74 în 2020).

În conformitate cu documentul de programare PNRR, elementele din cadrul R4 se află în raport de *sinergie internă* în primul rând cu celelalte reforme din cadrul Componentei 7 - Transformare Digitală, dar și cu intervențiile din Componenta 15 - Educație.

Conform documentelor achiziției⁵ în cadrul analizei de impact se distinge interesul AC pentru *sinergia externă a intervenției*, respectiv pentru contribuția acesteia la îndeplinirea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă (ODD) ale Agendei 2030, conform Strategiei naționale pentru dezvoltarea durabilă a României 2030, adoptată prin HG nr. 877/2018, respectiv:

- ODD 9 – Industrie, inovație și infrastructură „dezvoltarea competențelor digitale ale funcționarilor publici este considerată vitală pentru tranziția spre o dezvoltare durabilă, la nivelul tuturor instituțiilor publice”⁶;
- ODD 16 - Pace, justiție și instituții puternice: „dezvoltarea competențelor digitale ale funcționarilor publici va accelera adoptarea tehnologiilor digitale la nivelul administrației publice, ceea ce va conduce la reducerea birocrăției, optimizarea deciziilor privind stabilirea priorităților și alocarea rațională a resurselor financiare pe criterii de rentabilitate și competitivitate, profesionalizarea și perfecționarea activității tuturor instituțiilor administrației publice centrale și locale, mai ales a compartimentelor care intră în contact direct cu cetățenii, pentru prestarea unor servicii prompte și civilizate; extinderea și generalizarea serviciilor pe internet (țintă stabilită pentru anul 2030)”⁷.

² The European Index of Digital Entrepreneurship Systems (EIDES)- monitorizează dezvoltarea cadrului digital și a condițiilor sistemice pentru dezvoltare antreprenorială. Raportul poate fi consultat la adresa: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC120727>. Cercetarea (a treia ediție 2018-2020) nu a mai fost reluată pentru actualizarea valorilor

³ Sursa: Documentul de programare PNRR 2021 pag 93 disponibil la adresa <https://mfe.gov.ro/pnrr/> și documentul raportului Băncii Mondiale disponibil la adresa <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/ce6b5004-d2de-5b9c-997e-5858e2ccd935>

⁴ În cazul DESI, inclusiv datorat modificărilor metodologice de calcul ale indexului și reajustării țărilor. Spre exemplu componenta privind ponderea populației cu competențe digitale avansate intră în componenta DESI începând cu 2022. Dinamica indicatorilor poate fi vizualizată la adresa:

https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2023&indicator=desi_sm_ge2&breakdown=ent_all_xfin&unit=pc_ent&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,DE,EL,HU,IE,IT,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE

⁵ CdS- Cap. Informații despre contextul care a determinat achiziția serviciilor

⁶ ibidem

⁷ Ibidem. Pentru alte două ODD, respectiv ODD4 și ODD17 nu au fost identificați indicatori care să aibă valori actualizate pentru 2024 și care să poată fi direct corelate cu rezultatele intervenției.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Sintetizând, caietul de sarcini al achiziției punctează o serie de *nevoi* care au stat la baza implementării programului, respectiv:

- Deficitul României la nivelul componentelor constructive ale DESI⁸, în special indicatorii privind 1) competențe digitale de bază în rândul populației; 2) competențe peste nivel elementar în rândul populației și 3) proporția specialiștilor în domeniul TIC încadrați în muncă;
- Poziție deficitară a României în clasamentul EGD⁹ (Indexul dezvoltării guvernării electronice);
- Nevoi de formare în special în domeniul managementului și al comunicării identificate în „Analiza privind nevoia de instruire a resurselor umane din administrația publică din România în domeniul competențelor digitale”¹⁰.

„Analiza privind nevoia de instruire a resurselor umane din administrația publică din România în domeniul competențelor digitale”, bazată pe un sondaj de opinie aplicat în rândul a peste 3.200 de funcționari, a evidențiat și următoarele *condiționalități* pentru atingerea obiectivelor:

- nevoia exprimată de către respondenți, de dezvoltare în cadrul sesiunilor de lucru a acelor competențe *cu valoare intrinsecă*, pentru susținerea activității fiecărui departament funcțional;
- adaptarea modului de formare la mijloacele de comunicare online larg utilizate în perioada pandemiei și a căror eficiență a fost dovedită. Totuși, în cazul funcționarilor publici de conducere raportul menționează preferința acestora pentru cursuri derulate cu prezență fizică dacă acestea fac parte din pachetele de instruire management/back office/ECDL¹¹;
- nevoia ca participarea la formare să implice *degrevarea de sarcini de lucru* a cursanților pe durata cursului, fiind recomandabilă formalizarea unei înțelegeri cu instituțiile publice care vor nominaliza sau vor contribui la nominalizarea de participanți.

Beneficiile anticipate de Autoritatea contractantă, în conformitate cu caietul de sarcini, vizează următoarele elemente de impact:

- Contribuție la atingerea obiectivelor de dezvoltare la nivel european și național;
- Creșterea digitalizării serviciilor publice ca urmare a suportului esențial oferit de dezvoltarea competențelor digitale în administrația publică, *în complementaritate* cu implementarea e-guvernării;
- Un mai bun management al resurselor umane din administrație;
- Extinderea furnizării de servicii publice online, ca vector de amplificare a transformării digitale generale în România, având ca rezultat 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 angajați);
- Creșterea utilizării tehnologiilor și datelor digitale pentru a răspunde mai bine la nevoile cetățenilor și a construi încrederea cetățenilor în instituțiile publice;

⁸ Indicele economiei și societății digitale. Indicele se actualizează anual. La data prezentului raport datele vizează anul 2023. Indicele poate fi consultat la adresa: <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts>

⁹ Indexul dezvoltării guvernării electronice dezvoltat de Organizația Națiunilor Unite se actualizează o dată la 2 ani. La data prezentului raport sunt prezentate datele din 2022. Indicele poate fi consultat la adresa: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/140-Romania>

¹⁰ Studiul poate fi consultat la adresa: <https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2023/PNRR/Anexa%20nr.%201%20-%20Analiza%20competente%20digitale.pdf>

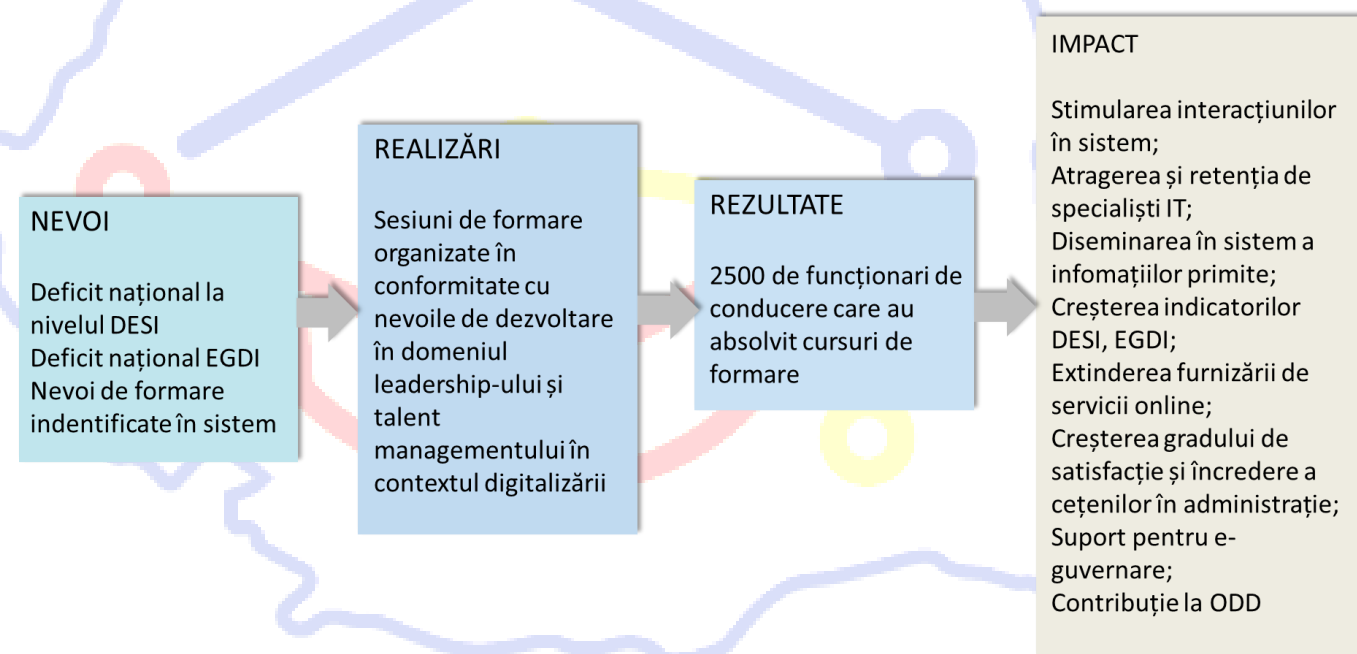
¹¹ ECDL=European Computer Driving Licence (program european de certificare a competențelor digitale)

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Facilitarea încorporării tehnologiei digitale, a instrumentelor și a datelor în operațiunile zilnice pentru a oferi rezultate mai bune;
- 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;
- Funcționarii publici de conducere instruiți vor putea ține pasul cu noile provocări, oportunități, abordări și instrumente aduse în era digitală, vor acționa ca agenți de schimbare în mediul lor de lucru și vor transmite cunoștințele și abilitățile dobândite către colegii lor.

Analiza Caietului de sarcini și a documentației aferente achiziției arată că logica de intervenție a programului de formare pentru funcționarii publici cu funcții de conducere se fundamentează pe un set de nevoi identificate la nivel individual, instituțional și național. Programul răspunde acestor nevoi prin organizarea de sesiuni de formare dedicate unui număr de 2.500 de funcționari de conducere, având ca ipoteză de intervenție faptul că, în măsura în care peste 95% dintre aceștia finalizează cursurile cu certificat de absolvire, se vor genera efecte pozitive asupra performanței grupului țintă, a calității serviciilor publice, a sistemului administrativ și, implicit, asupra societății în ansamblu.

Figura 1-Logica de intervenție a programului de formare în rândul funcționarilor de conducere



Identificarea nevoilor s-a realizat, așa cum a fost deja menționat, în cadrul „Analizei privind nevoia de instruire a resurselor umane din administrația publică din România în domeniul competențelor digitale”. Țintele de realizare și rezultat sunt urmărite în procesul de monitorizare în care sunt vizate îndeplinirea caracteristicilor de organizare și desfășurare a sesiunilor de formare, condițiile de desfășurare, elementele de conținut și noțiunile transmise, competențele dobândite și certificate, modul de funcționare a platformei de înscriere și învățare.

Logica intervenției prezentată anterior asumă următoarele prezumții:

- Nevoile de formare identificate în CdS, descrise în „Analiza privind nevoia de instruire a resurselor umane din administrația publică din România” sunt *representative* pentru întregul spectru al funcționarilor publici cu rol de conducere, atât în privința tematicii cât și a modului de organizare a sesiunilor de formare;

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Sesiunile de formare sunt *suficiente ca durată* pentru crearea de competențe în rândul funcționarilor de conducere, astfel încât, ulterior certificării, să producă efectele așteptate și să genereze schimbările prevăzute ca manifestări ale impactului;
- Numărul de funcționari cu rol de conducere pregătiți și pozițiile acestora în sistem sunt *adecvat selectate* pentru a genera schimbările așteptate ca impact;
- Contextul social și digital în care s-a realizat proiectarea sesiunilor de formare adresate funcționarilor cu rol de conducere este *suficient de stabil* din punct de vedere al conținutului informației și al formelor de manifestare a elementelor culturale (valori, norme, produse) astfel încât să permită manifestarea consistentă pe parcursul a cel puțin doi ani (2024-2025) a competențelor create astfel încât beneficiile proiectate pentru 2026 să poată fi măsurate în parametri estimați.

1. Informații generale referitoare la cei 2.500 de participanți la programele de formare și competențele digitale dobândite de către aceștia

a) Module urmate și tipuri de competențe dobândite

În conformitate cu suplimentul certificatului de atestare a cursurilor absolvite, instruirea din cadrul intervenției presupune formarea următoarelor cinci domenii de competențe, cu detaliile privind abilitățile, aptitudinile și comportamentele dobândite:

1. *Competențe necesare pentru leadership-ul în administrația digitală.* Absolventul:

- Ia în considerare percepția beneficiarilor serviciilor, colaborează cu specialiști pentru a înțelege nevoile beneficiarilor, apoi proiectează, testează și implementează soluții eficiente;
- Poate anticipa și reduce riscurile privind protecția datelor personale, securitatea datelor și privind principiile eticii, inerente erei guvernării digitale;
- Înțelege necesitatea îmbinării competențelor tradiționale privind serviciile publice cu cele moderne, digitale și poate colabora eficient în cadrul echipelor multidisciplinare, poate conduce aceste echipe;
- Înțelege rolul și importanța buclor iterative și analizării rapide a reacțiilor beneficiarilor, poate crea un mediu de lucru care învață și se dezvoltă continuu;
- Poate identifica oportunitățile de a îmbunătăți sistemele administrației, furnizarea serviciilor și elaborarea de politici și poate depăși obstacolele instituționale sau structurale aflate în calea schimbării;
- Poate utiliza o gamă variată de tehnici și instrumente pentru a crea o administrație mai deschisă, mai ușor abordabilă și mai responsabilă;
- Înțelege cum poate utiliza datele pentru a sprijini luarea deciziilor, proiectarea și funcționarea serviciilor și pentru a crea plusvaloare în interiorul și în afara administrației;
- Este la curent cu evoluția tehnologiilor digitale și înțelege cum pot fi acestea utilizate pentru a îmbunătăți serviciile administrației.

2. *Competențe de leadership și management în contextul transformărilor digitale.* Acestea presupun:

- Descoperirea resurselor personale pentru dezvoltarea procesului de conducere – autocunoaștere;
- Adaptarea stilului de conducere în funcție de context – leadership situațional;
- Identificarea caracteristicilor leadership-ului de succes și a leadership-ului toxic;



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Abilități cognitive, atitudinale, comportamentale în activitatea de conducere;
- Proactivitate – capacitatea de a lua inițiativa pentru dezvoltarea activității organizației conduse;
- Adaptabilitate, flexibilitate, responsabilitate – management organizațional adaptat societății dinamice;
- Înțelegerea leadership-ului pentru crearea unui mediu care încurajează transformarea digitală;
- Coordonarea unui proiect conform metodologiei Agile;
- Gestionarea riscului și crizelor - cunoașterea procesului de planificare strategică, cu obiectivul de a elimina o parte din riscul și incertitudinea cauzate de evenimentele negative și care permite organizației să dețină controlul asupra întregii sale evoluții;
- Managementul procesului decizional;
- Cunoașterea și susținerea valorilor etice și valorile entității, respectă și aplică reglementările cu privire la etică, integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregulilor;
- Utilizarea cu încredere a datelor și a tehnologiei și înțelegerea faptului că „Transformare Digitală = Oameni + Date + Procese”;
- Utilizarea guvernării bazate pe date, ceea ce duce la accelerarea proceselor operaționale prin automatizare, îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor datorită accesului la date de calitate, grad de agilitate crescut, flexibilitate și scalabilitate.

3. Competențe privind managementul talentelor în contextul transformărilor digitale. Acesta presupune:

- Capacitatea de atragere, dezvoltare și menținere a talentelor pentru o forță de muncă digitală.

4. Competențe privind managementul echipei în contextul transformărilor digitale, respectiv:

- Managementul comunicării și colaborării în echipă: dezvoltarea echipei, managementul conflictelor, feedback, motivare;
- Cunoștințe privind coaching-ul: (i) Ce este coachingul? (ii) Ce face un coach? (iii) Ce beneficii îți aduce coachingul? (iv) Când se apelează la coaching?

5. Competențe privind managementul schimbării în contextul transformărilor digitale, în particular:

- Capacitatea de însușire a unei strategii de management al schimbării (planificarea, comunicarea, evaluarea, implementarea și revizuirea post-implementare);
- Capacitatea de a investi în transformarea digitală continuă a modului de lucru al instituțiilor în cadrul cărora își desfășoară activitatea;
- Recunoașterea potențialului de transformare digitală și înțelegerea faptului că transformarea digitală nu este despre mașini, ci despre oameni;
- Înțelegerea utilizatorilor și a nevoilor acestora prin schimbări organizaționale orientate spre beneficiarii serviciilor publice, susținute de conducerea instituției publice și aplicate de angajați motivați;
- Colaborarea deschisă pentru o livrare iterativă - management de proiect “Agile”.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

b) Date statistice relevante (ex. nr. participanți/participanți certificați, instituții și autorități publice de proveniență, repartizare teritorială și reprezentativitate instituțională, profil socio-demografic etc.)

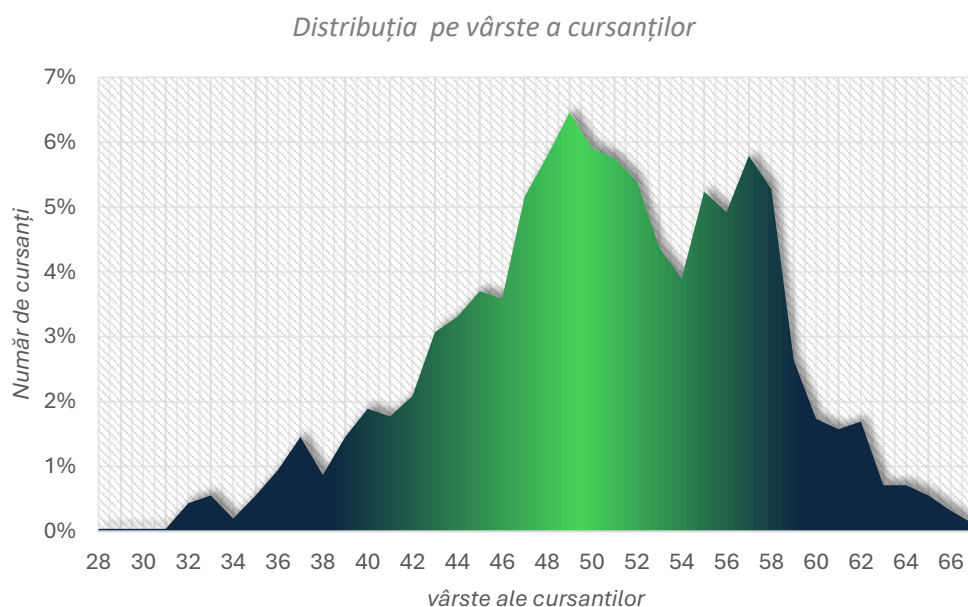
În perioada 19.02.2024 - 30. 07.2025, conform registrului participanților, au fost pregătiți și au absolvit cu diplomă de certificare a competențelor de leadership și talent management în contextul noilor tehnologii și transformări digitale **2.540 de cursanți, reprezentând 102% din ținta propusă pentru Investiția 16 pentru această componentă**, respectiv 2.500 de funcționari publici cu funcții de conducere.

Numărul de funcționari cu rol de conducere participanți la formare reprezintă 17% din totalul funcțiilor publice ocupate la nivelul anului 2024¹².

Principalele *caracteristici demografice ale participanților* la sesiunile de formare:

- Medie de vârstă 50,5 de ani, similară mediei de vârstă a funcționarilor publici (49 de ani¹³) la nivel național. Distribuția pe vârste evidențiază faptul că majoritatea participanților la acest curs (55%) au vârste cuprinse între 45-55 de ani, ceea ce sugerează o experiență administrativă semnificativă și o potențială continuitate profesională de aproximativ 10–15 ani. Aproximativ 7% dintre participanții la programul de formare au vârste de 60 de ani și peste, ceea ce indică interesul pentru pregătire continuă, inclusiv al funcționarilor cu rol de conducere de toate vârstele;

Figura 2-Distribuția pe vârste a cursanților



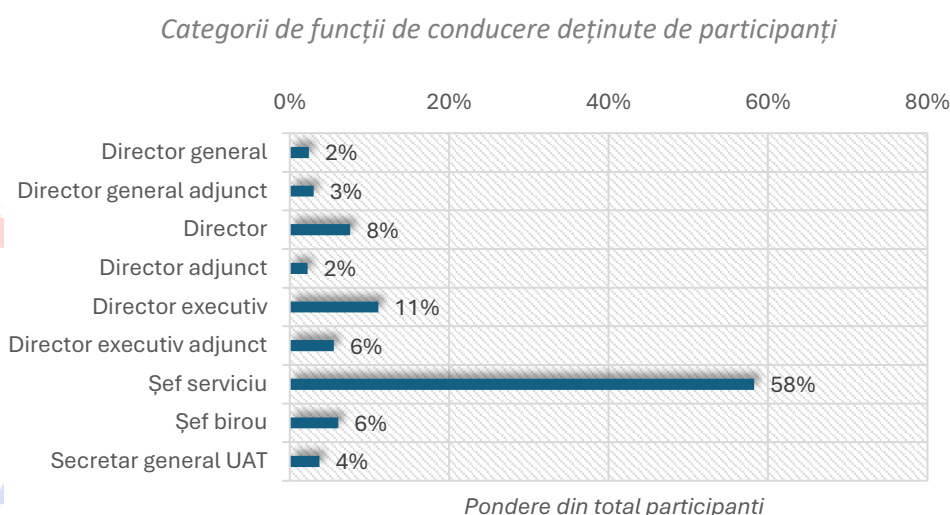
¹² Conform *Raportului privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici*, elaborat de către ANFP, pag 59. Numărul total de funcții publice ocupate menționat în raport este de 14.974. Raportul poate fi consultat la adresa: <https://www.anfp.gov.ro/media/elkkojoy/2024.pdf>

¹³ Conform *Raportului privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici*, pag 75.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- 34% dintre participanți sunt bărbați și 66% femei, ceea ce reflectă decalajul structurii de gen a funcției publice în cadrul funcționarilor cu rol de conducere, raport apropiat de structura de gen care caracterizează funcția publică de conducere¹⁴. Acest raport se menține pentru toate tipurile de structuri de proveniență a participanților la formare, respectiv atât pentru instituțiile administrației publice centrale cât și pentru cele teritoriale sau județene, sau pentru cele locale;
- Cea mai mare parte a participanților (58%) ocupau la momentul formării funcției de șef serviciu, ceea ce arată că programul de formare a ajuns în principal la nivelul managerial intermediar din instituțiile publice. Aceasta reflectă decizia instituțiilor de a prioritiza formarea acestui nivel de conducere, care gestionează direct echipele operaționale și procesele zilnice din instituții. Funcțiile superioare (director general, director, director executiv etc.) sunt prezente în diferite proporții: Director executiv 11%, Director 8%, Director executiv adjunct 6%, Șef birou 6%, Director general adjunct 3%, Director general 2%, Director adjunct 2%. Acest lucru indică faptul că programul a reușit să acopere toate nivelurile ierarhice. Ponderea secretarilor generali de UAT (4%) indică interes pentru leadership și digitalizare în administrația locală, dar și un potențial ridicat pentru extinderea programului în teritoriu;

Figura 3-Distribuția pe categorii de funcții de conducere a cursanților (conf. Art.390 Cod Administrativ)



- 53% dintre participanții au urmat cursurile în format hibrid (1341 de cursanți), 20% în format fizic și 27% în format online;
- Cursanții au provenit din 638 de instituții publice de la nivel local sau central. Gruparea instituțiilor pe categorii de domenii evidențiază următoarele aspecte:
 - Cea mai mare parte a cursanților (26%), respectiv 657 de funcționari cu rol de conducere au provenit din instituții care activează în domeniul **Finanțelor Publice**, în special filiale teritoriale ale Agenției Naționale de Administrare Fiscală și Direcții Generale Regionale ale Finanțelor Publice, dintre care remarcăm Direcția Regională a Finanțelor Publice București cu 73 participanți și Direcția Regională a Finanțelor Publice Iași cu 71 participanți. Un număr de peste 25 de participanți au avut și Direcțiile Regionale ale Finanțelor Publice din Timișoara, Ploiești, Cluj, Galați, Craiova și Brașov. De asemenea, menționăm că Autoritatea Vamală Română a valorificat oportunitatea acestor sesiuni de formare

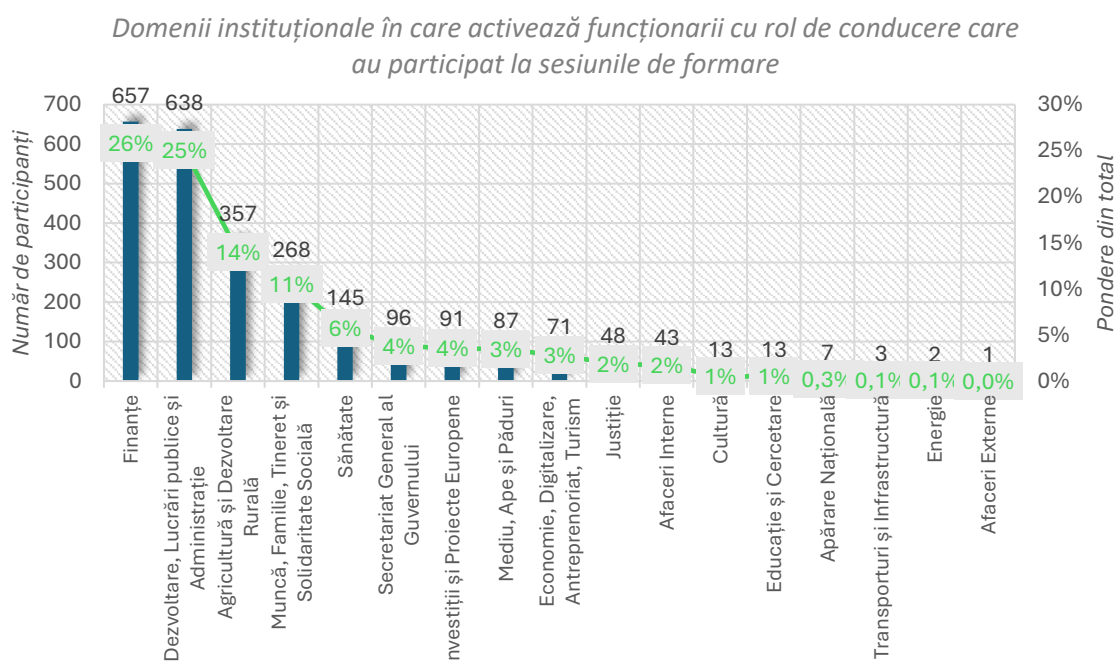
¹⁴ Conform Raportului privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici (pag 73-74 text și grafic), 61% dintre acestea sunt ocupate de femei și 38% de bărbați. Raportul menționează în cazul funcției publice de conducere – nivel central și teritorial un raport de 41% bărbați și 59% femei, iar în cazul funcțiilor publice de conducere la nivel local 62% bărbați, respectiv 38% femei.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

prin desemnarea unui număr de 64 de funcționari cu rol de conducere care să participe la cursuri și care să obțină certificare pentru competențele de leadership și talent management în contextul noilor tehnologii și transformări digitale obținute. Ministerul Finanțelor are în urma absolvirii acestor sesiuni de formare 31 de funcționari cu rol de conducere cu competențe de management certificate. Cuantumul ridicat al cursanților în acest domeniu se va reflecta asupra indicatorilor de impact economici și relaționare cu beneficiarii finali ai sistemului finanțelor publice, respectiv contribuabilii, persoane fizice sau companii;

- O a doua categorie de cursanți, relativ similari ca pondere (25%) cu cei poziționați pe primul loc sunt funcționarii cu rol de conducere din domeniul **Dezvoltării, Lucrărilor publice și Administrației**, cu 638 de participanți la sesiunile de formare. Remarcăm în acest domeniu instituțional autoritățile publice locale, spre exemplu Primăria Municipiului București, Consiliul Județean Ilfov, sau Primăria Municipiului Constanța, fiecare cu aproximativ 25 de participanți;
- Pe locul al treilea ca domeniu instituțional din care au provenit cursanții se poziționează domeniul **Agriculturii și Dezvoltării Rurale**, atât prin structura centrală a ministerului de resort care a desemnat 20 de funcționari publici cu rol de conducere pentru a participa la cursurile de formare cât mai ales prin Direcțiile pentru Agricultură Județene (41 de cursanți) și Agenția Națională și Centrele teritoriale de Plăți și Intervenții pentru Agricultură (APIA) care au pregătit în acest program de formare 210 funcționari;
- La polul opus al ierarhiei observăm o pondere scăzută a participării la cursuri a funcționarilor cu rol de conducere din domeniile **Cultură, Educație și Cercetare, Apărare Națională, Transporturi și Infrastructură, Energie și Afaceri Externe**.

Figura 4- Domenii instituționale în care activează cursanții



Instituțiile care intenționau să desemneze funcționari cu rol de conducere pentru participare la sesiunile de formare au fost invitate să încheie un protocol de colaborare interinstituțională cu ANFP în vederea asigurării nominalizării și ulterior a participării funcționarilor publici la sesiunile de formare. Astfel, în perioada februarie 2024-octombrie

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

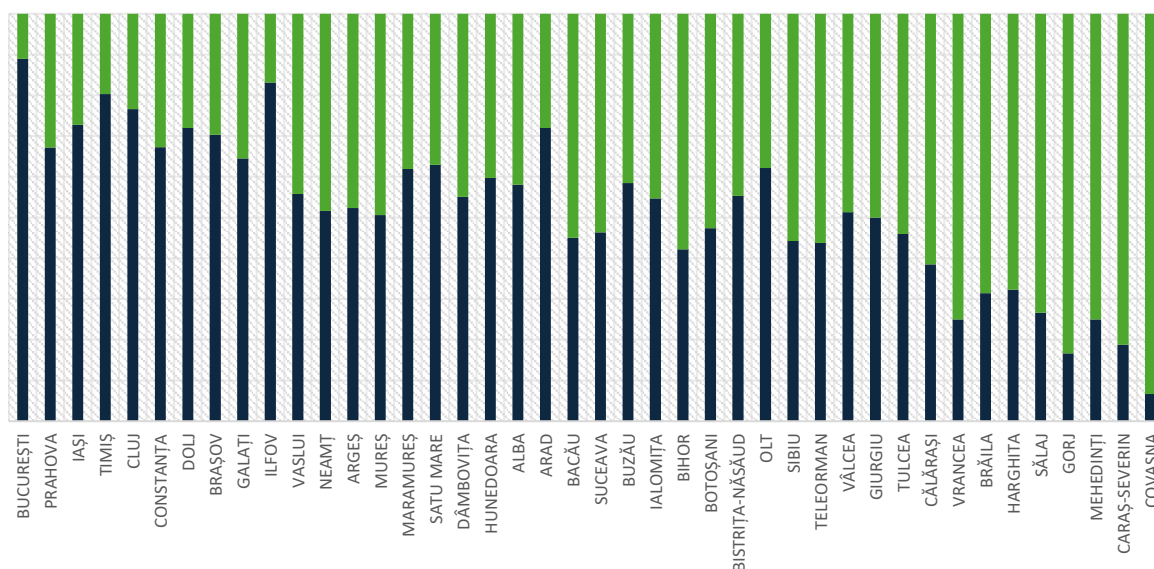
2025 au fost semnate 1277¹⁵ de protocoale la nivel național cu instituții care și-au manifestat interesul de a participa la programul de formare atât pentru funcționarii cu rol de conducere (lot 2), cât și pentru formarea competențelor digitale (lot 1). Instituțiile semnatare ale protocolului și-au dezvoltat strategii proprii de delegare a cursanților în funcție de nevoile instituționale. Dinamica încheierii protocoalelor a confirmat că inițiativa beneficiarului privind dezvoltarea de parteneriate instituționale s-a dovedit sustenabilă și a avut un rol semnificativ în atingerea țintei propuse în număr de cursanți. Indicele de corelație între numărul de funcționari cu rol de conducere și numărul de protocoale încheiate la nivel de județ este înalt semnificativ ($r=0,867$, $p<0.05$). Cu alte cuvinte, chiar dacă nu toate instituțiile semnatare ale unui protocol au desemnat cursanți, cu cât numărul de protocoale a fost mai mare, cu atât a crescut probabilitatea ca numărul de cursanți să fie la rândul său ridicat. Numărul protocoalelor a permis extinderea participării la sesiunile de formare în plan instituțional, eventualele dezechilibre fiind influențate de comportamente instituționale particularizate.

Funcționalitatea acestui mecanism îl recomandă ca bună practică în implementarea de programe de formare adresate funcționarilor publici în plan teritorial și certifică importanța evenimentelor de promovare a cursurilor desfășurate pe parcursul implementării programului de formare.

Figura 5-Distribuție județeană a numărului de cursanți

Distribuția județeană a numărului de cursanți și protocoalelor instituționale semnate cu ANFP în cadrul proiectului

■ Nr. cursanți ■ Nr protocoale



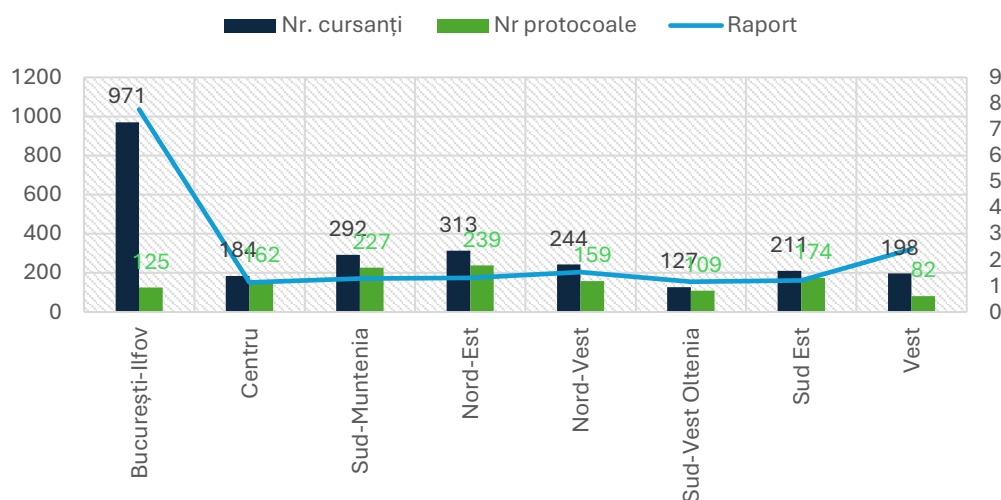
¹⁵ În conformitate cu datele primite de la AC.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

În plan regional se păstrează, evident, relația dintre numărul de protocoale de colaborare instituțională și numărul de cursanți. Raportul între acești doi parametri arată că, la nivel regional, în medie o instituție care a semnat un protocol de colaborare cu ANFP a nominalizat 1-2 funcționari cu rol de conducere să participe la sesiunile de formare din cadrul acestui lot, cu excepția regiunii București-Ilfov în cazul căreia media a fost de 8 cursanți per protocol¹⁶. Acest raport poate fi luat în considerare în proiectarea altor proiecte similare adresate funcționarilor cu rol de conducere.

Figura 6- Comparație regională între numărul de protocoale și numărul de cursanți

Comparație și raport între numărul de protocoale încheiate și
numărul de cursanți



Analiza comparativă între numărul de participanți la cursurile de formare și numărul de protocoale încheiate evidențiază disparități de disponibilitate în funcție de categoria instituțională, corelate cu dimensiunea instituțională. Astfel dacă în cazul instituțiilor centrale și teritoriale înregistrăm 1725 de participanți (73,7% din total participanți) din 451 de protocoale încheiate (35,3% din total protocoale) cu un raport mediu de 4 participanți per instituție semnatară, în cazul instituțiilor de nivel local avem un raport de 1 participant per instituție semnatară, cu 815 funcționari cu rol de conducere care au participat la cursuri (26,3% din total) din 826 instituții care au semnat un protocol¹⁷. Diferența se explică prin numărul mai mic de funcționari cu rol de conducere la nivelul instituțiilor locale¹⁸ și prin resursele disponibile limitate de care aceștia dispun pentru a participa la cursurile de formare (timp, persoane care pot prelua responsabilități).

16 Acest raport se datorează și dimensiunii instituțiilor centrale: instituțiile centrale de mari dimensiuni au structuri ierarhice complexe și, implicit, un număr mai mare de funcționari cu rol de conducere.

17 Raportul supra unitar instituții semnatară/participanți se datorează faptului că protocoalele au avut în vedere participarea la ambele loturi, iar o parte a instituțiilor semnatară au desemnat funcționari doar pentru unul din loturi.

18 Raportul la nivel național conducere/execuție este 1:8.

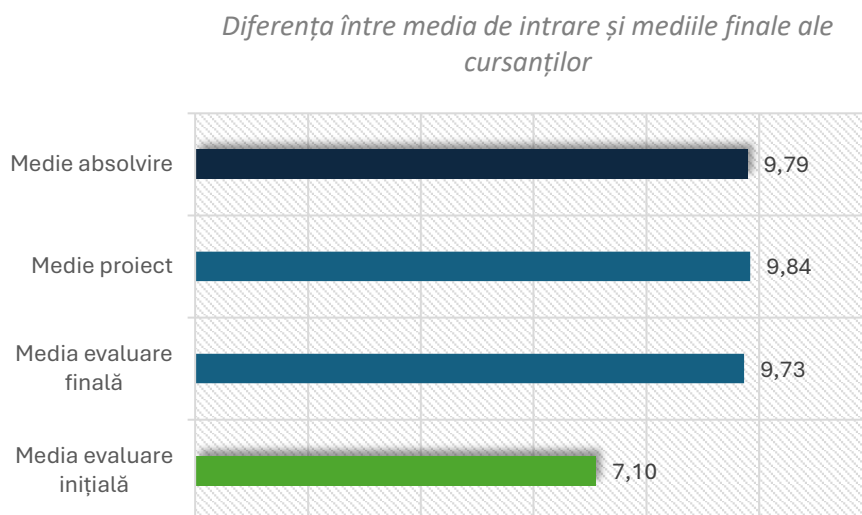
„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”*Figura 7-Comparație pe tipuri de instituții între numărul de protocoale și numărul de cursanți*

Tip instituție	Număr cursanți	Pondere cursanți	Număr protocoale	Pondere protocoale	Raport
Centrale și teritoriale	1725	73,7%	451	35,3%	4
Locale	815	26,3%	826	64,7%	1
TOTAL	2540	100%	1277	100%	-

c) Rezultate obținute în urma derulării programului de formare (rata de certificare și de re-examinare, repartitia notelor)

Din totalul de 2.541 de funcționari cu rol de conducere care au participat la cursurile de formare au absolvit 2.540 de cursanți cu certificat de absolvire aferent modulelor parcurse. Rata de absolvire este de 99,9%.

Notarea cursanților s-a realizat în două etape: evaluarea inițială a competențelor pe baza unor teste standardizate, înainte de începerea formării și evaluarea finală a acestora pe baza a două probe: o probă teoretică prin testare tip grilă și o probă practică prin redactarea unui proiect care să dovedească modul în care competențele obținute pot fi implementate în instituția din care provine cursantul. Media celor două probe finale a constituit media de absolvire.

Figura 8- Comparație între mediile de intrare și mediile de absolvire

În conformitate cu datele înregistrate în catalogul cursanților, media de absolvire pentru întregul lot de cursanți a fost cu 2,69 puncte mai ridicată decât media de intrare în programul de instruire. Creșterea calitativă a fost atât teoretică cât și practică, media de evaluare a proiectului practic fiind sensibil mai ridicată decât media de evaluare a acumulărilor teoretice.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 9- Comparație între mediile de inițiale și mediile finale pe categorii socio-demografice ale cursanților

	Medie note evaluare inițială	Medie note evaluare finală	Medie note proiect	Medie note absolvire
Gen				
Bărbați	7,15	9,67	9,82	9,75
Femei	7,08	9,77	9,86	9,81
Vârste				
28-34 ani	7,59	9,80	9,87	9,83
35-44 ani	7,27	9,75	9,86	9,80
45-54 ani	7,10	9,72	9,83	9,78
55-64 ani	6,99	9,75	9,86	9,81
65 ani și peste	6,44	9,79	9,77	9,78
Tip instituție				
Central	7,14	9,79	9,88	9,84
Regional/Județean	7,11	9,74	9,83	9,78
Local	7,05	9,65	9,83	9,74
Format				
Fizic	7,87	9,93	9,86	9,88
Hibrid	7,31	9,76	9,85	9,81
Online	7,35	9,63	9,79	9,69

Analiza comparativă a mediilor obținute în funcție de caracteristicile socio-demografice ale cursanților evidențiază următoarele aspecte:

- *Atenuarea diferențelor de competență pe categorii de gen și creșterea competențelor în rândul femeilor.* Dacă în evaluarea inițială nota medie obținută de funcționarii publici cu rol de conducere bărbați (7,15 puncte) a fost ușor mai ridicată decât cea obținută de femei (7,08 puncte) fără însă ca această diferență să fie semnificativă din punct de vedere statistic¹⁹, mediile de evaluare finală, mediile de evaluare a calității proiectelor practice și în final media notelor de absolvire sunt semnificativ mai mari²⁰ în rândul funcționarilor publici femei, decât în rândul colegilor bărbați.
- *Atenuarea diferențelor de competență pe categorii de vârstă și creșterea competențelor pentru funcționarii cu vârste peste medie.* Media notelor la evaluarea inițială este în mod semnificativ²¹ favorabilă funcționarilor tineri cu vârste până în 44 de ani, cu media cea mai ridicată în categoria 28-34 ani. Ulterior sesiunilor de formare diferențele mediilor obținute de funcționarii din diferitele categorii de vârste nu mai sunt semnificative statistic²², ceea ce indică o recuperare a decalajului inițial, generațional.
- *Menținerea decalajului între funcționarii din instituțiile centrale și cele locale.* Decalajul înregistrat inițial între funcționarii cu rol de conducere din instituțiile centrale, regionale/județene și cele locale se menține semnificativ până la absolvire²³, în special pe fondul diferențelor de medii ale notelor obținute la evaluarea finală teoretică.

¹⁹ Diferență semnificativă de medii, ANOVA, test $F=0,94$; $p=0,33$

²⁰ Diferență semnificativă de medii ANOVA: medie finală $F=15,27$ $p=0,00$; medie proiect $F=4,37$ $p=0,037$; medie absolvire $F=17,26$, $p=0,00$

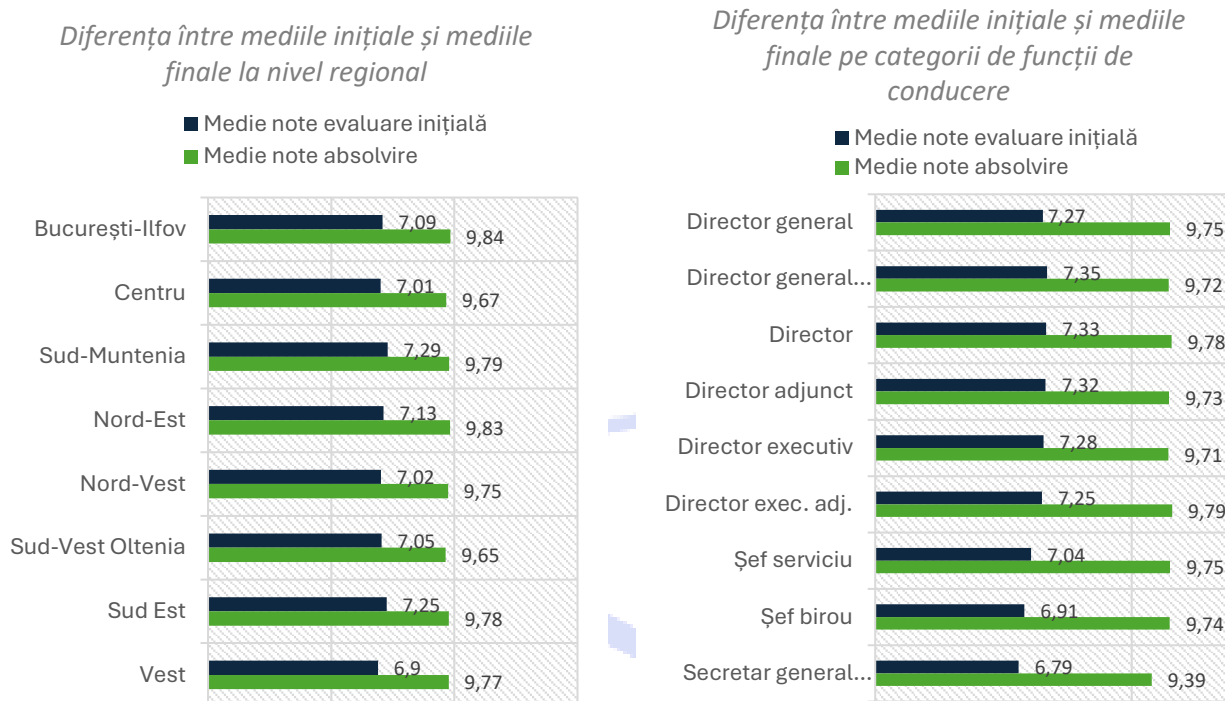
²¹ Diferență semnificativă de medii, ANOVA, test $F=29,22$; $p=0,00$

²² Diferență semnificativă de medii ANOVA: medie finală $F=0,58$ $p=0,68$; medie proiect $F=0,73$ $p=0,574$; medie absolvire $F=0,98$, $p=0,420$

²³ Diferență semnificativă de medii ANOVA: medie finală $F=8,45$ $p=0,00$; medie absolvire $F=10,92$, $p=0,00$

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 10-Comparație între mediile inițiale și mediile finale pe regiuni și categorii de funcții



- **Revalidarea plusului de eficacitate a formatului fizic.** Deși formatul fizic generează costuri suplimentare (timp, spațiu, resurse) mediile obținute de cursanți în ambele etape de evaluare sunt semnificativ²⁴ mai mari în cazul cursurilor în acest tip de format, atât în ceea ce privește evaluarea inițială, cât și ambele evaluări finale și implicit nota de absolvire. Astfel, calitatea interacțiunii directe se reflectă și în acești indicatori de evaluare obiectivi.
- **Creșterea nivelului de competență similar la nivel național, pe regiuni de dezvoltare.** Mediile de absolvire înregistrează un plus semnificativ în raport cu mediile inițiale pentru absolvenții din toate regiunile de dezvoltare, în marja înregistrată la nivel general între 2,5 și 3 puncte, cu creșterea cea mai ridicată în regiunea Vest (2,87 puncte în medie).
- **Creșterea nivelului de competență pentru toate categoriile de funcții de conducere.** Pentru toate categoriile de funcții de conducere se evidențiază un progres semnificativ și uniform al nivelului de competență. Toți participanții au înregistrat creșteri consistente între evaluarea inițială și nota de absolvire, cu diferențe de peste două puncte, ceea ce demonstrează eficacitatea programului de formare și relevanța conținutului pentru nevoile lor profesionale. Managerii de top au plecat de la niveluri inițiale mai ridicate, dar au ajuns, la fel ca managerii operaționali, la medii finale în jurul valorii de 9,7, indicând o capacitate comună de învățare și aplicare a competențelor. Categoriile precum șef serviciu, șef birou sau secretar general UAT, care aveau scoruri inițiale mai scăzute, au înregistrat cele mai mari creșteri relative, ceea ce confirmă atât motivația ridicată, cât și utilitatea practică a formării pentru funcțiile operaționale.
- **Creșterea nivelului de competență a funcționarilor publici cu rol de conducere în toate domeniile instituționale.** Indiferent de domeniul în care activează cursanții media notelor de absolvire a fost

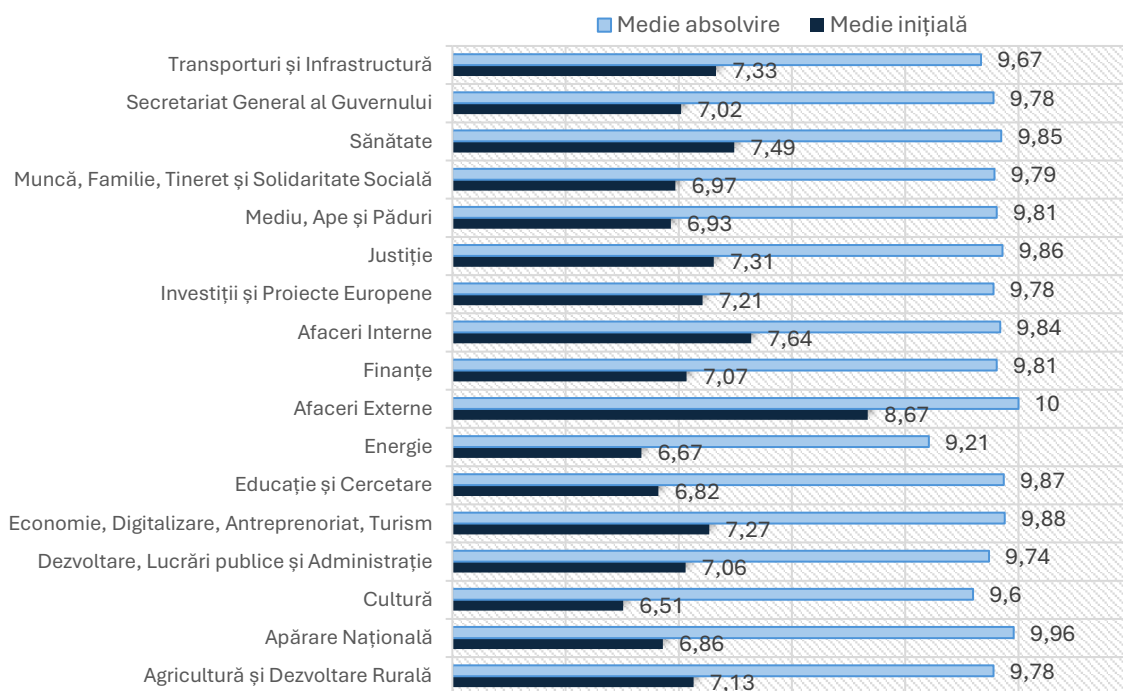
²⁴ Diferență semnificativă de medii ANOVA: medie inițială F5,79, p=0,00; medie finală F=23,61 p=0,00; medie proiect F=22,38 p=0,00; medie absolvire F=34,96, p=0,00

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

semnificativ mai ridicată decât media notelor obținute la evaluarea inițială, cu creșteri care variază între 1,33 puncte în cazul funcționarilor din domeniul Afaceri externe, până la 3,1 în cazul funcționarilor cu rol de conducere în domeniul Apărare națională.

Figura 11- Diferența între mediile inițiale și mediile finale pe domenii instituționale

Diferența între mediile inițiale și mediile finale în funcție de domeniile instituționale în care activează funcționarii cu rol de conducere



Deși parcurgerea sesiunilor de formare a contribuit la reducerea disparităților interne privind competențele de management și leadership digital între regiuni, categorii de funcții de conducere și domenii de activitate, valorile coeficienților de corelație indică existența unor legături moderate, ceea ce arată că diferențele inițiale rămân în continuare semnificative din punct de vedere statistic²⁵.

²⁵ Analiza de corelație Pearson: contingență la nivel de regiuni $r=0,362$ $p<0.05$; la nivel de categorii de funcții de conducere $r=0,381$ $p<0.05$; și la nivel de domenii de activitate $r=0,518$ $p<0.05$

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

2. Metodologia de evaluare utilizată în cadrul analizei de impact

a) descrierea demersului metodologic (context, etape, acțiuni, rezultate)

În conformitate cu logica intervențiilor au fost identificați o serie de indicatorii de realizare, de rezultat și de impact, prezentați succint în schema următoare. Fiecare dintre acești reprezintă obiectul unei analize specifice, respectiv indicatorii de realizare sunt obiectul monitorizării continue, indicatorii de rezultat sunt obiectul evaluării de rezultat, elaborată după fiecare sesiune de formare, iar indicatorii de impact sunt obiectul analizei de impact realizată la finalul programului.

Figura 12-Logica de evaluare a programului de formare în rândul funcționarilor cu rol de conducere

ANALIZĂ DE IMPACT

INDICATORI DE IMPACT:

Dinamica indicatorilor DESI, EGDI
 Dinamica indicatorilor ODD
 Dinamica indicatorilor privind numărul de servicii online oferite de sistemul public
 Dinamica gradului de satisfacție și încredere a cetățenilor în instituțiile publice;
 Dinamica interacțiunilor interinstituționale;
 Număr de specialiști IT în sistemul public și dinamica acestora.
 Gradul de multiplicare a informațiilor/ formarea competențelor pe orizontală;
 Dinamica a indicatorilor macroeconomici corelați cu inovarea și digitalizarea
 Dinamica la nivelul mediului concurențial, ajutoare de stat, mediului de afaceri, mediului social

MONITORIZARE

INDICATORI DE REALIZARE:

Număr de sesiuni organizate;
 Număr de participanți;
 Satisfacția participanților privind calitatea formatorilor;
 Satisfacția privind conținutul;
 Satisfacția privind organizarea sesiunilor.

EVALUAREA REZULTATELOR

INDICATORI DE REZULTAT:

Număr de funcționari de conducere certificați;
 Aprecierea din partea beneficiarilor a eficienței cursurilor;
 Aprecierea din partea beneficiarilor a eficacității cursurilor;
 Aprecierea din partea beneficiarilor a efectelor pe termen mediu a cursurilor.

Analiza de impact²⁶ a utilizat o abordare multi-nivelară care are la bază criteriile de evaluare stabilite de CE pentru finanțările din fonduri europene: relevanță, eficacitate, eficiență, sustenabilitate și impact²⁷ la care se adaugă unul dintre elementele acționale ale intervenției (implementarea), definită ca performanță a procesului de formare²⁸ și unul dintre elementele de sinergie externă, respectiv cel care vizează dezvoltarea durabilă, cu referire la măsura în care rezultatele intervenției²⁹ sunt relevante și/sau influențează obiectivele de dezvoltare durabilă³⁰.

Cele cinci criterii de evaluare - Relevanță, Eficacitate, Eficiență, Sustenabilitate și Impact – au fost aplicate în mod diferențiat pe trei niveluri: individual, instituțional/sistemic și național (macro socio-economic). Această abordare a permis surprinderea atât a rezultatelor directe, cât și a efectelor indirecte și de antrenare generate de intervenție.

²⁶ Caiet de Sarcini pag 42

²⁷ Vezi figura 14

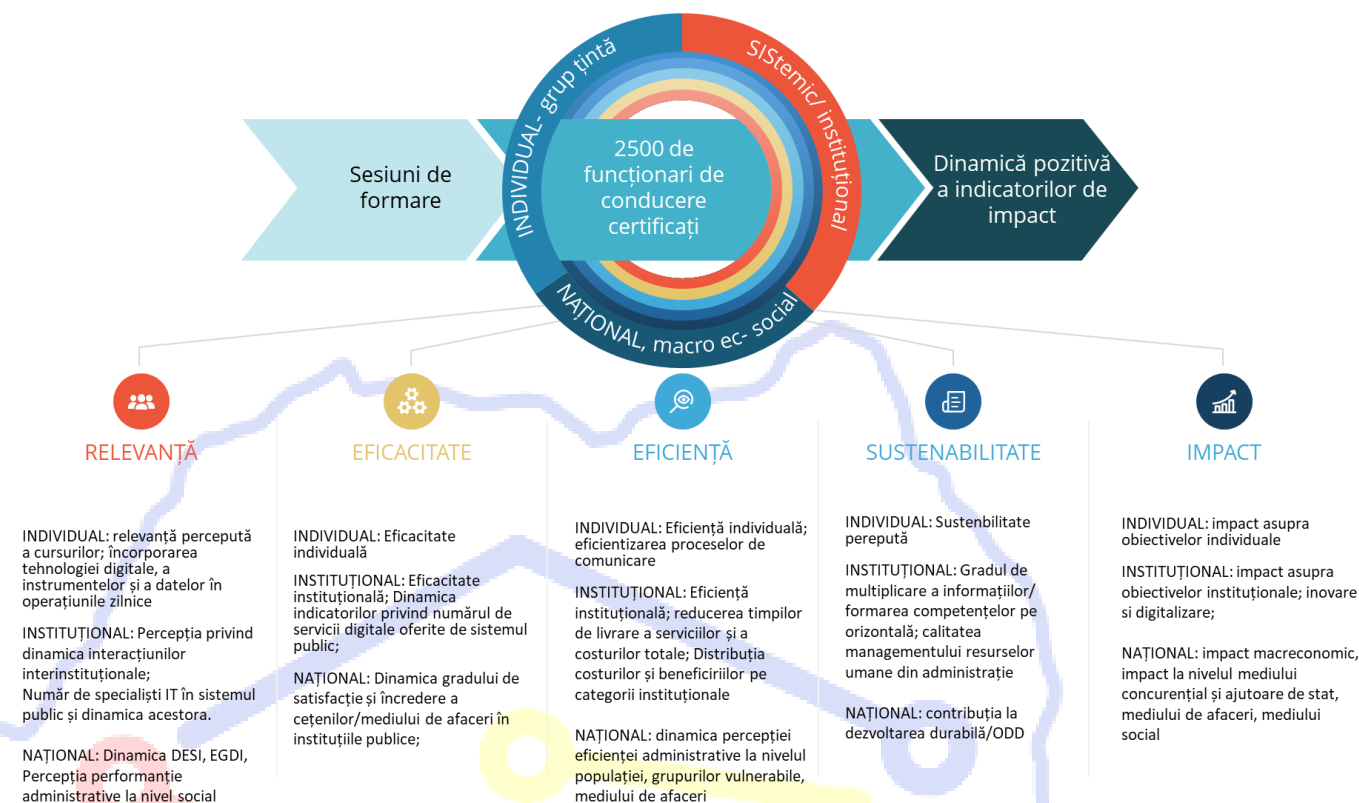
²⁸ În conformitate cu CdS performanța procesului de formare este măsurată prin următorii doi indicatori: 1) gradul de promovabilitate al participanților (nivel de performanță așteptat de peste 95%) și 2) satisfacția participanților la sesiunile de formare (prag de peste 80% al persoanelor cu satisfacție în intervalul 4-5 pe scara Likert aferentă indicatorului).

²⁹ Deși CdS nu precizează acest lucru, în înțelegerea noastră este vorba despre competențele acumulate de către cei 2500 de funcționari cu rol de conducere care participă în perioada 2024-2025 la sesiunile de formare;

³⁰ Caietul de sarcini nu precizează sfera acestora. În înțelegerea noastră este vorba despre ODD de interes pentru AC, respectiv ODD 9 și 16.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 13-Abordarea analizei de impact pentru sesiunile de formare a competențelor de leadership și managementul talentelor, pentru funcționarii publicii de conducere



RELEVANȚĂ

- Nivel individual - relevanța a fost evaluată prin măsura în care conținutul formării a corespuns **nevoilor profesionale reale ale funcționarilor de conducere**. Analiza a confirmat că tematicile vizate – leadership digital, managementul talentelor, guvernanță și etică în era digitală – reflectă fidel cerințele actuale ale funcției publice și ale transformării digitale.
- Nivel instituțional - relevanța a vizat gradul în care programul răspunde **priorităților strategice ale administrației publice**, inclusiv digitalizarea proceselor, creșterea calității serviciilor publice și profesionalizarea resurselor umane. Conținutul formării este congruent cu strategiile MCID, ADR, ANFP și cu reformele PNRR.
- Nivel național - s-a evidențiat gradul în care intervenția este relevantă pentru realizarea **angajamentelor asumate de România** în cadrul PNRR, Agendei Digitale UE și Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă (ODD 9 și 16), răspunzând direct deficitului de competențe digitale la nivelul funcționarilor publici.

EFICACITATEA

- Nivel individual - Eficacitatea a fost analizată prin progresul competențelor participanților, reflectat în **creșterea medie între evaluarea inițială și finală** și în aplicarea reală a cunoștințelor dobândite și **ponderea dintre participanți care au integrat competențele în activitatea lor curentă**.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Nivel instituțional - eficacitatea a fost cuantificată prin **îmbunătățirea modului de lucru în echipe**, a comunicării interne și a organizării activităților manageriale, respectiv ponderea instituțiilor care au raportat inițierea sau accelerarea unor procese de digitalizare ca rezultat direct al formării.
- Nivel național - eficacitatea s-a reflectat în contribuția intervenției la **modernizarea administrației publice** și la creșterea capacității de implementare a reformelor digitale prevăzute în PNRR, generând o administrație mai adaptată la schimbările tehnologice.

EFICIENȚA

- Nivel individual - Pentru participanți, eficiența s-a tradus prin raportul favorabil între timpul investit în formare și **beneficiile imediate obținute**, inclusiv soluții practice aplicate rapid în activitatea profesională.
- Nivel instituțional - eficiența s-a reflectat în utilizarea optimă a resurselor proiectului și în organizarea cursurilor într-un mod care a permis **participare echilibrată din toate regiunile**, fără întreruperea activităților curente ale instituțiilor.
- Nivel național - Programul a demonstrat eficiență macro prin **respectarea bugetului, finalizarea anticipată a activităților** și obținerea unor rezultate care depășesc țintele asumate, confirmând utilizarea responsabilă a fondurilor PNRR.

SUSTENABILITATEA

- Nivel individual - Rezultatele sunt durabile deoarece participanții au dobândit competențe **transferabile și aplicabile pe termen lung**, iar mulți dintre ei au devenit multiplicatori de cunoștințe în propriile instituții.
- Nivel instituțional - La nivel instituțional, sustenabilitatea este susținută de **integrarea competențelor dobândite în practici interne** și de interesul crescut pentru continuarea formării, inclusiv prin dezvoltarea de noi programe.
- Nivel național - La nivel macro, programul contribuie la sustenabilitatea reformei administrative și la **consolidarea capitalului uman digital la nivelul administrației publice**, un obiectiv central al transformării digitale a României.

IMPACTUL

- Nivel individual - Impactul a fost reflectat în **îmbunătățirea performanței profesionale**, a capacității de conducere și în schimbarea atitudinii față de digitalizare și inovație.
- Nivel instituțional - impactul a fost cuantificat prin indicatori care au vizat **modernizarea proceselor administrative**, creșterea responsabilității manageriale, digitalizarea fluxurilor de lucru și colaborare interinstituțională îmbunătățită.
- Nivel național - s-a urmărit modul în care programul contribuie la transformarea administrației într-o structură **mai eficientă, transparentă și orientată spre cetățean**, sprijinind îmbunătățirea indicatorilor de performanță precum DESI, ODD 9 și ODD 16.

Metodologia analizei de impact a combinat metode cantitative și calitative pentru a obține informații coerente și verificabile. Demersul metodologic proiectat pentru analiza de impact în cadrul ofertei tehnice depuse a avut la bază următoarea matrice metodologică:

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 14- Distribuția metodelor în funcție de criteriile de evaluare a impactului

Instrument/ metodă de colectare date	Criteriu de evaluare a impactului				
	Relevanță	Eficacitate	Eficiență	Sustenabilitate	Impact
Sondaj în rândul populației	x	x	x		
Sondaj în rândul persoanelor vulnerabile	x	x	x		
Sondaj în rândul întreprinzătorilor	x	x	x		
Sondaj în rândul beneficiarilor (funcționari cu rol de conducere)	x	x	x	x	x
Sondaj în rândul funcționarilor cu rol de execuție	x	x	x	x	x
Analiza secundară de date	x			x	x
Analiza documentară	x	x	x	x	x
Interviuri participanți	x			x	x
Panel de experți	x	x	x	x	x
Focus grupuri cu beneficiari	x	x	x		
Focus grupuri cu non-beneficiari	x	x		x	x
Focus grupuri cu reprezentanți ai societății civile	x	x			x
Analiza SWOT		x		x	x
Analiza stakeholderilor	x	x		x	x
Analiza cauză- efect		x	x	x	x
Analiza multicriterială	x	x		x	x

Pentru evaluarea impactului sesiunilor de formare au fost utilizate următoarele metode de colectare și analiză a datelor:

Figura 15- Indexul și etapele metodelor utilizate

cod	Metodă	Etapa
Metode cantitative		
M1	Anchetă pe bază de chestionar desfășurată în rândul populației generale, cu un volum cumulat de 2.011 respondenți la nivel național	Colectate în două valuri: aprilie-mai 2024 (etapa inițială), respectiv septembrie-octombrie 2025.
M2	Anchetă pe bază de chestionar derulată în rândul persoanelor vulnerabile, cu un volum de 1.006 respondenți la nivel național	
M3	Anchetă pe bază de chestionar în rândul reprezentanților mediului de afaceri/ întreprinzătorilor, cu un volum de 1.003 respondenți la nivel național	
M4	Anchetă pe bază de chestionar autoaplicat în rândul participanților la cursuri, cu un volum de 2.302 respondenți	Aplicare continuă

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

M5	Anchetă pe bază de sondaj în rândul funcționarilor cu rol de execuție, din instituțiile din care provin cursanții, cu un volum de 500 de respondenți	Aplicare în trei etape: inițial iunie 2024, intermediar mai 2025 și final septembrie 2025
M6	Anchetă pe baza de chestionar aplicat în rândul participanților la formare la 6 luni de la finalizarea cursurilor, cu un volum de 400 de respondenți	Aplicare continuă la 6 luni de la terminarea cursurilor
M7	Analize secundară de date	Aplicare în trei etape: inițial iunie 2024, intermediar mai 2025 și final septembrie 2025
Metode calitative		
M8	Analiza documentară	Aplicare continuă
M9	Interviuri participanți la formare - 120 de interviuri în format fizic și online	Aplicare continuă pe parcursul desfășurării sesiunilor de formare
M10	Focus grupuri cu participanți la formare - 12 focus grupuri în format fizic	Aplicare continuă pe parcursul desfășurării sesiunilor de formare
M11	Focus grupuri cu funcționari care nu au beneficiat de formare 8 focus grupuri în format online	Aplicare la finalul sesiunilor de formare
M12	Focus grupuri cu reprezentanți ai societății civile - 8 focus grupuri în format online	Aplicare în etape
M13	Panel de experți - un panel de experți	Aplicare continuă
M14	Interviuri realizate la nivel central și de decizie locală-35 interviuri	Aplicare continuă
Metode mixte de analiză și prelucrare a datelor		
M15	Analiza SWOT	Aplicare continuă
M16	Analiza stakeholderilor	Aplicare continuă
M17	Analiza cauză-efect	Aplicare continuă
M18	Analiza multicriterială	Aplicare continuă

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Metodele mixte utilizate au fost orientate către obținerea următoarelor rezultate valorificate în cadrul analizei de impact:

Figura 16- Metode utilizate și rezultate obținute

Cod	Metodă	Rezultate obținute
M1	Anchetă pe bază de chestionar desfășurată în rândul populației generale	Evaluarea impactului social ³¹ prin măsurarea dinamicii în rândul populației a următorilor indicatori: percepția privind eficiența administrației publice în general și pe tipuri de instituții; percepția privind nivelul de competențe digitale în administrația publică; percepția nevoii de dobândire de competențe digitale în general în administrație și pe tipuri de instituții; ponderea situațiilor în care lipsa competențelor digitale este percepută ca blocaj al eficacității instituțiilor publice.
M2	Anchetă pe bază de chestionar derulată în rândul persoanelor vulnerabile	Evaluarea impactului social prin măsurarea dinamicii în rândul populației vulnerabile din zonele marginalizare privind următorii indicatori: percepția privind eficiența administrației publice în general și pe tipuri de instituții; percepția privind nivelul de competențe digitale în administrația publică; percepția nevoii de dobândire de competențe digitale în general în administrație și pe tipuri de instituții; ponderea situațiilor în care lipsa competențelor digitale este percepută ca blocaj al eficacității instituțiilor publice.
M3	Anchetă pe bază de chestionar în rândul reprezentanților mediului de afaceri	Impactul asupra mediului de afaceri ³² prin măsurarea dinamicii în rândul antreprenorilor a următorilor indicatori: percepția privind eficiența administrației publice în general și pe tipuri de instituții; percepția privind nivelul de competențe digitale în administrația publică; percepția nevoii de dobândire de competențe digitale în general în administrație și pe tipuri de instituții; ponderea situațiilor în care lipsa competențelor digitale este percepută ca blocaj al eficacității instituțiilor.
M4	Anchetă pe bază de chestionar autoaplicat în rândul participanților la cursuri	Evaluarea procesului de formare ³³ prin identificarea percepției participanților la formare cu privire la următorii indicatori: calitatea organizării; calitatea formatorilor; calitatea conținutului; relevanță percepută a sesiunilor de formare; percepția privind eficiența procesului; percepția privind eficacitatea procesului de formare.
M5	Anchetă pe bază de sondaj în rândul funcționarilor cu rol de execuție din	Descrierea principalelor schimbări produse pe perioada implementării în situația grupurilor țintă ³⁴ prin dinamica percepției privind următorii indicatori: amploarea birocrăției în administrația publică, comunicarea pe verticală, competența funcționarilor în general și capacitatea de soluționare a problemelor; percepția privind calitatea serviciilor oferite cetățenilor la nivel general și pe tipuri de instituții; percepția privind îmbunătățirea condițiilor de lucru; percepția privind indicatorii de performanță

³¹ În conformitate cu solicitările Caietului de sarcini pag 42. Cap. Rezultatele analizei de impact pc.2e)

³² Vezi Caietul de sarcini pag 42. Cap. Rezultatele analizei de impact pc.2d)

³³ Vezi Caietul de sarcini pag 42. Cap. Rezultatele analizei de impact pc.1

³⁴ Vezi Caietul de sarcini pag 42. Cap. Rezultatele analizei de impact pc.2a)

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

	instituțiile publice din care provin cursanții	instituțională (colaborare, competență, conduită, climat organizațional, calitatea relațiilor, motivație, transparență, responsabilitate); percepția privind indicatorii de eficacitate instituțională (leadership, orientare către cetățean, planificare și organizare, rapiditate în rezolvarea problemelor, rapiditatea deciziilor, comunicare, lucru în echipă, management).
M6	Anchetă pe baza de chestionar aplicat în rândul participanților la formare la 6 luni de la finalizarea cursurilor	Descrierea principalelor schimbări produse pe perioada implementării în situația grupurilor țintă și impactul asupra obiectivelor instituționale și asupra obiectivelor individuale ³⁵ , prin identificarea valorilor următorilor indicatori la 6 luni de la absolvire: grad de încorporare a tehnologiilor digitale în operațiuni zilnice; dinamica pozițiilor ierarhice; recompense, bonificații, merite după finalizarea sesiunilor se formează; percepția privind dinamica stresului profesional; impact perceput asupra atingerii obiectivelor individuale; percepția privind dinamica volumului sarcinilor de serviciu rezolvate pe parcursul unei zile standard; percepția privind simplificarea; dinamica posturilor cu specializarea IT în structura subordonată.
M7	Analiza secundară de date	Impactul macro-economic ³⁶ . Au fost urmăriti următorii indicatori: indicatori ai economiei informale la nivel național - Indicele World Economics, contul de intrări-ieșiri pe ramuri și activități ale economiei naționale; cauzele privind infracțiunile de corupție trimise spre soluționare; Indicatorul INS_110E productivitatea muncii per angajat; Indicatorul INS_110F evidențiază faptul că productivitatea orară a muncii; OECD-evoluția economică a României; UN- E-Government Development Index (EGDI); gradul de absorbție pentru programele finanțate din Fondurile Europene
M8	Analiza documentară	Impactul asupra inovării și digitalizării și impactul asupra obiectivelor de dezvoltare durabilă ³⁷ prin măsurarea evoluției următorilor indicatori: indicatori privind utilizarea de instrumente digitale pe categorii de vârste și educație; indicele DESI agregat și per componente; indicatorii ODD selectați; dimensiunea economiei informale; volumului de prejudicii constatate de Curtea de Conturi în administrația publică; timpul de înregistrare a unei companii noi; dinamica achizițiilor publice în sistem online; Eurobarometrul special din 2025 privind „Deceniul digital”.
M9	Interviuri participanți la cursuri	Evaluarea procesului de formare. Identificarea percepției participanților la cursuri privind: relevanța percepută a intervenției; sustenabilitatea percepută a competențelor formate; percepția impactului asupra obiectivelor individuale; exemple de implementare cu succes a intervențiilor; satisfacția cu privire la procesul de formare.
M10	Focus grupuri cu participanții la formare	Evaluarea procesului de formare. Identificarea: relevanței percepute a sesiunilor de formare, a factorilor de susținere și blocaj în încorporarea tehnologiilor digitale în operațiuni zilnice; argumente privind contribuția la dinamica poziției ierarhice și gratificațiilor individuale; a factorilor de susținere și blocaj în contribuția la reducerea stresului profesional și dinamicii volumului sarcinilor de lucru; a argumentelor privind

³⁵ Vezi Caietul de sarcini pag 42. Cap. Rezultatele analizei de impact pc.2h)

³⁶ Vezi Caietul de sarcini pag 42. Cap. Rezultatele analizei de impact pc.2b)

³⁷ Vezi Caietul de sarcini pag 42. Cap. Rezultatele analizei de impact pc.2f) și 2g)

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

		gradul de acoperire a nevoii de formare în domeniul management leadership la nivelul structurii proprii; identificarea nevoii de cursuri pentru perioada următoare.
M11	Focus grupuri cu non-beneficiari	Descrierea principalelor schimbări produse pe perioada implementării în situația grupurilor țintă. Identificarea următorilor indicatori: gradul de încorporare a tehnologiilor digitale în operațiuni zilnice; percepția privind dinamica stresului profesional; percepția privind dinamica volumului sarcinilor de serviciu rezolvate pe parcursul unei zile standard; percepția privind simplificarea; Argumente privind gradul de acoperire a nevoii de formare în domeniul management și leadership la nivelul structurii proprii; nevoia de cursuri pentru perioada următoare.
M12	Focus grupuri cu reprezentanți ai societății civile	Impactul social. Focus grupurile au urmărit identificarea: percepției privind relevanța, eficacitatea și impactul intervenției; percepției privind îmbunătățirea parametrilor de performanță relațională (durată de procesare a cererilor, transparență, acces la date), experiențelor de relaționare cu administrația publică.
M13	Panel de experți	Evaluarea procesului de formare; Opinia privind criteriile de evaluare a impactului sesiunilor de formare; Opinia privind rezultatele preliminare ale analizei de impact, generale și pe criterii de evaluare a impactului);
M14	Interviuri la nivel central și autorități de decizie	Informații privind rolul proiectului în arhitectura digitalizării la nivel național, efecte ale proiectului asupra administrației publice, factori de blocaj și factori favorizanți în procesul de digitalizare, percepția privind impactul și durata de manifestare a acestuia.
M15	Analiza SWOT	Evaluarea procesului de formare prin identificarea: punctelor tari ale intervenției (analiză a nevoilor, organizare și tematică, selecție a beneficiarilor, efecte și beneficii obținute); punctelor slabe (organizare și tematică, selecție a beneficiarilor, analiză a nevoilor, efecte și beneficii obținute); amenințărilor privind menținerea impactului, din punct de vedere politic, economic, social, tehnologic și legislativ; și a oportunităților politice, economice, sociale, tehnologice, legislative și de mediu privind menținerea impactului.
M16	Analiza stakeholderilor	Evaluarea procesului de formare, evaluarea intereselor, a rolului și beneficiilor obținute în urma procesului de formare.
M17	Analiza cauză-efect	Impactul asupra obiectivelor instituționale și asupra obiectivelor individuale; Efecte vizate: retenția personalului specializat în IT; durata îndeplinirii sarcinilor de lucru; încorporarea tehnologiilor digitale în operațiuni zilnice; stres profesional; simplificare și debirocratizare; caracteristici ale performanței instituționale (colaborare, competență, conduită, climat organizațional, calitatea relațiilor, motivație, transparență, responsabilitate).
M18	Analiza multi-criterială	Impactul asupra obiectivelor instituționale și asupra obiectivelor individuale; Identificarea factorilor de blocaj și de susținere în manifestarea efectelor și în sustenabilitatea impactului obținut.

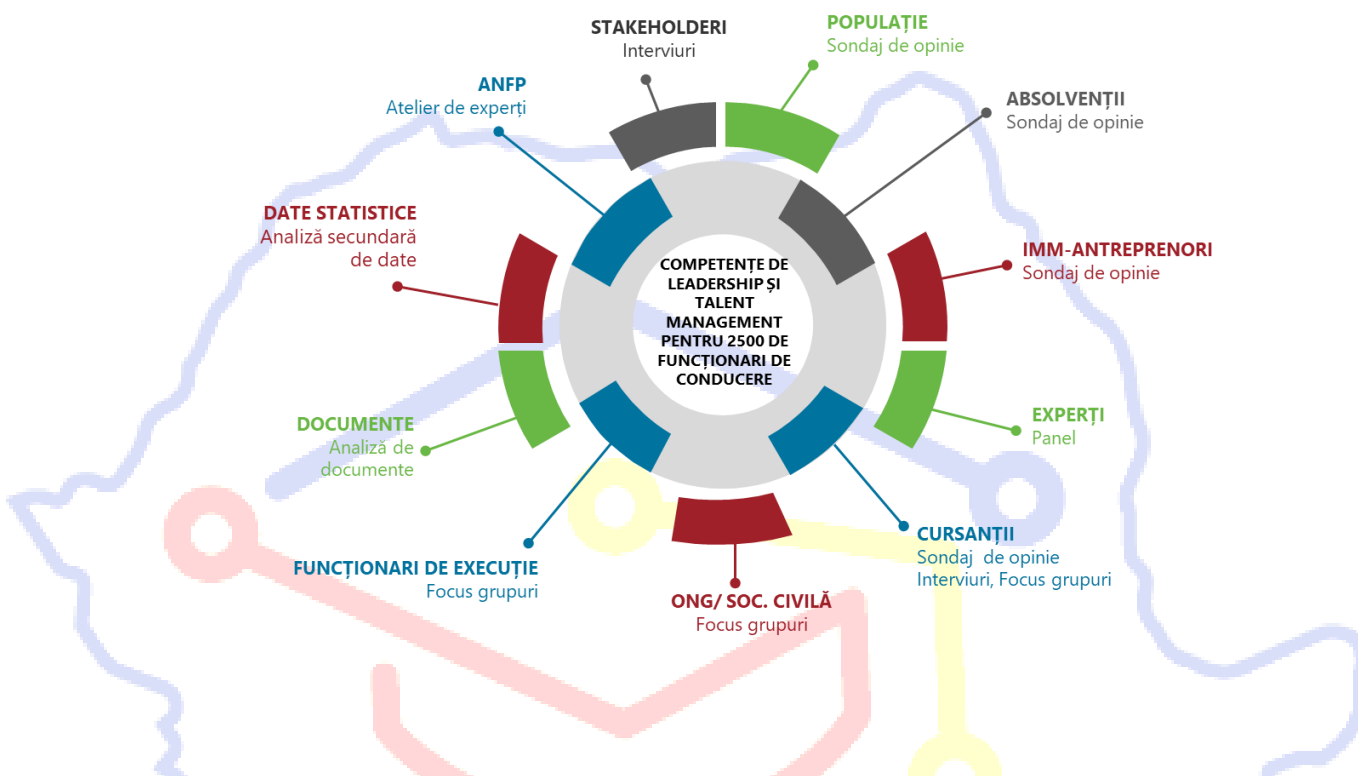
„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

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

Figura 17 prezintă sinteza metodologiei utilizate în cadrul analizei de impact.

Figura 17- Metodologia analizei de impact

Metodologia analizei de impact



Metodă	Caracteristici	Anexe
M1. Anchetă de baza de chestionar desfășurată în rândul populației generale	Reprezentativitate națională, urban/rural. Volum total 2.011 chestionare colectate în două valuri: aprilie-mai 2024, respectiv septembrie-octombrie 2025. Marja de eroare statistică ³⁸ aferentă fiecărui val de sondare este de +/-3% pentru un interval de încredere de 95%. Eșantionare de tip probabilist, stadial, stratificat cu selecție aleatorie în ultimul strat. Parametru de referință pentru eșantionare a fost situația populației prezentată de INS.	1A. Chestionar adresat populației
M2. Anchetă pe baza de chestionar derulată în rândul persoanelor vulnerabile	Reprezentativitate națională la nivel zonelor marginalizare cu un volum de 1.006 respondenți la nivel național; chestionare colectate în două valuri: aprilie-mai 2024, respectiv septembrie-octombrie 2025. Marja de eroare statistică aferentă fiecărui val de sondare este de +/-3% pentru un interval de încredere de 95%.	1B. Chestionar adresat persoanelor vulnerabile

³⁸ Calculul marjei de eroare s-a realiza pe baza formulei Cochran: $e=1/\sqrt{n} \cdot 100$ unde e= marja de eroare, iar N= volumul eșantionului rezultat

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

M3. Anchetă pe bază de chestionar în rândul reprezentanților mediului de afaceri	Reprezentativitate națională urban/rural și pe domenii principale de activitate conform ONRC CAEN Rev 2. Volumul realizat este de 1.003 respondenți din toate județele, toate tipurile de activitate și toate dimensiunile de mărime ale companiilor în funcție de numărul de angajați și cifra de afaceri. Chestionare colectate în două valuri: aprilie-mai 2024, respectiv septembrie-octombrie 2025. Marja de eroare statistică aferentă fiecărui val de sondare este de +/-3% pentru un interval de încredere de 95%.	1C. Chestionar adresat reprezentanților mediului de afaceri
M4. Anchetă pe bază de chestionar autoaplicat în rândul participanților la cursuri	2.302 chestionare autocomplete de către participanții la formare. Chestionarele au fost aplicate pe tot parcursul desfășurării cursurilor, la finalizarea fiecărei sesiuni de formare. Marja de eroare statistică ³⁹ pentru eșantionul rezultat este de +/-0,6% pentru un interval de încredere de 95%.	1D. Chestionar adresat cursanților
M5. Anchetă pe bază de sondaj în rândul funcționarilor cu rol de execuție din instituțiile publice din care provin cursanții	Chestionare aplicate funcționarilor cu rol de execuție din instituțiile din care provin cursanții. Selecția respondenților s-a realizat aleatoriu. Volumul eșantionului final a fost de 500 de respondenți. Colectarea s-a realizat în trei etape. Marja de eroare statistică pentru eșantionul rezultat este de +/-4% pentru un interval de încredere de 95%.	1E. Chestionar adresat funcționarilor cu rol de execuție
M6. Anchetă pe baza de chestionar aplicat în rândul participanților la formare la 6 luni de la finalizarea cursurilor	Sondaj cu un eșantion de 400 de respondenți selectat aleatoriu din participanții la formare, aplicat la 6 luni de la finalizarea cursurilor. Colectarea datelor s-a realizat după primele 6 luni de la formare în regim continuu. Marja de eroare statistică pentru eșantionul rezultat este de +/-5% pentru un interval de încredere de 95%.	1F. Chestionar adresat absolvenților sesiunilor de formare la 6 luni de la absolvire
M9. Interviu participanți la formare	120 de interviuri efectuate în format fizic, telefonic sau online cu participanții la formare. Selecția participanților s-a realizat aleatoriu, din participanți din majoritatea sesiunilor de formare.	2.A Grilă de interviu adresat participanților la formare
M10. Focus grupuri cu participanți la formare	12 focus grupuri cu participanții la formare 10 realizate fizic în București, Pitești, Alexandria, Cluj-Napoca, Buzău, Constanța, Brașov, Rm. Vâlcea și 2 online cu funcționari din Bacău, Timiș, Hunedoara, Iași, Suceava, Covasna.	2B. Ghid de focus grup adresat participanților la formare
M11. Focus grupuri cu non-beneficiari	8 focus grupuri cu funcționari cu rol de conducere care nu au participat la formare desfășurate în regim online cu funcționari din Argeș, Alba, Botoșani, Brașov, Cluj, Constanța, Dâmbovița, Ialomița, Iași, Neamț, Satu-Mare, Sibiu, Timiș, Tulcea și Vaslui. Numărul total de participanți a fost de 40 persoane.	2C. Ghid de focus grup adresat celor care nu au participat la formare
M12. Focus grupuri cu reprezentanți ai societății civile	8 focus grupuri desfășurate online cu reprezentanți ai populației din toate regiunile, din 29 de județe.	2D. Ghid de focus grup adresat

³⁹ Conform algoritmului de calcul TaroYamane pentru populații de referință sub 10.000 de unități: $e = \sqrt{((N-n)/N*n)}$, unde e=marja de eroare, N=volumul populației de referință și n=volumul eșantionului

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

		reprezentanților societății civile
M13 Panel de experți	Un panel de experți realizat în regim online la care au participat: - reprezentanți ai mediului academic din: Universitatea Ștefan cel Mare Suceava, Academia de Studii Economice din București Facultatea de Administrație și Management Public - Centrul Internațional de Management Public, Universitatea Spiru Haret, Universitatea de Științele Vieții „Regele Mihai I” Timișoara, Universitatea din Galați și - reprezentanți ai organizațiilor non-guvernamentale: Asociația Europeană a Drepturilor Omului și Protecției Sociale (A.E.D.O.P.S), Asociația Profesională a Transportatorilor APT, FONSS - Federația Organizațiilor Neguvernamentale pentru Servicii Sociale, Alianța Națională a Organizațiilor Studentești din România, Asociația Necuvinte și Asociația pentru probleme comunitare.	2F. Ghid de discuție panel de experți
M14 Interviuri la nivel central și autorități de decizie	35 de interviuri realizate cu reprezentanți din: MIPE, ANC/MCID, Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale, MADR, MDLPA, MF, Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului, CJ Brașov, Bacău, Argeș, PMB, ANFP.	2G Ghid de interviu

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

În cadrul demersului metodologic descris anterior au fost colectate următoarele tipuri de date:

- Date cantitative bazate pe opinie. Sursele acestor date sunt reprezentate de sondajele de opinie descrise anterior la nivelul populației generale, populației vulnerabile, reprezentanților mediului de afaceri, participanților la formare și funcționarilor cu rol de execuție din instituțiile din care provin cursanții. Validarea reprezentativității eșantioanelor utilizate s-a realizat pe baza următorilor parametri:
 - INS Tempo POP107D - Populația la 1 ianuarie pe grupe de vârstă și vârste, sexe, județe și localități;
 - INS Tempo INT1010 - Întreprinderi active, pe activități ale economiei naționale la nivel de secțiune CAEN Rev.2, clase de mărime după numărul de salariați, macroregiuni, regiuni de dezvoltare și județe;
 - Ministerul Muncii - Raport privind zonele marginalizate socio-economic în mediul urban și rural din România⁴⁰;
 - Datele privind structura funcțiilor publice ocupate, conform ANFP - Raport privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici pentru anul 2024;
 - Catalog cursanți și registru diplome pentru Ținta 185 Lot 2;

⁴⁰ Raportul este disponibil la adresa: https://mmuncii.gov.ro/wp-content/uploads/2025/10/RAPORT_HARTA_ZONELOR_MARGINALIZATE.pdf



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Date calitative, de opinie colectate prin interviuri și focus grupuri. Sursa datelor: participanții la formare, populație-societate civilă, reprezentanți instituționali;
- Date statistice naționale și internaționale. Baze de date utilizate:
 - INS Tempo parametri: CON110E - Productivitatea muncii, pe persoană ocupată, pe activități ale economiei naționale CAEN Rev.2 - SEC 2010; CON110F - Productivitatea orară a muncii, pe activități ale economiei naționale CAEN Rev.2 - SEC 2010; CON111H - Tabelul intrări - ieșiri, contul de producție pe ramuri - utilizări pe produse și activități ale economiei naționale, prețuri comparabile - SEC 2010 - CAEN Rev.2M; TSM1653- Ținta 5 - Social - Numărul persoanelor condamnate definitiv pentru evaziune fiscală; TSZ1682- Ținta 8 - Social - Numărul persoanelor condamnate definitiv pentru infracțiuni de corupție și de serviciu; TEP0472- Ținta 7 - Social - Gradul de participare la procesul educațional sau de instruire al persoanelor de 25-64 ani, pe sexe; TIC100A- Principalii indicatori ai utilizării produselor TIC în întreprinderile cu 10 sau mai multe persoane ocupate;
 - Curtea de Conturi a României: Raportul de activitate al Curții de Conturi pe anul 2024 și pe anul 2023⁴¹;
 - Oficiul Național al registrului Comerțului- Înmatriculări de persoane fizice și juridice⁴²;
 - OECD- Fișa privind evoluția economică a României la nivel anului curent (ediția iunie 2025)⁴³;
 - World Economics - date privind evoluția economică a României 2024-2025⁴⁴;
 - Eurostat/ DESI- Indicatori cheie ai decadei digitale⁴⁵: tablou general comparativ pentru România și indicatori specifici: Scorul serviciilor publice digitale pentru cetățeni; Ponderea vânzărilor online la nivelul IMM-urilor; ponderea de utilizare a internetului în segmentul de vârstă al populației 16-74 ani; gradul de utilizare a platformelor online guvernamentale de către populație (16-74 ani); scorul serviciilor publice digitale pentru firme; indicele de transparență a furnizării de servicii și gestionare a datelor persoanele pentru principalele evenimente de viață; indicele de suport acordat utilizatorilor de servicii digitale;
 - UN- E-Government Development Index (EGDI)- Date pentru România⁴⁶;
 - ANAP- Dinamica achizițiilor publice-Raport anual de activitate 2024⁴⁷.

⁴¹ Rapoartele sunt disponibile la adresa:

https://www.curteadeconturi.ro/uploads/59aa719c/8dc7a059/8fe59192/105be351/4317f6ca/8e43aca9/6fe1e376/5a38ee0e/Raportul_de_activitate_pe_anul_2024.pdf

⁴² Sursa datelor: <https://www.onrc.ro/index.php/ro/statistici>

⁴³ Sursa datelor: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_83363382-en/full-report/romania_f8372b79.html

⁴⁴ Sursa datelor: <https://www.worldeconomics.com/country-reviews/Romania/>

⁴⁵ Sursa datelor: <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts>

⁴⁶ Sursa datelor: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>

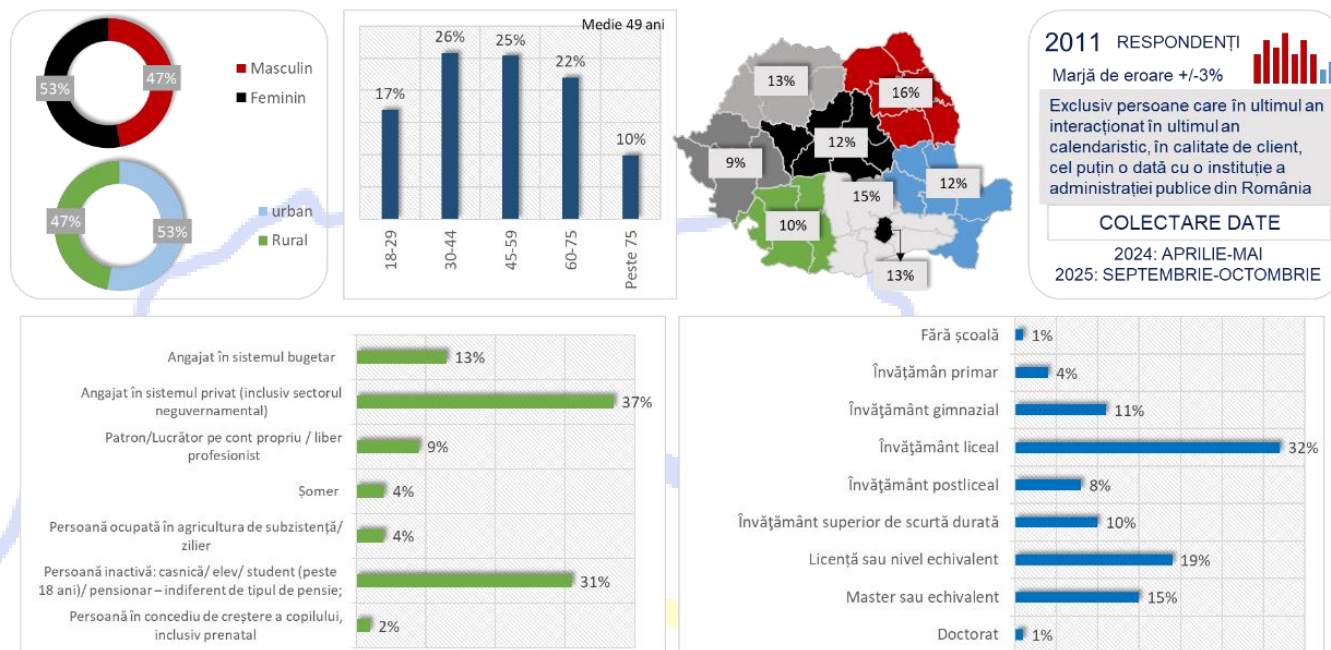
⁴⁷ Sursa datelor: <https://anap.gov.ro/web/wp-content/uploads/2025/04/Raport-de-activitate-ANAP-2024.pdf>

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

d) Informații despre metodologia cercetării, structura și dimensiunea eșantionului, precum și modalitatea de realizare (internet, telefon, față în față etc):

1. Sondaj în rândul populației generale (M1)

Figura 18- Caracteristicile socio-demografice ale sondajului în rândul populației



Sondajul a fost realizat în două etape: în luna aprilie-mai 2024 pe un eșantion de 1.007 respondenți, respectiv în luna septembrie-octombrie 2025 pe un eșantion de 1.004 respondenți. Eșantioanele au inclus toate județele, ambele medii de rezidență (urban/ rural), toate genurile și a vizat populația cu vârste peste 18 ani. Colectarea datelor s-a realizat în sistem CATI în acord cu normele GDPR respectiv cu prevederile Legii 129/2018 și Regulamentului UE 676/2016. Chestionarul s-a adresat în exclusivitate persoanelor care în ultimul an (mai 2023-mai 2024) au interacționat în calitate de client cel puțin o dată cu cel puțin una dintre instituțiile administrației publice din România.

Compatibilitatea celor două runde de sondare a fost testată cu testul T fiind mai mare de 99% pentru toate variabile structurale⁴⁸.

Eșantionul la nivelul populației este echilibrat pe caracteristici de vârstă și gen în raport cu structura populației la nivel național. De asemenea structura ocupațională și educațională la nivelul populației intervievate se înscrie în marja de eroare a eșantionului în raport cu datele INS, ceea ce a determinat decizia de a nu utiliza în prelucrarea datelor strategii de ponderare. Structura ocupațională și educațională la nivelul eșantionului rezultat evidențiază pentru populația generală două elemente de interes din perspectiva studiului: aproximativ o treime (33%) dintre persoanele care au interacționat în ultimul an cu administrația publică (indicator filtru) sunt persoane inative

⁴⁸ t-Test: Paired Two Sample for Means: Pearson Correlation 0,99; P(T<=t) one-tail=0,00 pentru distribuție județeană, gen, vârste, mediu, ocupare, educație.

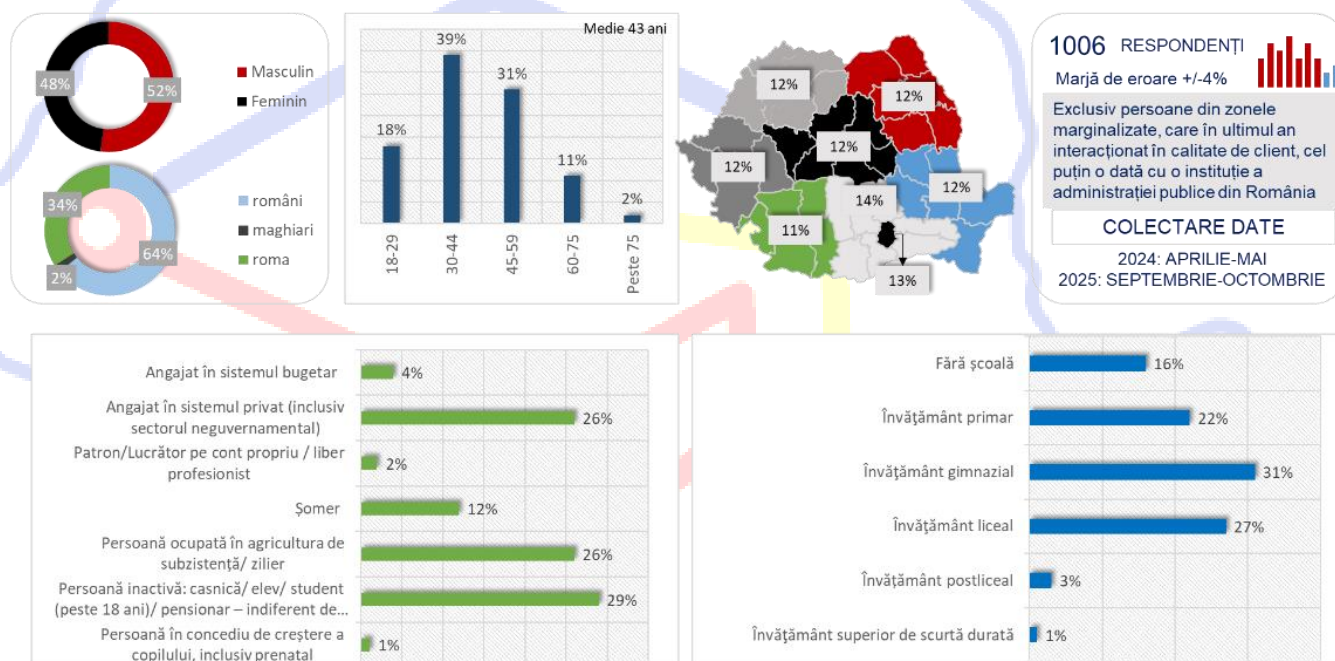
„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

(șomeri, pensionari, casnice, persoane fără ocupație); și cel puțin jumătate din populația care interacționează frecvent cu administrația publică din România are maxim studii liceale.

2. Sondaj în rândul populației vulnerabile (M2)

Sondajul de opinie la nivelul populației vulnerabile realizat în două runde: în luna aprilie-mai 2024 pe un eșantion de 505 respondenți și în luna septembrie-octombrie 2025 pe un eșantion de 501 respondenți. În ambele runde eșantionarea s-a realizat la nivel național printr-o strategie multistadială, multistratificată cu selecție aleatorie în ultimul strat. Eșantionul a inclus toate județele, ambele medii de rezidență (urban/ rural), toate genurile și a vizat populația cu vârste peste 18 ani care locuiește în localitățile marginalizate. Baza de selecție pentru marginalizare a fost dată de lista/ harta localităților marginalizate actualizată de către Ministerul Muncii și Protecției Sociale prin proiectul SIPOCA 862- „Dezvoltarea unor instrumente de analiză și intervenție la nivel comunitar pentru perioada 2021-2027⁴⁹”.

Figura 19 Caracteristicile socio-demografice ale sondajului în rândul persoanelor vulnerabile



Colectarea datelor s-a realizat în sistem mixt, față în față (90%) și CATI (telefonic) în acord cu normele GDPR. Chestionarul s-a adresat în exclusivitate persoanelor care în ultimul an interacționat în calitate de client, cel puțin o dată, cu cel puțin una din instituțiile administrației publice din România. O atenție specială a fost acordată asigurării anonimatului și a complianței respondenților din această categorie. În acest sens au fost utilizați mediatori și facilitatori comunitari (inclusiv utilizatori de limba romani) în colectarea datelor din comunitățile vulnerabile. Chestionarul a fost similar cu cel adresat populației generale, grupul persoanelor marginalizate fiind, în analiza de impact o categorie de populație distinctă. Din acest motiv, pentru acest grup, a fost suplimentat eșantionul rezultat

⁴⁹ Harta și detaliile acesteia pot fi consultate la adresa:

<https://mmuncii.maps.arcgis.com/apps/mapviewer/index.html?webmap=22db0518ccd240be8fb2d30d62e81ca1>

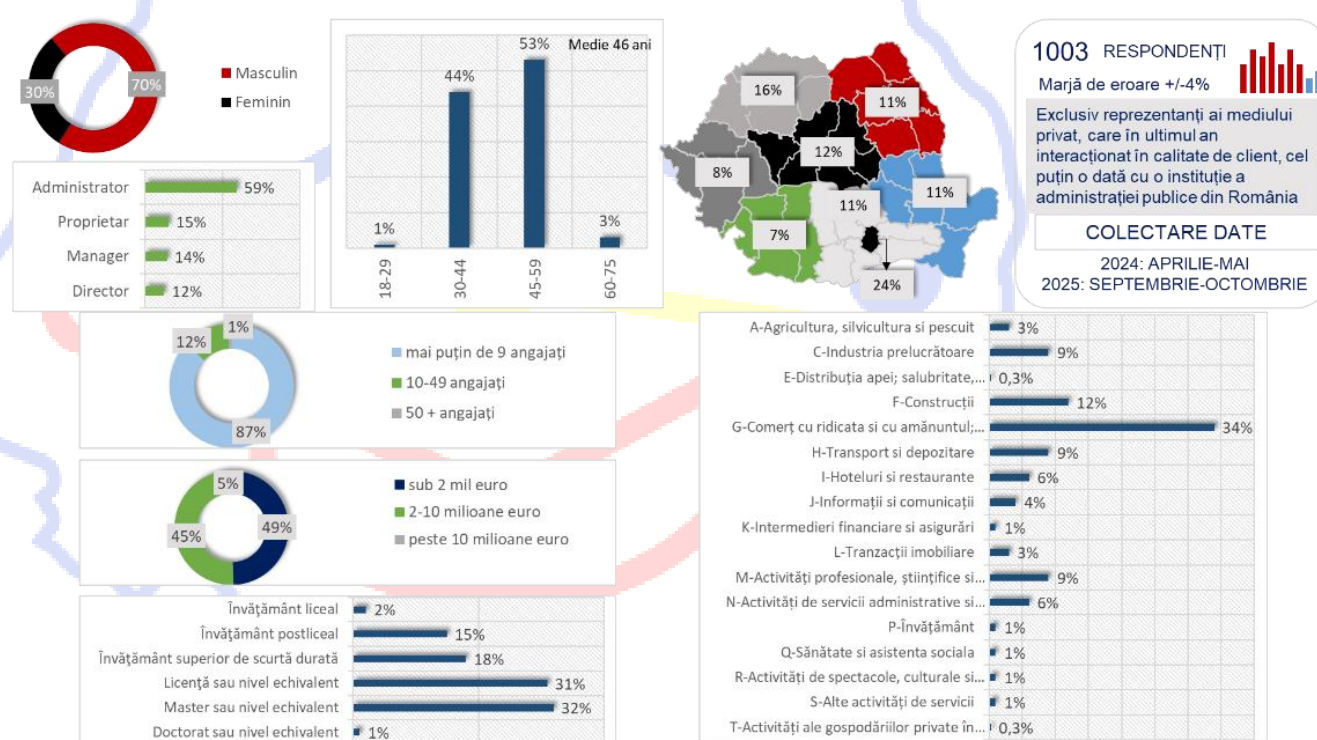
„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

la nivelul populației, astfel încât volumul final de analiză să corespundă cerințelor de calitate recomandate de Comisia Europeană.

Structura rezultată a eșantionului evidențiază următoarele caracteristici: 1) persoanele vulnerabile sunt mai tinere decât populația generală (cu aproximativ 6 ani), ponderea în segmentul 30-44 ani fiind cu aproximativ 60% mai mare decât cea înregistrată în populația generală. De asemenea ponderea persoanelor vârstnice (peste 75 de ani) în populația vulnerabilă este semnificativ mai redusă (de cinci ori mai mică) decât în populația generală; 2) ponderea persoanelor vulnerabile este relativ egală în mediul urban și în cel rural, iar distribuția la nivel națională este relativ proporțională cu populația de referință; 3) deficitul educațional și de ocupare în rândul persoanelor vulnerabile este major aproximativ trei sferturi dintre acestea având studii maxim liceale, 41% maxim studii gimnaziale, două din trei persoane din această categorie (60%) nefiind integrate pe piața muncii în mod oficial.

3. Sondaj de opinie în rândul reprezentanților companiilor din mediul privat (M3)

Figura 20- Caracteristici socio-demografice în sondajul destinat mediului de afaceri



Eșantionarea reprezentanților companiilor din mediul privat s-a realizat prin parcurgerea următoarelor stadii: 1) stabilirea proporționalității companiilor la nivel de județ în funcție de domeniul principal de activitate și numărul de angajați. Stabilirea volumului de firme selectate în fiecare județ; 2) selectarea aleatorie din baza de date ONRC (listafirme.ro), în fiecare județ, pentru fiecare domeniu de activitate a companiilor incluse în eșantion cu o rezervă de 40%; 3) selectarea respondenților la nivelul fiecărei companii selectate, respectiv persoana care interacționează cel mai des cu autoritățile statului în calitate de reprezentant legal, autorizat sau delegat. Colectarea datelor s-a realizat în sistem CATI (telefonic) în acord cu normele GDPR, respectiv cu prevederile Legii 129/2018 și Regulamentului UE 676/2016.

Structura rezultată a eșantionului corespunde profilului socio-demografic al mediului de afaceri românesc: majoritar masculin (70%) cu vârste între 35 și 55 de ani (media 46 de ani). Majoritatea respondenților ocupă funcții decizionale

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

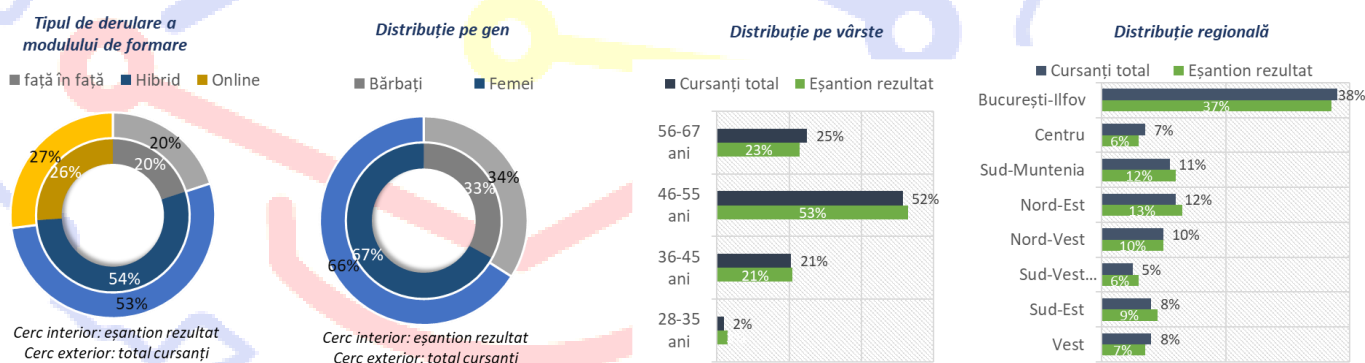
– în special administratori (59%), dar și proprietari, manageri și directori. Companiile sunt preponderent IMM-uri: 87% au sub 9 angajați, iar aproape jumătate înregistrează cifre de afaceri sub 2 milioane de euro, iar 45% între 2-10 milioane de euro. Nivelul educațional al respondenților este ridicat, peste 60% având studii universitare sau postuniversitare, iar distribuția geografică și sectorială este diversă, cu ponderi relevante în comerț, servicii profesionale, transport și industrie alimentară. Per ansamblu, eșantionul este bine echilibrat și permite o înțelegere reprezentativă a experiențelor și percepțiilor mediului privat în relația cu administrația publică.

4. Sondaj de opinie autoaplicat în rândul participanților la cursuri (M4)

91% dintre participanții la procesul de formare au completat chestionare online puse la dispoziție în platforma de formare la momentul finalizării cursului. 10% dintre participanți au completat chestionarul ca urmare a mesajelor de reamintire transmise pe parcursul a două săptămâni după finalizarea cursului (maxim trei reamintiri pe parcursul a trei săptămâni succesive). În conformitate cu metodologia de calcul a reprezentativității, prin raportare la populația de referință eșantionul rezultat este reprezentativ pentru participanții la formare cu o marjă de eroare de $\pm 0,6\%$ pentru un interval de încredere de 95%.

Structura eșantionului rezultat este similară structurii cursanților în ansamblu⁵⁰.

Figura 21- Structura sondajului autoaplicat în rândul cursanților



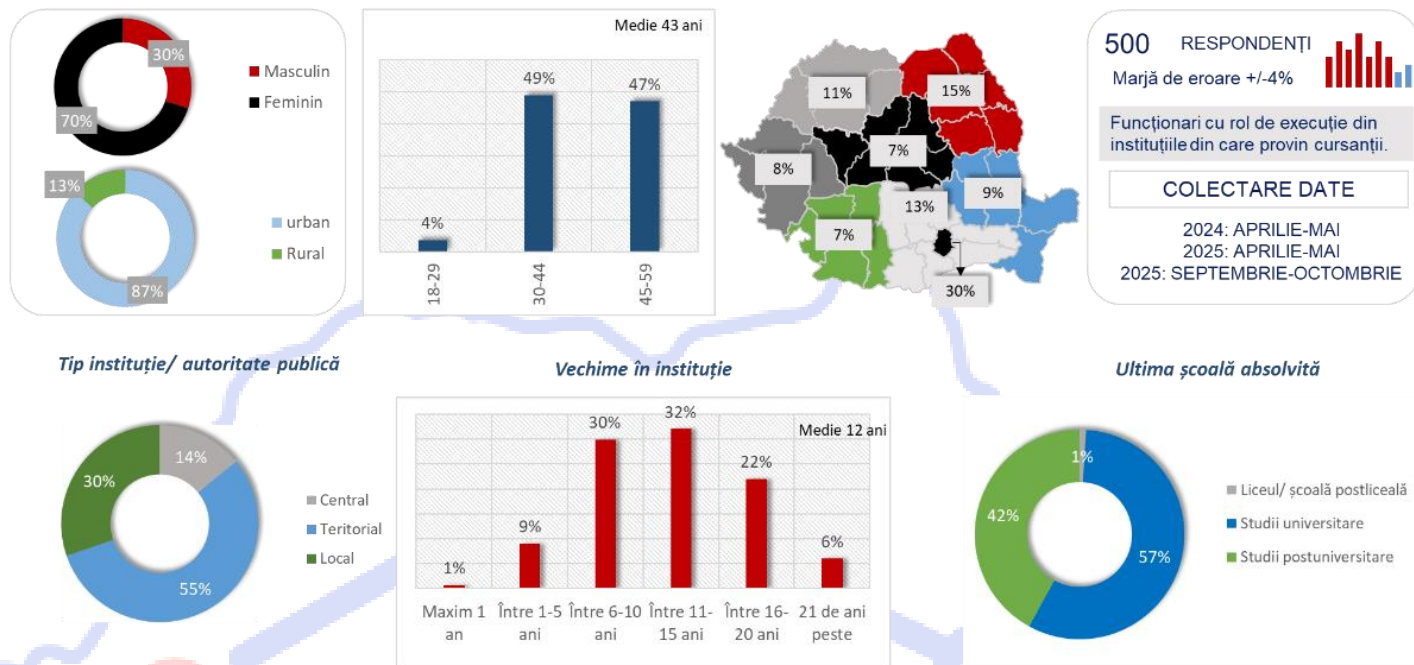
Diferențele între structura pe tip de derulare a programului de formare, regiuni de dezvoltare, categorii de gen și vârste este similară între eșantionul rezultat și structura generală a cursanților rezultată din catalogul cursanților în limita de $\pm 1\%$.

⁵⁰ t-Test: Paired Two Sample for Means; Pearson Correlation=0,998, P(T<=t) one-tail=0,00

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

5. Sondaj de opinie în rândul funcționarilor cu rol de execuție (M5)

Figura 22- Structura sondajului aplicat în rândul funcționarilor cu rol de execuție



Colectarea datelor s-a realizat exclusiv online (CAWI) prin chestionare adresate funcționarilor cu funcții de execuție din instituțiile din care au provenit funcționarii publici cu funcții de conducere participanți la programul de formare. În colectarea datelor de la nivelul instituțiilor a fost acordată o atenție deosebită asigurării anonimatului respondentului pentru a crește sinceritatea cu care se răspunde la chestionar. Colectarea datelor s-a realizat în concordanță cu normele GDPR.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

3. Rezultatele analizei de impact

A. Evaluarea procesului de formare

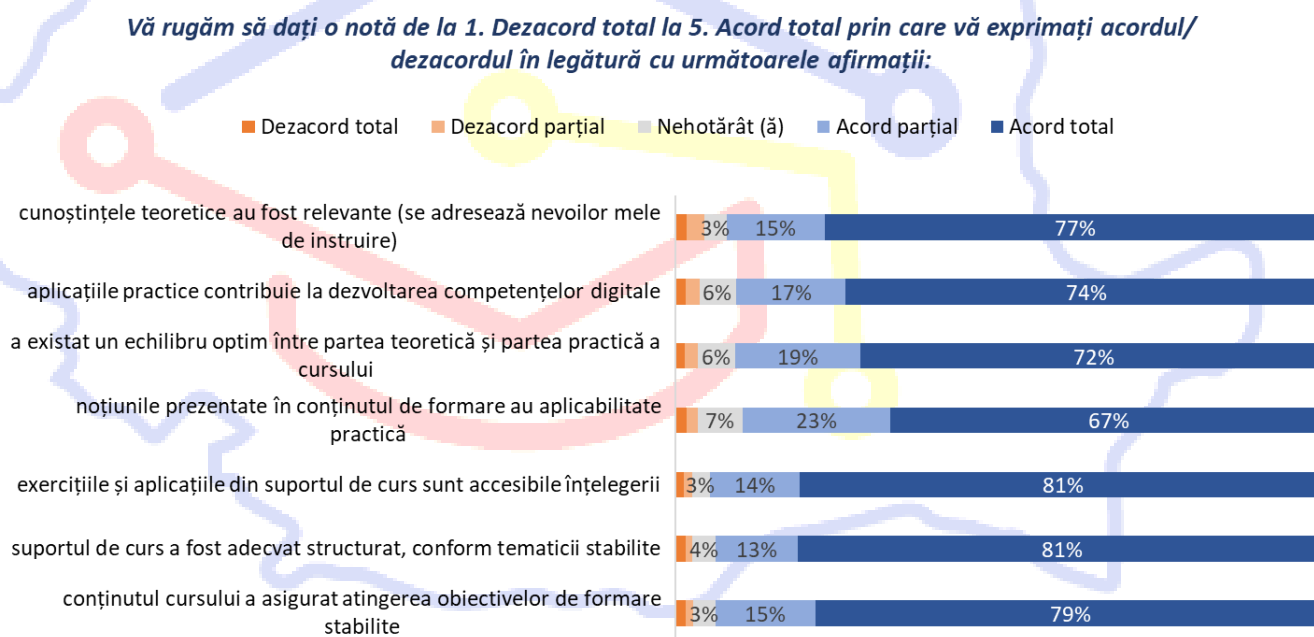
Satisfacția participanților la programele de formare s-a măsurat cu ajutorul a trei clase de indicatori analitici:

- indicatori de apreciere a calității conținutului;
- indicatori de apreciere a calității formatorului;
- indicatori de apreciere a organizării.

Cele trei categorii de indicatori utilizați pentru evaluarea procesului de formare, descriși anterior, *sunt indicatori de percepție a grupului țintă*. În arhitectura analizei de impact, acești indicatori au fost colectați pe parcursul procesului de formare și au fost analizați în două etape anterioare prezentului raport: iulie 2024, respectiv mai 2025.

i. Aprecierea conținutului formării

Figura 23- Aprecierea conținutului formării de către cursanți



Peste 90% dintre participanții la formare au apreciat fiecare dintre indicatorii prin care a fost evaluată calitatea formării. Astfel, așa cum se poate urmări și în figura anterioară:

- 92% dintre participanți au apreciat relevanța cunoștințelor teoretice oferite în cadrul cursurilor. Relevanța cunoștințelor transmise în cadrul cursurilor a fost apreciată similar de femei și bărbați și a crescut în intensitate⁵¹ (nu și ca volum) în cazul cursurilor online (82% acord total), cu o intensitate intermediară în cazul cursurilor hibrid (77% acord total), respectiv 72% acord total în cazul cursurilor în format clasic, față în

⁵¹ Pearson Chi-Square=25,042; p=0,00

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

față. Relevanța cursurilor a fost apreciată similar, atât ca pondere cât și ca intensitate de reprezentanții tuturor categoriilor instituționale (local, teritorial și central) și a înregistrat un nivel ușor mai ridicat de apreciere⁵² în cazul participanților din mediul rural (98%) în comparație cu cei din mediul urban (92%). Diferențele înregistrate la nivel regional în aprecierea relevanței informațiilor transmise sunt nesemnificative statistic. Aprecierea relevanței cunoștințelor teoretice tinde să crească⁵³ odată cu creșterea vârstei respondentului, persoanele care tind să acorde note calificative maxime fiind cu aproximativ 2,5 ani mai în vârstă decât cursanții care au o apreciere moderată.

- Contribuția aplicațiilor practice la dezvoltarea competențelor digitale ale cursanților a fost apreciată pozitiv de 91% dintre cursanți.

”Cursul a avut o abordare interactivă, tehnica de comunicare a fost adaptată tuturor cursanților, a prezentat o gamă largă de informații noi și utile pentru diferite obiective. Cursul a fost concentrat asupra aspectelor principale aferente guvernării digitale, unul dintre elementele prioritare la acest moment.” (cursant, Casă Județeană de Pensii)

- Un procent similar de apreciere (91%) a fost înregistrat și de modul în care pe parcursul cursurilor s-a reușit realizarea unui echilibru între partea teoretică și partea practică a cursurilor. Analiza comparativă a aprecierii acestui indicator pe dimensiunile de caracterizare socio-demografică a cursanților⁵⁴ nu evidențiază diferențe semnificative din punct de vedere statistic, însă remarcăm faptul că participanții din autoritățile publice centrale au avut o apreciere ușor mai rezervată (-1%) în comparație cu restul cursanților.
- Aplicabilitatea practică a conținutului de formare a fost apreciată de 90% dintre participanți, nivelul de satisfacție fiind similar în rândul tuturor categoriilor de funcționari. Analiza datelor calitative a arătat faptul că atitudinea mai rezervată în aprecierea aplicabilității cursului provine din constrângerile instituționale din diferite sectoare ale administrației publice și din diferite niveluri de libertate decizională pe care le au cursanții în activitatea lor.

”Aplicabilitatea informațiilor predate este limitată în aparatul administrativ de stat, datorită restricțiilor în organizarea instituțiilor, respectiv constrângerilor legale. În schimb, în mediul privat, noțiunile predate și dobândite au un grad mult mai mare de aplicabilitate.” (cursant ANAF)

- Accesibilitatea exercițiilor și aplicațiilor din suportul de curs a cumulat cel mai ridicat nivel de apreciere pozitivă din rândul indicatorilor de evaluare a conținutului, respectiv 95% din total participanți. Aprecierea pozitivă a fost mai intensă⁵⁵ în rândul femeilor decât al bărbaților (83% acord total în rândul femeilor, respectiv 78% acord total în rândul bărbaților), de asemenea a fost ceva mai accentuată⁵⁶ (acord total) în cazul cursanților care au parcurs sesiunile online (86%), decât în cazul celor care au parcurs sesiunile în celelalte două formate (79%).
- Modul în care a fost structurat suportul de curs și contribuția conținutului cursului la atingerea obiectivelor de formare stabilite au fost apreciate parțial sau total de 94% dintre participanți. Intensitatea aprecierii pozitive (acord total) a fost semnificativ⁵⁷ mai ridicată (86%) în cazul celor care au parcurs cursul online⁵⁸,

⁵² Pearson Chi-Square=5,53; p=0,04

⁵³ ANOVA, F=3,345; p=0,010

⁵⁴ Dimensiunile de caracterizare socio-demografică sunt: gen, vârstă, regiune de dezvoltare, mediu în care funcționează instituția de proveniență (urban/rural), tipul autorității publice (local, teritorial, central) și modul în care au fost organizate cursurile

⁵⁵ Pearson Chi-Square=12,65; p=0,01

⁵⁶ Pearson Chi-Square=15,55; p=0,05

⁵⁷ Pearson Chi-Square=18,78; p=0,01

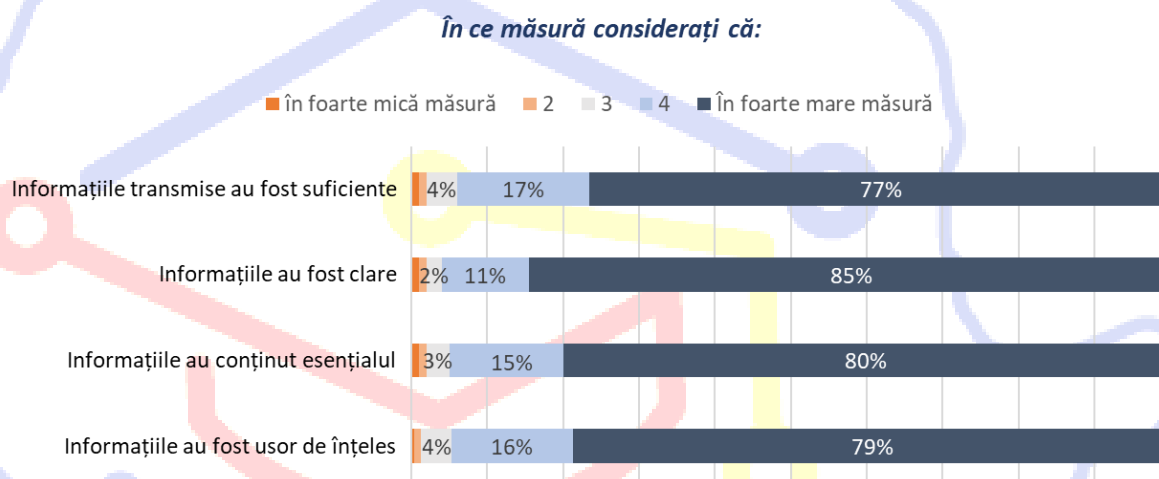
⁵⁸ Reamintim însă că notele celor care au parcurs cursul în format fizic sunt semnificativ mai bune decât cele ale celor care au parcurs cursurile online, deși, după cum se observă, nivelul de satisfacție al cursanților a fost mai mare în online decât în format față în față.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

În comparație cu cei care au parcurs sesiunile clasice, față în față (76%). Cei care au urmat cursurile în format hibrid au înregistrat un nivel intermediar (81%). Situația este similară pentru ambii indicatori.

Per ansamblu, media de apreciere a calității conținutului este de 4,72 puncte din 5 posibile, 96% dintre participanți apreciind că nivelul conținutului transmis în cadrul sesiunilor de formare este ridicat sau foarte ridicat. Media de apreciere a calității conținutului este sensibil mai ridicată în cazul cursanților care au parcurs sesiunile în format online (medie 4,81 puncte) decât în cazul celor care au parcurs sesiunile în format fizic (medie 4,63 puncte). Aprecierea conținutului este mai ridicată în cazul funcționarilor cu funcții de conducere care provin din administrația publică locală (4,75 puncte) în comparație cu cei care provin din administrația centrală (4,67 puncte)⁵⁹. Cursanții din instituțiile din mediul rural au un nivel de apreciere a cursurilor (4,84) mai ridicat decât al celor care provin din mediul urban (4,71), fără însă ca diferența să fie semnificativă statistic. Maximul de apreciere s-a înregistrat în cazul cursanților din regiunea Centru (5 puncte/5 posibile). Cel mai mic nivel mediu de apreciere s-a înregistrat în regiunea București-Ilfov (4,67 puncte).

Figura 24- Aprecierea calității informațiilor transmise



Cea mai mare parte dintre participanți (94%) au considerat că informațiile transmise au fost suficiente, 96% au apreciat că informațiile au fost clare și 95% că informațiile au fost ușor de înțeles și au conținut informații esențiale. Comentariile suplimentare provenite din partea participanților cu privire la conținut au vizat: densitatea ridicată a informațiilor raportată la numărul de ore alocat; nevoia de suplimentare a secțiunilor care vizează dezvoltarea capacității de comunicare cu subalternii și de motivare a acestora; nevoia de dezvoltare a unor conținuturi suplimentare/cursuri suplimentare care să vizeze managementul crizelor, al conflictelor și al situațiilor dilematice; accentuarea informațiilor și competențelor care vizează instrumentele digitale care pot fi utilizate în evaluarea performanțelor echipei din subordine, creșterea capacităților manageriale și de leadership; crearea unui portofoliu de studii de caz care să valorifice experiențele concrete din sistemul administrației publice oferite de cursanți.

„Cursul a oferit o perspectivă valoroasă asupra leadership-ului, cu informații și exemple bine documentate, care mi-au îmbogățit cunoștințele. Structura materialului a fost bine organizată, iar prezentările au fost profesionist realizate. Totuși, consider că durata cursului a fost ușor prea restrânsă, iar volumul mare de informații a făcut ca unele concepte să fie mai greu de reținut. Recomand acest curs cu încredere! (cursant Agenția Națională pentru Mediu și Arie Protejate- Direcția Județeană de Mediu)”

⁵⁹ Teste F (ANOVA) semnificative; $p < 0,05$

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

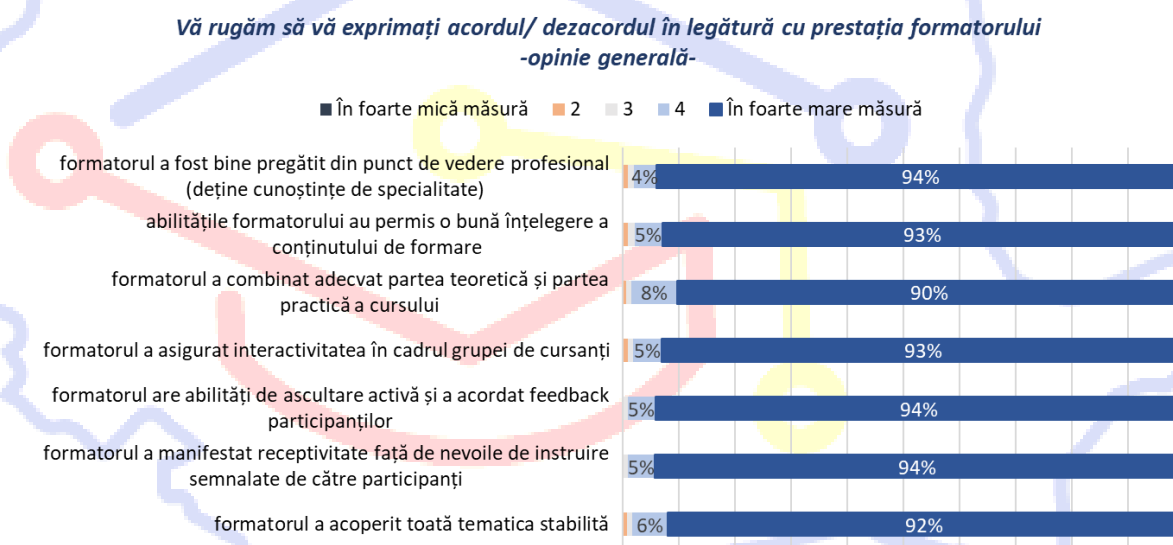
Ca și în cazul aprecierii generale a conținutului, intensitatea opiniei pozitive pentru cei patru indicatori prezentați în figura anterioară este mai ridicată în cazul celor care au parcurs cursurile online, al celor din administrația publică locală și al celor din mediul rural. La nivel regional remarcăm faptul că cele mai ridicate valori de apreciere a indicatorilor privind informațiile transmise în cadrul cursului⁶⁰ au fost înregistrate în Regiunea Centru (valoarea maxim 5 la trei din cele patru variabile), iar cele mai scăzute în Regiunea Nord-Est (medie generală 4,67 puncte din 5 posibile).

Analiza de regresie a predictorilor pentru satisfacția generală a cursanților cu privire la calitatea conținutului⁶¹ evidențiază că rolul cel mai important l-au avut mai ales⁶² modul în care cursul a asigurat atingerea obiectivelor de formare și capacitatea cursului de a transmite informațiile esențiale.

ii. Aprecierea calității formatorilor:

În perioada analizată până în prezent în programul de formare au fost implicați formatori care au susținut 104 de sesiuni de formare, totalizând 4.160 de ore de curs.

Figura 25- Aprecierea calității formatorului



Dintre cele trei clase de indicatori de măsurare a nivelului de satisfacție a cursanților, calitatea formatorilor înregistrează nivelul cel mai ridicat: 98% dintre participanții la formare au apreciat prestația formatorilor din punct de vedere al pregătirii profesionale a acestora, al abilităților de a transmite și a face înțeles conținutul de formare, al asigurării interactivității în cadrul grupei de cursanți și al modului în care a fost acoperită toată tematica stabilită; 98% dintre cursanți consideră că formatorii au combinat în mare sau foarte mare măsură, într-un mod adecvat, partea teoretică și partea practică a cursului; 99% dintre cursanți au acordat calificative ridicate sau foarte ridicate

⁶⁰ ANOVA, Eta>0.5; p<0,05

⁶¹ R Square=0,572, F=278,23, p=0,00

⁶² Beta>0.100

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

pentru abilitățile de ascultare activă și feedback acordat participanților de care formatorii au dat dovadă și pentru receptivitatea acestora față de nevoile de instruire semnalate de către participanți.

„Formatorul a avut abilitatea de a planifica, organiza și executa procesul de training, a comunicat clar și a adaptat mesajul în funcție de experiența participanților. S-a observat că este pasionată de ceea ce face și dezvoltă discuții sincere cu participanții. A dat dovadă de creativitate și a dezvoltat activități și exerciții interactive pe tot parcursul cursului. A manifestat empatie, înțelegând nevoile participanților, și a împărtășit dificultăți întâmpinate în situații similare. A dat dovadă de carismă și umor.” (cursant APIA)

Media generală de apreciere a calității formatorilor a fost de 4,90 puncte din 5 posibile, 98% dintre participanți declarând un nivel ridicat sau foarte ridicat de satisfacție în raport cu prestația formatorului în cadrul sesiunilor de pregătire. Prestația formatorilor a avut un coeficient de apreciere semnificativ mai ridicat⁶³ (4,98 puncte) în cazul cursanților care au parcurs sesiunile online, în comparație cu cei care au participat la sesiuni față în față (medie 4,82) și cei care au participat la sesiunile hibrid (4,90 puncte).

Cursanții din administrația publică centrală au acordat punctaje ușor mai scăzute de apreciere a prestației formatorului/ formatorilor (medie 4,86) în comparație cu cei din administrația publică teritorială sau locală (4,92 puncte), fără însă ca diferența să fie semnificativă din punct de vedere statistic. Cursanții din mediul rural au fost sensibil mai mulțumiți de calitatea formatorilor (medie 4,96 puncte) decât cursanții din mediul urban (medie 4,90 puncte). Participanții la cursuri din regiunile Centru (medie 4,99) și Vest (medie 4,98) au fost semnificativ⁶⁴ mai mulțumiți de prestația formatorilor decât cei din București-Ilfov (medie 4,85).

Pragul criteriului de calitate solicitat prestatorului prin Caietul de Sarcini⁶⁵ a fost depășit în sens pozitiv de toți formatorii implicați în proces.

„Un formator excepțional, cu cunoștințe vaste și cu o metodică foarte bună de a împărtăși informațiile către auditoriul din online și de a menține interesul și participarea activă a acestui auditoriu care provine din instituții foarte diferite, centrale sau locale, cu misiuni diferite și cu grade de cultură diferite.” (cursant MAE)

„Prestație excelentă: exprimare, discurs, disponibilitate totală la dialog. Analiză atentă a întrebărilor și răspunsuri, explicații, exemplificări ireproșabile, ușor de înțeles. Modalitate de exprimare elaborată, atractivă.” (cursant Garda Forestieră)

Recomandările de îmbunătățire adresate de către participanți formatorilor au vizat creșterea capacității de gestionare a grupurilor de lucru și de sancționare a afirmațiilor neadekvate, o mai bună ancorare în realitățile și probleme din administrația publică și un plus de adaptare a conținutului la particularitățile grupelor de lucru, din punct de vedere al particularităților instituțiilor din care provin cursanții (ex: limite de acces, moduri de comunicare inter-instituțională, nevoi de gestionare a informațiilor).

⁶³ ANOVA, $F=16,47$, $p=0,00$

⁶⁴ $F=3,17$; $p=0,00$

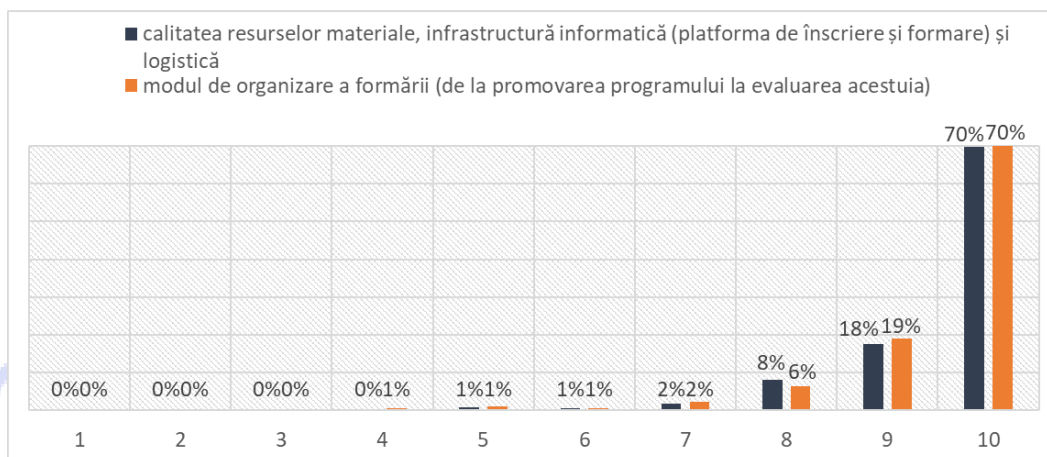
⁶⁵ CdS, pag 83: Gradul de satisfacție a participanților la sesiunile de formare față de modalitatea de organizare și derulare a acestora, prestația formatorilor, relevanța conținutului și funcționalitățile platformelor de suport- nivel de satisfacție peste 80%

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

iii. aprecierea calității organizării

Figura 26- Aprecierea calității organizării

Vă rugăm să acordați o notă de la 1 = nota minimă; 10 = nota maximă; pentru fiecare dintre următorii itemi



Calitatea resurselor materiale, a infrastructurii informatice (platforma de înscriere și formare) și a logisticii implicate a fost apreciată cu o medie de 9,5 puncte din 10 posibile. Aceași medie de apreciere a obținut și modul general de organizare a formării, de la promovarea programului la evaluarea acestuia, 89% dintre respondenți acordând note de satisfacție de 9 și 10 pe o scală cu zece trepte pentru fiecare din cei doi indicatori de evaluare.

Nivelul de satisfacție general față de calitatea organizării cumulează o medie de apreciere de 4,66 puncte din 5 posibile. Aprecierea generală față de calitatea organizării este mai ridicată⁶⁶ în cazul sesiunilor desfășurate online (medie 4,86 puncte) prin comparație cu sesiunile în format fizic (medie 4,36). Cursanții din administrația publică teritorială (medie 4,79) au fost semnificativ⁶⁷ mai mulțumiți de calitatea organizării decât cei din administrația publică centrală (medie 4,53). Nivelurile cele mai ridicate de satisfacție față de calitatea organizării s-au înregistrat în regiunile Centru, Nord-Est și Vest.

„Participarea la acest curs și cunoștințele dobândite vor fi benefice și necesare de aplicat în viitorul apropiat. Îmi doresc să particip și la alte cursuri de formare profesională și de actualizare a cunoștințelor în domeniul legislativ. Mulțumesc tuturor celor implicați în organizarea cursului și pentru invitația de a participa.” (cursant Casa de Asigurări de Sănătate)

Calitatea organizării a fost apreciată și de o parte a stakeholderilor intervievați. Astfel, spre exemplu, reprezentanții Ministerului Agriculturii și Dezvoltării Rurale și cei ai Ministerului Finanțelor, instituții aflate printre principalii beneficiari ai programului de formare, au subliniat faptul că organizatorii au răspuns prompt la solicitările adresate acestora prin intermediul ANFP, rezolvând problemele cu operativitate.

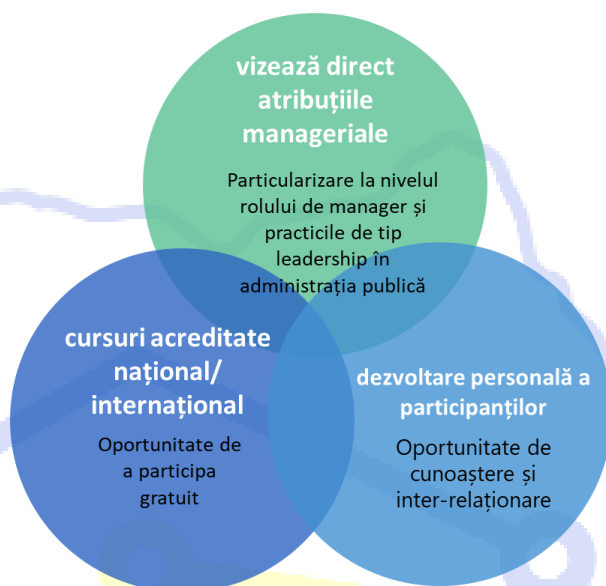
⁶⁶F=66,02; p=0,00

⁶⁷ F=41,06;p=0,00

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Faptul că la data de 30 iulie 2025, cu 8 luni înainte de termenul proiectat pentru finalizarea proiectului, în doar două treimi din timpul alocat, activitățile de formare aferente Lotului II au fost implementate integral evidențiază nu doar performanțele organizatorice, ci și un interes foarte ridicat din partea funcționarilor publici de a participa la aceste sesiuni de formare. Interveniurile realizate cu participanții la cursuri evidențiază următoarele argumente pentru acest nivel ridicat de interes:

Figura 27- Elemente de interes ale participării



- Ocaziile rare, la nivel sistemic de a participa la *cursuri gratuite acreditate național/ internațional*. După primul exercițiu de programare 2007-2014 în cadrul Acordului de Parteneriat, oportunitatea de a participa la cursuri de formare gratuite a funcționarilor publici a fost percepută ca relativ rară. Deși au fost menționate o serie de proiecte care au presupus sau inclus și astfel de cursuri, inclusiv derulate de ANFP, numărul de locuri disponibile a fost relativ restrâns. Menționăm că, deși o serie de instituții publice oferă programe recurente de formare (ex Ministerul Finanțelor, prin Școala de finanțe publice și vamă), recunoașterea acestor programe de formare este una internă, la nivel instituțional. 17% dintre participanții la formare au declarat că în ultimul an au mai existat în cadrul instituției din care provin seminare sau sesiuni de pregătire pentru funcționarii cu rol de conducere în vederea dezvoltării competențelor de leadership și management. Aceste sesiuni de pregătire fac parte, în cele mai multe cazuri, din programele de instruire periodică sau din activitățile de team-building organizate periodic în unele din instituțiile publice. Cea mai mare parte dintre funcționarii participanți la cursurile ANFP însă, fie nu au avut ocazia de a participa la cursurile interne, fie au apreciat respectivele sesiuni ca fiind mai puțin consistente în comparație cu cele oferite de ANFP.
- Oportunități foarte reduse de a participa la cursuri care *vizează direct atribuțiile manageriale*, particularitățile rolului de manager și practicile de tip leadership în administrația publică în general și în contextul digitalizării. Această oportunitate a fost apreciată pentru că oferă un bagaj de cunoștințe și informații direct adaptat la particularitățile activității manageriale, oferă un plus de prestigiu și status funcției de conducere în administrația publică și oferă o certificare utilă unei cariere administrative ascendente. Menționăm în acest context faptul că aproximativ o treime dintre funcționarii cu funcții de conducere care au participat la cursurile de formare din

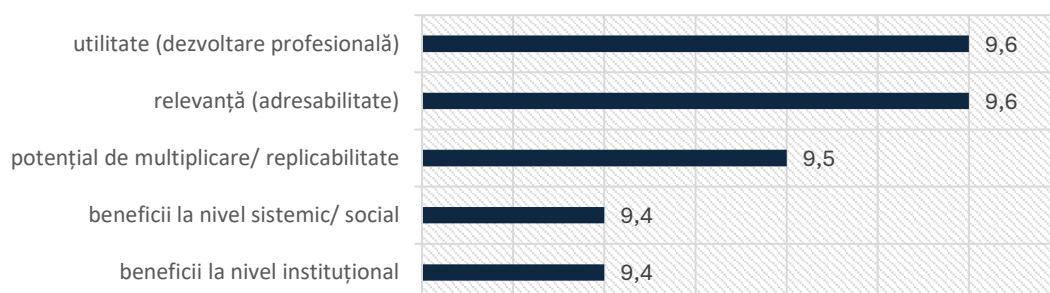
„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

acest lot consideră că în instituția din care provin, colegii lor cu același rol, care nu au urmat aceste sesiuni de formare, au competențe de management și leadership care necesită îmbunătățire semnificativă⁶⁸.

- Dincolo de oportunitățile profesionale modulele parcurse oferă un set de informații care contribuie la *dezvoltarea personală a participanților*, îmbunătățind totodată inter-relaționarea în cadrul sistemului administrației publice, facilitând, prin contactul cu formatori externi, lărgirea experiențelor de cunoaștere, și asimilarea unor practici și informații utilizate în spațiul privat (ex: programe software gratuite care se utilizează, modalități de eficientizare a muncii, strategii de motivație) reducându-se astfel decalajul cu mediul privat (acolo unde este cazul).

Figura 28-Evaluarea generală a calității programului de formare

Vă rugăm să evaluați calitatea programului de formare, dând o notă de la 1 = nota minimă la 10. nota maximă sub aspectul următoarelor criterii: (comparație de medii)



Per ansamblu, calitatea programului de formare a fost apreciată de cursanți cu media generală de 9,5 puncte din 10 posibile, elementele centrale ale aprecierii fiind utilitatea percepută a cursului și relevanța acestuia. Analiza de regresie menită să identifice contribuția celor trei clase de indicatori analitici la evaluarea generală a calității programului de formare evidențiază faptul că utilitatea percepută a programului pentru dezvoltarea profesională a participanților, relevanța programului de formare, potențialul de multiplicare a acestuia și beneficiile preconizate atât la nivel sistemic, cât și la nivel individual au fost generate în primul de conținutul cursurilor și prestația formatorilor⁶⁹. Organizarea și logistica programului de formare au avut o contribuție secundară în model⁷⁰.

Din perspectiva participanților la sesiunile de formare din acest lot al proiectului, obiectivele vizate de intervenție au fost atinse cu mare succes⁷¹: 95% dintre participanții la formare apreciază că nivelul competențelor lor de leadership și talent management în contextul noilor tehnologii și transformării digitale s-au îmbunătățit, iar 87% apreciază că propriile competențe digitale au înregistrat un progres semnificativ.

Remarcăm faptul că modelele de regresie rulate explică aproximativ jumătate⁷² din variația nivelului de satisfacție generală a cursanților, ceea ce indică faptul că, dincolo de calitatea cursurilor în sine, măsurată prin toți indicatorii descriși anterior, satisfacția cursanților provine și din elemente suplimentare precum oportunitatea în sine de a

⁶⁸ Q28 din chestionarul autoaplicat adresat cursanților, cumulul aprecierilor în foarte mică, mică și medie măsură a competențelor de management și leadership ale colegilor funcționari publici din instituțiile din care provin cursanții.

⁶⁹ Valori Beta > 0,450 pentru toate variabile; p = 0,00

⁷⁰ Beta sub < 0,150 pentru toate variabile; p = 0,00

⁷¹ Răspunsuri la întrebarea Q29 din chestionarul autoaplicat adresat cursanților

⁷² R square între 0,45-0,51



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

participa la aceste cursuri și de a accesa informație diferită de cea utilizată frecvent în activitatea cotidiană, oportunitatea de a afla informații noi, oportunitatea de relaționare cu alți funcționari cu rol de conducere din instituții similare, de a avea acces la experiențe din alte organizații, de a împărtăși puncte de vedere dincolo de universul instituțional cotidian, nu în ultimul rând de a se simți parte a unui corp profesional al funcționarilor publici, mai larg decât cel al instituției din care fac parte fiecare, corp profesional care împărtășește preocupări similare, probleme similare și are nevoie de interconectare nu doar instituțională, ci și umană în scopul dezvoltării unitare.

„Pentru mine participarea la aceste cursuri a fost o oportunitate unică în acești zece ani de activitate. Am cunoscut colegi de o calitate foarte bună, oameni cu experiență profesională și de viață semnificativă, am aflat cunoștințe noi, mi-am îmbogățit efectiv propria experiență. Dincolo de informațiile transmise prin intermediul cursurilor această săptămână a fost pentru mine efectiv un salt. Mă simt alt om, mă simt mai conectat cu problemele actuale și mai dornic să învăț.” (cursant UAT rural)

„Am venit la aceste cursuri cu curiozitate însă așteptările mele au fost depășite cu mult. Mi-a plăcut mult faptul că au fost abordate probleme punctuale, că am fost toți implicați în activități practice, că am avut ocazia de a colabora cu alți colegi din alte instituții. Noi am venit mai multe persoane din aceeași instituție tocmai pentru a avea un grup de lucru, însă pe parcurs ne-am dat seama că valoarea adăugată vine tocmai din interacțiune cu colegii din alte instituții. A fost o experiență de învățare de cea mai bună calitate. Felicitări tuturor!” (cursant APIA)

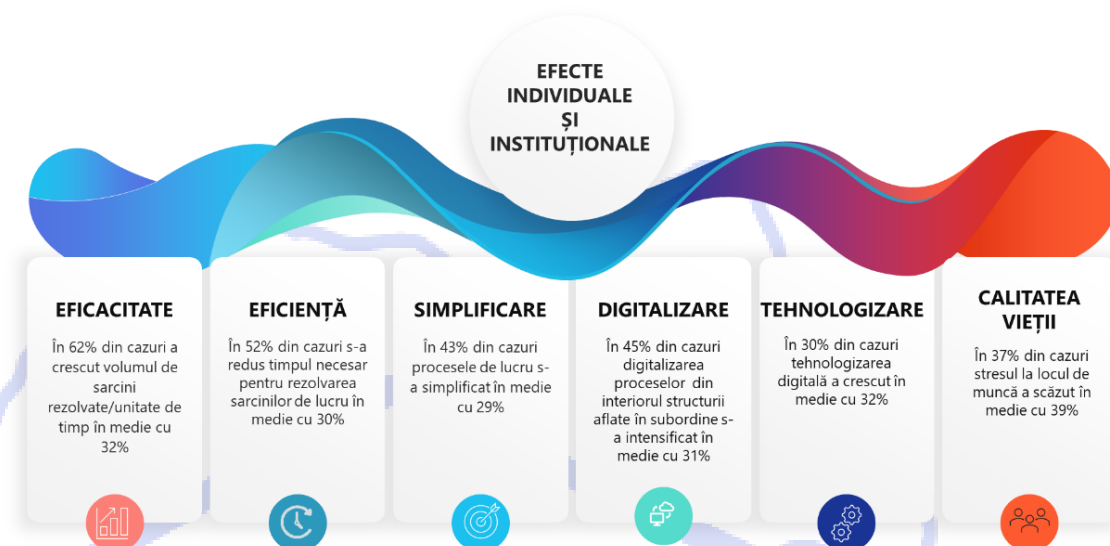
8% dintre respondenții la chestionarul de măsurare a satisfacției față de cursurile de formare au menționat și alte subiecte care ar fi putut fi abordate în cadrul cursului, o parte dintre aceștia oferind exemple concrete: utilizarea aplicațiilor AI în managementul din administrația publică; strategii de management al timpului și instrumente digitale pentru optimizarea timpului de lucru și reducerea timpului suplimentar; abilități de comunicare și gestionare a situațiilor de stres comunicațional; persuasiune și strategii de lobby pentru promovarea proiectelor către factorii decizionali; bariere și modificări legislative necesare pentru eficientizarea managementului resurselor umane în domeniul administrației publice.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

B. Evaluarea impactului formării

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

Figura 29- Efectele asupra grupurilor țintă



Datele colectate în cadrul sondajului efectuat în rândul cursanților la 6 luni de la finalizarea cursurilor⁷³ din primele luni ale implementării proiectului, la șase luni de la absolvire, evidențiază faptul că:

- Niciunul dintre respondenții la sondaj nu s-a pensionat, sau nu a părăsit sistemul din alte cauze. Chiar dacă nu putem asuma pierderi „zero” la nivel de demografie instituțională a participanților la curs, estimăm însă că acestea sunt mai puțin de 2,5% la 6 luni de la finalizarea cursurilor. Acest fapt implică o retenție a efectelor pozitive în sistem cel puțin 6 luni⁷⁴. Estimarea a pornit de la faptul că, în registrul de grup țintă conform datelor prezentate anterior, cumulativ, 2% din totalul participanților au vârste de 64 de ani și peste, fiind probabilă ieșirea lor din sistemul administrației publice în următoarele 6 luni;
- 17% dintre funcționarii publici participanți la cursurile de formare *nu mai dețin funcții publice de conducere*, ca urmare a reorganizării aparatului administrativ. Cu toate acestea menținerea lor în sistem păstrează valoarea adăugată a informațiilor și competențelor transmise și poate facilita dispersia acestor informații către funcționarii cu rol de execuție, sau după caz poate facilita ascensiunea ulterioară în funcții de conducere a participanților la curs;
- 62% dintre participanți au declarat, la o jumătate de an după absolvire, că **volumul sarcinilor de lucru rezolvate per unitate de timp a crescut**, media de creștere înregistrată pentru acest segment de respondenți fiind de 32%;
- 52% dintre funcționarii cu rol de conducere chestionați au afirmat că în primele 6 luni de la absolvire au reușit **să reducă timpul mediu** necesar pentru rezolvarea sarcinilor de lucru; Reducerea medie înregistrată la nivelul eșantionului a fost de 30%. Astfel, contribuția procesului de formare la **eficientizarea activității**

⁷³ Metoda M6 descrisă în capitolul metodologic

⁷⁴ Pentru validarea constatării este recomandabilă reevaluarea la un an de la finalizarea cursurilor, dat fiind faptul că indicatorii instituționali, economici, sociali se măsoară anual.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

administrației publice este semnificativă: prin extrapolare, mai mult de jumătate din instituțiile publice din care provin funcționarii publici cu rol de conducere care au participat la cursuri și-au crescut eficiența;

- 43% dintre funcționarii cu rol de conducere participanți la cursuri declară că de la absolvire procesele din interiorul structurii pe care o conduc **s-au simplificat**. Rata medie de simplificare înregistrată la nivelul acestui segment a fost de 29%, proiectul contribuind astfel semnificativ la procesul de simplificare din administrația publică;
- Aproximativ jumătate dintre participanții la programul de formare în domeniul managementului și leadership-ului în administrația publică (45%) declară că **digitalizarea proceselor din interiorul structurii aflate în subordine s-a intensificat** prin implementarea de instrumente digitale. Media ponderii de creștere a digitalizării proceselor în aceste cazuri a fost de 31%;
- Aproximativ o treime dintre participanți (30%) consideră că, în cele șase luni de la finalizarea cursurilor, gradul de tehnologizare digitală în instituția sau structura pe care o coordonează a înregistrat o creștere, rata medie estimată fiind de 32%. Această evoluție poate fi atribuită atât aplicării cunoștințelor dobândite în cadrul formării – inclusiv utilizarea numeroaselor soluții software gratuite prezentate în curs⁷⁵ – cât și unor factori externi, precum implementarea unor proiecte finanțate din fonduri externe sau disponibilitatea unor resurse bugetare suplimentare la nivel instituțional. În ansamblu, datele sugerează că aproximativ unul din trei cursanți a contribuit la îmbunătățirea, în medie cu o treime, a nivelului de dotare tehnologică (inclusiv software) a echipelor pe care le coordonează;
- 37% dintre funcționarii cu rol de conducere afirmă că, de la finalizarea cursurilor, **stresul lor profesional la locul de muncă a scăzut**. Media cu care a scăzut stresul la locul de muncă a fost de 39%. Scăderea stresului la locul de muncă se reflectă asupra scăderii cheltuielilor în domeniul sănătății personalului administrativ și asupra creșterii cheltuielilor în sectoare precum servicii de agrement și petrecere a timpului liber;
- 4% dintre participanți **au avansat în ierarhie** și ca urmare a activității depuse în poziția de management din care au participat la cursurile de formare.

b) impactul macroeconomic

Estimarea impactului macroeconomic a fost realizată printr-o analiză de tip cauză–efect, completată de analiza secundară a datelor statistice, în special prin utilizarea metodei a contului de intrări–ieșiri pe ramuri și activități ale economiei naționale la prețuri comparabile, prelucrat utilizând metoda Leontief⁷⁶. Diagrama Ishikawa care reflectă analiza cauză–efect este prezentată în figura următoare.

⁷⁵ Exemple de soluții gratuite prezentate: pentru managementul echipelor Trello, Asana, Click-Up; pentru comunicare și colaborare Microsoft Teams, Slack, Google Workspace; pentru evaluare Google Forms, Monkey Survey, Canva; pentru gestionarea resurselor umane Zoho, BambooHR, pentru gestionarea timpului: Miro, XMind, Todolist, Clokify

⁷⁶ Metoda mai este cunoscută și ca matricea inversă.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 30-Impactul macrosocial

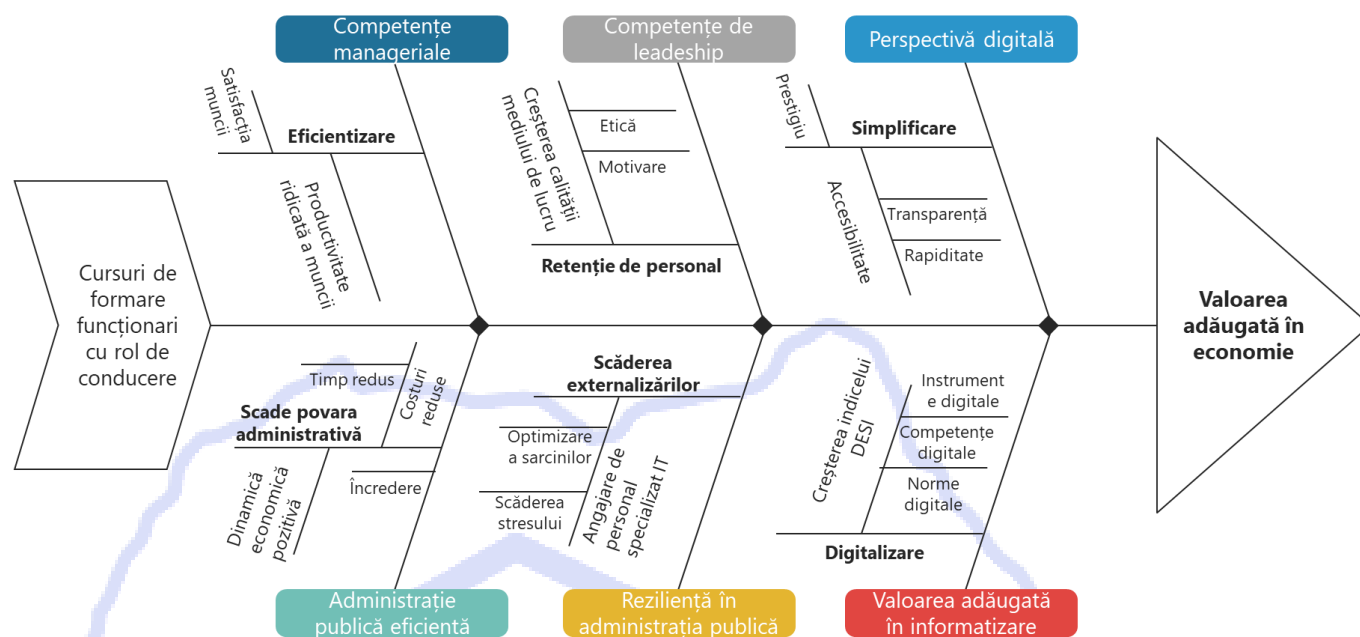


Diagrama reflectă modul în care sunt intermeditate relațiile cauzale între cele trei tipuri de competențe formate prin intermediul cursurilor (competențe de management, de leadership și integrarea lor într-o perspectivă digitală) și valoarea adăugată în economie, digitalizare și reziliență instituțională a administrației publice. Spre exemplu: dezvoltarea competențelor manageriale, prin eficientizarea proceselor, creșterea productivității muncii și gestionarea eficientă a resurselor, generează scăderea poverii administrative a beneficiarilor finali, prin reducerea timpului și a costurilor de interacțiune cu administrația publică, determinând astfel o dinamică economică pozitivă, încrederea și satisfacția a beneficiarilor finali în raport cu administrația publică.

Modelul causal propus ia în considerare reflectarea intervenției în ansamblul economiei naționale. Calcularea coeficientului de multiplicare Leontief din matricea intrări-ieșiri din contul de producție pe ramuri simplificat arată că fiecare euro investit în administrația publică se reflectă în 1,42 de euro în economie în același an.

Modelul Input-Output (intrări-ieșiri) al lui Leontief asumă faptul că fiecare unitate monetară investită într-un domeniu al economiei se multiplică pe orizontală în alte ramuri în funcție de „reflectarea” domeniului în care s-a investit în ramurile interconectate. Astfel, un 1 euro în domeniul macroeconomic „O-Administrație publică și apărare, asigurări sociale în sistemul public”, are un coeficient de multiplicare de 1,42, respectiv la acel euro inițial se adaugă 42 de cenți care reflectă valoarea lui adăugată pentru economie. Conform matricei, cea mai mare parte a acestei valori adăugate vine din sectoarele industriei prelucrătoare (38%) și construcțiilor (13%), domenii cu pondere ridicată a întreprinzătorilor, 11% în informații și comunicații (în special prin digitalizare), 7% în activități științifice și tehnice (oferta de expertiză), 4% în industria extractivă (inclusiv pentru tehnologii și energie). Tabelul următor reflectă distribuția valorii adăugate, în ponderi diferite în majoritatea sectoarelor de activitate.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 31- Matricea input-output

Domenii ale economiei naționale	coeficient Leontief/ ramuri	Pondere valoare adăugată
O ADMINISTRATIE PUBLICA SI APARARE; ASIGURARI SOCIALE DIN SISTEMUL PUBLIC	1,00	
C INDUSTRIA PRELUCRATOARE	0,16	38%
F CONSTRUCTII	0,05	13%
J INFORMATII SI COMUNICATII	0,05	11%
M ACTIVITATI PROFESIONALE STIINTIFICE SI TEHNICE	0,03	7%
B INDUSTRIA EXTRACTIVA	0,02	5%
D PRODUCTIA SI FURNIZAREA DE ENERGIE ELECTRICA SI TERMICA GAZE APA CALDA SI AER CONDITIONAT	0,02	4%
H TRANSPORT SI DEPOZITARE	0,02	4%
A AGRICULTURA SILVICULTURA SI PESCUIT	0,01	3%
N ACTIVITATI DE SERVICII ADMINISTRATIVE SI ACTIVITATI DE SERVICII SUPT	0,01	3%
S ALTE ACTIVITATI DE SERVICII	0,01	3%
L TRANZACTII IMOBILIARE	0,01	2%
K INTERMEDIERI FINANCIARE SI ASIGURARI	0,01	2%
I HOTELURI SI RESTAURANTE	0,01	1%
Q SANATATE SI ASISTENTA SOCIALA	0,01	1%
R ACTIVITATI DE SPECTACOLE CULTURALE SI RECREATIVE	0,00	1%
G COMERT CU RIDICATA SI CU AMANUNTUL; REPARAREA AUTOVEHICULELOR SI MOTOCICLETELOR	0,00	1%
E DISTRIBUTIA APEI SALUBRITATE GESTIONAREA DESEURILOR ACTIVITATI DE DECONTAMINARE	0,00	1%
P INVATAMANT	0,00	1%
T ACTIVITATI ALE GOSPODARIILOR PRIVATE IN CALITATE DE ANGAJATOR DE PERSONAL CASNIC; ACTIVITATI ALE ...	0,00	0%
U ACTIVITATI ALE ORGANIZATIILOR SI ORGANISMELOR EXTRATERITORIALE	0,00	0%
coeficientul Leontief	1,42	100%

Indicatorii suplimentari care completează modelul:

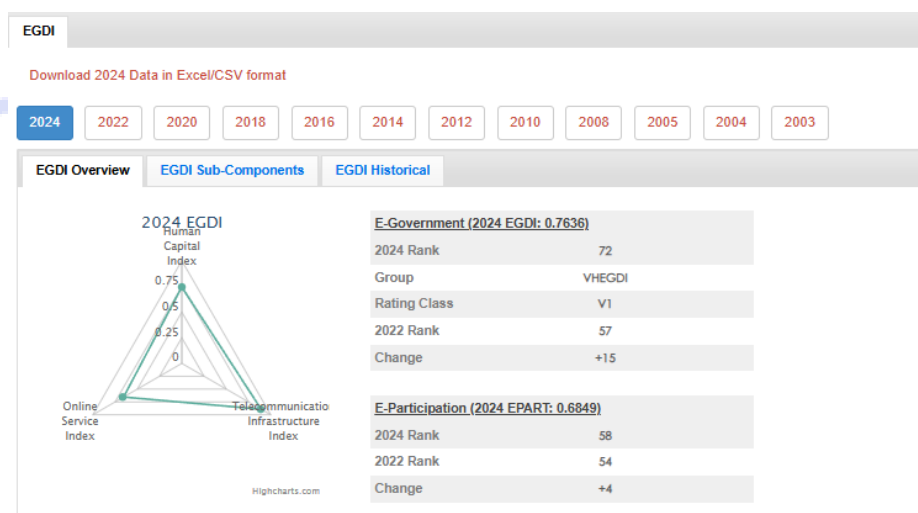
- Conform Ministerului public⁷⁷ în 2024 cauzele privind infracțiunile de corupție trimise spre soluționare au scăzut cu 6,7%, cauzele soluționate cu 11,2% și cauzele trimise spre judecare cu 7,8%. De asemenea, în 2024 prejudiciul recuperat prin aplicarea dispozițiilor legale pentru prevenirea și combaterea evaziunii fiscale a fost cu 26% mai ridicat decât în anul anterior;
- Indicatorul INS_110E arată că la nivelul anului 2024, **productivitatea muncii per angajat**, în domeniul administrației publice, apărare, asigurări publice, învățământ, sănătate și asistență socială a crescut cu (+12,1%), semnificativ mai mult decât media la nivelul economiei naționale (+7%);
- Indicatorul INS_110F evidențiază faptul că **productivitatea orară a muncii** în domeniul administrației publice, apărare, asigurări publice ș.a. a crescut în 2024 cu 12,2% semnificativ mai mult decât media la nivel național (6,9%);

⁷⁷ Documentul poate fi consultat la adresa: https://www.mpublic.ro/sites/default/files/PDF/raport_activitate_2024.pdf

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Indicele World Economics pentru economia informală⁷⁸ menține România în anul 2025⁷⁹ pe locul 98 din 156 țări evaluate, cu o dimensiune a economiei informale estimată la 26,8% din PIB⁸⁰, fiind cotate cu grad B (Bine), penultima din clasamentul țărilor membre UE, fiind urmată doar de Bulgaria;
- ANAP⁸¹ evidențiază o creștere de 7,9% a numărului de proceduri de atribuire a contractelor/ acordurilor cadru de achiziție publică/ sectorial în 2024, în comparație cu 2023;
- Curtea de Conturi a României în cadrul Raportului de activitate pe anul 2024 constată că recomandările formulate de Curte au înregistrat un grad de conformare superior celui aferent măsurilor, la finele anului 2024, la nivelul administrației publice din România. Aprecierea făcută de Curte a stadiului de implementare a recomandărilor a fost susținută de valoarea indicatorului de cuantificare a eforturilor făcute de autoritățile centrale și locale, respectiv de 82% recomandări implementate și parțial implementate. Prin urmare, se remarcă un grad superior de implementare a recomandărilor față de măsurile dispuse prin deciziile Curții, ceea ce indică o eficiență mai mare în aplicarea acestora”. Acest indicator evidențiază un plus de legalitate în rândul administrației publice în general și, prin urmare o contribuție a programului de formare, chiar dacă indirectă, la atingerea obiectivelor Strategiei Naționale Anticorupție 2021-2025;
- OECD- Fișa privind evoluția economică a României la nivel anulului 2025 (ediția iunie 2025)⁸² indică pentru România o creștere ușoară a PIB în acest an de 1,5 % și o dinamică mai accentuată în 2026, la 2,4%. După cum se poate observa în figura următoare, consumul guvernamental rămâne unul scăzut în toată această perioadă, ceea ce indică o atenție ridicată spre eficientizarea activităților din domeniul administrației publice, aspect la care sesiunile de formare au contribuit.
- În 2024 UN- E-Government Development Index (EGDI)- Date pentru România⁸³ evidențiază o îmbunătățire ușoară a valorii indexului (0,763 puncte), insuficientă însă în comparație cu ritmul de creștere înregistrat de alte țări, ceea ce face ca în clasamentul general România să piardă per ansamblu 15 poziții. Acest fapt indică importanța accelerării proceselor de digitalizare la nivelul administrației publice.

Figura 32-Indicatori de țară. Fișa UN E-Government Knowledgebase



⁷⁸ Indicele poate fi studiat la adresa: <https://www.worldeconomics.com/Rankings/Economies-By-Informal-Economy-Size.aspx>

⁷⁹ Utilizând date de referință din 2024

⁸⁰ Pentru comparație, menționăm că Elveția are cel mai mic index, cu doar 6,9% din PIB economie informală

⁸¹ Sursa datelor: <https://anap.gov.ro/web/raport-statistic-privind-procedurile-de-atribuire-a-contractelor-de-achizitie-publica-sectoriale-initiate-in-cadrul-sistemului-electronic-de-achizitii-publice-prin-publicarea-de-anunt-anunt-de-part-12/>

⁸² Sursa datelor: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_83363382-en/full-report/romania_f8372b79.html

⁸³ Sursa datelor <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 33-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

c) impactul asupra mediului concurențial și domeniului ajutoarelor de stat

Creșterea competențelor de talent management și leadership în contextul noilor tehnologii și al transformărilor digitale în sectorul public se reflectă asupra mediului concurențial printr-o serie de indicatori care vizează predictibilitatea și neutralitatea deciziilor luate cu ajutorul tehnologiilor, respectiv intervenții publice cu criterii clare, deschise, deschise, competitive care reduc riscul de favorizare, prin colectarea și publicarea datelor deschise care permit competitorilor să-și evalueze corect șansele, prin procese rapide și transparente care se bazează pe digitalizarea fluxurilor de lucru (de la consultare până la evaluarea ex-post) și care scurtează timpul de lucru și prin coerență inter-instituțională. De asemenea, efectele dezvoltării competențelor de management într-un mediu digital, ale funcționarilor publici cu funcții de conducere, se reflectă asupra domeniului ajutoarelor de stat printr-o proiectare mai bună a schemelor, prin evaluări ex-ante mai riguroase, prin transparență și trasabilitate generate de publicarea standardizată a datelor, monitorizare și recuperare accelerate precum și o aliniere mai bună la cadrul UE (spre exemplu prin maparea rapidă a excepțiilor relevante și notificarea Comisiei). În acest context evidențiem câteva performanțe sectoriale ale perioadei 2024-2025 la care au contribuit și competențele manageriale ale funcționarilor publici cu funcții de conducere din instituțiile vizate:

- MIPE-Creșterea gradului de absorbție pentru programele finanțate din Fondurile Europene 2021-2027 aferente politicii de coeziune, de 2,5 ori mai mult în primele șapte luni ale anului 2025 în comparație cu anul 2024, ajungând la o rată de absorbție de 16,34% la sfârșitul lunii iulie a.c.⁸⁴;
- Consiliul Concurenței- dezvoltarea unui nou registru al ajutoarelor de stat (REGAS2)⁸⁵, care să asigure interoperabilitatea cu MySMIS2021+, să integreze modulul de transparență al ajutoarelor de stat solicitat de Comisia Europeană și să dezvolte noi servicii pentru cetățeni și mediul de afaceri, prin care se facilitează accesul la statistici, informații și instruiri privind ajutoarele de stat acordate în România. De aceste servicii vor beneficia cele peste 105.000 de companii beneficiare de ajutor de stat din Romania;

⁸⁴ Situația poate fi consultată la adresa: <https://data.gov.ro/dataset/stadiul-absorbtiei-fonduri-europene-politica-de-coeziune-2021-2027/resource/c0a54729-b761-40a8-be9a-330eea94e8a2>

⁸⁵ Sursa: <https://www.consiliulconcurentei.ro/wp-content/uploads/2024/08/Comuniat-REGAS-martie-2025.pdf>

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- ANFP evidențiază⁸⁶ faptul că „pentru anul 2024 nu au fost raportate cazuri apreciate de către consilierii de etică ca posibile fapte penale.” De asemenea menționează că „în comparație cu anul anterior, pentru anul 2024 a fost înregistrată o scădere cu aproximativ 19% a numărului de funcționari publici pentru care a fost sesizată comisia de disciplină.” Aceste constatări evidențiază o îmbunătățire a relației generale cu beneficiarii finali și o creștere a calității climatului organizațional.

d) impactul asupra mediului de afaceri

Analiza comparativă a rezultatelor înregistrate în rândul reprezentanților mediului de afaceri la începutul anului 2024 cu cele înregistrate în septembrie-octombrie 2025 evidențiază următoarele progrese care pot fi atribuite, cel puțin parțial, intervenției în domeniul creșterii competențelor funcționarilor cu funcții de conducere:

- Creștere cu aproximativ 6% a opiniei pozitive a reprezentanților mediului de afaceri cu privire la eficiența administrației publice în general, fără însă că această dinamică să fie semnificativ din punct de vedere statistic⁸⁷;
- Opinia reprezentanților mediului de afaceri s-a îmbunătățit sensibil pentru majoritatea indicatorilor care au în vedere eficiența și eficacitatea administrației publice din România: capacitatea de soluționare rapidă a problemelor cetățenilor (+2%), creșterea competențelor digitale (+2%), scăderea corupției (+3%), creșterea eficienței (+3%), creșterea prestigiului funcției publice (+3%). Deși amplitudinea acestor progrese este relativ modestă, tendința pozitivă este evidentă, iar modificările sunt suficient de consistente pentru a indica schimbări semnificative statistic;
- Percepția reprezentanților mediului de afaceri privind eficiența instituțiilor publice pentru fiecare categorie de instituții publice s-a îmbunătățit ușor, înregistrând progrese mai consistente din punct de vedere statistic⁸⁸ în cazul autorităților și instituțiilor publice la nivelul administrației publice teritoriale (+5%) și la nivelul autorităților și instituțiilor publice din cadrul administrației publice centrale de specialitate (+6%), ambele categorii instituționale având un număr semnificativ de cursanți înscriși în sesiunile de formare. Remarcăm, la nivelul acestui indicator,⁸⁹ că opinia privind eficiența primăriilor de comună și a structurilor asociative ale acestora tinde să înregistreze un parcurs descendent în opinia reprezentanților mediului de afaceri⁹⁰;
- A scăzut semnificativ⁹¹ presiunea din partea mediului de afaceri ca administrația publică să treacă printr-un proces de digitalizare și dobândire de competențe în utilizarea calculatorului de la o medie de 8,74 puncte din 10 posibile în 2024, la 8,41 puncte în 2025. Îmbunătățirea acestei percepții din partea mediului de afaceri s-a realizat și pe baza efectelor cursurilor de creștere a competențelor digitale pentru funcționarii publici realizate în Lotul I din cadrul acestui proiect, însă, apreciem că există și o componentă semnificativă de management care a favorizat rezultatele înregistrate în rândul funcționarilor publici în general;

⁸⁶ Sursa: ANFP- RAPORT privind monitorizarea implementării principiilor și a standardelor de conduită, precum și a procedurilor disciplinare în cadrul autorităților și instituțiilor publice pentru anul 2024 disponibil la adresa: <https://www.anfp.gov.ro/comunicare/publicatii/rapoarte/raport-privind-respectarea-normelor-de-conduita/>

⁸⁷ Pearson Chi-square=5,66; p=0,226

⁸⁸ Pearson Chi-square=4,60, respectiv 3,93 p<0,05

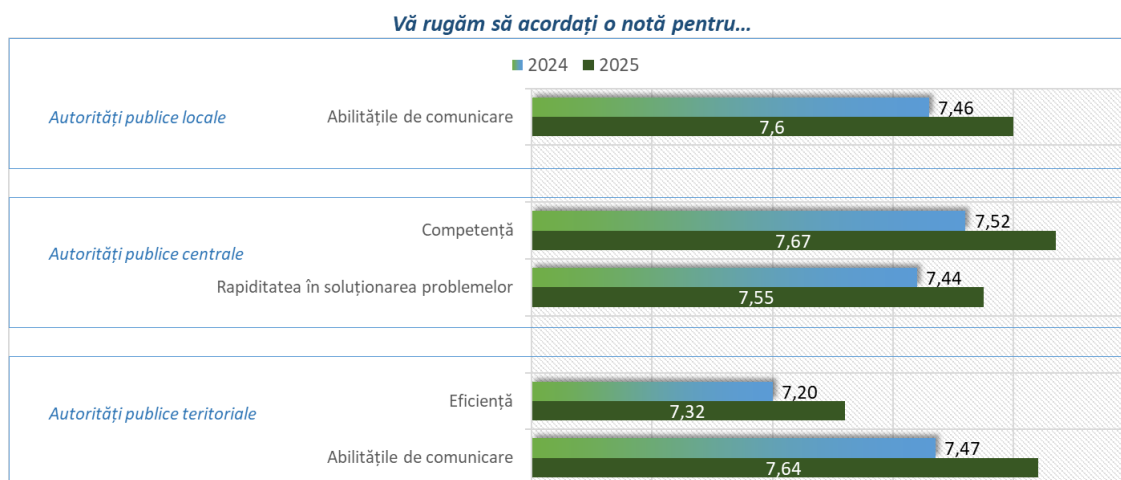
⁸⁹ Item Q3 din chestionarul adresat mediului de afaceri

⁹⁰ Reamintim că, proporțional cu ponderea pe care o reprezintă în arhitectura instituțiilor publice din România (aproximativ jumătate) numărul de funcționari din aceste instituții participanți la cursurile de formare a fost relativ redus.

⁹¹ ANOVA F=10,848, p=0,00

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 34-Impactul asupra mediului de afaceri



- La nivel de indicatori compoziți ai performanței instituționale pe diferitele tipuri de instituții⁹² se remarcă în percepția mediului de afaceri o creștere semnificativă a percepției din partea antreprenorilor că în administrațiile locale abilitățile de comunicare s-au îmbunătățit, că în instituțiile publice centrale au crescut nivelul de competență și rapiditatea în soluționarea problemelor, iar la nivelul autorităților publice teritoriale au crescut abilitățile de comunicare și eficiența instituțională;
- A scăzut cu 9% percepția antreprenorilor că este frecventă în România situația în care un funcționar public să nu dețină competențele digitale necesare rezolvării problemelor cetățenilor. Chiar dacă această dinamică este una semnificativă⁹³ remarcăm însă că la nivelul sondajului din 2025 (septembrie) încă două treimi dintre reprezentanții mediului de afaceri (65%) apreciază că există o probabilitate mare sau foarte mare ca deficitul de competențe digitale în rândul funcționarilor publici din România să fie prezent;
- Ca experiență generală a ultimului an, antreprenorii au remarcat o îmbunătățire semnificativă a abilităților de comunicare din partea funcționarilor publici (+9%) și a competențelor digitale ale funcționarilor cu care au interacționat (+8%), ambele elemente fiind datorate, cel puțin parțial, intervenției;
- Îmbunătățirea capacității de comunicare, de soluționare a conflictelor și de relaționare cu beneficiarul final s-a reflectat la nivelul antreprenorilor în creșterea ponderii situațiilor în care, în caz de divergență, s-a apelat la colaborarea cu funcționarul public și scăderea situațiilor în care antreprenorul a încercat să ia legătura cu alt funcționar din aceeași instituție⁹⁴ (-9%), context care poate favoriza actul de corupție.

Indicatorul menționat în raportul inițial, respectiv timpul necesar pentru înființarea unei întreprinderi noi conform ONRC a înregistrat o tendință pozitivă semnificativă în perioada de referință, respectiv, începând cu august 2024 timpul declarat de ONRC este de 24 de ore⁹⁵. Cu toate acestea, dat fiind faptul că niciun funcționar cu rol de conducere din ONRC nu a participat la programul de formare în această perioadă, nu putem asuma acest indicator ca având corelație cu implementarea proiectului ANFP.

⁹² Itemii Q7, Q8, Q9 din chestionarul adresat mediului de afaceri

⁹³ Pearson Chi-square=25,24 p=0,00

⁹⁴ Vezi Q15 chestionar adresat IMM-urilor

⁹⁵ Faptic, în funcție de județ durata este mai mare

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

e) impactul social;

Formarea în leadership și managementul talentelor în context digital în rândul funcționarilor de conducere este un instrument important în creșterea încrederii populației în instituțiile publice și un instrument anti-corupție foarte util. Acest tip de competențe oferă mecanismele necesare creșterii transparenței și consecvenței, condiții definitorii ale încrederii populației și coeziunii sociale, contribuie la creșterea participării civice a cetățenilor, deoarece aceștia se simt ascultați și pot verifica datele publice, susțin echitatea și meritocrația în administrația publică ceea ce consolidează promovarea și alocarea resurselor, se bazează pe criterii obiective și nu în ultimul rând scad costurile sociale ale corupției prin faptul că resursele publice sunt utilizate eficient, iar serviciile oferite populației devin mai bune.

Figura 35- Impactul social

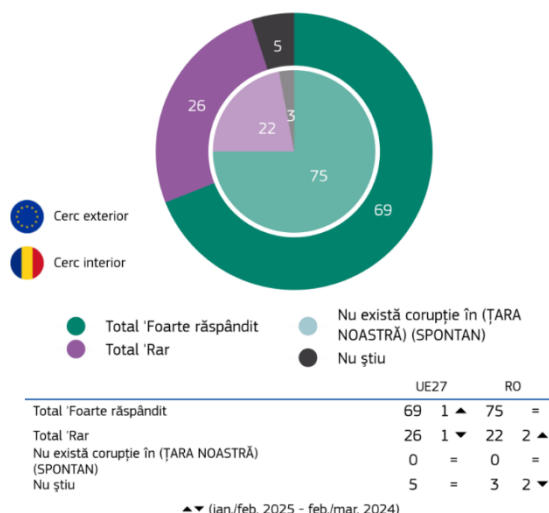
Efecte ale creșterii competențelor	Mecanism	Impact social
Creșterea transparenței și trasabilității deciziilor	Liderii instruiți digital adoptă procese electronice documentate (fluxuri de lucru, semnături digitale, piste de audit). Deciziile (alocări de fonduri, selecții de proiecte, achiziții) devin vizibile și verificabile, reducând spațiul pentru intervenții arbitrare. Sistemele IT pot genera automat jurnale (log-uri) și avertismente pentru acțiuni nejustificate.	Scade posibilitatea „deciziilor invizibile”, bazate pe relații personale sau favoruri.
Leadership bazat pe integritate și cultură organizațională	Cursurile de leadership modern includ etica deciziei, responsabilitate și siguranță psihologică, încurajarea raportării neregulilor. Liderii formați modelează comportamente corecte și creează norme organizaționale anti-corupție: deschiderea față de feedback, responsabilitate personală, raportare non-punitivă. Managementul profesionist al talentelor înseamnă recrutare și promovare pe bază de competență, nu loialitate informală.	Scade motivația internă de a recurge la corupție ca mijloc de avansare.
Automatizarea și standardizarea proceselor decizionale	Tehnologiile digitale permit automatizarea criteriilor de evaluare, mai ales în domenii precum ajutoarele de stat, achizițiile sau granturile. Odată ce scorurile, pragurile și regulile sunt în sistem, posibilitatea manipulării umane scade drastic. Leadershipul digital implică înțelegerea modului în care automatizarea trebuie implementată etic și controlat.	Deciziile devin mai obiective, mai greu de influențat
Guvernanță bazată pe date și monitorizare continuă	Liderii știu să folosească analize de date (data analytics) pentru a identifica anomalii (beneficiari cu legături comune, tipare suspecte în achiziții, potențiale conflicte de interese.) Liderii pot implementa sisteme de tip avertizare timpurie, reducând nevoia de controale reactive.	Trecerea de la detecție post-factum la prevenție
Participare deschidere și către societate	Leadershipul promovează transparența proactivă și consultarea publică digitală. Platforme precum <i>data.gov.ro</i> pot fi folosite pentru a pune la dispoziție date despre finanțări, contracte, ajutoare, indicatori de performanță. Când cetățenii, presa și ONG-urile pot urmări ușor aceste date, controlul social crește	Corupția devine mai riscantă și mai costisitoare pentru autorii ei

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

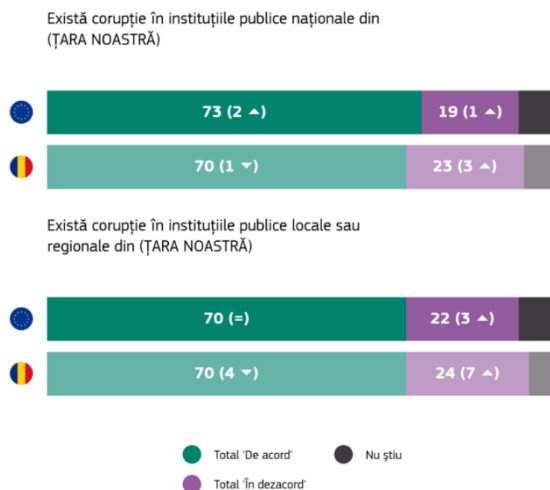
Indicele de percepție a corupției⁹⁶ a rămas pentru România constant în 2024, în comparație cu 2023, la 46 de puncte, Transparency Internațional poziționând România pe poziția a treia din zona inferioară a clasamentului european. Reamintim însă că în raportul pe anul trecut atât Ministerul Public cât și ANFP înregistrează o tendință descendentă a infracțiunilor de corupție.

Figura 36- Impactul asupra percepției corupției. Eurobarometru

QD5. Cât de răspândită credeți că este problema corupției în (ȚARA NOASTRĂ)? (%)



QD15a. Vă rog să spuneți dacă sunteți de acord sau în dezacord cu fiecare dintre următoarele. (%)



Cu toate acestea, Eurobarometrul privind atitudinea cetățenilor față de corupție în statele membre UE realizat la începutul acestui an⁹⁷ arată că percepția populației generale cu privire la corupția în administrația publică a scăzut în comparație cu perioada similară a anului trecut atât în ceea ce privește instituțiile publice centrale (naționale) cât și instituțiile publice locale sau regionale. Această tendință este cu atât mai semnificativă cu cât opinia generală privind răspândirea corupției este în creștere la nivel european, România situându-se **sub media europeană** atât în ceea ce privește corupția la nivelul instituțiilor centrale cât și în cazul instituțiilor publice locale.

Analiza comparativă a rezultatelor colectate în rândul populației în prima parte a anului 2024 și la începutul ultimului trimestru din anul 2025 evidențiază următoarele aspecte:

- Percepția populației cu privire la eficiența administrației publice din România s-a îmbunătățit sensibil (+3%), însă insuficient pentru a discuta despre o creștere semnificativă statistic. În continuare, majoritatea populației (57%) este puțin mulțumită de acest aspect;
- Percepțiile populației cu privire la competențele digitale ale funcționarilor publici⁹⁸ (+8%) și la capacitatea acestora de soluționare rapidă a problemelor cetățenilor⁹⁹ s-au îmbunătățit semnificativ. Birocrația, percepută de populație a fi în creștere, a constituit principalul factor de blocaj în formarea unei percepții semnificativ mai pozitive cu privire la eficiență;

⁹⁶ Indicele poate fi consultat la adresa <https://www.transparency.org.ro/ro/tiropage/indicele-de-perceptie-coruptiei>

⁹⁷ Eurobarometrul a fost dat publicității în iulie 2025 și poate fi consultat la adresa: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3361>

⁹⁸ Pearson Chi-square=6,68 p=0,00

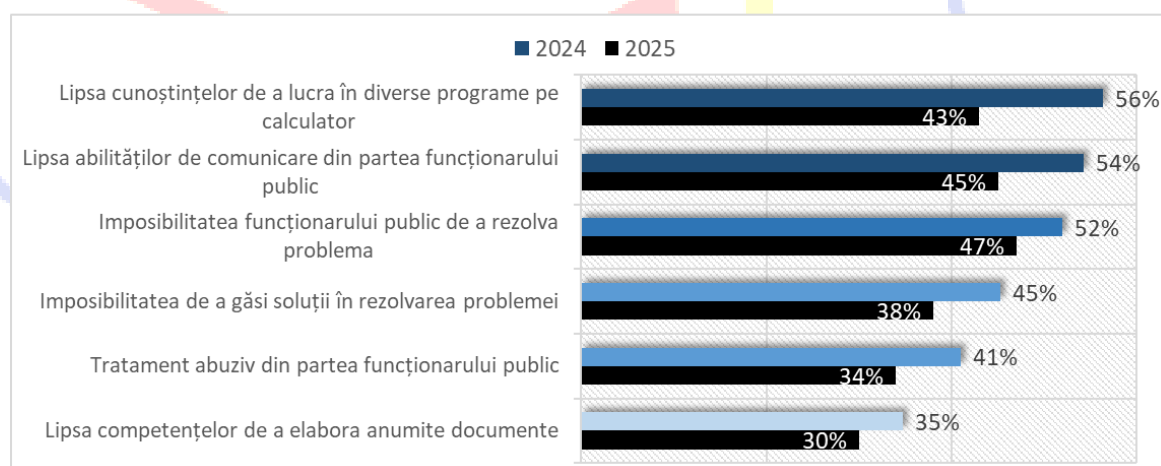
⁹⁹ și la capacitatea=5,99, p=0,01

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Deși burocrăția constituie un factor de blocaj, percepția populației privind eficiența instituțiilor administrației publice a crescut la nivel general, însă semnificativ din punct de vedere statistic¹⁰⁰ în cazul primăriilor de orașe și municipii, instituțiilor Prefectului și administrațiilor publice teritoriale;
- Presiunea din partea populației spre creșterea competențelor digitale în administrația publică a scăzut ușor, semnificativ statistic¹⁰¹, de la o medie de 8,4 puncte pe o scală cu 10 trepte în 2024 la 7,85 puncte în 2025, atât pe fondul pregătirii funcționarilor publici în domeniul digital în cadrul Lotului 1 (Ținta 185) în care au fost pregătiți peste 28.000 de funcționari publici până la data prezentului raport, dar și ca urmare a implicării active a funcționarilor cu rol de conducere care au urmat cursurile în cadrul Lotului 2 și care au creat premisele pentru procesul de pregătire la nivel național;
- Media evaluărilor populației cu privire la indicatorii de performanță pe categorii de instituții evidențiază: creșterea semnificativă¹⁰² a percepției privind prezența competențelor digitale și rapiditatea în soluționarea problemelor în cazul autorităților publice locale; creșterea nivelului de competență în general și a competențelor digitale în particular în cazul autorităților publice centrale¹⁰³; creșterea abilităților de comunicare și a competențelor digitale în cazul autorităților publice teritoriale;¹⁰⁴
- Percepția populației cu privire la competențele digitale ale funcționarilor publici în general s-a îmbunătățit (+8%)¹⁰⁵, însă deficitul perceput de cetățeni rămâne la cote semnificative: 59% dintre respondenți consideră că există o probabilitate mare sau foarte mare ca funcționarii să nu dețină competențele digitale necesare rezolvării problemelor cetățenilor;

Figura 37-Dinamica percepției populației cu privire la funcționarii publici

Dvs. personal, în relația cu funcționarii publici v-ați întâlnit în ultimul an cu vreuna din următoarele situații:



¹⁰⁰ Pearson Chi-square>6,00 p<0,05

¹⁰¹ ANOVA, F=37,88, p=0.00

¹⁰² F=5,17, respectiv 7,07; p<0,05

¹⁰³ F=3,14, respectiv 5,00; p<0,05

¹⁰⁴ F=5,53, respectiv 4,99; p<0,05

¹⁰⁵ Pearson Chi-square=23,4 p=0,00

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Calitatea relației directe între cetățeni și funcționarii publici din instituțiile cu care au relaționat în ultimul an s-a îmbunătățit semnificativ¹⁰⁶ sub toate aspectele măsurate: comunicare, lucru cu programele pe calculator, rezolvarea de probleme, găsirea de soluții, tratament adecvat, competențe în elaborarea de documente;

Focus grupurile desfășurate cu societatea civilă în perioada de referință au evidențiat următoarele aspecte:

- Societatea civilă așteaptă de la superiorii ierarhici ai funcționarilor publici care interacționează direct cu populația o serie de calități care au în centru **capacitatea de relaționare**:
 - Comunicare bună cu beneficiarii serviciilor publice, răbdare și înțelegere;
 - Cooperare cu echipa aflată în subordine și orientarea spre competență;
 - Transparență și profesionalism;
 - Eficiență și rapiditate în rezolvarea problemelor beneficiarilor finali.

„O instituție publică, pentru a-și atinge misiunea în slujba cetățeanului, are nevoie nu doar de resurse, ci și de o conducere competentă, care să valorifice acele resurse în mod eficace și responsabil. Un management performant într-o instituție publică presupune, în primul rând, stabilirea clară a obiectivelor și alinierea acestora la politicile publice generale și la nevoile reale ale comunității.” (femeie, 26 ani, București)

- Majoritatea participanților la focus grupuri apreciază că în ultimul an **experiența lor cu administrația publică din România s-a îmbunătățit** pe fondul următoarelor schimbări sesizate:
 - Creșterea gradului de digitalizare, incluzând automatizarea proceselor, pregătirea funcționarilor publici, dotarea cu tehnologie digitală în sistemul public și simplificarea procedurilor de lucru;
 - Reguli și proceduri mai clare pentru rezolvarea sarcinilor de lucru ale personalului din administrația publică, rapiditate mai mare în rezolvarea sarcinilor, gestionare eficientă a resurselor;
 - Creșterea calității comunicării și interacțiunii cu populația a funcționarilor publici aflați în contact direct cu aceasta.

„Sunt multe lucruri care s-au schimbat în ultima perioadă: nu mai stăm la coadă, cei care nu erau competenți în sistemul administrației publice s-au perfecționat sau au plecat. Sunt foarte multe îmbunătățiri.” (bărbat, 39 ani, Iași, rural)

- Cea mai mare parte a persoanelor participante la focus grupuri percep digitalizarea în sectorul administrației publice ca fiind un factor de sprijin semnificativ în relația cu administrația publică deoarece:
 - Salvează bani, timp și resurse în relație cu administrația publică;
 - Înseamnă eficiență, transparență și simplificare în interacțiune cu administrația publică;
 - Înseamnă profesionalizare, reducerea stresului la serviciu și simplifică activitatea funcționarilor publici.

„Digitalizarea este un factor de mare ajutor. Înseamnă sprijin, atât pentru cetățean, cât și pentru funcționari. Pentru cetățean pentru că nu trebuie să se mai deplaseze la sediul anumitor instituții și își poate rezolva de la distanță problemele și pentru funcționari pentru că pot apela la anumite programe/ soft-uri de rezolvare rapidă a anumitor activități.” (femeie, 39 ani, Sibiu)

- Deși atitudinea față de digitalizare este pozitivă și așteptările privind creșterea calității interacțiunii cu administrația publică sunt în creștere, persoanele care au participat la focus grupuri identifică și o serie de **factori**

¹⁰⁶ Pearson Chi-square>5 p<0,05



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

de blocaj ai acestui proces exteriori managementului, dar cu influență semnificativă în administrația publică. Acești factori vizează:

- Deficitul de pregătire a funcționarilor cu funcții de execuție;
- Deficitul de motivație a funcționarilor cu funcții de execuție;
- Politizarea și efectele nocive ale acesteia;
- Deficit al dotărilor tehnologice în structurile pe care le conduc;
- Deficitul de orientare spre rezultat și adoptarea unui management al performanței;
- Deficit al colaborărilor inter-instituționale și al modului în care se asigură securitatea datelor, cu respect prioritar pentru drepturile cetățenilor.

„În contextul digitalizării, principalele provocări pentru managementul instituțiilor publice sunt legate atât de resurse, cât și de schimbarea de mentalitate.” (femeie, 49 de ani Suceava)

f) impactul asupra inovării și digitalizării

Creșterea competențelor funcționarilor publici de conducere din România în domeniul leadershipului și managementului talentelor în contextul noilor tehnologii și al transformării digitale are un impact direct și pozitiv asupra valorilor indicelui DESI (Digital Economy and Society Index) prin mecanisme care accelerează transformarea digitală a administrației. Liderii publici cu competențe digitale solide pot coordona mai eficient procesele de e-guvernare, adoptarea serviciilor publice online și interoperabilitatea sistemelor, contribuind la îmbunătățirea componentelor „Digital Public Services” și „Human Capital” din DESI. Printr-un management modern al talentelor, instituțiile publice pot atrage și menține specialiști în IT și analiză de date, stimulând inovarea și utilizarea tehnologiilor emergente (inteligență artificială, cloud, big data) în sectorul public. În același timp, leadershipul digital promovează o cultură organizațională orientată spre performanță, colaborare și transparență, ceea ce crește încrederea cetățenilor și rata de utilizare a serviciilor digitale. Astfel, consolidarea competențelor de conducere și management al resurselor umane în administrația publică devine un factor catalizator pentru progresul României în clasamentul DESI, prin impulsivitatea competențelor digitale, a guvernantei electronice și a eficienței instituționale.

Deși România a plecat de la un nivel scăzut comparativ cu celelalte țări din UE la nivelul acestui indice, datele prezentate în 2025¹⁰⁷ evidențiază un progres semnificativ pentru majoritatea indicatorilor, România atingându-și țintele propuse în domeniul digitalizării serviciilor publice destinate cetățenilor și companiilor.

¹⁰⁷ Cu valori pentru 2024

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 38-DESI. Fișa de țară 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

(1) See the methodological note for the description of the indicators and other metrics
(2) DESI 2025 reports the version 4 of the Digital Intensity Index, which is comparable with the DII value from DESI 2023 (referring to year 2022) for the calculation of the annual progress. It is not comparable to the national trajectory, which is based on version 3 of the index.
(3) National trajectory value if present in the national roadmap and if the indicator was measured in DESI2025 (year 2024).

Evaluarea comparativă a indicatorilor compoziți înainte de debutul programului și cei de la momentul evaluării prezente evidențiază următoarele aspecte¹⁰⁸:

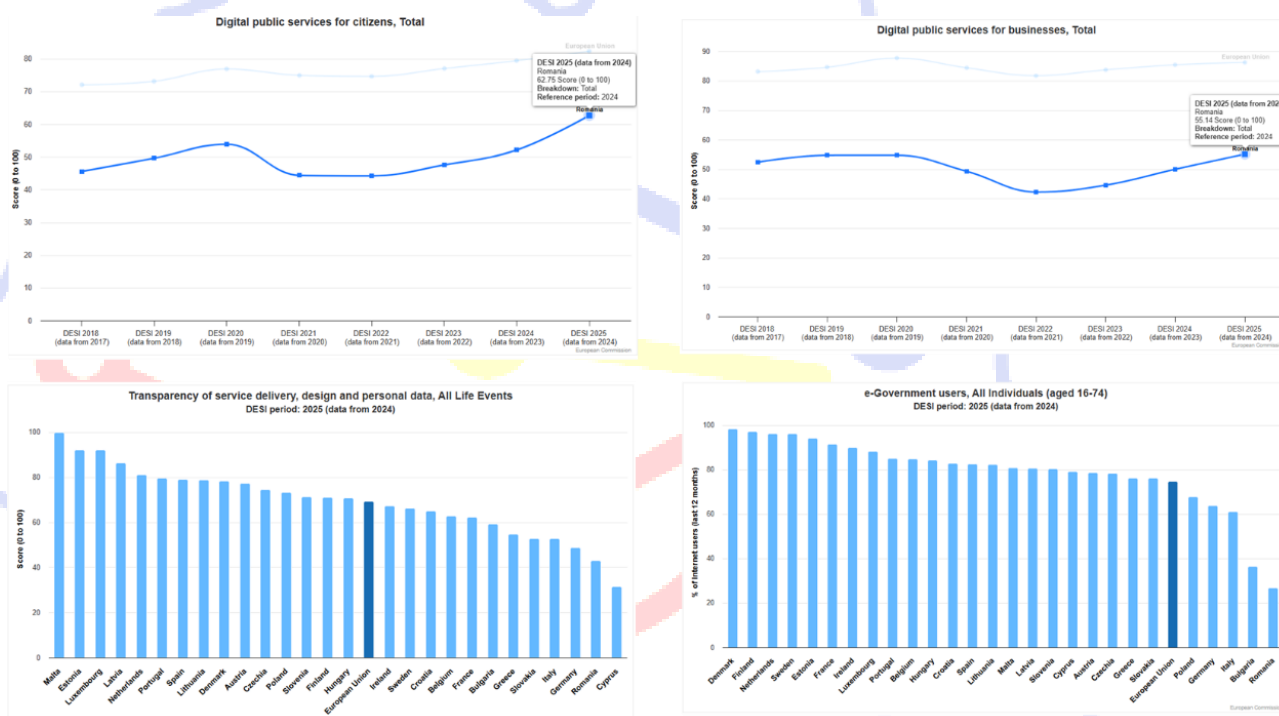
- Ponderea persoanelor 16-74 ani care utilizează internetul a crescut de la 88,05% valoarea pentru România la nivelul anului 2023 la 90,44% atingând nivelul mediei europene;
- Ponderea întreprinderilor (10-249 angajați) cu nivel cel puțin de bază a intensității digitale care a înregistrat pentru România la nivelul anului 2023 valoarea de 26,8%, ultima din clasamentul UE 27, a crescut la 69,1% în 2024 atingând 75% din ținta propusă;
- Pentru serviciile publice digitale, România a obținut un scor de 62,75 (obiectivul național pentru 2030 de 100), cu o rată de creștere de 20,2% față de 2023, mult peste media UE de 3,6%;
- Pentru serviciile publice digitale destinate companiilor, scorul total al României a fost de 55,14 (obiectivul național pentru 2030 este de 100), cu o creștere de +10,2% față de 2023.
- Ponderea de utilizatori ai instrumentelor de e-Guvernare în ultimele 12 luni (procent din total utilizatori de internet) a crescut sensibil de la valoarea inițială de 24,64% înregistrată în 2023 la 26,91 în 2024, România rămânând pe ultimul loc la nivel UE27;
- Valoarea indicelui serviciilor digitale oferite cetățenilor a crescut, de la 52,18 în 2023 la 62,7 în 2024;
- Valoarea indicelui servicii digitale oferite companiilor a crescut de la 50,03 la nivelul anului 2023 la 55,14 în 2024;

¹⁰⁸ CE- Valoarea indicatorilor DESI pentru decada digitală

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Transparența serviciilor livrate, a designului și gestionării datelor personale pentru principalele evenimente de viață înregistrează o creștere de la scorul de 42,60 puncte măsurat în 2023 la 43,10 în 2024;
- Măsura în care suportul online, funcțiile de ajutor și mecanismele de feedback sunt disponibile, inclusiv transfrontalier, a crescut de la 71,16 în 2023 la 71,69 în 2024;
- Măsura în care serviciile de e-guvernare sunt furnizate printr-o interfață prietenoasă cu dispozitivele mobile a crescut de la 75,96 puncte în 2023 la 85,48 puncte în 2024;
- Scorul total al României pentru accesul la dosarele medicale electronice a fost de 75,1 în 2024. Rata de creștere a României de 28,2% față de 2023 la această categorie a fost semnificativ mai mare decât cea de 4,5% a UE.

Figura 39-DESI. Indicatori de țară 2025



Totuși, deși progresul este remarcabil, Raportul de țară¹⁰⁹ menționează că „România are performanțe sub așteptări în ceea ce privește competențele din Indexul Competențelor Digitale, situându-se în urma mediei UE la toate categoriile. Cea mai bună performanță este în domeniul abilităților de comunicare și colaborare, cu 87,71%, puțin sub media UE. Domeniul care are cea mai mare nevoie de îmbunătățiri este crearea de conținut digital, cu un scor scăzut de 40,89%, substanțial sub media UE (68,28%)”. De asemenea Raportul evidențiază că pentru o mare parte a indicatorilor descriși anterior România se menține pe ultima, sau ultimele poziții la nivel UE 27.

Informații utile privind impactul asupra digitalizării ne oferă și Eurobarometrul special din 2025 privind „Deceniul digital”,¹¹⁰ care evidențiază următoarele elemente:

¹⁰⁹ Digital Decade 2025 country reports, <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/>

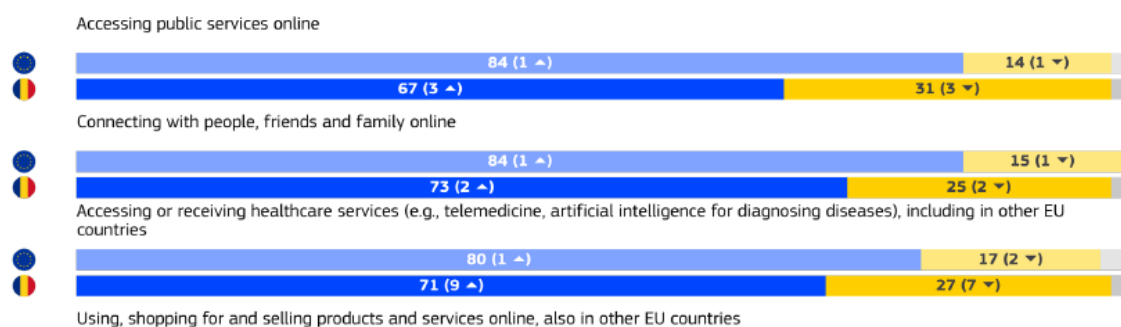
¹¹⁰ Special Eurobarometer 566

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- 67% dintre cetățeni apreciază că este important sau foarte important pentru ei să poată accesa serviciile publice online, pondere în creștere (+3%) față de perioada similară a anului anterior¹¹¹;
- 71% dintre cetățeni (+9% în comparație cu anul anterior) consideră important sau foarte important să poată accesa servicii medicale online;
- 62% din populație (+3% în comparație cu anul anterior) consideră că digitalizarea serviciilor publice și private cotidiene la va face viața mai ușoară;
- Deși deschiderea spre digitalizare este ridicată, 79% dintre respondenți (+11%) consideră importantă sau foarte importantă susținerea acestui efort prin oferirea către populație a suportului uman necesar care să acompanieze transformările generate de tehnologiile și serviciile digitale în viața lor.

Figura 40- Indicatori de țară. Eurobarometru 566

ŢE1. How important do you think digital technologies will be for the following areas of your daily life by 2030? (%)



g) impactul asupra obiectivelor de dezvoltare durabilă

Creșterea competențelor funcționarilor publici din România în domeniul **leadershipului și managementului talentelor** în contextul noilor tehnologii digitale contribuie în mod semnificativ la îndeplinirea **Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă (ODD) 4 și 16**, printr-un efect dublu — educațional și instituțional.

În raport cu **ODD 4 – Educație de calitate**, dezvoltarea competențelor digitale, manageriale și de leadership în rândul funcționarilor publici stimulează **participarea continuă la formare și instruire**, susținând indicatorul **TEP0472** privind educația pe tot parcursul vieții. Pe măsură ce administrația implementează programe de învățare digitală, platforme e-learning și cultură organizațională orientată spre dezvoltare profesională, crește proporția adulților (25–64 ani) implicați în formare, apropiind România de media europeană. În cazul României, prin comparație cu valoarea înregistrată în 2023 (6,7%), anul 2024 marchează o creștere la 8,9%. În acest fel administrația publică din România încurajează învățarea continuă la nivel național și duce la multiplicarea de competențe digitale în comunitate, consolidând capitalul uman național.

În ceea ce privește **ODD 16 – Pace, justiție și instituții puternice**, profesionalizarea prin leadership digital și managementul talentelor sprijină atingerea **țintei 8**, prin modernizarea instituțiilor și creșterea integrității lor. Managerii formați în aceste domenii promovează transparența, responsabilitatea și etica decizională, elemente ce

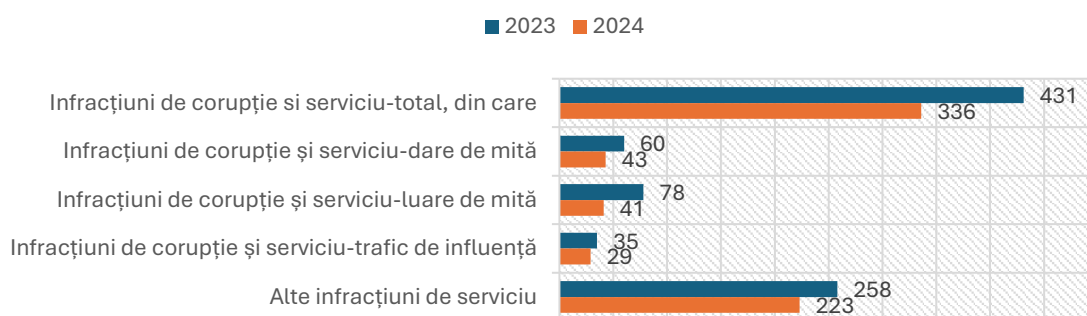
¹¹¹ Trimestru 1 din 2024

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

contribuie la reducerea cazurilor de abuz și corupție, reflectate în diminuarea indicatorului **TSZ1682** (numărul persoanelor condamnate pentru infracțiuni de corupție și de serviciu). În plus, leadershipul digital accelerează **digitalizarea serviciilor publice**, facilitând accesul cetățenilor la servicii online prompte și civilizate, întărind încrederea în instituțiile statului.

Figura 41-ODD 16. Ținta 8.Social

ODD 16. Tinta 8 - Social - Numărul persoanelor condamnate definitiv pentru infracțiuni de corupție și de serviciu



În ansamblu, formarea funcționarilor publici în leadership și talent management digital acționează ca un **mecanism de sinergie între educație și guvernare**, prin care România poate progresa simultan spre o societate mai educată, mai transparentă și cu instituții mai performante și echitabile.

h) impactul asupra obiectivelor instituționale și asupra obiectivelor individuale

Indicatorii colectați pe baza chestionarelor de satisfacție completate de cursanți la finalizarea sesiunilor de formare evidențiază următoarele constatări:

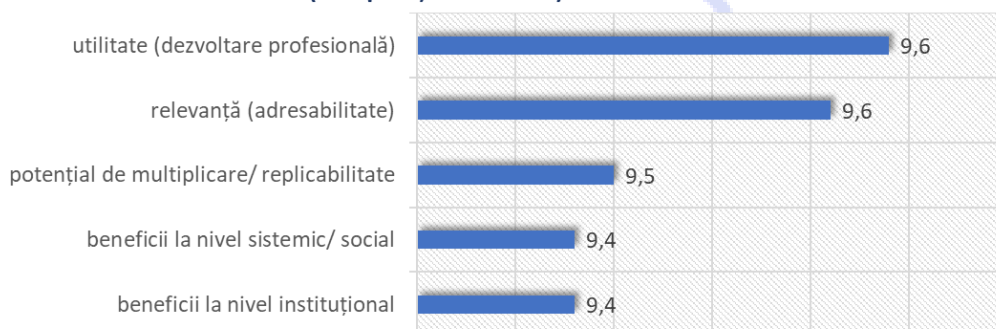
- La finalizarea cursurilor, 98,5% dintre participanții la formare se așteptau ca acestea să aibă impact asupra instituției pe care o reprezintă: 32% se așteptau ca instituția să fie mai aproape de beneficiarii finali/cetățeni; 27% se așteptau ca cererile beneficiarilor să fie rezolvate cu rapiditate; 1% se așteaptă ca eficiența în instituțiile lor să crească; 18% considerau că vor putea să contribuie la modernizarea mai rapidă a structurii pe care o reprezintă prin dotarea cu tehnologii digitale, dar și prin transferul competențelor pe care le-au dobândit; 61% apreciau că prin absolvirea acestor cursuri instituția din care provin se va alinia la standarde europene în ceea ce privește competențele digitale și de leadership;
- Din perspectivă individuală, 99,5% dintre cursanți se așteptau la efecte care să evidențieze impactul programului de formare pe termen mediu. Astfel: 6% se așteptau la avansarea în carieră; 60% la contribuție în gestionarea mai bună a organizației; 1% la creșteri salariale; 18% la contribuție pentru o mai bună interacțiune cu beneficiarii finali ai serviciilor administrative oferite de structura pe care o coordonează; 24% la contribuție pentru rezolvarea mai rapidă a sarcinilor de serviciu, 39% se așteptau contribuție la dezvoltarea în continuare a abilităților profesionale și 13% la îmbunătățirea relațiilor profesionale cu reprezentanții din alte instituții publice sau private;

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Percepția cursanților la momentul absolvirii cursurilor cu privire la *relevanța* acestora este foarte ridicată, media de apreciere fiind de 9,6 puncte din 10 posibile;
- Percepția cursanților cu privire la *utilitatea* cursurilor pentru dezvoltarea profesională înregistrează aceeași valoare ridicată (9,6 puncte);
- Aprecierea potențialului de *multiplicare/replicabilitate* a cursurilor, din perspectiva cursanților atinge media de 9,5 puncte dintr-un maxim de 10;
- Programul de formare a fost perceput ca aducând *beneficii la nivel instituțional* de peste 90% dintre cursanți (medie 9,4 puncte);
- Calitatea cursurilor din perspectiva *beneficiilor la nivel sistemic/ social* a fost apreciată de cursanți cu o medie de 9,4 puncte din 10.

Figura 42-Evaluarea generală a beneficiilor programului de formare

Vă rugăm să evaluați calitatea programului de formare, dând o notă de la 1 = nota minimă la 10. nota maximă sub aspectul următoarelor criterii:
(comparație de medii)



Sondajul efectuat în rândul funcționarilor publici cu funcții de conducere care au absolvit cursurile de formare în primele șase luni ale programului aduce, suplimentar datelor prezentate anterior, următoarele elemente de impact:

- 86% dintre funcționarii cu rol de conducere care au participat la cursuri **au avut ocazia de a aplica** până în prezent ceea ce au învățat la curs în activitatea managerială din instituția publică în care activează. Mai mult de jumătate (52%) dintre funcționarii care au aplicat ceea ce au învățat au utilizat informațiile și competențele formate în mod frecvent, 44% uneori și 4% rar;
- 88% dintre participanții la cursuri apreciază că, de la finalizarea sesiunilor de formare, **calitatea muncii lor a crescut**. Media de creștere înregistrată a fost de 47%. Majoritatea participanților la formare (54%) au declarat că nivelul calității muncii lor a crescut cu mai mult de 50%;
- 13% dintre participanții la formare au reușit în șase luni de la finalizarea sesiunilor de formare, **să atragă/ să angajeze personal IT** în structura pe care o coordonează. Astfel managerii participanți la cursurile de formare care au răspuns la sondaj au reușit să aducă în sistemul administrație publice 75 de specialiști IT în perioada scursă de la finalizarea cursurilor;
- 66% dintre participanții la cursurile de formare apreciază că, în perioada scursă de la absolvire, **s-a îmbunătățit calitatea interacțiunii cu beneficiarii finali** ai serviciilor administrative oferite de structura pe care o coordonează, în medie cu aproximativ 37%;
- 57% dintre cursanți declară o **creștere a calității relațiilor inter-instituționale** a unității pe care o coordonează, în perioada scursă de la absolvirea sesiunilor de formare, în medie cu 34%.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Analiza comparativă 2024-2025 a datelor obținute în sondajul de opinie desfășurat în rândul *funcționarilor cu funcții de execuție din instituțiile din care au provenit cursanții* arată următoarele elemente de impact asupra obiectivelor individuale și instituționale:

- + S-a îmbunătățit **percepția prestigiului funcției publice** (+9%) în rândul echipei cu care lucrează funcționarii cu rol de conducere care au participat la programul de formare;
- + În cadrul echipelor subordonate **a scăzut sentimentul birocrației excesive** din sistemul public (-9%);
- + S-a îmbunătățit sensibil (+5%) **comunicarea** între funcționarii cu funcții de conducere participanți la cursuri și subordonații cu funcții de execuție;
- + A crescut semnificativ¹¹² în rândul subordonaților (+15%) **percepția privind calitatea bună** a serviciilor publice pe care le oferă structura instituțională¹¹³ din care au provenit cursanții;
- + A crescut sensibil nivelul de satisfacție a subordonaților față de: **expertiza și nivelul de competență** din instituția în care lucrează;
- + A crescut nivelul de satisfacție față de **climatul organizațional** în care își desfășoară activitatea, s-a îmbunătățit **transparența** în instituție și calitatea colaborării colegiale;
- + S-au îmbunătățit semnificativ abilitățile de **planificare și organizare**, **capacitatea de a lua decizii bune**, **capacitatea de a lucra în echipă** și abilitățile de comunicare;
- A crescut gradul de nemulțumire al subordonaților cu privire la **nivelul salarial** pe care îl au (+16%);
- A crescut sensibil în rândul echipei subordonate **nevoia de cursuri** în domeniile: competențe digitale, comunicare și relaționare și responsabilitate socială și orientare către cetățean;

Figura 43_impactul perceput la nivel instituțional de către funcționarii de execuție

În comparație cu perioada similară a anului trecut în ce măsură ați identificat schimbări la nivelul instituției, în ceea ce privește următoarele aspecte.

Vă rugăm să dați o notă de la 1. În foarte mică măsură la 5. În foarte mare măsură



Analiza multicriterială dezvoltată prin valorificarea focus grupurilor desfășurate cu participanții la sesiunile de formare identifică următorii **factori de blocaj** pentru manifestarea efectelor așteptate ale programului asupra performanțelor instituționale în contextul digitalizării:

¹¹² ANOVA $F=12,11; p=0,00$

¹¹³ Indicatorul are în vedere structura instituțională pe care cursanții o conduc

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Factori de blocaj	Argumente
Blocaje organizaționale și culturale	
Rezistență la schimbare	Persistența în unele instituții a unei culturi administrative tradiționale (ierarhică, birocratică, orientată spre conformitate, nu spre rezultat) poate întârzia aplicarea competențelor digitale și de leadership în procesele de lucru.
Lipsa sprijinului managerial	O parte dintre liderii instituționali nu încurajează suficient inovația și aplicarea cunoștințelor noi, în limitele normative instituționale. Astfel, funcționarii formați riscă să se reîntoarcă într-un mediu inert, fără spațiu de experimentare.
Teama de responsabilitate și control	Digitalizarea aduce transparență, ceea ce poate genera reticență din partea celor care preferă procese opace și reduce motivația de a folosi noile sisteme digitale.
Blocaje instituționale și de guvernare	
Fragmentarea responsabilităților între instituții	În lipsa unei arhitecturi unitare de guvernare digitală și a interoperabilității, eforturile de modernizare pierd din potențialul de eficiență sistemică.
Decalajul cadrului normativ	Pentru anumite domenii legislația nu ține pasul cu transformarea digitală ¹¹⁴ (semnătură electronică, cloud guvernamental, AI etc.)
Procese birocratice rigide	Procedurile interne care nu permit digitalizarea completă (necesitatea hârtiei, dublă raportare, aprobări în lanț) determină scăderea impactului asupra eficienței și satisfacției beneficiarilor finali.
Lipsa indicatorilor de performanță digitală (KPI)	Majoritatea instituțiilor nu măsoară nivelul de pregătire pentru digitalizare și impactul real al transformării digitale, prin urmare rezultatele pozitive ale formării și digitalizării nu pot observate cu claritate.
Blocaje tehnologice și infrastructural	
Infrastructură IT neuniformă între instituții	În lipsa echipamentelor moderne, a rețelelor stabile și a sistemelor interoperabile funcționarii nu pot aplica competențele digitale dobândite, iar managementul prin utilizarea de instrumente digitale este dificil de implementat.
Sisteme informatice neintegrate sau învechite	Platformele disparate, necorelate între ministere și agenții, îngreunează colaborarea și schimbul de date în timp real.
Acces limitat la date deschise și analitice	Deficitul unei culturi a datelor guvernamentale deschise pentru o parte dintre instituții face ca deciziile bazate pe date să nu constituie încă regula în multe segmente instituționale.
Deficit de suport tehnic și mentenanță	Lipsa personalului IT din multe unități instituționale și a serviciilor de suport dedicate reduce stabilitatea și încrederea în sistemele digitale.
Blocaje legate de resurse umane și competențe	
Fluctuația și migrația personalului calificat	Funcționarii instruiți pleacă sau sunt redistribuiți, ceea ce duce la diminuarea de capital uman și de know-how digital.
Lipsa unui sistem de recunoaștere a competențelor dobândite	Cursurile nu se reflectă în evaluări de performanță, promovări sau salarizare, ceea ce poate scădea motivația de a aplica și menține competențele.

¹¹⁴ Au fost menționate frecvent situațiile înc are instituțiile de control și juridice solicită documentele în format fizic cu semnătură olografă.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Absența unei culturi a mentoratului și învățării continue	În cele mai multe dintre instituțiile din care au provenit cursanții formarea e tratată ca eveniment punctual, nu ca un proces constant, efectele pozitive obținute riscând astfel să se dilueze rapid în timp.
Încărcare administrativă excesivă	O parte a funcționarilor participanți la cursuri au menționat că nu au timp să aplice noile cunoștințe, să intervină în procesele de lucru existente, din cauza gradului foarte ridicat de încărcare.
Blocaje externe (contextuale și sistemice)	
Schimbări politice frecvente	Modificările de priorități, reorganizările instituționale frecvente, generează deficit de continuitate în aplicarea competențelor dobândite.
Finanțare post- PNRR	În lipsa unui mecanism bugetar post-proiect formarea nu poate fi inclusă în rutina instituțională.
Competențe publice slabe privind digitalizarea administrației	Cetățenii nu sunt suficient alfabetizați digital încât să folosească optim serviciile online puse la dispoziție de administrația publică, ceea ce generează neîncredere și rezistență la schimbare.

În cadrul focus-grupurilor au fost identificați, de asemenea, următorii factori de suport care, în opinia participanților la formare, facilitează manifestarea efectelor programului:

Factori de suport	Argumente
Factori organizaționali și culturali	
Leadership instituțional vizionar	O mare parte dintre cursanți provin din instituții ale căror conduceri susțin explicit transformarea digitală și aplicarea competențelor dobândite în program, creând un climat favorabil inovării și responsabilității.
Cultură organizațională orientată spre rezultate și colaborare	Promovarea meritocrației, a învățării continue și a feedbackului constructiv stimulează inițiativa funcționarilor și asumarea de roluri de lideri digitali.
Integrarea formării în planurile de performanță instituțională	Integrarea competențelor digitale și de leadership în obiectivele anuale ale instituției asigură aplicarea practică a cunoștințelor și crește responsabilitatea managerială.
Susținerea inovației administrative	Susținerea inovației administrative, încurajarea testării de soluții noi (ex. procese simplificate, aplicații interne) crește eficiența și calitatea serviciilor publice.
Factori instituționali și de guvernare	
Coordonare interinstituțională consolidată	Colaborarea bună între ANFP, MIPE, MCID, ADR, ministerele de linie și autoritățile locale a contribuit la evitarea suprapunerilor și a asigurat implementarea coerentă a programului de formare.
Existenta unui cadru normativ clar pentru digitalizare și resurse umane	Actualizarea legislației privind semnătura electronică, arhiva digitală, cloud guvernamental, competențe digitale poate oferi claritate și coerență în aplicarea reformelor PNRR.
Implementarea sistemului de management al performanței în sectorul public	Evaluarea funcționarilor pe criterii de rezultat și competențe digitale corelează în general formarea din cadrul programului cu performanța instituțională.
Integrarea digitalizării în strategiile și bugetele instituțiilor publice	Planificarea și finanțarea pe termen mediu a proiectelor IT și de formare crește sustenabilitatea efectelor și alinierea la PNRR.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Factori tehnologici și infrastructurali

Modernizarea infrastructurii IT	Dotările adecvate în cadrul multor instituții, conexiunile stabile și echipamentele moderne puse la dispoziția funcționarilor permit aplicarea concretă a competențelor digitale în activitate.
Interoperabilitatea sistemelor informatice	Interconectarea bazelor de date și a serviciilor publice între instituții reduce birocrația, accelerează fluxurile și crește eficiența.
Accesul gratuit la instrumente digitale performante (cloud, AI, RPA)	Utilizarea tehnologiilor emergente în procese administrative optimizează procesele și îmbunătățește calitatea serviciilor publice.
Securitatea cibernetică și încrederea digitală	Implementarea măsurilor de protecție a datelor și instruirea personalului crește încrederea cetățenilor în administrație și în procesul de digitalizare a acesteia.

Factori care vizează resursele umane

Motivația și implicarea funcționarilor	Atitudinea foarte pozitivă față de învățare și schimbare a participanților la cursuri favorizează aplicarea activă a competențelor dobândite.
Sistem de recunoaștere și recompensare	Sistemul de certificare pentru competențele dobândite a menținut interesul și a determinat consolidarea culturii performanței.
Rețele profesionale și comunități de practică („digital champions”)	Relaționarea inter-instituțională facilitată de sesiunile de formare permite crearea unei rețele de funcționari mentori în leadership digital care poate asigura diseminarea bunelor practici și învățarea între colegi.
Mentorat și formare continuă	Cursul lasă loc unor programe de perfecționare ulterioare, actualizări periodice, sesiuni de coaching și oferă un cadru care poate fi adaptat la noi tehnologii astfel încât competențele formate să se mențină în actualitate

Factori contextuali și externi

Sprajin politic și stabilitate instituțională	Continuitatea reformelor indiferent de schimbările guvernamentale, în cadrul Strategiei pentru Digitalizarea României, permite implementarea pe termen lung a măsurilor de digitalizare.
Surse de finanțare post-PNRR (FSE+, TSI, DEP)	Asigurarea resurselor pentru continuarea formării și a digitalizării permite evitarea întreruperilor și menține dinamica de transformare.
Presiunea pozitivă din partea societății și a mediului privat	Cererea crescută și continuă din partea populației, a mediului de afaceri și a comunității europene pentru servicii publice digitale și eficiente creează motivație externă pentru îmbunătățirea performanței instituționale.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

j) Alte informații

Datele colectate pe parcursul analizei de impact permit prin inferențe logice succesive monetizarea a două tipuri de beneficii:

- Reducerea externalizării serviciilor în domeniul IT prin angajarea în 6% din unitățile administrative ale căror manageri au participat la cursurile de formare a personalului specializat în domeniul serviciilor informatice. Astfel, luând în calcul următoarele ipoteze:
 - Menținerea procentului de 6% la nivelul întregului grup de cursanți din cadrul proiectului (2.500 de funcționari cu funcții de conducere);
 - Menținerea ratei de retenție în funcția de conducere a cursanților, conform valorii măsurate la șase luni de la finalizarea cursurilor (82%);
 - Nivelul câștigurilor salariilor medii brute în administrația publică (domeniul O) și în activități de servicii în tehnologia informației (domeniul J62-63) la decembrie 2024¹¹⁵,

Obținem următoarele estimări:

Figura 44-Suma economisită prin retenția/angajarea personalului IT. Simulare

Indicatori	valoare
Retenția/ intrarea în sistem a personalului IT (număr de persoane în instituțiile celor 2500 de funcționari de conducere formați)	275
Salariul mediu brut în activitățile de servicii în tehnologia informației (lei/dec 2024)	19.605
Costul lunar al serviciilor IT aferent acestor persoane, dacă aceste servicii ar fi fost externalizate	5.391.375
Salariul mediu brut în domeniul de activitate O- Administrație publică... (lei/dec 2024)	12.210
Costul lunar al serviciilor prin retenția/ intrarea în sistem de personal specializat	3.357.750
Diferență lunară de costuri (externalizare vs. retenție)	2.033.625
Sumă total economisită la un an (lei)	24.403.500
Echivalent euro anual (rată 5,2lei/euro)	4.692.981

Concluzie: prin creșterea ratei de retenție și atragerea de personal IT în structurile subordonate cu 6% (valoare măsurată), **participanții la formare economisesc în sistemul public peste 4,6 milioane euro în primul an de la finalizarea cursurilor.**

- Îmbunătățirea mediului de lucru în 39% din structurile administrative din care au provenit cursanții. Luând în calcul următoarele ipoteze:
 - Studiul NIH¹¹⁶ estimează că în Danemarca, costurile asociate unui mediu de lucru de slabă calitate, datorate absenteismului și/ sau afecțiunilor medicale asociate se ridică în medie la 1903 euro/an pentru bărbați și 3909 euro/an pentru femei;

¹¹⁵ Vezi INS Tempo FOM107D - Câștigul salarial mediu brut lunar pe activități (secțiuni și diviziuni) ale economiei naționale CAEN Rev.2

¹¹⁶ Puține țări au făcut publice date cu privire la efectele financiare pe care condițiile de muncă de slabă calitate le au asupra economiei. Danemarca este una dintre aceste țări. Studiul poate fi consultat la adresa: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10924735/>. De asemenea, un alt studiu efectuat în Grecia, de data aceasta calitativ, pune problema calității condițiilor de muncă în administrația publică

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Raportul între veniturile orare mediane¹¹⁷ din România (5,55 euro) și cele din Danemarca (cele mai mari venituri 29,83 euro) este de 18,6%;
- Raportul dintre bărbați și femei în administrația publică este de aproximativ 33%;
- Un funcționar public cu rol de conducere din administrația publică participant la cursuri are în subordine în medie 8,7 funcționari cu rol de execuție¹¹⁸;
- 21% dintre funcționarii publici care au participat la curs raportează un nivel mai scăzut de stres la locul de muncă generat în principal de reducerea supra-încărcării cu sarcini de lucru;

obținem următoarele estimări:

Figura 45-Suma economisită prin reducerea stresului. Simulare

Indicatori	Valoare
Pierderi anuale datorate stresului per angajat standard (indiferent de gen) in administrație (ajutare pentru RO)-euro	603
număr de cursanți în a căror echipă din subordine s-a îmbunătățit mediul de lucru	950
Număr total de funcționari aflați în echipele cu stres diminuat	8265
Număr de funcționari cărora nivelul de stres s-a diminuat	1736
Beneficii financiare prin reducerea nivelului de stres (euro)	1.046.808

Concluzie: prin îmbunătățirea mediului de lucru și reducerea stresului la locul de muncă în structurile administrației publice din care au provenit participanții la formare **au fost economisiți în sistemul public cel puțin 1 milion de euro în primul an de la finalizarea cursurilor.**

Analiza SWOT a intervenției, pe baza datelor calitative și cantitative culese arată că programul de formare ANFP reprezintă o **intervenție transformatoare** pentru administrația publică din România, cu efecte directe asupra indicatorilor PNRR, DESI, ODD 4 (educație de calitate) și ODD 16 (instituții puternice).

PUNCTE TARI		
1	Relevanță strategică ridicată	Programul reflectă în totalitate prioritățile PNRR și se aliniază obiectivelor UE privind digitalizarea administrației publice și formarea competențelor digitale (DESI, ODD 4 și 16), reușind să obțină rezultate concrete în acord cu obiectivele strategice
2	Acoperire națională și masă critică de beneficiari	Formarea a peste 2.500 de funcționari asigură o diseminare largă a competențelor digitale și de leadership în toate nivelurile administrației.
3	Curriculum modern și aplicat	Conținutul programului de formare combină teme de leadership, managementul talentelor, guvernanta digitală, etică și transformare organizațională, cu accent pe instrumente digitale concrete
4	Rată de absolvire foarte ridicată (≈99,9%)	Demonstrează implicarea și motivația funcționarilor, precum și calitatea livrării programului.

locale. Studiul poate fi consultat la adresa https://www.researchgate.net/publication/378634806_Examining_work_stress_and_burnout_in_public_administration_The_case_of_local_government_employees. In contextul prezentei evaluări, ne raportăm la aceste studii în încercarea de estimare a efectelor financiare determinate de îmbunătățirea mediului de lucru din instituțiile publice la care a contribuit și proiectul de creștere a competențelor de leadership și talent management ale funcționarilor cu rol de conducere în contextul digitalizării.

¹¹⁷ Vezi Eurostat, variabila `earn_ses_pub2s`, la adresa: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/earn_ses_pub2s/default/table?lang=en

¹¹⁸ Conform ANFP- Raportul privind managementul funcției publice și funcționarilor publici pe anul 2024, care poate fi consultat la adresa <https://www.anfp.gov.ro/media/z32ptoe1/raport-privind-managementul-func%C8%9Biei-%C8%99i-func%C8%9Bionarilor-publici-2024.pdf>

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

5	Creșterea capacității instituționale	Participanții au raportat îmbunătățiri vizibile în colaborare, luarea deciziilor bazate pe date, comunicare digitală și orientare către cetățean.
6	Întărirea culturii de învățare continuă	Programul stimulează un ecosistem de formare pe tot parcursul vieții atât în administrația publică, cât și în societate în general, contribuind direct la ODD 4 și la creșterea gradului de participare la instruire (TEP0472).
PUNCTE SLABE		
1	Diferențe mari între participanți	Nivelurile diferite de autoritate și particularitățile instituționale din punct de vedere decizional au făcut dificilă adaptarea în totalitate a conținutului propus la nevoile particulare ale cursanților.
2	Durata limitată a cursului	Un program scurt (3–5 zile) nu permite consolidarea profundă a competențelor de leadership digital și transferul efectiv în instituții.
3	Aplicabilitate redusă în lipsa infrastructurii IT interne	O parte dintre participanți provin din instituții care nu dispun încă de sisteme informatice integrate sau de politici interne de management digital.
4	Absența unui sistem unitar de follow-up și mentorat	După formare, nu există o rețea de practică sau o platformă care să asigure aplicarea și schimbul de bune practici între absolvenți.
5	Dependență de finanțare externă (PNRR)	Continuitatea formării este incertă în lipsa unui mecanism bugetar național dedicat.
OPORTUNITĂȚI		
1	Transformarea digitală accelerată a sectorului public (PNRR, Agenda Digitală 2030, Acord de Parteneriat)	Contextul actual oferă resurse și presiune pozitivă pentru extinderea programului la nivelul întregii funcții publice. La nivel instituțional oportunitățile de finanțare pot avea în vedere: Programul Educație și Ocupare 2021–2027 (PEO) – Fondul Social European Plus (FSE+)- Axa prioritară relevantă: Educație pe tot parcursul vieții; Programul „Europa Digitală” (Digital Europe Programme – DEP)- prin DG CONNECT; Programul Interreg Europe / Horizon Europe (clusterul „Reforming Institutions”); Bugetul de stat; Fonduri Regionale. Surse alternative: Granturi SEE / Norvegiene ¹¹⁹ , Fonduri UNESCO/OECD ¹²⁰ , inițiative ale Băncii Mondiale sau BERD ¹²¹ .
2	Integrarea cu platformele naționale de e-learning și competențe digitale	Acest lucru poate permite formarea continuă hibridă, cu monitorizare a progresului și micro-certificări.
3	Posibilitatea de a crea o rețea de lideri digitali („digital champions”)	Absolvenții pot constitui/forma nucleul unei comunități profesionale care susține proiecte de inovare administrativă și bune practici.
4	Deschiderea către parteneriate public–private și academice	Implicarea universităților și a companiilor IT poate asigura actualizarea permanentă a conținuturilor și certificări recunoscute la nivel european.
AMENINȚĂRI		
1	Rezistența la schimbare instituțională	Chiar dacă funcționarii sunt formați, mediul birocratic și cultura organizațională rigidă pot împiedica aplicarea noilor competențe.

¹¹⁹ Granturile oferă finanțări de 200.000–500.000 EUR în proiecte bilaterale care vizează inclusiv inovarea în sectorul public, formarea și integritatea

¹²⁰ Oferă sprijin pentru dezvoltarea competențelor în educația publică și pot susține extinderea platformei e-learning ANFP.

¹²¹ Pot oferi asistență tehnică și granturi.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

2	Risc de fragmentare și tergiversare a inițiativelor instituționale	<i>Amânarea adoptării Strategiei privind formarea profesională în administrația publică 2024-2029¹²² poate limita impactul formării la nivel sistemic.</i>
3	Fluctuația personalului și mobilitatea ridicată	<i>Funcționarii instruiți pot fi redistribuiți sau pot părăsi instituțiile, pierzându-se astfel valoarea investiției.</i>
4	Ritmul rapid al evoluției tehnologice	<i>Cunoștințele dobândite în domeniul digitalizării riscă să devină rapid depășite fără un mecanism de actualizare periodică.</i>
5	Deficit al percepției publice privind modernizarea administrației	<i>Dacă efectele nu devin vizibile în servicii semnificativ mai bune pentru cetățeni, iar rezultatele procesului de digitalizare a administrației publice nu sunt comunicate periodic, încrederea și sprijinul public pot scădea.</i>

Analiza stakeholderilor a avut în vedere trei categorii de actori instituționali:

- Actori cheie (decidenți strategici): ANFP, SGG, MIPE, MCID, ADR.
- Actori suport (tehnici și de implementare): MDLPA, Ministerul Finanțelor, MADR
- Actori de context / integrare: SGG, Cancelaria Prim-Ministrului, MMFTSS¹²³, alte ministere de linie

Colaborarea dintre acești actori a determinat în mare parte succesul în implementarea efectivă a programului de formare și constituie premisa pentru sustenabilitate a rezultatelor acestuia.

Colaborarea acestor actori guvernamentali s-a realizat pe baza intereselor strategice comune:

- Creșterea performanței instituționale și a eficienței serviciilor publice – digitalizarea proceselor și îmbunătățirea managementului resurselor umane,
- Profesionalizarea funcției publice – dezvoltarea competențelor digitale, manageriale și etice,
- Alinierea României la standardele europene de guvernare digitală,
- Transparență, integritate și reducerea birocrăției – prin leadership modern și utilizarea tehnologiilor digitale.

¹²² A se vedea proiectul noii strategii de formare elaborat de către ANFP și INA - Strategie de formare - Institutul Național de Administrație <https://ina.gov.ro/despre-ina/strategie-de-formare>

¹²³ Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

ANALIZA STAKEHOLDERILOR

	Rol / competență în raport cu programul	Interese/ beneficii în urma implementării programului	Tip de influență
Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP)	Coordonatoare de reformă și investiții pentru PNRR, responsabilă pentru implementarea jalonului 185 „Cursuri de formare oferite funcționarilor publici”, aferent investiției nr. 16 „Program de formare pentru funcționarii publici în domeniul competențelor digitale.	Creșterea capacității instituționale și a competențelor digitale/manageriale ale funcției publice; consolidarea rolului său strategic în arhitectura reformei administrative.	Foarte ridicată – coordonare, monitorizare și diseminare.
Secretariatul General al Guvernului (SGG)	Coordonare strategică generală ¹²⁴ ; coordonare inter-instituțională pentru implementarea politicilor și reformelor (inclusiv digitalizare); monitorizare, avizare și supraveghere a proiectelor guvernamentale, inclusiv proiecte de digitalizare / reformă administrativă.	Integrarea rezultatelor programului în politicile publice; eficientizarea proceselor guvernamentale și creșterea calității serviciilor publice.	Ridică – asigură alinierea la prioritățile guvernamentale.
Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE)	Coordonator național și autoritate de management / implementare pentru PNRR ¹²⁵ ; gestionează toate investițiile și reformele asumate în PNRR.	Asigurarea absorbției fondurilor și demonstrarea impactului reformelor din PNRR asupra digitalizării administrației.	Ridică – finanțator principal și evaluator al progresului.

¹²⁴ Conf. H.G. 137/2020

¹²⁵ Conform PE: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/733641/EPRS_BRI%282022%29733641_EN.pdf?utm_source=chatgpt.com



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării (MCID)	Elaborează și coordonează implementarea strategiei naționale pentru digitalizare, interoperabilitate, securitate cibernetică și dezvoltare a societății informaționale. ¹²⁶ În context PNRR, MCID este declarat coordonator de reformă și investiție, prin agenția de implementare Autoritatea pentru Digitalizarea României (ADR) ¹²⁷ .	Valorificarea competențelor dobândite de funcționari pentru implementarea proiectelor de e-guvernare și interoperabilitate.	Ridicată – asigură coerența tehnologică și standardizarea soluțiilor digitale.
Autoritatea pentru Digitalizarea României (ADR)	Coordonarea proiectelor de digitalizare a administrației publice — dezvoltarea sistemelor informatice guvernamentale, platformelor de e-guvernare, interoperabilitatea, servicii electronice, cloud guvernamental ¹²⁸ ; Oferă sprijin pentru implementarea măsurilor asumate prin PNRR, îndeplinind atribuțiile aferente pentru o serie de componente , inclusiv Componenta 7-Transformare digitală ¹²⁹ .	Crearea unei administrații interoperabile, bazate pe competențe digitale reale în instituțiile utilizatoare.	Ridicată – colaborare tehnică și de implementare.
Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA)	Coordonează și reglementează administrația publică locală ¹³⁰ ; implementator al investițiilor care vizează digitalizarea serviciilor locale; autoritate responsabilă cu standardizarea procedurilor locale (urbanism, autorizare, servicii publice).	Aplicarea competențelor de leadership digital la nivelul UAT-urilor și serviciilor publice locale; Unul dintre principalii beneficiari ai programului de formare.	Medie spre ridicată – cheie pentru scalarea rezultatelor la nivel local.

¹²⁶Conf. H.G.371/2021

¹²⁷ https://www.mcid.gov.ro/category/pnrr/?utm_source=chatgpt.com, comunicat 20.ian 2023

¹²⁸ CE: https://ceelegalmatters.com/12926-romanian-digitalization-agenda-the-government-takes-one-step-forward-by-setting-up-the-authority-for-the-digitalization-of-romania?utm_source=chatgpt.com

¹²⁹ Conform H.G. nr1606/28.12.2022

¹³⁰Conform H.G nr. 144/2022 și OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

	monitor al progresului reformelor din PNRR la nivelul UAT-urilor; partener instituțional al MCID și ADR pentru digitalizarea administrației publice.		
Ministerul Finanțelor Publice (MF)	Rol de Autoritate de Certificare și Plată pentru fondurile PNRR ¹³¹ ; Colaborează cu MIPE pentru monitorizarea și verificarea progresului PNRR ¹³² .	Eficientizarea cheltuielilor publice și creșterea transparenței financiare prin personal instruit digital și printr-un management performant adaptat contextului digital; Unul dintre principalii beneficiari ai programului de formare	Medie – rol crucial în finanțarea post-proiect.
Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale (MADR)	Elaborarea și aplicarea politicilor agricole și de dezvoltare rurală; Are responsabilități în domeniul digitalizării sistemelor agricole ¹³³ ; Este monitor al progresului reformelor și administrator al fondurilor alocate agriculturii prin PNRR ¹³⁴ .	Creșterea competențelor digitale în structurile teritoriale și eficientizarea proceselor de sprijin pentru mediul rural. Reducerea disparităților sectoriale în procesul de formare a competențelor manageriale și de leadership. Unul dintre	Medie – asigură coerența cu politicile de dezvoltare teritorială și atenuarea disparităților în plan teritorial

¹³¹ Conform OUG nr 155/2020

¹³² Conform H.G. 677/2021

¹³³ Conform H.G. nr 30/2021

¹³⁴ Conform OUG 124/2021



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

		principalii beneficiari ai programului de formare	
Ministerul Muncii și Solidarității Sociale (MMSS)	Autoritatea de stat competentă în domeniul muncii, protecției sociale și incluziunii ¹³⁵ ; coordonează reformele din PNRR legate de modernizarea sistemului de prestații sociale, reforma ocupării forței de muncă și digitalizarea infrastructurii serviciilor sociale și de ocupare; responsabil pentru modernizarea sistemelor informatice din domeniul muncii, gestionarea bazelor de date naționale, precum și pentru interoperabilitatea sistemelor sociale, rol care susține implementarea investițiilor digitale din PNRR ¹³⁶ .	Modernizarea managementului resurselor umane publice; integrarea competențelor digitale în carierele funcționarilor. Reducerea disparităților sectoriale în procesul de formare a competențelor manageriale și de leadership. Beneficiar major al programului de formare.	Medie – asigură coerența cu politicile de ocupare și formare. Beneficiar semnificativ al procesului de formare
Cancelaria Prim-Ministrului / Guvernul României	Asigură conducerea generală a procesului de implementare, monitorizarea progresului jaloanelor și ținutelor, validarea rapoartelor de etapă, coordonarea instituțiilor implicate și integrarea reformelor în prioritățile strategice ale Guvernului ¹³⁷ ; sprijină procesul de raportare către Comisia Europeană și facilitează dialogul strategic între instituțiile coordonatoare ¹³⁸ .	Creșterea performanței și încrederii în administrația publică; capital politic și reputațional prin succesul programului; Beneficiar semnificativ al programului de formare.	Foarte ridicată – validare politică și direcție strategică.

¹³⁵ Conform OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ

¹³⁶ Conform H.G. nr. 23/2022

¹³⁷ Conform H.G. nr. 144/2022 privind organizarea și funcționarea Guvernului și a ministerelor, precum și HG nr. 906/2021 privind mecanismele de coordonare și monitorizare a PNRR

¹³⁸ Conform HG nr. 906/2021



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

4. Concluziile analizei de impact

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

Pe baza datelor prezentate anterior se desprind următoarele concluzii privind **organizarea și derularea programelor de formare**:

- **Organizarea** a fost eficientă și bine structurată, dovadă fiind atingerea și depășirea țintei de formare (2.540 participanți, față de 2.500 planificați – 102%).
- Rata de absolvire de 99,9% confirmă **calitatea procesului de formare** și relevanța tematicii pentru grupul țintă.
- **Metodologia de selecție** a participanților și parteneriatul interinstituțional (1.277 protocoale de colaborare) au reprezentat un model de bună practică în implementarea programului național de formare.
- **Formatul de livrare** hibrid /online și fizic a permis accesul echitabil și participarea unui public divers, însă relevanța formării față în față a fost revalidată. Deși nivelul de satisfacție a participanților în sesiuni online a fost cel mai ridicat, formatele fizice de instruire s-au dovedit faptic, la nivel de note obținute de cursanți, mai eficiente decât cele online sau hibride, indicând importanța interacțiunii directe în învățarea de leadership și management.
- **Repartizarea** echilibrată a participanților pe regiuni și domenii de activitate a asigurat o acoperire națională reprezentativă și o diversitate instituțională semnificativă.
- Sesiunile de formare au fost corelate cu nevoile reale ale administrației publice, identificate în analiza prealabilă, și au răspuns atât exigențelor PNRR, cât și recomandărilor DESI și EGD și OECD privind competențele digitale ale funcționarilor publici de conducere.
- **Managementul** logistic și administrativ (înscriere, evaluare, certificare, platformă de gestiune și formare a participanților) a fost apreciat ca fiind performant, contribuind la încrederea participanților și la fluiditatea procesului educațional.

De asemenea analiza datelor de monitorizare permit formularea unor **concluzii privind rezultatele obținute de participanți**:

- Programul de formare a înregistrat un succes major în formarea competențelor de leadership și managementul talentelor în contextul noilor tehnologii digitale. Media finală de evaluare a competențelor în domeniu a crescut cu peste 2,6 puncte față de cea inițială, ceea ce confirmă o îmbunătățire reală a competențelor teoretice și practice ale participanților;
- **Diferențele inițiale între genuri și vârste s-au atenuat**, femeile și funcționarii mai în vârstă înregistrând progrese mai mari, fapt ce confirmă caracterul incluziv și eficient al programului. Programul de formare a contribuit la reducerea disparităților de gen și de vârstă la nivelul competențelor de leadership și management în context digital. Femeile au înregistrat progrese mai mari decât bărbații, iar funcționarii mai în vârstă au reușit să recupereze diferențele de competență față de generațiile tinere. Programul a contribuit astfel la echilibrarea nivelului de pregătire în administrația publică;
- **Competențele dobândite** au acoperit cinci domenii majore: *Leadership în administrația digitală; Management și guvernare digitală; Managementul talentelor; Managementul*



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

echipei și comunicării; Managementul schimbării și au răspuns nevoilor de formare ale cursanților. Modulele *Leadership* și *managementul talentelor*, *Luarea deciziilor*, *Gestionarea relațiilor* și *Transformarea digitală* au fost apreciate ca fiind foarte utile de mai mult de trei sferturi dintre participanți;

- Cursanții au demonstrat **capacitatea de aplicare practică** a competențelor dobândite, prin proiecte individuale care vizează modernizarea proceselor interne, digitalizarea serviciilor și utilizarea deciziilor bazate pe date;
- **Creșteri de performanță au fost constatate în toate categoriile instituționale și domeniile de activitate**, mai ales în domeniul finanțelor publice și agriculturii;
- Programul a contribuit la **profesionalizarea leadershipului instituțional**, la **reducerea decalajelor teritoriale de competențe** și la **creșterea motivației și coeziunii interne** în instituțiile participante;
- Rezultatele arată o **corelație pozitivă între calitatea formării și performanța instituțională percepută**, în special în ceea ce privește colaborarea, planificarea strategică, comunicarea și orientarea către cetățean;
- Rămân latente o serie de **diferențe instituționale** în gradul de competență managerială și de leadership în context digital. Deși toate categoriile instituționale au beneficiat de formare, funcționarii din instituțiile centrale continuă să obțină rezultate mai bune decât cei din administrația locală.

Programul de formare a funcționarilor publici în leadership și talent management în contextul noilor tehnologii digitale a fost eficient din punct de vedere organizatoric, solid din punct de vedere metodologic și a avut un impact pozitiv real asupra competențelor individuale și instituționale, generând o creștere măsurabilă a competențelor digitale și manageriale și stimulând cooperarea interinstituțională.

B. Concluzii cu privire la principalele criterii de evaluare

a) relevanță -argumentarea relevanței intervenției pe baza nevoilor grupului țintă

Intervenția ANFP din cadrul acestui lot s-a dovedit extrem de relevantă în contextul actual al reformei administrației publice și al digitalizării serviciilor guvernamentale. Programul a răspuns direct unor nevoi reale la nivelul grupului țintă și s-a aliniat integral obiectivelor naționale și europene de modernizare instituțională, formare pe tot parcursul vieții și guvernanță digitală.

Programul a demonstrat că investiția în competențele de leadership și talent management digital reprezintă un pilon de sustenabilitate pentru transformarea administrației publice din România printr-o serie de elemente care argumentează relevanța lui ridicată:

1. Alinierea la nevoile strategice ale administrației publice din România:

- Programul a fost direct corelat cu reformele prevăzute în PNRR, Componenta C7 – Transformarea digitală, vizând una dintre cele mai stringente nevoi ale sectorului public: dezvoltarea competențelor de leadership și digitale în rândul personalului de conducere.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- În contextul în care administrația publică românească se confruntă cu deficite semnificative de competențe manageriale și digitale, confirmate de: poziționarea scăzută a României în indicele DESI (sub media UE la competențe digitale și servicii publice electronice); un deficit al culturii organizaționale orientate spre performanță și inovație și nevoia de profesionalizare a funcției publice, evidențiată în strategiile guvernamentale și în recomandările Comisiei Europene, intervenția ANFP a oferit un răspuns strategic la o nevoie sistemică, nu doar un program punctual de formare.

2. Relevanță ridicată pentru grupul țintă (funcționari publici de conducere)

- Analiza prealabilă a nevoilor și feedbackul din evaluările participanților confirmă faptul că majoritatea cursanților percep programul ca extrem de util și aplicabil activității lor zilnice. Principalele nevoi identificate în rândul grupului țintă au fost: lipsa competențelor digitale aplicate în managementul public; dificultăți în gestionarea echipelor hibride și a comunicării digitale; nevoia de abordări moderne de leadership bazate pe date, etică și colaborare; absența instrumentelor pentru atragerea, motivarea și retenția talentelor în instituțiile publice. Programul a adresat direct aceste nevoi prin modulele salte tematice;
- Suplimentar, pe tot parcursul implementării, programul și-a susținut relevanța pentru grupurile țintă prin 1) conținutul de calitate și faptul că informațiile transmise și competențele formate au vizat direct atribuțiile manageriale ale funcționarilor cu rol de conducere, atribuții care arareori fac obiectul unor sesiuni de formare, cele mai multe astfel de experiențe vizând domeniul de activitate a cursanților; 2) contribuția pe care cursurile o aduc nu doar la dezvoltarea profesională, ci și la dezvoltarea personală a cursanților și 3) ocazia de a beneficia gratuit de cursuri care sunt certificate și recunoscute la nivel național și european.

3. Corelare cu politicile europene și obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD 4 și ODD 16)

- Programul a contribuit direct la ODD 4 – Educație de calitate, prin promovarea învățării pe tot parcursul vieții și la ODD 16- Pace, justiție și instituții puternice, prin consolidarea leadershipului și eticii publice.
- Relevanța a fost accentuată de faptul că funcționarii instruiți devin multiplicatori de competențe în instituțiile lor, generând efecte de antrenare la nivel organizațional.
- Prin formarea competențelor de leadership și managementul talentelor în contextul noilor tehnologii digitale programul a contribuit la atingerea țăintelor stabilite în Agenda Digitală Europeană 2030, în special în pilonii Capital Uman și Servicii Publice Digitale din DESI.

4. Relevanță în raport cu provocările organizaționale identificate

- Răspunsurile colectate prin instrumentele calitative aplicate au evidențiat următoarele provocări: liderii din sectorul public resimt presiunea transformării digitale, dar nu dețineau în totalitate instrumentele necesare pentru a o gestiona eficient; digitalizarea fără leadership adaptiv risca să genereze rezistență și ineficiență; lipsa competențelor de talent management putea duce la demotivarea personalului și la fluctuație ridicată în posturile publice. În acest context programul ANFP a avut un caracter anticipativ și sistemic, vizând tocmai aceste zone de vulnerabilitate instituțională.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

5. Gradul de adecvare între obiective, conținut și profilul participanților

- Curriculumul programului a fost construit pe baza competențelor-cheie europene pentru funcționarii publici (European Competency Framework for Public Administration).
- Activitățile de formare au fost adaptate nivelului de experiență managerială și gradului de digitalizare al instituțiilor participante.
- Structura modulară a cursurilor a permis personalizarea parcursului de învățare și aplicarea imediată a cunoștințelor dobândite în situații reale.
- Nivelul înalt de satisfacție al participanților (>95%) confirmă relevanța conținutului și a metodelor de predare pentru nevoile lor profesionale.

6. Relevanță pentru performanța instituțională și guvernarea digitală

- Intervenția contribuie la creșterea capacității instituțiilor de a planifica, comunica și colabora digital, aspecte corelate cu indicatorii de performanță administrativă. Funcționarii instruiți raportează îmbunătățiri în domenii precum luarea deciziilor, conducerea echipelor inclusiv în medii hibride transparența proceselor și comunicarea interinstituțională. Astfel, relevanța programului nu este doar individuală (bazată pe dezvoltare personală), ci instituțională și sistemică, contribuind la modernizarea administrației românești.

Analiza relevanței programului de formare indică faptul că intervenția contribuie în mod realist și justificat la direcțiile majore de reformă urmărite la nivel european și național, inclusiv la îmbunătățirea indicatorilor DESI, la reducerea percepției privind corupția, la realizarea unor economii bugetare și la creșterea productivității administrative, chiar dacă aceste evoluții depind simultan de o multitudine de factori structurali, politici și socio-economici care nu pot fi controlați printr-o singură intervenție. Creșterea competențelor manageriale și digitale ale celor 2.540 de funcționari de conducere, confirmată prin plusul de competențe dintre evaluările inițiale și finale, poziționează programul ca un element relevant pentru accelerarea adoptării tehnologiilor digitale în instituții și reducerea blocajelor operaționale, intervenție aflată în sinergie cu obiectivele PNRR, cu Strategia de guvernare digitală și cu ODD 9 și ODD 16. Din perspectivă macro, schimbările observate în indicatori precum DESI, percepția publică asupra corupției sau nivelul economiilor bugetare nu pot fi atribuite exclusiv formării. Totuși, consolidarea abilităților de leadership digital, orientarea către procese eficiente și adoptarea instrumentelor tehnologice au potențialul de a contribui incremental, dar semnificativ, la aceste tendințe generale, prin profesionalizarea funcției publice, reducerea dependenței de proceduri manuale și standardizarea proceselor interne. Relevanța programului se confirmă, astfel, prin poziționarea sa ca intervenție complementară și necesară într-un ecosistem administrativ aflat în plin proces de transformare, în care efectele individuale se agregă treptat la nivel instituțional și, în timp, la nivel național.

b) eficacitate -descrierea nivelului de îndeplinire a rezultatelor directe și a celor pe termen lung;

Programul de formare ANFP a fost **foarte eficace**, îndeplinind și depășind obiectivele stabilite, atât la nivel individual (dezvoltarea competențelor), cât și instituțional (modernizarea practicilor manageriale



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

și digitale). Succesul se datorează unei combinații de curriculum relevant, formatori competenți, management de proiect profesionist și implicare activă a participanților și se concretizează prin următoarele elemente:

1. Grad foarte ridicat de atingere a obiectivelor propuse

- Programul a depășit țintele planificate la toți indicatorii de rezultat: 2.540 de funcționari publici formați față de ținta de 2.500 (realizare de 102%); rată de absolvire de 99,9%, ceea ce reflectă o implementare eficientă, un conținut adaptat și o implicare ridicată a participanților; rată de satisfacție de peste 95% în rândul cursanților, conform evaluărilor post-curs. Toate modulele tematice au fost livrate complet și conform planificării.

2. Îmbunătățirea semnificativă a competențelor participanților

- Rezultatele evaluării arată o creștere medie de +2,69 puncte între evaluarea inițială și cea finală, ceea ce confirmă eficacitatea procesului de învățare.
- Diferențele sunt statistic semnificative, demonstrând că progresul nu este întâmplător, ci rezultat al procesului de formare. Creșteri notabile au fost înregistrate la leadership și comunicare digitală, gestionarea echipelor și a schimbării și utilizarea instrumentelor digitale pentru luarea deciziilor.
- Eficacitatea este confirmată și de reducerea decalajelor între categorii de participanți (gen, vârstă, nivel instituțional), ceea ce demonstrează capacitatea programului de a genera învățare uniformă și incluzivă.

3. Corelație pozitivă între formare și performanța instituțională

- La șase luni după terminarea cursurilor se observă că în unitățile instituționale din care au provenit cursanții peste trei sferturi dintre participanți au aplicat ceea ce au învățat; a crescut calitatea muncii funcționarilor cu funcții de conducere; participanții au reușit să atragă și să angajeze personal IT în unitatea pe care o conduc; s-a îmbunătățit prestigiul funcției publice în rândul echipei pe care o coordonează; s-a îmbunătățit comunicarea cu echipa din subordine și calitatea relațiilor colegiale; a crescut nivel de satisfacție al subordonaților și calitatea relațiilor ierarhice; a crescut capacitatea de planificare și organizare în interiorul echipei.
- Evaluarea calitativă arată că cea mai mare parte dintre participanți au aplicat competențele dobândite în activitatea profesională și au inițiat mici proiecte interne de modernizare digitală.

4. Eficiență și profesionalism în derularea activităților de formare

- Organizarea logistică, managementul de proiect și derularea sesiunilor de formare au fost apreciate ca eficiente, coerente și bine coordonate.
- Programul a folosit resurse optime pentru atingerea rezultatelor.
- Formatorii au demonstrat expertiză și adaptabilitate, iar materialele de curs au fost actualizate și relevante pentru contextul digital actual.
- Utilizarea platformei digitale de instruire și evaluare a contribuit la eficiența organizării și la reducerea costurilor administrative.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

5. Efecte pozitive asupra motivației și culturii organizaționale

- Participarea la program a generat creșterea încrederii profesionale și a sentimentului de apartenență la o comunitate modernă a funcționarilor publici. A fost stimulată cultura învățării continue, o condiție esențială pentru sustenabilitatea reformei în administrația publică. Cursanții au raportat îmbunătățiri în climatul de muncă, în capacitatea de colaborare și în receptivitatea față de schimbare.

6. Eficacitate sistemică – contribuție la reformele PNRR și indicatorii DESI

- Programul a contribuit direct la obiectivele Reformei R4 – Dezvoltarea competențelor digitale și de management ale personalului public, parte din Componenta C7 a PNRR.
- Prin dezvoltarea capitalului uman digital, programul sprijină îmbunătățirea indicatorilor DESI – „Human Capital” (creșterea competențelor digitale de bază în sectorul public), ODD 4 – Educație pe tot parcursul vieții și ODD 16 – Pace, justiție și instituții puternice.
- Programul a fost un exemplu de bună practică de implementare integrată între formare profesională, digitalizare și management instituțional.

Programul a demonstrat un nivel ridicat de eficacitate, evidențiat prin creșterea consistentă și uniformă a competențelor de leadership și management digital pentru toate categoriile de funcții de conducere. Diferențele inițiale dintre regiuni, vârste și categorii instituționale s-au redus semnificativ, iar media de absolvire a crescut cu 2,5–3 puncte față de evaluarea inițială. Eficacitatea este confirmată și de îmbunătățirea percepțiilor funcționarilor cu rol de execuție și a beneficiarilor privind funcționarea instituțiilor, precum și de inițierea sau accelerarea unor procese de digitalizare în peste o treime dintre instituțiile participante. Nivelul ridicat de aplicabilitate practică a conținutului, apreciat de 90% dintre cursanți, consolidează concluzia că programul a reușit să atingă obiectivele de învățare și să producă schimbări profesionale relevante.

c) eficiență -descrierea rezultatelor din perspectiva raportului cost-beneficiu;

Analiza cost-beneficiu nu a făcut parte dintre metodele propuse pentru analiza de impact. Cu toate acestea evidențiem următoarele elemente de eficiență descrise pe parcursul analizei de impact:

1. Programul a demonstrat o eficiență ridicată întrucât în limitele bugetare alocate s-au obținut rezultate superioare ȋntelor propuse: peste 2.540 de funcționari publici formați, față de 2.500 planificați (102% realizare), rata de absolvire de 99,9%, diferență pozitivă de +2,69 puncte între evaluările inițiale și finale, ceea ce indică o creștere semnificativă a competențelor. Prin urmare investiția per participant a generat un randament ridicat al investiției publice, prin îmbunătățirea directă a performanței individuale și instituționale, fără depășirea alocării bugetare.

2. Eficiența economică a programului este susținută și de efectele indirecte, cum ar fi: reducerea costurilor administrative prin digitalizarea și simplificarea proceselor interne, creșterea capacității instituțiilor de a gestiona resursele mai eficient datorită competențelor dobândite, reducerea stresului profesional și multiplicarea impactului prin aplicarea cunoștințelor în activitatea zilnică și transferul lor către alți colegi.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Astfel, programul a generat beneficii economice și organizaționale pe termen mediu și lung, depășind valoarea investiției inițiale și contribuind la sustenabilitatea reformelor finanțate prin PNRR.

Programul de formare s-a dovedit eficient prin raportul favorabil dintre resursele utilizate și rezultatele obținute, confirmat de faptul că activitățile au fost finalizate înainte de termen și în limitele bugetului disponibil, producând totodată rezultate peste țintele asumate. Eficiența este reflectată și în valorificarea optimă a logisticii operaționale, în organizarea cursurilor în formate flexibile (fizic, online și hibrid), precum și în capacitatea de a asigura participarea a 2.540 de funcționari – peste obiectivul inițial. În plus, din perspectiva beneficiarilor direcți, raportul timp investit/valoare obținută este unul pozitiv, cursanții indicând atât aplicabilitatea imediată a competențelor în activitatea curentă, cât și ameliorarea proceselor interne fără costuri suplimentare majore pentru instituții.

d) implementare -performanța procesului de formare;

Programul s-a remarcat prin **implementare rapidă, eficientă și de înaltă calitate**, iar **profesionalismul formatorilor și organizarea riguroasă a sesiunilor** au generat o experiență de învățare relevantă și motivantă pentru participanți.

1. Implementarea programului s-a desfășurat eficient și peste așteptări, proiectul fiind finalizat cu mult timp înainte de termenul stabilit, fapt ce demonstrează o capacitate ridicată de planificare, coordonare și execuție din partea ANFP. Această performanță reflectă profesionalismul echipei de implementare și funcționarea eficientă a mecanismelor administrative și logistice.

2. Procesul de formare a fost apreciat foarte favorabil de către participanți, care au evidențiat: calitatea ridicată a formatorilor, caracterizată prin expertiză, claritate în prezentare, abordare interactivă și adaptare la nivelul grupului, metodele moderne de predare, bazate pe aplicații practice, studii de caz și instrumente digitale, atmosfera de învățare colaborativă și deschisă, care a favorizat schimbul de experiențe între instituții. Rata de satisfacție de peste 95% confirmă calitatea actului educațional și relevanța conținutului pentru nevoile profesionale ale funcționarilor.

3. Organizarea logistică și administrativă a sesiunilor de formare a fost evaluată drept excelentă, atât în privința comunicării cu participanții, cât și a suportului tehnic oferit în derularea activităților online și față în față: sistemul de înscriere și certificare a fost funcțional, transparent și prietenos, distribuția regională echilibrată a permis accesul echitabil la formare iar utilizarea platformei digitale a contribuit la eficiență și trasabilitate.

4. Finalizarea timpurie a proiectului fără a afecta calitatea livrării confirmă eficiența operațională a ANFP și capacitatea instituției de a implementa proiecte complexe în termene scurte. Aceasta reprezintă o bună practică de management public, care poate fi replicată în viitoare programe de formare și digitalizare.

5. Sinergia între calitatea formatorilor, organizarea cursurilor și implicarea participanților a determinat o performanță generală ridicată a procesului de formare, reflectată în creșterea consistentă a competențelor dobândite, motivația ridicată a cursanților și transferul consistent al competențelor formate în activitatea curentă.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Procesul de implementare s-a remarcat printr-o performanță ridicată, atât din perspectiva organizării logistice, cât și a calității formatorilor și a materialelor de formare. Participanții au evaluat pozitiv toate elementele-cheie ale implementării – organizare, calitatea predării, suportul administrativ, claritatea platformei de înscriere – ceea ce indică un proces bine structurat și adaptat nevoilor funcționarilor de conducere. Finalizarea programului înainte de termen constituie un indicator suplimentar al capacității operaționale eficiente. De asemenea, mecanismul de protocoale inter-instituționale a facilitat accesul larg la formare și s-a dovedit o practică sustenabilă pentru viitoare intervenții.

e) impact - analiza impactului formării asupra eficienței și eficacității instituționale și individuale;

Programul de formare implementat de ANFP a generat un **impact substanțial și pozitiv** asupra eficienței și eficacității administrației publice, atât la nivel individual, cât și instituțional, programul contribuind direct la consolidarea **capacității administrative a României** și la accelerarea **transformării digitale a sectorului public**. Această contribuție s-a concretizat în:

1. Creșterea eficienței instituționale prin aplicarea competențelor dobândite. Programul a produs efecte directe asupra eficienței operaționale a instituțiilor publice, prin îmbunătățirea managementului proceselor interne, utilizarea instrumentelor digitale pentru planificare, raportare și comunicare și reducerea timpilor de procesare și creșterea calității serviciilor oferite cetățenilor. Participanții au raportat creșteri semnificative în capacitatea instituțiilor lor de a lua decizii mai rapide și mai bine fundamentate, ceea ce reflectă o utilizare mai eficientă a resurselor umane și materiale. Impactul este vizibil în special în instituțiile care au încurajat aplicarea imediată a cunoștințelor dobândite (ex. digitalizarea fluxurilor de documente, automatizarea raportărilor, managementul proiectelor PNRR).

2. Îmbunătățirea eficacității instituționale prin leadership adaptiv și colaborare interinstituțională. Cursurile au consolidat capacitatea de conducere strategică a funcționarilor publici, crescând eficacitatea acțiunilor administrative. Funcționarii formați manifestă o orientare sporită spre rezultate, performanță și inovație, ceea ce s-a tradus în: o mai bună coordonare a echipelor și creșterea gradului de asumare a responsabilității manageriale. A crescut nivelul de colaborare între instituții, aspect confirmat de peste 80% dintre respondenți, ceea ce contribuie la eficacitatea guvernantei digitale și a reformelor transversale din administrație.

3. Impact semnificativ asupra performanței individuale a participanților. Formarea a determinat o îmbunătățire vizibilă a competențelor individuale, în special în domeniile: leadership adaptiv, managementul schimbării, comunicare strategică, utilizarea instrumentelor digitale în management. Participanții au raportat creșterea încrederii profesionale, a motivației și a capacității de rezolvare a problemelor complexe, ceea ce a dus la o performanță personală mai ridicată. Peste 75% dintre respondenți au declarat că au aplicat efectiv competențele dobândite în activitatea lor curentă, iar 60% au inițiat acțiuni concrete de îmbunătățire organizațională (procese, comunicare, resurse umane).

4. Multiplicarea efectelor pozitive prin diseminare și schimb cultural inter-organizațional. Funcționarii formați au devenit agenți de schimb organizațional, transferând bune practici colegilor și



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

subordonaților. În unele instituții, formarea a declanșat inițiative interne de învățare continuă și micro-formare, semn că efectele nu se opresc la participanții direcți.

Impactul programului se manifestă atât la nivel individual, prin creșterea performanței manageriale și îmbunătățirea capacității de utilizare a tehnologiilor digitale, cât și la nivel instituțional, prin modernizarea proceselor administrative, îmbunătățirea colaborării interne și profesionalizarea managementului public. La nivel macro, intervenția contribuie la consolidarea capacității de implementare a reformelor din PNRR, la creșterea gradului de digitalizare și la pozitivitatea percepției eficienței administrative în rândul cetățenilor și mediului de afaceri. Deși impactul asupra unor indicatori precum DESI, corupție sau productivitate a muncii este influențat de multiple politici publice și factori externi, programul contribuie vizibil la modernizarea instituțională necesară acestor evoluții pozitive.

f) sustenabilitate - măsura în care rezultatele obținute pot fi de durată și pot fi transferabile;

Rezultatele programului au un caracter durabil, întrucât competențele dobândite de participanți — în leadership și managementul talentelor în contextul tehnologiilor digitale — sunt **transferabile și aplicabile pe termen lung** în activitatea curentă a instituțiilor publice.

- Majoritatea funcționarilor instruiți au declarat că **au aplicat deja cunoștințele dobândite** și le-au diseminat colegilor din propriile instituții, ceea ce asigură **efecte multiplicatoare** și consolidarea culturii organizaționale bazate pe învățare continuă.
- Prin conținutul său orientat spre practică și studii de caz din administrația publică, programul a creat **instrumente și modele de lucru reutilizabile**, care pot fi integrate în procesele interne ale altor instituții.

Sustenabilitatea instituțională este susținută de capacitatea ANFP de a continua și extinde programul, prin:

- utilizarea experienței acumulate și a resurselor educaționale dezvoltate (curricula, platforme, metodologii de evaluare);
- integrarea modulelor în viitoarele programe naționale de formare continuă;
- posibilitatea de finanțare prin FSE+, sau alte instrumente europene post-PNRR. Aceste elemente asigură **continuitatea și transferabilitatea rezultatelor** dincolo de durata formală a proiectului, contribuind la consolidarea pe termen lung a competențelor digitale și manageriale în administrația publică românească.

Sustenabilitatea rezultatelor este susținută de caracterul transferabil al competențelor dobândite, de interesul participanților pentru continuarea formării și de faptul că mulți dintre funcționarii de conducere acționează ca multiplicatori în propriile instituții. Integrarea competențelor în procesele de lucru și în inițiativele de digitalizare confirmă potențialul lor de menținere pe termen lung. Totodată, rețeaua instituțională creată prin protocoalele de colaborare și dinamica pozitivă a percepțiilor privind necesitatea formării reprezintă factori structurali care sprijină durabilitatea efectelor.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

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

Programul de formare derulat de ANFP contribuie în mod direct și semnificativ la **dezvoltarea durabilă a administrației publice**, prin alinierea rezultatelor sale la **Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (ODD) 4 – Educație de calitate** și **ODD 16 – Pace, justiție și instituții puternice**. Prin promovarea educației pe tot parcursul vieții, dezvoltarea competențelor digitale și de leadership, creșterea transparenței decizionale și consolidarea integrității instituționale, intervenția sprijină profesionalizarea resurselor umane și modernizarea sustenabilă a guvernării publice. Rezultatele programului – aplicabile, transferabile și orientate spre inovație – consolidează capacitatea instituțiilor de a furniza servicii publice mai eficiente și mai incluzive, contribuind astfel la atingerea Țintelor Agendei 2030 și la crearea unei administrații publice reziliente și responsabile.

Programul contribuie la obiectivele de dezvoltare durabilă, în special ODD 9 (Industrie, inovare și infrastructură) și ODD 16 (Pace, justiție și instituții puternice), prin creșterea competențelor digitale ale funcționarilor, profesionalizarea administrației și stimularea adopției serviciilor publice online. Îmbunătățirea capacității instituțiilor de a utiliza date, de a reduce birocrația și de a accelera procesele administrative susține modernizarea durabilă a guvernării. Deși contribuția la indicatorii naționali ODD este indirectă și multiplu determinată, direcția schimbărilor generate de program este convergentă cu Țintele asumate prin Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă și PNRR.

Realizări și provocări

Luând în considerare toate constatările descrise anterior, **principalele realizări** ale programului au fost următoarele:

1. Depășirea Țintelor de formare și finalizarea timpurie a proiectului
 - 2.540 de funcționari publici formați, față de 2.500 planificați (102% realizare).
 - Rată de absolvire de 99,9% și rata de satisfacție a participanților de peste 95%.
 - Programul a fost finalizat cu mult înainte de termen, demonstrând o excelentă capacitate de implementare și management de proiect din partea ANFP.
2. Creșterea semnificativă a competențelor digitale și manageriale
 - Progres mediu de +2,69 puncte între evaluarea inițială și cea finală.
 - Participanții au dobândit competențe solide în leadership digital, managementul schimbării, comunicare strategică și managementul talentelor.
 - Peste 75% dintre absolvenți au declarat că aplică în mod curent competențele dobândite, contribuind la eficiența instituțiilor lor.
3. Îmbunătățirea performanței instituționale și a culturii organizaționale
 - Funcționarii instruiți au implementat proiecte și inițiative interne de digitalizare și eficientizare a proceselor.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- A crescut nivelul de colaborare interinstituțională, transparența și orientarea către rezultate.
 - Formarea a contribuit la consolidarea unei culturi a învățării continue în administrația publică.
4. Relevanță strategică și contribuție la obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD)
- Programul susține direct ODD 4 (Educație de calitate) și ODD 16 (Instituții eficiente și transparente), prin dezvoltarea competențelor profesionale și etice.
 - Contribuie la indicatorii DESI prin creșterea capitalului uman digital și la îndeplinirea țintelor din PNRR privind transformarea digitală.
5. Calitatea ridicată a procesului de formare și profesionalismul formatorilor
- Formatorii au fost apreciați pentru expertiză, claritate și aplicabilitate practică.
 - Metodologia modernă, bazată pe studii de caz și instrumente digitale, a facilitat învățarea activă și participativă.
 - Organizarea cursurilor, logistica și suportul tehnic au fost eficiente și bine coordonate.

Sintetic, din punct de vedere al impactului **principalele provocări** ale programului sunt:

1. Asigurarea sustenabilității rezultatelor după finalizarea proiectului
 - Necesitatea menținerii și actualizării competențelor dobândite.
 - Necesitatea unui mecanism instituțional clar pentru continuarea formării după PNRR.
 - Riscul ca o parte din competențele dezvoltate să se dilueze în lipsa unui cadru permanent de perfecționare.
2. Transferul complet al competențelor în practică:
 - În unele instituții, lipsa sprijinului managerial și a resurselor tehnice limitează aplicarea noilor abilități.
 - Persistă bariere culturale și organizaționale (rezistență la schimbare, birocrăție excesivă).
3. Nevoia de consolidare a leadershipului digital la nivel local și sectorial
 - Diferențele de maturitate digitală între instituțiile centrale și locale afectează uniformitatea impactului.
 - Necesitatea extinderii mai consistente a programelor de formare și în administrațiile teritoriale și în domenii sectoriale precum afaceri interne, mediu, educație locală și chiar administrației publice din mediul rural.
4. Integrarea competențelor în sistemul de carieră al funcționarilor publici
 - Necesitatea unei corelări directe între formare, evaluarea performanței și oportunitățile de promovare.
5. Coordonare interinstituțională și interoperabilitate limitată
 - Necesitatea consolidării legăturilor între ANFP, MCID, ADR și MDLPA pentru o strategie unitară de formare digitală.
 - Necesitatea dezvoltării unui sistem național integrat de monitorizare a competențelor digitale în sectorul public.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

5. Recomandări

A. Recomandări privind dezvoltarea de noi competențe;

Este recomandabilă evaluarea periodică a nevoilor de formare la nivel instituțional prin implicarea structurilor responsabile din fiecare structură centrală în parte, nevoi de formare care să fie ulterior agregate încât să acopere o gamă cât mai largă de subiecte particulare.

Pe baza analizei recomandărilor din partea cursanților au fost identificate următoarele nevoi de dezvoltare pentru perioada viitoare:

- Competențe digitale avansate și tehnologii emergente care să răspundă nevoii de aprofundare a inteligenței artificiale (AI) aplicate în administrația publică – planificare, analiză de date, automatizarea proceselor; cererii pentru exerciții practice, aplicații și studii de caz privind utilizarea instrumentelor digitale moderne (ex. platforme de management de proiect, CRM public, RPA) și interesului pentru transformarea digitală aplicată, cu accent pe interoperabilitate, securitate cibernetică și guvernanță a datelor.
- Competențe manageriale moderne și leadership digital, care să includă subiecte legate de leadership transformațional, gândire strategică și inovare organizațională; managementul proiectelor și al echipelor în medii hibride, precum și abilități de luare a deciziilor bazate pe date (data-driven management).
- Competențe în analiză de politici publice și managementul performanței care să răspundă nevoii de formare în analiza și evaluarea politicilor publice, inclusiv utilizarea datelor pentru fundamentarea deciziilor și interesului pentru indicatori de performanță și managementul bazat pe rezultate.
- Competențe juridice, etice și de integritate digitală care să răspundă solicitărilor privind abordarea aspectelor legale și etice ale digitalizării: protecția datelor, confidențialitate, etică în utilizarea AI și interesului pentru bune practici privind prevenirea corupției în contextul digitalizării și transparența administrativă.
- Competențe de comunicare și colaborare interinstituțională. Mulți participanți au menționat nevoia de dezvoltare a abilităților de comunicare digitală, negociere și lucru în echipe mixte și nevoia de schimburi de bune practici și rețele profesionale de învățare.

Suplimentar, pe baza discuțiilor calitative, recomandăm cursuri care să vizeze următoarele elemente:

- Leadership & „digital mindset”: cum se iau decizii bazate pe date, cum se prioritizează riscurile;
- Economie industrială aplicată ajutoarelor de stat: efecte asupra prețurilor, intrării pe piață, inovării; când e potrivit sprijinul orizontal vs. sectorial.
- Cadrul UE al ajutoarelor de stat (practic): de minimis, GBER, condiții de compatibilitate, testul de necesitate/proportionalitate, criterii de inovare/verde/digital.
- Guvernanța datelor & transparență: standarde de publicare, pseudoanonimizare, etică AI.
- Instrumente digitale: proiectare de fluxuri (BPMN), tablouri de bord, scoruri de risc, bazele detecției de anomalii.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Managementul talentului: roluri critice (data analyst, policy designer, legal), structuri agile, communities of practice, recrutare/retenție în IT public.
- Integritate & anticorupție digitală: verificări automate ale conflictelor de interese, jurnalizare, audit trail.

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

Analiza stakeholderilor a evidențiat faptul că, la nivel guvernamental, programul ANFP este un punct de convergență între politicile de resurse umane și cele de digitalizare. Menținerea și amplificarea impactului său pozitiv pe termen mediu și lung depinde de **alinirea intereselor actorilor cheie**, colaborarea interinstituțională coerentă și crearea unui mecanism permanent de finanțare și coordonare a formării digitale în administrația publică.

Efectele obținute prin programul ANFP – creșterea performanței instituționale, îmbunătățirea serviciilor publice și consolidarea guvernancei digitale – *pot fi întârziate sau diminuate* de un complex de factori interdependenți organizatorici (rezistență la schimbare, cultură birocratică), tehnologici (lipsa interoperabilității și infrastructurii IT), resurse umane (absența motivației și a recunoașterii competențelor) și sistemici (incoerență legislativă și volatilitate politică). Pentru a depăși aceste blocaje, este necesar un **ecosistem de leadership**, resurse și infrastructură digitală coerentă și o abordare integrată care să combine leadership instituțional angajat, coerență normativă și guvernanță digitală unitară, resurse tehnologice moderne, și **mecanisme de motivare și recunoaștere profesională**.

Programul de formare ANFP reprezintă o intervenție majoră care a avut capacitatea de a transforma administrația publică din România, consolidând leadershipul, etica și competențele digitale ale funcționarilor, cu efecte directe asupra indicatorilor de dezvoltare a României DESI, ODD 4 și ODD 16. Pentru a-i maximiza impactul, este esențială **instituționalizarea formării continue**, crearea unei rețele de lideri digitali, monitorizarea aplicării competențelor în practică și integrarea programului în strategia națională de guvernanță digitală.

Deși calitatea interacțiunii directe a fost apreciată declarativ de majoritatea participanților și bonificată prin valoarea adăugată pe care întâlnirea față în față cu colegi din alte instituții o aduce programului de formare, notele de apreciere cele mai ridicate au fost acordate pentru întâlnirile online sau în format hibrid. Prin urmare este recomandabilă **organizarea și derularea de programe destinate funcționarilor publici în** acest tip de format fizic. În acest sens poate fi utilă crearea unui „Fond Național pentru Competențe Publice Digitale”, coordonat de ANFP și MIPE, care să reunească surse UE, naționale și private.

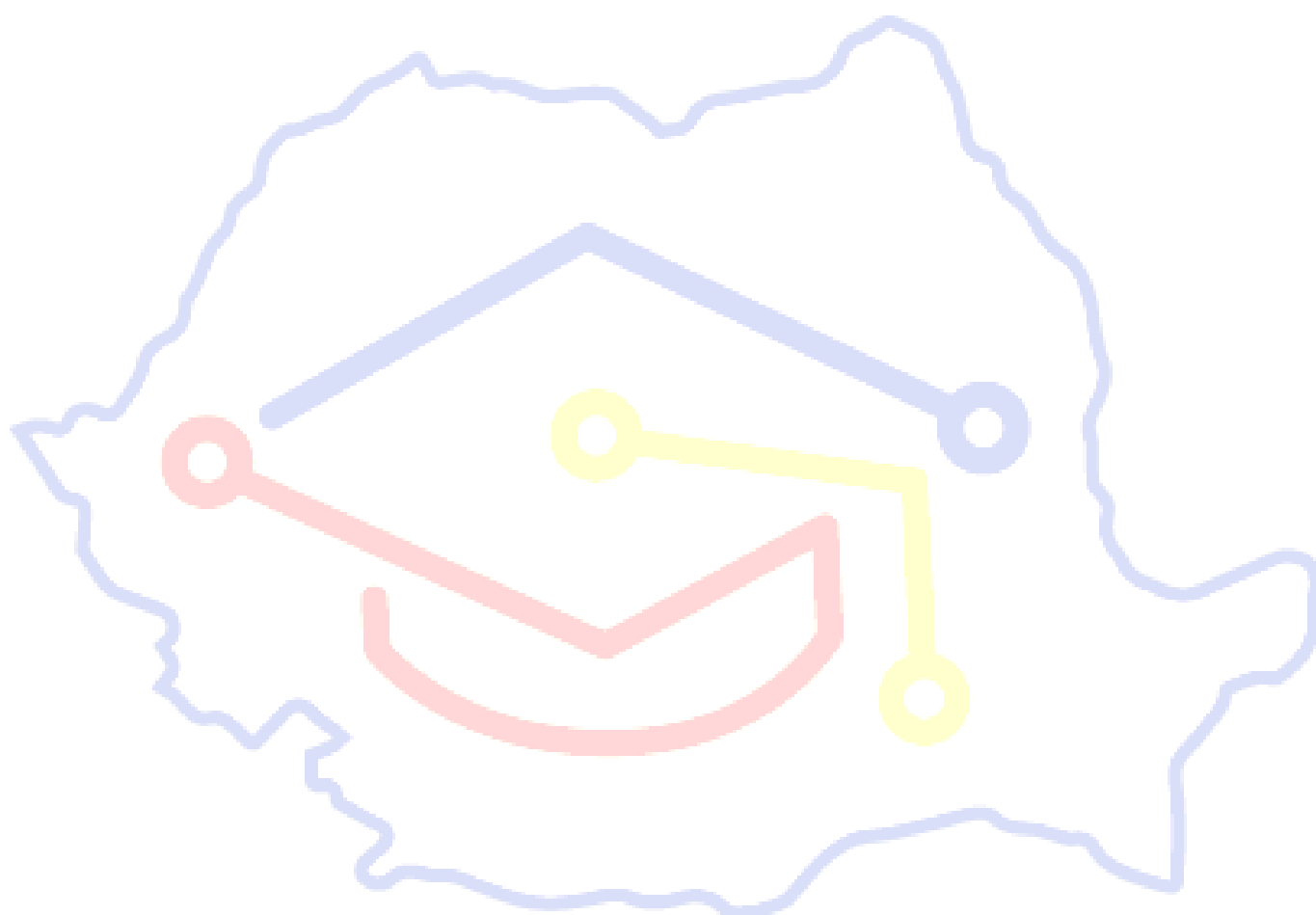
Suplimentar considerăm ca fiind oportune:

- Pregătirea unui proiect integrat FSE+ 2028–2034, axat pe Leadership digital, guvernanță bazată pe date și managementul talentelor în administrație.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Parteneriate europene (de ex. cu EIPA, ReSPA, Institutul Național al Serviciului Public francez) pentru accesarea finanțărilor necesare continuării efortului de formare în administrația publică.
- Dezvoltarea unei platforme de formare continuă ANFP – Digital Academy, pentru livrarea hibridă și certificare continuă.
- Promovarea impactului social și economic (contribuția la DESI, ODD 4 și 16) pentru atragerea sprijinului politic și bugetar intern.





„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Glosar de termeni¹³⁹

Analiza cluster Un instrument de analiză statistică a datelor cantitative pentru rezolvarea problemelor legate de clasificare. Scopul său este de a sorta cazurile (oameni, lucruri, evenimente, etc) în grupuri sau clustere, astfel încât gradul de asociere să fie mare între membrii aceluiași cluster și scăzut între membrii unor clustere diferite.

Analiza cost-beneficiu 1. Factor în aprecierea relevanței unei acțiuni care este luată în considerare. Aceasta implică estimarea costurilor și beneficiilor sociale ale punerii în aplicare a acțiunii, cuantificarea acestora în termeni monetari și compararea acestora. 2. Cadru conceptual aplicat oricărei evaluări cantitative sistematice a unui proiect pentru a determina dacă sau cât de mult acest proiect este valoros dintr-o perspectivă publică sau socială. Analiza cost-beneficiu diferă de o estimare financiară netă prin aceea că se consideră toate beneficiile și pierderile.

Analiza cost-eficacitate Metodă de comparare a costurilor beneficiilor sociale ale implementării unei acțiuni, fără a exprima în mod necesar acestea, în termeni monetari. Tehnică de evaluare și monitorizare folosită atunci când beneficiile nu pot fi cuantificate. Se realizează prin calculul costului per unitate, cu toate că nu există un cost atașat rezultatelor

Analiza de impact O evaluare a schimbării sau efectul pe termen lung asupra societății care poate fi atribuit administrării intervenției, legat de realizarea obiectivelor globale. Trebuie să fie exprimată în unitatea de măsură adoptată pentru a indica problemele pe care este destinată să le rezolve.

Analiza de regresie Instrument statistic folosit în estimarea cantitativă a influenței exercitate de mai multe variabile explicative (intervenții publice sau factori concurenți) asupra unei variabile explicate (un impact). Analiza de regresie este un instrument deductiv de analiză a cauzalității. Acesta este bazat pe un model logic explicativ și pe o serie de observații preliminare. Analiza poate fi folosită în mai multe moduri, în funcție de felul variabilelor modelului – continue sau discrete – și în funcție de tipul relațiilor dintre acestea – liniare sau neliniare.

Analiza de regresie Instrument statistic folosit în estimarea cantitativă a influenței exercitate de mai multe variabile explicative (intervenții publice sau factori concurenți) asupra unei variabile explicate (un impact). Analiza de regresie este un instrument deductiv de analiză a cauzalității. Acesta este bazat pe un model logic explicativ și pe o serie de observații preliminare. Analiza poate fi folosită

¹³⁹ Glosarul de termeni a fost construit la cererea Autorității Contractante. Dat fiind faptul că AC nu consideră relevant glosarul EVALSED, pentru elaborarea prezentului glosar au fost utilizate următoarele surse: OECD 2022- Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, Glosar al termenilor cheie în Evaluare și Management bazat pe rezultate; OECD 2009- Measuring Government Activity, Măsurarea activității guvernamentale; OECD 2021- Framework for digital talent and skills in the public sector; Documentul de programare PNRR, definițiile din Caietul de Sarcini al Achiziției și DEX online.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- în mai multe moduri, în funcție de felul variabilelor modelului – continue sau discrete – și în funcție de tipul relațiilor dintre acestea – liniare sau neliniare.
- Analiza factorială** Instrument de analiză statistică folosit pentru identificarea tuturor corelațiilor din cadrul unei cantități mari de date referitoare la mai mulți indivizi (de ex. rezultatele unei anchete) și pentru reprezentarea lor într-o manieră simplificată, sub forma unui spațiu bidimensional sau tridimensional. Instrumentul pune în evidență grupările și sugerează relații de cauză și efect. Este un instrument inductiv de analiză a cauzalității.
- Analiza factorială** Instrument de analiză statistică folosit pentru identificarea tuturor corelațiilor din cadrul unei cantități mari de date referitoare la mai mulți indivizi (de ex. rezultatele unei anchete) și pentru reprezentarea lor într-o manieră simplificată, sub forma unui spațiu bidimensional sau tridimensional. Instrumentul pune în evidență grupările și sugerează relații de cauză și efect. Este un instrument inductiv de analiză a cauzalității.
- Analiza variației mediei (ANOVA)** Este o metodă de modelare lineară pentru evaluarea relației dintre distribuții. Pentru a testa dacă valorile mediei sunt diferite, un test ANOVA compară variația explicată (cauzată de câmpurile de intrare) cu variația neexplicată (cauzată de sursa de eroare). Dacă raportul dintre variația explicată și variația neexplicată este mare, valorile mediei sunt diferite statistic.[1]
- Analiză multicriterială** Instrument utilizat pentru a compara câteva intervenții în raport cu anumite criterii. Analiza multicriterială este utilizată cu precădere în evaluările ex-ante ale proiectelor majore, pentru a compara propunerile. Poate fi utilizată și în evaluarea ex-post pentru a compara succesul relativ al diferitor componente ale unei intervenții. Mai poate fi utilizată pentru a compara intervenții similare dar separate, cu scopul de a le clasifica. Analiza multicriterială implică ponderare, care reflectă importanța relativă atribuită fiecărui criteriu. Se finalizează cu formularea unei judecăți sau cu o clasificare sintetică, sau cu clasificări diferite care reflectă punctele de vedere variate ale actorilor-cheie. În cel din urmă caz poartă numele de analiză multicriterială cu raționamente multiple.
- ANOVA** Analiza variației, sau ANOVA, este o metodă de modelare lineară pentru evaluarea relației dintre câmpuri. Pentru a testa dacă valorile medii sunt diferite, un test ANOVA compară variația explicată (cauzată de câmpurile de intrare) cu variația neexplicată (cauzată de sursa de eroare). Dacă raportul dintre variația explicată și variația neexplicată este mare, valorile mediei sunt diferite statistic
- Beneficiari** Persoane, grupuri sau organizații, care se referă la un grup-țintă sau nu, care beneficiază, direct sau indirect, de acțiunea sau proiectul respectiv
- Cadru logic (matrice logică)** Un instrument de management utilizat pentru a îmbunătăți proiectarea intervențiilor, cel mai frecvent la nivel de proiect. Aceasta implică identificarea elementelor strategice (intrări, ieșiri/efecte, rezultate, impact) și relațiile lor cauzale, indicatorii, ipotezele și riscurile care pot influența succesul



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

	și eșecul. Aceasta facilitează planificarea, executarea și evaluarea unei acțiuni de dezvoltare. 2. Prezentarea sub forma unei matrice a intervenției logice a proiectului, a indicatorilor obiectivi de verificare, a surselor de verificare și a ipotezelor.
<i>Ciclul proiectului</i>	Întreaga serie de activități necesare și definite anterior executate pentru fiecare proiect. În mod obișnuit, ea este împărțită în următoarele faze: programare, identificare, formulare, finanțare, implementare și evaluare.
<i>Competențe digitale</i>	set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficace și eficientă a unei activități. În acest caz a activităților care implică procese digitale. Abilitățile digitale sunt abilități de a utiliza, aplica și înțelege informația într-o societate digitală. Acestea permit oamenilor să creeze și să partajeze digital conținut, să comunice și să colaboreze și să rezolve problemele.
<i>Competențe manageriale</i>	categorie de competențe generale aferentă funcțiilor publice de conducere și funcțiilor publice din categoria înalților funcționari publici, care se referă la competențele necesare oricărei persoane care dorește să realizeze performanță într-un rol managerial care implică managementul performanței și acțiuni pentru dezvoltarea echipei;
<i>Corelație statistică</i>	Corelația evidențiază faptul că două variabile evoluează sistematic în aceeași direcție sau în direcții opuse. Dacă covarianța este neglijabilă, nu există o relație solidă din punct de vedere statistic între ele. O covarianță mare între A și B presupune o relație de cauzalitate, dar nu o demonstrează. (A este cauza lui B? sau B este cauza lui A? sau sunt A și B consecința altui fapt?)
<i>Cost</i>	Costurile reprezintă transpunerea în termeni financiari a tuturor resurselor identificate („Mijloace”).
<i>Criteriu de eficacitate al proiectului</i>	Criteriu prin care se încearcă să se identifice dacă proiectul și-a atins obiectivele stabilite în faza de programare. Întrebarea-cheie este ce beneficiu a adus proiectul/programul în practică, prin raportarea la măsura în care subiecții vizati au beneficiat în mod real de pe urma produselor sau serviciilor pe care proiectul/programul le-a făcut disponibile.
<i>Criteriu de eficiență al proiectului</i>	Se referă la cât de bine au fost folosite resursele disponibile pentru a transforma activitățile propuse în rezultatele intenționate. Acest criteriu vizează aspecte legate de rentabilitate și anume dacă ar fi putut fi obținute rezultate mai bune prin alte modalități și, în același timp, mai ieftine.
<i>Criteriu de sustenabilitate</i>	Criteriu ce arată dacă există probabilitatea ca rezultatele pozitive ale proiectului să continue și după terminarea perioadei de finanțare externă și, totodată, dacă impactul pe termen lung al programului asupra procesului mai amplu de dezvoltare poate fi menținut la nivel de sector, regiune sau țară.
<i>Eficacitate individuală a</i>	Categorie de competențe generale necesară ocupării funcțiilor publice de execuție și funcțiilor publice de conducere și celor din categoria înalților funcționari publici, care se referă la capacitatea unei persoane de a performa



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

funcționarului public în raport cu un set de obiective clar stabilite, de a atinge rezultate bine delimitate.

Eficacitate instituțională Reprezintă raportul între efecte și rezultate, sau ”a face bine ce ți-ai propus”, respectiv măsură în care efectele sunt reflectate în indicatorii de rezultat. În sectorul public nivelul de satisfacție al cetățenilor în relația cu autoritățile publice este un astfel de rezultat, care reflectă eficacitatea acestora. Eficacitatea în instituțiile publice este influențată de eficiența funcționarilor publici și a managementului instituțional.

Eficiența individuală a funcționarului public categorie de competențe generale necesară ocupării funcțiilor publice de execuție și funcțiilor publice de conducere și celor din categoria înalților funcționari publici, care se referă la capacitatea unei persoane de a performa în raport cu sine însuși; Codul administrativ actualizat indică drept criterii de eficiență în activitatea funcționarului public următoarele aspecte: utilizarea banilor publici (art. 441), modul de rezolvare a problemelor cetățenilor (art.447) persoane fizice și juridice și modul de rezolvare a sarcinilor care îi revin.

Eficiență instituțională în administrația publică În sectorul public eficiența instituțiilor se măsoară prin gradul de servire a cetățenilor care devin clienți ai instituției. Eficiența se măsoară ca raport între costuri și efecte. Spre exemplu vorbim (OECD 2013) despre ”costul colectării” în sistemul de administrare financiară cu diferențe între colectarea de la persoane fizice și juridice, sau în sistemul juridic vorbim despre costul administrării justiției ca raportul între costurile de judecată și valoarea despăgubirilor obținute. Conform OECD analiza se va realiza per sector de activitate.

Erorile de înregistrare Au în vedere înțelegerea diferită a cuvintelor, raportări diferite la subiect din partea celor care răspund. Erorile care intervin în cazul sondajului statistic sunt de mai mică amploare comparativ cu cele în cazul unei înregistrări totale. Aceasta, datorită faptului că volumul datelor înregistrate este semnificativ mai mic, iar culegerea datelor atunci când chestionarul nu este autoaplicat se realizează de un personal specializat.

Erorile de reprezentativitate Sunt erori care nu pot fi evitate, chiar dacă se respecta toate regulile sondajului statistic. Aceasta deoarece prin numărul mic de unități care compun eșantionul nu se pot reproduce întocmai toate trăsăturile esențiale ale colectivității generale. Erorile de reprezentativitate întâmplătoare, deși nu pot fi evitate, ele pot fi calculate cu anticipație, dacă selecția este probabilistică. Parametrii colectivității generale se estimează pe baza indicatorilor obținuți din prelucrarea datelor eșantionului cu o anumită eroare de reprezentativitate

Erorile de sondaj (de selecție) Se considera diferențele care există între valorile oricărui indicator calculat pe baza datelor eșantionului și valorile aceluiași indicator determinate pe baza datelor aferente colectivității generale. În cadrul sondajului statistic se disting două feluri de erori: 1)erori de înregistrare, comune tuturor tipurilor de



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

observări statistice; și 2) erori de reprezentativitate, specifice cercetării prin sondaj.

Eșantion Reprezintă o parte din colectivitatea generală, extrasă astfel încât să reproducă principalele trăsături ale populației de referință din care a fost extras. Numărul unităților care compun eșantionul reprezintă volumul acestuia (n). Sondajul statistic poate caracteriza suficient de corect realitatea numai dacă eșantionul este reprezentativ. Indicatorii statistici calculați pe baza datelor înregistrate pentru eșantion sunt numiți estimatori.

Evaluare Aprecieri sistematică și obiectivă a unui proiect, program sau a unei politici, în curs de desfășurare sau terminate, a concepției lor, a punerii în practică și a rezultatelor. Scopul evaluării este de a determina relevanța și îndeplinirea obiectivelor, eficiența, iar în materie de dezvoltare, eficacitatea, impactul și durabilitatea. O evaluare ar trebui să furnizeze informații credibile și utile. Termenul de evaluare desemnează de asemenea un proces cât mai sistematic și obiectiv prin care se determină valoarea și scopul unei acțiuni de dezvoltare proiectate, în curs sau terminate. Remarcă: evaluarea presupune definirea de norme adecvate, aprecierea performanțelor în raport cu normele, precum și analiza rezultatelor așteptate și obținute.

Grup țintă al proiectului Indivizi sau organizații, care sunt beneficiari direcți ai acțiunii realizate. În acest caz 2.500 de funcționari publici de conducere, bărbați și femei, din toate categoriile de vârstă, la nivel național, din mediul rural și urban. În mod uzual grupul țintă se reflectă în indicatori de realizare (efecte/outputs)

Grupuri vulnerabile persoane aflate în situații economice precare, roma și non-roma, persoane din zone marginalizate, persoane cu dizabilități

Leșiri/efecte (Outputs) Produsele, bunurile de capital și serviciile care rezultă dintr-o acțiune de dezvoltare; poate include, de asemenea, modificările care rezultă din acțiuni relevante pentru atingerea rezultatelor.

Impact Efect pe termen lung, pozitiv sau negativ, primar sau secundar, direct sau indirect, intenționat sau neintenționat. Se vorbește de un impact în termenii dezvoltării instituționale, ce măsoară efectele unei acțiuni de dezvoltare, care afectează, mai mult sau mai puțin, capacitatea unei țări sau a unei regiuni de a utiliza resursele sale proprii (umane, financiare și naturale), în maniera cea mai eficientă, echitabilă și durabilă, ca de exemplu: mecanisme instituționale mai bine definite, mai stabile, transparente și efectiv aplicate în manieră previzibilă, și/sau schimbări instituționale, ajustate în funcție de obiectivele și capacitățile instituțiilor respective).

Impact al formării Modul în care procesul de formare a influențat eficiența și eficacitatea instituțională și individuală

Implementare Procesul de punere în practică a obiectivelor proiectului. Procesul prin care resursele sunt transformate în rezultate, în vederea atingerii scopurilor și obiectivelor formulate în cadrul unui program/proiect.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

<i>Indicator</i>	Factor sau variabilă cantitativă sau calitativă care oferă o modalitate simplă și sigură de măsurare a realizării, pentru a reflecta schimbările legate de o acțiune, sau pentru a ajuta la evaluarea performanței unui actor al procesului de dezvoltare.
<i>Indicator calitativ</i>	O expresie calitativă referitoare la descrierea obiectivului sau impactului unui proiect, ce conține informații despre: relevanță, acuratețe, încadrare în termen, accesibilitate și claritate, comparabilitate, coerență, posibilitate de realizare.
<i>Indicator cantitativ</i>	Expresie numerică cu ajutorul căreia se caracterizează anumite fenomene economice.
<i>Indicator de context</i>	Se referă la elementele care pot influența rezultatele programului, însă nu face parte din aceștia.
<i>Indice de disparitate</i>	Raport între valoarea indicatorului măsurată la nivel de unitate și valoarea indicatorului măsurată la nivel național, sau de unități agregate.
<i>Interacțiune</i>	Acțiuni reciproce ce se manifestă prin influență, condiționare, schimburi de diferite naturi, sau acțiuni cauzale reciproce
<i>Ipoteze</i>	Supoziții deduse de factori sau de riscuri, care pot avea repercusiuni asupra progresului sau succesului acțiunii de dezvoltare. Remarcă: termenul “ipoteză” poate fi de asemenea aplicat factorilor ce condiționează însăși validitatea evaluării. Într-o “abordare teoretică” a evaluării, ipotezele emise sunt verificate sistematic în raport cu succesiunea rezultatelor scontate.
<i>Managementul talentelor</i>	Managementul talentelor include toate modalitățile prin care organizațiile aduc angajații la bord, îi mențin fericiți și productivi și îi ajută în continuare să-și dezvolte abilitățile în timp.
<i>Mentalitate digitală</i>	O mod de a vedea procesele vechi și problemele anterioare cu alți ochi. Este un mod diferit de a gândi clienții, procesele, serviciile, din perspectiva facilităților și instrumentelor digitale. Este un mod de gândire rapid, iterativ și adaptabile.
<i>Metodă</i>	Ansamblu ordonat în manieră logică a principiilor, mijloacelor, regulilor, etapelor, tehnicilor, care permit să se ajungă la un rezultat.
<i>Metodologie</i>	Ansamblul metodelor și al tehnicilor dintr-un domeniu particular.
<i>Monitorizarea performanței</i>	Proces continuu, de colectare și analizare a datelor, pentru a aprecia modul de implementare în proiect/program, față de rezultatele așteptate.
<i>Obiectiv</i>	O declarație inițială clară și explicită referitoare la efectele care trebuie să fie obținute printr-o intervenție. Dacă obiectivele nu sunt formulate explicit, atunci o evaluare (cu precădere o evaluare ex-ante), poate ajuta la clarificarea lor. Un obiectiv cantitativ se exprimă sub formă de indicatori, iar un obiectiv calitativ sub forma unei descrieri.
<i>Obiectiv al programului sau al proiectului</i>	Rezultate pe care programul/proiectul se presupune că le va genera, în termeni fizici, financiari, instituționali, sociali etc.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

<i>Obiectiv de dezvoltare</i>	Atingerea scopului propus, având ca beneficiar, una sau mai multe societăți, comunități sau grupuri de persoane
<i>Obiective generale</i>	Enunțuri generale cu privire la ceea ce își propune să realizeze proiectul. Obiectivele generale creează cadrul de referință pentru întreaga propunere de finanțare.
<i>Obiective specifice</i>	Enunțuri precise cu privire la ceea ce își propune să realizeze proiectul. Obiectivele specifice sunt rezultatul unui efort de operaționalizare a obiectivelor generale. Obiectivele specifice trebuie să fie în mod obligatoriu măsurabile.
<i>Pattern</i>	Model specific, tipar reprezentând simplificat structura unui fenomen sociologic, lingvistic, psihologic (conf. DEX online)
<i>Ponderarea statistică</i>	Este un procedeu statistic prin care structura eșantionului rezultat este adusă la nivelul populației din care a fost extras eșantionul, pe baza unor parametri de reprezentativitate selectați anterior procesului de eșantionare. Ea presupune
<i>Populație de referință</i>	Este alcătuită din totalitatea unităților / elementelor care formează fenomenul sau procesul care face obiectul cercetării. Din colectivitatea generală se extrag unitățile care compun eșantionul. Din acest motiv se mai numește baza de sondaj. Numărul unităților care alcătuiesc baza de sondaj definește volumul acestuia (N).
<i>Program</i>	Un set de instrumente financiare, soluții organizaționale și resurse umane mobilizate pentru a atinge un obiectiv clar formulat sau un set de obiective într-un termen dat.
<i>Raport de evaluare</i>	Document care cuprinde aprecierea sistematică și obiectivă a unui proiect/program, în curs de desfășurare sau terminat, a concepției lor, a punerii în practică și a rezultatelor raportate la obiective.
<i>Rată de realizare</i>	Procent din realizările imediate planificate care au fost îndeplinite. Rata de realizare a unui proiect major de infrastructură se calculează prin stadiile de lucru inițial planificate care au fost îndeplinite. Rata de realizare a unei intervenții se calculează ca medie între ratele de realizare ale proiectelor care compun respectiva acțiune. Rata de realizare este un indicator indispensabil pentru monitorizarea implementării unei intervenții.
<i>Rezultat final (eng. outcome)</i>	Efectul pe termen scurt sau mediu, dorit sau atins, prin ieșirile acțiunilor / activităților realizate.
<i>Starea inițială (eng. baseline study)</i>	Stare a contextului economic, social sau de mediu, la un moment dat (în general la începutul intervenției), și față de care se măsoară schimbările. Situația de bază este ilustrată prin indicatori de context care descriu economia, mediul socio-economic, grupuri vizate etc.
<i>Sustenabilitate</i>	Continuarea beneficiilor acțiunii întreprinse, după ce programul de dezvoltare a fost finalizat; probabilitatea unor beneficii pe termen lung; situația în care avantajele nete sunt mai puternice decât riscurile.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

<i>Talent digital</i>	Nivelul de aptitudine pe care îl are o persoană în înțelegerea, implementarea și implicarea în transformarea digitală. Persoana cu talent digital este persoana care lucrează cu succes ca transformarea digitală să aibă loc la nivel unui sistem/instituții/ organizații.
<i>Unitate de analiză</i>	Unitatea de analiză este acea unitate care face obiectul analizei în procesul de evaluare.
<i>Validitate</i>	Măsura în care strategiile de colectare a datelor și instrumentele măsoară ceea ce ele trebuie să măsoare.
<i>Validitate externă</i>	Calitatea unei metode de evaluare care permite obținerea unor concluzii care pot fi extinse unor contexte (grupuri, zone, perioade) diferite de cel al intervenției supuse evaluării.
<i>Validitate internă</i>	Calitatea unei metode de evaluare de a limita, pe cât posibil, erori imputabile procesului de colectare a datelor sau tehnicilor de procesare. Pentru a se obține o validitate internă mai bună, este necesar un control strict al seriilor de parametri, pentru că altfel s-ar putea crea o situație artificială care ar limita posibilitatea generalizării concluziilor (un grad mai mic de validitate externă).
<i>Verificare a datelor</i>	Revizuirea datelor ori de câte ori este necesar pentru verificare sau pentru a confirma concluziile.
<i>Verificarea sondajului de opinie</i>	Conform bunelor practici în domeniu, verificarea colectării datelor culese prin sondaj de opinie față în față sau telefonic se realizează pentru 10% din eșantion, telefonic, chestionare selectate aleatoriu. Verificarea presupune revalidarea următoarelor aspecte: efectuarea interviului, tematica acestuia și o parte din datele socio-demografice ale respondentului.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Index de figuri

Figura 1-Logica de intervenție a programului de formare în rândul funcționarilor de conducere	8
Figura 2-Distribuția pe vârste a cursanților	11
Figura 3-Distribuția pe categorii de funcții de conducere a cursanților (conf. Art.390 Cod Administrativ).....	12
Figura 4- Domenii instituționale în care activează cursanții	13
Figura 5-Distribuție județeană a numărului de cursanți	14
Figura 6- Comparatie regională între numărul de protocoale și numărul de cursanți	15
Figura 7-Comparatie pe tipuri de instituții între numărul de protocoale și numărul de cursanți.....	16
Figura 8- Comparatie între mediile de intrare și mediile de absolvire.....	16
Figura 9- Comparatie între mediile de inițiale și mediile finale pe categorii socio-demografice ale cursanților	17
Figura 10-Comparatie între mediile inițiale și mediile finale pe regiuni și categorii de funcții.....	18
Figura 11- Diferența între mediile inițiale și mediile finale pe domenii instituționale	19
Figura 12-Logica de evaluare a programului de formare în rândul funcționarilor cu rol de conducere	20
Figura 13-Abordarea analizei de impact pentru sesiunile de formare a competențelor de leadership și managementul talentelor, pentru funcționarii publicii de conducere.....	21
Figura 14- Distribuția metodelor în funcție de criteriile de evaluare a impactului.....	23
Figura 15- Indexul și etapele metodelor utilizate.....	23
Figura 16- Metode utilizate și rezultate obținute.....	25
Figura 17- Metodologia analizei de impact.....	28
Figura 18- Caracteristicile socio-demografice ale sondajului în rândul populației	32
Figura 19 Caracteristicile socio-demografice ale sondajului în rândul persoanelor vulnerabile	33
Figura 20- Caracteristici socio-demografice în sondajul destinat mediului de afaceri	34
Figura 21- Structura sondajului autoaplicat în rândul cursanților	35
Figura 22- Structura sondajului aplicat în rândul funcționarilor cu rol de execuție.....	36
Figura 23- Aprecierea conținutului formării de către cursanți.....	37
Figura 24- Aprecierea calității informațiilor transmise	39
Figura 25- Aprecierea calității formatorului	40
Figura 26- Aprecierea calității organizării.....	42
Figura 27- Elemente de interes ale participării	43
Figura 28-Evaluarea generală a calității programului de formare.....	44
Figura 29- Efectele asupra grupurilor țintă	46
Figura 30-Impactul macrosocial.....	48
Figura 31- Matricea input-output	49
Figura 33-Indicatori de țară. Fișa UN E-Government Knowledgebase.....	50
Figura 32-Indicatori de țară 2025. Fișa OECD.....	51
Figura 34-Impactul asupra mediului de afaceri	53
Figura 35- Impactul social	54
Figura 36- Impactul asupra percepției corupției. Eurobarometru	55
Figura 37-Dinamica percepției populației cu privire la funcționarii publici	56
Figura 38-DESI. Fișa de țară 2025.....	59
Figura 39-DESI. Indicatori de țară 2025.....	60
Figura 40- Indicatori de țară. Eurobarometru 566	61
Figura 41-ODD 16. Ținta 8.Social.....	62
Figura 42-Evaluarea generală a beneficiilor programului de formare	63



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Figura 43_impactul perceput la nivel instituțional de către funcționarii de execuție	64
Figura 44-Suma economisită prin retenția/angajarea personalului IT. Simulare	68
Figura 45-Suma economisită prin reducerea stresului. Simulare	69

