



Servicii de consultanță pentru evaluarea Programului Regiunea Centru - Etapa I

Autoritatea Contractantă:
Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru

**Raport final Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de
digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”**

IANUARIE 2026

ANEXE

civitta



CUPRINS

ANEXA 1. LISTA DOCUMENTELOR ANALIZATE	5
1. LISTA DOCUMENTELOR ANALIZATE	6
ANEXA 2. ANALIZA SOCIO - ECONOMICĂ	8
1. ANALIZA DINAMICII STATISTICE A CONTEXTULUI SOCIO-ECONOMIC ȘI DIGITAL – REGIUNEA CENTRU (2018–2024)	9
1.1 Context	9
1.2 Evoluția economică	10
1.3 Concluzii	23
ANEXA 3. MINUTE INTERVIURI	27
1. MINUTĂ INTERVIU DEPARTAMENTUL EVALUARE – CONTRACTARE – SERVICIUL EVALUARE ȘI SELECȚIE	28
2. MINUTĂ INTERVIU DEPARTAMENT POLITICI REGIONALE, PROGRAME – SERVICIUL SPECIALIZARE INTELIGENTĂ	29
3. MINUTĂ INTERVIU DEPARTAMENT MONITORIZARE PROIECTE	31
4. MINUTĂ INTERVIU REGIOCONSULT SRL	34
5. MINUTĂ INTERVIU UAT MIERCUREA CIUC ȘI COMUNA LELICENI	36
6. MINUTĂ INTERVIU UAT ÎNTORSURA BUZĂULUI ȘI COMUNA SITA BUZĂULUI	37
ANEXA 4. RAPORT ANCHETĂ PE BAZĂ DE CHESTIONĂR ÎN RÂNDUL BENEFICIARILOR ACTUALI ȘI POTENȚIALI	40
1. INTRODUCERE	41
1.1 Context	41
1.2 Aspecte legate de realizarea sondajului și limitări	41
2. ANALIZA REZULTATELOR SONDAJULUI DE OPINIE	42
2.1 Respondenți/ tipuri de organizații	42
2.2 Participarea la apelurile din cadrul Priorității 2	43
2.3 Stadiul proiectelor depuse în cadrul Priorității 2	44
RELEVANȚA ȘI ATRACTIVITATE	45
2.4 Nevoile de dezvoltare identificate la nivelul autorităților publice locale (APL)	45
2.5 Nevoile de dezvoltare identificate la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii	46
2.6 Măsura în care apelurile finanțate prin PR Centru răspund nevoilor identificate	47
2.7 Nevoi neacoperite de apelurile de finanțare existente	48
2.8 Percepția asupra relevanței apelurilor P2 față de nevoile reale ale solicitanților	49
2.9 Tendințe recente identificate de autoritățile publice locale (APL)	50
2.10 Tendințe recente identificate de întreprinderile mici și mijlocii (IMM)	51
2.11 Percepția privind claritatea ghidurilor și criteriilor de eligibilitate (I11)	52
2.12 Factori care au facilitat pregătirea și depunerea proiectelor	53
2.13 Dificultăți întâmpinate în pregătirea cererii de finanțare	56
2.14 Asistența oferită de Autoritatea de Management PR Centru	57
2.15 Evaluarea generală a procesului de finanțare TE2	58
2.16 Atractivitatea apelului P2 pentru solicitanți (I16)	59
2.17 Sugestii de îmbunătățire pentru viitoarele apeluri (I17)	59
2.18 Observații și recomandări suplimentare ale solicitanților	61
EFICACITATE IMM (SONDAJ PRINCIPAL)	62
2.19 Situația proiectelor contractate și aflate în implementare	62
2.20 Gradul de experiență anterioară în domeniul digitalizării	62
2.21 Gradul de satisfacție privind progresul proiectului raportat la obiectivele asumate	63
2.22 Dificultăți întâmpinate în implementarea proiectelor	64
2.23 Gradul de încredere privind finalizarea proiectului în termenul contractual și conform bugetului aprobat	65
2.24 Efectele anticipate ale proiectelor de digitalizare asupra IMM-urilor	65
2.25 Efectele anticipate ale digitalizării la nivelul administrațiilor publice locale (APL)	67
2.26 Sustenabilitatea rezultatelor proiectelor de digitalizare la nivelul IMM-urilor	68
2.27 Factorii care influențează succesul implementării proiectelor de digitalizare (IMM)	69
2.28 Tehnologiile digitale implementate de IMM-uri în cadrul proiectelor TE2	70
2.29 Tehnologii și soluții digitale implementate de APL-uri	71
COERENȚA - INTEGAREA CU ALTE PROIECTE, BUNE PRACTICI DIN ALTE PROGRAME	72
2.30 Preluarea bunelor practici și a experiențelor din alte programe	72
2.31 Integrarea proiectelor cu alte inițiative regionale	73
2.32 Alinierea proiectelor la viziunea regională de dezvoltare	73
EFICIENȚĂ IMM	74
2.33 Percepția asupra justificării resurselor investite	74
2.34 Evaluarea raportului cost-beneficiu al proiectelor	74
2.35 Beneficii concrete anticipate în urma implementării proiectelor	75
2.36 Experiența anterioară în proiecte de digitalizare (ex. PNRR, POCIDIF)	76
2.37 Gradul de integrare a proiectelor de digitalizare în cadrul organizațiilor beneficiare	77
2.38 Percepția privind economiile generate comparativ cu alte programe similare (ex. PNRR, POCIDIF)	78
ATRACTIVITATE IMM	78
2.39 Motivațiile de participare la apelurile P2	78
TEME ORIZONTALE	79

2.40	Integrarea temelor orizontale în proiectele finanțate	80
2.41	Relevanța și ușurința integrării temelor orizontale	81
2.42	Dificultăți în integrarea temelor orizontale	81
3.	CONCLUZII	82
3.1	Relevanță	82
3.2	Atractivitatea și gradul de integrare	83
3.3	Eficacitatea intervențiilor	83
3.4	Eficiența și sustenabilitatea	84
3.5	Factorii de influență și temele orizontale	84
ANEXA 5. RAPORT ATELIER DE LUCRU/FOCUS GRUP		85
1.	RAPORT ATELIER DE LUCRU/FOCUS GRUP DESTINAT BENEFICIARILOR DIN RÂNDUL IMM-URILOR	86
2.	RAPORT ATELIER DE LUCRU DEDICAT CONSULTANȚILOR, PRIVIND SISTEMUL DE IMPLEMENTARE AL PR CENTRU	87
3.	RAPORT ATELIER DE LUCRU/ FOCUS GRUP DESTINAT BENEFICIARILOR DIN RÂNDUL APL-URILOR	89
ANEXA 6. RAPORT PANEL EXPERTI		94
1.	RAPORT PANEL DESTINAT EXPERTILOR ȘI CONSULTANȚILOR ÎN DIGITALIZARE	95
ANEXA 7. STUDII DE CAZ		98
1.	STUDIU DE CAZ NR. 1 – ACCESUL, ADOPTAREA ȘI IMPLEMENTAREA TEHNOLOGIILOR DIGITALE ÎN CADRUL SC LOCAL GRID MEDIA SRL	99
1.1	Minută interviu Studiu de Caz – LOCAL GRID MEDIA S.R.L.	111
2.	STUDIU DE CAZ NR. 2 – DIGITALIZAREA B.F.R.-TOUR SRL	114
2.1	Minută interviu Studiu de Caz – B.F.R.-TOUR SRL	128
3.	STUDIU DE CAZ NR. 3 – DIGITALIZAREA DART ARCHITECTS SRL	131
3.1	Minută interviu Studiu de Caz – DART ARCHITECTS SRL	144
4.	STUDIU DE CAZ NR. 4 – DIGITALIZAREA SOCIETĂȚII ELECTROCONSTRUCTIA ELCO ALBA IULIA SA	147
4.1	Minută interviu Studiu de Caz – ELECTROCONSTRUCTIA ELCO ALBA IULIA S.A.	162
5.	STUDIU DE CAZ NR. 5 – DIGITALIZAREA SOCIETĂȚII FIX&GO CAR SERVICE SRL	164
5.1	Minută interviu Studiu de Caz – FIX&GO Car Service S.R.L.	176
6.	STUDIU DE CAZ NR. 6 – DIGITALIZARE LECOIMPEX SERV S.R.L.	178
6.1	Minută interviu Studiu de Caz – LECOIMPEX SERV S.R.L.	192
7.	STUDIU DE CAZ NR. 7 – DIGITALIZAREA FIRMEI TUTTO MOBILI SRL	194
7.1	Minută interviu Studiu de Caz – TUTTO MOBILI SRL	207
8.	STUDIU DE CAZ NR. 8 – DIGITALIZAREA PROCESULUI ADMINISTRATIV ÎN AUTORITĂȚI PUBLICE LOCALE DIN JUDEȚUL ALBA	210
8.1	Minută interviu Studiu de Caz – Consiliul Județean Alba	226
9.	STUDIU DE CAZ NR. 9 – DIGITALIZARE, EFICIENȚĂ, TRANSPARENȚĂ PENTRU CETĂȚENI - DETC COMUNA SÂRCIORI	232
9.1	Minută interviu Studiu de Caz – Comuna Sânciului	249
10.	STUDIU DE CAZ NR. 10 – DEZVOLTAREA UNUI SISTEM INTEGRAT DE RECUNOAȘTERE FACIALĂ ȘI SOLUȚII DE VIDEOCONFERINȚĂ PENTRU ȘEDINȚE OFICIALE ȘI INTERACȚIUNI CU CETĂȚENII ÎN MUNICIPIUL MIERCUREA CIUC ȘI COMUNA LELICENI	255
10.1	Minută interviu Studiu de Caz – Municipiul Miercurea Ciuc	272
11.	STUDIU DE CAZ NR. 11 – DEZVOLTAREA DIGITALĂ A PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI GHEORGHENI ȘI A ORAȘULUI BĂLAN ÎN BENEFICIUL CETĂȚENILOR ȘI AL AUTORITĂȚILOR PUBLICE	274
11.1	Minută interviu Studiu de Caz – Municipiul Gheorgheni	291
ANEXA 8. INSTRUMENTE DE COLECTARE ȘI ANALIZĂ A DATELOR		294
1.	MATRICE INSTRUMENTE APLICATE	295
2.	GHID DE INTERVIU AM PR CENTRU	297
3.	GHID DE INTERVIU STAKEHOLDERI RELEVANȚI LA NIVEL REGIONAL ȘI JUDEȚEAN	301
4.	GHID DE INTERVIU STAKEHOLDERI RELEVANȚI LA NIVEL NAȚIONAL	303
5.	ATELIERUL DE LUCRU/ FOCUS-GRUP	305
6.	PANEL EXPERTI	308
7.	STUDII DE CAZ	311
8.	CHESTIONAR SONDAJ ADRESAT BENEFICIARILOR DE FINANȚARE P2	313

Tabel 1. Evoluție PIB 2018 - 2023	10
Tabel 2. PIB/locuitor Regiunea Centru	12
Tabel 3. Rata șomajului (%), 2019–2023	13
Tabel 4. Evoluția numărului de unități locale active în Regiunea Centru și județele componente (2008–2023)	13
Tabel 5. Indice competitivitate regională Regiunea Centru	16
Tabel 6. Angajați care utilizează internetul în scop profesional (2023)	17

Figura 1. Evoluția PIB în Regiunea Centru și județele componente	10
Figura 2. Distribuția proiectelor pe județe - Regiunea Centru	11
Figura 3. Indici de disparitate	12

Figura 4. Disparități regionale ale PIB/ locuitor și a productivității muncii 2022	16
Figura 5. Participarea adulților la educație și formare (2018–2024)	17
Figura 6. Percentajul asupra relevanței intervenției	19
Figura 7. Claritatea ghidurilor și criteriilor	19
Figura 1. Tipul organizației	43
Figura 2. Proiecte depuse pe apeluri	44
Figura 3. Stadiul proiectelor depuse	45
Figura 4. Nevoile de dezvoltare a regiunii (APL)	46
Figura 5. Nevoile de dezvoltare a regiunii (IMM)	47
Figura 6. Nevoi acoperite de apelurile finanțate	48
Figura 7. Percepția relevanței apelurilor raportată la nevoi	50
Figura 8. Tendințe identificate în regiune (APL)	51
Figura 9. Tendințe identificate în regiune (IMM)	52
Figura 10. Percepția asupra clarității ghidurilor și criteriilor de eligibilitate	53
Figura 11. Factori care au facilitat pregătirea și depunerea proiectelor	55
Figura 12. Dificultăți întâmpinate la pregătirea cererii de finanțare	56
Figura 13. Percepția asupra asistenței din partea am PR centru	57
Figura 14. Percepția privind atractivitatea apelurilor	59
Figura 15. Experiența în domeniul digitalizării înainte de implementarea proiectelor	63
Figura 16. Percepția beneficiarilor privind progresul proiectelor	64
Figura 17. Factori care au influențat progresul	65
Figura 18. Efecte anticipate în urma implementării proiectelor (IMM)	66
Figura 19. Efecte anticipate în urma implementării proiectelor (APL)	68
Figura 20. Percepția privind sustenabilitatea proiectelor finanțate	68
Figura 21. Factori care influențează implementarea	70
Figura 22. Tehnologii digitale implementate (IMM)	71
Figura 23. Tehnologii digitale implementate (APL)	71
Figura 24. Raportul resurse investite-rezultate obținute	74
Figura 25. Raportul cost-beneficiu	75
Figura 26. Percepția privind generarea de beneficii interne a proiectului	76
Figura 27. Gradul de integrare a proiectelor finanțate	77
Figura 28. Percepția privind economiile generate de proiecte	78
Figura 29. Motivațiile de participare la apel	79
Figura 30. Teme orizontale integrate în proiecte	80
Figura 31. Relevanța și ușurința integrării temelor orizontale	81
Figura 32. Dificultăți în integrarea temelor orizontale	82

AUTORI:

Andreea Savin	Expert evaluare program 1
Adina Dragoman	Expert evaluare program 2
Alina David	Director proiect

Persoană de contact (din partea asocierii):

Director de Proiect:

Alina David

Versiuni:

Versiunea 1	15 ianuarie 2026
Versiune revizuită	22 ianuarie 2026
Versiune finală	28 ianuarie 2026

ANEXA 1. LISTA DOCUMENTELOR ANALIZATE

1. LISTA DOCUMENTELOR ANALIZATE

Cadru strategic și documente de programare

Documente europene

1. Busola Digitală 2030 (Digital Compass) – document strategic al Comisiei Europene care definește țințele UE pentru digitalizare:
 - o dezvoltarea competențelor digitale de bază și avansate;
 - o infrastructuri sigure și performante;
 - o digitalizarea întreprinderilor (IMM-uri, start-up-uri, industrie 4.0);
 - o servicii publice digitale interoperabile.
2. Agenda Digitală pentru Europa și Comunicările Comisiei privind Tranziția digitală și verde (Green and Digital Transition) – cadrul politic general pentru FEDR, FSE+ și fondurile de coeziune.
3. Programul „Europa Digitală” (Digital Europe Programme) – instrument financiar UE destinat dezvoltării capacităților digitale avansate (AI, HPC, cybersecurity).
4. Agenda pentru o Europă mai inteligentă și mai verde (2021–2027) – orientare strategică pentru investițiile în digitalizare, în strânsă legătură cu inițiativa STEP – Tehnologii strategice pentru Europa.
5. Planul de acțiune european pentru competențe digitale (Digital Skills Agenda)

Documente naționale

1. Acordul de Parteneriat România–UE 2021–2027, aprobat prin *Decizia CE C(2022) 5132* – document-cadru pentru programarea fondurilor europene, inclusiv componenta digitală (FEDR și FSE+).
2. Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020 – document de referință pentru direcțiile de dezvoltare digitală (e-guvernare, e-comerț, e-sănătate).
3. Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă 2030 – include digitalizarea administrației și inovarea tehnologică drept piloni ai durabilității.
4. Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) – Pilonul II, Componenta 7 „Transformare digitală”: baze de date, cloud guvernamental, competențe digitale.
5. Strategia de Specializare Inteligentă (RIS3) a Regiunii Centru – definește domeniile digitale prioritare regionale.
6. Programul Regional Centru 2021–2027, Prioritatea 2 „O regiune digitală” – fundament direct al evaluării.

Documente regionale

1. Cadrul de performanță al Programului Regional Centru 2021–2027 – indicatori de rezultat și impact.
2. Planul de evaluare al PR Centru – aprobat prin *Decizia Comitetului de Monitorizare nr. 16/2023*.

Reglementări și norme aplicabile

Legislație europeană

1. Regulamentul (UE) 2021/1058 – privind Fondul European de Dezvoltare Regională și Fondul de Coeziune.
2. Regulamentul (UE) 2021/1060 – dispozițiile comune pentru fondurile structurale (FEDR, FSE+, FC, FTJ).
3. Regulamentul (UE) 2023/2831 al Comisiei din 13 decembrie 2023 – privind aplicarea articolelor 107 și 108 din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene la ajutoarele de minimis.

4. Regulamentul (UE) 2023/2832 al Comisiei din 13 decembrie 2023 – privind aplicarea articolelor 107 și 108 din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene în cazul ajutoarelor de minimis acordate întreprinderilor care prestează servicii de interes economic general (SGEI).
5. Regulamentul delegat (UE) 240/2014 – Codul european de conduită privind parteneriatul.

Legislație națională

1. OUG nr. 133/2021 – gestionarea financiară a fondurilor europene 2021–2027.
2. OUG nr. 122/2020 – eficientizarea procesului decizional privind fondurile externe nerambursabile.
3. HG nr. 873/2022 – regulile de eligibilitate a cheltuielilor în programele 2021–2027.
4. HG nr. 936/2020 – cadrul instituțional pentru coordonare, gestionare și control.
5. Legea nr. 277/2021 – aprobarea OUG 122/2020.

Documente metodologice și ghiduri de evaluare

1. Ghid pentru elaborarea Planurilor de Evaluare a Politicii de Coeziune 2021–2027 (MFE, iunie 2022).
2. EVALSED – Evaluating Socio-Economic Development (Comisia Europeană) – metodologie de evaluare de proces, rezultat și impact.
3. EVALSED Sourcebook – instrument pentru evaluarea calitativă și cantitativă a intervențiilor.
4. Manualul EIB (European Investment Bank) – Digitalisation and Competitiveness in the EU (2023) – analiză comparativă pentru IMM-uri.
5. Planul de Evaluare PR Centru 2021–2027 – document oficial ADR Centru.

Studii, analize și evaluări tematice

Studii europene și internaționale

1. Raportul DESI (Digital Economy and Society Index) 2023–2024 – măsoară progresul digitalizării UE.
2. EIB Report 2023 – *Digitalisation in Europe 2022–2023: Evidence from the EIB Investment Survey*.
3. OECD Digital Government Index 2023 – evaluarea digitalizării administrațiilor publice.
4. WWF și Greenpeace România (2023–2024) – analize privind infrastructura digitală și sustenabilitatea.
5. European Commission – “Shaping Europe’s Digital Future” – referință pentru OS 1.2.
6. EU Data Strategy (2020) – fundament pentru interoperabilitatea sistemelor publice.

Studii naționale și regionale

1. Analiza EIB (2023) – nivelul de digitalizare al IMM-urilor românești (38% utilizează tehnologii avansate).
2. Studiul „Digitalizarea IMM-urilor din România – O evaluare a nivelului de digitalizare” (EIB, 2023).
3. Strategia Națională pentru dezvoltarea și susținerea Centrelor de Inovare Digitală din România 2024–2027 (MCID).
4. Raportul privind implementarea Busolei Digitale în România (CE, 2024).
5. Planul Național pentru Competențe Digitale – MCID, 2023.

ANEXA 2. ANALIZA SOCIO-ECONOMICĂ

1. ANALIZA DINAMICII STATISTICE A CONTEXTULUI SOCIO-ECONOMIC ȘI DIGITAL – REGIUNEA CENTRU (2018–2024)

1.1 Context

La momentul elaborării Priorității 2 – „O regiune digitală”, baza de programare a fost susținută de rezultatele procesului de descoperire antreprenorială (EDP) și de studiile pregătitoare aferente Strategiei de Specializare Inteligentă a Regiunii Centru 2021–2027 (RIS3 Centru), precum și de analiza specifică privind resursele umane pentru specializarea inteligentă și competențele digitale. Ambele documente oferă repere esențiale pentru înțelegerea nevoilor structurale care au condus la formularea obiectivelor actuale ale Priorității 2.

Conform Strategiei de Specializare Inteligentă a Regiunii Centru (RIS3 Centru, elaborată în 2020–2021), digitalizarea economiei și a mediului de afaceri reprezintă unul dintre pilonii strategici ai dezvoltării regionale, fiind identificată drept condiție de competitivitate transversală pentru toate domeniile de specializare (industrie prelucrătoare, sănătate, energie verde, turism, agricultură și industrii creative). Documentul subliniază că progresul tehnologic bazat pe IoT, cloud, analiză de date, inteligență artificială și robotică transformă structurile de producție și serviciile, generând lanțuri de valoare complet noi.

În contextul Regiunii Centru, sectorul IT și industriile creative sunt recunoscute drept domenii de excelență, datorită conexiunii lor directe cu inovarea, crearea de conținut și aplicarea tehnologiilor digitale. Regiunea dispune deja de inițiative solide, precum hub-urile digitale de la Brașov și Sibiu, dar acestea necesită extindere și integrare în ecosisteme colaborative mai largi – idee preluată ulterior și consolidată în Programul Regional Centru 2021–2027 (p. 66), unde se subliniază că succesul programelor de digitalizare depinde de „proximitatea teritorială a hub-urilor de inovare digitală (DIH) conectate la piața țintă. În același timp, RIS3 Centru semnalează vulnerabilitățile legate de factorul uman. Tema capitalului uman a fost una recurentă în cadrul întâlnirilor de descoperire antreprenorială, toți actorii din quadruplul helix (administrație, mediul de afaceri, universități și societate civilă) subliniind lipsa personalului calificat în domeniile emergente și nevoia urgentă de adaptare a sistemului educațional. Regiunea Centru înregistra la momentul elaborării strategiei una dintre cele mai scăzute rate de participare a adulților la formare continuă (sub 7%), iar infrastructura educațională tehnică era insuficient corelată cu cerințele pieței muncii digitale.

În completare, studiul „Resurse umane pentru specializarea inteligentă – nevoile și oferta de competențe digitale în administrație și economie” (ADR Centru, 2021) a oferit o diagnoză detaliată a gradului de digitalizare a administrației publice locale și a mediului de afaceri. Acesta a arătat că, în 2020, doar aproximativ 30% dintre companiile din regiune aveau o strategie clară de digitalizare, iar în administrația publică locală nivelul de utilizare a platformelor digitale era redus, în special în comunele și orașele mici. Studiul a identificat o serie de nevoi concrete: lipsa competențelor digitale în rândul funcționarilor, gradul redus de interoperabilitate între sistemele informatice și dependența de procese manuale în gestiunea documentelor și a datelor.

În același timp, analiza a evidențiat deficiențe structurale în oferta de educație și formare digitală. Doar 6% dintre întreprinderile din România ofereau formare TIC angajaților (față de 20% media UE), iar în Regiunea Centru programele de formare digitală erau concentrate aproape exclusiv în mediul universitar, cu o legătură limitată cu cerințele companiilor. De asemenea, nivelul de alfabetizare digitală de bază era scăzut: doar 31% din populația adultă avea competențe digitale de bază, comparativ cu 56% la nivelul UE.

Pe baza acestor constatări, documentele de programare regională au integrat în structura Priorității 2 o serie de măsuri menite să răspundă acestor deficite. Printre acestea se numără:

- finanțarea investițiilor în echipamente și aplicații digitale pentru IMM-uri și instituții publice
- susținerea formării personalului în domeniul competențelor digitale (inclusiv prin alinierea la cadrul european DigComp);
- crearea unei platforme-pilot regionale pentru inovare deschisă și soluții Smart City;
- operaționalizarea hub-urilor digitale regionale (Digital Innovation Hubs) la Brașov și Sibiu, cu rol de interfață între mediul public, privat și academic.

Analiza prezentată în această anexă oferă o imagine detaliată asupra evoluției contextului economic, social și digital al Regiunii Centru în perioada 2018–2024. Ea are rolul de a fundamenta evaluarea relevanței

obiectivelor Priorității 2 – „O regiune digitală” – din cadrul Programului Regional Centru 2021–2027, prin raportare la dinamica principalilor indicatori macroeconomici, demografici și de transformare digitală. Informațiile provin din surse oficiale precum Institutul Național de Statistică (INS), Eurostat (bazele de date EDGAR, ESTAT și EU-LFS), precum și din Raportul de Țară 2024 al Comisiei Europene (Anexa 17), completate cu analize interne și date colectate în cadrul studiilor și interviurilor aplicate beneficiarilor.

1.2 Evoluția economică

Evoluția economică (2021–2024)

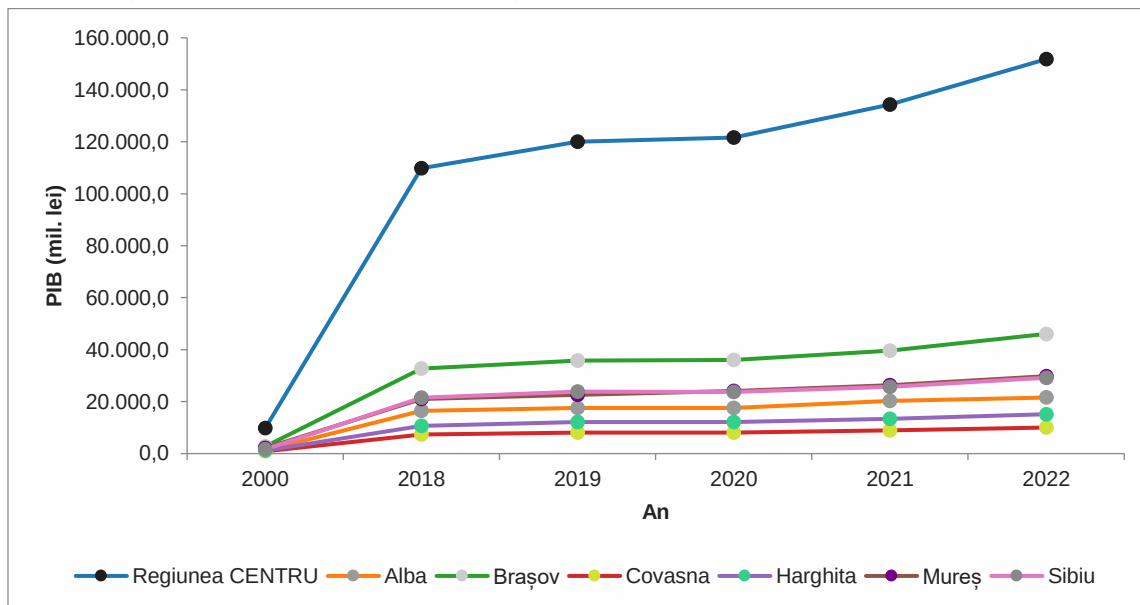
Regiunea Centru a înregistrat în ultimii ani o creștere economică solidă, susținută de industrii competitive și de consolidarea polilor economici Brașov–Sibiu–Mureș. PIB-ul regional a crescut de la **23.552 EUR în 2018 la 34.805 EUR în 2023**, echivalent cu aproximativ **71% din media UE** și **75% din media României**. Această dinamică confirmă reziliența economiei regionale și capacitatea sa de adaptare la schimbările structurale post-pandemice. Totodată, creșterea economică constantă susține menținerea unui **cadru favorabil pentru digitalizare**, însă **nu reduce diferențele teritoriale** privind infrastructura digitală și competențele tehnologice.

Tabel 1. Evoluție PIB 2018 - 2023

An	UE	România	Regiunea Centru
2018	13.557.078,03	206.201,18	2.355,64
2019	14114688.41	224767.37	25272.06
2020	13571010.83	221075.46	25124.22
2021	14794354.79	242260.45	27257.14
2022	16143762.56	281761.4	30419.08
2023	17193780.19	324368.57	34804.61

Sursa: Eurostat Gross domestic product (GDP) at current market prices by NUTS 3 region

Figura 1. Evoluția PIB în Regiunea Centru și județele componente



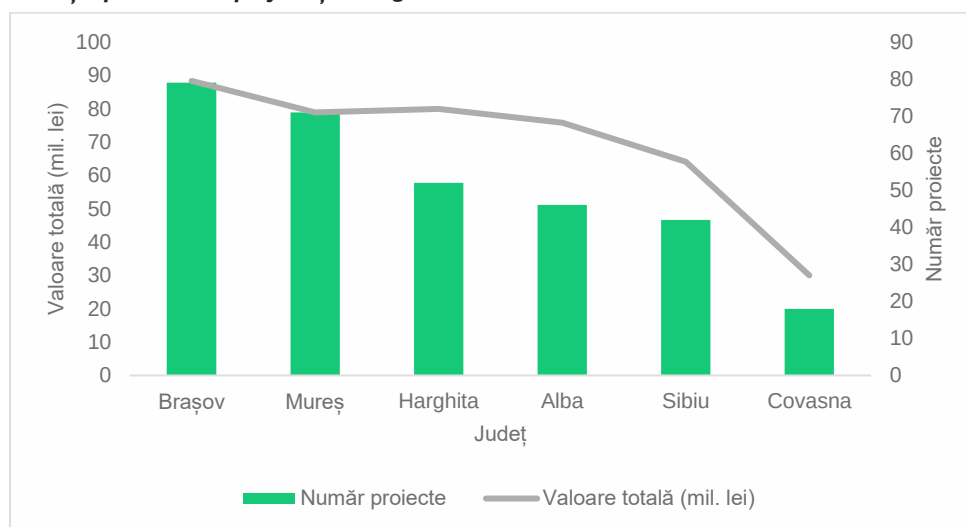
Sursa: INS TEMPO (CON103I) – PIB în prețuri curente

Cele mai dinamice județe ale regiunii sunt Brașov, Sibiu și Mureș, care împreună generează aproape două treimi din valoarea PIB-ului regional, urmate de Alba, Harghita și Covasna. În 2022, Brașovul a atins un PIB de 46 miliarde lei, Mureș 29,8 miliarde lei, iar Sibiu 29 miliarde lei. La polul opus, Harghita și Covasna

au rămas la niveluri de aproximativ 10–15 miliarde lei, ceea ce confirmă persistența decalajelor intra-regionale.

Analiza proiectelor depuse arată că județele cu o structură economică solidă și diversificată precum Brașov, Mureș, Harghita, Alba și Sibiu domină din punct de vedere al numărului de aplicații și al valorii totale eligibile. Brașovul se află pe primul loc, cu 79 de proiecte și o valoare cumulată de aproximativ 88,3 milioane lei, urmat de Mureș cu 71 de proiecte (78,9 milioane lei) și Harghita cu 52 de proiecte (79,9 milioane lei). Alba a depus 46 de proiecte (75,7 milioane lei), Sibiu 42 de proiecte (64 milioane lei), iar Covasna – 18 proiecte (30 milioane lei). Această distribuție reflectă fidel realitățile economice regionale: zonele cu activitate industrială intensă infrastructură dezvoltată și densitate mare de întreprinderi mici și mijlocii au manifestat o capacitate mai mare de inițiere și gestionare a proiectelor de digitalizare.

Figura 2. Distribuția proiectelor pe județe - Regiunea Centru



Sursa: ADR Centru

De asemenea, analiza evidențiază faptul că județele cu un PIB mai scăzut au depus un număr mai redus de proiecte, în principal din cauza capacității administrative limitate și a resurselor mai modeste disponibile pentru elaborarea aplicațiilor de finanțare. Totuși, interesul în creștere pentru transformarea digitală se regăsește în toate județele, semnalând o tendință de extindere treptată a digitalizării la nivel regional.

Mediul privat, reprezentat în principal de întreprinderile mici și mijlocii, a depus 212 proiecte, cu o valoare totală eligibilă de aproximativ 160 milioane lei. Aceste proiecte vizează digitalizarea proceselor interne, automatizarea fluxurilor de lucru, introducerea soluțiilor software de management și extinderea prezenței digitale a companiilor. În paralel, sectorul public a depus 127 de proiecte, în valoare totală de peste 256 milioane lei, axate pe modernizarea infrastructurii informatice, dezvoltarea platformelor electronice și creșterea gradului de interoperabilitate între instituții.

Rezultatele confirmă o corelație directă între nivelul de dezvoltare economică, densitatea IMM-urilor și capacitatea de participare la apelurile de finanțare. Zonele cu performanțe economice superioare dispun nu doar de resurse financiare și competențe tehnice mai solide, ci și de o administrație locală mai activă în atragerea fondurilor europene. În același timp, apelurile separate pentru mediul privat și sectorul public au permis o acoperire mai amplă a nevoilor regionale, contribuind la reducerea decalajelor în digitalizare și la consolidarea ecosistemului regional de inovare. În ansamblu, distribuția proiectelor reflectă o regiune dinamică, în care creșterea economică și digitalizarea se susțin reciproc, dar care are încă nevoie de măsuri diferențiate pentru a echilibra participarea tuturor județelor la procesul de transformare digitală.

Această corelație demonstrează că dezvoltarea economică susține și accelerează procesul de digitalizare, transformând Regiunea Centru într-un spațiu în care investițiile private și cele publice contribuie împreună la consolidarea competitivității și la reducerea decalajelor teritoriale.

Indicatorii de disparitate regională (2022–2027)

Conform datelor Comisiei Naționale de Prognoză (Prognoza macroeconomică în profil teritorial 2023–2027), Regiunea Centru se menține ușor peste media națională, având un PIB pe locuitor echivalent cu aproximativ 94–95% din media României pe întreaga perioadă analizată.

Tabel 2. PIB/locuitor Regiunea Centru

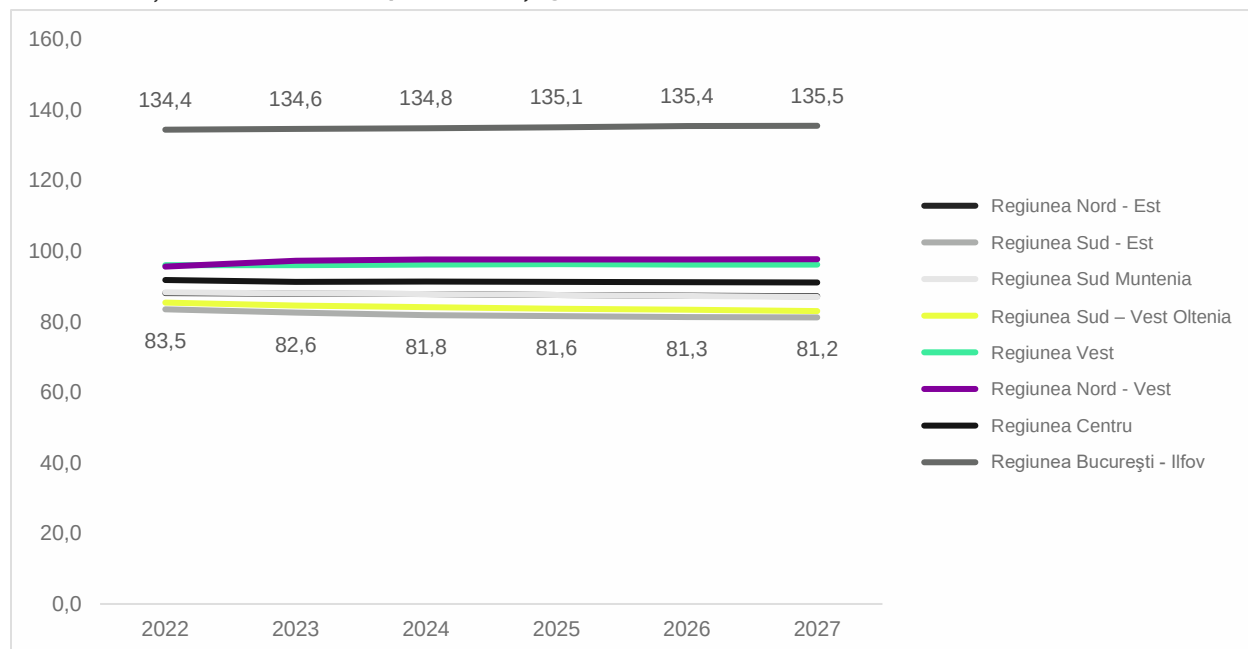
An	Regiunea Centru – PIB/locuitor (% față de media națională)	Regiunea Centru – Câștig salarial net lunar (% față de media națională)
2022	94,2	91,8
2023	94,9	91,3
2024	94,8	91,4
2025	94,7	91,3
2026	94,6	91,2
2027	94,6	91,1

Sursa: Comisia Națională de Prognoză – Prognoza macroeconomică în profil teritorial 2023–2027 (ediția de toamnă, 2024)

Indicatorii de disparitate arată că Regiunea Centru își păstrează un nivel stabil al dezvoltării, situându-se imediat după regiunile Vest și Nord-Vest. PIB-ul/locuitor proiectat pentru 2027 reprezintă 94,6% din media României, ceea ce confirmă o economie matură, dar cu ritm moderat de convergență. În același timp, câștigul salarial mediu net lunar (91% din media națională) indică o ușoară sub compensare a forței de muncă raportat la performanța economică, specifică unei economii bazate preponderent pe industrie prelucrătoare și nu pe servicii digitale.

Figura 3. Indici de disparitate

Notă: Proiecții ale Indicilor de disparitate. Câștigul salarial mediu net lunar, 2022-2027 (România = 100%)



Sursa: Comisia Națională de Prognoză – Prognoza macroeconomică în profil teritorial 2023–2027 (ediția de toamnă, 2024)

Stagnarea relativă a convergenței economice evidențiată de acești indicatori poate fi explicată prin maturitatea digitală scăzută a IMM-urilor, gradul redus de inovare și competențele digitale insuficiente ale forței de muncă, teme detaliate în secțiunile următoare. Prin urmare, reducerea disparităților regionale nu

poate fi susținută doar prin creștere economică, ci și prin **accelerarea transformării digitale și investiții constante în educație și inovare** – direcții care se regăsesc în obiectivele Priorității 2 ale PR Centru.

Demografie și piața muncii

Datele demografice arată că Regiunea Centru se confruntă cu o **scădere moderată, dar persistentă a populației**, tendință comună majorității regiunilor României. Conform datelor **INS – Tempo Online (POP107A, 2021)**, rata brută de schimbare a populației a fost, în medie, de **-4,1‰ în perioada 2013–2021**, față de **-5,6‰ la nivel național**, ceea ce indică un declin demografic mai redus decât media țării.

Tendențele de **depopulare** se manifestă mai accentuat în județele periferice (**Harghita, Covasna și zona rurală a județului Alba**), fiind determinate de migrația externă, îmbătrânirea populației și scăderea natalității. În schimb, centrele urbane mari – **Brașov, Sibiu și Târgu Mureș** – înregistrează o relativă stabilitate demografică, susținută de atractivitatea economică, universitară și a locurilor de muncă cu valoare adăugată ridicată.

Această evoluție are **implicații directe asupra pieței muncii**, în special în sectoarele digitale și inovative, unde forța de muncă tânără și calificată este deja insuficientă.

Pe fondul unei ușoare scăderi demografice, Regiunea Centru se menține printre regiunile cu cel mai redus nivel al șomajului din România, potrivit datelor Eurostat și INS – Tempo Online (FOM107A).

Tabel 3. Rata șomajului (%), 2019–2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Uniunea Europeană (EU27)	4.2	4.7	4.5	3.8	3.8
România	1.6	2.2	2.1	1.7	1.6
Regiunea Centru (RO12)	3.9	5.3	3.9	3.6	3.3

Sursa: Eurostat – Rata șomajului pe sexe, vârstă, nivel de educație și regiuni NUTS 2 (%)

Rata șomajului în Regiunea Centru a variat între **3,3% și 5,3% în perioada 2019–2023**, menținându-se constant **sub media Uniunii Europene (≈4%)** și **aproape de media națională**. Creșterea temporară din 2020 (5,3%) reflectă efectele pandemiei COVID-19 asupra pieței muncii, urmată de o revenire rapidă la niveluri stabile, de **circa 3,6–3,3% în 2022–2023**.

Această **rată scăzută a șomajului** confirmă **reziliența economiei regionale**, dar și **presiunile structurale asupra forței de muncă disponibile**, în special în sectoarele tehnice și digitale. În timp ce marile centre urbane – **Brașov, Sibiu, Mureș** – reușesc să atragă și să rețină personal calificat, zonele periferice (**Harghita, Covasna, Alba rurală**) se confruntă cu **migrație externă, îmbătrânire demografică și deficit de competențe tehnice**.

Prin urmare, pentru a susține **transformarea digitală a IMM-urilor și a economiei regionale**, este esențială **corelarea politicilor de ocupare și formare profesională** cu strategiile de digitalizare. Acestea ar trebui să vizeze:

- dezvoltarea competențelor STEM,
- formarea tinerilor în domenii digitale și tehnologice,
- atragerea resursei umane calificate din alte regiuni sau din diaspora.

Totodată, parteneriatele între mediul educațional și cel de afaceri sunt esențiale pentru adaptarea curriculumelor universitare și profesionale la nevoile reale ale pieței muncii regionale.

Dinamica numărului de IMM-uri și a unităților locale active în Regiunea Centru (2008–2023)

Conform datelor **INS – TEMPO Online (INT101U)**, numărul unităților locale active din **Regiunea Centru** a crescut constant în ultimii 15 ani, de la **68.001 în 2008 la 84.105 în 2023**, marcând o **creștere de circa 24%**.

Tabel 4. Evoluția numărului de unități locale active în Regiunea Centru și județele componente (2008–2023)

An	Regiunea Centru	Alba	Brașov	Covasna	Harghita	Mureș	Sibiu
2008	68 001	8 270	20 287	4 734	8 585	13 989	12 136

2017	64 343	8 161	19 801	3 996	7 343	13 630	11 412
2018	67 087	8 536	20 696	4 155	7 504	14 209	11 987
2019	70 080	9 110	21 484	4 329	7 804	14 711	12 642
2020	73 958	9 745	22 763	4 517	7 979	15 490	13 464
2021	77 142	10 221	23 810	4 589	8 174	16 062	14 286
2022	79 104	10 416	24 563	4 655	8 272	16 361	14 837
2023*	84 105	10 996	26 260	4 900	8 735	17 284	15 930

Sursa: Institutul Național de Statistică – TEMPO Online, indicator INT101U*Date provizorii (INS, 2023)

Evoluția numărului de unități locale active în perioada 2008–2023 evidențiază o **tendință ascendentă clară**, în pofida fluctuațiilor economice și a efectelor pandemice din 2020. Această dinamică reflectă consolidarea bazei antreprenoriale regionale și capacitatea regiunii de a menține un ritm constant de creare de noi afaceri, în special în mediul urban.

La nivel județean, datele indică un **profil economic policentric**, cu diferențe marcate între județele dezvoltate și cele periferice:

- **Brașov** rămâne principalul pol economic al regiunii, cu **26.260 de unități active în 2023**, reprezentând peste **30% din totalul regional**.
- **Mureș și Sibiu** urmează, contribuind împreună cu circa **40%** din totalul întreprinderilor regionale.
- **Alba** are o creștere moderată, menținându-se în jurul a 11–13% din totalul regional.
- **Harghita și Covasna**, deși au înregistrat o ușoară creștere numerică (sub 9.000 unități active fiecare), continuă să manifeste o densitate antreprenorială redusă, reflectând o economie locală mai puțin diversificată.

Pe ansamblu, Regiunea Centru se distinge printr-o **reziliență economică ridicată** și o **capacitate antreprenorială stabilă**, susținută de infrastructura industrială și logistică dezvoltată în jurul Brașovului, Sibiului și Târgu Mureșului. Creșterea numărului de unități locale active, în paralel cu menținerea unei **rate scăzute a șomajului (3,4–3,7% în 2023)**, indică o **piață a muncii tensionată** și o **cerere crescută pentru competențe digitale și tehnice**.

Deși datele prezentate se referă la totalul unităților locale active, structura acestora este dominată covârșitor de **întreprinderile mici și mijlocii (~99,7%)**, conform metodologiei INS (*Analiza antreprenorialului bazat pe inovare*, 2021). Prin urmare, dinamica pozitivă observată la nivel regional reflectă în mod direct **evoluția IMM-urilor și capacitatea lor de adaptare** la schimbările economice și tehnologice din ultimul deceniu.

Raportat la populația rezidentă (~2,9 milioane locuitori în 2023), densitatea unităților locale active în Regiunea Centru este de aproximativ **29 unități la 1.000 locuitori**, un nivel superior celui din 2021 (~27,5) și comparabil cu media națională. Aceasta indică un **ecosistem antreprenorial dinamic**, însă și **presiuni crescânde asupra pieței muncii calificate**, în special în sectoarele tehnice și digitale.

În concluzie, **dezvoltarea IMM-urilor și procesul de digitalizare** în Regiunea Centru sunt **strâns corelate cu nivelul de dezvoltare economică locală** și cu structura sectorială. Zonele urbane concentrate în jurul **Brașovului și Sibiului** acționează ca **nuclee ale transformării digitale**, beneficiind de infrastructură, forță de muncă calificată și ecosisteme antreprenoriale diversificate. În schimb, județele din estul regiunii (**Harghita și Covasna**) necesită **măsuri suplimentare de sprijin** – investiții în competențe digitale, inovare și servicii suport – pentru reducerea decalajelor teritoriale și consolidarea competitivității IMM-urilor.

Corelarea între dinamica IMM-urilor și intensitatea digitalizării

Creșterea constantă a numărului de unități locale active în Regiunea Centru, de la **68.001 în 2008 la 84.105 în 2023** (INS, TEMPO Online), confirmă consolidarea bazei antreprenoriale regionale și un mediu economic dinamic. Totuși, **creșterea cantitativă a IMM-urilor nu se traduce automat într-o creștere proporțională a intensității digitalizării**.

Conform raportului „*Digitalizarea IMM-urilor din România*” elaborat de **Banca Europeană de Investiții (BEI, 2023)**, nivelul de digitalizare al întreprinderilor mici și mijlocii din România rămâne substanțial sub media Uniunii Europene. Doar **38% dintre IMM-uri** utilizează cel puțin o tehnologie digitală avansată (precum cloud computing, Internet of Things sau inteligență artificială), comparativ cu **61% media UE**, iar doar **6%** dintre acestea au implementat soluții bazate pe AI sau big data (EIBIS, 2021). Raportul BEI subliniază, totodată, o **polarizare regională accentuată**: „Gradul de digitalizare al IMM-urilor este corelat pozitiv cu gradul de dezvoltare economică și cu infrastructura digitală disponibilă. IMM-urile din regiunile mai dezvoltate, în special centre urbane mari, au o probabilitate mai ridicată de a utiliza tehnologii avansate precum ERP, CRM sau cloud” (BEI, 2023, p. 18–19).

În cadrul aceluiași raport se arată că **regiunile Nord-Vest, Centru și București-Ilfov** sunt semnificativ mai digitalizate comparativ cu **Nord-Est și Sud-Vest** (BEI, 2023, p. 22), iar în **Capitolul 4** se precizează că: „IMM-urile din regiunile Vest, Centru și București-Ilfov raportează un nivel mai mare de integrare a proceselor digitale, în timp ce firmele din Nord-Est și Sud-Vest rămân la niveluri scăzute de digitalizare” (BEI, 2023, p. 35).

Aceste constatări sunt în concordanță cu datele **INS (2021)**, potrivit cărora Regiunea Centru număra **79.171 unități locale active**, dintre care **99,7% sunt IMM-uri**. Cele mai multe se concentrează în județele **Brașov (≈31%), Mureș (≈21%) și Sibiu (≈19%)**, care generează peste 70% din activitatea economică regională. Județele **Harghita (≈11%) și Covasna (≈6%)** mențin o structură economică mai tradițională și o densitate mai redusă a IMM-urilor.

Pe ansamblu, Regiunea Centru se caracterizează printr-o **bază industrială diversificată** (producție, IT, servicii pentru afaceri) și o **maturitate digitală superioară mediei naționale**, însă **decalajele intra-regionale** rămân vizibile. Firmele din județele mai dezvoltate (Brașov, Sibiu, Mureș) au început să adopte **soluții integrate de digitalizare a proceselor** (automatizare, ERP, CRM), în timp ce în județele Harghita și Covasna predomină încă **investițiile de natură operațională** (echipamente, hardware, infrastructură).

Potrivit BEI (2023, p. 37), principalele **bariere** în calea digitalizării IMM-urilor sunt **costurile ridicate de implementare (73%), lipsa competențelor digitale interne (66%) și gradul scăzut de interoperabilitate** a infrastructurii publice și private (42%). De asemenea, doar **un sfert dintre IMM-urile românești (25%)** au investit în cercetare-dezvoltare sau inovare, iar procentul celor care au realizat investiții în eficiență energetică este de **25%**, comparativ cu **37% media UE** (EIBIS 2021).

Pentru Regiunea Centru, aceste tendințe sunt similare cu media națională, dar decalajele interne între județe sunt vizibile.

- **Brașov și Sibiu** – județele cu cea mai mare densitate de IMM-uri și o bază industrială diversificată – sunt totodată cele mai avansate în adoptarea tehnologiilor digitale.
- **Mureș** menține o dinamică pozitivă, dar cu un profil mixt între industrie și servicii digitale.
- **Harghita și Covasna**, deși au înregistrat o creștere a numărului de firme (8.735 și 4.900 unități active în 2023), rămân sub media regională în adopția de soluții digitale, reflectând o economie mai tradițională și o capacitate redusă de inovare.

Astfel, **intensitatea digitalizării IMM-urilor** în Regiunea Centru este **corelată mai degrabă cu gradul de dezvoltare economică și urbană** decât cu numărul absolut de firme. Zonele cu ecosisteme antreprenoriale mature și infrastructură digitală performantă (Brașov, Sibiu) generează o concentrare mai mare de IMM-uri inovatoare, în timp ce zonele rurale și montane din estul regiunii continuă să manifeste **un ritm lent de transformare digitală**.

Această discrepanță confirmă nevoia de **politici diferențiate**: sprijin pentru inovare și tehnologii emergente în centrele urbane și **măsuri de alfabetizare digitală și infrastructură IT&C** în județele cu densitate scăzută.

Productivitate, competitivitate și ocupare

Conform datelor Eurostat – EDGAR, Regiunea Centru a atins în 2022 un nivel al productivității de 85,9% din media Uniunii Europene, peste media României (80,7%), însă structura economică rămâne orientată spre industrii cu valoare adăugată scăzută. Indicele competitivității regionale (RCI 2.0) plasează regiunea la 52,5 puncte din 100, o poziție intermediară ce reflectă un potențial semnificativ de creștere prin inovare și digitalizare.

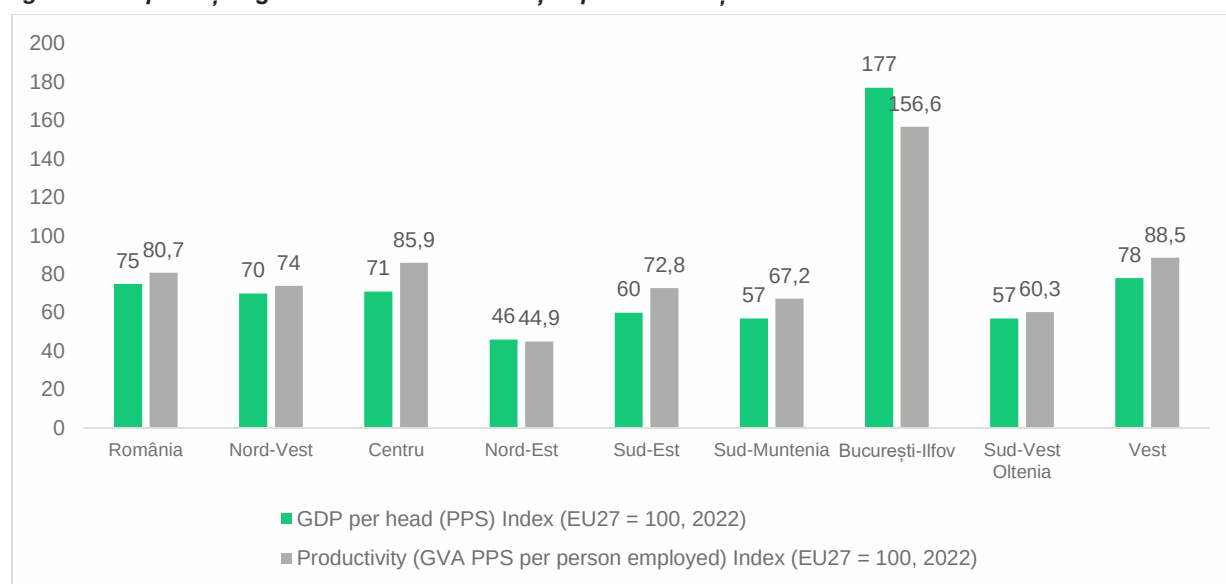
Tabel 5. Indice competitivitate regională Regiunea Centru

Indicator (2022)	UE27 = 100	România	Regiunea Centru
PIB/locuitor (PPS)	100	75	71
Productivitate (GVA/angajat)	100	80,7	85,9
Creștere PIB/locuitor 2013–2022	1,4%	4,1%	2,9%
Indice competitivitate regională (RCI 2.0)	100	56,5	52,5
Ocupare în high-tech (% total angajați)	4,9	3,4	2,3

Sursa: Eurostat – EDGAR, Raportul de Țară 2024

Regiunea Centru are o **productivitate peste media națională**, dar o **structură economică încă dependentă de industrii tradiționale**. Doar **2,3% din forța de muncă** activează în sectoare de înaltă tehnologie, sub media UE (4,9%), ceea ce explică nevoia strategică de a investi în digitalizare, cercetare și inovare. La nivel sectorial, datele Eurostat privind ocuparea în industriile de înaltă tehnologie și în serviciile bazate pe cunoaștere arată o evoluție ușor pozitivă în perioada 2020–2024. Numărul angajaților în aceste domenii a crescut de la 21,5 mii în 2020 la 27 mii în 2024, însă ponderea acestora rămâne modestă – aproximativ 7–8% din totalul ocupării industriale și doar 2,3% din totalul angajaților, comparativ cu media UE de 4,9%. Regiunea Centru contribuie cu circa 10% la totalul național al angajaților din sectoarele high-tech, situându-se pe locul trei după București-Ilfov și Nord-Vest.

Figura 4. Disparități regionale ale PIB/ locuitor și a productivității muncii 2022



Sursa: Eurostat

Această creștere, deși semnificativă, nu este suficientă pentru a reduce decalajele față de media europeană și confirmă faptul că transformarea structurală spre o economie bazată pe inovare este încă incipientă.

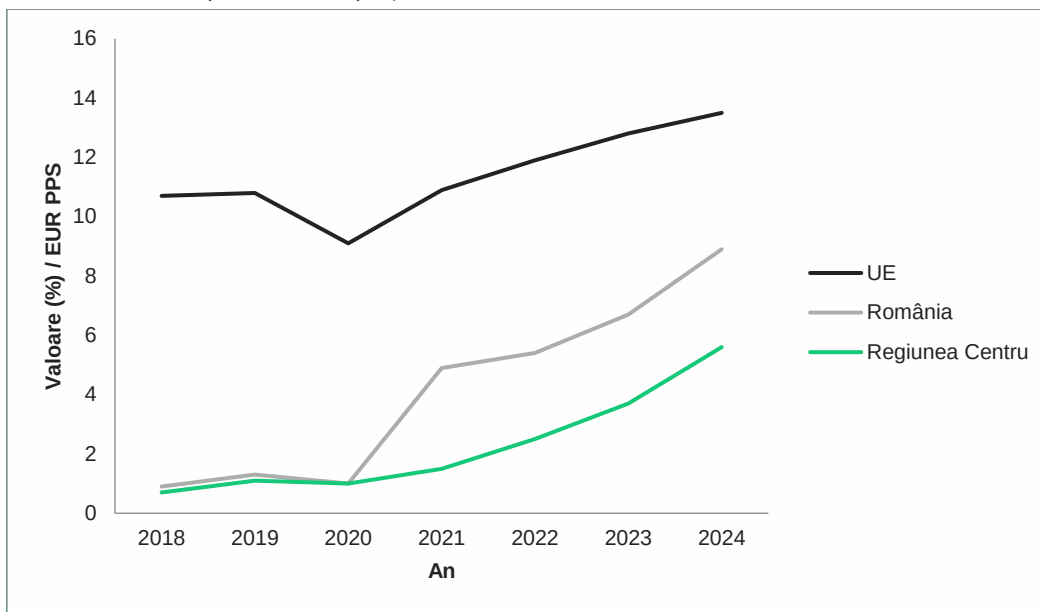
Conform datelor **INS** și **ANOFM**, rata șomajului în Regiunea Centru s-a menținut în perioada 2021–2023 la un nivel constant scăzut, între **3,4% și 3,7%**, cu mult sub media națională ($\approx 5,5\%$). Acest nivel redus de șomaj indică o **cerere constantă de forță de muncă** și un grad ridicat de absorbție a populației active, dar implică totodată o **presiune structurală asupra pieței muncii**, în special în sectoarele cu profil tehnologic și digital, unde competențele specializate sunt deficitare.

Densitatea IMM-urilor a crescut ușor, atingând **28,3 IMM-uri la 1.000 locuitori** în 2023, semn al unei economii regionale dinamice, însă cu puternice diferențe teritoriale între centrele urbane (Brașov, Sibiu) și zonele rurale (Harghita, Covasna).

Capital uman, educație și formare

Participarea adulților la educație și formare în Regiunea Centru a crescut semnificativ în ultimii ani, de la **0,7% în 2018 la 5,6% în 2024**, potrivit datelor **Eurostat (trng_ifse_04)**. Creșterea de peste opt ori într-un interval de șase ani reflectă o îmbunătățire semnificativă post-pandemie, pe fondul extinderii ofertei de formare digitală și al integrării platformelor online în programele de educație pentru adulți.

Figura 5. Participarea adulților la educație și formare (2018–2024)



Sursă: Eurostat, trng_ifse_04 – participare educație & formare (ultimele 4 săptămâni)

Totuși, regiunea rămâne **aproximativ 3 puncte procentuale sub media națională (8,9%)** și la **mai mult de două ori sub media Uniunii Europene (13,5%)**, ceea ce indică o nevoie structurală de consolidare a competențelor digitale și de management al schimbării în rândul populației active.

Această tendință este confirmată de **studiul „Resurse umane pentru specializarea inteligentă” (ADR Centru, 2021)** și de **Strategia de Specializare Inteligentă Centru (RIS3 Centru 2021–2027)**, care identifică **deficitul de competențe digitale** ca una dintre principalele constrângeri în procesul de transformare digitală a economiei regionale.

Competențe digitale și utilizarea tehnologiilor la locul de muncă

Un indicator esențial pentru nivelul de digitalizare a economiei regionale este proporția angajaților care utilizează internetul în scop profesional. Conform bazei Eurostat, doar 34,8% dintre angajații din Regiunea Centru folosesc internetul la locul de muncă, comparativ cu 41,8% la nivel național și 61,3% la nivelul Uniunii Europene.

Tabel 6. Angajați care utilizează internetul în scop profesional (2023)

Regiune	% angajați cu acces la internet
UE27	61.3
România	41.8
Nord-Vest	39.4
Centru	34.8
Nord-Est	31.9
Sud-Est	23.7

Sud-Muntenia	28.4
București–Ilfov	62.7
Sud-Vest Oltenia	22.5
Vest	36.7

Sursa: Eurostat – Use of computers and the internet by employees, by NACE Rev.2 activity and NUTS 2 region

Aceste date confirmă un nivel scăzut de digitalizare a forței de muncă în Regiunea Centru, situată mult sub media europeană și chiar sub media națională. București–Ilfov este singura regiune cu valori apropiate de media UE, ceea ce accentuează decalajul digital intra-național.

Lipsa infrastructurii TIC moderne și a competențelor digitale avansate limitează capacitatea IMM-urilor din industrie și servicii tradiționale de a adopta tehnologii emergente (AI, cloud computing, RPA). Conform RIS3 Centru (2021–2027), acest nivel reflectă o „maturitate digitală redusă a mediului de afaceri și lipsa stimulentele pentru transformare profundă”.

În administrația publică locală, aproximativ 40% dintre instituții oferă servicii digitale de bază (plăți online, portaluri electronice, formulare digitale), însă interoperabilitatea între sisteme rămâne scăzută. Municipiile Brașov, Sibiu și Alba Iulia se evidențiază drept exemple de bune practici, în timp ce multe comune au rămas la nivelul digitalizării informative.

În concluzie, digitalizarea economiei regionale rămâne un proces inegal și fragmentat, iar intervențiile prevăzute în cadrul Priorității 2 – O regiune digitală continuă să fie pe deplin justificate, în special pentru creșterea competențelor digitale, sprijinirea IMM-urilor și accelerarea tranziției către servicii și procese automatizate.

Percepția beneficiarilor

Pentru a completa analiza documentară și statistică, echipa de evaluare a realizat în perioada august–septembrie 2025 o **anchetă online adresată solicitanților de finanțare în cadrul Priorității 2 – „O regiune digitală”**. Sondajul a urmărit să surprindă percepția beneficiarilor actuali și potențiali (atât **autorități publice locale – APL**, cât și **întreprinderi mici și mijlocii – IMM**) asupra relevanței intervențiilor, clarității ghidurilor și impactului anticipat al proiectelor finanțate.

Structura eșantionului

- Număr total de respondenți: 67 din câți?
- Dintre care: **35,8%** dintre respondenți provin din **autorități publice locale** (județ, municipiu, oraș sau comună), **14,9%** reprezintă **parteneriate între UAT-uri**; **31,3%** sunt **întreprinderi mici sau mijlocii (IMM-uri)**; **17,9%** sunt **microîntreprinderi**.
- Repartiția geografică: toate cele 6 județe ale Regiunii Centru, cu o concentrare mai mare în Brașov, Sibiu și Mureș.

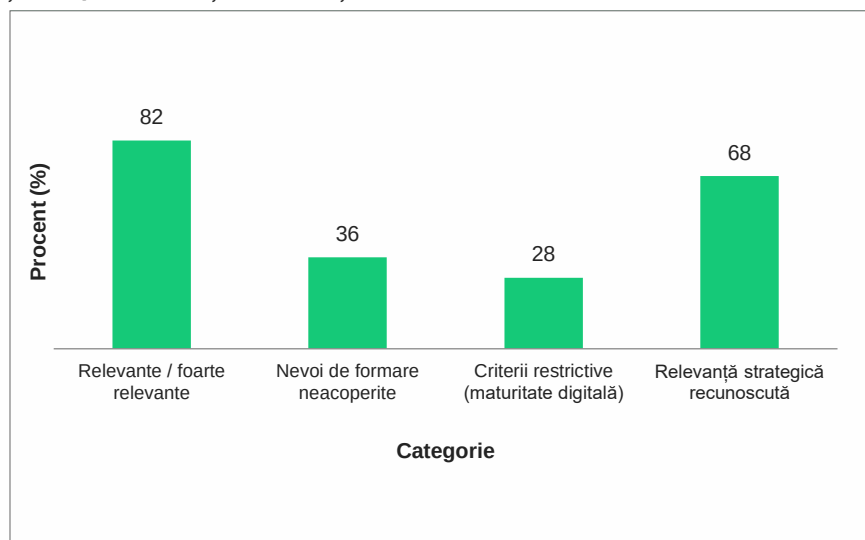
Rezultate cheie

1. Relevanța intervențiilor:

- Peste 82% dintre respondenți consideră că apelurile de proiecte lansate sub Prioritatea 2 au fost relevante sau foarte relevante pentru nevoile lor de digitalizare.
- În cazul APL, relevanța este percepută mai ales în legătură cu digitalizarea serviciilor publice și a interacțiunii cu cetățenii.
- IMM-urile au menționat în principal nevoia de finanțare pentru echipamente, software de gestiune și soluții de automatizare (ERP, CRM).

Rezultatele arată că majoritatea respondenților (aproximativ 82,1%) consideră că finanțările oferite prin Prioritatea 2 au fost relevante sau foarte relevante pentru nevoile organizațiilor lor. În cazul autorităților publice locale (APL), relevanța este asociată mai ales cu posibilitatea de modernizare a interacțiunii cu cetățenii și digitalizarea proceselor administrative (implementarea platformelor de plăți online, portaluri electronice, registre digitale). În cazul IMM-urilor, relevanța este concentrată pe digitalizarea proceselor interne, achiziția de echipamente, software ERP/CRM și soluții de automatizare a fluxurilor de producție.

Figura 6. Percenția asupra relevanței intervenției



Sursa: Anchetă online adresată solicitanților de finanțare în cadrul Priorității 2 – „O regiune digitală”.

Totuși, aproximativ 36% dintre respondenți apreciază că apelurile nu au acoperit în totalitate nevoile de formare și competențe digitale, iar un procent de 28% consideră că criteriile de eligibilitate privind maturitatea digitală au limitat accesul unor întreprinderi aflate în stadiu incipient al procesului de digitalizare. Aceste rezultate confirmă alinierea generală a intervențiilor cu nevoile beneficiarilor, dar indică și o nevoie de diversificare a tipurilor de sprijin, prin:

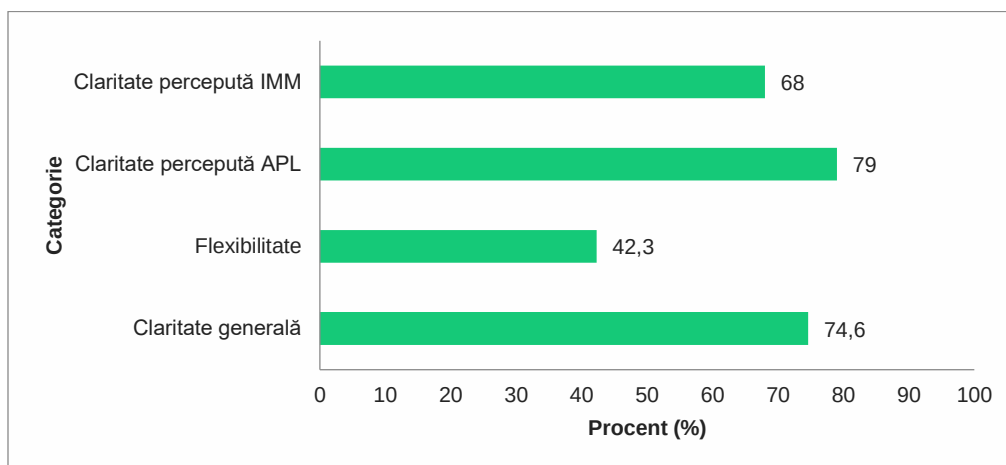
- finanțări pentru dezvoltarea competențelor digitale interne,
- sprijin pentru interoperabilitate și servicii integrate,
- flexibilizarea criteriilor de acces pentru IMM-urile mici și entitățile publice din mediul rural.

Concluzia sondajului este că relevanța strategică a Priorității 2 este recunoscută de peste două treimi dintre beneficiari ($\approx 68\%$), însă impactul perceput ar putea fi amplificat printr-o abordare mai diferențiată a nevoilor locale și sectoriale.

2. Claritatea ghidurilor și criteriilor

- 74,6% dintre respondenți consideră că ghidurile au fost clare, însă doar 42,3% le apreciază ca fiind flexibile în raport cu specificul fiecărui tip de beneficiar.
- Cele mai frecvent menționate dificultăți se referă la „interpretarea criteriilor privind maturitatea digitală” și „proportionalitatea cerințelor administrative”.

Figura 7. Claritatea ghidurilor și criteriilor



Sursa: Anchetă online adresată solicitanților de finanțare în cadrul Priorității 2 – „O regiune digitală”

Rezultatele arată că majoritatea respondenților (aproximativ 75%) apreciază claritatea documentației de finanțare, dar evidențiază și faptul că doar o parte dintre beneficiari consideră că ghidurile au reușit să se adapteze suficient la diversitatea organizațiilor eligibile.

În rândul APL-urilor, gradul de claritate este perceput ca fiind mai ridicat (79%), datorită experienței administrative și familiarității cu limbajul procedural. În schimb, în cazul IMM-urilor, doar 68% consideră ghidurile suficient de clare, invocând dificultăți în interpretarea condițiilor tehnice și a cerințelor privind maturitatea digitală.

3. Impactul estimat al proiectelor:

- 85% dintre beneficiari estimează o îmbunătățire a eficienței interne a activității prin implementarea proiectelor;
- 72% anticipează creșterea calității serviciilor digitale oferite publicului;
- 69% dintre IMM-uri declară că proiectul va contribui la creșterea competitivității.

Rezultatele confirmă că intervențiile finanțate prin Prioritatea 2 sunt percepute ca având un impact tangibil asupra performanței organizaționale, atât în sectorul public, cât și în cel privat. În cazul APL, accentul cade pe modernizarea infrastructurii informatice și interoperabilitatea cu alte instituții, iar pentru IMM-uri, beneficiile principale vizează automatizarea proceselor, optimizarea costurilor și dezvoltarea capacității de inovare.

4. Bariere identificate:

- Lipsa competențelor digitale interne – menționată de 52% dintre respondenți;
- Lipsa furnizorilor locali de soluții adecvate – 43%;
- Durata lungă a procesului de evaluare și clarificare administrativă – 39%.

Aceste bariere sunt mai pronunțate în rândul IMM-urilor din mediul rural și al autorităților locale de dimensiuni mici, unde resursele umane și tehnice dedicate digitalizării sunt limitate. Rezultatele evidențiază nevoia de programe complementare de formare profesională și parteneriate locale pentru servicii IT, care să faciliteze implementarea sustenabilă a investițiilor.

5. Sugestii ale beneficiarilor:

- Simplificarea procedurilor de raportare și clarificarea indicatorilor;
- Introducerea unor linii de finanțare dedicate „alfabetizării digitale” și „serviciilor integrate”;
- Creșterea transparenței procesului de evaluare și asigurarea unei asistențe tehnice continue;
- Reducerea duratei etapelor de clarificare și adaptarea cerințelor administrative la specificul beneficiarilor mai mici.

Concluzii:

Rezultatele sondajului confirmă o percepție general pozitivă privind relevanța și direcția intervențiilor finanțate prin PR Centru – Prioritatea 2, dar subliniază totodată nevoia unei abordări diferențiate pe categorii de beneficiari.

Digitalizarea este percepută ca o prioritate reală, însă ritmul de implementare și capacitatea administrativă diferă semnificativ între mediul urban și rural, respectiv între APL-uri și IMM-uri. În ansamblu, sondajul susține concluziile analizei documentare: transformarea digitală este în plină evoluție, iar succesul viitor depinde de consolidarea competențelor digitale și de creșterea capacității de absorbție la nivel regional.

Corelarea cu documentele strategice regionale, naționale și europene

Obiectivele Priorității 2 – „O regiune digitală” – rămân în deplină concordanță cu direcțiile de dezvoltare stabilite la nivel european, național și regional, reflectând o coerență verticală clară între Bussola Digitală 2030, Recomandările Specifice de Țară (RST 2024), Strategia de Specializare Inteligentă Centru (RIS3) și Programul Regional Centru 2021–2027.

Conform **Raportului de analiză intermediară (MTR, martie 2025)**, recomandările specifice de țară pentru România în 2024 nu au introdus provocări noi față de cele considerate la programare, dar au subliniat necesitatea **accelerării implementării programelor de coeziune, a consolidării capacității administrative și a valorificării inițiativei STEP – „Tehnologii strategice pentru Europa”** pentru creșterea competitivității industriale și digitale. MTR arată că PR Centru răspunde majorității acestor recomandări, contribuind direct la obiectivele europene 2030 prin măsuri de digitalizare, inovare și dezvoltare teritorială echilibrată. În acest context, PR Centru a propus includerea unei **noi priorități dedicate tehnologiilor STEP** și ajustarea apelurilor pentru a sprijini sectoarele emergente (tehnologii digitale, AI, eficiență energetică și biotehnologii), consolidând astfel legătura cu inițiativele europene privind suveranitatea tehnologică și tranziția verde și digitală.

În ceea ce privește **alinierea la Bussola Digitală 2030**, intervențiile Priorității 2 contribuie direct la atingerea obiectivelor privind:

- creșterea ponderii populației cu competențe digitale de bază la 80%;
- digitalizarea a cel puțin 90% din IMM-uri;
- dezvoltarea infrastructurilor digitale interoperabile la nivelul administrației publice.

La nivel regional, **RIS3 Centru 2021–2027** definește digitalizarea ca **o condiție transversală de competitivitate** pentru toate domeniile economice – industrie prelucrătoare, sănătate, energie verde, turism, agricultură și industrii creative –, evidențiind nevoia de competențe digitale și inovare în afaceri și administrație. **Programul Regional Centru** preia aceste direcții și le transpune operațional prin Prioritatea 2, vizând „accelerarea adoptării digitalizării în mediul public și privat” și impunând **formarea digitală a personalului** drept componentă obligatorie a proiectelor finanțate (PR Centru, p. 66).

De asemenea, **Ghidurile solicitantului** aferente celor două apeluri – **Acțiunea 2.1.1 (Comunități digitale)** și **Acțiunea 2.2 (Digitalizarea IMM-urilor)** – reflectă fidel această viziune strategică.

- Ghidul 2.1.1 sprijină interoperabilitatea platformelor, dezvoltarea de aplicații AI, IoT și cloud pentru servicii publice inteligente și transparente;
- Ghidul 2.2 este fundamentat pe concluziile **Semestrului European** și ale **rapoartelor DESI**, vizând reducerea decalajelor digitale ale IMM-urilor și stimularea adoptării de soluții avansate în procesele de afaceri.

Astfel, din perspectiva documentelor de programare și a RST 2024, **obiectivele și mecanismele de implementare ale Priorității 2 sunt pe deplin aliniate cu agenda europeană și națională pentru digitalizare și competitivitate**. PR Centru contribuie direct la realizarea **tranziției duble – verzi și digitale** – și la consolidarea capacității administrative și antreprenoriale regionale, confirmând o **coerență verticală (UE–național–regional)** și **orizontală (între apeluri complementare)**, conform concluziilor MTR.

Obiectivele Priorității 2 – „O regiune digitală” – sunt în deplină concordanță cu principalele documente programatice și strategice care ghidează dezvoltarea digitală la nivel regional, național și european.

La nivel regional, direcțiile de intervenție reflectă o continuitate clară cu Strategia de Specializare Inteligentă a Regiunii Centru 2021–2027 (RIS3 Centru), care definește digitalizarea drept „*condiție transversală de competitivitate*” pentru toate domeniile de specializare inteligentă (industrie prelucrătoare, sănătate, energie verde, turism, agricultură, industrii creative). RIS3 subliniază explicit nevoia de:

- dezvoltare a competențelor digitale în administrație și economie;
- creștere a interoperabilității sistemelor informatice;
- consolidare a ecosistemelor de inovare digitală (hub-uri regionale, DIH-uri, parteneriate public–privat).

Aceste direcții sunt preluate și consolidate în Programul Regional Centru 2021–2027, care accentuează „*accelerarea adoptării digitalizării în mediul public și privat*” și stabilește *formarea competențelor digitale ca element obligatoriu* al investițiilor susținute (p. 66).

La nivel european, obiectivele Priorității 2 se aliniază la:

- Bussola Digitală a Uniunii Europene (Digital Compass 2030), care urmărește:
 - creșterea ponderii IMM-urilor digitalizate la minimum 90% până în 2030;
 - asigurarea ca cel puțin 80% din populația adultă să dețină competențe digitale de bază;
 - transformarea administrațiilor publice în „100% digitale” până în 2030;
- Agenda pentru Europa Digitală și Strategia pentru Piața Unică Digitală, care promovează interoperabilitatea, securitatea cibernetică și investițiile în infrastructură digitală ca piloni ai competitivității europene;
- Politica de Coeziune 2021–2027, prin obiectivul strategic „*O Europă mai inteligentă*” (PO1), unde digitalizarea este recunoscută drept motor al inovării și productivității.

Analiza direcționării strategice a finanțării – Ghidurile apelurilor 2.1.1 și 2.2

Analiza celor două apeluri de proiecte lansate în cadrul Priorității 2 confirmă transpunerea coerentă a acestor orientări strategice în mecanismele de finanțare:

- Acțiunea 2.1.1 – Comunități digitale Vizează creșterea capacității UAT-urilor de a furniza servicii publice digitale integrate. Ghidul solicitantului prevede:
 - investiții în platforme și aplicații de e-guvernare (management documentar, sisteme front-office/back-office, aplicații mobile, portaluri electronice);
 - adoptarea tehnologiilor emergente – AI, recunoaștere vocală, senzori IoT, sisteme de monitorizare energetică inteligentă;
 - prioritizarea interoperabilității și securității cibernetice;
 - corelarea proiectelor cu strategiile locale de digitalizare, SIDU sau SDL, evitând intervențiile izolate și asigurând coerență strategică.

Rezultatele ținute (ex. ≥96.000 utilizatori de servicii digitale noi sau optimizate, ≥30 UAT-uri beneficiare) reflectă orientarea spre impact direct asupra cetățenilor și calității serviciilor publice.

Acțiunea 2.2 – Digitalizarea IMM-urilor Promovează transformarea digitală a întreprinderilor non-IT, prin:

- investiții în software și sisteme digitale avansate (ERP, CRM, RPA, IoT, AI, VR/AR, cloud computing);
- obligativitatea elaborării unui Plan de digitalizare, cu diagnoză inițială, viziune și indicatori măsurabili;
- sprijinirea colaborării cu hub-urile de inovare digitală (EDIH) și a formării competențelor digitale în cadrul întreprinderii.

Prin aceste cerințe, apelul contribuie la atingerea ținutelor Bussolei Digitale și favorizează transformarea digitală reală, nu doar achiziția de echipamente.

1.3 Concluzii

Evoluțiile socio-economice și digitale din perioada 2021–2024 confirmă că **obiectivele inițiale ale Priorității 2 – O regiune digitală – rămân pe deplin relevante** în raport cu nevoile actuale ale Regiunii Centru. Creșterea PIB-ului și a productivității confirmă stabilitatea economică a regiunii, dar decalajele teritoriale și sectoriale rămân semnificative. Ponderea redusă a sectoarelor de înaltă tehnologie, decalajele în digitalizarea IMM-urilor, nivelul redus al competențelor digitale și participarea limitată a adulților la formare profesională evidențiază vulnerabilități structurale care afectează capacitatea regiunii de a valorifica potențialul digitalizării. Progresul în competențele digitale și utilizarea TIC rămâne sub media europeană, iar investițiile în cercetare și inovare sunt insuficiente pentru a susține o tranziție durabilă către o economie bazată pe cunoaștere.

În plan social, rata ridicată a abandonului școlar și scăderea populației active reduc capacitatea de adaptare a pieței muncii la noile tehnologii. În plan economic, investițiile insuficiente în cercetare, inovare și competențe digitale împiedică creșterea productivității și adoptarea pe scară largă a tehnologiilor emergente precum inteligența artificială, automatizarea sau soluțiile bazate pe date.

Prioritatea 2 a fost construită în deplină concordanță cu direcțiile strategice definite în *Strategia de Specializare Inteligentă a Regiunii Centru 2021–2027* și în studiul „Resurse umane pentru specializarea inteligentă”. RIS3 Centru a identificat digitalizarea drept un **vector transversal al competitivității** și a propus măsuri de sprijin pentru dezvoltarea infrastructurii TIC, a hub-urilor digitale și a competențelor avansate. Totodată, studiul privind resursele umane a subliniat **deficitul de competențe digitale și nevoia de formare adaptată domeniilor de specializare inteligentă** (industrie prelucrătoare, sănătate, turism, energie verde, industrii creative). Prin urmare, evoluțiile observate în perioada 2021–2024 confirmă **continuitatea acestor nevoi și actualitatea direcțiilor de intervenție din Prioritatea 2**, care vizează accelerarea transformării digitale și consolidarea capitalului uman în domenii cu potențial competitiv regional.

În acest context, direcțiile de finanțare și sprijin oferite prin Prioritatea 2 – *digitalizarea IMM-urilor, dezvoltarea competențelor digitale, interoperabilitatea administrației publice și sprijinirea inovării prin tehnologii avansate* – continuă să răspundă direct provocărilor identificate la nivel regional. Prin urmare, sprijinirea IMM-urilor în adoptarea tehnologiilor digitale, modernizarea serviciilor publice și dezvoltarea competențelor digitale reprezintă direcții de acțiune perfect aliniate cu nevoile structurale ale Regiunii Centru și cu obiectivele Deceniului Digital 2030 al Uniunii Europene.

Astfel, analiza confirmă **relevanța continuă și necesitatea strategică** a intervențiilor din cadrul PR Centru, demonstrând că obiectivele inițiale rămân coerente cu nevoile actuale de dezvoltare și cu viziunea Regiunii Centru de a deveni un pol competitiv și digitalizat al României.

Analiză sintetică SWOT – Relevanța continuă a Priorității 2

Această analiză integrează rezultatele diagnosticului socio-economic (Anexa 1), datele statistice disponibile (INS, Eurostat, BEI, ADR Centru), precum și informațiile provenite din sondajul și interviurile realizate în rândul beneficiarilor și actorilor instituționali. Scopul analizei este de a evalua în mod sintetic punctele tari și slabe, oportunitățile și amenințările care influențează **relevanța și actualitatea intervențiilor** din cadrul Priorității 2 – „O regiune digitală”.

1. Puncte tari (Strengths)

(elemente interne care consolidează relevanța intervenției)

- **Performanță economică peste media națională:** PIB/locuitor de 34.805 EUR (2023), echivalent cu 95% din media României și 71% din media UE, confirmând o bază economică solidă.
- **Economie diversificată și policentrică:** Brașov, Sibiu și Mureș concentrează peste 65% din PIB-ul regional și acționează ca poli de digitalizare și inovare.
- **Densitate antreprenorială în creștere:** +24% unități locale active în ultimii 15 ani (de la 68.001 în 2008 la 84.105 în 2023).

- **Piață a muncii stabilă:** Rată a șomajului constant scăzută ($\approx 3,3-3,7\%$ între 2021–2023), semn al cererii ridicate de forță de muncă.
- **Cadru strategic clar și coerent:** RIS3 Centru, PR Centru 2021–2027 și Bussola Digitală 2030 converg asupra obiectivelor de digitalizare, inovare și formare.
- **Mecanisme de finanțare bine orientate:** Apelurile 2.1.1 (Comunități digitale) și 2.2 (Digitalizarea IMM-urilor) transpun direct obiectivele strategice europene și regionale, condiționând investițiile de existența unui plan de digitalizare și de acțiuni de formare.
- **Ecosisteme emergente de inovare:** Hub-urile digitale (DIH) din Brașov și Sibiu creează premise pentru colaborare public–privat–academic.

2. Puncte slabe (Weaknesses)

(factori interni care limitează eficiența intervenției)

- **Deficit de competențe digitale:** Doar 33% din populația adultă are competențe digitale de bază (DESI 2023), mult sub media UE (56%).
- **Participare redusă la formare continuă:** 5,6% adulți implicați în programe de educație și formare (2024), sub media națională ($\approx 9\%$) și mult sub cea UE (13,5%).
- **Grad redus de digitalizare în mediul de afaceri:** Doar 38% dintre IMM-uri utilizează cel puțin o tehnologie digitală avansată (față de 61% media UE – BEI, 2023).
- **Interoperabilitate scăzută a sistemelor publice:** doar aproximativ 40% dintre APL oferă servicii digitale de bază, majoritatea limitate la plăți online și formulare electronice.
- **Diferențe teritoriale majore:** Brașov și Sibiu concentrează cele mai digitalizate IMM-uri, în timp ce Harghita și Covasna rămân la un nivel operațional (hardware, echipamente).
- **Capacitate instituțională inegală:** diferențe între APL-uri mari și comune mici în accesarea fondurilor și gestionarea proiectelor digitale.
- **Orientare predominant industrială a economiei:** doar 2,3% din forța de muncă activează în sectoare high-tech, sub media UE (4,9%).

3. Oportunități (Opportunities)

(factori externi favorabili consolidării relevanței intervenției)

- **Context strategic european favorabil:** Bussola Digitală 2030 stabilește ținte concrete (80% competențe digitale, 90% IMM-uri digitalizate) care susțin prioritățile PR Centru.
- **Tehnologii emergente:** AI, IoT, cloud computing, big data și RPA – sprijinite explicit în ghidurile solicitantului – pot genera salturi de productivitate.
- **Consolidarea DIH-urilor regionale:** oportunitatea de a transforma hub-urile de la Brașov și Sibiu în centre de testare și inovare pentru întreprinderi.
- **Finanțări complementare:** sinergii posibile cu programele PNRR, Horizon Europe, Digital Europe și viitoarele fonduri Interreg (RO–HU, RO–BG).
- **Cerere ridicată pentru soluții digitale locale:** 82% dintre respondenți în sondaj consideră digitalizarea o prioritate esențială pentru dezvoltarea comunităților.
- **Interes crescut pentru parteneriate educaționale și formare STEM:** universitățile din Sibiu, Brașov și Târgu Mureș dezvoltă cursuri digitale aplicate nevoilor pieței.

4. Amenințări (Threats)

(factori externi care pot reduce relevanța sau impactul intervenției)

- **Tendențe demografice negative:** scădere medie de $-4,1\%$ a populației (2013–2021), cu accent în zonele periferice (Harghita, Covasna).
- **Piață a muncii tensionată:** cerere ridicată de competențe tehnice și IT în condițiile unei oferte reduse.

- **Fragmentarea digitalizării:** riscul dezvoltării de soluții izolate, fără interoperabilitate interinstituțională.
- **Dependenta de resurse externe:** implementarea proiectelor depinde de consultanți și furnizori privați, ceea ce poate afecta sustenabilitatea.
- **Decalaje urban–rural persistente:** comunele mici rămân semnificativ în urmă în adoptarea soluțiilor digitale.
- **Volatilitate economică și costuri ridicate:** fluctuațiile inflaționiste și costurile echipamentelor IT pot întârzia implementarea proiectelor.

5. Concluzii SWOT

Analiza confirmă că **Prioritatea 2 – „O regiune digitală” – rămâne strategic relevantă** pentru Regiunea Centru. Punctele tari și oportunitățile externe oferă un cadru solid pentru consolidarea competitivității regionale, dar succesul intervențiilor depinde de **corelarea investițiilor hard (echipamente, platforme)** cu **măsuri soft (formare, managementul schimbării, interoperabilitate)**. Presiunile demografice și decalajele teritoriale necesită abordări diferențiate, iar digitalizarea trebuie înțeleasă ca proces sistemic, nu doar tehnologic.

Puncte tari (Strengths)

- Poluri economice și urbane puternice (Brașov, Sibiu, Mureș) care acționează ca nuclee ale transformării digitale.
- Densitate antreprenorială în creștere (+24% unități active 2008–2023).
- Rată scăzută a șomajului ($\approx 3,3\%$) și economie regională rezilientă.
- Apeluri bine direcționate (2.1.1 și 2.2) cu planuri de digitalizare și formare obligatorii.

Oportunități (Opportunities)

- Integrarea tehnologiilor emergente (AI, IoT, cloud computing, RPA) în apelurile de proiecte.
- Consolidarea hub-urilor de inovare digitală regionale (EDIH/DIH) la Brașov și Sibiu.
- Țintele Bussolei Digitale 2030 – 80% competențe digitale de bază, 90% IMM-uri digitalizate – oferă un cadru de convergență.

Puncte slabe (Weaknesses)

- Nivel insuficient al competențelor digitale în rândul populației ($\approx 33\%$ față de 56% media UE).
- Grad redus de interoperabilitate între sistemele informatice publice.
- Maturitate digitală inegală între IMM-uri și între județele regiunii.
- Participare încă modestă la formare continuă ($\approx 5,6\%$ adulți).

Amenințări (Threats)

- Tendințe demografice negative ($-4,1\%$ rata brută de schimbare).
- Presiune pe forța de muncă calificată, îmbătrânirea populației active.
- Risc de fragmentare a proceselor digitale fără creșterea interoperabilității între sisteme.
- Disparități teritoriale persistente între centre urbane și

Surse bibliografice:

- Banca Europeană de Investiții (2023). *Digitalizarea IMM-urilor din România*. Luxemburg: BEI.
- European Investment Bank (EIBIS) (2021). *Romania Country Overview*. Luxemburg: EIB.
- Institutul Național de Statistică (INS) (2021). *Analiza antreprenoriatului bazat pe inovare*.
- Institutul Național de Statistică (INS), TEMPO Online – POP107A: *Evoluția populației și rata brută de schimbare naturală* (2013–2021).
- Institutul Național de Statistică (INS), TEMPO Online – FOM107A: *Indicatori ai pieței muncii la nivel regional* (2021–2023).

- Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM, 2023).
- CNIPMMR (2024). *Carta Albă a IMM-urilor din România 2024*.
- Eurostat (2024). *Use of computers and the internet by employees, by NACE Rev.2 activity and NUTS 2 region* [
- Eurostat (2024). *Participation in education and training*].
- ADR Centru (2021). *Resurse umane pentru specializarea inteligentă*.
- ADR Centru (2021). *Strategia de Specializare Inteligentă a Regiunii Centru 2021–2027 (RIS3 Centru)*.

ANEXA 3. MINUTE INTERVIURI

1. MINUTĂ INTERVIU DEPARTAMENTUL EVALUARE – CONTRACTARE – SERVICIUL EVALUARE ȘI SELECȚIE

Data: 2025

Locație: online

Participanți: Reprezentant Departamentul Evaluare – Contractare Serviciul Evaluare și Selecție și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Calendarul și lansarea apelurilor

Implementarea apelurilor din cadrul Priorității 2 a fost afectată de întârzieri față de calendarul inițial, cauzate de factori de natură legislativă, instituțională și organizatorică. Printre principalele motive s-au numărat:

- necesitatea clarificării unor aspecte legislative și de reglementare;
- discuțiile prelungite cu Comisia Europeană;
- dificultăți interne de coordonare și adaptare instituțională.

Cu toate acestea, activitatea a avansat semnificativ odată cu lansarea apelurilor:

- Apelul 2.1.1 – APL a înregistrat un interes deosebit, generând un număr foarte mare de cereri de finanțare;
- Apelul 2.2 – IMM a atins circa 84% din alocare, procesul de contractare fiind în curs de finalizare;
- se are în vedere lansarea unui nou apel pentru utilizarea diferenței de alocare necontractate.

O observație relevantă este că, în rândul IMM-urilor, interesul major s-a concentrat asupra investițiilor în producție, în detrimentul celor strict orientate spre digitalizare. Aceasta denotă un nivel încă redus de conștientizare a importanței transformării digitale, probabil influențat de apelurile similare din cadrul Priorității 1 și al PNRR, percepute ca alternative concurente.

Calitatea cererilor de finanțare și a planurilor de digitalizare

Toate cererile depuse în cadrul Priorității 2 au inclus planuri de digitalizare, conform cerințelor din Ghidul Solicitantului.

Calitatea acestor planuri a fost, în ansamblu, bună spre foarte bună, multe dintre ele demonstrând o abordare coerentă și o înțelegere clară a nevoilor și soluțiilor vizate.

Diferențele de calitate între proiecte s-au datorat, în principal:

- gradului de implicare a conducerii beneficiarului (primar, administrator);
- experienței anterioare în implementarea proiectelor cu finanțare europeană;
- utilizării consultanților pentru elaborarea și argumentarea proiectelor.

În cazul IMM-urilor, planurile cele mai solide au fost acelea în care investițiile propuse erau corelate cu activitatea de bază a firmei, evitându-se achizițiile tehnologice izolate și lipsite de coerență strategică.

Durata și organizarea procesului de evaluare

Procesul de evaluare a fost influențat semnificativ de factori operaționali și instituționali. Utilizarea evaluatorilor externi, combinată cu lipsa de predictibilitate privind disponibilitatea acestora (inclusiv perioade de suspendare a colaborării), a condus la:

- dependență crescută de echipele interne, care au asigurat coerență și control;
- dar și la presiuni de capacitate, mai ales pentru apelul 2.1.1, unde volumul de proiecte a fost foarte mare.

Echipele interne ale AM PR Centru au manifestat un efort susținut pentru menținerea ritmului și calității evaluării, în ciuda limitărilor resurselor disponibile.

Modificările aduse prin OUG 23/2023, care impun ca toate cererile să treacă prin Etapa de Testare a Fezabilității (ETF) înainte de verificarea eligibilității, au generat:

- vârfuri de sarcină și presiune suplimentară asupra evaluatorilor și a AM PR Centru;

- creșterea exigenței față de solicitanți, întrucât respectarea strictă a criteriilor devine esențială – chiar și erori minore pot duce la respingerea proiectului.

Calitatea generală a cererilor a fost apreciată ca fiind bună, în special acolo unde:

- au fost implicați consultanți specializați, și
- a existat implicare directă din partea conducerii beneficiarului, reflectată în justificări solide și o viziune strategică clară.

Etapă ETF și percepții eronate privind simplificarea (OUG 23/2023)

S-a observat o confuzie frecventă în rândul solicitanților privind interpretarea rezultatelor ETF. Mulți dintre cei care au obținut scoruri ridicate (de exemplu, 89 puncte) au înțeles greșit că această etapă echivalează cu acceptarea finală a proiectului, fără a conștientiza că urmează și verificarea eligibilității.

Această percepție eronată a condus la respingerea unor proiecte din motive minore, care ar fi putut fi corectate dacă ar fi fost semnalate la timp. Se recomandă, astfel, îmbunătățirea comunicării cu solicitanții, prin:

- mesaje automate de avertizare în MySMIS;
- materiale de ghidaj suplimentare privind diferențele dintre etapele ETF, eligibilitate și contractare.

Aplicarea principiilor orizontale și a cerințelor DNSH

Comparativ cu perioada 2014–2020, s-a remarcat o îmbunătățire semnificativă în aplicarea principiilor orizontale, în special în rândul APL-urilor. Exemple pozitive includ:

- implementarea de soluții verzi și aplicații dedicate persoanelor cu dizabilități;
- săli digitalizate pentru persoane nevăzătoare;
- inițiative inovatoare de incluziune digitală.

În schimb, pentru IMM-uri, aplicarea acestor principii a fost adesea formală, fără integrarea lor efectivă în logica proiectului. Lista DNSH (Anexa 8) a fost, totuși, înțeleasă și aplicată corect de majoritatea solicitanților, în special în ceea ce privește:

- soluțiile ecologice,
- accesibilitatea digitală,
- evitarea impactului negativ asupra mediului.

Este importantă, în continuare, verificarea realismului și a aplicabilității măsurilor asumate, pentru a preveni simpla „bifare” formală a criteriilor. De asemenea, planul de monitorizare al proiectului, inclus în aplicație, constituie un instrument valoros pentru urmărirea efectivă a respectării principiilor orizontale – cu condiția ca implementarea să fie activ monitorizată.

Sustenabilitate și implicarea conducerii beneficiarilor

Gradul de implicare al conducerii solicitantului s-a dovedit un factor determinant al calității proiectului. În numeroase cazuri, sustenabilitatea financiară – prin asigurarea mentenanței digitale în cazul IMM-urilor sau a resurselor umane dedicate în cazul APL-urilor – a constituit un criteriu de departajare între proiecte similare.

Pentru consolidarea rezultatelor pe termen lung, se recomandă:

- intensificarea asistenței și ghidajului acordate beneficiarilor cu capacitate administrativă redusă;
- promovarea unei abordări strategice și sustenabile, care să depășească logica investiției punctuale și să urmărească transformarea digitală reală.

2. MINUTĂ INTERVIU DEPARTAMENT POLITICI REGIONALE, PROGRAME – SERVICIUL SPECIALIZARE INTELIGENTĂ

Data: 10 octombrie 2025

Locație: online

Participanți: Reprezentant Serviciul Specializare Inteligentă și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Context și scopul discuțiilor

Întâlnirea a avut ca scop clarificarea aspectelor legate de logica de programare și implementare aferente Priorității 2 – „O regiune digitală”, cu accent pe intervențiile dedicate digitalizării administrațiilor publice locale și întreprinderilor mici și mijlocii. Discuțiile au vizat, de asemenea, gradul de atractivitate al apelurilor, aplicarea criteriilor DESI, restricțiile impuse de Comisia Europeană, precum și dificultățile întâmpinate în procesul de evaluare și contractare a proiectelor.

Aspectele discutate

S-a menționat că, la momentul discuției, pentru componenta destinată administrațiilor publice locale (APL) nu există proiecte contractate, deși mai multe au fost aprobate, fapt care îngreunează măsurarea progresului și a eficienței intervențiilor. În privința apelului destinat IMM-urilor, au fost înregistrate treizeci și opt de proiecte aflate în implementare, însă nivelul de accesare s-a situat sub cel anticipat inițial, în jurul a optzeci la sută din alocarea totală.

Au fost reiterate premisele programării inițiale, conform cărora intervențiile pentru APL au vizat digitalizarea serviciilor publice locale și dezvoltarea de soluții de tip Smart City, iar cele pentru IMM-uri au avut ca scop creșterea competitivității prin digitalizarea proceselor interne. Cadrul de referință utilizat a fost stabilit de Comisia Europeană, care a impus aplicarea criteriilor DESI pentru a demonstra contribuția la obiectivele europene de transformare digitală. Indicatorii și anul de raportare au fost stabiliți la nivel comunitar, iar România a preluat ca referință setul DESI 2019, aplicat uniform în toate statele membre.

S-a precizat că criteriilor DESI măsoară prezența tehnologiilor digitale, nu gradul de utilizare a acestora. În practică, acest aspect a generat percepția că indicatorii sunt parțial depășiți. Totuși, aceștia au fost menținuți pentru a asigura coerența metodologică și comparabilitatea datelor. În cadrul discuției s-a menționat că anumite companii de consultanță cu specializare tehnică au reușit să încadreze tehnologii moderne – precum automatizarea proceselor, analiza de date sau inteligența artificială – în rubricile corespunzătoare criteriilor DESI, în timp ce alte firme, cu profil generalist, au întâmpinat dificultăți în aplicarea grilei.

În ceea ce privește apelul destinat APL-urilor, s-a menționat că ghidul a fost considerat clar și accesibil, vizând inclusiv comune și orașe mici. Pentru comune, proiectele s-au concentrat pe digitalizarea de bază – implementarea registrelor electronice, a sistemelor de management al documentelor și a aplicațiilor de gestiune administrativă. Municipiile s-au orientat către proiecte Smart City, vizând integrarea tehnologiilor digitale în serviciile publice locale. În numeroase cazuri, autoritățile au apelat la furnizori care au oferit soluții standardizate, adaptate nivelului local de maturitate digitală, dar cu un grad redus de inovare.

Pentru apelul IMM, percepția generală a fost că grila de evaluare este restrictivă, în special prin raportare la criteriile DESI, care descriu mai degrabă prezența unor tehnologii decât capacitatea de inovare sau utilizare avansată. Mulți consultanți au semnalat că indicatorii nu reflectă realitățile tehnologice actuale, iar criteriile de punctaj au fost considerate dificile, în special pentru firmele mici.

A fost discutată și problema eligibilității cheltuielilor, în special a abonamentelor și subscripțiilor pentru servicii cloud. În faza inițială, aceste cheltuieli au fost excluse conform regulilor FEDR, însă, în vara anului curent, Comisia Europeană a emis o interpretare prin care permite includerea lor ca eligibile în apelurile viitoare, care nu a mai fost aplicată apelului activ în anul 2024, deoarece acesta era deja închis.

În ceea ce privește procesul de evaluare și contractare, s-a semnalat faptul că durata acestuia este foarte mare, depășind adesea un an. Ca urmare, în multe proiecte s-au constatat situații în care echipamentele și versiunile de software menționate în aplicațiile inițiale au devenit între timp depășite sau indisponibile. Au fost necesare acte adiționale și proceduri suplimentare pentru echivalarea echipamentelor, ceea ce a generat întârzieri suplimentare. În unele cazuri, beneficiarii au contractat credite și au angajat personal în așteptarea achizițiilor, ceea ce a condus la blocaje operaționale.

S-a subliniat necesitatea introducerii unor mecanisme de flexibilitate care să permită actualizarea specificațiilor tehnice între evaluare și contractare, precum și notificarea rapidă a echivalărilor pe parcursul

implementării. În opinia participanților, aceste ajustări ar trebui să fie bazate pe rezultatul urmărit și nu strict pe caracteristicile tehnice ale echipamentelor propuse inițial.

Totodată, s-a discutat despre oportunitatea de a orienta evaluarea către rezultate măsurabile, prin introducerea unor indicatori de rezultat care să reflecte impactul real al digitalizării – îmbunătățirea eficienței, a productivității și a calității serviciilor oferite. În acest sens, a fost apreciată utilitatea elaborării unor ghiduri interpretative privind aplicarea criteriilor DESI, precum și organizarea de sesiuni de informare dedicate beneficiarilor și consultanților, anterior lansării apelurilor.

S-a clarificat faptul că grila de evaluare nu impune utilizarea unor rețele sociale specifice, iar interpretările de acest tip sunt nefondate. Formulările din ghid sunt generale, iar modul de demonstrare a prezenței digitale este la latitudinea fiecărui solicitant. De asemenea, s-a confirmat menținerea pragului de șapte criterii DESI ca reper pentru intensitatea digitală ridicată, cu precizarea că acesta nu are caracter eliminativ, ci influențează doar punctajul.

În cadrul discuției a fost reluată și tema subiectivității criteriilor calitative. S-a arătat că acestea sunt indispensabile pentru a surprinde coerența și relevanța proiectelor, iar aprecierea se bazează pe consistența justificărilor și pe claritatea viziunii asupra procesului de digitalizare.

S-a făcut referire la planurile de relansare a apelului 2.2, preconizată până la sfârșitul anului, cu o alocare inițială de aproximativ patru milioane de euro. Alocarea poate fi suplimentată în funcție de fondurile rămase necontractate. În noul apel vor fi incluse cheltuielile cu abonamentele și subscripțiile cloud, iar grila va păstra referința criteriilor DESI 2019.

Pe parcursul discuției a fost subliniată necesitatea adaptării proceselor administrative la ritmul accelerat al evoluției tehnologice. S-a arătat că digitalizarea avansează mult mai rapid decât ciclurile de programare, evaluare și contractare, iar lipsa unor mecanisme de flexibilitate riscă să conducă la finanțarea unor soluții deja depășite la momentul implementării. În consecință, s-a convenit că este esențială o abordare echilibrată între rigoarea procedurală și adaptabilitatea tehnică, pentru a asigura eficiența și relevanța investițiilor.

Concluzii

Discuțiile au confirmat faptul că structura și logica programării Priorității 2 respectă cerințele Comisiei Europene, însă complexitatea tehnică și ritmul lent al proceselor administrative generează dificultăți în implementare. Criteriile DESI 2019, deși considerate parțial depășite, rămân reperul utilizat la nivel european, asigurând comparabilitatea între statele membre.

În contextul evaluării intermediare, a fost evidențiată necesitatea unor ajustări care să permită o mai bună corelare între dinamica pieței și cadrul procedural, precum și orientarea finanțărilor către rezultate concrete, măsurabile și relevante pentru procesul de digitalizare. Se recomandă consolidarea capacității beneficiarilor prin sesiuni de informare, clarificarea interpretării criteriilor DESI și simplificarea procedurilor de actualizare tehnică.

S-a subliniat, totodată, că succesul viitoarelor apeluri depinde de capacitatea sistemului de implementare de a menține un echilibru între conformitate, flexibilitate și orientare spre impact, astfel încât investițiile să contribuie efectiv la modernizarea serviciilor publice și la creșterea competitivității mediului de afaceri.

3. MINUTĂ INTERVIU DEPARTAMENT MONITORIZARE PROIECTE

Data: 16 octombrie 2025

Locație: online

Participanți: Reprezentant ADR Centru, Departament Monitorizare Proiecte și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Context și scopul discuțiilor

Întâlnirea a avut ca scop clarificarea aspectelor legate de procesul de monitorizare a proiectelor finanțate în cadrul Priorității 2 „O regiune digitală”, cu accent pe mecanismele de urmărire a progresului, gestionarea

notificărilor și a actelor adiționale, precum și identificarea riscurilor de implementare pentru categoriile de beneficiari (IMM și APL). Discuțiile au vizat în special:

- stadiul actual al implementării proiectelor contractate și principalele abateri de la planificarea inițială;
- funcționarea planului de monitorizare și modul în care acesta este utilizat pentru identificarea proiectelor cu risc;
- tipologia notificărilor și cauzele frecvente care au determinat necesitatea modificărilor (de ex. actualizarea specificațiilor tehnice ca urmare a evoluției tehnologice);
- instrumentele și practicile folosite de ADR pentru urmărirea indicatorilor de etapă și menținerea comunicării cu beneficiarii;
- dificultățile întâmpinate de beneficiari în respectarea termenelor procedurale și a cerințelor administrative.

Aspectele discutate

Situația actuală a implementării proiectelor de la nivelul P2, acțiunea 2.2

La momentul interviului, erau 58 de contracte semnate în cadrul Priorității 2. Comparativ cu luna iulie, când erau contractate doar 38 de proiecte, s-a înregistrat astfel o creștere semnificativă a ritmului de contractare, însă stadiul de implementare rămâne preponderent incipient.

Astfel:

- Aproximativ 35% dintre proiecte se află în etapă incipientă,
- Circa 20 de proiecte au fost demarate în cursul anului 2024,

Majoritatea se află la jumătatea perioadei de implementare, cu activități în desfășurare începând din primăvara – vara anului 2025. Doar 2 proiecte au raportat un grad de realizare mai ridicat, între 80% și 95%, în timp ce restul sunt încă în faza de achiziții sau de implementare timpurie.

În total, au fost transmise 58 de notificări, dintre care 37 au fost aprobate, având următoarea distribuție:

- 15 notificări privind actualizarea planului de monitorizare,
- 7 notificări pentru corectarea erorilor,
- 1 notificare referitoare la schimbarea echipei de proiect,
- 8 notificări legate de planurile de achiziții.
- au fost înregistrate 9 acte adiționale, dintre care:
 - 3 vizează schimbarea locației de implementare, iar
 - 5 privesc actualizarea planurilor de monitorizare.

Rolul Planului de monitorizare ca instrument nou de management și gestionarea notificărilor și a actelor adiționale

Planul de monitorizare este perceput de ADR Centru ca un instrument util și necesar, chiar dacă reprezintă un element de noutate pentru beneficiari și nu este încă pe deplin înțeles de toți. Deși contractele de finanțare includ o prevedere specifică referitoare la acest instrument, pentru mulți beneficiari el a presupus introducerea unor cerințe noi de raportare, în special privind indicatorii de etapă.

Din perspectiva ADR Centru, indicatorul de etapă referitor la achiziții constituie un element esențial pentru monitorizarea progresului, alături de raportul de progres.

Aceste instrumente oferă ofițerilor de monitorizare posibilitatea de a identifica la timp proiectele cu dificultăți și de a interveni preventiv. În practică, ADR Centru a manifestat flexibilitate în aplicarea regulilor privind îndeplinirea primului indicator de etapă, respectiv finalizarea achizițiilor în termen de 3 luni de la semnarea contractului.

Astfel, în baza unei decizii interne, s-a stabilit ca suspendarea cererilor de rambursare să se aplice doar beneficiarilor care nu au demarat procedurile de achiziție și nici nu au transmis notificări, nu și celor care au înregistrat un progres parțial de minimum 50% în realizarea achizițiilor publice. Prin urmare, abordarea ADR Centru a fost una constructivă, menită să sprijine continuarea implementării proiectelor, evitând blocajele administrative în cazurile în care progresul era vizibil.

Analiza statistică a notificărilor confirmă că majoritatea acestora au avut la bază modificări ale planului de monitorizare, determinate de necesitatea actualizării specificațiilor tehnice ale echipamentelor, ca urmare a evoluțiilor tehnologice intervenite între momentul depunerii proiectului și demararea efectivă a implementării.

În consecință, majoritatea actelor adiționale au vizat tot actualizarea planurilor de monitorizare, reflectând adaptarea proiectelor la condițiile tehnice curente și la noile cerințe ale pieței.

Procesul de aprobare a notificărilor este, în general, rapid și fluent, nefiind identificate blocaje semnificative. Totuși, au fost semnalate cazuri punctuale care au evidențiat lipsa de experiență a unor beneficiari sau neînțelegerea cerințelor specifice ale proiectelor europene — de exemplu, situații în care achizițiile au fost efectuate și încărcate în MySMIS, dar nu a fost transmisă actualizarea planului de monitorizare.

Totodată, planul de monitorizare este un instrument de management care permite identificarea proiectelor cu risc. În momentul depunerii unei cereri de rambursare, sistemul verifică automat dacă indicatorii de etapă sunt îndepliniți. Dacă nu sunt, echipa de monitorizare contactează beneficiarul pentru clarificarea cauzelor. Un exemplu furnizat a fost acela unui beneficiar care a omis raportarea acestui indicator, considerând că simpla încărcare a achizițiilor în MySMIS era suficientă.

Vulnerabilități și factori de risc în implementare în funcție de tipul de beneficiari

Beneficiarii publici (APL) sunt considerați mai vulnerabili, din cauza constrângerilor legate de legislația achizițiilor publice (termeni mai lungi, posibile contestații). Unele UAT-uri sunt mai bine pregătite administrativ, dar altele, mai mici, depind puternic de consultanți.

Beneficiarii privați (IMM) gestionează proceduri simplificate și pot derula achizițiile mult mai rapid pe site-ul fonduri-eu.ro, însă se confruntă uneori cu dificultăți de cash-flow sau lipsă de personal intern calificat și de lipsa unei culturi a proiectelor europene și de înțelegere a rigorilor sistemului.

Măsuri de sprijin și bune practici identificate

Autoritatea de Management, prin ADR Centru, a menținut o abordare proactivă în relația cu beneficiarii, accentul fiind pus pe prevenirea blocajelor și oferirea de sprijin tehnic constant. Printre măsurile concrete se numără:

- Organizarea de sesiuni online periodice dedicate atât beneficiarilor existenți, cât și potențialilor beneficiari, având scopul de a clarifica aspecte privind planurile de achiziții și planurile de monitorizare. Exemple relevante sunt sesiunile organizate separat pentru IMM-uri și pentru APL-uri, unde, deși participarea nu a fost foarte ridicată, au fost dezbătute teme esențiale privind calendarul achizițiilor, interpretarea indicatorilor de etapă și cerințele de raportare. De exemplu, cu ocazia acestor sesiuni au fost clarificate unele aspecte practice, precum posibilitatea ca pentru o achiziție majoră să fie depuse mai multe planuri de monitorizare succesive (ex. la pragurile de 50% și 80% din valoarea achiziției), pentru a demonstra progresul etapizat.
- Publicarea prezentărilor și materialelor de sprijin pe site-ul ADR Centru, asigurând accesul ulterior al tuturor beneficiarilor la informațiile discutate;
- Menținerea unei comunicări constante și personalizate între ofițerii de monitorizare și beneficiari, prin email, telefon și întâlniri individuale, pentru rezolvarea promptă a problemelor apărute în implementare;

Aceste măsuri contribuie la creșterea gradului de înțelegere a cerințelor de implementare, la îmbunătățirea colaborării între ADR și beneficiari și la prevenirea întârzierilor în atingerea indicatorilor de etapă.

Simplificări și lecții față de perioada 2014–2020

Față de perioada anterioară (2014–2020), s-au observat progrese semnificative în simplificarea fluxurilor administrative și în îmbunătățirea comunicării cu beneficiarii și potențialii beneficiari. Printre principalele evoluții pozitive se numără:

- Corelarea verificărilor financiare cu cele de monitorizare, care anterior erau procese separate, cu decalaje semnificative între ele;
- Introducerea costurilor simplificate, precum costul unitar de 500 euro pentru activitățile de instruire;
- Comunicarea mai rapidă și mai eficientă cu beneficiarii, prin intermediul platformelor online și al ofițerilor de monitorizare dedicați.

4. MINUTĂ INTERVIU REGIOCONSULT SRL

Data: 8 octombrie 2025

Locație: online

Participanți: consultant RegioConsult SRL și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Contextul general al discuțiilor

Discuțiile au avut ca obiect identificarea principalelor dificultăți întâmpinate în procesul de evaluare, contractare și implementare a proiectelor de digitalizare finanțate prin programele dedicate autorităților publice locale (APL) și întreprinderilor mici și mijlocii (IMM), din perspectiva firmelor de consultanță. Au fost analizate aspecte referitoare la durata procedurilor, relevanța tehnologică a soluțiilor propuse, coerența criteriilor de evaluare, gradul de transparență al procesului de selecție și sustenabilitatea intervențiilor finanțate.

Obiectivul principal al discuțiilor a fost formularea unor constatări și observații cu privire la modul de derulare a apelurilor de digitalizare, precum și identificarea unor direcții posibile de îmbunătățire a cadrului procedural și metodologic.

Durata procesului de evaluare și efectele asupra relevanței proiectelor

A fost constatată o prelungire semnificativă a perioadei de evaluare a proiectelor, care, în numeroase cazuri, depășește un an și jumătate între depunerea aplicației și semnarea contractului de finanțare. Această durată extinsă este determinată, în principal, de aplicarea prevederilor Ordonanței nr. 23/2023, care condiționează verificarea eligibilității de finalizarea completă a sesiunilor și de stabilirea clasamentului final.

Efectele prelungirii procesului de evaluare se reflectă în pierderea de actualitate a soluțiilor tehnice propuse. Specificațiile stabilite la momentul depunerii devin adesea depășite din punct de vedere tehnologic până la momentul implementării, fiind afectată relevanța și eficiența investițiilor.

Situația descrisă este considerată o problemă structurală, cu impact asupra oportunității și calității proiectelor de digitalizare. Se evidențiază nevoia de reducere a duratei etapelor de evaluare și de introducere a unor mecanisme de verificare mai flexibile, care să permită o corelare mai bună între momentul aprobării și cel al implementării.

Adaptabilitatea tehnologică și actualizarea specificațiilor

A fost remarcat faptul că evoluția accelerată a tehnologiilor determină modificări substanțiale pe piața echipamentelor și soluțiilor digitale între momentul conceperii proiectului și cel al contractării. În lipsa unor prevederi care să permită ajustarea justificată a specificațiilor tehnice, beneficiarii se confruntă cu dificultăți în implementare și riscă să utilizeze echipamente sau aplicații învechite.

A fost considerată necesară introducerea posibilității de actualizare a specificațiilor tehnice în situații justificate, cu condiția păstrării obiectivelor și rezultatelor asumate inițial. Un astfel de mecanism ar contribui la menținerea relevanței tehnologice și la adaptarea investițiilor la contextul pieței.

De asemenea, s-a subliniat importanța ca procesul de evaluare să nu fie limitat la verificarea conformității administrative, ci să includă o analiză de coerență tehnică, axată pe atingerea rezultatelor și pe funcționalitatea propusă prin proiect.

Abordări diferențiate între mediul urban și cel rural

Au fost observate diferențe clare între modul de concepere și fundamentare a proiectelor de digitalizare în mediul urban și cel rural. În mediul rural, proiectele au fost orientate preponderent către nevoi concrete, precum digitalizarea serviciilor publice, modernizarea proceselor administrative și crearea unor infrastructuri digitale de bază.

În mediul urban, și în special la nivelul municipiilor mari, proiectele s-au construit în jurul unor viziuni strategice de dezvoltare locală, orientate spre smart city, mobilitate urbană și servicii digitale integrate. Acestea au fost ulterior detaliate și adaptate în conformitate cu cerințele de eligibilitate ale ghidurilor de finanțare.

A fost remarcat faptul că, în lipsa apelurilor dedicate, o parte semnificativă a administrațiilor nu ar fi dispus de resurse proprii pentru realizarea unor astfel de investiții, digitalizarea fiind percepută ca o prioritate secundară în raport cu investițiile de infrastructură fizică.

Evaluarea criteriilor și transparența procesului de selecție

S-a constatat că criteriile obiective au fost, în general, clare și ușor de aplicat, în timp ce criteriile subiective au generat dificultăți de interpretare, conducând la evaluări neuniforme. În lipsa unor exemple de aplicare concretă, interpretările diferite pot conduce la diferențe de punctaj pentru proiecte similare.

A fost menționată lipsa transparenței în privința publicării punctajelor intermediare și finale. În prezent, rezultatele detaliate nu sunt accesibile solicitanților, ceea ce împiedică înțelegerea poziționării proiectelor și conduce la depunerea de contestații suplimentare.

S-a apreciat că publicarea integrală a punctajelor ar contribui la creșterea încrederii în procesul de selecție și la reducerea volumului de corespondență administrativă asociată contestațiilor.

Relevanța și aplicabilitatea criteriilor DESI

A fost analizată utilizarea criteriilor DESI (Digital Economy and Society Index) în cadrul apelurilor destinate IMM-urilor. A reieșit că, deși aceste criterii oferă un cadru de referință la nivel european, aplicarea lor strictă nu corespunde întotdeauna realităților economice locale.

Criteriile DESI au fost percepuți ca având un grad ridicat de complexitate și o relevanță redusă pentru întreprinderile mici, aflate la începutul procesului de digitalizare. Din această cauză, criteriile aferente pot descuraja participarea unor entități cu potențial real de transformare digitală.

A fost considerată oportună simplificarea și adaptarea criteriilor bazate pe DESI, astfel încât acestea să reflecte mai fidel nivelul real de maturitate digitală al întreprinderilor și să fie mai ușor de aplicat în evaluare. De asemenea, s-a propus completarea ghidurilor cu exemple și metodologii de interpretare, pentru a asigura uniformitate în aplicare.

Coerența procesului de evaluare și competențele tehnice implicate

În ceea ce privește organizarea procesului de evaluare, s-a observat existența unor diferențe de abordare între regiunile de dezvoltare. Aceste diferențe sunt explicate prin gradul variabil de experiență instituțională al structurilor implicate în evaluare și prin interpretări distincte ale criteriilor tehnice.

S-a subliniat importanța consolidării competențelor tehnice la nivelul structurilor de evaluare, în special pentru apelurile din domeniul digitalizării, unde complexitatea tehnologică impune o înțelegere aprofundată a soluțiilor propuse. De asemenea, s-a evidențiat faptul că unele constrângeri procedurale și limitări privind eligibilitatea cheltuielilor provin din negocierile purtate la nivelul Comisiei Europene, și nu din decizii locale sau regionale.

Sustenabilitatea și utilizarea soluțiilor implementate

S-a evidențiat faptul că sustenabilitatea proiectelor de digitalizare depinde în mod direct de gradul de integrare a soluțiilor în activitatea curentă a beneficiarilor. În absența unei viziuni clare asupra modului de

utilizare a aplicațiilor după finalizarea finanțării, există riscul ca investițiile să nu fie valorificate la potențialul maxim.

A fost subliniată importanța unei abordări strategice a digitalizării, care să asigure continuitatea și întreținerea soluțiilor implementate, precum și necesitatea formării resurselor umane capabile să gestioneze aceste sisteme pe termen lung.

Dimensiunea inovării și rolul tehnologiilor emergente

A fost remarcat faptul că nivelul actual de digitalizare al administrațiilor publice și al mediului de afaceri impune, în primă instanță, consolidarea infrastructurii de bază, urmând ca elementele de inovare să fie abordate gradual. S-a considerat utilă crearea, în viitor, a unor apeluri distincte dedicate inovării digitale, care să sprijine dezvoltarea de soluții avansate, complementare proceselor de digitalizare fundamentală.

În legătură cu utilizarea inteligenței artificiale (AI) în procesele de evaluare și implementare, a fost apreciat potențialul acestora pentru automatizarea verificărilor obiective și reducerea duratei proceselor administrative. Cu toate acestea, s-a considerat că decizia finală trebuie să rămână de competența umană, pentru a asigura acuratețea interpretării și responsabilitatea evaluării. Aplicarea tehnologiilor de tip AI a fost considerată oportună doar în măsura în care se realizează gradual, cu etape de testare și control uman constant.

Concluzii generale

În urma discuțiilor, s-a concluzionat că procesul de evaluare și implementare a proiectelor de digitalizare necesită o ajustare substanțială în ceea ce privește durata, coerența și capacitatea de adaptare la evoluțiile tehnologice.

Procedurile actuale, deși conforme din punct de vedere administrativ, nu reușesc întotdeauna să asigure un echilibru între rigoarea formală și relevanța practică. Durata excesivă a etapelor de evaluare, rigiditatea privind actualizarea specificațiilor tehnice și complexitatea criteriilor DESI afectează eficiența și atractivitatea apelurilor.

Totodată, lipsa transparenței punctajelor și neuniformitatea interpretărilor la nivel regional influențează percepția asupra echității procesului. Consolidarea competențelor tehnice, creșterea transparenței și orientarea evaluării către rezultate și funcționalitate reprezintă direcții esențiale de îmbunătățire.

Se conturează, de asemenea, necesitatea de a distinge între intervențiile de digitalizare de bază și cele dedicate inovării, astfel încât instrumentele de finanțare să fie corelate cu nivelul de maturitate digitală al beneficiarilor și cu dinamica pieței tehnologice.

5. MINUTĂ INTERVIU UAT MIERCUREA CIUC ȘI COMUNA LELICENI

Data: 9 octombrie 2025

Locație: sediul primăriei Miercurea Ciuc

Participanți: reprezentanți UAT-uri și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Proiect „Dezvoltarea unui sistem integrat de recunoaștere facială (la intrarea în instituție) și soluții de videoconferință pentru ședințe oficiale și interacțiuni cu cetățenii”

Cod SMIS: 337181

Valoare totală: 2.482.593,10 lei

Valoare nerambursabilă: 2.432.941,23 lei

Status: Proiect admis ETF

Discuția a avut ca obiect prezentarea și analiza modului în care a fost conceput, fundamentat și pregătit proiectul propus de UAT Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni, privind implementarea unui sistem integrat de recunoaștere facială și soluții de videoconferință destinate atât ședințelor oficiale, cât și interacțiunilor cu cetățenii.

Reprezentanții instituției au explicat că ideea proiectului a apărut ca o nevoie internă, identificată înainte de lansarea apelului de finanțare, în contextul dorinței de modernizare a proceselor administrative și de digitalizare a activității interne. Inspirându-se dintr-un sistem similar implementat la Primăria Sfântu Gheorghe, conducerea a considerat că soluția de recunoaștere facială reprezintă un pas firesc pentru eficientizarea accesului angajaților și pentru automatizarea evidenței timpului de lucru. Totodată, componenta de videoconferință a fost gândită ca un instrument util pentru desfășurarea ședințelor Consiliului Local și pentru creșterea transparenței administrative.

Consultantul a avut un rol esențial în formularea propunerii de proiect, contribuind la adaptarea ideii inițiale la cerințele specifice apelului P2.1.1 din cadrul programului „O regiune digitală”. În procesul de redactare, conținutul tehnic al proiectului a fost păstrat în forma sa originală, adaptările vizând exclusiv conformitatea cu ghidul solicitantului. Pregătirea cererii de finanțare a fost un proces rapid și eficient, finalizat într-o perioadă de aproximativ o săptămână, ceea ce reflectă gradul ridicat de accesibilitate al apelului pentru unități administrativ-teritoriale de dimensiunea Miercurea Ciuc și Lelicieni.

În ceea ce privește partea tehnică, sistemul propus va automatiza integral procesul de înregistrare și redactare a proceselor verbale din cadrul ședințelor, cu traducere simultană în limbile română, engleză și maghiară. De asemenea, procesele verbale vor fi publicate automat pe site-ul primăriei, sporind nivelul de transparență în relația cu cetățenii. Soluția de recunoaștere facială va elimina necesitatea cardurilor de acces și va simplifica gestionarea prezenței personalului.

Acest proiect completează inițiativele de digitalizare deja implementate printr-un proiect POCA anterior, care a vizat arhivarea digitală a documentelor primăriei, implementarea unui sistem de management al documentelor și dezvoltarea unui portal pentru cetățeni. Prin urmare, noua investiție reprezintă un pas firesc în continuarea procesului de modernizare administrativă.

Interlocutorii au subliniat că ghidul solicitantului a fost clar, indicatorii de rezultat ușor de înțeles, iar colaborarea cu consultantul s-a dovedit eficientă. Acesta a oferit sprijin în definirea nevoii, elaborarea bugetului și redactarea cererii de finanțare, urmând ca furnizorul IT să fie selectat ulterior, cel mai probabil dintre partenerii care au mai colaborat cu instituția în proiecte anterioare.

Printre rezultatele așteptate se numără reducerea timpilor de procesare a documentelor, eficientizarea ședințelor, creșterea transparenței administrative și îmbunătățirea comunicării cu cetățenii. Proiectul include, de asemenea, activități de instruire a personalului și un plan de mentenanță susținut din bugetul local, ceea ce garantează sustenabilitatea investiției pe termen lung.

În concluzie, inițiativa contribuie în mod concret la obiectivele mai largi de digitalizare a administrației publice și de transformare digitală a regiunii Centru, oferind un exemplu de bună practică replicabil și pentru alte unități administrativ-teritoriale. Reprezentanții au apreciat claritatea apelului și simplitatea procedurii, menționând că au fost necesare doar două clarificări minore în dialogul cu ADR Centru.

6. MINUTĂ INTERVIU UAT ÎNTORSURA BUZĂULUI ȘI COMUNA SITA BUZĂULUI

Data: 14 octombrie 2025

Locație: sediul primăriei Întorsura Buzăului

Participanți: primar și viceprimar UAT-uri și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Proiect „Soluții inovative pentru comunități sustenabile în orașul Întorsura Buzăului și Comuna Sita Buzăului”

Cod SMIS: 340923

Valoare totală: 2.487.972 lei

Valoare nerambursabilă: 2.438.213 lei

Proiectul de digitalizare propus de Primăria Întorsura Buzăului, realizat în parteneriat cu Primăria Sita Buzăului, are ca scop modernizarea proceselor administrative interne și îmbunătățirea accesului cetățenilor la serviciile publice, prin implementarea unei platforme informatice integrate. În cadrul discuției au fost

abordate etapele de concepere a proiectului, colaborarea cu consultantul, percepția asupra procesului de finanțare și așteptările privind implementarea.

Cum a apărut ideea proiectului

Ideea proiectului a fost formulată la nivelul primăriei, pornind de la o nevoie reală, observată în activitatea curentă a administrației. Începând cu anul 2020, instituția dispunea de mai multe aplicații digitale, utilizate separat de către diferite departamente, fără o interconectare între acestea. Acest mod de lucru îngreuna procesarea informațiilor și gestiunea documentelor. Din dorința de a eficientiza fluxurile interne și de a crea o bază de date comună, s-a decis colaborarea cu o firmă de software care să asigure integrarea tuturor aplicațiilor existente într-un sistem unitar.

Scopul principal a fost ca cetățenii să aibă acces rapid și simplu la serviciile primăriei, printr-o platformă unică, ce permite depunerea cererilor și obținerea documentelor în format electronic. Proiectul de digitalizare a fost astfel conceput ca o etapă firească a procesului de modernizare început deja la nivel local.

Cum a fost formulată nevoia împreună cu consultantul

După definirea internă a obiectivelor, primăria a colaborat cu un consultant specializat pentru a adapta ideea la cerințele apelului P2.1.1 – „O regiune digitală”. Consultantul a avut un rol important în redactarea documentației tehnico-economice și în structurarea cererii de finanțare, astfel încât proiectul să respecte toate condițiile de eligibilitate. Nu a fost nevoie de modificări semnificative ale conceptului inițial, ci doar de ajustări de formă pentru a se încadra în cerințele ghidului solicitantului.

Colaborarea cu firma IT a fost un avantaj important, întrucât aceasta cunoștea deja infrastructura digitală a instituției și a putut contribui direct la stabilirea specificațiilor tehnice și a arhitecturii soluției propuse.

Probleme și limitări identificate

Principalele probleme pe care proiectul își propune să le soluționeze sunt lipsa unei platforme integrate pentru gestionarea documentelor, dificultățile de acces la arhiva veche și necesitatea digitalizării complete a fluxurilor administrative. Proiectul este structurat în trei direcții principale: **digitalizarea proceselor interne**, **digitizarea arhivei fizice** pentru acces electronic la informații și implementarea unei **aplicații GIS** pentru gestionarea patrimoniului public.

Prin aceste măsuri se urmărește reducerea timpilor de lucru, simplificarea circuitului documentelor, îmbunătățirea comunicării interne și facilitarea accesului cetățenilor la informații. Deși proiectul este axat în principal pe procesele interne, el va genera beneficii semnificative și pentru publicul larg, prin accesul rapid la documente și posibilitatea de a obține servicii fără deplasare la ghișeu.

Integrarea în strategia de digitalizare locală

Proiectul face parte dintr-o strategie locală mai amplă de modernizare digitală, începută în urmă cu câțiva ani. Deși nu există un document formal denumit „strategie de digitalizare”, primăria urmează o viziune coerentă în direcția digitalizării treptate a tuturor serviciilor. Proiectul se integrează în sistemele deja existente, în special platforma CityOn și ghișeul.ro și este conceput pentru a putea fi extins ulterior.

De asemenea, soluțiile propuse sunt interoperabile și pot fi replicate în alte localități, inclusiv la nivelul partenerului direct, Primăria Sita Buzăului, ceea ce asigură sustenabilitatea și valoarea adăugată a investiției.

Finanțarea prin Prioritatea 2 – percepție și proces

Despre apelul de finanțare din cadrul Priorității 2 – „O regiune digitală” s-a aflat din surse publice, iar ideea de proiect exista anterior lansării apelului. Astfel, finanțarea a reprezentat o oportunitate de a implementa o soluție deja conturată la nivel local.

Ghidul solicitantului a fost considerat clar și ușor de aplicat, cu indicatori bine definiți și cerințe tehnice rezonabile. Posibilitatea de a include activități diverse digitalizare, arhivare, automatizare de procese și componente de interoperabilitate a fost percepută ca un avantaj.

Pregătirea cererii de finanțare a decurs relativ ușor datorită colaborării eficiente dintre echipa primăriei, consultant și furnizorul IT. Totuși, s-a evidențiat o dificultate majoră în etapa de evaluare: **durata foarte**

mare a procesului de analiză. Proiectul se află de o perioadă considerabilă în evaluare, fără răspunsuri sau clarificări suplimentare.

Această întârziere este resimțită și mai puternic în contextul în care Primăria Întorsura Buzăului are în prezent **șase proiecte depuse la ADR Centru**, aflate în diferite etape de evaluare. Printre acestea se numără proiecte de reabilitare termică a blocurilor de locuințe, modernizarea unei școli, proiecte de mobilitate urbană (pistă de biciclete, sistem de bike-sharing) și inițiative din domeniul social. Pentru unele dintre acestea s-au primit clarificări, însă niciunul nu a fost încă contractat. Situația confirmă faptul că ritmul lent al procesului de evaluare reprezintă una dintre cele mai mari dificultăți întâmpinate de administrațiile locale.

O altă provocare importantă discutată a fost cea legată de **actualizarea specificațiilor tehnice**. În domeniul IT, evoluțiile tehnologice se succed rapid, iar produsele și echipamentele prevăzute în cererea de finanțare pot deveni învechite sau indisponibile până la momentul contractării. Acest lucru complică etapa de achiziție, întrucât modificarea specificațiilor riscă să ducă la neeligibilitatea cheltuielilor. S-a menționat că o problemă similară a fost întâlnită și în cadrul proiectelor finanțate prin Administrația Fondului pentru Mediu (AFM), unde rigiditatea cerințelor tehnice a generat dificultăți majore. Un exemplu concret îl constituie proiectul pentru instalarea stațiilor de încărcare electrică, în cadrul căruia echipamentele de 50 kW specificate inițial nu s-au mai găsit pe piață la momentul implementării, iar actualizarea cerințelor tehnice a fost dificilă. Astfel, s-a subliniat nevoia unei **abordări mai flexibile din partea autorității de management**, care să permită adaptarea specificațiilor tehnice la realitățile din teren.

Rezultatele așteptate și sustenabilitatea proiectului

Implementarea proiectului va conduce la simplificarea fluxurilor administrative, reducerea timpilor de procesare a documentelor și creșterea eficienței interne. Digitalizarea arhivei va permite accesarea rapidă a documentelor, iar automatizarea proceselor va elimina o mare parte din activitățile manuale. Pentru cetățeni, proiectul va însemna un acces mai rapid la informații, posibilitatea de a solicita documente de la distanță și reducerea interacțiunilor fizice la ghișeu.

După finalizarea finanțării, mentenanța și actualizările vor fi asigurate prin colaborarea continuă cu firma IT care administrează infrastructura digitală a primăriei. Costurile vor fi acoperite din bugetul local.

Contribuția la digitalizarea regională și recomandări

Proiectul contribuie în mod direct la obiectivele de transformare digitală a regiunii, oferind un exemplu concret de bună practică pentru administrațiile locale mici. Implementarea unei platforme integrate va crește transparența, va eficientiza activitatea internă și va îmbunătăți relația dintre instituție și cetățeni.

Pentru viitoarele apeluri, se recomandă menținerea clarității ghidurilor și introducerea unor mecanisme flexibile care să permită actualizarea tehnică a proiectelor pe parcursul implementării. Totodată, este necesară scurtarea etapelor de evaluare, pentru a permite punerea rapidă în aplicare a investițiilor. În final, s-a subliniat că digitalizarea administrațiilor locale ar trebui coordonată la nivel național printr-o platformă unică gestionată de Ministerul Digitalizării, care să asigure interoperabilitatea bazelor de date și uniformizarea modului de lucru în toate primăriile.

ANEXA 4. RAPORT ANCHETĂ PE BAZĂ DE CHESTIONAR ÎN RÂNDUL BENEFICIARILOR ACTUALI ȘI POTENȚIALI

1. INTRODUCERE

1.1 Context

Acest sondaj a fost realizat în cadrul **evaluării tematice dedicate Priorității 2 – „O regiune digitală”** din Programul Regional Centru 2021–2027, cu scopul de a sprijini analiza calitativă și cantitativă a implementării intervențiilor finanțate.

Scopul principal al sondajului a fost de a obține feedback direct din partea **beneficiarilor cu proiecte contractate în cadrul apelurilor de finanțare aferente Priorității 2, în vederea fundamentării răspunsurilor la întrebările de evaluare privind relevanța, eficacitatea, eficiența, factorii de implementare și integrarea principiilor orizontale**. În acest sens, chestionarul complet, care acoperă toate criteriile de evaluare, a fost conceput și aplicat exclusiv acestei categorii, singura care dispune de experiență directă de implementare.

Complementar sondajului principal, un **set limitat de întrebări a fost adresat tuturor solicitanților de finanțare**, cu scopul de a obține o perspectivă mai amplă asupra atractivității apelurilor, procesului de pregătire a proiectelor și experienței de aplicare. Rezultatele acestui sondaj suplimentar au fost utilizate în principal pentru analiza criteriului de relevanță, fără a fundamenta concluzii privind implementarea sau performanța intervențiilor.

Rezultatele obținute prin acest instrument completează analiza documentară, studiile de caz și interviurile realizate, contribuind la o înțelegere aprofundată și coerentă a experienței beneficiarilor și la formularea unor concluzii și recomandări bazate pe evidențe concrete.

1.2 Aspecte legate de realizarea sondajului și limitări

Sondajul a fost realizat cu scopul de a colecta date cantitative relevante pentru fundamentarea analizelor din cadrul evaluării, în special pentru răspunsul la întrebările referitoare la **relevanța, eficacitatea, eficiența și sustenabilitatea intervențiilor** din cadrul Priorității 2 – „O regiune digitală”. Instrumentul utilizat a fost un **chestionar online**, cu un număr total de **36 de itemi**, structurat pe dimensiunile de analiză ale evaluării. **Chestionarul complet a fost adresat exclusiv beneficiarilor cu proiecte contractate**, în timp ce pentru ceilalți solicitanți a fost aplicat un set limitat de întrebări. Distribuirea chestionarului s-a realizat prin intermediul platformei **SurveyMonkey**.

Sondajul s-a derulat în perioada **august 2025 – ianuarie 2026** și a vizat două subeșantioane distincte din cadrul populației țintă aferente Priorității 2 – „O regiune digitală”:

- **beneficiarii cu proiecte contractate**, aflați în implementare (**N = 20 la data de referință a evaluării – 30.04.2025; N = 38 la momentul lansării sondajului, în august 2025**);
- **toți solicitanții de finanțare** care au depus proiecte în cadrul apelurilor dedicate digitalizării (**N = 339**), incluși într-un **sondaj suplimentar**, cu rol complementar.

Chestionarul a fost structurat diferențiat în funcție de stadiul proiectului. **Prima secțiune**, comună tuturor respondenților, a vizat percepțiile privind **relevanța, claritatea și atractivitatea apelurilor de proiecte**, corespunzătoare **criteriului de evaluare 1**. **Secțiunile ulterioare**, care includ întrebări detaliate privind **implementarea, eficiența operațională, dificultățile întâmpinate și integrarea principiilor orizontale**, au fost adresate **exclusiv beneficiarilor cu proiecte contractate**.

La finalul perioadei de colectare, au fost obținute **96 de răspunsuri valide**, dintre care **40 provin de la beneficiari cu proiecte contractate**, reprezentând **sondajul principal al evaluării**. Raportat la **universul beneficiarilor contractați la data de referință a evaluării**, acest rezultat asigură **acoperirea integrală a populației relevante** și îndeplinirea cerințelor metodologice privind robustețea analizelor aferente implementării și performanței.

Complementar, raportarea celor **96 de răspunsuri** la universul total al solicitanților (**N = 339**) corespunde unei **rate de răspuns de aproximativ 28%**, adecvată pentru **analize descriptive și comparative privind criteriul de relevanță**, având în vedere caracterul general al întrebărilor incluse în prima secțiune a chestionarului și rolul suplimentar al acestui subeșantion.

Raportat la **numărul de proiecte contractate la data de referință a evaluării (N = 20)**, acest rezultat corespunde unei **rate de răspuns de 100%**, asigurând acoperirea completă a universului relevant pentru analiza implementării. Raportat la universul proiectelor aflate în implementare în cadrul Priorității 2 la momentul analizei (N ≈ 38), numărul de răspunsuri colectate din partea beneficiarilor contractați (N = 40) asigură o acoperire integrală a populației relevante. Diferența numerică este explicabilă prin dinamica procesului de contractare și actualizarea continuă a portofoliului de proiecte. În aceste condiții, nivelul de acoperire permite atingerea unei marje de eroare de aproximativ $\pm 3\%$ pentru indicatorii analizați, conferind un grad foarte ridicat de robustețe și reprezentativitate concluziilor privind implementarea, eficiența și performanța proiectelor finanțate.

Analiza răspunsurilor s-a bazat pe **metode statistice descriptive**, incluzând frecvențe, distribuții procentuale, corelații și indicatori de tendință centrală (medie, mediană, mod), cu scopul de a surprinde principalele tendințe, convergențe și diferențe între categoriile de respondenți. Rezultatele obținute oferă o **image solid fundamentată** asupra modului în care intervențiile finanțate în cadrul Priorității 2 sunt percepute, implementate și valorificate la nivel regional, susținând formularea concluziilor și recomandărilor evaluative.

2. ANALIZA REZULTATELOR SONDAJULUI DE OPINIE

2.1 Respondenți/ tipuri de organizații

Sondajul a fost transmis către **toți cei 339 de solicitanți de finanțare** care au depus proiecte în cadrul acțiunilor aferente TE2, ca **instrument complementar** destinat surprinderii percepțiilor generale privind atractivitatea apelurilor și profilul solicitanților. La finalul perioadei de colectare, au fost înregistrate **92 de răspunsuri valide**, care au fost utilizate **exclusiv pentru analize descriptive** privind criteriul de relevanță și caracteristicile respondenților.

Sondajul principal al evaluării este însă cel adresat **beneficiarilor cu proiecte contractate**, subeșantion relevant pentru analiza criteriilor aferente **implementării și performanței**. Pentru acest subeșantion, **acoperirea a fost completă la data de referință a evaluării**, inclusiv în cazul beneficiarilor IMM, permițând **aplicarea integrală a chestionarului** și analiza tuturor criteriilor de evaluare vizate.

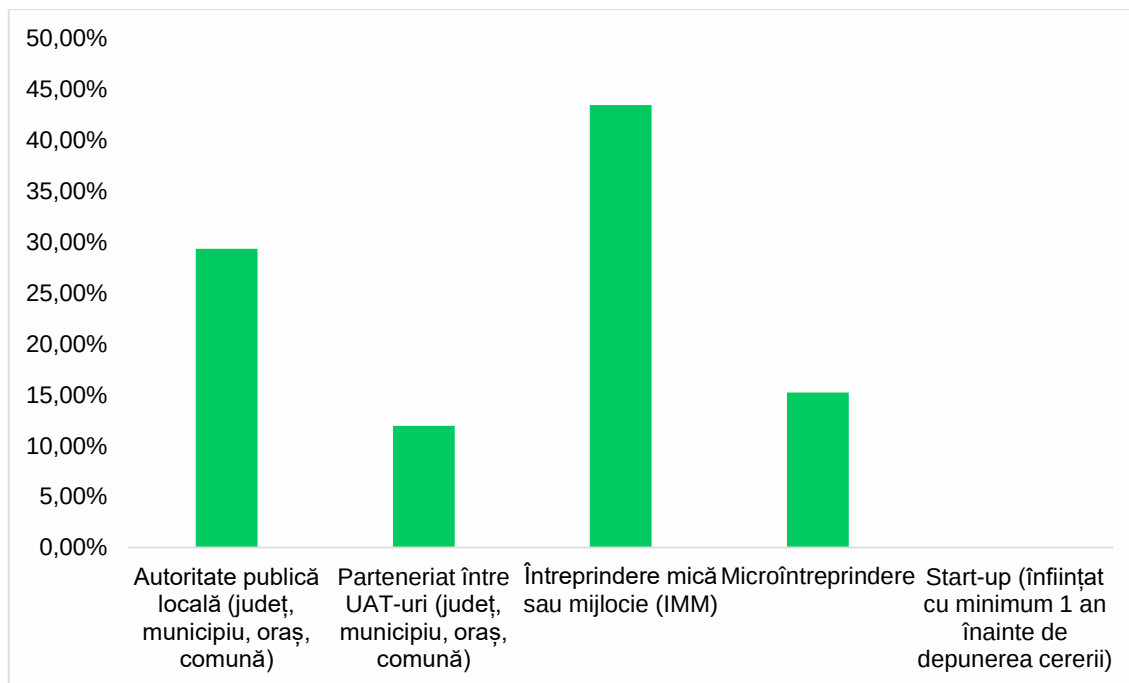
Distribuția răspunsurilor în funcție de categoria de apartenență indică o **pondere majoritară a mediului privat**, concomitent cu o prezență semnificativă a sectorului public local, reflectând diversitatea tipurilor de beneficiari interesați de intervențiile finanțate prin TE2:

- **44,5% dintre respondenți** sunt **întreprinderi mici sau mijlocii (IMM-uri)**, reprezentând cea mai numeroasă categorie;
- **15,2%** sunt **microîntreprinderi**, indicând un interes relevant din partea mediului antreprenorial de dimensiuni reduse;
- **29,4%** dintre respondenți provin din **autorități publice locale** (județ, municipiu, oraș sau comună);
- **12,0%** reprezintă **parteneriate între UAT-uri**, sugerând existența unor abordări colaborative la nivel local;
- **nu au fost înregistrate răspunsuri** din partea **start-up-urilor**.

Din perspectivă evaluativă, **accentul analizei se concentrează asupra IMM-urilor**, întrucât **beneficiarii cu proiecte contractate – singurii pentru care pot fi analizate integral dimensiunile**

legate de implementare și performanță – provin exclusiv din această categorie, în timp ce proiectele depuse de autoritățile publice locale nu se aflau în stadiul de contractare la data evaluării.

Figura 8. Tipul organizației



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

Această structură confirmă faptul că **apelurile TE2 au atras în principal actori instituționali consacrați și întreprinderi deja consolidate**, ceea ce sugerează o **maturitate ridicată a publicului-țintă** și o **orientare pragmatică spre implementarea soluțiilor digitale**.

2.2 Participarea la apelurile din cadrul Priorității 2

Majoritatea respondenților incluși în **sondajul complementar** au avut o **implicare directă în apelurile de finanțare aferente Priorității 2**, ceea ce confirmă relevanța acestui set de răspunsuri pentru analiza percepțiilor privind atractivitatea și accesibilitatea apelurilor. Astfel, **96,7% dintre respondenți** au declarat că au depus cel puțin un proiect în cadrul apelurilor lansate, în timp ce doar **3,3%** au menționat că nu au depus încă un proiect, dar au analizat apelurile disponibile, indicând un interes potențial pentru participare în etapele viitoare.

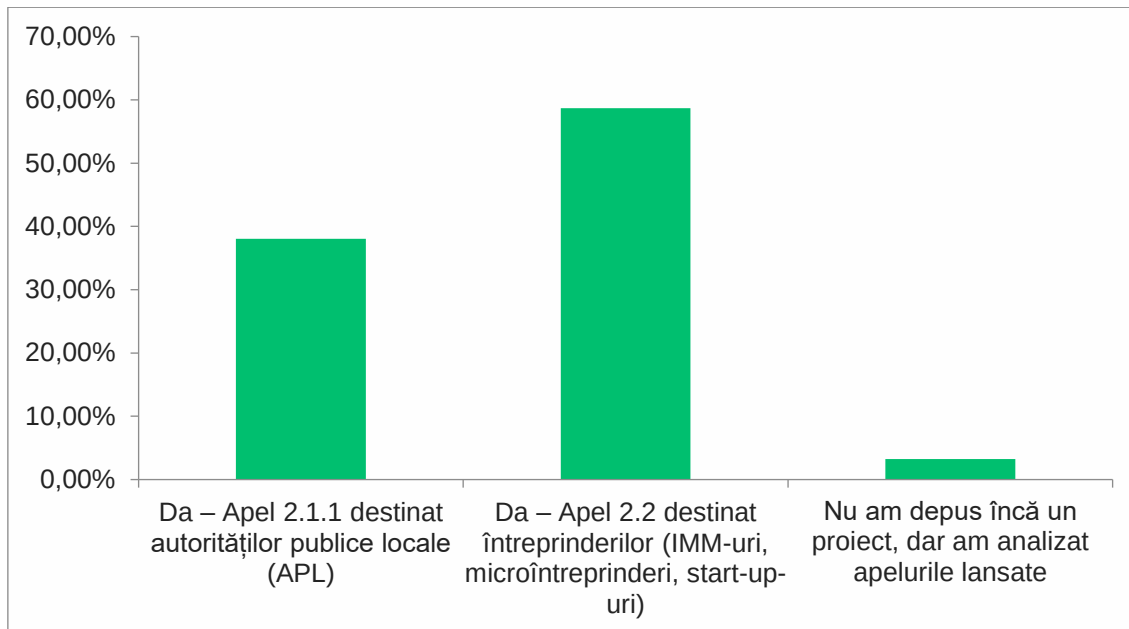
Distribuția răspunsurilor evidențiază o **predominanță a aplicațiilor depuse în cadrul apelului destinat mediului privat**, reflectând structura actuală a proiectelor contractate și relevanța acestui segment pentru evaluare:

- **58,7% dintre respondenți** au aplicat în cadrul **Apelului 2.2**, destinat întreprinderilor (IMM-uri, microîntreprinderi și start-up-uri);
- **38,0%** au depus proiecte în cadrul **Apelului 2.1.1**, adresat autorităților publice locale (APL);
- **3,3%** nu au depus încă un proiect, dar au analizat apelurile lansate.

Din perspectivă evaluativă, este important de subliniat că **sondajul principal al evaluării — pentru care este atinsă marja de eroare de $\pm 3\%$ — este cel adresat beneficiarilor cu proiecte contractate**. Aceștia provin **exclusiv din rândul IMM-urilor**, fiind singura categorie pentru care pot fi analizate integral dimensiunile legate de **implementare, performanță și dificultăți operaționale**. În consecință, concluziile privind aceste dimensiuni se bazează preponderent pe experiența beneficiarilor din cadrul

Apelului 2.2, în timp ce răspunsurile provenite de la APL sunt utilizate în principal pentru analiza relevanței și atractivității apelurilor, în cadrul sondajului complementar.

Figura 9. Proiecte depuse pe apeluri



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

Distribuția răspunsurilor din **sondajul complementar** indică o **implicare substanțială atât a sectorului public, cât și a celui privat**, cu o **predominanță a mediului antreprenorial**, reflectată prin ponderea mai ridicată a aplicațiilor depuse în cadrul **Apelului 2.2**. Această structură este relevantă din perspectivă evaluativă, în special în contextul în care **sondajul principal al evaluării — adresat beneficiarilor cu proiecte contractate — vizează exclusiv IMM-urile**, singura categorie aflată în stadiul de implementare la data evaluării.

Totodată, **proporția foarte redusă a respondenților care au doar analizat apelurile, fără a depune proiecte (3,3%)**, sugerează un **nivel ridicat de mobilizare** în rândul potențialilor beneficiari. Acest rezultat indică faptul că apelurile TE2 au generat un **interes concret și o capacitate efectivă de aplicare**, iar documentațiile de apel au fost, **suficient de clare pentru a susține depunerea efectivă de proiecte**, aspect relevant pentru analiza criteriului de relevanță.

2.3 Stadiul proiectelor depuse în cadrul Priorității 2

Distribuția răspunsurilor din **sondajul complementar**, adresat tuturor solicitanților, indică faptul că **procesul de evaluare și contractare este încă în desfășurare**, iar colectarea datelor a avut loc într-un **moment intermediar**, situat între faza de depunere și cea de implementare propriu-zisă. Acest context este relevant pentru interpretarea percepțiilor exprimate de respondenți, în special în ceea ce privește **claritatea ghidurilor, accesibilitatea apelurilor și experiența procesului de selecție**.

Astfel:

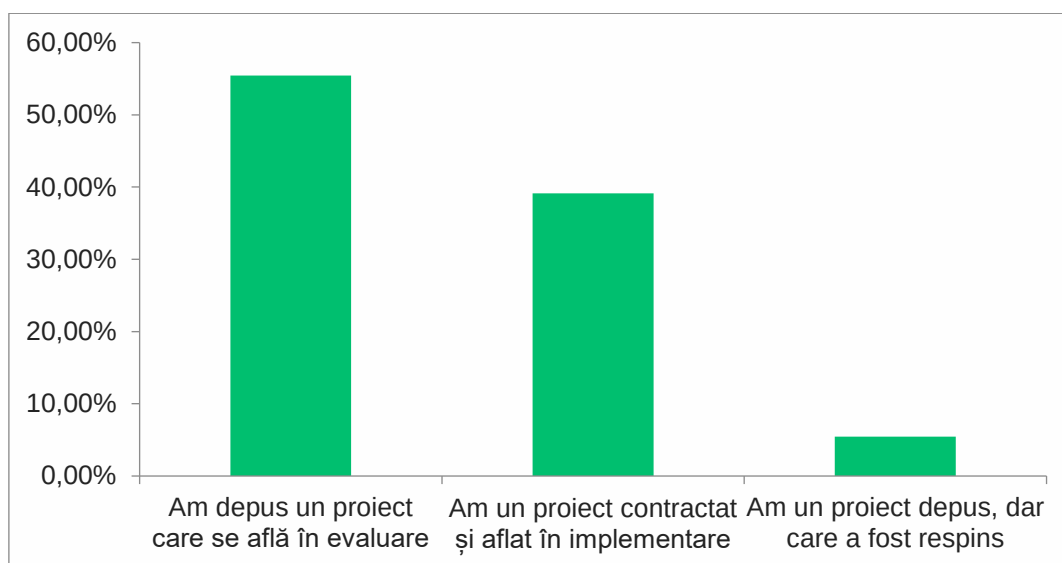
- **55,4% dintre respondenți** au declarat că proiectul depus se află în **etapa de evaluare**;
- **39,1%** au **proiecte contractate și aflate în implementare**;
- **5,4%** au menționat că **proiectul depus a fost respins**.

Comparativ cu etapa inițială a evaluării, se observă o **creștere semnificativă a ponderii proiectelor contractate**, reflectând avansarea procesului de selecție și tranziția graduală către implementare. Totuși, faptul că **peste jumătate dintre respondenți se află încă în faza de evaluare** indică faptul că

experiența majoritară captată prin acest sondaj este legată de **etapele de depunere și evaluare**, mai degrabă decât de implementare și rezultate concrete.

În consecință, interpretarea rezultatelor aferente **relevanței, clarității documentațiilor și accesibilității procesului** trebuie să țină cont de acest context. În același timp, **sondajul principal al evaluării**, adresat beneficiarilor cu proiecte contractate — pentru care a fost atinsă **marja de eroare de $\pm 3\%$** — permite formularea unor **concluzii solide și bine fundamentate** privind **implementarea, performanța și dificultățile operaționale**, în special în cazul proiectelor derulate de **IMM-uri**, singura categorie aflată în implementare la data evaluării.

Figura 10. Stadiul proiectelor depuse



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

RELEVANȚA ȘI ATRACTIVITATE

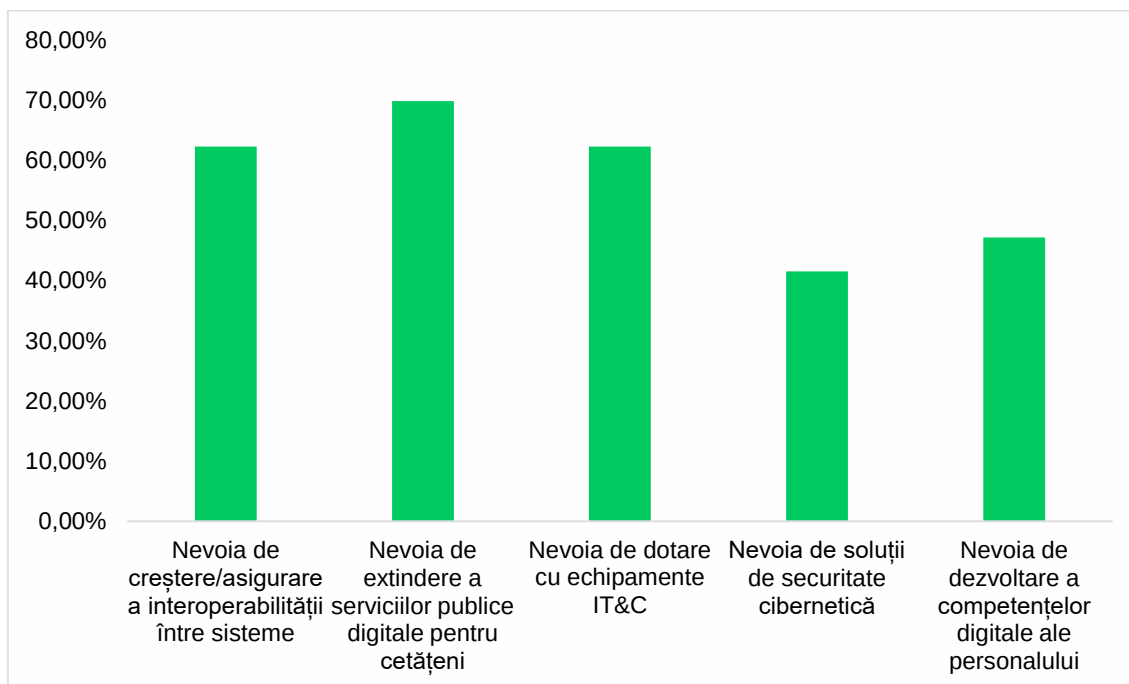
2.4 Nevoile de dezvoltare identificate la nivelul autorităților publice locale (APL)

Răspunsurile din **sondajul complementar adresat autorităților publice locale (APL)** evidențiază o **paletă largă și interconectată de nevoi de dezvoltare digitală**, care reflectă atât dimensiunea tehnologică, cât și cea organizațională a procesului de transformare digitală. Cele mai frecvent menționate nevoi sunt:

- **extinderea serviciilor publice digitale pentru cetățeni**, indicată de **69,8% dintre respondenți**, confirmând o presiune ridicată pentru digitalizarea interacțiunii administrației cu publicul și creșterea accesibilității serviciilor;
- **creșterea și asigurarea interoperabilității între sisteme**, menționată de **62,3%**, semnalând dificultăți persistente în conectarea bazelor de date și a platformelor interne, atât între departamente, cât și între nivelurile administrației;
- **dotarea cu echipamente IT&C**, raportată tot de **62,3% dintre respondenți**, sugerând că infrastructura tehnică rămâne o condiție esențială pentru susținerea proceselor de digitalizare, în special în cazul unităților administrativ-teritoriale de dimensiuni mai reduse;
- **nevoia de dezvoltare a competențelor digitale ale personalului**, indicată de **47,2%**, evidențiind importanța capitalului uman în utilizarea eficientă a noilor soluții digitale;
- **nevoia de soluții de securitate cibernetică**, menționată de **41,5%**, reflectând preocupări legate de protecția datelor și siguranța sistemelor informatice.

Per ansamblu, rezultatele confirmă că **transformarea digitală a administrațiilor publice locale este un proces multidimensional**, care presupune abordarea simultană a nevoilor legate de **servicii orientate către cetățeni, interoperabilitate, infrastructură tehnică, competențe digitale și securitate cibernetică**.

Figura 11. Nevoile de dezvoltare a regiunii (APL)



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.5 Nevoile de dezvoltare identificate la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii

Rezultatele **sondajului principal adresat beneficiarilor IMM cu proiecte contractate** arată că firmele participante au identificat **nevoi clare și bine conturate de digitalizare și modernizare a activităților**, confirmând existența unei cereri consistente pentru soluții de transformare digitală în mediul privat. Structura răspunsurilor sugerează că majoritatea IMM-urilor se află într-o **etapă de consolidare și optimizare a proceselor interne**, mai degrabă decât într-o fază incipientă de digitalizare.

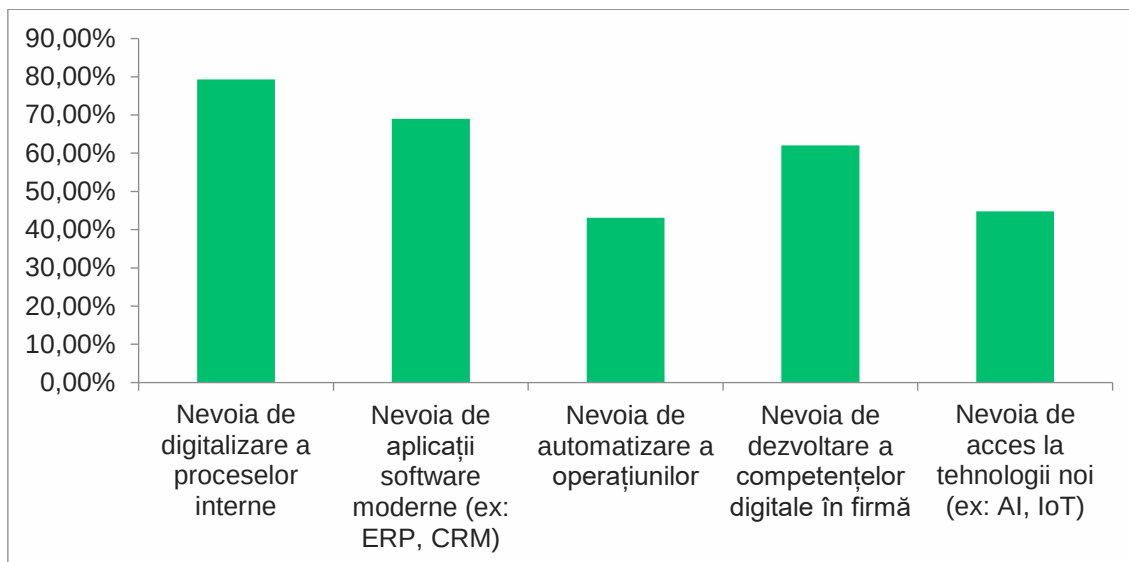
Cele mai frecvent menționate nevoi sunt:

- **digitalizarea proceselor interne**, indicată de **79,3% dintre respondenți**, ceea ce confirmă această dimensiune ca principală prioritate pentru IMM-uri;
- **adoptarea de aplicații software moderne** (ex. ERP, CRM), menționată de **69,0%**, evidențiind nevoia de soluții integrate pentru gestiunea operațională și relația cu clienții;
- **dezvoltarea competențelor digitale în cadrul firmei**, indicată de **62,1%**, subliniind importanța capitalului uman pentru utilizarea eficientă a noilor tehnologii;
- **accesul la tehnologii noi**, precum AI sau IoT, menționat de **44,8%**, ceea ce indică un interes semnificativ, dar încă selectiv, pentru digitalizarea avansată;
- **automatizarea operațiunilor**, raportată de **43,1%**, sugerând că o parte dintre IMM-uri vizează deja trecerea de la digitalizare de bază la optimizarea fluxurilor de lucru și creșterea productivității.

Per ansamblu, rezultatele indică faptul că IMM-urile din regiune, aflate în implementarea proiectelor finanțate, manifestă o orientare clară către eficientizarea internă și profesionalizarea proceselor, cu un interes crescut pentru soluții software și dezvoltarea competențelor digitale. În acest context, adoptarea

tehnologiilor emergente și a automatizării avansate apare ca un pas următor în procesul de maturizare digitală, abordat gradual și în funcție de capacitatea organizațională și resursele disponibile.

Figura 12. Nevoile de dezvoltare a regiunii (IMM)



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

Rezultatele arată că IMM-urile nu mai percep digitalizarea doar ca pe o dotare tehnică, ci ca pe o **componentă strategică a competitivității**, cu accent pe optimizarea proceselor, integrarea soluțiilor digitale și adoptarea tehnologiilor emergente. În același timp, nevoia de competențe digitale sugerează că **investițiile în resursa umană rămân un factor critic de succes** pentru sustenabilitatea transformării digitale.

2.6 Măsura în care apelurile finanțate prin PR Centru răspund nevoilor identificate

Rezultatele obținute prin **sondajul principal adresat beneficiarilor cu proiecte contractate**, completate de răspunsurile din **sondajul complementar adresat tuturor solicitanților**, indică un **nivel foarte ridicat de apreciere** privind capacitatea apelurilor finanțate prin PR Centru de a răspunde nevoilor reale identificate la nivelul comunităților și organizațiilor beneficiare.

Astfel, la nivelul ansamblului respondenților:

- **48,8%** consideră că apelurile contribuie „**în foarte mare măsură**” la acoperirea nevoilor identificate;
- **37,0%** apreciază o contribuție „**în mare măsură**”;
- **12,0%** indică o contribuție „**în moderată măsură**”;
- doar **2,2% dintre respondenți** (2 persoane) consideră că apelurile răspund „**în mică**” sau „**în foarte mică măsură**” nevoilor existente.

Prin urmare, **aproximativ 85% dintre respondenți** exprimă o evaluare pozitivă (mare și foarte mare) a relevanței apelurilor. Această apreciere este **confirmată în mod deosebit în cadrul sondajului principal**, derulat în rândul beneficiarilor cu proiecte contractate — **preponderent IMM-uri**, categoria dominantă a proiectelor aflate în implementare la data evaluării. Răspunsurile provenite din mediul

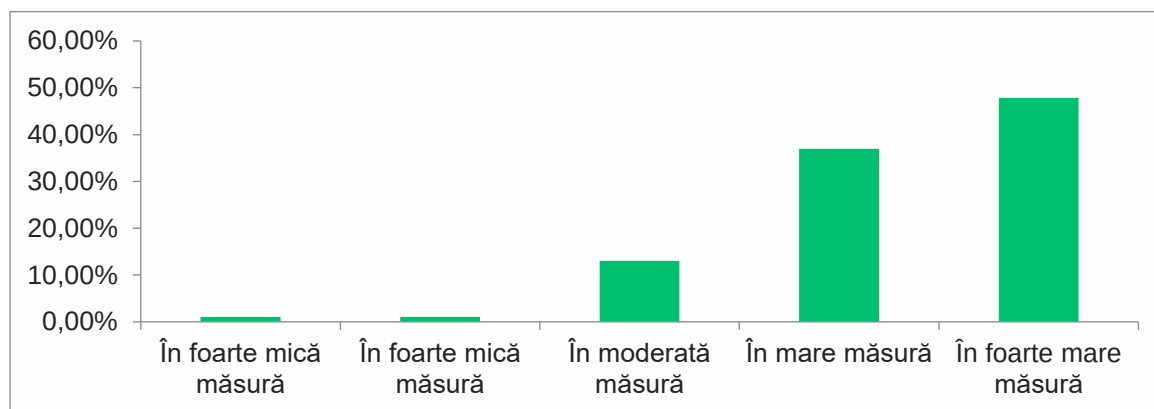
public și din rândul solicitanților aflați în alte stadii completează această imagine, fiind utilizate în principal pentru analiza **criteriului de relevanță**.

Răspunsurile deschise furnizate de respondenții care au selectat variantele „în mică” sau „în foarte mică măsură” sugerează că limitările percepute **nu vizează relevanța apelurilor în sine**, ci sunt legate mai degrabă de:

- **restricțiile de eligibilitate** pentru anumite tipuri de cheltuieli (de exemplu, **achiziția de soluții software pe bază de abonament**);
- **dimensiunea bugetelor disponibile**, considerată insuficientă în raport cu amploarea nevoilor identificate.

În ansamblu, datele confirmă că **apelurile din cadrul TE2 au fost percepute ca relevante și bine calibrate**, iar structura intervențiilor a reușit să acopere principalele direcții de dezvoltare digitală. Această concluzie este susținută în mod robust de **sondajul principal**, pentru dimensiunile legate de implementare și performanță, și **completată de sondajul complementar** pentru aspectele privind atractivitatea și relevanța generală, contribuind în mod substanțial la evaluarea obiectivelor de transformare digitală ale regiunii.

Figura 13. Nevoi acoperite de apelurile finanțate



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.7 Nevoi neacoperite de apelurile de finanțare existente

Deși majoritatea respondenților au apreciat că apelurile din cadrul PR Centru răspund **în mare și foarte mare măsură** nevoilor de digitalizare, **răspunsurile deschise colectate prin sondajul principal și prin sondajul complementar** evidențiază existența unor **arii complementare de intervenție** care nu au fost suficient acoperite de liniile actuale de finanțare.

Analiza calitativă a răspunsurilor deschise indică o serie de **tendințe recurente**, relevante atât din perspectiva **beneficiarilor cu proiecte contractate (IMM-uri)**, cât și a **solicitanților aflați în alte stadii**, aceste constatări având un rol **complementar** în fundamentarea recomandărilor evaluative.

1. Nevoi de investiții tehnice suplimentare

Cele mai frecvent menționate elemente vizează:

- **dotări și echipamente IT&C** sau aparatură neeligibilă integral (ex. infrastructură hardware mai performantă, stații de lucru, echipamente specializate);
- **modernizarea sistemelor existente**, inclusiv înlocuirea echipamentelor vechi cu soluții mai noi și mai performante;
- **achiziția de soluții software pe bază de abonament** (ex. ERP/CRM în cloud, soluții de tip SaaS), care nu au fost eligibile în cadrul apelurilor analizate.

2. Limitări în aria de eligibilitate

Mai mulți respondenți, atât din rândul IMM-urilor, cât și al **autorităților publice locale**, au semnalat restricții precum:

- **lipsa finanțării pentru soluții colaborative** între instituții publice și organizații neguvernamentale, cu potențial de impact la nivel teritorial;
- **neeligibilitatea cheltuielilor recurente** precum abonamentele software.

3. Nevoi de dezvoltare strategică și competențe

O parte dintre răspunsuri, în special din cadrul **sondajului principal adresat beneficiarilor cu proiecte contractate**, subliniază importanța:

- **dezvoltării competențelor digitale ale personalului**, pentru utilizarea eficientă și sustenabilă a soluțiilor implementate;
- **finanțării etapelor-pilot și a testării soluțiilor digitale**, anterior extinderii acestora la scară largă;
- **consolidării infrastructurii de date și a interoperabilității** între sisteme, ca precondiție pentru digitalizarea avansată.

4. Cazuri punctuale

În rândul **autorităților publice locale**, răspunsurile au inclus și exemple de nevoi specifice, precum:

- soluții digitale pentru **valorificarea patrimoniului turistic** (ex. coduri QR, aplicații de promovare);
- **modernizarea serviciilor de utilități publice**, inclusiv implementarea de sisteme SCADA pentru apă și canalizare.

În ansamblu, aceste rezultate indică faptul că, deși **apelurile TE2 sunt percepute ca relevante și bine calibrate**, există **nevoi complementare** care țin mai degrabă de **sustenabilitatea investițiilor, flexibilitatea eligibilității și maturizarea digitală**, aspecte ce pot fi avute în vedere în ajustarea viitoarelor intervenții. Aceste constatări sunt **susținute în mod robust de sondajul principal și completate de perspectivele colectate prin sondajul complementar**, contribuind la formularea unor recomandări evaluative fundamentate.

2.8 Percepția asupra relevanței apelurilor P2 față de nevoile reale ale solicitanților

Rezultatele obținute prin **sondajul principal adresat beneficiarilor cu proiecte contractate**, completate de percepțiile colectate prin **sondajul complementar adresat tuturor solicitanților**, confirmă o **percepție general foarte pozitivă** privind relevanța apelurilor din cadrul P2 în raport cu nevoile reale ale solicitanților de finanțare, atât din sectorul public, cât și din mediul privat.

Astfel, la nivelul ansamblului respondenților:

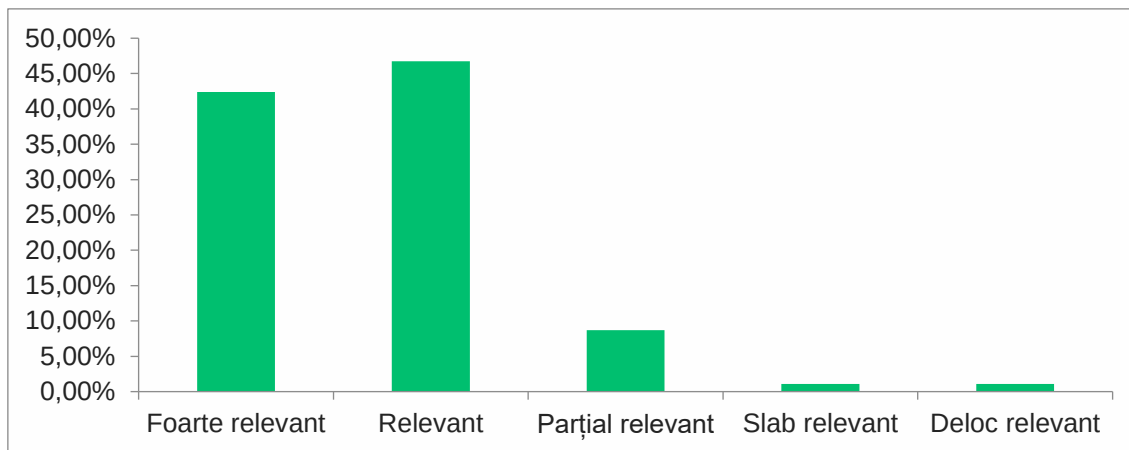
- **42,4%** evaluează apelurile ca fiind „**foarte relevante**”;
- **46,7%** le consideră „**relevante**”;
- **8,7%** le apreciază ca fiind „**parțial relevante**”;
- doar **2,2%** dintre respondenți le evaluează drept „**slab relevante**” sau „**deloc relevante**”.

În total, **aproximativ 89% dintre respondenți** exprimă o apreciere pozitivă (relevantă sau foarte relevantă) a apelurilor P2, ceea ce indică un **grad ridicat de adecvare a designului intervențiilor** la nevoile identificate la nivelul beneficiarilor. Această concluzie este **susținută în mod robust de sondajul principal**, derulat în rândul beneficiarilor cu proiecte contractate — preponderent IMM-uri, categoria relevantă pentru analiza implementării și performanței — și este **completată de perspectivele solicitanților aflați în alte stadii**, utilizate în principal pentru analiza criteriului de relevanță.

Rezultatul sugerează o **bună aliniere între direcțiile tematice finanțate, condițiile de eligibilitate și nivelul de sprijin financiar oferit**, raportat la alternativele de finanțare disponibile la momentul lansării apelurilor. Răspunsurile deschise, analizate în corelație cu întrebările anterioare, susțin această concluzie: observațiile critice formulate de respondenți **nu vizează lipsa de relevanță a apelurilor**, ci

sunt legate mai degrabă de **limitări punctuale de ordin tehnic sau financiar**, precum neeligibilitatea anumitor tipuri de cheltuieli, constrângeri bugetare pentru investiții complexe sau absența unor componente dedicate formării și mentenanței.

Figura 14. Percepția relevanței apelurilor raportată la nevoi



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

Astfel, percepția generală este că **apelurile P2 au fost bine calibrate față de nevoile strategice ale beneficiarilor**, contribuind la consolidarea capacității de digitalizare și interoperabilitate la nivel local și economic.

2.9 Tendințe recente identificate de autoritățile publice locale (APL)

Rezultatele obținute din **sondajul complementar adresat autorităților publice locale (APL)** indică faptul că acestea percep **schimbări clare în contextul regional și sectorial**, cu impact asupra tipologiei proiectelor propuse și asupra condițiilor de implementare ale intervențiilor de tip P2. Aceste tendințe sunt relevante în special pentru **analiza criteriului de relevanță și orientare strategică a apelurilor**, având în vedere că, la data evaluării, proiectele APL nu se aflau încă în stadiul de implementare.

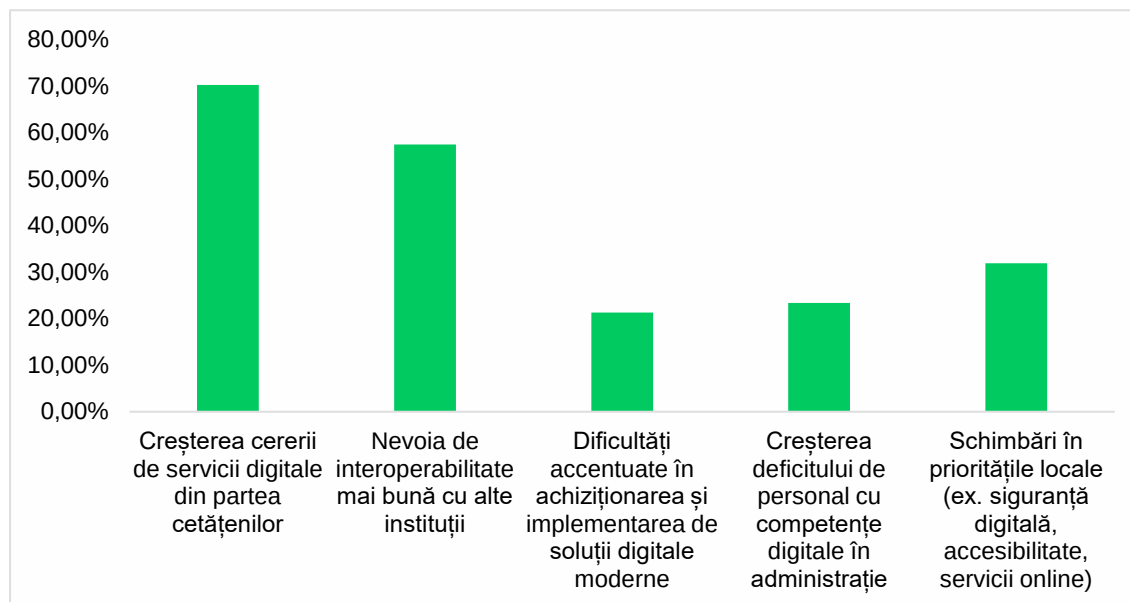
Principalele tendințe identificate sunt:

- **creșterea cererii de servicii digitale din partea cetățenilor**, menționată de **70,2% dintre respondenți**, confirmând orientarea tot mai accentuată către servicii publice digitale accesibile și centrate pe utilizator;
- **nevoia de interoperabilitate mai bună cu alte instituții**, semnalată de **57,5%**, reflectând dificultăți persistente în schimbul de date și în funcționarea sistemelor informatice interconectate;
- **schimbări în prioritățile locale**, precum accentul mai mare pe siguranță digitală, accesibilitate și extinderea serviciilor online, indicate de **31,9% dintre APL-uri**;
- **creșterea deficitului de personal cu competențe digitale în administrație**, menționată de **23,4%**, evidențiind o provocare emergentă la nivelul resurselor umane;
- **dificultăți accentuate în achiziționarea și implementarea soluțiilor digitale moderne**, semnalate de **21,3%**, sugerând că, deși persistente, acestea nu reprezintă principala barieră pentru majoritatea APL-urilor.

Per ansamblu, rezultatele indică faptul că **presiunile externe** (cererea cetățenilor pentru servicii digitale, necesitatea interoperabilității interinstituționale) sunt **mai puternic resimțite decât constrângerile interne**, ceea ce sugerează o **maturizare graduală a capacității administrative** în domeniul digitalizării. În acest context, ajustarea tipurilor de proiecte eligibile și a condițiilor de finanțare ar putea viza, în principal, **susținerea serviciilor digitale integrate, interoperabile și orientate către**

utilizator, concomitent cu măsuri de **consolidare a competențelor digitale** în administrația publică locală.

Figura 15. Tendințe identificate în regiune (APL)



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

Aceste constatări susțin ideea că **APL-urile se află într-o etapă de maturizare a procesului de digitalizare**, iar cererea tot mai mare de **servicii digitale și interoperabilitate** ar trebui să se reflecte în ajustarea viitoarelor apeluri de finanțare – prin accent sporit pe **integrarea sistemelor**, consolidarea **competențelor digitale** și dezvoltarea de **soluții orientate către cetățean**.

2.10 Tendințe recente identificate de întreprinderile mici și mijlocii (IMM)

Răspunsurile colectate prin **sondajul principal adresat beneficiarilor IMM cu proiecte contractate** confirmă existența unui **context economic și tehnologic extrem de dinamic**, în care transformarea digitală a devenit o **condiție esențială pentru menținerea competitivității** și pentru adaptarea la ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice și al așteptărilor pieței. Datele reflectă experiența directă a IMM-

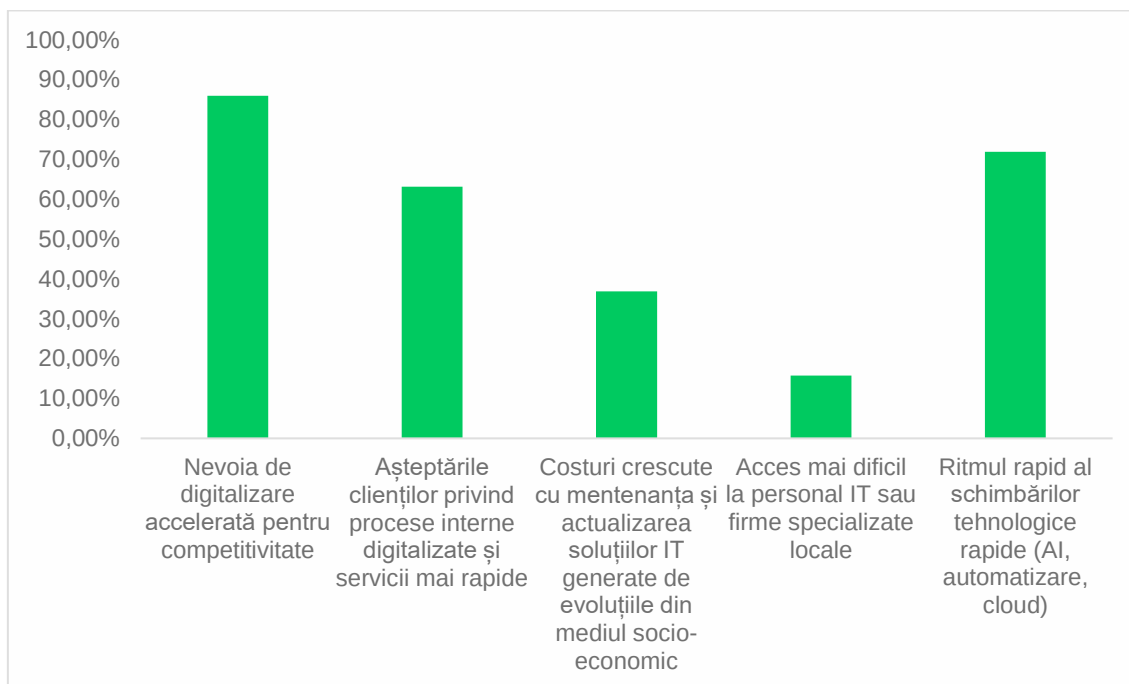
urilor aflate în implementarea proiectelor finanțate, fiind relevante pentru analiza dimensiunilor legate de implementare și performanță.

Principalele tendințe și schimbări identificate sunt:

- **nevoia de digitalizare accelerată pentru competitivitate**, menționată de **85,25%** dintre respondenți, reprezentând cea mai puternică tendință semnalată;
- **ritmul rapid al schimbărilor tehnologice** (AI, automatizare, cloud), indicat de **72,13%**, cu impact direct asupra priorităților de investiții și a planificării strategice;
- **creșterea așteptărilor clienților privind procese interne digitalizate și servicii mai rapide**, menționată de **63,2%**, ceea ce accentuează presiunea asupra IMM-urilor de a-și optimiza fluxurile operaționale;
- **costurile crescute cu mentenanța și actualizarea soluțiilor IT**, semnalate de **37,70%**, în contextul evoluțiilor tehnologice rapide și al constrângerilor economice;
- **accesul mai dificil la personal IT sau la firme specializate locale**, menționat de **16,39%**, indicând o problemă relevantă, dar nu dominantă la nivelul eșantionului.

Per ansamblu, rezultatele evidențiază faptul că IMM-urile aflate în implementarea proiectelor finanțate sunt supuse unei duble presiuni: pe de o parte, necesitatea de a ține pasul cu evoluțiile tehnologice rapide, iar pe de altă parte, nevoia de a răspunde așteptărilor tot mai ridicate ale clienților. În acest context, intervențiile de tip P2 sunt percepute ca relevante în măsura în care pot susține investiții flexibile, orientate spre eficientizare, automatizare și adoptarea tehnologiilor emergente, concomitent cu reducerea costurilor și a riscurilor asociate transformării digitale.

Figura 16. Tendințe identificate în regiune (IMM)



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.11 Percepția privind claritatea ghidurilor și criteriilor de eligibilitate (I11)

Rezultatele privind **claritatea apelurilor de finanțare**, obținute atât prin **sondajul principal adresat beneficiarilor cu proiecte contractate**, cât și prin **sondajul complementar adresat tuturor solicitanților**, indică o **percepție preponderent pozitivă** asupra modului în care au fost formulate și comunicate condițiile de accesare a finanțării.

La nivelul ansamblului respondenților:

- **11,96%** au evaluat apelurile ca fiind „foarte clare”;
- **58,70%** le-au considerat „clare”;
- **26,09%** le-au apreciat ca fiind „parțial clare”;
- doar **3,26%** dintre respondenți le-au evaluat drept „neclare”.

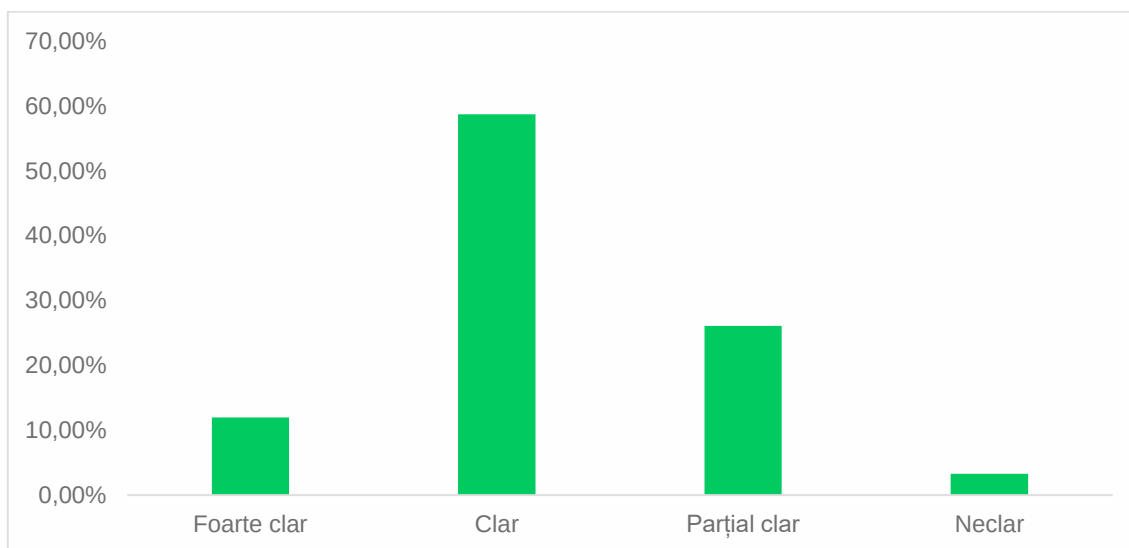
În ansamblu, **peste 70% dintre respondenți** exprimă o evaluare pozitivă (clară sau foarte clară) a apelurilor, ceea ce sugerează că documentațiile de finanțare au fost, în general, **suficient de clare pentru a susține pregătirea și depunerea proiectelor**, atât în rândul beneficiarilor care au ajuns în etapa de implementare, cât și al solicitanților aflați în alte stadii.

Totodată, **ponderea răspunsurilor care indică un grad de claritate doar parțială (26,09%)** evidențiază existența unor **zone de complexitate sau ambiguitate**, percepute mai ales de solicitanții cu experiență limitată sau în cazul proiectelor cu un grad tehnic mai ridicat. Aceste aspecte sunt relevante în special pentru analiza **criteriului de relevanță și accesibilitate** și sunt captate cu precădere prin sondajul complementar.

Din perspectivă evaluativă, este important de subliniat că **sondajul principal adresat beneficiarilor cu proiecte contractate**, pentru care este atinsă **marja de eroare de $\pm 3\%$** , confirmă faptul că, în pofida acestor dificultăți punctuale, **nivelul de claritate al apelurilor a fost suficient pentru a permite contractarea și implementarea proiectelor**, în special în cazul IMM-urilor, categoria dominantă a proiectelor aflate în implementare la data evaluării.

În general, rezultatele confirmă că **mecanismele de comunicare și suport** oferite în **etapa de lansare** a apelurilor **au fost eficiente**, dar și că **ghidurile viitoare** ar putea beneficia de **exemple aplicate, clarificări** privind criteriile de evaluare și **secțiuni de întrebări** frecvente adaptate fiecărui tip de beneficiar (APL/ IMM).

Figura 17. Percepția asupra clarității ghidurilor și criteriilor de eligibilitate



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.12 Factori care au facilitat pregătirea și depunerea proiectelor

Rezultatele sondajului (sondaj principal și complementar) indică faptul că **pregătirea și depunerea proiectelor în cadrul Priorității 2** au fost facilitate în principal de **sprijinul extern de specialitate** și

de **existența unor premise organizaționale minime privind digitalizarea**, mai degrabă decât de simplitatea procedurilor administrative.

La nivelul ansamblului respondenților (sondaj principal și complementar), au fost identificate următoarele elemente-cheie:

- **Sprijinul unui consultant extern cu expertiză în proiecte de digitalizare**, menționat de **77,17%** dintre respondenți, reprezintă factorul cu cea mai mare pondere. Acest rezultat confirmă dependența ridicată de expertiza externă pentru navigarea cerințelor tehnice și administrative ale apelurilor, în special în contextul proiectelor de digitalizare cu grad ridicat de complexitate.
- **Existența unor nevoi de digitalizare evidente și bine documentate în cadrul organizației**, indicată de **51,09%**, sugerează că accesarea apelurilor P2 a fost, în multe cazuri, fundamentată

pe o analiză internă prealabilă și pe identificarea clară a problemelor care necesitau intervenții digitale.

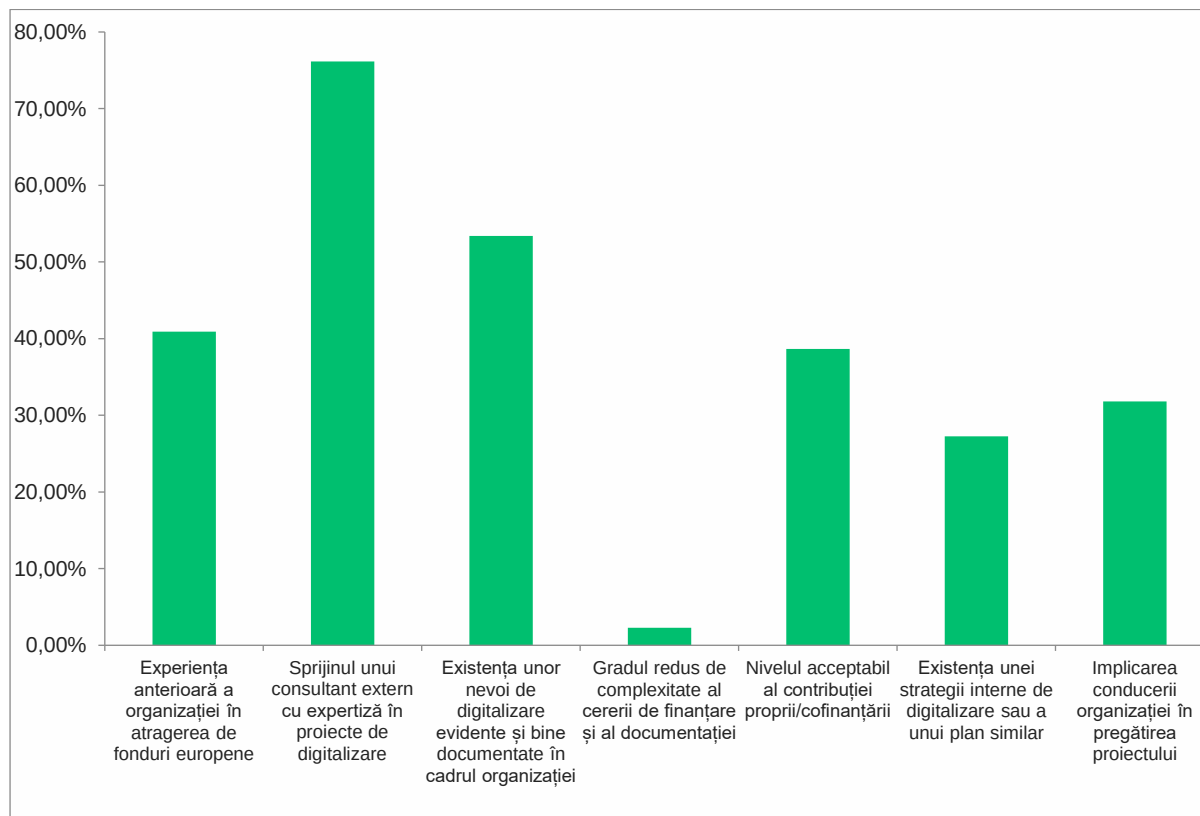
- **Experiența anterioară a organizației în atragerea de fonduri europene**, menționată de **39,13%** dintre respondenți, subliniază rolul capacității instituționale și al familiarității cu procedurile de finanțare în facilitarea procesului de aplicare.
- **Nivelul acceptabil al contribuției proprii/cofinanțării**, indicat de **36,96%**, evidențiază importanța sustenabilității financiare și a capacității de cofinanțare ca element de decizie în pregătirea proiectelor.
- **Implicarea conducerii organizației în pregătirea proiectului**, menționată de **34,78%**, reflectă importanța sprijinului managerial pentru validarea strategică a proiectului și mobilizarea resurselor interne.
- **Existența unei strategii interne de digitalizare sau a unui plan similar**, indicată de **26,09%**, sugerează că doar o parte dintre organizații dispun de documente strategice formale, deși nevoile de digitalizare sunt frecvent identificate.
- **Gradul redus de complexitate al cererii de finanțare și al documentației** a fost menționat de doar **2,17%** dintre respondenți, ceea ce indică faptul că procedurile au fost percepute ca fiind relativ complexe, chiar dacă gestionabile cu sprijin adecvat.

Din perspectivă evaluativă, aceste rezultate arată că **succesul procesului de pregătire și depunere a proiectelor P2 a depins de factori precum:**

- accesul la expertiză externă,
- existența unor nevoi reale și bine definite,
- și, într-o măsură semnificativă, de experiența și capacitatea organizațională a solicitanților.

În cazul **beneficiarilor cu proiecte contractate (sondajul principal)**, acești factori au permis depășirea complexității procedurale și transformarea intenției de digitalizare în proiecte concrete aflate în implementare, în special în rândul **IMM-urilor**, categoria dominantă a proiectelor contractate la data evaluării.

Figura 18. Factori care au facilitat pregătirea și depunerea proiectelor



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.13 Dificultăți întâmpinate în pregătirea cererii de finanțare

Rezultatele sondajului cumulat (sondaj principal și complementar), indică faptul că, deși majoritatea respondenților au reușit să finalizeze procesul de depunere a cererii de finanțare, **pregătirea proiectelor a fost percepută ca un proces solicitant**, marcat de dificultăți legate de interpretarea cerințelor, identificarea furnizorilor și gestionarea timpului disponibil.

La nivelul ansamblului respondenților (sondaj principal și complementar), principalele dificultăți semnalate sunt următoarele:

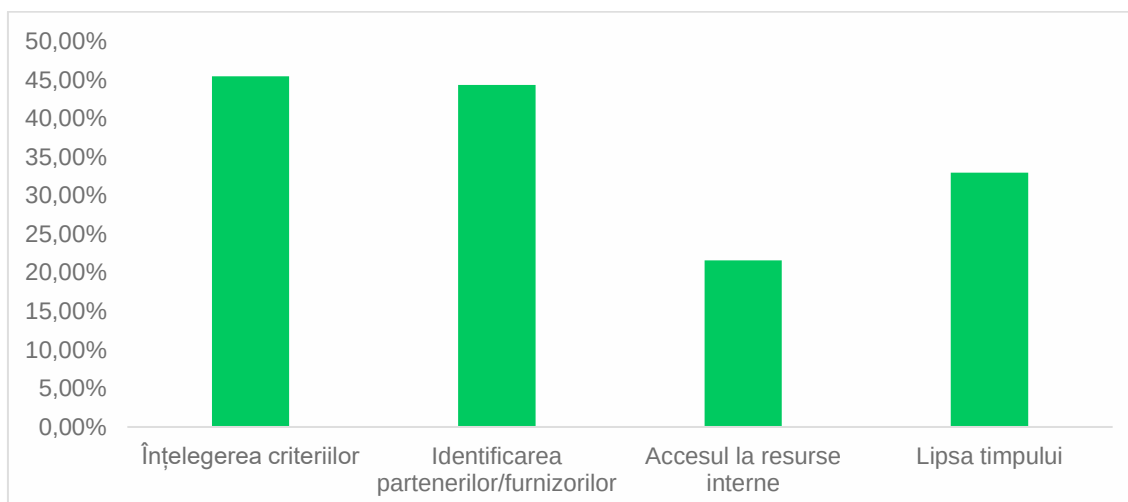
- **Înțelegerea criteriilor de evaluare**, menționată de **46,67%** dintre respondenți, reprezintă cea mai frecvent indicată dificultate. Acest rezultat sugerează că, deși ghidurile au fost evaluate ca fiind în mare parte clare (conform rezultatelor prezentate anterior), anumite criterii sau cerințe tehnice și de eligibilitate au necesitat interpretări suplimentare sau sprijin extern.
- **Identificarea partenerilor sau furnizorilor de soluții**, semnalată de **46,67%**, evidențiază dificultăți în special pentru proiectele care presupun soluții IT specializate, interoperabilitate sau servicii externalizate, într-un context de piață caracterizat de ofertă eterogenă și niveluri variabile de maturitate tehnologică.
- **Lipsa timpului disponibil**, indicată de **31,52%** dintre respondenți, reflectă presiunea generată de corelarea activităților curente ale organizației cu procesul de elaborare a documentației de finanțare, în special în cazul organizațiilor cu resurse administrative limitate.
- **Accesul limitat la resurse interne**, menționat de **20,65%**, indică dificultăți legate de disponibilitatea personalului intern, competențele tehnice sau capacitatea administrativă de a susține procesul de pregătire a proiectului.

În plus, în cadrul răspunsurilor deschise au fost semnalate **dificultăți punctuale**, precum:

- rigiditatea anumitor proceduri administrative, percepute ca fiind dificil de adaptat la specificul proiectelor sau al organizațiilor;
- dificultăți de comunicare sau coordonare în relația cu structuri de sprijin (ex. EDIH-uri) în etapa de pregătire a proiectelor, ceea ce a limitat accesul la asistență tehnică preliminară.

Din perspectivă evaluativă, aceste rezultate indică faptul că **procesul de aplicare a fost gestionabil, dar complex**, necesitând un efort administrativ și tehnic semnificativ. Dificultățile raportate nu reflectă o lipsă de interes sau de capacitate din partea solicitanților, ci mai degrabă **necesitatea unui nivel ridicat de expertiză și coordonare** pentru elaborarea unor proiecte conforme cu cerințele apelurilor de digitalizare.

Figura 19. Dificultăți întâmpinate la pregătirea cererii de finanțare



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.14 Asistența oferită de Autoritatea de Management PR Centru

Răspunsurile respondenților (sondaj principal și complementar indică o **percepție mixtă, dar preponderent pozitivă**, asupra asistenței oferite de Autoritatea de Management PR Centru în procesul de pregătire și depunere a proiectelor aferente Priorității 2.

Astfel:

- **39,13%** dintre respondenți au declarat că au beneficiat **complet** de asistență din partea AM PR Centru;
- **32 %** au beneficiat **parțial** de sprijin, indicând acces la clarificări punctuale, informații generale sau sesiuni de informare, dar fără suport continuu sau personalizat;
- **26,09%** au menționat că **nu au beneficiat deloc** de asistență din partea AM.

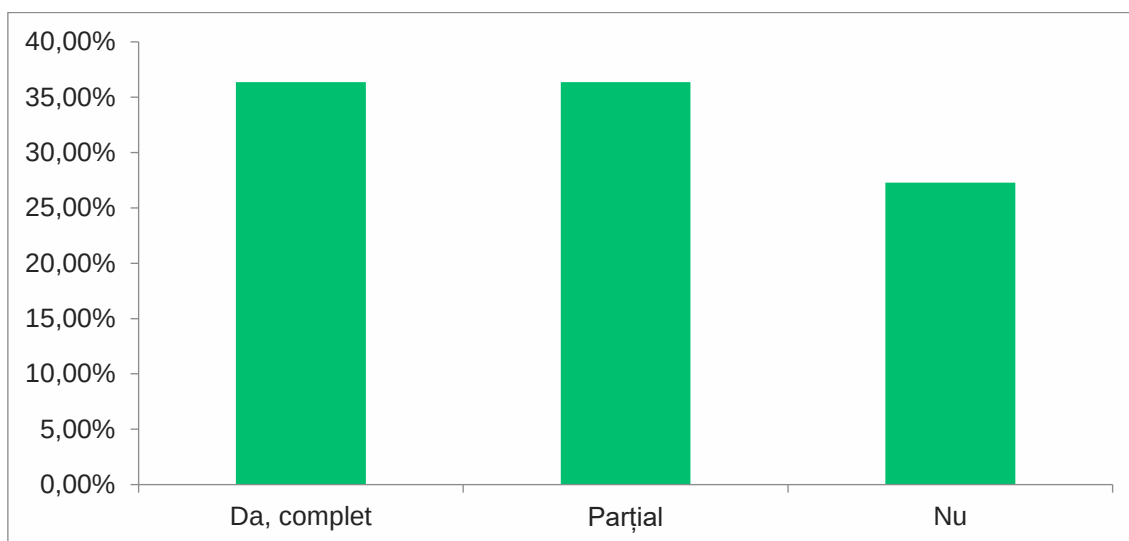
Această distribuție sugerează că mecanismele de suport au fost utilizate de o parte semnificativă a solicitanților, însă percepția privind **gradul de acces și intensitatea sprijinului** au variat. Sprijinul oferit de AM pare să fi fost mai eficient în etapele inițiale ale apelurilor (prin ghiduri, clarificări publice și sesiuni de informare), fiind perceput ca mai limitat în fazele care au necesitat clarificări individuale sau suport aplicat pe situații specifice.

Din perspectivă evaluativă, rezultatele sunt coerente cu dificultățile semnalate anterior de respondenți în etapa de pregătire a proiectelor, în special în ceea ce privește interpretarea criteriilor și gestionarea complexității documentației. Ponderea relativ ridicată a celor care au beneficiat doar parțial sau deloc de asistență indică **nevoia de consolidare a instrumentelor de suport**, în special pentru solicitanții cu resurse administrative limitate.

În acest context, rezultatele sondajului sugerează oportunitatea:

- dezvoltării unor **canale de comunicare mai interactive și mai rapide** (ex. sesiuni tematice de clarificare, FAQ-uri actualizate periodic, linii de asistență dedicate);
- adaptării sprijinului în funcție de **tipul beneficiarului și nivelul de maturitate digitală** (IMM-uri vs. APL);
- asigurării unei **continuități a asistenței** nu doar în faza de lansare a apelurilor, ci și pe parcursul evaluării și, ulterior, al implementării proiectelor.

Figura 20. Percepția asupra asistenței din partea am PR centru



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.15 Evaluarea generală a procesului de finanțare TE2

Această secțiune prezintă o evaluare sintetică a principalelor dimensiuni ale procesului de finanțare aferent Priorității 2 – „O regiune digitală”, pe baza răspunsurilor colectate prin chestionar, în cadrul celor două componente ale sondajului: sondajul principal, adresat beneficiarilor cu proiecte contractate, și sondajul complementar, adresat solicitanților de finanțare.

Evaluarea are caracter **percepțional** și vizează aspecte care pot fi apreciate atât de beneficiarii cu proiecte contractate, cât și de solicitanții aflați în alte stadii (evaluare sau respingere), precum relevanța apelurilor, claritatea documentațiilor, comunicarea instituțională sau transparența procesului. În consecință, **analiza se bazează pe răspunsurile agregate din sondajul principal și din sondajul complementar**, fiind adecvată pentru acest tip de indicatori.

Metodologia de calcul

Pentru fiecare indicator, respondenții au fost invitați să acorde un scor pe o **scară Likert de la 1 la 5**, unde:

- 1 = foarte slab
- 2 = slab
- 3 = moderat
- 4 = bun
- 5 = foarte bun

Scorul mediu ponderat a fost calculat ca medie aritmetică a valorilor atribuite fiecărui răspuns, ponderată cu frecvența acestora, raportată la numărul total de răspunsuri valide pentru fiecare indicator. Această metodă permite o sinteză numerică a percepțiilor respondenților și este utilizată exclusiv pentru dimensiuni de evaluare generală, nu pentru analiza implementării efective a proiectelor.

Pe o scară de la 1 (foarte slab) la 5 (foarte bun):

Indicator evaluat	Scor mediu ponderat	Interpretare sintetică
Relevanța apelului față de nevoile organizației	4,32	Foarte bună – confirmă alinierea apelurilor la nevoile reale
Claritatea și accesibilitatea ghidurilor și procedurilor	3,75	Bună – percepție general pozitivă, dar cu nevoi de clarificări
Calitatea comunicării cu AM PR Centru	4	Bună – cooperare apreciată, dar cu variații între beneficiari
Eficiența proceselor administrative (evaluare, selecție, contractare)	3,33	Moderată – percepută ca lentă și birocratică
Gradul de transparență al procesului de evaluare	3,51	Moderat spre bun – necesită mai multă claritate asupra criteriilor
Relevanța și fezabilitatea cerințelor privind sustenabilitatea	3,8	Bună – criteriile sunt considerate realiste, dar aplicarea uneori dificilă

În ansamblu, scorurile medii ponderate se situează între **3,3 și 4,3**, indicând un **nivel general de satisfacție peste medie** (aproximativ **3,8/5**). Cele mai bine evaluate dimensiuni sunt **relevanța apelurilor și calitatea comunicării cu Autoritatea de Management**, confirmând faptul că direcția strategică a intervențiilor este bine calibrată în raport cu nevoile beneficiarilor.

În schimb, **eficiența proceselor administrative și transparența evaluării** înregistrează scoruri mai moderate, reflectând percepții recurente privind durata procedurilor, complexitatea etapelor de evaluare și necesitatea unei comunicări mai clare asupra criteriilor și a deciziilor de selecție.

Este important de subliniat că această evaluare reflectă **percepția agregată a respondenților**, în principal din perspectiva experienței de aplicare și interacțiune instituțională. Analiza detaliată a implementării și performanței proiectelor se bazează distinct pe **sondajul principal adresat beneficiarilor cu proiecte contractate**, care îndeplinește integral cerințele de robustețe metodologică ale evaluării.

2.16 Atractivitatea apelului P2 pentru solicitanți (I16)

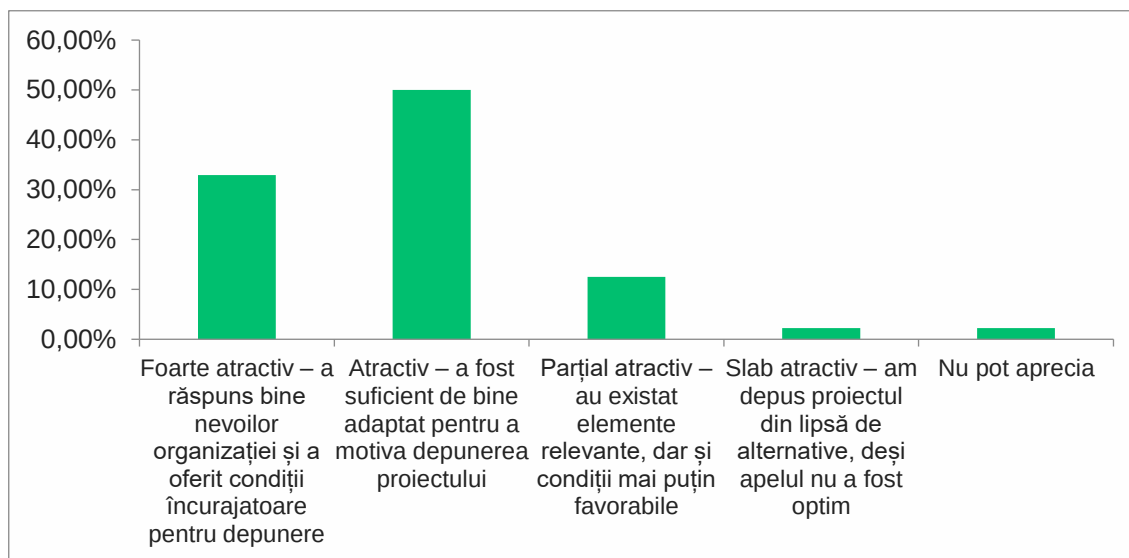
Atractivitatea apelurilor lansate în cadrul Priorității 2 – „O regiune digitală” a fost evaluată pe baza răspunsurilor colectate prin chestionar, atât în cadrul **sondajului principal adresat beneficiarilor cu proiecte contractate**, cât și al **sondajului complementar aplicat solicitanților de finanțare**. Având în vedere natura întrebării, analiza reflectă percepția agregată a respondenților asupra condițiilor de finanțare, tematicii propuse și bugetului disponibil, fiind adecvată pentru ambele componente ale sondajului.

Rezultatele indică o **percepție predominant pozitivă** asupra atractivității apelurilor P2:

- **47,83%** dintre respondenți au evaluat apelul ca fiind *atractiv*, considerând că a fost suficient de bine adaptat pentru a motiva depunerea proiectului;
- **35,87%** l-au apreciat drept *foarte atractiv*, apreciind că a răspuns bine nevoilor organizației și a oferit condiții încurajatoare pentru participare;
- **11,96%** au considerat apelul *parțial atractiv*, menționând existența unor condiții mai puțin favorabile (de exemplu, criterii de eligibilitate restrictive sau limitări bugetare);
- doar **2,17%** au evaluat apelul ca *slab atractiv*, indicând că au aplicat în lipsa unor alternative;
- **2,17%** dintre respondenți au menționat că nu pot aprecia atractivitatea apelului.

În total, **aproximativ 83% dintre respondenți** (atractiv + foarte atractiv) exprimă o evaluare pozitivă a atractivității apelurilor P2, ceea ce confirmă caracterul competitiv și adecvat al acestora în raport cu nevoile beneficiarilor și cu opțiunile de finanțare disponibile la momentul lansării.

Figura 21. Percepția privind atractivitatea apelurilor



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

În același timp, percepțiile „parțial atractive” semnaleză că, pentru o parte dintre solicitanți, **complexitatea cerințelor sau condițiile de cofinanțare** pot constitui factori de descurajare.

2.17 Sugestii de îmbunătățire pentru viitoarele apeluri (I17)

Sugestiile formulate de respondenți, colectate atât prin **sondajul principal adresat beneficiarilor cu proiecte contractate**, cât și prin **sondajul complementar aplicat solicitanților de finanțare**, evidențiază un set coerent de propuneri orientate preponderent către **optimizarea proceselor administrative și procedurale**, mai degrabă decât către redefinirea tematicii sau a obiectivelor apelurilor.

În ansamblu, se conturează o percepție comună potrivit căreia apelurile din cadrul Priorității 2 sunt **relevante și bine concepute din punct de vedere strategic**, însă **durata proceselor, complexitatea procedurală și gradul de birocratizare** afectează eficiența generală a mecanismului de finanțare.

Reducerea duratei procesului de evaluare și contractare

Cea mai frecvent menționată sugestie (indicată de peste jumătate dintre respondenți) vizează **timpul îndelungat dintre depunerea proiectelor și semnarea contractelor**, care, în unele cazuri, a depășit un an.

Principalele propuneri formulate sunt:

- respectarea termenelor orientative prevăzute în ghiduri și asigurarea unui **calendar predictibil** al etapelor de evaluare–selecție–contractare;
- **automatizarea și digitalizarea fluxurilor de evaluare**, pentru reducerea timpilor administrativi;
- comunicare periodică și structurată privind **stadiul proiectelor** aflate în evaluare.

Simplificarea procedurilor și a documentației

Un număr semnificativ de respondenți au semnalat **complexitatea excesivă a documentației** și caracterul formalist al cerințelor de aplicare.

Printre sugestiile recurente se numără:

- eliminarea cerințelor redundante (de exemplu, redepunerea unor declarații sau documente deja disponibile autorităților);
- reducerea volumului de anexe și a cerințelor privind planurile de afaceri sau proiecțiile financiare pe termen lung (ex. N+5);
- **proportionalizarea cerințelor administrative** în funcție de valoarea și complexitatea proiectului, pentru a evita disproporția între efortul administrativ și miza investiției.

Claritate procedurală și sprijin tehnic îmbunătățit

Respondenții au evidențiat necesitatea unui sprijin mai clar și mai aplicat în etapa de pregătire a proiectelor, prin:

- ghiduri de finanțare mai explicite, completate cu **exemple concrete de activități eligibile și neeligibile**;
- disponibilitate sporită a personalului ADR pentru clarificări punctuale în faza de depunere;
- organizarea de **sesiuni tematice de informare și webinare**, axate pe aspectele tehnice frecvent problematice.

Adaptarea condițiilor de finanțare la diversitatea beneficiarilor

O parte dintre respondenți au propus ajustări ale condițiilor de finanțare, menite să sporească accesibilitatea apelurilor:

- reducerea nivelului de cofinanțare sau flexibilizarea condițiilor restrictive (de exemplu, cele privind numărul de angajați);
- adaptarea criteriilor pentru firmele de servicii și pentru proiectele cu caracter inovativ;
- introducerea unor **faze preliminare de tip „pre-proiect”**, care să permită testarea sau pilotarea soluțiilor digitale înainte de implementarea la scară largă.

Alte propuneri relevante

Printre alte sugestii punctuale formulate de respondenți se regăsesc:

- simplificarea procedurilor de raportare și achiziții publice în etapa de implementare;
- orientarea mai clară a finanțărilor către **soluții digitale funcționale și sustenabile**, nu doar către proiecte-pilot;
- sprijin dedicat pentru dezvoltarea competențelor digitale și **clarificarea rolului EDIH** în ecosistemul de suport pentru beneficiari.

2.18 Observații și recomandări suplimentare ale solicitanților

Majoritatea respondenților nu au formulat observații suplimentare, însă cei care au oferit feedback au indicat recomandări care converg în jurul aceluiași dimensiuni recurente identificate și în întrebările anterioare: **eficiența procesului, claritatea procedurilor, profesionalismul interacțiunii instituționale și predictibilitatea etapelor de evaluare și contractare.**

Necesitatea accelerării procesului de evaluare și contractare

Numeroși participanți au reiterat preocupările legate de **durata extinsă a procesului de evaluare**, menționând situații în care proiectele se află în analiză pe perioade îndelungate. Această situație este percepută ca având următoarele efecte:

- apariția unor **decalaje între planificarea inițială și contextul de implementare**, în special în domeniul digitalizării, caracterizat de evoluții tehnologice rapide;
- diminuarea **actualității și relevanței soluțiilor propuse**, mai ales în cazul aplicațiilor software cu cicluri scurte de viață.

În acest context, respondenții au subliniat importanța existenței unui **calendar estimativ public**, precum și a respectării termenelor orientative prevăzute în ghiduri, alături de o **comunicare mai constantă** privind stadiul evaluării.

Simplificarea procesului de aplicare și clarificare

Un alt set consistent de recomandări vizează **optimizarea procedurilor de depunere și clarificare a documentației**, cu accent pe:

- reducerea etapelor redundante și o structurare mai intuitivă a procesului de aplicare;
- o comunicare mai clară și mai orientată spre soluții în relația cu Autoritatea de Management, în special în etapa de clarificări;
- evitarea solicitărilor repetate pentru documente sau informații deja transmise.

Aceste sugestii reflectă nevoia de a face procesul mai **eficient și mai ușor de parcurs**, fără a afecta rigoarea evaluării.

Adaptarea apelurilor la dinamica pieței digitale

O parte dintre respondenți au evidențiat necesitatea ca viitoarele apeluri să fie mai bine aliniate la **ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice**. Printre propunerile punctuale se numără:

- posibilitatea finanțării unor soluții IT care necesită **actualizări frecvente** (de exemplu, aplicații bazate pe cloud, AI sau modele SaaS);
- ajustarea regulilor privind durata de utilizare și amortizare a echipamentelor și soluțiilor software, pentru a reflecta mai fidel realitatea tehnologică;
- tratarea adecvată, din punct de vedere bugetar, a costurilor de implementare asociate echipamentelor IT (instalare, integrare, configurare).

Recomandări punctuale adiționale

Printre alte sugestii formulate se regăsesc:

- menținerea parteneriatului ca opțiune, nu ca cerință implicită;
- asigurarea **coerenței și transparenței** în procesul de clarificare, inclusiv prin evitarea solicitărilor succesive pentru aceleași documente;
- susținerea continuității procesului de digitalizare prin **lansarea periodică de apeluri dedicate** atât IMM-urilor, cât și autorităților publice locale.

EFICACITATE IMM (SONDAJ PRINCIPAL)

2.19 Situația proiectelor contractate și aflate în implementare

Secțiunile dedicate evaluării eficacității intervențiilor din cadrul Priorității 2 se bazează exclusiv pe **sondajul principal**, adresat beneficiarilor cu proiecte **contractate și aflate în implementare**, întrucât doar această categorie poate oferi informații relevante privind derularea efectivă a proiectelor, rezultatele inițiale și dificultățile întâmpinate în implementare.

În cadrul chestionarului, respondenții au fost filtrați explicit în funcție de stadiul proiectului. Astfel:

- **46,65% dintre respondenți (40 persoane)** au declarat că au un proiect contractat și aflat în implementare și au fost direcționați către **secțiunile C și D** ale chestionarului (implementare și rezultate);
- **54,35% dintre respondenți (50 persoane)** nu aveau, la momentul completării chestionarului, un proiect contractat și nu au parcurs aceste secțiuni.

Raportat la **universul proiectelor contractate**, acest rezultat indică o **acoperire aproape completă a beneficiarilor relevanți pentru analiza eficacității**:

- la **data de referință a evaluării (30.04.2025)** existau **20 de proiecte contractate**, toate aferente **Apelului 2.2 – IMM**;
- la momentul lansării sondajului (august 2025), numărul proiectelor contractate crescuse la **38**;
- numărul de **40 respondenți cu proiecte contractate** care au parcurs secțiunile de implementare corespunde astfel unei **rate de răspuns de 100% raportat la universul actualizat**, asigurând atingerea **marjei de eroare de ±3%** pentru acest subșantion.

Această acoperire conferă un **nivel foarte ridicat de robustețe și reprezentativitate** analizelor privind eficacitatea intervențiilor, permițând formularea unor concluzii bine fundamentate asupra:

- modului de derulare a proiectelor;
- progresului înregistrat în raport cu obiectivele asumate;
- dificultăților operaționale întâmpinate în implementare.

Totodată, distribuția confirmă faptul că **proiectele aflate în implementare provin exclusiv din rândul IMM-urilor**, în timp ce proiectele depuse de autoritățile publice locale se aflau încă în etape de evaluare sau precontractare la momentul evaluării. Prin urmare, **analiza eficacității se concentrează în mod justificat asupra intervențiilor derulate de IMM-uri**, acestea reprezentând singura categorie pentru care pot fi evaluate rezultate și efecte inițiale concrete.

2.20 Gradul de experiență anterioară în domeniul digitalizării

Această analiză se bazează exclusiv pe răspunsurile colectate în cadrul **sondajului principal**, adresat beneficiarilor cu proiecte **contractate și aflate în implementare**, în principal **IMM-uri**, singura categorie pentru care pot fi evaluate dimensiuni legate de eficacitate și rezultate inițiale.

Rezultatele indică faptul că majoritatea beneficiarilor se aflau, anterior accesării finanțării, la un **nivel redus de experiență în domeniul digitalizării**, ceea ce confirmă caracterul de intervenție de tip „entry-level” al apelurilor din cadrul Priorității 2 – „O regiune digitală”.

Distribuția răspunsurilor este următoarea:

- **57,5%** dintre respondenți au declarat că **nu aveau experiență anterioară** în domeniul digitalizării;
- **30,0%** au menționat o **experiență limitată**, constând în una–două inițiative minore;
- **12,5%** au indicat o **experiență medie**, având deja implementate unul sau două proiecte relevante;
- **niciun respondent** nu a raportat o **experiență solidă** în domeniu (multiple proiecte implementate, inclusiv cu finanțare externă).

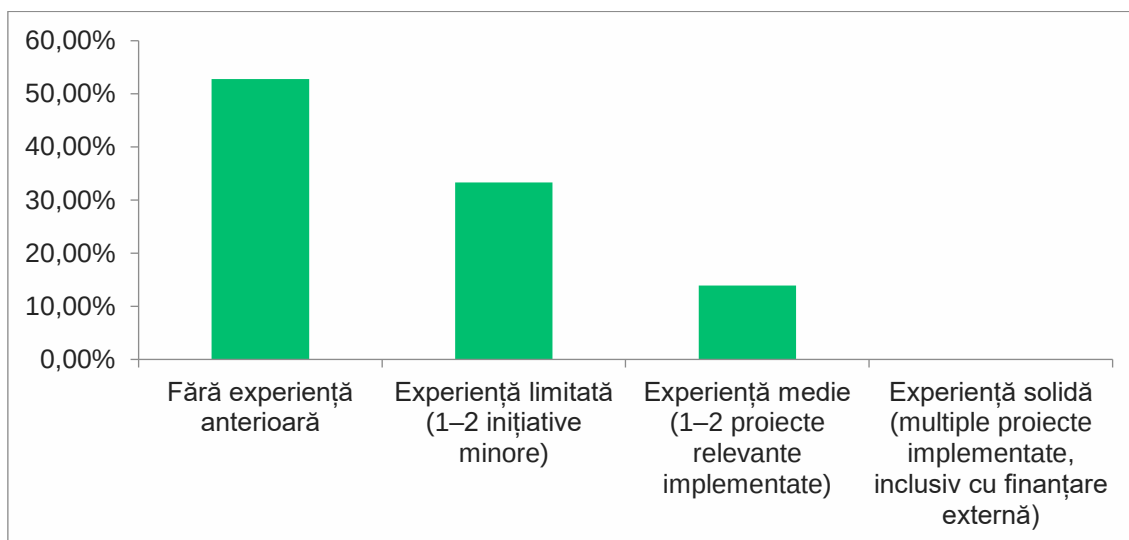
Această structură confirmă faptul că apelurile P2 au atras în principal **IMM-uri aflate la începutul procesului de transformare digitală**, ceea ce este în deplină concordanță cu obiectivul intervenției de a extinde baza de beneficiari capabili să adopte soluții digitale și să își crească maturitatea digitală.

Totodată, rezultatele sugerează că, pentru o proporție semnificativă dintre beneficiari, **proiectul finanțat reprezintă prima inițiativă structurată de digitalizare**, ceea ce implică:

- o **curbă de învățare accentuată** în etapa de implementare;
- o **nevoie crescută de sprijin tehnic, ghidaj și claritate procedurală**;
- importanța asistenței oferite de Autoritatea de Management și de alți actori de suport (ex. consultanți, EDIH) pe parcursul derulării proiectelor.

În acest context, nivelul redus de experiență anterioară explică și o parte dintre dificultățile semnalate de beneficiari în implementare și subliniază relevanța menținerii unor mecanisme de sprijin adaptate pentru IMM-urile aflate în primele etape ale digitalizării.

Figura 22. Experiența în domeniul digitalizării înainte de implementarea proiectelor



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.21 Gradul de satisfacție privind progresul proiectului raportat la obiectivele asumate

Această analiză se bazează pe răspunsurile colectate de la beneficiarii care au **proiecte contractate și aflate în implementare**, categorie care permite evaluarea gradului de satisfacție privind progresul efectiv al proiectelor.

Rezultatele indică un **nivel foarte ridicat de satisfacție** în rândul beneficiarilor cu privire la progresul realizat până în prezent, raportat la obiectivele asumate prin cererea de finanțare.

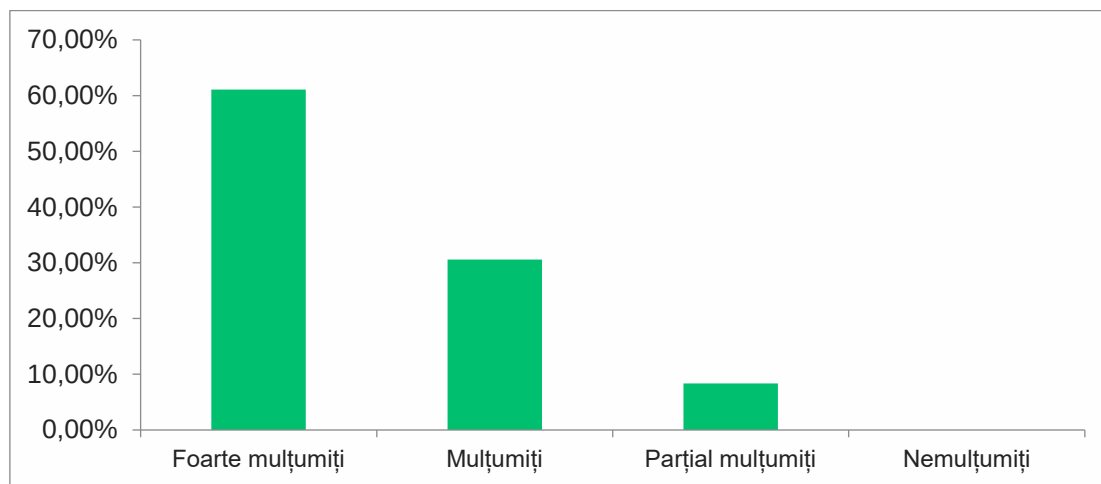
Distribuția răspunsurilor este următoarea:

- **65 %** dintre respondenți s-au declarat **foarte mulțumiți** de progresul proiectului;
- **27,5%** s-au declarat **mulțumiți**;
- **7,5%** au indicat un nivel de satisfacție **parțial**;
- **niciun respondent** nu s-a declarat **nemulțumit**.

În total, **peste 92% dintre beneficiari** exprimă o evaluare pozitivă (mulțumiți sau foarte mulțumiți), ceea ce sugerează că, în majoritatea cazurilor, proiectele aflate în implementare evoluează conform planificării și obiectivelor asumate.

Această percepție favorabilă trebuie interpretată și în contextul profilului beneficiarilor: o parte semnificativă dintre IMM-uri se află la **prima inițiativă structurată de digitalizare**, iar rezultatele intermediare — precum digitalizarea unor procese interne, introducerea de aplicații software sau primele beneficii operaționale — sunt percepute ca progrese relevante în modernizarea activității.

Figura 23. Percepția beneficiarilor privind progresul proiectelor



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.22 Dificultăți întâmpinate în implementarea proiectelor

Deși nivelul general de satisfacție privind progresul proiectelor este ridicat, rezultatele sondajului arată că o parte semnificativă dintre beneficiarii cu proiecte contractate și aflate în implementare au întâmpinat **dificultăți punctuale** care au influențat ritmul derulării activităților.

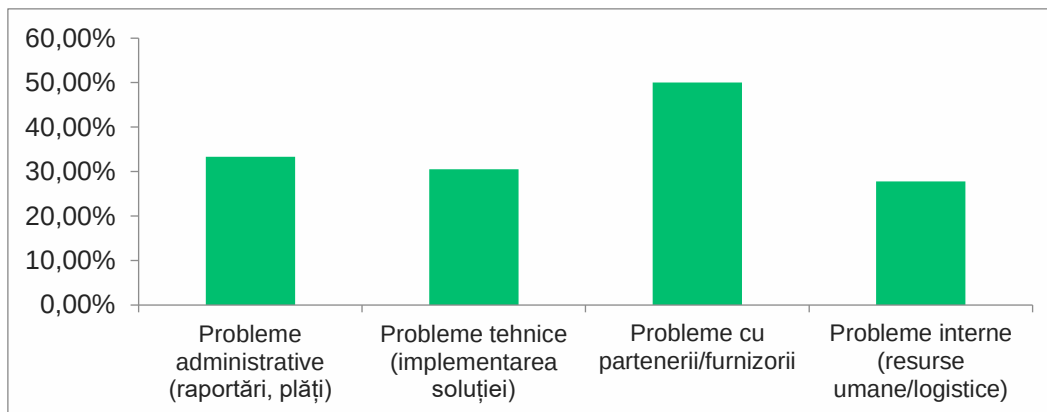
Cele mai frecvent menționate tipuri de dificultăți sunt:

- **problemele cu partenerii sau furnizorii**, indicate de **50,0%** dintre respondenți, reflectând dificultăți legate de respectarea termenelor, coordonarea contractuală sau adaptarea soluțiilor IT la cerințele specifice ale proiectului;
- **problemele administrative** (raportări, verificări, plăți), semnalate de **35%** dintre respondenți, ceea ce confirmă percepția privind efortul administrativ ridicat asociat implementării proiectelor finanțate;
- **problemele tehnice legate de implementarea soluțiilor digitale**, menționate de **30%**, în special în ceea ce privește integrarea cu sisteme existente, configurarea aplicațiilor sau lipsa competențelor tehnice interne;
- **problemele interne de ordin organizațional** (resurse umane, logistică), raportate de **27,5%**, indicând constrângeri legate de disponibilitatea personalului sau de capacitatea operațională a beneficiarilor.

În plus, un număr redus de respondenți au menționat **alte obstacole punctuale**, precum necesitatea clarificărilor repetate în etapa de raportare, dificultăți de planificare financiară cauzate de decalajele în efectuarea plăților sau adaptarea la cerințele tehnice detaliate din ghidurile de implementare.

Per ansamblu, rezultatele sugerează că dificultățile întâmpinate în implementare nu sunt de natură structurală sau sistemică, ci mai degrabă **operaționale și procedurale**, apărând în special la interfața dintre beneficiar, furnizori și cerințele administrative ale programului.

Figura 24. Factori care au influențat progresul



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.23 Gradul de încredere privind finalizarea proiectului în termenul contractual și conform bugetului aprobat

Rezultatele sondajului indică un **nivel foarte ridicat de încredere** din partea beneficiarilor cu proiecte contractate și aflate în implementare în ceea ce privește finalizarea investițiilor asumate în cadrul Priorității 2.

Astfel:

- **85% dintre respondenți** declară că vor finaliza proiectul **integral**, în termenul contractual și în limita bugetului aprobat;
- **15%** anticipează finalizarea proiectului **cu ajustări minore**, în principal de ordin operațional sau de calendar;
- **niciun respondent** nu estimează riscuri semnificative care să conducă la nefinalizarea proiectului.

Această distribuție reflectă o capacitate solidă de planificare și management al proiectelor din partea beneficiarilor, susținută de un grad ridicat de realism în definirea obiectivelor și a resurselor necesare implementării, precum și de claritatea cadrului de finanțare și de o comunicare funcțională cu ADR Centru pe parcursul etapelor de contractare și implementare.

Ajustările anticipate de o parte dintre beneficiari nu indică disfuncționalități majore, ci mai degrabă **adaptări normale** într-un context de implementare care implică soluții digitale, furnizori externi și procese administrative complexe.

În ansamblu, rezultatele confirmă faptul că proiectele aflate în implementare sunt percepute ca **fezabile și bine dimensionate**, iar beneficiarii manifestă un nivel ridicat de asumare și control asupra derulării acestora. Acest aspect este în concordanță cu evaluările pozitive privind progresul proiectelor și susține concluzia că intervențiile din cadrul P2 au fost structurate într-un mod care permite o implementare realistă și sustenabilă.

2.24 Efectele anticipate ale proiectelor de digitalizare asupra IMM-urilor

Rezultatele sondajului aplicat IMM-urilor cu proiecte contractate și aflate în implementare indică o **anticipare clar pozitivă** a impactului proiectelor de digitalizare, cu accent predominant pe eficiența operațională, optimizarea costurilor și modernizarea proceselor interne. Evaluările respondenților sugerează că digitalizarea este percepută în primul rând ca un instrument pragmatic de îmbunătățire a performanței curente, dar și ca un factor de aliniere la standarde europene și de consolidare a rezilienței organizaționale.

Cele mai puternic anticipate efecte sunt:

- **Creșterea eficienței operaționale**, evaluată ca având un impact *foarte mare* sau *mare* de **90,6%** dintre respondenți (77,78% „foarte mare”), confirmând faptul că digitalizarea este asociată direct cu creșterea productivității și optimizarea fluxurilor interne;
- **Scăderea costurilor de operare prin digitalizare**, anticipată ca efect *foarte mare* sau *mare* de **66,67%** dintre IMM-uri, în principal prin reducerea timpilor de execuție și eficientizarea utilizării resurselor;
- **Automatizarea proceselor interne** (ex. contabilitate, producție, HR), considerată un efect *foarte mare* sau *mare* de **91,6%** dintre respondenți, evidențiind orientarea proiectelor către modernizarea funcțiilor de bază ale organizațiilor.

Un alt palier important de impact vizează dimensiunile structurale și de conformitate:

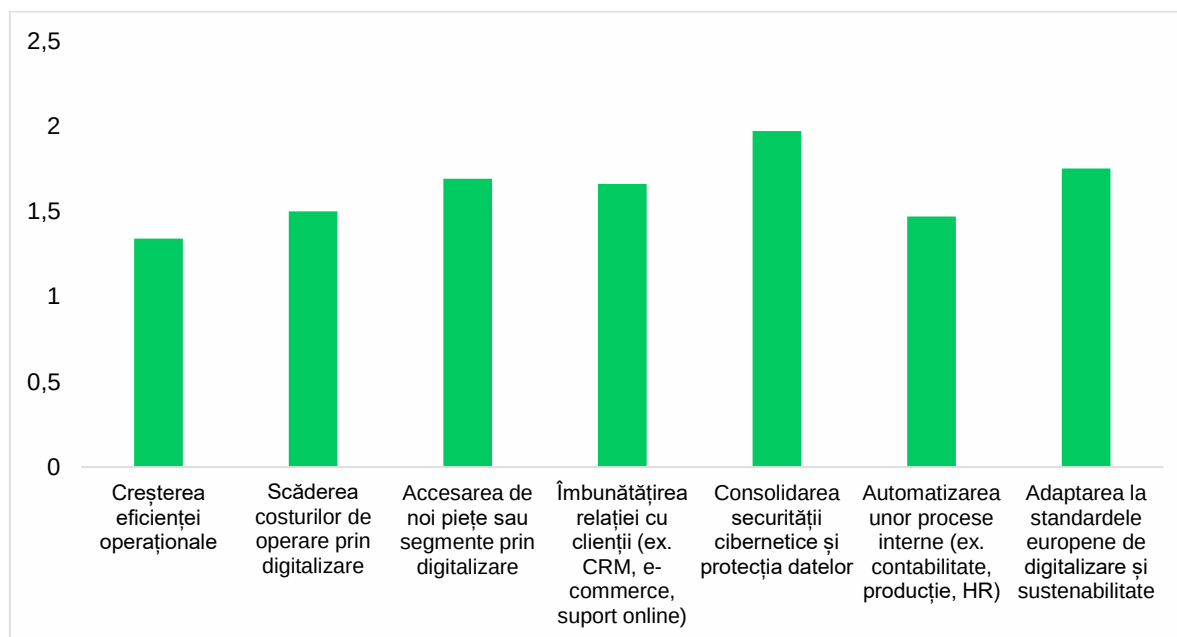
- **Consolidarea securității cibernetice și protecția datelor**, percepută ca având un impact *mare* sau *foarte mare* de **80,56%** dintre respondenți, ceea ce reflectă o preocupare crescută pentru siguranța infrastructurii digitale și respectarea cerințelor de protecție a datelor;
- **Adaptarea la standardele europene de digitalizare și sustenabilitate**, evaluată ca efect *mare* sau *foarte mare* de **91,6%** dintre IMM-uri, indicând o aliniere clară a proiectelor finanțate cu cerințele pieței europene și cu obiectivele de tranziție digitală și sustenabilă.

În ceea ce privește dimensiunea de piață și relația cu clienții:

- **Îmbunătățirea relației cu clienții** (prin CRM, e-commerce, suport online) este anticipată ca având un impact *foarte mare* sau *mare* de **80,55%** dintre respondenți;
- **Accesarea de noi piețe sau segmente prin digitalizare** este percepută ca un efect *foarte mare* sau *mare* de **81,3%**, însă cu o pondere mai ridicată a evaluărilor de tip *mediu*, sugerând că aceste beneficii sunt considerate mai degrabă **rezultate pe termen mediu**, dependente de maturizarea soluțiilor digitale implementate.

Per ansamblu, rezultatele arată că IMM-urile asociază intervențiile finanțate prin Prioritatea 2 cu **beneficii operaționale imediate și tangibile**, completate de efecte structurale legate de securitate, conformitate și sustenabilitate. Această percepție confirmă **relevanța și eficacitatea măsurilor P2**, în concordanță cu obiectivele Strategiei Digitale a UE și cu orientarea politicii de coeziune către creșterea competitivității economice prin digita

Figura 25. Efecte anticipate în urma implementării proiectelor (IMM)



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.25 Efectele anticipate ale digitalizării la nivelul administrațiilor publice locale (APL)

Rezultatele sondajului complementar aplicat autorităților publice locale cu proiecte contractate și aflate în implementare indică o **anticipare predominant pozitivă** a impactului proiectelor de digitalizare, cu accent pe îmbunătățirea calității serviciilor publice, eficientizarea proceselor administrative și creșterea transparenței instituționale.

Trebuie menționat că **numărul respondenților este limitat (N = 4 APL-uri)**, corespunzător stadiului incipient de contractare a proiectelor APL la momentul colectării datelor. În acest context, rezultatele oferă **indicii calitative relevante**, dar nu permit generalizări statistice la nivelul întregii populații de APL-uri.

Principalele efecte anticipate sunt:

- **Creșterea calității serviciilor publice oferite cetățenilor**, evaluată ca având un impact *mare* sau *foarte mare* de **75%** dintre respondenți, confirmând faptul că digitalizarea este percepută ca un instrument central pentru modernizarea relației administrație–cetățean;
- **Creșterea nivelului de interoperabilitate cu alte instituții publice**, anticipată ca efect *mare* sau *foarte mare* de **75%** dintre APL-uri, ceea ce reflectă importanța schimbului de date și a integrării sistemelor informatice în furnizarea serviciilor publice;
- **Reducerea timpului de răspuns și a birocrăției**, percepută ca având un impact *mare* sau *foarte mare* de **50%** dintre respondenți, cu o pondere suplimentară de evaluări *medii*, sugerând așteptări realiste privind ritmul de materializare a acestui efect.

De asemenea, dimensiunile legate de guvernanta internă și securitatea informațiilor sunt evaluate favorabil:

- **Îmbunătățirea proceselor administrative interne și creșterea siguranței datelor gestionate de instituție** sunt considerate efecte *foarte mari* de **75%** dintre respondenți, indicând o preocupare clară pentru eficiență, trasabilitate și protecția informațiilor;
- **Creșterea transparenței și a accesului cetățenilor la informații publice** este evaluată ca având un impact *foarte mare* de **75%** dintre APL-uri, ceea ce subliniază rolul digitalizării în consolidarea deschiderii instituționale.

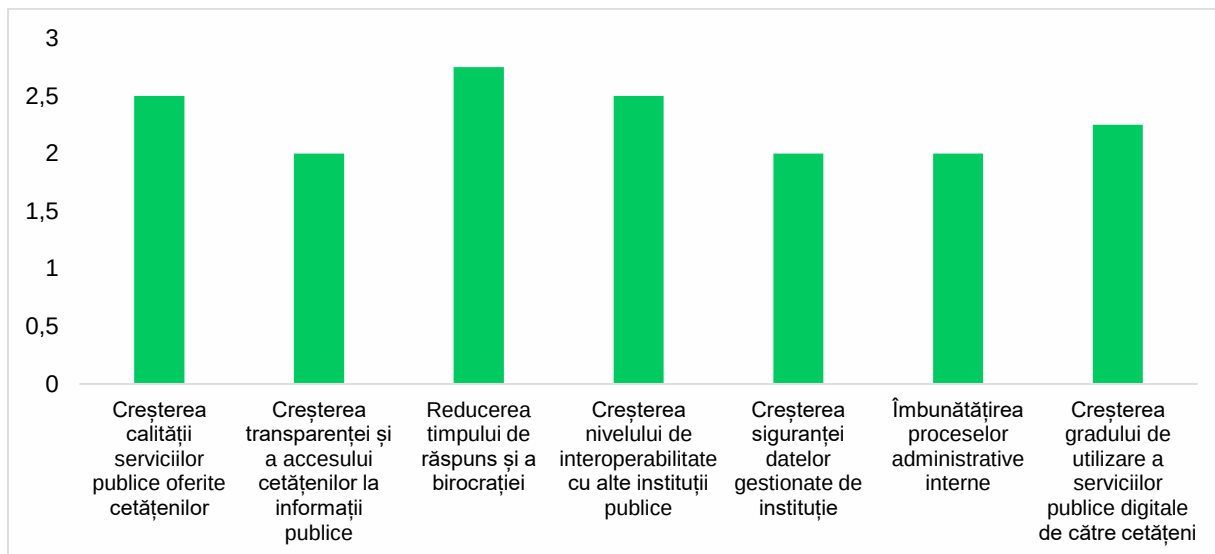
În ceea ce privește **creșterea gradului de utilizare a serviciilor publice digitale de către cetățeni**, **75%** dintre respondenți anticipează un impact *mare* sau *foarte mare*, sugerând o așteptare pozitivă privind adoptarea soluțiilor digitale, condiționată însă de nivelul de alfabetizare digitală și de calitatea serviciilor oferite.

În concluzie, chiar dacă baza de răspuns este restrânsă, rezultatele indică o **alinieare clară a proiectelor APL la obiectivele Priorității 2 – „O regiune digitală”**, în special în ceea ce privește:

- creșterea calității și accesibilității serviciilor publice,
- eficientizarea și simplificarea proceselor administrative,
- consolidarea interoperabilității și a securității datelor,
- promovarea transparenței și a relației digitale cu cetățenii.

Aceste constatări sunt coerente cu direcțiile strategice ale programului și cu rolul digitalizării ca vector de modernizare a administrației publice locale.

Figura 26. Efecte anticipate în urma implementării proiectelor (APL)



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.26 Sustenabilitatea rezultatelor proiectelor de digitalizare la nivelul IMM-urilor

Rezultatele sondajului principal indică o **percepție predominant pozitivă** asupra sustenabilității investițiilor realizate prin proiectele de digitalizare.

Astfel, **60% dintre respondenți** consideră că rezultatele proiectelor vor fi sustenabile **fără dificultăți majore**, ceea ce reflectă un nivel ridicat de încredere în capacitatea organizațiilor de a menține și valorifica investițiile digitale pe termen mediu, din punct de vedere operațional și financiar.

În același timp, **30% dintre IMM-uri** anticipează **dificultăți punctuale**, în principal legate de:

- asigurarea resurselor financiare pentru mentenanță și actualizări,
- disponibilitatea resurselor umane cu competențe digitale,
- adaptarea soluțiilor implementate la evoluțiile tehnologice viitoare.

Este relevant de subliniat că **niciun respondent nu a semnalat dificultăți semnificative** care să pună sub semnul întrebării sustenabilitatea proiectelor, ceea ce sugerează că eventualele provocări sunt percepute ca fiind **gestionabile** și de natură operațională, nu structurală.

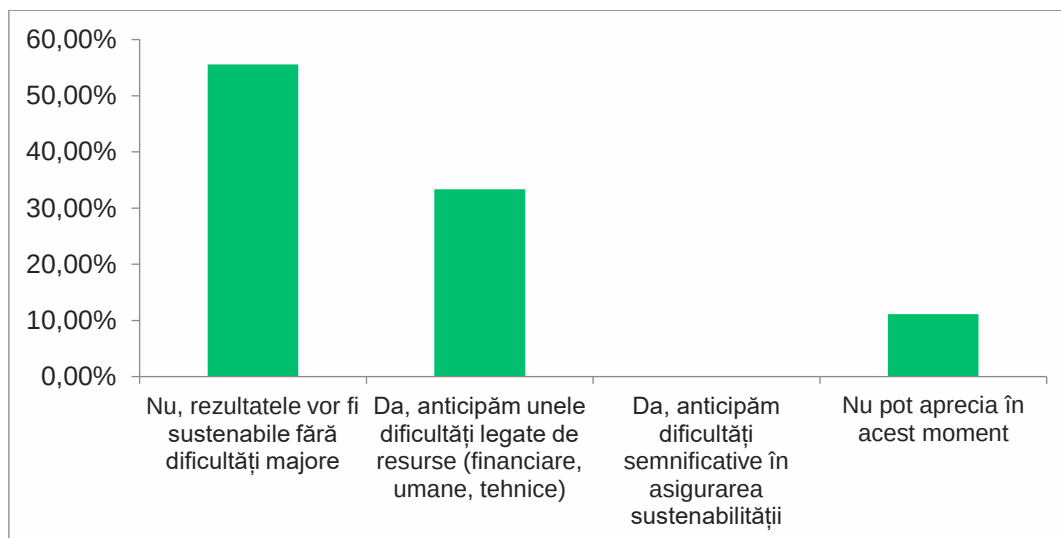
De asemenea, **10% dintre respondenți** au indicat că **nu pot aprecia în acest moment** sustenabilitatea rezultatelor, situație explicabilă prin **stadiul încă incipient al implementării** pentru o parte dintre proiecte, în care efectele pe termen lung nu sunt încă pe deplin vizibile.

În ansamblu, datele confirmă o evaluare favorabilă a durabilității investițiilor realizate prin Prioritatea 2, concomitent cu evidențierea nevoii de:

- măsuri de sprijin post-implementare,
- ghiduri și bune practici privind mentenanța și actualizarea soluțiilor digitale,
- consolidarea competențelor interne ale beneficiarilor,

pentru a asigura menținerea și valorificarea rezultatelor pe termen lung.

Figura 27. Percepția privind sustenabilitatea proiectelor finanțate



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.27 Factorii care influențează succesul implementării proiectelor de digitalizare (IMM)

Analiza răspunsurilor furnizate de beneficiarii IMM cu proiecte aflate în implementare indică faptul că **succesul implementării este determinat în principal de factori interni și de calitatea relațiilor de colaborare**, în timp ce factorii contextuali și externi joacă un rol important, dar secundar.

Evaluarea factorilor pe o scală de la 1 (influență minimă) la 5 (influență maximă) evidențiază următoarele rezultate:

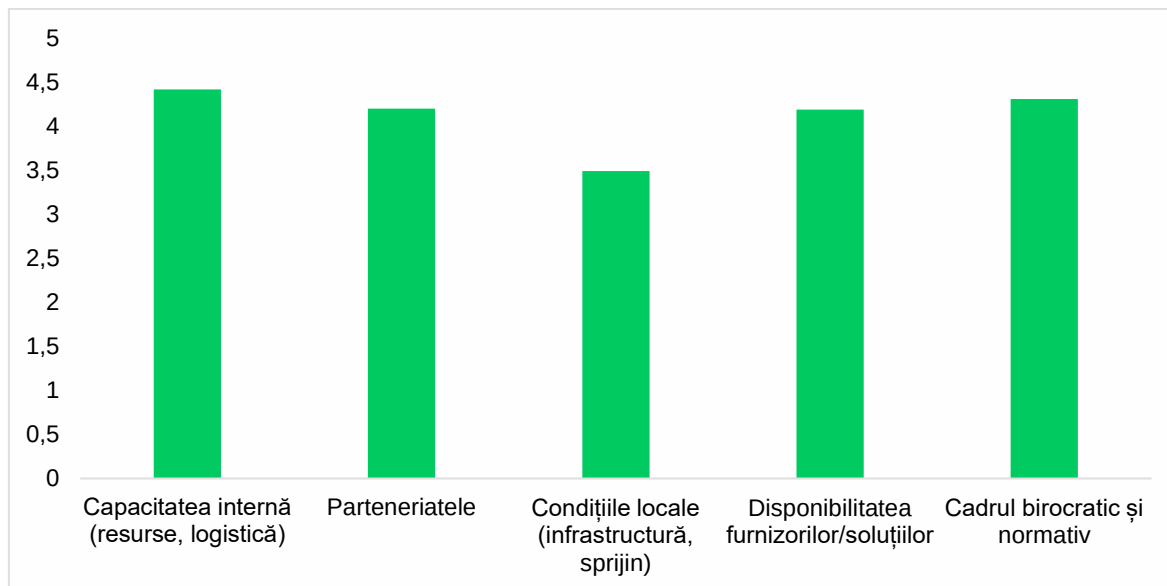
- **Capacitatea internă a organizației (resurse, logistică)** înregistrează cel mai ridicat scor mediu ponderat (**4,42**), fiind considerată factorul cu cea mai mare influență asupra succesului implementării. Acest rezultat subliniază rolul esențial al resurselor umane disponibile, al competențelor interne, al organizării logistice și al capacității de management al proiectului.
- **Cadrul birocratic și normativ** obține un scor mediu ridicat (**4,31**), indicând faptul că procedurile administrative, cerințele de conformitate și regulile de raportare influențează semnificativ ritmul și eficiența implementării. Deși nu reprezintă un factor intern, acest element este perceput ca având un impact direct asupra derulării proiectelor.
- **Parteneriatele** (cu furnizori de soluții IT, consultanți sau alți actori implicați) au un scor mediu ponderat de **4,20**, confirmând importanța cooperării și a calității relațiilor contractuale pentru livrarea soluțiilor digitale conform așteptărilor.
- **Disponibilitatea furnizorilor și a soluțiilor digitale** este, de asemenea, evaluată ca un factor cu influență ridicată (**4,19**), reflectând dependența IMM-urilor de piața de soluții IT, de capacitatea furnizorilor de a livra la timp și de adaptabilitatea acestora la nevoile specifice ale beneficiarilor.
- **Condițiile locale (infrastructură, sprijin local)** înregistrează cel mai scăzut scor mediu ponderat (**3,49**), fiind percepute ca având o influență mai moderată asupra succesului implementării. Totuși, acest rezultat sugerează că, în anumite contexte teritoriale, aspecte precum conectivitatea, accesul la suport tehnic sau ecosistemul local pot genera dificultăți punctuale.

În ansamblu, rezultatele confirmă că implementarea cu succes a proiectelor de digitalizare depinde în primul rând de:

- maturitatea organizațională și capacitatea internă a IMM-urilor,
- calitatea parteneriatelor și a furnizorilor implicați,
- precum și de un cadru administrativ previzibil și coerent.

Această constatare este în linie cu literatura și practicile europene privind transformarea digitală a IMM-urilor, care evidențiază rolul decisiv al leadershipului intern, al competențelor organizaționale și al colaborării cu actori specializați pentru obținerea unor rezultate sustenabile.

Figura 28. Factori care influențează implementarea



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.28 Tehnologiile digitale implementate de IMM-uri în cadrul proiectelor TE2

Răspunsurile colectate de la IMM-urile cu proiecte contractate și aflate în implementare indică o **orientare clară către tehnologii cu impact direct asupra eficienței operaționale, managementului intern și proceselor de producție**, în timp ce adoptarea tehnologiilor emergente rămâne limitată.

Cele mai frecvent menționate tipuri de tehnologii achiziționate sau planificate pentru implementare sunt:

- **Software pentru proiectare, simulare și modelare (CAD/CAM etc.)**, indicat de **75%** dintre respondenți, ceea ce reflectă o concentrare puternică asupra digitalizării proceselor tehnice și de producție, în special în IMM-uri din sectoare industriale, manufacturiere sau de inginerie.
- **Soluții ERP/ CRM/ SCM**, menționate de **63,89%** dintre respondenți, confirmând interesul ridicat pentru integrarea fluxurilor interne, optimizarea gestiunii resurselor și îmbunătățirea relației cu clienții.
- **Platforme de e-commerce și soluții online de vânzare**, raportate de **47,22%** dintre IMM-uri, indicând adaptarea modelelor de afaceri la canale digitale de comercializare și la cerințele pieței online.

Într-o măsură mai redusă, IMM-urile au optat pentru:

- **Soluții de cloud computing**, menționate de **19,44%** dintre respondenți, ceea ce sugerează o deschidere moderată către infrastructuri scalabile și externalizarea serviciilor IT, dar fără o adopție generalizată;
- **Automatizarea proceselor (RPA, BPM)**, indicată de **16,67%**, reflectând un interes punctual pentru optimizarea fluxurilor repetitive, în special în zone precum contabilitate, administrativ sau producție;
- **Aplicații de analiză avansată a datelor/ Business Intelligence și tehnologii IoT**, fiecare menționate de **11,11%** dintre respondenți, ceea ce indică o utilizare limitată a soluțiilor bazate pe date și conectivitate avansată.
- **Tehnologii de tip AI/ machine learning**, raportate de doar **2,78%** dintre IMM-uri, evidențiind un nivel foarte scăzut de adopție a tehnologiilor emergente.

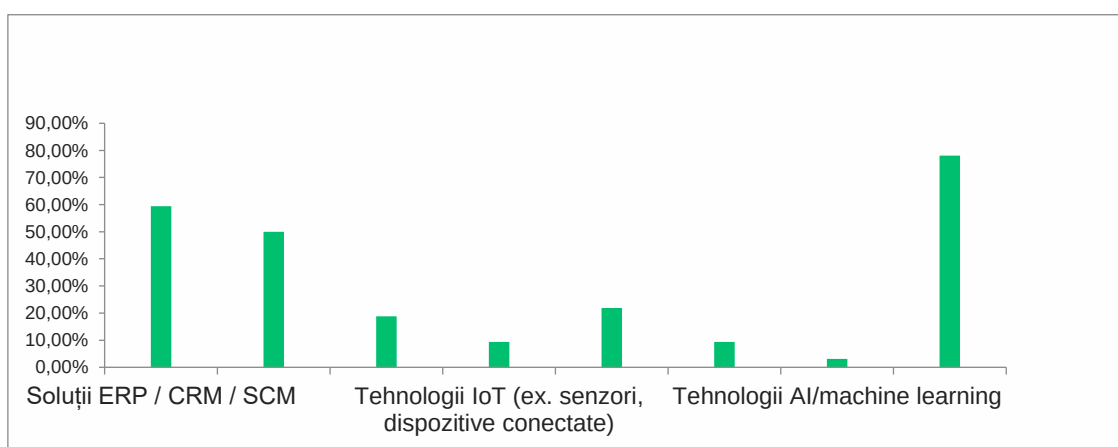
Per ansamblu, structura investițiilor confirmă faptul că IMM-urile aflate în implementarea proiectelor TE2 se află predominant într-o **etapă de maturitate digitală operațională**, orientată spre:

- eficientizarea proceselor interne,
- integrarea sistemelor de management,
- digitalizarea activităților de bază și a producției.

Adoptarea tehnologiilor avansate (AI, BI, IoT, automatizare extinsă) apare ca un **pas ulterior**, încă limitat, ceea ce este coerent cu rezultatele privind nivelul redus sau mediu de experiență digitală anterioară al beneficiarilor și cu accentul pus pe rezultate imediate și tangibile.

Această constatare susține relevanța intervențiilor P2 pentru consolidarea bazei digitale a IMM-urilor, dar indică totodată oportunitatea ca viitoarele apeluri să stimuleze progresiv **tranziția către digitalizare avansată**, prin mecanisme de sprijin adaptate nivelului de maturitate al beneficiarilor.

Figura 29. Tehnologii digitale implementate (IMM)



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

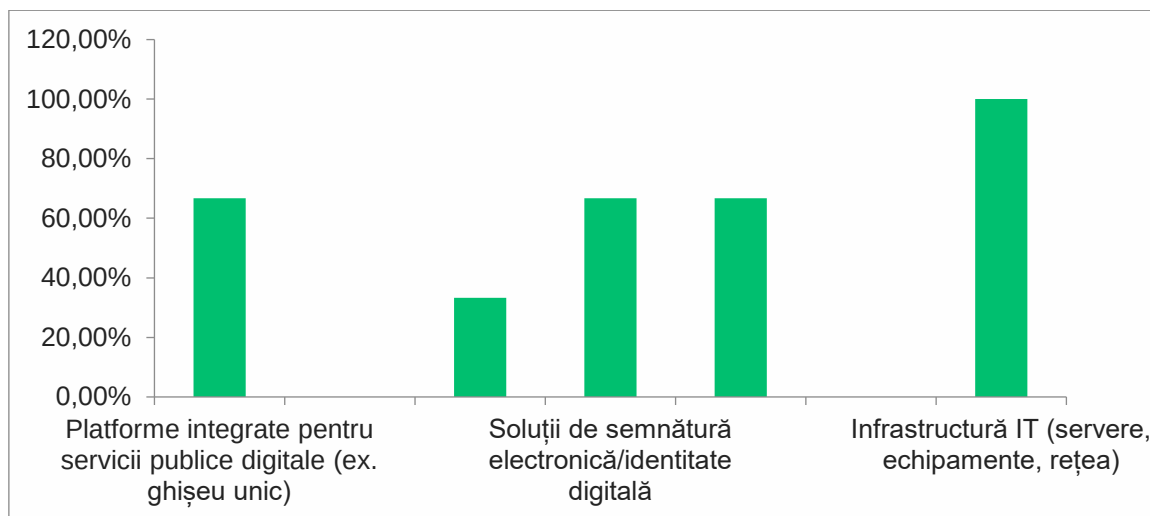
2.29 Tehnologii și soluții digitale implementate de APL-uri

Deși numărul de respondenți APL din sondajul complementar este limitat, datele oferă indicii clare privind **prioritățile investițiilor digitale în administrațiile publice locale**. Cele mai frecvent menționate soluții vizează **digitalizarea proceselor administrative și consolidarea infrastructurii tehnice**, confirmând o orientare spre **crearea bazelor funcționale ale transformării digitale**:

- **Soluții de semnătură electronică și identitate digitală (100%)**, indispensabile pentru implementarea fluxurilor interne complet digitale și interacțiunea electronică cu cetățenii.
- **Infrastructura IT (servere, echipamente, rețea – 100%)**, care reprezintă fundamentul tehnic al proceselor de digitalizare, reflectând nevoia de modernizare a echipamentelor existente.
- **Platforme integrate pentru servicii publice digitale (50%) și sisteme de management al documentelor (50%)**, orientate spre eficientizarea relației cu cetățenii și digitalizarea documentelor administrative.
- **Soluții de securitate cibernetică (50%)**, ceea ce arată o **creștere a conștientizării** privind protecția datelor și reziliența digitală.

În schimb, **soluțiile de interoperabilitate și sistemele GIS** nu au fost menționate, ceea ce indică faptul că **etapa actuală a digitalizării APL-urilor este predominant infrastructurală și administrativă**, fără a atinge încă integrarea avansată a datelor sau interoperabilitatea sistemică între instituții.

Figura 30. Tehnologii digitale implementate (APL)



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

Acest rezultat confirmă că **apelurile TE2 au sprijinit mai ales digitalizarea de bază** la nivelul autorităților locale, oferind infrastructura și instrumentele esențiale pentru etapele viitoare de dezvoltare — inclusiv conectarea la platforme naționale și servicii digitale interinstituționale.

COERENȚA - INTEGAREA CU ALTE PROIECTE, BUNE PRACTICI DIN ALTE PROGRAME

2.30 Preluarea bunelor practici și a experiențelor din alte programe

Rezultatele sondajului principal indică un **nivel scăzut de capitalizare a bunelor practici și a experiențelor provenite din alte programe de finanțare sau inițiative similare** în rândul beneficiarilor cu proiecte contractate și aflate în implementare.

Astfel, doar **10% dintre respondenți (4 beneficiari)** au declarat că au preluat bune practici din alte programe, în timp ce **90%** au menționat că nu au utilizat astfel de exemple sau modele în conceperea și implementarea proiectului lor de digitalizare.

Răspunsurile deschise oferite de cei care au indicat preluarea bunelor practici sugerează un **transfer punctual și limitat**, concretizat în principal prin:

- utilizarea unor **modele de caiete de sarcini** sau documentații tehnice similare, fără a indica o adaptare structurată a unor soluții, arhitecturi sau modele funcționale testate anterior.

Această situație indică faptul că **învățarea și reutilizarea experienței acumulate la nivel regional sau național sunt încă slab valorificate**, iar proiectele sunt concepute, în mare măsură, ca inițiative individuale, mai degrabă decât ca extensii sau replicări ale unor modele deja validate.

Din perspectivă evaluativă, rezultatele sugerează:

- o **lipsă a unor mecanisme sistematice de diseminare și transfer de bune practici** între programe și beneficiari;
- o **dependență crescută de soluții ad-hoc**, adaptate strict la contextul fiecărei organizații, fără referințe consistente la experiențe anterioare relevante.

În acest context, se conturează necesitatea consolidării **instrumentelor de schimb de experiență și învățare colectivă**, inclusiv prin:

- baze de date tematice cu proiecte de digitalizare finalizate și soluții funcționale validate;
- sesiuni de tip *peer learning* între beneficiari (IMM și APL);
- integrarea explicită a exemplurilor de bună practică în ghidurile de finanțare sau în activitățile de asistență tehnică.

Astfel de măsuri ar putea contribui la creșterea coerenței intervențiilor, la reducerea riscurilor de implementare și la maximizarea impactului investițiilor în digitalizare în cadrul Priorității 2 – „O regiune digitală”.

2.31 Integrarea proiectelor cu alte inițiative regionale

Rezultatele indică un **nivel redus de preluare a bunelor practici în rândul IMM-urilor** beneficiare, doar **2.5% dintre respondenții cu proiecte contractate** menționând că au utilizat experiențe sau modele provenite din alte programe de finanțare sau inițiative similare.

Majoritatea IMM-urilor (97,5%) au declarat că nu au valorificat exemple existente, ceea ce sugerează că, în cazul acestui tip de beneficiari, proiectele de digitalizare sunt concepute și implementate preponderent **în mod autonom**, fără o raportare sistematică la experiențe anterioare sau la modele validate. Singura mențiune concretă oferită se referă la preluarea unor **exemple de caiete de sarcini**, indicând un transfer punctual de instrumente tehnice, dar nu o abordare structurată de tip *learning from peers* sau capitalizare de bune practici.

Este important de subliniat că această tendință reflectă **specificul IMM-urilor**, caracterizate printr-o capacitate limitată de explorare și adaptare a experiențelor externe, și **nu poate fi generalizată la nivelul tuturor beneficiarilor TE2**, în special în cazul APL-urilor, unde mecanismele de învățare instituțională și schimb inter-instituțional sunt, în general, mai dezvoltate.

Aceste rezultate indică oportunitatea consolidării unor **mecanisme dedicate de sprijin pentru IMM-uri**, precum:

- ghiduri tematice cu exemple de bune practici,
- biblioteci de proiecte și soluții validate,
- sesiuni de schimb de experiență adaptate specificului mediului privat,

care ar putea facilita replicarea soluțiilor funcționale și creșterea eficienței viitoarelor investiții în digitalizare.

2.32 Alinierea proiectelor la viziunea regională de dezvoltare

Din totalul celor **40 de respondenți cu proiecte contractate și aflate în implementare**, **10% (4 respondenți)** au indicat că proiectul lor face parte dintr-o viziune regională de dezvoltare, în timp ce **90% (40 respondenți)** au declarat că proiectul nu este integrat într-un astfel de cadru strategic regional.

Acest rezultat trebuie interpretat în **contextul specific al apelurilor aferente Priorității 2 – „O regiune digitală”**, unde **majoritatea proiectelor analizate aparțin IMM-urilor**. Pentru această categorie de beneficiari, ghidul solicitantului **nu a impus o obligație formală de integrare într-o viziune regională de dezvoltare**, ci a urmărit în principal digitalizarea proceselor interne, creșterea eficienței operaționale și consolidarea competitivității economice la nivel de firmă.

Prin urmare, **nivelul redus de aliniere declarată la o viziune regională (10%) nu indică o lipsă de coerență strategică a intervențiilor**, ci reflectă **caracterul preponderent individual și operațional al proiectelor**, concepute pentru a răspunde nevoilor specifice ale beneficiarilor, în special ale IMM-urilor.

În același timp, existența unui număr limitat de proiecte care se revendică explicit dintr-o viziune regională sugerează că **legătura dintre intervențiile de digitalizare la nivel micro și obiectivele teritoriale mai largi este, în prezent, una indirectă**, realizată mai degrabă prin contribuția cumulativă la modernizarea economică și administrativă a regiunii decât prin integrare formală într-un cadru strategic regional comun.

Această constatare evidențiază o **zonă potențială de dezvoltare pentru viitoarele apeluri**, în special prin:

- stimularea corelării proiectelor cu inițiative regionale tematice,
- încurajarea proiectelor cu potențial de scalare sau replicare,
- sau definirea unor mecanisme opționale de ancorare a investițiilor individuale în obiective regionale de digitalizare.

EFICIENȚĂ IMM

2.33 Percepția asupra justificării resurselor investite

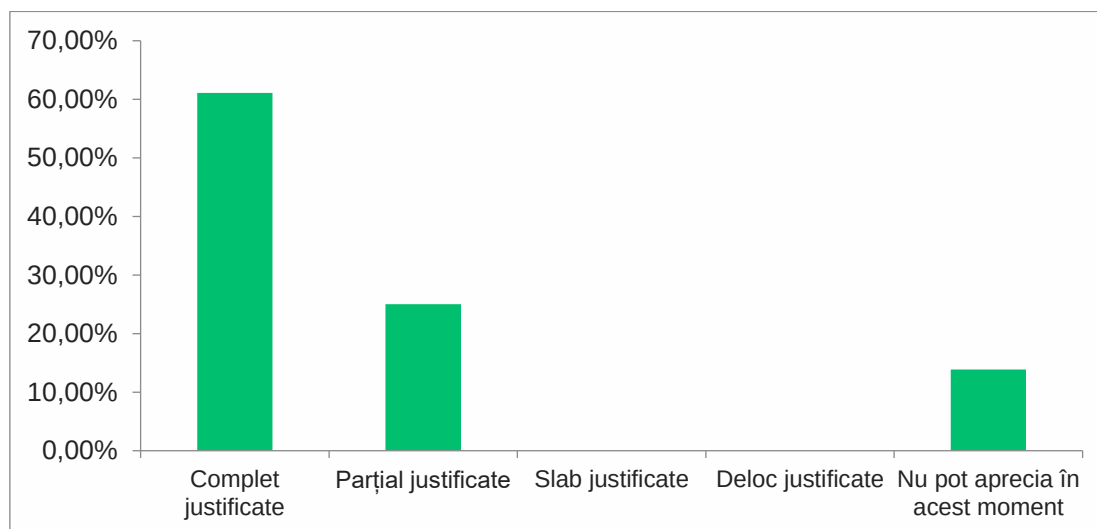
Majoritatea respondenților (**65%**) consideră că resursele investite în proiect sunt **complet justificate** de rezultatele obținute până în prezent sau de cele preconizate, iar **22,5%** apreciază că acestea sunt **parțial justificate**. Niciun beneficiar nu a evaluat investiția ca fiind „slab” sau „deloc” justificată, ceea ce indică o **percepție general pozitivă asupra raportului cost–beneficiu** al proiectelor finanțate prin TE2.

Totodată, **12,5% dintre respondenți** au menționat că nu pot aprecia încă justificarea investiției, situație explicabilă prin **stadiul incipient al implementării** pentru o parte dintre proiecte, în special în cazul celor recent contractate.

În ansamblu, rezultatele confirmă un **nivel ridicat de încredere al beneficiarilor în relevanța și utilitatea investițiilor realizate**, chiar și în absența finalizării complete a proiectelor. Pentru **IMM-uri**, această percepție reflectă apariția unor **beneficii operaționale timpurii**, precum eficientizarea proceselor interne, automatizarea unor activități și o mai bună gestionare a resurselor. Pentru **APL-uri**, deși eșantionul este limitat, răspunsurile indică **așteptări pozitive privind modernizarea serviciilor publice, digitalizarea fluxurilor administrative și îmbunătățirea capacității instituționale**, rezultate care, în mod firesc, se materializează gradual.

Aceste constatări susțin concluzia că intervențiile din cadrul Priorității 2 sunt percepute de beneficiari ca **relevante, adecvate și proporționale cu efortul investițional**, consolidând premisele pentru sustenabilitatea rezultatelor pe termen mediu.

Figura 31. Raportul resurse investite-rezultate obținute



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.34 Evaluarea raportului cost–beneficiu al proiectelor

Deși majoritatea proiectelor se aflau, la momentul aplicării chestionarului, în **faze intermediare de implementare** – predominant în etapa achiziției echipamentelor și a soluțiilor tehnologice – beneficiarii au oferit o **apreciere preponderent pozitivă** asupra raportului cost–beneficiu al investițiilor realizate.

În total, **80% dintre respondenți** evaluează raportul cost–beneficiu ca fiind **bun sau foarte bun**, ceea ce confirmă o percepție favorabilă privind eficiența utilizării fondurilor:

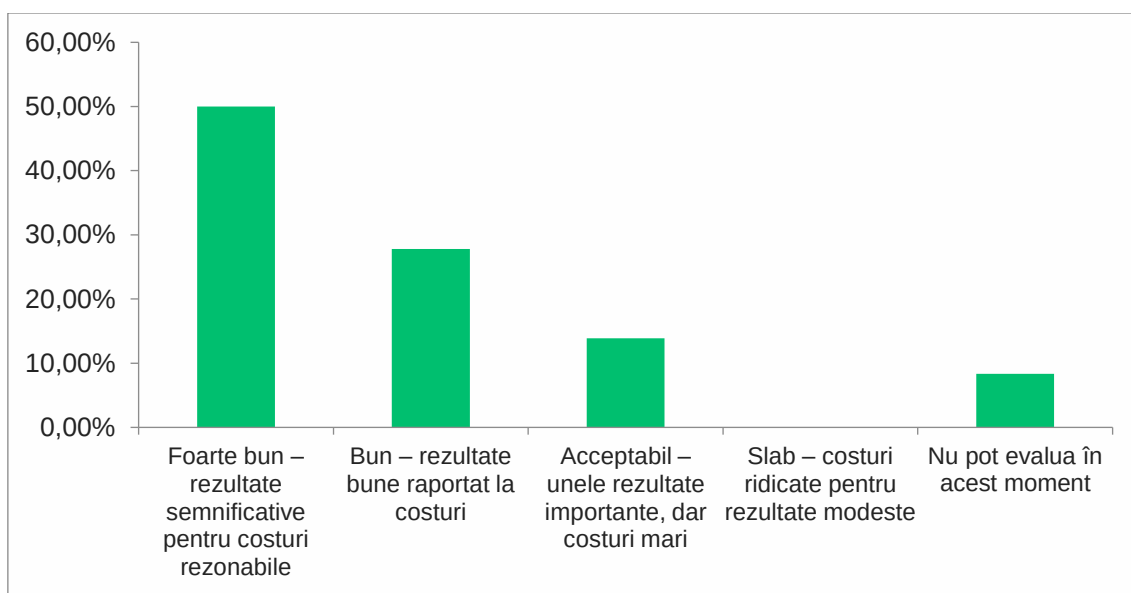
- **55,0%** consideră raportul **foarte bun**, apreciind că proiectele generează rezultate semnificative pentru costuri rezonabile;
- **25,0%** îl evaluează drept **bun**, indicând rezultate adecvate în raport cu nivelul cheltuielilor.

Alți **12,5% dintre respondenți** apreciază raportul ca fiind **acceptabil**, menționând existența unor rezultate importante, dar asociate cu costuri mai ridicate, iar **7,5%** declară că nu pot evalua încă raportul cost-beneficiu, situație explicabilă prin stadiul incipient al implementării pentru unele proiecte. Niciun respondent nu a evaluat raportul cost-beneficiu ca fiind slab, respectiv nu a indicat existența unor costuri disproporționate față de rezultate.

Aceste rezultate trebuie interpretate în contextul faptului că **efectele finale ale proiectelor (ex. creșterea eficienței operaționale, maturizarea digitală, îmbunătățirea serviciilor sau interoperabilitatea sistemelor)** nu sunt încă pe deplin măsurabile. Evaluările pozitive reflectă, în principal, **satisfacția față de relevanța tehnologică a investițiilor, funcționalitatea soluțiilor selectate și coerența dintre obiectivele asumate și resursele alocate.**

Pentru **IMM-uri**, răspunsurile indică un nivel ridicat de încredere în impactul viitor al digitalizării asupra productivității și competitivității.

Figura 32. Raportul cost-beneficiu



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.35 Beneficii concrete anticipate în urma implementării proiectelor

Percepția generală a beneficiarilor indică **așteptări clare și consistente privind generarea unor beneficii concrete** în urma implementării proiectelor finanțate prin TE2, în special în ceea ce privește eficiența operațională, reducerea costurilor și îmbunătățirea relației cu beneficiarii finali.

Această întrebare a fost completată de **36 de respondenți**, corespunzător beneficiarilor care au proiecte contractate sau se află în faze avansate de implementare, ceea ce oferă o bază suficient de solidă pentru identificarea principalelor tendințe.

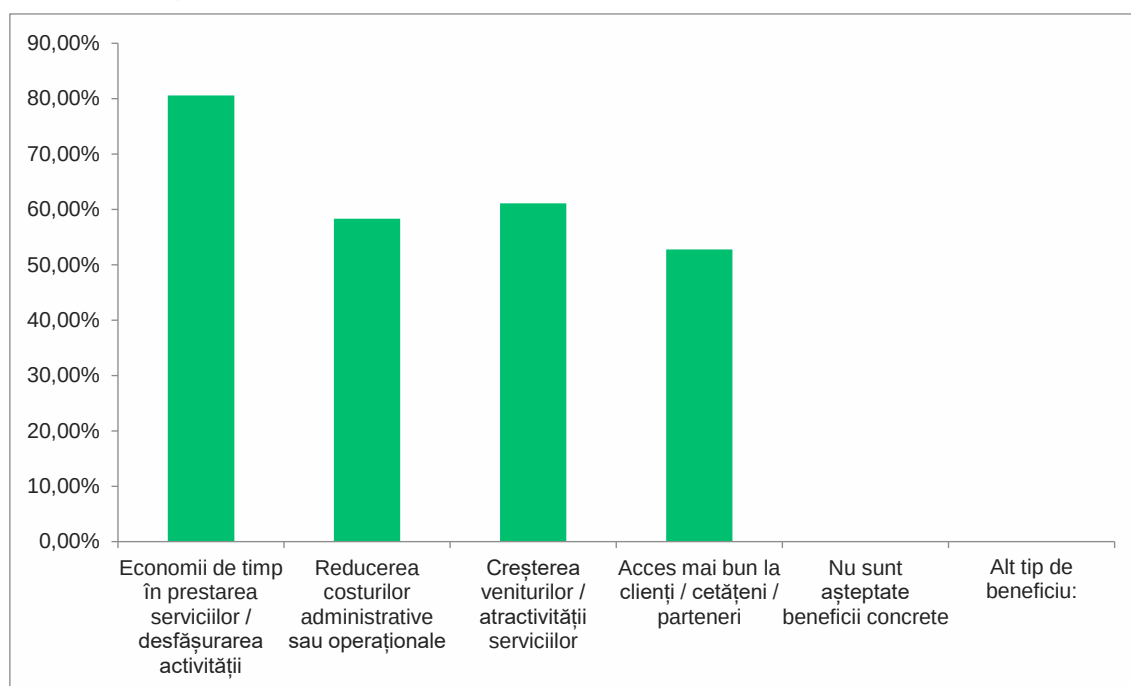
Principalele beneficii anticipate sunt:

- **Economii de timp în prestarea serviciilor sau desfășurarea activităților curente** – menționate de **82,5%** dintre respondenți, confirmând rolul digitalizării ca instrument direct de eficientizare a proceselor;
- **Creșterea veniturilor sau a atractivității serviciilor oferite** – indicată de **60%**, ceea ce sugerează așteptări pozitive privind impactul proiectelor asupra competitivității și valorii adăugate generate;
- **Reducerea costurilor administrative sau operaționale** – anticipată de **60%**, reflectând potențialul soluțiilor digitale de optimizare a resurselor;
- **Acces mai bun la clienți, cetățeni sau parteneri** – menționat de **55%**, indicând efecte externe relevante, legate de îmbunătățirea interacțiunii cu utilizatorii finali.

Este relevant faptul că **niciun respondent nu a indicat absența beneficiilor concrete**, ceea ce confirmă o **percepție unanim pozitivă** asupra potențialului proiectelor de a genera efecte tangibile pentru organizații și instituții.

Totuși, aceste rezultate trebuie interpretate în contextul **stadiului actual de implementare**: pentru o parte dintre proiecte, beneficiile menționate reprezintă **estimări sau așteptări fundamentate** pe soluțiile achiziționate și pe primele rezultate intermediare, nu încă efecte complet măsurabile. Cu toate acestea, coerența răspunsurilor și concentrarea pe beneficii operaționale indică o **alinie bună între obiectivele proiectelor, tipurile de investiții realizate și rezultatele anticipate**, susținând relevanța și potențiala eficacitate a intervențiilor TE2.

Figura 33. Percepția privind generarea de beneficii interne a proiectului



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.36 Experiența anterioară în proiecte de digitalizare (ex. PNRR, POCIDIF)

Această întrebare a fost completată de **40 de respondenți**, corespunzător beneficiarilor care au proiecte contractate și/sau aflate în implementare din sondajul principal, oferind o bază adecvată pentru analiza experienței anterioare în domeniul digitalizării.

Rezultatele indică un nivel **foarte redus de experiență anterioară** în implementarea altor proiecte de digitalizare finanțate:

- **7,5% dintre respondenți (3 organizații)** au declarat că au implementat anterior sau în paralel alte proiecte de digitalizare, finanțate prin programe precum **PNRR sau POCIDIF**;
- **92,5% dintre respondenți (33 organizații)** au indicat că proiectul TE2 reprezintă **prima inițiativă majoră de digitalizare** implementată de organizația lor.

Doar **două răspunsuri** au inclus detalii concrete privind alte proiecte, ceea ce confirmă caracterul punctual și limitat al experienței anterioare în acest domeniu.

Această distribuție este **coerentă cu rezultatele prezentate în secțiunea 2.20 privind gradul de experiență anterioară**, unde majoritatea beneficiarilor – în special IMM-uri – s-au declarat fără experiență sau cu experiență limitată în digitalizare. În acest context, apelurile TE2 au funcționat preponderent ca **mecanism de intrare în procesul de transformare digitală**, mai degrabă decât ca instrument de scalare pentru beneficiari deja maturi digital.

Prin urmare, rezultatele confirmă faptul că intervențiile TE2 au contribuit la **extinderea bazei de beneficiari noi în domeniul digitalizării**, aspect relevant din perspectiva obiectivelor de politică publică privind reducerea decalajelor de maturitate digitală și creșterea capacității organizațiilor de a adopta soluții digitale în mod structurat.

2.37 Gradul de integrare a proiectelor de digitalizare în cadrul organizațiilor beneficiare

Această întrebare a fost completată de **40 de respondenți**, corespunzător beneficiarilor cu proiecte contractate și/sau aflate în implementare, oferind o bază adecvată pentru analiza gradului de integrare a proiectelor de digitalizare la nivel organizațional.

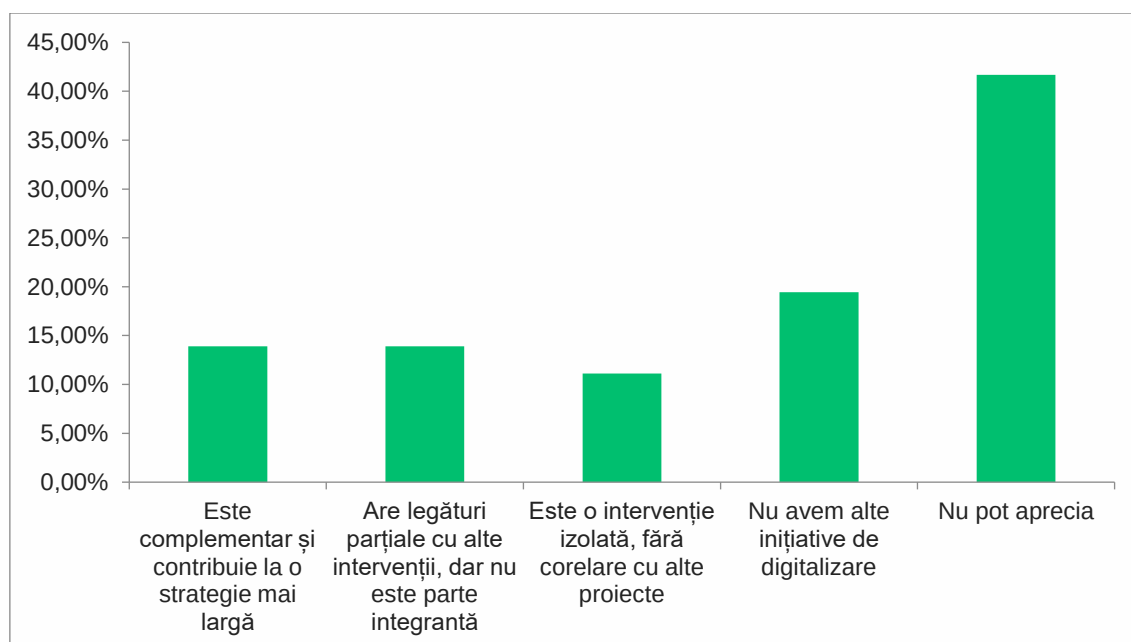
Rezultatele indică un **nivel moderat spre scăzut de integrare strategică**, cu diferențe semnificative între beneficiari și un grad ridicat de incertitudine privind poziționarea proiectului în ansamblul inițiativelor de digitalizare:

- **25% dintre respondenți** consideră că proiectul implementat prin P2 este **corelat cu alte inițiative**, fie ca parte complementară a unei strategii mai largi de digitalizare (12,5%), fie având legături parțiale cu alte intervenții, fără a face parte dintr-un portofoliu integrat (12,5%);
- **10%** descriu proiectul ca fiind o **intervenție izolată**, fără corelare cu alte proiecte sau inițiative de digitalizare;
- **17,5%** indică faptul că **nu au alte inițiative de digitalizare**, ceea ce sugerează că proiectul P2 reprezintă prima și singura intervenție structurată în acest domeniu;
- un procent semnificativ, **47,5% dintre respondenți**, declară că **nu pot aprecia** în ce măsură proiectul se corelează cu alte inițiative, reflectând fie stadiul incipient al implementării, fie lipsa unei viziuni strategice clar formalizate la nivel organizațional.

Per ansamblu, rezultatele sugerează că, pentru o parte relevantă a beneficiarilor – în special IMM-uri – proiectele finanțate prin P2 au un **caracter predominant operațional**, orientat spre digitalizarea unor procese specifice, mai degrabă decât integrarea într-o strategie coerentă și formalizată de transformare digitală pe termen mediu și lung.

Totodată, ponderea ridicată a răspunsurilor de tip „nu pot aprecia” confirmă observațiile anterioare privind **nivelul redus de maturitate digitală și experiență strategică**, precum și faptul că pentru mulți beneficiari proiectul P2 constituie o **primă etapă de învățare și testare**, nu rezultatul unei planificări digitale consolidate.

Figura 34. Gradul de integrare a proiectelor finanțate



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

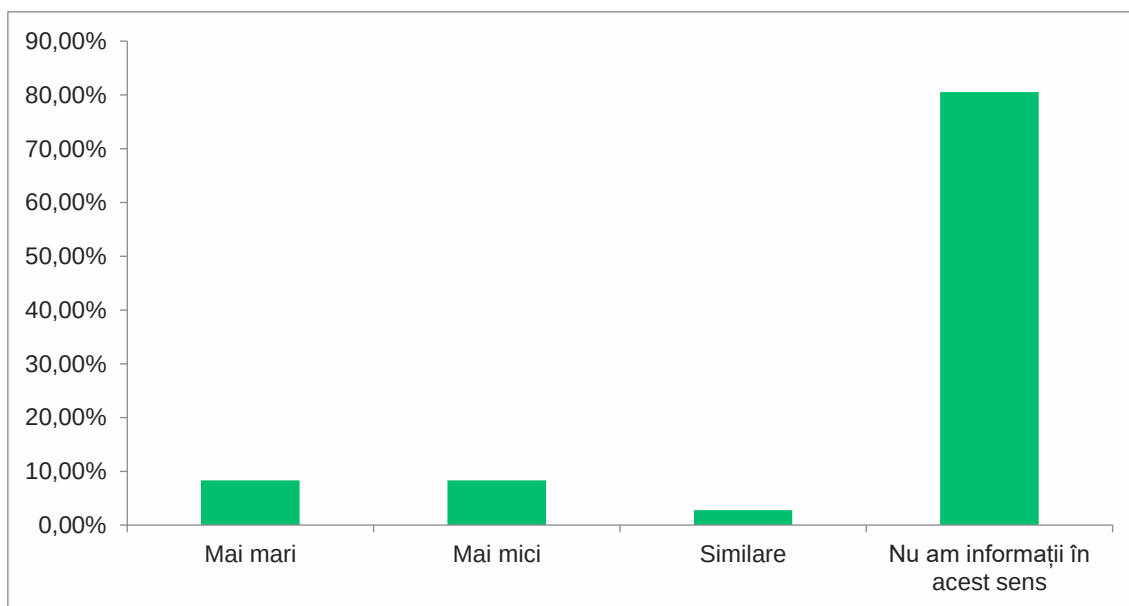
2.38 Percepția privind economiile generate comparativ cu alte programe similare (ex. PNRR, POCIDIF)

Această întrebare a fost completată de **40 de beneficiari cu proiecte contractate și/sau aflate în implementare**, oferind o bază suficientă pentru analiza percepțiilor comparative, cu mențiunea că interpretarea rezultatelor este limitată de nivelul redus de experiență anterioară în programe similare. Rezultatele indică un **grad foarte ridicat de incertitudine** în evaluarea comparativă a economiilor generate de proiectele finanțate prin P2 față de alte programe de digitalizare:

- **82,5% dintre respondenți** declară că **nu dispun de informații suficiente** pentru a aprecia dacă proiectul actual va genera economii mai mari, mai mici sau similare comparativ cu programe precum PNRR sau POCIDIF;
- **7,5%** consideră că proiectul va genera **economii mai mari**;
- **7,5%** apreciază că economiile vor fi **mai mici**;
- **2,5%** percep economiile ca fiind **similare**.

Această distribuție reflectă, în primul rând, **nivelul redus de experiență comparativă a beneficiarilor**, confirmat și de rezultatele anterioare, potrivit cărora peste 90% dintre respondenți nu au implementat alte proiecte majore de digitalizare finanțate prin programe similare. În lipsa unor repere concrete, majoritatea beneficiarilor nu pot realiza o evaluare informată a eficienței relative a investițiilor. Totodată, rezultatele trebuie interpretate în contextul **stadiului incipient al implementării** proiectelor TE2, în care beneficiile economice sunt încă preponderent estimate, nu măsurate efectiv. Astfel, absența unei percepții comparative clare nu indică o eficiență scăzută a proiectelor, ci mai degrabă **lipsa unui termen de comparație și a unor date consolidate privind rezultatele finale**.

Figura 35. Percepția privind economiile generate de proiecte



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

ATTRACTIVITATE IMM

2.39 Motivațiile de participare la apelurile P2

Această întrebare a fost completată de **40 de beneficiari cu proiecte contractate și/sau aflate în implementare**, oferind o bază relevantă pentru analiza motivațiilor de participare la apelurile din cadrul Priorității 2 – O regiune digitală.

Rezultatele indică faptul că decizia de a aplica a fost determinată de o **combinație de factori financiari și strategici**, cu o pondere mai redusă a elementelor procedurale sau calendaristice.

Principalii factori identificați sunt:

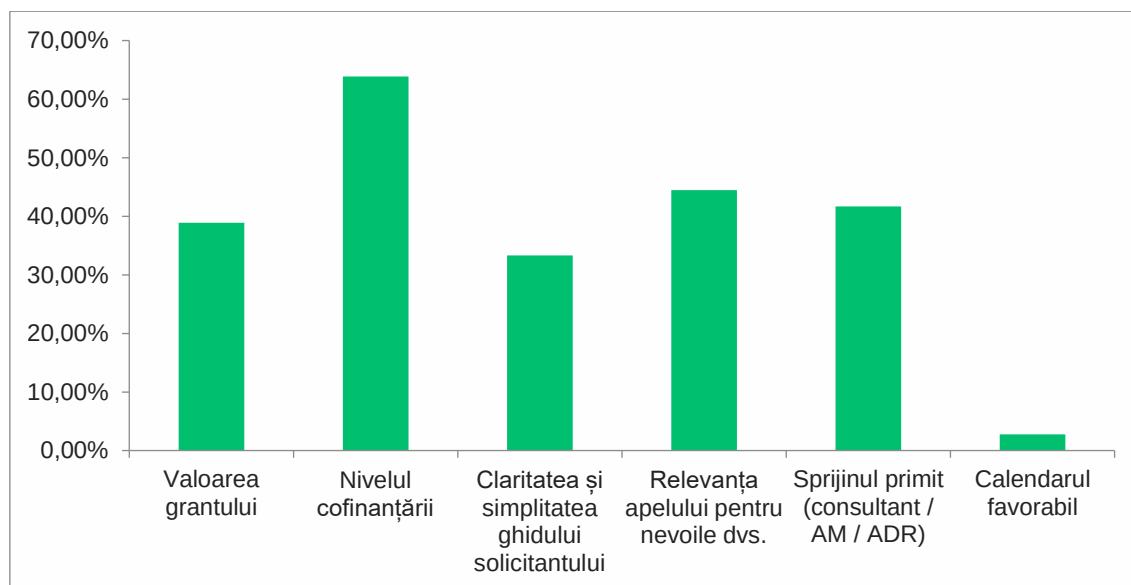
- **Nivelul cofinanțării**, menționat de **62,5% dintre respondenți**, ceea ce confirmă importanța echilibrului financiar dintre grant și contribuția proprie, în special pentru IMM-uri;
- **Relevanța apelului pentru nevoile organizației**, selectată de **40%**, indicând faptul că tematica apelului a fost percepută ca fiind bine adaptată nevoilor reale de digitalizare;
- **Sprijinul primit (consultant/ AM/ ADR)**, menționat de **40%**, subliniind rolul important al asistenței externe în procesul de decizie și pregătire a aplicațiilor;
- **Valoarea grantului**, indicată de **40% dintre respondenți**, în special în cazul proiectelor care presupun investiții semnificative în echipamente sau soluții digitale.

Factori cu influență secundară includ:

- **Claritatea și simplitatea ghidului solicitantului (37,5%)**, care, deși relevantă, nu a reprezentat un criteriu determinant pentru majoritatea beneficiarilor;
- **Calendarul favorabil**, menționat marginal (**2,5%**), ceea ce sugerează că momentul lansării apelului a avut un rol limitat în decizia de aplicare.

Per ansamblu, rezultatele arată că **motivația de participare a fost predominant substanțială și orientată spre conținut**, bazată pe relevanța intervenției și condițiile financiare, mai degrabă decât pe considerente de oportunitate temporală sau exclusiv procedurale. Acest profil de motivație este în linie cu caracterul apelurilor P2, orientate spre investiții concrete în digitalizare și modernizare operațională.

Figura 36. Motivațiile de participare la apel



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

TEME ORIZONTALE

40 de beneficiari cu proiecte contractate au completat întrebările privind temele orizontale, oferind o imagine reprezentativă asupra modului în care aceste principii au fost înțelese și aplicate în proiectele IMM.

2.40 Integrarea temelor orizontale în proiectele finanțate

Întrebarea privind integrarea temelor orizontale a fost completată de **40 de beneficiari cu proiecte contractate și/sau aflate în implementare**, oferind o bază suficientă pentru a analiza modul în care aceste principii au fost abordate în cadrul proiectelor finanțate prin Prioritatea 2 – *O regiune digitală*. Rezultatele indică faptul că **temele orizontale au fost integrate preponderent pentru a respecta cerințele minime ale apelului**, cu un nivel mai redus de inițiativă voluntară din partea beneficiarilor:

- **65% dintre respondenți** au declarat explicit că măsurile privind temele orizontale au fost incluse **conform cerințelor apelului, fără a depăși pragul minim prevăzut în ghid**;
- **40%** au inclus măsuri de **dezvoltare durabilă**, în special legate de eficiență energetică și reducerea impactului de mediu;
- **37.5%** au vizat **egalitatea de șanse și nediscriminarea**, prin măsuri de acces adaptat sau incluziune;
- **35%** au menționat **egalitatea de gen**, în principal prin implicarea echilibrată a femeilor și bărbaților în echipele de proiect;
- doar **7,5% dintre respondenți** au indicat că proiectul a prevăzut **măsuri suplimentare față de cerințele minime** din apel.

În ansamblu, datele arată că **integrarea temelor orizontale este percepută mai degrabă ca o obligație de conformitate decât ca un domeniu de inovare sau valoare adăugată**. Abordarea este una funcțională și corectă din punct de vedere procedural, dar cu un grad redus de aprofundare voluntară, în special în cazul IMM-urilor.

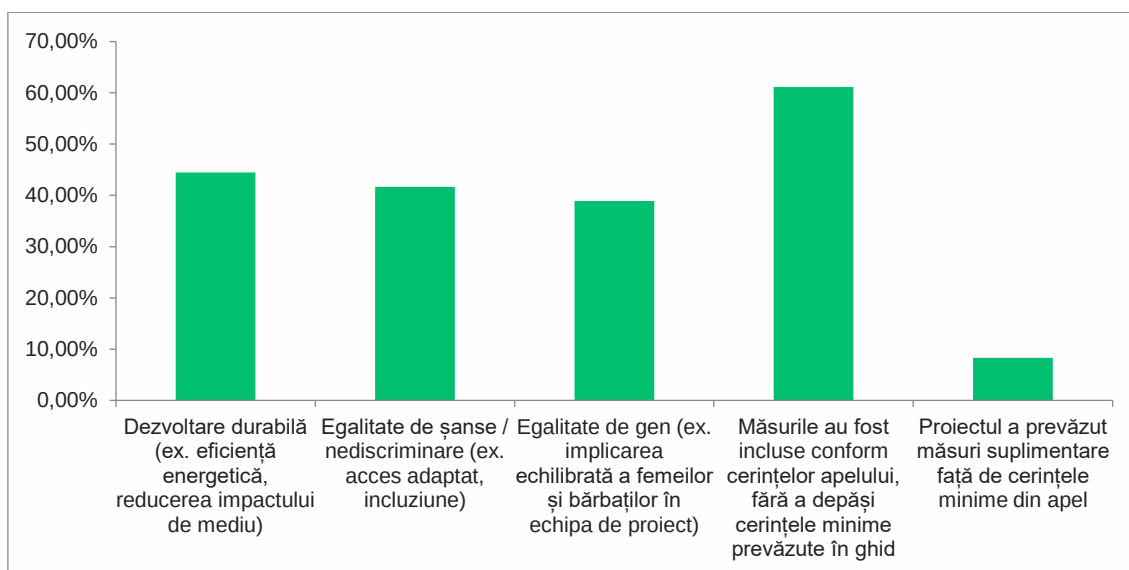
Această tendință este explicabilă prin:

- caracterul predominant **operațional și investițional** al proiectelor de digitalizare;
- focalizarea beneficiarilor pe rezultate tehnice imediate;
- lipsa unor stimulente sau criterii de evaluare care să încurajeze explicit depășirea cerințelor minime privind temele orizontale.

Pentru viitoarele apeluri, aceste rezultate sugerează oportunitatea:

- clarificării modului în care temele orizontale pot contribui concret la obiectivele proiectelor digitale;
- introducerii unor exemple de bune practici sau criterii de evaluare care să stimuleze integrarea substanțială, nu doar formală, a acestor principii

.Figura 37. Teme orizontale integrate în proiecte



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

În concluzie, proiectele IMM finanțate prin Prioritatea 2 demonstrează **un nivel moderat spre ridicat de integrare a principiilor orizontale**, cu o prevalență clară a temei de **dezvoltare durabilă**, urmată de incluziune și egalitate de gen.

2.41 Relevanța și ușurința integrării temelor orizontale

Răspunsurile beneficiarilor indică faptul că, în majoritatea cazurilor, temele orizontale – dezvoltare durabilă, egalitate de șanse și egalitate de gen – au fost percepute ca relevante și relativ ușor de integrat în proiectele finanțate prin P2.

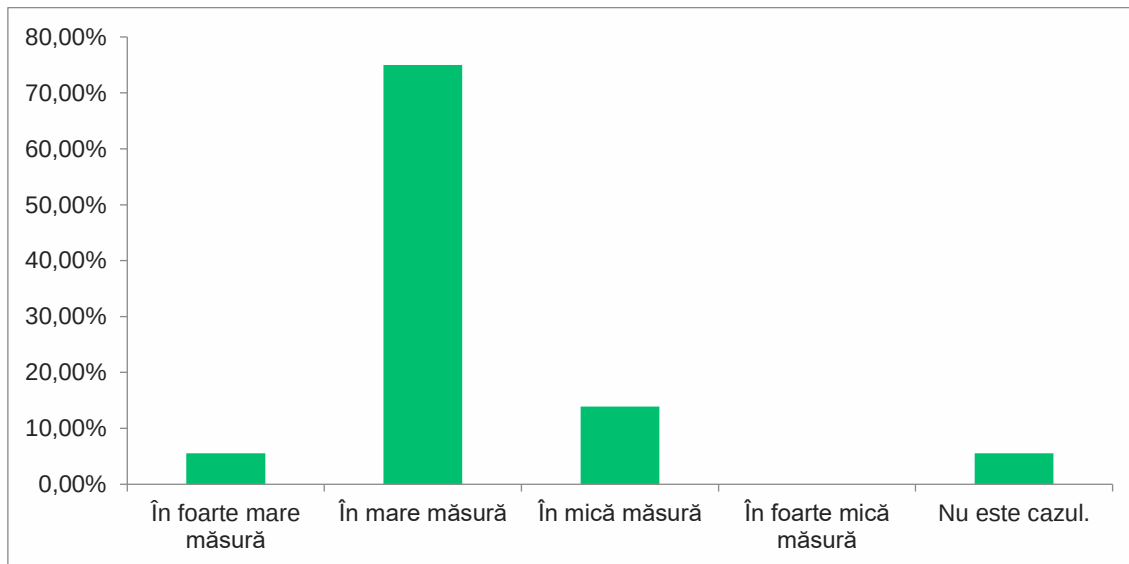
Concret:

- **77,5% dintre respondenți** consideră că aceste teme au fost integrate **în mare măsură**;
- **5%** apreciază că integrarea a fost realizată **în foarte mare măsură**;
- **12,5%** indică o integrare **în mică măsură**;
- **5 %** menționează că **nu este cazul** pentru proiectul lor.

În total, **peste 83% dintre beneficiari** apreciază că temele orizontale au putut fi integrate fără dificultăți majore, într-o manieră proporțională cu natura și obiectivele proiectelor de digitalizare. Integrarea limitată raportată de o parte dintre respondenți reflectă, în principal, caracterul tehnic și operațional al unor proiecte (ex. achiziții IT, software de producție), unde aplicarea extinsă a acestor principii este mai puțin relevantă.

Per ansamblu, rezultatele confirmă că cerințele privind temele orizontale au fost formulate într-un mod adecvat, permițând beneficiarilor să le aplice **pragmatic și fără sarcini administrative disproporționate**, în linie cu specificul investițiilor realizate prin Prioritatea 2 – „O regiune digitală”

Figura 38. Relevanța și ușurința integrării temelor orizontale



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

2.42 Dificultăți în integrarea temelor orizontale

Rezultatele indică o **distribuție echilibrată a percepțiilor** privind dificultățile întâmpinate în integrarea temelor orizontale, sugerând că, pentru o parte semnificativă dintre beneficiari, acest proces a presupus un efort moderat.

Concret:

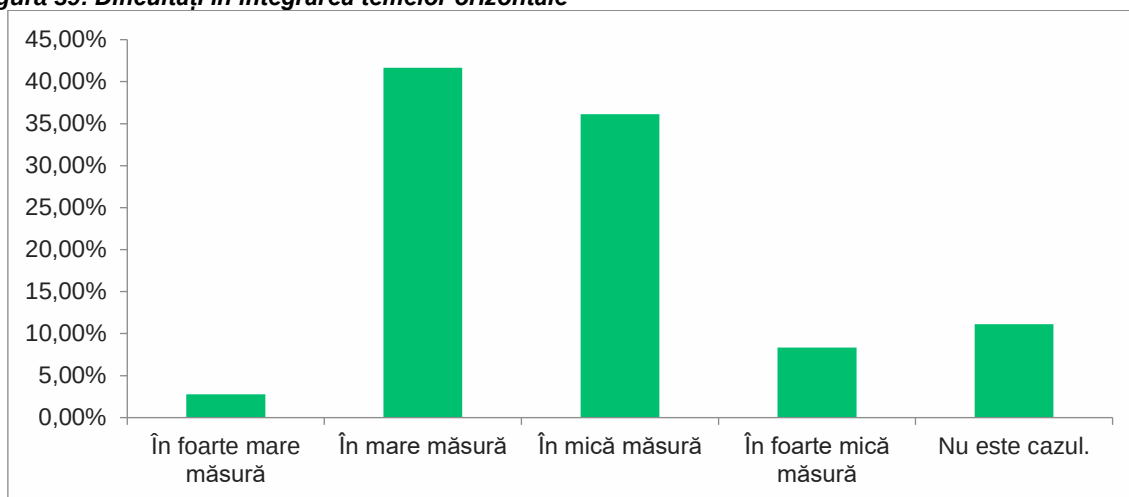
- **50% dintre respondenți** apreciază că dificultățile au fost **în mare** sau **în foarte mare măsură** (47,5% „în mare măsură” și 2,5% „în foarte mare măsură”);

- **40%** consideră că dificultățile au fost **în mică sau în foarte mică măsură**;
- **10%** au menționat că **nu este cazul**, indicând că temele orizontale nu au fost relevante sau nu au generat constrângeri pentru tipul de proiect implementat.

Această distribuție arată că, deși pentru aproximativ jumătate dintre beneficiari integrarea temelor orizontale nu a ridicat probleme semnificative, **o proporție comparabilă a întâmpinat dificultăți mai pronunțate**, în special în etapa de formulare și justificare a acestora în documentația de proiect. Din răspunsurile calitative reiese că dificultățile nu au fost legate de respingerea principiilor în sine, ci mai degrabă de:

- **justificarea formală** a aplicabilității temelor orizontale în cazul proiectelor cu caracter tehnic sau foarte specializat;
- **corelarea cerințelor orizontale cu specificațiile tehnice și achizițiile**, mai ales atunci când soluțiile au fost ajustate pe parcursul implementării;
- **cerințe de documentare suplimentară**, percepute ca disproporționate în raport cu dimensiunea sau obiectul investiției.

Figura 39. Dificultăți în integrarea temelor orizontale



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

Aceste situații confirmă că dificultățile identificate sunt **administrative și de conformitate formală**, nu de fond, și nu afectează semnificativ capacitatea beneficiarilor de a respecta principiile orizontale impuse de apelurile P2.

3. CONCLUZII

3.1 Relevanță

Rezultatele cumulate ale **sondajului complementar** (adresat solicitanților de finanțare) și ale **sondajului principal** (adresat beneficiarilor cu proiecte contractate) indică un **nivel ridicat de relevanță a apelurilor P2** în raport cu nevoile reale de digitalizare ale organizațiilor din Regiunea Centru.

Din perspectiva solicitanților, apelurile au fost percepute ca bine aliniate la nevoile de modernizare operațională, atât în mediul privat, cât și în administrația publică locală. Motivațiile de aplicare au fost în principal legate de adecvarea tematicii apelului la nevoile proprii, de condițiile financiare considerate accesibile și de posibilitatea realizării unor investiții concrete în soluții digitale funcționale.

În rândul beneficiarilor cu proiecte contractate, relevanța apelurilor este confirmată prin evaluările pozitive privind justificarea investițiilor și utilitatea rezultatelor obținute sau anticipate. Pentru IMM-uri, proiectele finanțate răspund direct unor nevoi operaționale clare (eficiență, automatizare, control al costurilor), iar pentru APL-uri, ele reprezintă pași concreți în inițierea sau consolidarea digitalizării serviciilor publice.

Deși ghidurile solicitantului au fost, în general, apreciate ca fiind clare și structurate, sondajul complementar evidențiază existența unor dificultăți punctuale, în special în cazul APL-urilor, legate de interpretarea eligibilității anumitor echipamente IT, de interoperabilitate și de corelarea cu alte sisteme publice. Aceste aspecte reflectă diferențe de maturitate digitală și de capacitate administrativă la nivel local, fără a afecta însă relevanța generală a intervenției.

În ansamblu, P2 este perceput ca un instrument relevant și bine poziționat, care răspunde unor nevoi reale și concrete, cu o valoare adăugată clară pentru beneficiari.

3.2 Atractivitatea și gradul de integrare

Din perspectiva **sondajului principal și complementar**, apelurile P2 s-au dovedit atractive, în special pentru organizații fără experiență anterioară în proiecte de digitalizare finanțate din fonduri publice. Datele indică faptul că P2 a reușit să atragă un număr semnificativ de beneficiari noi, extinzând baza actorilor implicați în transformarea digitală la nivel regional.

Această atractivitate este confirmată și în **sondajul principal**, unde majoritatea beneficiarilor apreciază condițiile de finanțare, tematica și nivelul de sprijin ca fiind adecvate pentru inițierea unor investiții digitale relevante. Apelurile au fost suficient de accesibile pentru a permite intrarea în zona de digitalizare a unor organizații aflate la început de drum.

În același timp, analiza evidențiază un **nivel redus de integrare strategică** a proiectelor. Proiectele finanțate sunt rareori conectate la alte inițiative regionale, programe sau rețele tematice și, în special în cazul IMM-urilor, nu fac parte explicit dintr-o viziune regională de dezvoltare. Acest aspect este explicabil prin natura apelului și prin orientarea predominant operațională a investițiilor, axate pe procese interne și competitivitate la nivel de firmă.

De asemenea, capacitatea de capitalizare a bunelor practici din alte programe este limitată, mai ales în rândul IMM-urilor. Preluarea experiențelor externe apare punctual și informal, fără mecanisme sistematice de învățare sau transfer de cunoștințe. În cazul APL-urilor, deși numărul de respondenți este redus, se observă o ușor mai mare deschidere către corelarea cu strategii sau inițiative mai largi, însă fără a se contura încă un cadru integrat de cooperare.

În concluzie, P2 este atractiv și incluziv, dar funcționează preponderent prin intervenții individuale. Nivelul de integrare și cooperare interproiect rămâne o zonă de potențial pentru viitoarele apeluri.

3.3 Eficacitatea intervențiilor

Analiza **sondajului principal**, adresat beneficiarilor cu proiecte contractate și aflate în implementare, indică un **nivel ridicat de eficacitate percepută** a intervențiilor finanțate prin P2.

Beneficiarii apreciază progresul proiectelor ca fiind conform obiectivelor asumate, iar majoritatea anticipează finalizarea acestora în termenul contractual, cu eventuale ajustări minore de calendar sau procedură. Nu au fost identificate riscuri majore care să afecteze realizarea obiectivelor proiectelor.

În ceea ce privește efectele anticipate, IMM-urile evidențiază în principal îmbunătățirea eficienței operaționale, reducerea costurilor, automatizarea proceselor interne și creșterea atractivității serviciilor sau produselor. Pentru APL-uri, beneficiile se concentrează mai ales asupra calității serviciilor publice, transparenței, securității datelor și eficientizării proceselor administrative.

Chiar dacă multe proiecte se află încă în etape intermediare de implementare, percepția generală este că acestea vor genera rezultate tangibile și relevante. Pentru o parte semnificativă dintre beneficiari, proiectul finanțat prin P2 reprezintă prima inițiativă structurată de digitalizare, ceea ce amplifică impactul perceput al rezultatelor intermediare.

Aceste rezultate confirmă că investițiile finanțate prin P2 contribuie direct la consolidarea capacității operaționale a IMM-urilor și, într-o măsură mai mică, a APL-urilor. În cazul administrațiilor publice locale, beneficiile anticipate se concentrează mai ales asupra creșterii calității serviciilor publice, a transparenței și a interoperabilității între instituții.

Deși proiectele se află încă într-o fază relativ incipientă de implementare, percepția generală este că acestea vor genera **rezultate tangibile și măsurabile**, confirmând un grad ridicat de eficacitate al intervenției. Pentru multe organizații, aceste proiecte marchează un pas important în tranziția către un model digital de operare, iar pentru administrațiile locale — începutul unei schimbări structurale în furnizarea serviciilor către cetățeni.

3.4 Eficiența și sustenabilitatea

Rezultatele **sondajului principal** arată o evaluare pozitivă a eficienței utilizării resurselor alocate prin P2. Beneficiarii consideră, în general, că investițiile sunt justificate prin rezultatele obținute sau anticipate, iar raportul cost–beneficiu este apreciat ca fiind favorabil.

Evaluările privind raportul cost–beneficiu reflectă o structură financiară adecvată a proiectelor, fără semnale de costuri disproporționate sau de ineficiență semnificativă. Chiar dacă efectele finale nu sunt încă pe deplin măsurabile, beneficiarii exprimă încredere în impactul investițiilor asupra performanței organizaționale.

În ceea ce privește sustenabilitatea, majoritatea beneficiarilor anticipează menținerea rezultatelor pe termen mediu, fără dificultăți majore. Totuși, o parte dintre respondenți semnalează posibile provocări legate de resursele necesare pentru mentenanță, actualizare și adaptare tehnologică, în special în cazul soluțiilor IT cu ciclu de viață scurt. Aceste aspecte nu sunt percepute ca riscuri structurale, ci ca provocări operaționale gestionabile, care pot fi atenuate prin măsuri de sprijin post-implementare.

3.5 Factorii de influență și temele orizontale

Succesul implementării proiectelor finanțate prin P2 este influențat în principal de **capacitatea internă a beneficiarilor** și de **calitatea parteneriatelor**. Resursele umane, competențele digitale și capacitatea de management al proiectelor sunt esențiale pentru menținerea ritmului de implementare, în special în cazul IMM-urilor.

Parteneriatele cu furnizori specializați, consultanți sau, în cazul APL-urilor, cu alte instituții publice și structuri de suport, joacă un rol important în depășirea dificultăților tehnice și administrative. În același timp, cadrul birocratic și normativ rămâne un factor de influență ambivalent: contribuie la transparență și conformitate, dar generează și presiune administrativă, în special în etapele de evaluare, contractare și raportare.

În ceea ce privește temele orizontale, acestea au fost integrate în mod consistent în proiectele finanțate, în principal pentru a respecta cerințele ghidului solicitantului. Majoritatea beneficiarilor au inclus măsuri legate de dezvoltare durabilă, egalitate de șanse și, într-o măsură mai redusă, egalitate de gen. Integrarea acestor principii a fost percepută ca relevantă și, în general, ușor de realizat.

Totuși, pentru o parte dintre beneficiari, în special IMM-uri cu proiecte tehnice foarte focalizate, dificultățile au apărut la nivelul justificării formale a aplicabilității temelor orizontale, mai degrabă decât la nivelul implementării efective. Acest aspect indică necesitatea unei abordări mai proporționale și mai adaptate tipului de investiție în viitoarele apeluri.

În ansamblu, proiectele finanțate prin P2 demonstrează o bună aliniere la principiile politicii de coeziune, iar succesul lor este determinat în principal de factori interni și de sprijinul specializat, mai mult decât de constrângeri externe structurale.

ANEXA 5. RAPORT ATELIER DE LUCRU/FOCUS GRUP

1. RAPORT ATELIER DE LUCRU/FOCUS GRUP DESTINAT BENEFICIARILOR DIN RÂNDUL IMM-URILOR

Data: 10 octombrie 2025

Locație: online

Participanți: 6 beneficiari din rândul IMM-urilor și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Contextul general

Atelierul de lucru destinat beneficiarilor din rândul întreprinderilor mici și mijlocii s-a desfășurat online în data de 10 octombrie 2025. Evenimentul a reunit beneficiari ai finanțărilor acordate prin apelul 2.2 – Digitalizarea IMM-urilor, alături de reprezentanți ai asocierii prestatoare de servicii de evaluare program. Invitația de participare a fost transmisă către 192 entități, **6 manageri de proiect** au dat curs invitației și au participat la atelier, reprezentând IMM-uri cu proiecte finanțate.

Întâlnirea a fost moderată de echipa de evaluare, care a explicat că atelierul face parte dintr-un proces mai amplu de evaluare la nivel regional. Scopul acestui demers este de a oferi o imagine realistă asupra modului în care finanțările din cadrul Priorității 2 a Programului Regional Centru contribuie la transformarea digitală a mediului antreprenorial. Atelierul a urmărit colectarea opiniilor și experiențelor beneficiarilor, identificarea obstacolelor întâmpinate în derularea proiectelor și formularea de recomandări pentru îmbunătățirea viitoarelor apeluri de finanțare.

Relevanța și oportunitatea Apelului 2.2

Participanții au apreciat apelul 2.2 ca fiind oportun și necesar, oferind sprijin într-un moment în care digitalizarea devenise esențială pentru supraviețuirea și dezvoltarea IMM-urilor. Beneficiarii au arătat că prin acest instrument financiar au avut posibilitatea de a realiza investiții integrate, achiziționând sisteme ERP, software de gestiune și proiectare, platforme online și alte soluții tehnologice moderne.

Aceste investiții au avut efecte directe asupra optimizării proceselor interne, creșterii productivității și îmbunătățirii relației cu clienții. Mulți participanți au subliniat faptul că apelul a venit „la timp”, oferind o șansă reală de adaptare la transformările rapide din mediul economic. În unele cazuri, proiectele au reprezentat primul pas concret spre digitalizare, iar în altele o consolidare a proceselor deja începute.

Experiența beneficiarilor în procesul de depunere și implementare

Beneficiarii au semnalat mai multe dificultăți întâmpinate în etapa de depunere a proiectelor, în special în interpretarea Ghidului solicitantului și a criteriilor DESI privind maturitatea digitală. Criteriile de eligibilitate au fost percepute drept ambigue sau restrictive, mai ales în ceea ce privește investițiile în soluții software personalizate, aplicații cloud și sisteme de automatizare.

Participanții au considerat că metodologia DESI utilizată ca referință nu a fost suficient de adaptată realităților tehnologice actuale, unele componente fiind deja depășite. În depășirea acestor obstacole, un rol important a revenit consultantului în digitalizare, descris de majoritatea participanților ca fiind „cheia succesului” în etapa de depunere. Acesta a sprijinit companiile în interpretarea cerințelor tehnice, în structurarea planurilor de investiții și în evitarea erorilor administrative.

Un aspect frecvent semnalat a fost durata mare a procesului de evaluare și contractare. În numeroase cazuri, între momentul depunerii cererii și semnarea contractului a trecut aproape un an. În acest interval, tehnologia s-a schimbat, prețurile s-au modificat, iar unele echipamente au devenit indisponibile. Beneficiarii au fost astfel nevoiți să întocmească acte adiționale pentru actualizarea specificațiilor tehnice, fapt care a prelungit procesul de implementare și a generat nemulțumiri.

Această situație a fost considerată una dintre principalele slăbiciuni ale sistemului actual de finanțare, procedurile fiind prea lente comparativ cu dinamica pieței tehnologice.

Relevanța regională și impactul intervenției

Participanții au recunoscut rolul important al apelului 2.2 în accelerarea procesului de digitalizare la nivelul Regiunii Centru. Finanțările au permis companiilor să-și modernizeze infrastructura digitală, să își eficientizeze activitățile și să construiască o bază solidă pentru creșterea economică durabilă.

Majoritatea proiectelor s-au concentrat pe modernizarea proceselor interne, digitalizarea fluxurilor de lucru și automatizarea sarcinilor, mai degrabă decât pe dezvoltarea de produse sau servicii digitale inovatoare. Această limitare a fost pusă pe seama cadrului relativ rigid al ghidurilor și a criteriilor DESI, care, deși aliniați la nivel european, nu au reflectat suficient contextul tehnologic local.

Cu toate acestea, impactul proiectelor a fost vizibil. Beneficiarii au raportat optimizarea fluxurilor interne, reducerea timpilor de lucru, îmbunătățirea trasabilității datelor și consolidarea relației cu clienții. În cazurile în care firmele au avut o strategie clară de transformare digitală, rezultatele au depășit sfera operațională și au generat noi modele de business și servicii digitale complementare.

Alternative de finanțare

O temă suplimentară abordată în cadrul atelierului a fost cea a alternativelor la finanțare. Participanții au menționat că, deși fondurile nerambursabile reprezintă principala sursă pentru digitalizare, procesul de accesare este dificil și de durată. În lipsa unei finanțări rapide, unele IMM-uri au apelat la credite bancare pentru a-și susține investițiile, asumându-și costuri suplimentare. Cu toate acestea, fondurile europene au fost considerate cea mai sigură și sustenabilă soluție pe termen lung pentru dezvoltarea companiilor.

Recomandări pentru viitoarele apeluri

Pornind de la experiențele proprii, participanții au formulat recomandări pentru îmbunătățirea viitoarelor apeluri. S-a subliniat necesitatea actualizării criteriilor DESI, care ar trebui utilizați doar orientativ, și completarea acestora cu tehnologii emergente precum inteligența artificială, automatizările de proces, Internet of Things și machine learning.

De asemenea, participanții au propus o abordare de evaluare bazată mai mult pe rezultate și indicatori de performanță – precum creșterea productivității, reducerea costurilor și extinderea pieței – și mai puțin pe conformitatea formală cu ghidul solicitantului. O altă recomandare importantă a vizat digitalizarea etapelor administrative din procesul de evaluare și contractare, pentru a scurta timpul dintre depunerea cererilor și semnarea contractelor. Totodată, s-a propus simplificarea procedurilor pentru modificările de proiect și actele adiționale, pentru a permite o adaptare mai rapidă la schimbările pieței.

Concluzii

Apelul 2.2 – *Digitalizarea IMM-urilor* a fost perceput ca un instrument valoros de sprijin, cu beneficii reale pentru mediul de afaceri din Regiunea Centru. Experiența beneficiarilor a evidențiat însă nevoia de modernizare a cadrului procedural, de reducere a duratei de evaluare și de o mai bună adaptare la ritmul rapid al evoluției tehnologice.

Participanții au apreciat deschiderea spre dialog și au exprimat dorința de a continua colaborarea în procesele de consultare și evaluare, astfel încât viitoarele apeluri să răspundă mai bine nevoilor reale ale IMM-urilor și să ofere un parcurs mai previzibil, rapid și adaptat realităților din teren.

2. RAPORT ATELIER DE LUCRU DEDICAT CONSULTANȚILOR, PRIVIND SISTEMUL DE IMPLEMENTARE AL PR CENTRU

Data: 13 octombrie 2025

Locație: online

Participanți: 8 consultanți și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Contextul general

Pentru organizarea atelierului de lucru, au fost transmise invitații către consultanții care au în derulare proiecte în Regiunea Centru. Criteriul de selecție al participanților a vizat experiența acestora în gestionarea proiectelor finanțate prin PR Centru și relevanța activității lor pentru analiza procesului de implementare. Dintre cei invitați, opt consultanți au confirmat participarea și au fost prezenți la eveniment.

Atelierul de lucru a avut ca obiectiv principal analiza modului de funcționare a sistemului de implementare a Programului Regional Centru (PR Centru) din perspectiva consultanților. Discuțiile au vizat identificarea aspectelor pozitive, a dificultăților întâmpinate în derularea proiectelor și formularea unor propuneri de îmbunătățire privind procedurile, relația cu ADR-ul și eficiența proceselor administrative.

Elemente care funcționează bine

Participanții au apreciat digitalizarea proceselor prin platforma MySMIS și utilizarea corespondenței electronice, care au redus considerabil încărcătura birocratică și timpii de transmitere a documentelor.

S-a menționat pozitiv faptul că verificarea eligibilității înainte de contractare, introdusă prin OUG 23/2023, oferă o mai mare claritate și predictibilitate.

Un alt aspect apreciat este autonomia crescută a ADR-urilor regionale, în special a ADR Centru, care permite o comunicare mai rapidă și mai eficientă cu beneficiarii. Au fost prezentate exemple în care colaborarea între evaluatori și beneficiari în etapa de clarificări a dus la soluționarea eficientă a problemelor.

S-a constatat și un interes crescut al beneficiarilor pentru apeluri variate, ceea ce reflectă o maturizare a mediului instituțional și a culturii proiectelor finanțate din fonduri europene. Totodată, s-a remarcat disponibilitatea ADR-ului de a dialoga și de a ajusta procedurile în funcție de feedback-ul primit.

Aspecte care necesită îmbunătățiri

Chiar dacă sistemul a făcut pași importanți, participanții au semnalat mai multe dificultăți recurente.

Evaluarea proiectelor și grilele de punctaj sunt considerate încă prea birocratice, cu formulări interpretabile și o diferențiere insuficientă între proiectele bine fundamentate și cele doar formal complete.

Criteriile tehnice (ETF) sunt aplicate neuniform, neexistând un ghid unitar care să asigure coerență între evaluatori.

Lipsa de predictibilitate a apelurilor îngreunează planificarea și pregătirea documentațiilor complexe.

Capacitatea administrativă și financiară inegală între UAT-uri mici și mari sau între microîntreprinderi și IMM-uri duce la dificultăți în respectarea aceluiași cerințe procedurale.

Fluxurile de plată sunt lente, iar presiunea financiară asupra IMM-urilor rămâne ridicată.

Raportările sunt redundante, informațiile fiind solicitate în mod repetat în documente diferite.

Feedback-ul tehnic insuficient din partea ADR-urilor determină uneori subestimări de costuri și reluări de achiziții.

Contractele cu proiectanții sunt adesea slabe, fără clauze de răspundere pentru erori, ceea ce transferă riscurile asupra beneficiarilor sau consultanților.

Instabilitatea echipelor din UAT-uri, mai ales după alegeri, afectează continuitatea proiectelor.

Cultura instituțională este încă orientată spre conformitate și evitare a riscului, nu spre performanță.

În general, s-a remarcat o diferență majoră de abordare între mediul privat și cel public, ceea ce generează percepții diferite asupra birocrăției și responsabilității.

Recomandări și direcții de acțiune

Simplificare și proporționalitate

Participanții propun o abordare diferențiată a cerințelor administrative, în funcție de dimensiunea și capacitatea beneficiarilor:

- proceduri simplificate și formulare standardizate pentru UAT-uri mici și microîntreprinderi;
- cerințe mai detaliate pentru IMM-uri și UAT-uri mari.

Se recomandă aplicarea principiului proporționalității în raportare, control și verificare, precum și un cadru de eligibilitate adaptat contextului rural/urban.

Plăți și costuri simplificate

Se propune revizuirea procentului de 7% pentru costuri simplificate, astfel încât să reflecte cheltuielile reale. Pentru IMM-uri, ar fi utilă introducerea de mecanisme de plată mai flexibile – avansuri, tranșe intermediare sau garanții temporare. În mediul public, ar fi benefic un sistem hibrid de costuri de referință validate național, bazat pe modele de succes utilizate de AFIR.

Consolidarea capacității administrative

Este necesară profesionalizarea echipelor din primării, prin formare și certificare în managementul proiectelor europene și achiziții publice. Pentru UAT-urile mici se recomandă crearea de servicii partajate, iar ADR-urile ar trebui să acorde suport tehnic activ în implementare. De asemenea,

contractele cu proiectanții ar trebui să includă clauze de răspundere clar definite, iar rolurile consultant–proiectant–beneficiar să fie mai bine delimitate.

Orientare spre rezultate

Sistemul ar trebui să evolueze spre contracte bazate pe rezultate, în care finanțarea este legată de atingerea indicatorilor, nu doar de justificarea cheltuielilor. Se recomandă digitalizarea completă a proceselor administrative și integrarea sistemelor IT ale ADR-urilor cu platforme centrale. ADR-urile ar trebui să își consolideze rolul de parteneri ai beneficiarilor, nu doar de entități de control.

Bună practică relevantă

Modelul AFIR pentru investițiile în pomicultură a fost evidențiat ca exemplu de simplificare eficientă. Acesta utilizează costuri unitare standard stabilite științific și baze de date cu prețuri de referință, oferind flexibilitate beneficiarilor și reducând riscul de abuzuri. Participanții consideră că o adaptare graduală a acestui model la mediul public ar putea aduce beneficii similare.

Concluzii

Atelierul a evidențiat un acord general privind necesitatea simplificării procedurilor, îmbunătățirii capacității administrative și orientării sistemului spre performanță și rezultate. Pentru perioada următoare, participanții consideră prioritare următoarele direcții:

- Consolidarea capacității locale;
- Simplificarea administrativă reală;
- Responsabilizarea actorilor tehnici;
- Digitalizarea și orientarea spre rezultate măsurabile.

3. RAPORT ATELIER DE LUCRU/ FOCUS GRUP DESTINAT BENEFICIARILOR DIN RÂNDUL APL-URILOR

Data: 3 decembrie 2025

Locație: online

Participanți: 7 beneficiari din rândul APL-urilor și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Contextul general

Atelierul de lucru dedicat autorităților publice locale (APL) a fost organizat în format online, în cadrul procesului de evaluare a intervențiilor de digitalizare finanțate prin Programul Regional Centru, Prioritatea 2 – Digitalizare. Activitatea s-a înscris în Tema de evaluare 2, vizând analiza relevanței, eficacității și eficienței intervențiilor care susțin digitalizarea administrației publice în beneficiul cetățenilor, al mediului de afaceri și al guvernanței publice.

Atelierul a avut un caracter consultativ și participativ, reunind reprezentanți ai comunelor, orașelor, municipiilor și ai consiliilor județene care au depus proiecte în cadrul apelului 2.1.1 – Digitalizarea APL, precum și membri ai echipei de evaluare.

Participanții au fost încurajați să contribuie activ, să relateze atât aspectele pozitive, cât și dificultățile întâmpinate, și să ofere exemple concrete din procesul de pregătire, depunere și evaluare a proiectelor. S-a subliniat că opiniile exprimate vor fi integrate într-un raport de evaluare independent, cu rol de sprijin pentru îmbunătățirea politicilor publice și a mecanismelor de finanțare.

Claritatea ghidurilor și a criteriilor de eligibilitate

Discuțiile din cadrul atelierului au arătat că în general, Ghidul solicitantului a fost perceput ca fiind inteligibil și coerent în ceea ce privește obiectivele apelului și direcția de intervenție propusă. Participanții au recunoscut că structura ghidului a permis înțelegerea scopului finanțării și a tipurilor de investiții urmărite, iar din această perspectivă documentația nu a fost considerată inaccesibilă.

Cu toate acestea, atunci când discuția s-a mutat de la nivelul general la aplicarea concretă, au fost semnalate numeroase dificultăți punctuale. Cele mai frecvente probleme au apărut în legătură cu interpretarea termenilor tehnici specifici domeniului digitalizării. Participanții au subliniat că noțiuni precum hardware, software, echipamente digitale, infrastructură IT, interoperabilitate sau soluții

informatice au fost utilizate într-un limbaj predominant tehnic, care a generat confuzie în rândul personalului din UAT-uri, în special acolo unde nu există specialiști IT.

Mai mulți participanți au menționat că au întâmpinat dificultăți în a înțelege exact ce tipuri de echipamente sau soluții se încadrează ca fiind eligibile și în ce condiții. De exemplu, delimitarea dintre echipamentele eligibile și obiectele de inventar a fost percepută ca fiind insuficient explicată, iar limitele privind includerea echipamentelor hardware în bugetul proiectului nu au fost întotdeauna clare fără sprijin extern. În lipsa unor exemple concrete, aplicanții au fost nevoiți să interpreteze prevederile ghidului pe baza propriilor presupuneri sau să apeleze la consultanți specializați.

Această situație a fost accentuată de faptul că ghidul a trebuit să respecte cadrul normativ stabilit prin Ordonanța 23, care, deși a avut ca obiectiv declarat simplificarea procedurilor, nu a reușit, din perspectiva participanților, să reducă în mod real complexitatea documentației. Dimpotrivă, în unele cazuri, cadrul normativ a condus la formulări rigide și la solicitarea unui volum ridicat de documente justificative, ceea ce a crescut efortul administrativ, în special pentru UAT-urile mici.

Un element considerat esențial pentru îmbunătățirea clarității ghidurilor a fost necesitatea extinderii glosarului de termeni. Participanții au subliniat că nu este nevoie de eliminarea terminologiei tehnice, ci de explicarea acesteia într-un limbaj mai accesibil, care să permită personalului administrativ să înțeleagă exact sensul și implicațiile fiecărui termen. Un glosar detaliat, completat cu exemple de utilizare și cu trimiteri explicite la tipurile de cheltuieli eligibile, ar reduce semnificativ incertitudinile din etapa de pregătire a proiectelor.

În acest context, rolul consultanților a fost descris ca fiind esențial. Participanții au recunoscut că sprijinul oferit de consultanți, în special de cei cu expertiză IT, a fost determinant pentru înțelegerea cerințelor tehnice și pentru structurarea corectă a cererilor de finanțare. Totodată, această dependență de consultanță externă a fost percepută ca un dezavantaj structural, mai ales pentru UAT-urile cu resurse financiare limitate, care nu își permit întotdeauna astfel de servicii.

În concluzie, deși ghidurile au fost apreciate ca fiind clare la nivel de intenție și obiective, aplicarea lor practică a evidențiat nevoia de clarificări suplimentare, de exemple concrete și de instrumente de sprijin care să traducă cerințele tehnice într-un limbaj adaptat realităților administrative ale UAT-urilor.

Atractivitatea apelurilor de digitalizare

Discuțiile din cadrul atelierului au evidențiat în mod clar faptul că apelul 2.1.1 – Digitalizarea UAT a fost perceput ca fiind cel mai atractiv dintre apelurile lansate în cadrul Priorității 2. Nivelul foarte ridicat de supracontractare, care a depășit cu mult alocarea financiară disponibilă, a fost interpretat de participanți ca un indicator direct al nevoii reale și acute de digitalizare existente la nivelul administrației publice locale.

Participanții au subliniat că motivația depunerii proiectelor nu a fost una conjuncturală, ci a rezultat din presiuni structurale resimțite la nivelul UAT-urilor. Digitalizarea este percepută ca o condiție necesară pentru funcționarea administrației locale, în contextul reducerii resurselor umane, al creșterii volumului de muncă administrativă și al așteptărilor tot mai ridicate din partea cetățenilor și a mediului de afaceri.

În mod repetat, participanții au menționat că digitalizarea contribuie direct la reducerea birocrăției, la eliminarea circuitelor redundante pe suport de hârtie și la eficientizarea fluxurilor interne de lucru. În acest sens, digitalizarea nu este văzută doar ca un instrument tehnologic, ci ca un mecanism de reformă administrativă, care permite personalului din primării să aloce mai mult timp activităților cu valoare adăugată.

Un exemplu concret menționat a fost intenția unor UAT-uri de a dezvolta aplicații digitale dedicate cetățenilor, prin intermediul cărora aceștia să poată transmite sesizări sau solicitări în timp real, inclusiv prin încărcarea de fotografii sau documente. Astfel de soluții sunt percepute ca având un impact direct asupra calității serviciilor publice și asupra relației dintre administrație și comunitate.

Atractivitatea apelului a fost susținută și de nivelul relativ redus al cofinanțării, care a permis accesul la finanțare inclusiv pentru UAT-uri cu resurse financiare limitate. Totodată, participanții au apreciat faptul că apelul s-a adresat și UAT-urilor fără experiență anterioară în proiecte de digitalizare, permițând abordarea unor nevoi de bază, precum digitalizarea documentelor, implementarea sistemelor de management al documentelor sau dezvoltarea unor platforme simple de servicii online.

Cu toate acestea, participanții au subliniat că atractivitatea ridicată a apelului a generat și o competiție extrem de acerbă, în care punctajul obținut a devenit un factor critic. În acest context, diferențele mici

de punctaj au avut un impact semnificativ asupra șanselor de finanțare, ceea ce a amplificat presiunea resimțită de UAT-uri în etapa de pregătire a proiectelor.

Procesul de evaluare și selecție

Procesul de evaluare și selecție a fost descris de participanți drept principalul punct vulnerabil al intervenției. Durata foarte mare a evaluării, care în multe cazuri a depășit un an de la momentul depunerii cererilor de finanțare, a generat un sentiment accentuat de incertitudine și lipsă de predictibilitate.

Participanții au relatat situații în care proiecte cu punctaje ridicate, inclusiv proiecte care au trecut prin etapa de contestație și au obținut punctaj maxim, au rămas pentru perioade îndelungate fără informații clare privind stadiul evaluării sau calendarul estimat al contractării. Această lipsă de comunicare intermediară a afectat încrederea beneficiarilor în proces și a îngreunat planificarea internă a implementării proiectelor.

Un aspect recurent menționat a fost dificultatea procesului de autoevaluare. Participanții au considerat că anumite criterii de punctaj sunt formulate într-o manieră prea generală sau subiectivă, ceea ce face dificilă acordarea unui punctaj realist în etapa de depunere. În special criteriile legate de impact, eficiență sau rezultate anticipate au fost percepute ca greu de cuantificat în mod obiectiv, în lipsa unor exemple sau grile detaliate. Participanții au semnalat dificultăți în etapa de autoevaluare a punctajului, unele criterii fiind percepute ca subiective și greu de cuantificat. S-a menționat că formularea unor criterii mai obiective, standardizate și ușor de măsurat ar facilita atât autoevaluarea, cât și procesul de evaluare propriu-zis.

S-a subliniat faptul că, în practică, UAT-urile se conformează cerințelor ghidului și depun proiectele în termenele stabilite, însă blocajele apar ulterior, în etapa de evaluare, care nu ține de capacitatea beneficiarilor, ci de funcționarea mecanismelor interne de evaluare. Participanții au exprimat clar opinia că problema principală nu este calitatea proiectelor depuse, ci durata excesivă și complexitatea procesului de evaluare.

În cadrul discuțiilor, a fost menționat și deficitul de evaluatori, precum și dependența de evaluatori externi, care poate afecta ritmul și coerența evaluării. Lipsa unei pregătiri suficiente a evaluatorilor pe componentele tehnice de digitalizare a fost identificată ca un factor suplimentar care contribuie la numărul mare de clarificări solicitate.

Participanții au sugerat că digitalizarea procesului de evaluare, inclusiv utilizarea unor instrumente IT pentru verificarea automată a criteriilor cuantificabile, ar putea contribui la reducerea duratei evaluării. De asemenea, simplificarea ghidurilor și standardizarea formularelor au fost considerate măsuri esențiale pentru accelerarea procesului de selecție.

Procesul de evaluare și selecție a fost identificat drept cel mai problematic aspect al intervenției. Participanții au descris acest proces ca fiind excesiv de îndelungat, complex și lipsit de predictibilitate. În numeroase cazuri, între momentul depunerii cererii de finanțare și primirea unui răspuns final a trecut aproape un an.

Această durată mare a generat incertitudine și frustrare în rândul beneficiarilor, afectând capacitatea acestora de a planifica implementarea proiectelor. Lipsa unor informații intermediare privind stadiul evaluării a fost percepută ca o deficiență majoră, contribuind la scăderea încrederii în proces.

S-a apreciat că simplificarea ghidurilor, reducerea numărului de documente solicitate și digitalizarea etapelor administrative ar putea contribui semnificativ la scurtarea duratei de evaluare și contractare.

Capacitatea administrativă a APL-urilor și problematica parteneriatelor între UAT-uri

Discuțiile din cadrul atelierului au evidențiat diferențe structurale semnificative de capacitate administrativă între unitățile administrativ-teritoriale (UAT-uri), în special între municipii, orașe și comunele mici. Participanții au subliniat că aceste diferențe influențează direct capacitatea UAT-urilor de a pregăti, depune și implementa proiecte de digitalizare.

UAT-urile de dimensiuni reduse se confruntă frecvent cu lipsa personalului specializat, în special în domeniul IT și al managementului de proiect. În multe cazuri, atribuțiile legate de digitalizare sunt gestionate de personal cu responsabilități multiple, fără o pregătire tehnică specifică, ceea ce face dificilă înțelegerea cerințelor avansate din ghidurile de finanțare. Această situație determină o dependență ridicată de consultanți externi, atât în etapa de pregătire a cererilor de finanțare, cât și în etapa de implementare.

Pentru unele comune mici, chiar și costurile asociate consultanței sau contribuției proprii pot reprezenta un obstacol semnificativ. Participanții au menționat că, dincolo de valoarea cofinanțării, efortul administrativ necesar pentru pregătirea proiectului este perceput ca fiind disproporționat în raport cu resursele disponibile la nivel local. În acest context, digitalizarea este uneori percepută ca o necesitate secundară, în competiție cu alte nevoi considerate mai urgente la nivelul comunității.

Parteneriatele între UAT-uri – percepții, dificultăți și limitări

Un subiect amplu dezbătut în cadrul atelierului a fost cel al parteneriatelor între UAT-uri. În principiu, participanții au recunoscut că asocierea între UAT-uri poate reprezenta un instrument util pentru partajarea resurselor financiare și umane, pentru transferul de expertiză și pentru asigurarea interoperabilității soluțiilor digitale.

Cu toate acestea, experiențele concrete relatate au arătat că realizarea parteneriatelor este dificilă și, în multe cazuri, descurajantă. Printre principalele dificultăți menționate se numără complexitatea procesului decizional, care presupune aprobări succesive în mai multe consilii locale, precum și necesitatea convingerii unui număr mare de decidenți locali cu privire la utilitatea investițiilor în digitalizare.

Participanții au subliniat că, în special în comunele mici, există reticență față de alocarea de fonduri pentru proiecte de digitalizare, în condițiile în care beneficiile nu sunt percepute imediat sau sunt considerate mai puțin relevante pentru anumite categorii de populație. În acest sens, a fost menționată frecvent percepția conform căreia investițiile în digitalizare nu răspund nevoilor cetățenilor vârstnici sau ale celor din zone izolate, ceea ce îngreunează procesul de obținere a sprijinului politic local.

Un alt obstacol important identificat a fost legat de împărțirea costurilor, inclusiv a celor de consultanță. În lipsa unor mecanisme clare de distribuire a responsabilităților financiare, unele UAT-uri au preferat să renunțe la ideea de parteneriat și să aplice individual. S-a subliniat că parteneriatele nu ar trebui percepute doar ca un instrument de obținere a unui punctaj suplimentar, ci ca un mecanism real de cooperare, bazat pe beneficii concrete și clare pentru toate părțile implicate.

De asemenea, participanții au semnalat lipsa unor modele funcționale de guvernare a parteneriatelor. Absența unor exemple de bună practică privind rolurile și responsabilitățile fiecărui partener, modul de luare a deciziilor și gestionarea soluțiilor digitale comune a contribuit la reticența UAT-urilor de a se asocia.

În acest context, s-a evidențiat rolul potențial al consiliilor județene sau al UAT-urilor mari în sprijinirea comunelor mai mici, inclusiv prin asumarea unei părți din contribuția financiară sau prin coordonarea implementării unor soluții digitale comune. Participanții au considerat că astfel de modele ar putea reduce fragmentarea digitalizării și ar facilita interoperabilitatea între sisteme, însă au subliniat că, în lipsa unor stimulente clare și a unui cadru bine definit, aceste parteneriate rămân dificil de realizat.

Eficacitatea și eficiența intervențiilor: rezultate și beneficii așteptate

Participanții au exprimat încrederea că proiectele de digitalizare vor genera beneficii semnificative, chiar și în contextul întârzierilor din procesul de evaluare. Printre rezultatele așteptate se numără eficientizarea circuitelor interne, reducerea timpilor de procesare a documentelor și îmbunătățirea calității serviciilor publice.

Digitalizarea este percepută ca un proces ireversibil, cererea pentru servicii online fiind în creștere constantă. Participanții au menționat că, pe termen mediu și lung, beneficiile vor depăși eforturile inițiale de implementare, contribuind la creșterea transparenței și a încrederii cetățenilor în administrația publică.

Concluzii preliminare

Atelierul de lucru a confirmat relevanța majoră a intervențiilor de digitalizare pentru administrația publică locală din Regiunea Centru. Deși apelul a fost apreciat ca necesar și bine orientat, experiența APL-urilor a evidențiat nevoia de simplificare procedurală, reducere a duratei de evaluare și adaptare mai bună la realitățile administrative și tehnologice din teritoriu.

Recomandări preliminare

Pe baza discuțiilor detaliate purtate în cadrul atelierului de lucru, a experiențelor concrete relatate de reprezentanții unităților administrativ-teritoriale și a problemelor recurente identificate pe parcursul tuturor temelor analizate, s-a conturat un set de recomandări care vizează îmbunătățirea substanțială a modului de concepere și implementare a viitoarelor apeluri de digitalizare dedicate administrației publice locale.

În primul rând, participanții au considerat esențială îmbunătățirea clarității documentațiilor de finanțare, nu prin simplificarea excesivă a cerințelor, ci prin adaptarea limbajului tehnic la realitățile administrative ale UAT-urilor. În acest sens, extinderea glosarelor de termeni și descrierea explicită a noțiunilor IT utilizate în ghiduri ar contribui semnificativ la reducerea ambiguităților și la diminuarea dependenței de consultanți externi. Un astfel de demers ar permite personalului din UAT-uri să înțeleagă mai bine implicațiile tehnice și financiare ale proiectelor propuse.

O a doua direcție majoră de recomandare vizează procesul de evaluare și contractare, care a fost perceput unanim ca fiind prea lent și insuficient de predictibil. Participanții au subliniat necesitatea reducerii duratei de evaluare prin simplificarea etapelor administrative, standardizarea documentelor solicitate și utilizarea unor instrumente digitale care să permită verificarea automată a criteriilor cuantificabile. Totodată, o mai bună comunicare intermediară privind stadiul evaluării ar contribui la creșterea încrederii beneficiarilor și la o mai bună planificare a implementării proiectelor.

În ceea ce privește criteriile de punctaj, s-a conturat recomandarea de a le formula într-o manieră mai obiectivă și mai ușor de autoevaluat. Introducerea unor grile clare de autoevaluare, însoțite de exemple explicative, ar reduce diferențele de interpretare dintre aplicanți și evaluatori și ar contribui la creșterea transparenței procesului de selecție.

Un alt element important discutat a fost necesitatea diferențierii apelurilor de finanțare în funcție de dimensiunea și nivelul de maturitate digitală al UAT-urilor. Participanții au apreciat ideea unor apeluri dedicate UAT-urilor mici, axate pe nevoi de digitalizare de bază, precum și a unor apeluri distincte pentru UAT-urile cu capacitate administrativă mai ridicată, care pot implementa soluții mai complexe. O astfel de abordare ar permite adaptarea cerințelor și a așteptărilor la realitățile din teren.

În mod special, discuțiile au evidențiat nevoia unui cadru mai clar și mai stimulativ pentru realizarea parteneriatelor între UAT-uri. Participanții au subliniat că, în lipsa unor modele funcționale de guvernare și a unor beneficii concrete clar articulate, parteneriatele rămân dificil de realizat. În acest context, a fost recomandată promovarea unor modele de cooperare în care UAT-urile mari sau consiliile județene să poată avea un rol de coordonare și sprijin, inclusiv prin facilitarea interoperabilității soluțiilor digitale și reducerea fragmentării la nivel regional.

Nu în ultimul rând, participanții au considerat utilă instituirea unor mecanisme de sprijin înainte de depunerea proiectelor, care să permită UAT-urilor să discute punctual ideile de proiect și eligibilitatea acestora cu specialiști ai autorităților de management sau ai organismelor intermediare. Astfel de mecanisme, complementare consultanței private, ar putea contribui la creșterea calității proiectelor depuse și la reducerea numărului de clarificări solicitate ulterior.

În ansamblu, recomandările formulate reflectă nevoia unei abordări mai flexibile, mai orientate spre rezultate și mai bine ancorate în realitățile administrative ale UAT-urilor, astfel încât intervențiile viitoare de digitalizare să producă efecte durabile și coerente la nivelul administrației publice locale.

Sesiunea de închidere – întrebări și răspunsuri

În cadrul sesiunii finale, participanții au reafirmat necesitatea accelerării procesului de evaluare și au subliniat că principala problemă nu este lipsa de conformare a beneficiarilor, ci durata și complexitatea procedurilor interne de evaluare. APL-urile și-au exprimat disponibilitatea de a participa la viitoare procese de consultare și de a furniza studii de caz, inclusiv exemple de dificultăți întâmpinate, pentru a sprijini îmbunătățirea viitoarelor intervenții de finanțare.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO 
Programul Regiunea Centru 2021-2027

ANEXA 6. RAPORT PANEL EXPERTI

1. RAPORT PANEL DESTINAT EXPERTILOR ȘI CONSULTANȚILOR ÎN DIGITALIZARE

Data: 15 octombrie 2025

Locație: online

Participanți: 6 experți și consultanți în digitalizare și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Contextul general și scopul panelului

Panelul de experți și consultanți a fost organizat în cadrul procesului de evaluare a Priorității 2 – „O regiune digitală”, cu scopul de a valida constatările preliminare și de a colecta opinii calificate din partea profesioniștilor implicați direct în pregătirea și implementarea proiectelor de digitalizare, derulate atât de IMM-uri, cât și de autorități publice locale.

La eveniment au fost prezenți **6 experți și consultanți în digitalizare**, cu experiență relevantă în elaborarea, depunerea și implementarea proiectelor de transformare digitală, precum și în evaluarea politicilor publice și dezvoltarea regională. Selecția participanților s-a realizat pe baza experienței profesionale și a implicării în proiecte de digitalizare din Regiunea Centru, care reflectă nivelul lor de expertiză și cunoaștere a specificului regional al intervențiilor din cadrul Priorității 2.

Participanții la panel au fost consultanți și experți tehnici cu experiență consistentă în gestionarea proiectelor finanțate din fonduri europene, care au interacționat constant cu beneficiarii și cu autoritățile de management. Prin urmare, discuțiile au oferit o imagine realistă asupra provocărilor de pe teren și asupra modului în care regulile actuale influențează calitatea și fezabilitatea proiectelor.

Scopul întâlnirii a fost acela de a analiza, dintr-o perspectivă practică, elementele care au funcționat bine, dificultățile întâmpinate și posibilele direcții de simplificare și reformă. Discuțiile s-au concentrat pe identificarea unor soluții concrete care să contribuie la îmbunătățirea cadrului de finanțare, la creșterea eficienței proceselor de evaluare și la consolidarea sustenabilității investițiilor digitale.

Desfășurarea și metodologia

Întâlnirea a fost structurată într-un format participativ și interactiv. Au fost prezentate obiectivele evaluării și principalele constatări preliminare, iar experții invitați au completat cu exemple concrete, lecții învățate și sugestii de reformulare a mecanismelor de sprijin.

Dezbaterea a fost organizată în jurul unor teme principale: relevanța intervențiilor, eficacitatea procesului de evaluare, eficiența administrativă, coerența instituțională și sustenabilitatea soluțiilor implementate. Fiecare temă a fost abordată în mod deschis, cu accent pe experiențele directe și pe observațiile bazate pe practică.

Relevanța și adecvarea intervențiilor

Experții au confirmat că Prioritatea 2 reprezintă o intervenție necesară și oportună, care răspunde unor nevoi reale de digitalizare la nivel regional. Totuși, gradul de adaptare al mecanismelor de finanțare la specificul beneficiarilor a fost considerat insuficient.

S-a remarcat o diferență clară între apelurile dedicate IMM-urilor și cele destinate autorităților publice. În timp ce apelurile pentru APL-uri au fost percepute ca fiind mai flexibile și mai ușor de aplicat, ghidurile pentru IMM-uri au fost descrise drept excesiv de tehnice, birocratice și dificil de corelat cu realitățile economice.

Un punct de discuție constant a fost utilizarea criteriilor DESI, introduse la solicitarea Comisiei Europene. Deși scopul acestora este de a asigura comparabilitatea la nivel comunitar, aplicarea lor rigidă a condus la distorsiuni. Consultanții au semnalat că mulți aplicanți au fost nevoiți să „scrie pentru punctaj”, introducând elemente artificiale care nu reflectau nevoile reale de digitalizare.

Participanții au pledat pentru o abordare mai realistă și contextualizată, în care criteriile să servească drept ghid orientativ, nu drept condiție formală. Totodată, s-a evidențiat nevoia unui calendar predictibil al apelurilor, care să permită o planificare adecvată și un proces de pregătire coerent.

A fost menționată și problema excluderii codurilor CAEN din sfera comerțului, decizie percepută ca restrictivă. În viziunea experților, activitățile comerciale online reprezintă un domeniu esențial al digitalizării moderne, iar eliminarea lor limitează impactul programului asupra economiei reale.

Eficacitatea procesului de evaluare

Durata procesului de evaluare a fost considerată principalul obstacol structural. În multe cazuri, evaluarea a depășit 8–10 luni, interval care afectează atât relevanța tehnologică a proiectelor, cât și planificarea financiară a beneficiarilor.

Experții au subliniat că, într-un domeniu dinamic precum cel digital, asemenea întârzieri determină pierderea de actualitate a soluțiilor propuse, modificarea prețurilor și, uneori, retragerea furnizorilor. Pentru a remedia această problemă, s-a propus **digitalizarea integrală a procesului de evaluare**, prin automatizarea verificărilor, integrarea unor platforme de scorare electronică și introducerea unui mecanism transparent de urmărire a stadiului aplicațiilor.

O altă concluzie a vizat **lipsa de coerență între evaluatori**, cauzată de interpretări divergente ale aceluiași criterii. În absența unor ghiduri interpretative unitare și a formării specializate, evaluarea a fost adesea inconsistentă. Consultanții au susținut profesionalizarea corpului de evaluatori și specializarea acestora în domeniul IT și digitalizare, astfel încât deciziile să fie fundamentate pe înțelegerea reală a soluțiilor propuse.

De asemenea, s-a insistat asupra nevoii de **consultări prealabile între autorități și experți**, înainte de lansarea apelurilor, pentru a preveni interpretările ambigue și pentru a crește coerența cadrului de implementare.

Eficiența administrativă și problemele operaționale

În privința implementării, participanții au semnalat dificultăți semnificative generate de birocrație și rigiditatea procedurilor. Termenul de trei luni impus pentru finalizarea achizițiilor a fost considerat nerealist pentru proiectele complexe, care presupun soluții interconectate și etape succesive de configurare tehnologică.

Un obstacol major a fost lipsa de predictibilitate a plăților. Întârzierile frecvente în decontarea cererilor au descurajat furnizorii și au afectat stabilitatea financiară a proiectelor. Consultanții au sugerat instituirea unui **mechanism de plată mai flexibil**, care să includă pre finanțări parțiale, plăți etapizate și un flux digitalizat de aprobare.

S-a discutat și despre abordarea neuniformă a autorităților regionale în interpretarea regulilor de achiziție. În timp ce unele centre regionale au manifestat profesionalism și disponibilitate, altele au fost excesiv de rigide, concentrându-se pe detalii fără relevanță pentru legalitatea sau calitatea procesului. Recomandarea generală a fost ca verificările să se bazeze pe principiile esențiale ale achizițiilor – transparență, concurență și proporționalitate – și nu pe formalități administrative.

Coerență și coordonare între programe

Experții au semnalat lipsa unei abordări unitare între diferitele programe de finanțare a digitalizării și au sugerat necesitatea de a simplifica orientările tehnice existente, astfel încât să existe o bază comună de standarde minime, inspirată din legislația privind cloud-ul guvernamental, dar prezentată într-un mod accesibil și aplicabil la nivel regional.

Sustenabilitatea investițiilor digitale

Panelul a subliniat în mod repetat riscurile privind sustenabilitatea proiectelor. Lipsa finanțării pentru mentenanță și actualizări, combinată cu deficitul de personal IT, pune în pericol funcționarea pe termen lung a soluțiilor dezvoltate.

Participanții au propus ca viitoarele apeluri să includă explicit costuri eligibile pentru mentenanță, actualizări și formare tehnică. De asemenea, au sugerat introducerea unui mecanism de ajustare a specificațiilor tehnice pe durata implementării, astfel încât soluțiile să poată fi adaptate la evoluția rapidă a tehnologiilor.

Perspective de îmbunătățire și direcții strategice

Discuțiile au condus către o viziune comună: sistemul actual de finanțare pentru digitalizare trebuie transformat dintr-un model centrat pe conformitate procedurală într-un **model bazat pe rezultate și impact**.

Consultanții au pledat pentru o evaluare axată pe funcționalități și pe rezultatele măsurabile ale proiectelor, nu pe tehnologia utilizată. Esențial nu este instrumentul, ci efectul său – de exemplu, reducerea timpului de lucru, creșterea eficienței proceselor interne sau îmbunătățirea serviciilor publice.

S-a subliniat, de asemenea, importanța diferențierii apelurilor în funcție de nivelul de maturitate digitală al potențialilor aplicanți. Organizațiile aflate la început de drum au nevoie de intervenții simple, de

infrastructură de bază și de formare, în timp ce entitățile mai avansate pot fi încurajate să dezvolte sisteme integrate, interoperabile și inovatoare.

În plan instituțional, participanții au insistat asupra consolidării dialogului permanent între autorități și consultanți, pentru ca interpretările și cerințele să fie uniforme, iar procesul decizional mai previzibil și mai coerent.

Concluzii generale

Panelul de experți și consultanți a reconfirmat relevanța strategică a Priorității 2 – „O regiune digitală”, dar a evidențiat, în același timp, limitele unui sistem excesiv de birocratic, lent și rigid.

Experiențele din teren arată că digitalizarea nu poate fi promovată printr-un mecanism de control formal, ci printr-un cadru de încredere, cooperare și responsabilitate partajată între autorități și profesioniști. Pentru ca rezultatele investițiilor să fie durabile, este nevoie de un sistem mai simplu, mai rapid, mai transparent și orientat către rezultate măsurabile.

În concluzie, panelul a subliniat că succesul viitoarelor apeluri depinde de capacitatea instituțiilor de a învăța din experiențele actuale și de a adapta regulile la realitatea din teren. O politică de digitalizare eficientă presupune nu doar tehnologie, ci și guvernanță inteligentă, flexibilitate și colaborare reală între toate părțile implicate.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO 
Programul Regiunea Centru 2021-2027

ANEXA 7. STUDII DE CAZ

1. STUDIU DE CAZ NR. 1 – ACCESUL, ADOPTAREA ȘI IMPLEMENTAREA TEHNOLOGIILOR DIGITALE ÎN CADRUL SC LOCAL GRID MEDIA SRL

Denumire evaluare: Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”

Denumire proiect: Accesul, adoptarea și implementarea tehnologiilor digitale în cadrul SC LOCAL GRID MEDIA SRL

Beneficiar: LOCAL GRID MEDIA S.R.L., cod SMIS 319271

Localizare investiție: Municipiul Alba Iulia, județul Alba

1. OBIECTUL ȘI SCOPUL STUDIULUI DE CAZ

Acest studiu de caz are rolul de a sprijini procesul de evaluare a intervențiilor finanțate prin Programul Regional Regiunea Centru, în cadrul Temei 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”.

Analizele și constatările prezentate contribuie la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare și permit realizarea unor comparații între diferitele tipuri de intervenții, investiții și beneficiari. Aceste comparații evidențiază mecanismele prin care resursele disponibile și cele create în cadrul proiectelor sunt utilizate și valorificate, precum și modul în care acești factori, alături de elementele de context, influențează implementarea și rezultatele intervențiilor.

Studiul de caz contribuie, de asemenea, la evaluarea măsurii în care intervențiile de digitalizare răspund nevoilor grupurilor țintă, oferă soluții eficiente la provocările socio-economice din Regiunea Centru și sprijină strategiile și obiectivele relevante ale programului.

Selecția proiectului analizat a fost realizată conform criteriilor stabilite în metodologia de evaluare, având în vedere **tipul de intervenție, nivelul de complexitate și stadiul de implementare**. Proiectul face parte din eșantionul **dedicat IMM-urilor**, asigurând astfel diversitatea tipurilor de beneficiari și posibilitatea analizării modului în care diferite contexte instituționale și economice influențează procesul de digitalizare.

Metodologia utilizată îmbină analiza documentară bazată pe documentele de proiect furnizate de beneficiar (**cererea de finanțare, planul de digitalizare**) cu interviul realizat cu **managerul de proiect**, asigurând o înțelegere completă a modului în care intervențiile contribuie la dezvoltarea și modernizarea regiunii prin digitalizare.

2. PREZENTAREA CAZULUI OBIECT AL STUDIULUI

Denumire proiect	Accesul, adoptarea și implementarea tehnologiilor digitale în cadrul SC LOCAL GRID MEDIA SRL
Cod SMIS	319271
Localizare	Municipiul Alba Iulia
Beneficiar	LOCAL GRID MEDIA S.R.L.
Prioritate/ Obiectiv specific	P2.O regiune digitală RSO1.2_Vvalorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice RSO1.4_Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenariat
Apel proiect/ Operațiune	Acțiunea 2.2 Întreprinderi digitale pentru o economie avansată – sectoarele de specializare inteligentă

Perioadă de implementare (început/final)	21.12.2024 – 20.12.2026
Buget proiect	725.370,72 lei total 580.151,51 lei nerambursabil
Context proiect	Într-o eră digitală în care tehnologia transformă profund piața de divertisment și modul în care publicul interacționează cu informația, există încă modalități tradiționale, dar inovatoare, de a promova destinațiile turistice locale. Una dintre acestea este realizarea de puzzle-uri și jocuri de societate cu tematică turistică , care combină componenta educativă cu cea recreativă, stimulând interesul pentru patrimoniul cultural și natural al regiunii. Aceste produse oferă o experiență interactivă și captivantă, prin care utilizatorii pot explora vizual și simbolic diverse obiective turistice – de la monumente istorice la peisaje naturale. Fiecare imagine redată devine un instrument de promovare turistică implicită , un „ambasador vizual” al frumuseții și autenticității locurilor. Odată finalizat puzzle-ul sau jocul, dorința de a vizita efectiv destinațiile reprezentate crește, generând un impact pozitiv asupra fluxurilor turistice și asupra dezvoltării economiei locale.
Justificare proiect	Implicarea comunităților locale în conceperea și promovarea acestor produse contribuie la consolidarea identității culturale, la creșterea sentimentului de apartenență și la protejarea patrimoniului material și imaterial. Activitatea propusă de LOCAL GRID MEDIA SRL, încadrată conform CAEN 3240 – <i>Fabricarea jocurilor și jucăriilor</i>, se înscrie în lanțul valoric al sectorului de excelență Turism, identificat prin Strategia de Specializare Inteligentă a Regiunii Centru 2021–2027. Regiunea Centru beneficiază de un potențial turistic ridicat și diversificat, bazat pe resurse naturale, patrimoniu cultural și tradiții locale, care permit dezvoltarea unor forme variate de turism: montan, balnear, cultural și rural. Totodată, turismul este recunoscut ca un sector cu potențial semnificativ de inovare, în care digitalizarea poate juca un rol cheie. Experiențele anului 2020, marcate de restricțiile impuse de pandemie, au determinat o reorientare strategică a operatorilor din turism către soluții inovative și digitale, menite să asigure continuitate, siguranță și sustenabilitate. În acest context, LOCAL GRID MEDIA SRL contribuie la două dintre cele trei direcții majore de inovare din sectorul turistic regional: • Utilizarea pe scară largă a tehnologiilor digitale, prin digitalizarea proceselor de producție, integrarea aplicațiilor mobile și utilizarea tehnologiilor VR pentru promovarea interactivă a obiectivelor turistice; • Dezvoltarea de produse și servicii turistice inovative, prin puzzle-uri și jocuri de masă tematice, care îmbină învățarea culturală și istorică cu experiența ludică. În plus, proiectul propus susține tranziția către Industria 4.0, în concordanță cu Strategia privind Tranziția Industrială în România și Planul de măsuri aferent. LOCAL GRID MEDIA SRL își propune: • să promoveze antreprenoriatul și implicarea sectorului privat prin dezvoltarea unei întreprinderi moderne, bazate pe tehnologii digitale și procese sustenabile;

- să **pregătească forța de muncă pentru locurile de muncă ale viitorului**, prin specializarea a minimum trei angajați în domeniul marketingului digital și social media;
- să **extindă și să difuzeze inovarea** prin achiziționarea de echipamente moderne dotate cu tehnologii IoT pentru monitorizarea și optimizarea proceselor de producție;
- să contribuie la **reducerea consumului energetic și la creșterea eficienței resurselor**, prin adoptarea de echipamente performante cu impact redus asupra mediului;
- să promoveze **principiile egalității de șanse și incluziunii sociale**, inclusiv prin angajarea de persoane din categorii defavorizate.

Auditul de maturitate digitală realizat cu sprijinul **Hub-ului de Inovare Digitală DIH4Society** a furnizat informațiile necesare privind gradul actual de digitalizare al întreprinderii și a identificat soluțiile tehnice ce urmează a fi implementate prin proiect. Aceste măsuri vor sprijini **tranziția completă a companiei către un model de producție inteligent și digital**, consolidând poziția LOCAL GRID MEDIA SRL ca actor inovator în domeniul promovării turistice prin mijloace creative și tehnologice.

3. OBIECTIVELE ȘI LOGICA INTERVENȚIEI

Scopul proiectului implementat de **LOCAL GRID MEDIA S.R.L.** a fost digitalizarea activităților interne ale întreprinderii și transformarea produselor artisanale în experiențe digitale interactive, prin utilizarea tehnologiilor moderne de scanare, modelare și redare tridimensională. Proiectul propune o abordare inovatoare, prin care puzzle-ul fizic devine un instrument educațional și turistic digital, capabil să conecteze patrimoniul local cu mediul virtual.

Firma a pornit de la ideea creării unei punți între tradiție și tehnologie, între obiectul fizic și reprezentarea sa digitală, transformând puzzle-urile artisanale în modele 3D ce pot fi explorate online. Acestea reprezintă clădiri simbolice și obiective locale de interes, precum școli, biserici, primării, muzee sau alte spații cu valoare identitară pentru comunitate. Modelele sunt integrate într-o aplicație web interactivă unde pot fi vizualizate, rotite și animate, oferind utilizatorilor o experiență educativă și culturală unică.

Proiectul se aliniază direct obiectivelor Priorității 2 – „O regiune digitală” din Programul Regional Centru 2021–2027, contribuind la valorificarea avantajelor digitalizării în rândul IMM-urilor. Prin investiția realizată, compania a introdus tehnologii digitale moderne care sprijină transformarea modelului de afaceri, cresc competitivitatea și diversifică oferta de produse. Digitalizarea proceselor interne, prin implementarea de soluții informatice ERP, CRM și e-factura, permite o gestiune mai eficientă a comenzilor, a clienților și a fluxurilor administrative, reducând semnificativ timpul de lucru și riscurile operaționale.

Scopul intervenției nu s-a limitat la modernizarea tehnologică, ci a avut și o dimensiune educațională și socială. Compania a dorit să ofere comunităților locale un instrument de promovare culturală, prin care copiii, părinții și cadrele didactice să poată descoperi într-un mod interactiv obiectivele importante din zona lor. Astfel, o parte din conținutul digital creat în cadrul proiectului este oferit gratuit, ca resursă educațională și de promovare turistică.

Selecția intervențiilor și prioritizarea investițiilor s-au bazat pe analiza nevoilor reale ale întreprinderii, care activa pe o piață restrânsă, competitivă și cu cerere sezonieră. Firma a identificat digitalizarea ca singura direcție viabilă de extindere și adaptare la tendințele pieței. Investițiile au fost structurate în trei direcții majore:

- **Echipamente performante pentru digitalizare 3D**, respectiv achiziția unui scanner 3D de înaltă precizie, a unei stații de lucru grafice, a unui sistem NAS pentru stocare de date, precum și a unui sistem UPS cu panouri solare și baterii off-grid, pentru asigurarea unui consum energetic sustenabil și reducerea amprente de carbon.

- **Software specializat pentru modelare și gestiune digitală**, incluzând programe de randare și export 3D, precum și aplicații pentru management intern (ERP, CRM, e-factura), care contribuie la automatizarea proceselor și la o mai bună organizare a activității.
- **Formarea profesională a angajaților**, prin cursuri de marketing digital și social media, care asigură dezvoltarea competențelor necesare pentru utilizarea noilor tehnologii și promovarea online a produselor.

Prin combinarea acestor componente, proiectul a fost gândit ca o intervenție integrată, ce reunește dimensiunea tehnologică, economică și educațională. Beneficiarul a adoptat o abordare strategică, considerând digitalizarea nu doar un scop punctual, ci o etapă esențială pentru tranziția către un model de afaceri inovator, sustenabil și competitiv.

Intervenția a fost adaptată la specificul local și la nevoile identificate ale grupurilor-țintă. Produsele realizate – puzzle-uri fizice, modele 3D și aplicația online – se adresează copiilor, profesorilor, turiștilor și comunităților locale, oferind un instrument atractiv de cunoaștere și promovare a patrimoniului. Prin această abordare, proiectul contribuie la dezvoltarea competențelor digitale ale tinerilor, la stimularea interesului pentru cultura locală și la consolidarea identității comunitare.

În același timp, digitalizarea proceselor interne a fost adaptată la nevoile operaționale ale firmei, facilitând automatizarea sarcinilor administrative, urmărirea comenzilor și îmbunătățirea comunicării interne. Beneficiarul a integrat și principii de incluziune și sustenabilitate: echipamente ergonomice adaptate și pentru persoane cu dizabilități motorii, software compatibil cu funcții de accesibilitate pentru persoane cu deficiențe de vedere și utilizarea energiei verzi prin sistemul fotovoltaic propriu.

Prin rezultatele sale, proiectul contribuie la creșterea competitivității economice a unei microîntreprinderi creative din Regiunea Centru și la promovarea valorilor educaționale și culturale locale prin intermediul tehnologiei. Intervenția reprezintă un exemplu de bună practică privind aplicarea principiilor transformării digitale într-un domeniu creativ, demonstrând cum digitalizarea poate genera atât valoare economică, cât și impact social durabil.

4. COMPONENTELE PROIECTULUI

Activități	1 Achiziționarea de active corporale și necorporale (Activitate de bază) Activitatea vizează digitalizarea activităților interne și a procesului de producție al societății prin achiziția de echipamente performante și soluții software specializate. Echipamente IT propuse: • 3 stații grafice de înaltă performanță pentru proiectarea și editarea digitală a produselor; • 1 server central pentru stocarea și gestionarea datelor; • 3 monitoare profesionale pentru grafică de înaltă rezoluție; • 1 imprimantă multifuncțională color A3 pentru materiale interne; • 1 scanner profesional A3 pentru digitalizarea desenelor și machetelor; • 1 router profesional și 1 UPS pentru stabilitatea și protecția sistemului informatic. Echipamente de producție propuse: • 1 plotter profesional pentru imprimarea formatelor mari (jocuri de masă, postere); • 1 imprimantă color de producție pentru puzzle-uri și materiale grafice; • 1 cutter-plotter digital pentru tăiere și finisare precisă; • 1 laminator profesional pentru protejarea și finisarea produselor.



	Software și soluții digitale: • Pachet de software grafic (Adobe CC sau echivalent) pentru proiectare și editare; • Soluție ERP/CRM pentru gestiunea comenzilor, producției și relației cu clienții; • Soluții de stocare cloud și securitate IT; • Licențe pentru arhivare și contabilitate electronică. Angajarea de personal Activitatea prevede crearea a două locuri de muncă noi în cadrul societății, pe perioadă nedeterminată și cu normă parțială. Unul dintre aceste posturi va fi ocupat de o persoană aparținând unei categorii defavorizate, în conformitate cu principiile de egalitate de șanse și incluziune socială. Noii angajați vor sprijini activitatea de producție, digitalizare și promovare a produselor realizate. 2 Instruirea personalului (Activitate de bază) Activitatea urmărește formarea profesională a personalului angajat, în vederea dobândirii competențelor digitale necesare implementării și exploatarei noilor soluții tehnologice. Se vor organiza cursuri acreditate pentru minimum 3 angajați în domeniul Marketing Digital/ Specialist Social Media – Competențe digitale cheie. Cursurile vor include module privind promovarea online, gestionarea campaniilor de social media, utilizarea platformelor digitale și instrumentelor moderne de marketing 3 Audit de maturitate digitală final (Activitate de bază) Activitatea constă în realizarea auditului de maturitate digitală la finalul implementării proiectului, cu sprijinul unui Centru de Inovare Digitală European (EDIH). Auditul va evalua gradul de digitalizare atins, nivelul de integrare al echipamentelor și software-ului, precum și impactul investiției asupra proceselor interne. 4 Activități de informare și publicitate Activitatea se va desfășura conform Manualului de Identitate Vizuală PR Centru 2021–2027 și are scopul de a asigura transparența și vizibilitatea proiectului. Se vor realiza: • comunicate și anunțuri de presă la începutul și la finalul proiectului; • afișe informative (minimum un afiș A3 la sediul societății); • autocolante aplicate pe echipamentele achiziționate (minim 8 bucăți); • site oficial al proiectului și pagini de social media pentru informarea publicului; • portofoliu foto ilustrativ privind etapele de implementare. 5 Managementul proiectului Activitatea asigură coordonarea generală, monitorizarea și raportarea proiectului. Include: gestionarea administrativă și financiară, relația cu autoritatea de management, verificarea livrabililor, urmărirea indicatorilor și întocmirea rapoartelor tehnice și financiare.
Rezultate așteptate	Achiziționarea de active corporale și necorporale Digitalizarea completă a activităților interne și a procesului de producție prin: • implementarea unui flux digital integrat de proiectare, imprimare și finisare; • creșterea eficienței și productivității firmei; • reducerea consumului energetic prin utilizarea • echipamentelor moderne achiziționate; • îmbunătățirea calității produselor (puzzle-uri și jocuri de masă).

	Angajarea de personal Crearea a două noi locuri de muncă, dintre care unul ocupat de o persoană aparținând unei categorii defavorizate, contribuind la creșterea capacității operaționale și la incluziunea socială. Instruirea personalului Formarea profesională a minimum trei angajați în domeniul marketingului digital și al competențelor digitale cheie, cu aplicabilitate directă în promovarea online a produselor și în utilizarea noilor tehnologii achiziționate. Audit de maturitate digitală final Realizarea auditului final care confirmă îmbunătățirea nivelului de maturitate digitală a întreprinderii și validarea implementării eficiente a soluțiilor digitale. Activități de informare și publicitate Creșterea vizibilității proiectului și asigurarea transparenței finanțării prin implementarea măsurilor de comunicare prevăzute în Manualul de Identitate Vizuală PR Centru 2021–2027 (comunicate, afișe, autocolante, site și conturi social media). Managementul proiectului Implementarea eficientă, transparentă și conformă cu cerințele contractuale, monitorizarea și raportarea corespunzătoare către autoritatea finanțatoare, atingerea tuturor indicatorilor prevăzuți în proiect.
Grup țintă	Grupul țintă al proiectului este format din personalul angajat al SC LOCAL GRID MEDIA SRL și comunitățile locale beneficiare indirecte ale produselor realizate Personalul companiei Proiectul se adresează angajaților actuali și viitori ai întreprinderii, implicați în activitățile de producție, design grafic, marketing și management. Prin implementarea investiției: • minimum 3 angajați vor beneficia de formare profesională în domeniul marketingului digital și al competențelor digitale cheie, crescându-și capacitatea de utilizare a noilor tehnologii; • vor fi create două locuri de muncă noi, dintre care unul destinat unei persoane aparținând unei categorii defavorizate, contribuind astfel la incluziunea socială și egalitatea de șanse. Beneficiarii indirecti Beneficiarii indirecti sunt reprezentați de grădinițele, școlile și instituțiile publice locale care vor achiziționa produsele realizate (puzzle-uri, jocuri de masă și materiale educative personalizate). Acestea vor utiliza produsele în scopuri educaționale și de promovare a identității locale. De asemenea, comunitățile locale și cetățenii sunt vizați ca beneficiari indirecti, prin stimularea interesului pentru patrimoniul cultural, dezvoltarea sentimentului de apartenență și promovarea turismului local. Prin proiect, personalul SC LOCAL GRID MEDIA SRL va dobândi competențe digitale moderne, compania va deveni mai competitivă și mai eficientă, iar comunitățile locale vor beneficia de produse inovative care contribuie la educația copiilor și la promovarea patrimoniului turistic.

5. PROGRES ÎN IMPLEMENTARE

Implementarea proiectului derulat de **LOCAL GRID MEDIA S.R.L.** se află într-un stadiu avansat, cu un grad ridicat de atingere a obiectivelor propuse. Până la momentul interviului, au fost realizate principalele

achiziții de echipamente și software, iar activitățile planificate se derulau conform graficului, cu mici ajustări generate de aspecte administrative și fiscale.

Toate echipamentele esențiale au fost achiziționate și puse în funcțiune. Aceste investiții asigură un flux tehnologic complet, sustenabil și eficient energetic, contribuind direct la atingerea obiectivului principal – digitalizarea proceselor și crearea infrastructurii tehnice necesare transformării digitale a companiei.

De asemenea, au fost achiziționate și instalate aplicațiile software prevăzute și la momentul discuției, acestea erau deja funcționale și urmau să fie populate cu date interne și configurate integral cu sprijinul furnizorilor.

Cursurile de formare în marketing digital și social media erau pregătite pentru demarare, urmând ca, la finalizarea implementării, să fie realizat și auditul de maturitate digitală, care va evalua progresul și gradul de integrare a tehnologiilor implementate.

Beneficiarul apreciază că obiectivele proiectului sunt realizabile în proporție de peste 90%, iar șansele de atingere completă a țintelor stabilite sunt foarte mari. Proiectul a fost bine planificat, iar activitățile s-au desfășurat într-un ritm constant, în ciuda unor provocări punctuale.

Printre dificultățile întâmpinate se numără gestionarea aspectelor fiscale și a diferențelor de curs valutar, întrucât unele contracte au fost încheiate în euro, iar plățile efectuate în lei. În perioada implementării, compania a devenit plătitoare de TVA, ceea ce a generat neclarități privind eligibilitatea anumitor sume și necesitatea recalculării unor valori bugetare.

O altă provocare a fost configurarea și integrarea sistemelor ERP și CRM, procese care s-au dovedit mai complexe decât estimarea inițială. Furnizorii au solicitat ore suplimentare de consultanță pentru personalizare, ceea ce a condus la o creștere a costurilor și la extinderea termenelor de operare efectivă. Pentru a limita întârzierile, compania a decis să configureze intern o parte dintre module, urmând să solicite ulterior suport specializat pentru optimizarea completă.

În plan administrativ, procesul de achiziții și clarificări tehnice a fost unul laborios, specific proiectelor europene, însă sprijinul acordat de consultantul extern și de ADR Centru a facilitat depășirea etapelor birocratice.

Pentru a preveni eventualele întârzieri, au fost luate măsuri preventive, precum: revizuirea planificării calendarului de activități, prioritizarea livrării echipamentelor și adaptarea fluxurilor interne la noile condiții fiscale. De asemenea, compania a stabilit relații stabile cu furnizori locali, capabili să asigure suport tehnic rapid, ceea ce a contribuit la fluidizarea implementării.

Percepția beneficiarului asupra derulării proiectului este una pozitivă. Implementarea a adus deja rezultate tangibile: modernizarea infrastructurii digitale, optimizarea proceselor de gestiune internă și creșterea vizibilității produselor. Firma a început să experimenteze prime efecte ale digitalizării – reducerea timpului de procesare administrativ, o mai bună urmărire a comenzilor și o structurare clară a relațiilor cu clienții.

Pe termen scurt, se anticipează o creștere a calității și preciziei produselor, dezvoltarea unor noi produse digitale complementare și diversificarea surselor de venit prin extinderea prezenței online. Pe termen mediu, proiectul va contribui la consolidarea unei comunități locale active, formate din copii, părinți, profesori și turiști, care vor interacționa cu produsele educative și culturale dezvoltate de firmă.

Beneficiarul consideră că proiectul are un potențial ridicat de a răspunde nevoilor grupurilor-țintă și provocărilor socio-economice actuale. Prin conținutul său educațional gratuit, proiectul contribuie la dezvoltarea competențelor digitale ale copiilor, la promovarea patrimoniului local și la creșterea atractivității turistice a regiunii. În același timp, digitalizarea proceselor interne sprijină competitivitatea și sustenabilitatea economică a companiei.

Impactul final estimat vizează consolidarea unei afaceri creative sustenabile, bazate pe inovație și tehnologie, care contribuie atât la modernizarea sectorului cultural și educațional, cât și la dezvoltarea economică locală. Pe termen lung, beneficiarul anticipează o creștere a vânzărilor, extinderea bazei de clienți și crearea de noi locuri de muncă, în paralel cu menținerea componentei sociale și educaționale a produselor sale.

6. PROCESUL DE IMPLEMENTARE (PROGRES ȘI MECANISME INTERNE)

Procesul de implementare al proiectului derulat de **LOCAL GRID MEDIA S.R.L.** a fost gestionat cu rigurozitate și o bună organizare internă. Beneficiarul a structurat activitățile în etape clare – achiziții, implementare software, instruirea personalului și auditul final – și a menținut o evidență permanentă a progresului printr-un sistem intern de monitorizare simplu, dar eficient.

Monitorizarea s-a realizat prin actualizarea periodică a unui plan de implementare, cu termene, livrabile și responsabilități, precum și prin întâlniri regulate între administratorul firmei, consultantul de proiect și furnizorii implicați. Comunicarea în cadrul echipei a fost constantă, axată pe verificarea respectării termenelor și soluționarea imediată a neconcordanțelor tehnice sau administrative.

Activitatea financiară și de raportare s-a desfășurat sub coordonarea directă a administratorului, cu sprijinul consultantului extern responsabil de pregătirea cererilor de plată, documentațiilor justificative și corespondenței cu Autoritatea de Management. Beneficiarul a apreciat sprijinul oferit de ADR Centru, considerând comunicarea cu ofițerii de proiect promptă și clară. Răspunsurile la solicitările de clarificări au fost primite rapid, iar flexibilitatea procedurală a permis corectarea eficientă a eventualelor neconcordanțe.

Deși procesul s-a desfășurat conform planificării, au existat unele dificultăți tehnice și administrative. Implementarea sistemelor ERP și CRM a fost mai complexă decât se anticipase, necesitând ore suplimentare de consultanță și instruire. De asemenea, tranziția firmei la statutul de plătitor de TVA și diferențele de curs valutar au impus o recalculare temporară a bugetului și o adaptare a fluxului financiar.

Beneficiarul a reacționat prompt la aceste provocări, aplicând măsuri corective precum prioritizarea activităților critice, recalibrarea calendarului intern și implicarea directă a conducerii în procesul decizional. În plus, s-au identificat furnizori de rezervă pentru componentele IT critice, asigurând continuitatea procesului de achiziții.

Printre elementele care au contribuit decisiv la buna derulare a implementării se numără implicarea directă a administratorului firmei, experiența anterioară în gestionarea proiectelor, colaborarea bună cu furnizorii locali și suportul acordat de consultantul extern. Echipa de proiect a funcționat eficient, bazându-se pe o comunicare deschisă, o planificare realistă și un control constant al etapelor.

În ansamblu, implementarea proiectului se caracterizează printr-o planificare atentă, o monitorizare permanentă și o capacitate ridicată de adaptare la provocări. Beneficiarul a demonstrat maturitate managerială, o bună coordonare internă și o abordare preventivă, ceea ce a contribuit decisiv la menținerea calității și coerenței procesului de implementare.

7. IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR ȘI COMUNITĂȚII

Proiectul implementat de **LOCAL GRID MEDIA S.R.L.** se află încă în derulare, însă beneficiarul estimează deja efecte pozitive în ceea ce privește digitalizarea activităților interne și modernizarea modului de lucru. Noile echipamente IT și aplicațiile software achiziționate – pentru modelare 3D, gestiune internă (ERP, CRM) și facturare electronică – au început să fie utilizate treptat, contribuind la eficientizarea fluxurilor administrative și la o mai bună organizare a informațiilor.

Prin intermediul proiectului, compania anticipează o creștere semnificativă a gradului de digitalizare a proceselor interne, ceea ce va permite o evidență mai clară a comenzilor, o gestionare centralizată a clienților și o reducere a timpilor de lucru. Beneficiarul consideră că digitalizarea va facilita și extinderea activităților creative, permițând dezvoltarea de produse care combină componenta fizică (puzzle-urile) cu cea digitală (modele 3D și aplicații online).

La nivel local, impactul proiectului este așteptat să fie vizibil prin diversificarea produselor oferite și prin promovarea patrimoniului cultural și turistic al comunităților locale. Puzzle-urile personalizate și versiunile digitale 3D vor putea fi folosite în scop educativ, mai ales în grădinițe și școli, contribuind la dezvoltarea cunoștințelor despre locurile și simbolurile comunității. În același timp, firma își propune să ofere acces gratuit la o parte dintre modelele digitale, pentru a stimula interesul copiilor și al profesorilor pentru patrimoniu și tehnologie.

Din punct de vedere economic, se preconizează că investiția în digitalizare va crește competitivitatea companiei, prin modernizarea proceselor și prin posibilitatea de a accesa noi segmente de clienți. Beneficiarul se așteaptă ca pe termen mediu să apară efecte precum îmbunătățirea calității produselor,

optimizarea timpilor de lucru, extinderea pieței și consolidarea imaginii firmei ca producător creativ și inovator.

Riscurile identificate în atingerea acestor rezultate sunt legate de ritmul implementării și de adaptarea completă la noile tehnologii. Configurarea aplicațiilor ERP și CRM, instruirea personalului și integrarea datelor reprezintă procese care necesită timp și pot întârzia apariția efectelor vizibile. De asemenea, compania activează pe o piață de nișă, unde succesul depinde în mare măsură de promovarea digitală și de gradul de acceptare al produselor de către instituțiile educaționale.

În ciuda acestor provocări, beneficiarul are o percepție pozitivă asupra potențialului proiectului de a contribui la dezvoltarea locală. Prin combinarea tehnologiilor digitale cu componente educaționale și culturale, firma estimează că proiectul va genera beneficii nu doar economice, ci și sociale – prin promovarea identității locale și creșterea interesului pentru valorile culturale și istorice ale regiunii.

8. EFICIENȚA INTERVENȚIEI (ANALIZA COST-BENEFICIU PRELIMINARĂ)

Beneficiarul percepe raportul cost-beneficiu al proiectului ca fiind pozitiv, chiar dacă investiția a presupus un efort administrativ și financiar considerabil. Deși implementarea este încă în desfășurare, echipamentele și aplicațiile achiziționate au început deja să genereze beneficii vizibile în ceea ce privește eficiența internă, organizarea activităților și pregătirea pentru o extindere a modelului de afaceri în mediul digital.

Costurile directe au fost alocate pentru achiziția echipamentelor IT performante, sistemului fotovoltaic off-grid și software-ului specializat (pentru modelare 3D, ERP, CRM și facturare electronică). Beneficiarul apreciază că aceste investiții reprezintă o bază solidă pentru modernizarea firmei, asigurând o infrastructură digitală durabilă și adaptabilă la evoluția pieței.

În ceea ce privește costurile indirecte, compania a menționat necesitatea de a asigura instruirea personalului, adaptarea infrastructurii interne și colaborarea cu consultanți externi pentru configurarea sistemelor software. Aceste cheltuieli suplimentare, deși neeligibile în totalitate, au fost considerate necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului și pentru utilizarea eficientă a tehnologiilor implementate. De asemenea, complexitatea procesului de configurare ERP și CRM a generat costuri suplimentare de consultanță, care au fost absorbite printr-o planificare atentă și prin implicarea directă a personalului firmei în procesul tehnic.

Beneficiarul nu percepe costurile ca fiind disproporționate față de beneficiile obținute sau anticipate. Dimpotrivă, proiectul este văzut ca o investiție strategică pe termen lung, cu potențial de creștere economică și consolidare a poziției pe piață. Rentabilitatea este estimată prin economii viitoare rezultate din reducerea timpilor de lucru, creșterea productivității și extinderea vânzărilor către segmente de clienți noi. Totodată, modernizarea proceselor interne și integrarea tehnologiilor digitale contribuie la o mai bună transparență financiară și la reducerea riscurilor operaționale.

Din perspectiva efortului administrativ, beneficiarul consideră că procedurile aferente programului au fost gestionabile, deși unele etape – precum clarificările tehnice și verificările privind eligibilitatea TVA – au necesitat timp suplimentar și sprijin de specialitate. Cu toate acestea, experiența generală a fost pozitivă, iar comunicarea cu ADR Centru a fost descrisă ca eficientă și constructivă, ceea ce a redus presiunea administrativă asupra unei microîntreprinderi cu resurse limitate.

Comparativ cu alte programe de finanțare disponibile, beneficiarul consideră că Acțiunea 2.2 din Programul Regional Centru a fost mai bine adaptată nevoilor reale ale IMM-urilor, prin structura clară, criteriile realiste și condițiile de eligibilitate accesibile, potrivite specificului unei afaceri creative de dimensiuni mici.

În ansamblu, proiectul este perceput ca fiind eficient și relevant pentru dezvoltarea companiei, asigurând o infrastructură digitală solidă, cu beneficii economice și sociale pe termen mediu și lung, fără ca eforturile administrative și financiare să fie considerate excesive în raport cu rezultatele anticipate.

9. CONTRIBUȚIA LA OBIECTIVELE DE MEDIU ȘI SOCIALE

Proiectul „Accesul, adoptarea și implementarea tehnologiilor digitale în cadrul SC LOCAL GRID MEDIA S.R.L.” integrează în mod concret principiile orizontale ale Uniunii Europene, contribuind simultan la obiectivele de mediu, sociale și economice ale Programului Regional Centru 2021–2027. Beneficiarul a conceput proiectul respectând principiile egalității de șanse, incluziunii sociale, dezvoltării durabile,

economiei circulare și ale protecției mediului, conform cerințelor de aplicare a principiului **DNSH – „Do No Significant Harm”**. Principiile orizontale au fost integrate efectiv în procesul de implementare. Din perspectiva **sustenabilității**, echipamentele IT și sistemul UPS achiziționate funcționează cu alimentare de la panourile fotovoltaice off-grid, reducând consumul energetic și amprenta de carbon. În ceea ce privește **egalitatea de șanse și incluziunea**, compania a achiziționat echipamente ergonomice și software compatibil cu funcții de accesibilitate, pentru a asigura un mediu de lucru adaptabil și incluziv.

⇒ **Egalitate de șanse și egalitate de gen**

Încă din etapa de elaborare a proiectului, LOCAL GRID MEDIA S.R.L. a urmărit aplicarea principiului egalității între femei și bărbați în toate domeniile de activitate – de la recrutare până la remunerare și formare profesională. Compania asigură participarea deplină a fiecărei persoane, indiferent de sex, vârstă, origine etnică, religie, dizabilitate sau orientare socială. Se respectă principiul **plății egale pentru muncă de valoare egală**, accesul egal la instruire, tratament egal privind securitatea socială, protecția maternității, concediul parental și nediscriminarea angajaților cu normă parțială.

De asemenea, firma va crea locuri de muncă noi, dintre care unul destinat unei persoane dintr-o categorie defavorizată, contribuind astfel la consolidarea incluziunii sociale și la aplicarea concretă a principiului egalității de șanse.

⇒ **Nediscriminare**

Beneficiarul aplică în mod constant practici **non-discriminatorii** în procesul de recrutare, formare și promovare profesională. Criteriile de selecție au vizat competența și experiența, fără nicio diferențiere bazată pe gen, vârstă, religie, apartenență etnică, orientare sexuală sau dizabilitate. Compania se aliniază legislației românești și europene privind combaterea discriminării, asigurând un mediu de lucru deschis, echitabil și incluziv.

⇒ **Accesibilitate pentru persoane cu dizabilități**

LOCAL GRID MEDIA S.R.L. a implementat măsuri concrete pentru asigurarea accesibilității persoanelor cu dizabilități în procesul de muncă. În cadrul proiectului au fost achiziționate:

- un **birou reglabil electric** pentru a permite ajustarea înălțimii în funcție de nevoile angajaților cu dizabilități locomotorii;
- un **mouse cu trackball ergonomic**, care facilitează utilizarea calculatorului pentru persoane cu deficiențe motorii;
- echipamente IT configurate cu funcții de **accesibilitate software** (narator de text, lupă digitală, contrast mărit, inversare culori).

De asemenea, compania prevede posibilitatea desfășurării activității în **regim de telemuncă** pentru angajații care nu se pot deplasa, asigurând acces la echipamente mobile (laptop, tabletă etc.). Aceste măsuri sprijină integrarea profesională a persoanelor cu dizabilități, combat stigmatizarea și promovează diversitatea și echitatea la locul de muncă.

⇒ **Dezvoltare durabilă și principiul „Poluatorul plătește”**

Proiectul promovează dezvoltarea durabilă prin măsuri concrete de reducere a impactului asupra mediului. LOCAL GRID MEDIA S.R.L. a investit în **echipamente IT și de producție eficiente energetic**, alimentate parțial dintr-un **sistem fotovoltaic off-grid**, reducând astfel dependența de energia convențională și amprenta de carbon. Compania respectă principiul „poluatorul plătește” prin utilizarea exclusivă a echipamentelor electrice moderne, fără emisii de gaze poluante sau consum de combustibili fosili. De asemenea, preferă **furnizori locali**, ceea ce reduce distanțele de transport, diminuează emisiile de CO₂ și susține economia locală.

⇒ **Protecția biodiversității și a ecosistemelor**

Proiectul nu implică activități cu impact asupra mediului natural și nu este amplasat în zone sensibile din punct de vedere al biodiversității. Procesele de producție se desfășoară exclusiv în spațiu închis, utilizând materii prime naturale (hârtie și carton), fără substanțe toxice sau materiale plastice.

Prin tematica produselor realizate, puzzle-uri și jocuri educaționale care ilustrează patrimoniul local și valorile culturale, compania contribuie indirect la promovarea biodiversității și la creșterea conștientizării privind protejarea mediului în rândul comunităților locale.

⇒ **Utilizarea eficientă a resurselor și economia circulară**

LOCAL GRID MEDIA S.R.L. aplică un model de producție bazat pe eficiență și reutilizare. Deșeurile de hârtie și carton rezultate din procesul de producție sunt tocate și refolosite la ambalarea produselor finale, minimizând astfel pierderile și costurile de depozitare. Compania respectă legislația privind gestionarea deșeurilor (Legea nr. 211/2011, Legea nr. 249/2015) și colaborează cu operatori autorizați pentru reciclarea echipamentelor electronice uzate. Prin achiziționarea de echipamente durabile, cu durată lungă de viață și posibilitate de recondiționare, firma reduce generarea de deșeuri electronice și crește gradul de recuperare și reciclare.

⇒ **Reziliența la dezastre și imunizarea la schimbările climatice**

Beneficiarul a realizat o analiză a riscurilor naturale (cutremure, inundații, furtuni) și a celor operaționale (accidente industriale, poluare), identificând măsuri de prevenire și intervenție în caz de urgență. Deși proiectul nu este expus direct riscurilor climatice, compania a prevăzut proceduri interne de protecție, planuri de evacuare și instruirea periodică a personalului. Imunizarea la schimbările climatice este asigurată prin adoptarea **echipamentelor electrice eficiente energetic**, prin reducerea emisiilor și prin utilizarea energiei regenerabile. Analiza de risc arată că zona de implementare (Alba Iulia) nu este expusă pericolelor climatice majore, iar activitatea propusă are **un grad redus de vulnerabilitate** la schimbările climatice.

⇒ **Principiul DNSH**

Conform Regulamentului (UE) 852/2020, proiectul respectă integral principiul DNSH, neafectând niciunul dintre cele șase obiective de mediu:

1. Atenuarea schimbărilor climatice – echipamentele sunt electrice, eficiente energetic, fără emisii poluante.
2. Adaptarea la schimbările climatice – nu există activități sau infrastructuri expuse riscurilor climatice.
3. Utilizarea durabilă a resurselor de apă – procesele nu implică consumuri mari de apă și nu produc deversări.
4. Economia circulară – materialele sunt reutilizate, iar deșeurile electronice sunt reciclate.
5. Prevenirea și controlul poluării – activitatea nu generează emisii semnificative de praf, zgomot sau substanțe toxice.
6. Protecția biodiversității și ecosistemelor – activitatea are loc într-un mediu controlat, fără impact asupra habitatelor naturale.

Prin respectarea tuturor principiilor orizontale, proiectul LOCAL GRID MEDIA S.R.L. contribuie la obiectivele de tranziție verde și digitală ale regiunii. Compania demonstrează că digitalizarea, atunci când este corelată cu responsabilitatea socială și protecția mediului, poate deveni un instrument eficient pentru dezvoltarea durabilă, echitabilă și competitivă a întreprinderilor locale.

10. RECOMANDĂRI

Beneficiarul consideră că apelul de digitalizare din cadrul Programului Regional Centru 2021–2027 a fost bine structurat și adaptat nevoilor microîntreprinderilor, însă există câteva aspecte care ar putea fi îmbunătățite pentru a crește eficiența implementării și accesibilitatea finanțărilor.

O primă recomandare vizează **clarificarea și flexibilizarea eligibilității cheltuielilor legate de software**. În cadrul proiectului, o parte dintre costurile necesare pentru configurarea sistemelor ERP și CRM, pentru instalare și instruirea personalului, nu au fost eligibile, deși acestea au avut o contribuție importantă la funcționalitatea soluțiilor digitale. Beneficiarul sugerează ca, în viitoarele apeluri, să fie incluse explicit aceste servicii, pentru a evita costurile suplimentare neprevăzute și pentru a sprijini implementarea completă a digitalizării.

Beneficiarul consideră utilă introducerea unor componente de sprijin în domeniul competențelor digitale de bază pentru personalul IMM-urilor, înainte de etapa de implementare, sub forma unor sesiuni scurte de instruire, webinar-ii sau ghiduri tehnice. Acest tip de suport ar facilita o mai bună înțelegere a cerințelor tehnice și ar reduce dependența de consultanți externi în fazele incipiente ale proiectului.

De asemenea, se recomandă **simplificarea procesului administrativ și de clarificare**, mai ales pentru microîntreprinderile fără personal specializat. Beneficiarul a apreciat sprijinul acordat de ADR Centru, dar consideră că ar fi utilă o platformă digitală unificată pentru gestionarea documentelor, cererilor de plată și răspunsurilor la clarificări, care să automatizeze parțial verificările și să reducă timpul de comunicare.

În privința îmbunătățirii eficienței, beneficiarul propune ca în ghidurile viitoare să se acorde mai multă libertate în alocarea bugetului pe categorii de cheltuieli, în funcție de specificul activității. Pentru microîntreprinderile din domeniul creativ, unde digitalizarea se îmbină cu producția, promovarea și educația, o structură bugetară mai flexibilă ar permite adaptarea la nevoile reale și utilizarea mai eficientă a resurselor.

În ansamblu, compania apreciază pozitiv experiența implementării, considerând că investiția în digitalizare a fost o oportunitate reală de modernizare. Totuși, pentru a spori eficiența și accesibilitatea viitoarelor apeluri, ar fi necesară o mai bună corelare între sprijinul tehnic, formarea personalului și simplificarea procedurilor administrative, astfel încât procesul de digitalizare să fie mai rapid, mai coerent și mai ușor de gestionat pentru IMM-urile mici și mijlocii.

11. CONCLUZII

Proiectul implementat de LOCAL GRID MEDIA S.R.L. reprezintă un exemplu relevant de inițiativă de digitalizare adaptată nevoilor unei microîntreprinderi creative din Regiunea Centru. Intervenția a fost concepută strategic, pornind de la nevoia de modernizare a proceselor interne și de la dorința de a valorifica potențialul tehnologic în sprijinul activităților educaționale și culturale.

Implementarea proiectului a permis companiei să realizeze pași importanți spre tranziția digitală, prin achiziția și integrarea unor echipamente și aplicații performante, capabile să transforme activitățile tradiționale într-un flux modern, automatizat și sustenabil. Prin utilizarea tehnologiilor digitale, firma își consolidează poziția pe piață și își extinde capacitatea de a dezvolta produse inovative puzzle-uri și jocuri educaționale cu componentă 3D care pot contribui la promovarea patrimoniului local și la dezvoltarea comunităților.

Din punct de vedere operațional, procesul de implementare a fost unul eficient și bine coordonat, bazat pe planificare realistă, implicarea conducerii și o comunicare constantă cu actorii implicați. Sprijinul oferit de ADR Centru și colaborarea bună cu furnizorii și consultantul extern au contribuit semnificativ la fluiditatea derulării proiectului. Deși au existat provocări legate de TVA, diferențele de curs valutar și configurarea soluțiilor software, acestea au fost gestionate corespunzător, fără impact major asupra calendarului general.

Beneficiarul percepe raportul cost–beneficiu ca fiind favorabil, investițiile realizate având potențialul de a genera efecte economice și sociale pe termen mediu. Proiectul contribuie la îmbunătățirea eficienței interne, la creșterea gradului de digitalizare și la consolidarea competitivității întreprinderii, în timp ce produsele rezultate vor avea o valoare educativă și culturală.

Impactul anticipat asupra comunității locale vizează creșterea accesului la instrumente educaționale digitale, promovarea identității culturale și stimularea interesului pentru patrimoniu. În paralel, prin formarea personalului și prin crearea de noi locuri de muncă, proiectul sprijină dezvoltarea competențelor digitale și contribuie la incluziunea socială.

Experiența beneficiarului în implementarea proiectului confirmă importanța apelurilor dedicate digitalizării IMM-urilor și demonstrează că sprijinul financiar, corelat cu consultanță și formare adecvată, poate genera transformări reale și sustenabile. În același timp, proiectul evidențiază nevoia de simplificare a procedurilor administrative și de flexibilizare a eligibilității cheltuielilor, pentru a facilita accesul și implementarea completă a soluțiilor digitale.

În concluzie, proiectul „**Accesul, adoptarea și implementarea tehnologiilor digitale în cadrul SC LOCAL GRID MEDIA S.R.L.**” contribuie la atingerea obiectivelor Programului Regional Centru 2021–2027,

În special celor aferente Priorității 2 – „O regiune digitală”. El demonstrează că digitalizarea, aplicată inteligent și adaptată specificului local, poate genera valoare economică, educațională și socială, devenind un instrument important pentru dezvoltarea durabilă și inovativă a întreprinderilor din regiune.

1.1 Minută interviu Studiu de Caz – LOCAL GRID MEDIA S.R.L.

Data: 8 august 2025

Locație: online

Participanți: administrator/ manager de proiect LOCAL GRID MEDIA S.R.L. și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Context și scopul discuțiilor

Interviul a avut ca scop principal înțelegerea modului în care beneficiarul a perceput procesul de accesare a finanțării, a experienței de implementare a proiectului de digitalizare și a modului în care intervenția contribuie la transformarea digitală și inovarea modelului de afaceri.

LOCAL GRID MEDIA S.R.L. este o microîntreprindere creativă, specializată în realizarea de puzzle-uri artisanale și obiecte tridimensionale educative, care a pornit de la o idee neobișnuită: transformarea puzzle-ului fizic într-o experiență digitală interactivă, capabilă să îmbine educația, turismul și tehnologia.

Inițiatorul proiectului, cu formare tehnică de inginer geodez, a urmărit să creeze o mentalitate nouă și o nișă pe piața produselor culturale interactive – o combinație între lucrul manual, precizia tehnologică și inovația digitală.

Firma a identificat nevoia de adaptare la o piață mică și competitivă, cu o bază restrânsă de clienți. Pentru a atrage noi segmente de public, în special tineri și turiști, compania a decis digitalizarea produselor și oferirea unei experiențe vizuale captivante, accesibile online.

Acțiunea 2.2 – Digitalizarea IMM-urilor din cadrul programului de finanțare a fost considerată o oportunitate ideală („a venit ca o mânășă”), permițând investiții în echipamente performante și software pentru scanare, modelare și redare 3D – tehnologii esențiale pentru tranziția de la obiect fizic la concept virtual.

Descrierea proiectului și obiectivele propuse

Proiectul se înscrie în Prioritatea 2 – „O regiune digitală” și vizează digitalizarea activităților neproductive ale întreprinderii, prin crearea unui lanț digital complet care conectează produsul fizic cu mediul virtual.

Scopul declarat este realizarea unei punți între puzzle-ul artisanal și mediul digital, prin scanarea tridimensională a unor obiective locale de interes (școli, biserici, primării, muzee, clădiri simbolice). Modelele 3D rezultate sunt puse la dispoziția publicului gratuit, prin intermediul unei aplicații online, transformând puzzle-ul într-un instrument educațional și turistic.

Proiectul a fost conceput nu doar ca o investiție tehnologică, ci și ca un concept educațional și social, menit să promoveze valorile comunității locale.

Etapele principale ale proiectului:

- Scanarea 3D a puzzle-urilor și obiectivelor fizice, folosind un scanner performant și un calculator de înaltă capacitate.
- Modelarea digitală și optimizarea imaginilor 3D cu ajutorul unui software specializat de grafică și randare.
- Integrarea modelelor într-o aplicație web interactivă, unde acestea pot fi explorate, rotite și animate virtual.

Pe lângă componenta turistică, compania a dezvoltat și un modul educațional pentru copii, un puzzle digital interactiv care îmbină jocul cu învățarea, stimulând gândirea logică, creativitatea și interesul pentru patrimoniu.

O parte a produsului digital va fi oferită gratuit comunității locale, ca instrument de promovare culturală și educativă, îmbinând dimensiunea economică cu cea socială.

De asemenea, proiectul include și digitalizarea proceselor interne, prin implementarea unor sisteme informatice moderne – ERP, CRM și e-factura – pentru îmbunătățirea gestiunii, a relațiilor cu clienții și a comunicării interne.

Progresul implementării

La momentul interviului, proiectul se afla într-un stadiu avansat de implementare. Beneficiarul a achiziționat toate echipamentele principale – scannerul 3D, stația de lucru performantă, sistemul NAS pentru stocare și sistemul UPS integrat cu panouri solare și baterii (off-grid) – asigurând astfel un flux tehnologic complet și sustenabil.

Totodată, au fost achiziționate aplicațiile software necesare:

- Programe de modelare 3D, care permit exportul în aplicația gratuită BIMx, pentru vizualizare de pe telefon sau tabletă.
- Aplicații de gestiune internă – ERP, CRM și e-factura.

În momentul discuției, acestea erau instalate și urmează să fie configurate și populate cu date interne. Firma se pregătea să înceapă cursurile de formare a personalului în marketing digital și social media, iar la finalul implementării este prevăzut un audit digital care va evalua progresul realizat.

Procesul administrativ a fost perceput ca eficient, iar comunicarea cu ADR Centru a fost caracterizată ca fiind „foarte bună”, termenele pentru procesarea cererilor de plată și clarificări fiind, în general, sub o lună.

Dificultăți și provocări întâmpinate

Beneficiarul a identificat mai multe provocări în implementarea proiectului:

- Aspecte fiscale: dificultăți în gestionarea TVA-ului și a diferențelor de curs valutar, întrucât unele contracte au fost încheiate în euro, iar plățile au fost efectuate în lei. În timpul implementării, firma a devenit plătitoare de TVA, ceea ce a generat neclarități privind eligibilitatea anumitor sume.
- Implementarea sistemelor ERP și CRM: procesul de configurare s-a dovedit complex. Furnizorii au solicitat ore suplimentare de consultanță pentru personalizare, fapt care a crescut costurile și a întârziat operarea efectivă. Beneficiarul a încercat să configureze intern o parte din funcționalități, urmând ca ulterior să solicite suport specializat.
- Constrângeri de piață: activitatea are o piață de desfacere restrânsă, iar produsele educaționale sunt achiziționate ocazional. Astfel, creșterea vânzărilor depinde semnificativ de succesul campaniilor de promovare digitală și de atragerea unui public nou.
- Adaptarea tehnică: procesarea volumului mare de date 3D și integrarea într-o platformă unitară au presupus o curbă de învățare tehnică și o adaptare constantă la evoluția software-ului.

În plan administrativ, procesul de clarificare a specificațiilor tehnice și de desfășurare a licitațiilor s-a dovedit laborios, mai ales pentru o microîntreprindere cu resurse limitate, necesitând sprijin consultativ extern.

Impactul anticipat și rezultatele așteptate

Beneficiarul a raportat deja efecte vizibile ale digitalizării, chiar înainte de finalizarea proiectului.

Prin achizițiile realizate, compania și-a modernizat infrastructura digitală și a dobândit capacitatea de a gestiona fluxuri interne mai eficiente, reducând timpul de procesare administrativ și îmbunătățind evidența comenzilor și a clienților.

Pe termen scurt, proiectul va conduce la:

- creșterea calității și preciziei produselor;
- posibilitatea dezvoltării unor produse digitale complementare;
- diversificarea veniturilor prin extinderea pe piața online;

- creșterea vizibilității brandului și a atractivității comerciale.

Pe termen mediu, se preconizează consolidarea unei comunități locale formate din copii, părinți, profesori și turiști, care vor putea interacționa cu produsele digitale și fizice. Componenta educațională gratuită contribuie la dezvoltarea competențelor digitale și culturale în rândul comunității.

Din punct de vedere economic, beneficiarul estimează o creștere graduală a vânzărilor odată cu consolidarea prezenței online și o posibilă creare de noi locuri de muncă, prin extinderea activităților.

Principii orizontale și sustenabilitate

Beneficiarul a demonstrat preocupare pentru respectarea principiilor orizontale și de sustenabilitate impuse de program:

- în ceea ce privește egalitatea de șanse, au fost achiziționate echipamente ergonomice și mobilier reglabil (birou ajustabil, mouse adaptiv), potrivite și pentru persoane cu dizabilități motorii;
- software-ul utilizat este compatibil cu funcțiile de accesibilitate pentru persoane cu deficiențe de vedere;
- din perspectiva principiului DNSH – „Do No Significant Harm”, echipamentele sunt integrate într-un sistem fotovoltaic off-grid, contribuind la reducerea consumului energetic și a amprente de carbon;
- politica de aprovizionare favorizează furnizorii locali, reducând impactul asupra mediului și susținând economia regională.

Eficiența intervenției

Deși investițiile în echipamente și software au fost considerabile, raportul cost–beneficiu este pozitiv. Prin proiect, firma și-a asigurat o infrastructură digitală durabilă, care permite dezvoltări ulterioare și extinderea modelului de afaceri.

Produsele pot fi monetizate și reutilizate în format fizic și digital, ceea ce contribuie la creșterea atractivității și valorii adăugate a serviciilor. În același timp, investiția are un impact social direct, prin accesul gratuit al copiilor și localnicilor la conținutul educațional digital.

Lecții învățate și recomandări

Pe baza experienței de implementare, beneficiarul a formulat câteva concluzii utile:

- Pregătirea proiectelor de digitalizare trebuie să fie mai anticipativă, mai ales în definirea specificațiilor tehnice și a cerințelor software.
- În proiectele creative, echilibrul între artă și tehnologie este delicat și necesită colaborare interdisciplinară constantă.
- Sprijinul consultativ pentru microîntreprinderi este esențial, în special în etapele tehnice și administrative.
- Ar fi util ca pachetele software finanțate să includă obligatoriu servicii de configurare și instruire, pentru a evita costurile ascunse ulterioare.
- Beneficiarul recomandă lansarea unor apeluri care să combine digitalizarea cu mici investiții de producție, permițând firmelor să integreze direct tehnologia în activitatea de bază.

Concluzii generale

Proiectul implementat de LOCAL GRID MEDIA S.R.L. reprezintă un exemplu pozitiv de utilizare a fondurilor europene pentru digitalizare în rândul microîntreprinderilor din Regiunea Centru.

Beneficiarul a demonstrat o viziune clară și creativă asupra transformării digitale, integrând tehnologia 3D, educația și patrimoniul local într-un concept unic.

Implementarea este avansată, dificultățile întâmpinate au fost gestionabile, iar impactul estimat este favorabil, atât pentru competitivitatea firmei, cât și pentru comunitate, prin componenta educațională și culturală a produselor dezvoltate.

2. STUDIU DE CAZ NR. 2 – DIGITALIZAREA B.F.R.-TOUR SRL

Denumire evaluare: Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”

Denumire proiect: Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL

Beneficiar: B.F.R.-TOUR SRL., cod SMIS 320886

Localizare investiție: comuna Sita Buzăului, județul Covasna

1. OBIECTUL ȘI SCOPUL STUDIULUI DE CAZ

Acest studiu de caz are rolul de a sprijini procesul de evaluare a intervențiilor finanțate prin Programul Regional Regiunea Centru, în cadrul Temei 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”.

Analizele și constatările prezentate contribuie la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare și permit realizarea unor comparații între diferitele tipuri de intervenții, investiții și beneficiari. Aceste comparații evidențiază mecanismele prin care resursele disponibile și cele create în cadrul proiectelor sunt utilizate și valorificate, precum și modul în care acești factori, alături de elementele de context, influențează implementarea și rezultatele intervențiilor.

Studiul de caz contribuie, de asemenea, la evaluarea măsurii în care intervențiile de digitalizare răspund nevoilor grupurilor țintă, oferă soluții eficiente la provocările socio-economice din Regiunea Centru și sprijină strategiile și obiectivele relevante ale programului.

Selecția proiectului analizat în cadrul acestui studiu de caz a fost realizată conform criteriilor stabilite în metodologia de evaluare, având în vedere **tipul de intervenție, nivelul de complexitate și stadiul de implementare**. Proiectul face parte din eșantionul **dedicat IMM-urilor**, asigurând astfel diversitatea tipurilor de beneficiari și posibilitatea analizării modului în care diferite contexte instituționale și economice influențează procesul de digitalizare.

Metodologia utilizată îmbină analiza documentară bazată pe documentele de proiect furnizate de beneficiar (**cererea de finanțare, planul de digitalizare**) cu interviul realizat cu **managerul de proiect**, asigurând o înțelegere completă a modului în care intervențiile contribuie la dezvoltarea și modernizarea regiunii prin digitalizare.

2. PREZENTAREA CAZULUI OBIECT AL STUDIULUI

Denumire proiect	Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL
Cod SMIS	320886
Localizare	Sita Buzăului, Covasna
Beneficiar	B.F.R.-TOUR SRL
Prioritate/ Obiectiv specific	P2.O regiune digitală RSO1.2_Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice RSO1.4_Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenariat
Apel proiect/ Operațiune	Acțiunea 2.2 Întreprinderi digitale pentru o economie avansată – sectoarele de specializare inteligentă

Perioadă de implementare (început/final)	11.02.2025 – 10.02.2027
Buget proiect	1.102.585,53 lei total 992.326,98 lei nerambursabil
Context proiect	Având în vedere preocuparea constantă a societății B.F.R.-TOUR SRL pentru identificarea și valorificarea de noi oportunități de dezvoltare, corelată cu posibilitatea oferită de apelul de proiecte aferent Acțiunii 2.2 – Întreprinderi digitale pentru o economie avansată – Sectoarele de specializare inteligentă, din cadrul Programului „Regiunea Centru”, compania își propune digitalizarea completă a activității de fabricare a tâmplăriei PVC cu geam termopan, activitate aferentă codului CAEN 2223 – Fabricarea articolelor din material plastic pentru construcții.
Justificare proiect	Digitalizarea reprezintă un pas esențial pentru creșterea competitivității și adaptarea la cerințele actuale ale pieței, în care transformarea digitală este un factor determinant al performanței și al sustenabilității. Prin proiect, societatea urmărește implementarea de tehnologii avansate și soluții informatice integrate care să asigure eficiență operațională, reducerea costurilor de producție, calitate superioară a produselor și respectarea principiilor de mediu. Obiectivul general al proiectului Obiectivul general al proiectului îl reprezintă digitalizarea integrală a activității societății B.F.R.-TOUR SRL, în vederea creșterii nivelului de maturitate digitală, a eficienței proceselor de producție și a competitivității pe piață. Prin atingerea acestui obiectiv, proiectul contribuie la promovarea adoptării și utilizării tehnologiilor digitale în cadrul IMM-urilor din Regiunea Centru, sprijinind tranziția către o economie bazată pe cunoaștere, inovare și sustenabilitate, în concordanță cu obiectivele Priorității 2 – O regiune digitală din cadrul Programului „Regiunea Centru”. Obiectivele specifice ale proiectului 1. Digitalizarea proceselor interne de producție prin implementarea unui sistem informatic integrat (ERP) care să asigure gestionarea eficientă a resurselor, trasabilitatea produselor și automatizarea fluxurilor de lucru. 2. Creșterea nivelului de utilizare a tehnologiilor digitale prin achiziția de echipamente IT (desktop, server, sistem de stocare, tablete, monitor) și servicii de tip cloud computing (PaaS). 3. Dezvoltarea și implementarea unui website cu funcții avansate, care să îmbunătățească prezența online a companiei, relația cu clienții și accesul la informații. 4. Formarea și instruirea personalului pentru utilizarea eficientă a echipamentelor și soluțiilor digitale achiziționate, asigurând o tranziție lină către procese digitalizate. 5. Respectarea principiilor DNSH și a eficienței energetice, prin utilizarea de echipamente moderne, cu consum redus de energie și impact minim asupra mediului.

6. Asigurarea egalității de șanse, incluziunii și accesibilității pentru toate categoriile de persoane, inclusiv pentru persoanele cu dizabilități, în conformitate cu legislația națională și europeană.

Proiectul este în concordanță cu:

- Strategia de Specializare Inteligentă 2021–2027, prin promovarea investițiilor în digitalizare, inovare și tehnologii avansate;
- Planul de Dezvoltare Regională Centru 2021–2027, sprijinind tranziția către o economie regională bazată pe cunoaștere;
- Strategia privind Tranziția Industrială în România, prin integrarea soluțiilor digitale în toate etapele lanțului de producție – de la proiectare la logistică și livrare;
- Strategia Națională privind Drepturile Persoanelor cu Dizabilități 2021–2027 și Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități (CDPD), prin măsuri concrete de accesibilizare și nediscriminare.

Prin implementarea proiectului „Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL”, societatea va obține o creștere semnificativă a performanței și competitivității, va contribui la obiectivele regionale de digitalizare și va genera valoare adăugată pentru economia locală. Proiectul susține, totodată, dezvoltarea durabilă și tranziția către o industrie modernă, digitalizată și prietenoasă cu mediul.

3. OBIECTIVELE ȘI LOGICA INTERVENȚIEI

Scopul proiectului „Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL” este creșterea gradului de digitalizare și automatizare a activităților de producție, prin implementarea unui sistem informatic integrat (ERP) și achiziția infrastructurii hardware necesare (server, echipamente IT, servicii cloud, licențe). Prin această intervenție, compania urmărește modernizarea proceselor interne, integrarea fluxurilor de producție, gestiunea eficientă a stocurilor și trasabilitatea completă a datelor, asigurând o planificare automată și o raportare managerială în timp real.

Proiectul se aliniază în mod direct cu obiectivele Priorității 2 – O regiune digitală din cadrul Programului „Regiunea Centru”, contribuind la:

- Creșterea gradului de digitalizare a IMM-urilor prin adoptarea tehnologiilor digitale moderne în activitatea curentă;
- Dezvoltarea unei economii regionale competitive și bazate pe cunoaștere;
- Îmbunătățirea productivității și a performanței economice prin utilizarea instrumentelor informatice integrate;
- Promovarea transformării digitale ca element central al modernizării industriale și al sustenabilității.

Astfel, proiectul contribuie la obiectivul specific al apelului „Întreprinderi digitale pentru o economie avansată” prin adoptarea tehnologiilor digitale în activitățile de producție și management, sprijinind tranziția companiei către o întreprindere inteligentă și competitivă.

Intervențiile propuse au fost selectate în urma unei analize interne de nevoi, realizate înainte de lansarea apelului de proiecte, care a evidențiat următoarele probleme:

- creșterea complexității fluxurilor operaționale (aprovizionare, producție, distribuție, logistică);
- fragmentarea proceselor și absența unui sistem unitar de management;
- dificultăți în controlul operațional și financiar al activității;
- lipsa unei baze de date centralizate și a unui instrument de raportare în timp real.

Pe baza acestor constatări, compania a stabilit prioritatea digitalizării proceselor de bază, prin:

- Implementarea unui sistem ERP integrat, capabil să gestioneze toate fluxurile operaționale (achiziții, producție, gestiune, livrări, facturare, servicii post-vânzare);

- Achiziția infrastructurii IT necesare (server, sistem de stocare, tablete, desktopuri și servicii cloud) pentru a asigura funcționarea optimă a sistemului;
- Formarea personalului și instruirea pentru utilizarea noilor aplicații;
- Crearea unui website cu funcții avansate pentru îmbunătățirea relației cu clienții și transparenței proceselor.

Aceste investiții au fost prioritizate în funcție de impactul direct asupra eficienței operaționale, productivității și competitivității companiei, dar și prin prisma complementarității cu proiectul anterior finanțat prin Prioritatea 1 – Întreprinderi inovatoare, axat pe modernizarea liniei tehnologice. Astfel, digitalizarea oferă structura informațională necesară pentru utilizarea eficientă a noilor echipamente, completând în mod logic investițiile deja realizate în infrastructura fizică.

Proiectul a fost adaptat la specificul local și la nevoile grupului-țintă – angajații și clienții companiei – având în vedere următoarele considerente:

- Dimensiunea și rolul economic local al companiei: B.F.R.-TOUR SRL este unul dintre principalii angajatori din zonă, iar modernizarea digitală contribuie la menținerea locurilor de muncă și la creșterea stabilității economice locale.
- Creșterea competențelor digitale ale personalului: Prin instruirile incluse în proiect, angajații vor dobândi abilități digitale relevante, contribuind la crearea unei forțe de muncă mai competitive și adaptate cerințelor pieței moderne.
- Accesibilitate și incluziune: Proiectul respectă principiile egalității de șanse și accesului egal pentru persoanele cu dizabilități, asigurând accesibilizarea spațiilor și a instrumentelor digitale utilizate.
- Impact asupra clienților: Sistemul ERP și website-ul cu funcții avansate vor permite clienților accesul direct la informații despre comenzi, termene de livrare și servicii post-vânzare, crescând transparența și satisfacția utilizatorilor finali.

Astfel, intervenția nu vizează doar digitalizarea proceselor interne, ci și îmbunătățirea relației cu mediul extern, creând beneficii la nivelul comunității locale și al ecosistemului economic regional.

Logica proiectului se bazează pe o abordare integrată a modernizării organizaționale:

- intrările (inputurile) sunt reprezentate de investițiile în infrastructura digitală, software, echipamente și formarea personalului;
- procesele (activitățile) vizează implementarea sistemului ERP, instruirea utilizatorilor, digitalizarea fluxurilor și optimizarea proceselor;
- rezultatele (outputurile) constau în funcționarea unui sistem digital integrat, acces la date în timp real, reducerea erorilor și a costurilor administrative;
- efectele (outcomes) se reflectă în creșterea productivității, competitivității și sustenabilității activității companiei.

Prin această logică, intervenția contribuie nu doar la atingerea obiectivelor proiectului, ci și la îndeplinirea obiectivelor strategice ale Programului „Regiunea Centru”, respectiv: dezvoltarea unei economii regionale digitale, creșterea maturității tehnologice a IMM-urilor și consolidarea rezilienței economice regionale.

4. COMPONENTELE PROIECTULUI

Activități	Activitatea 1: Achiziția de echipamente, aplicații și soluții digitale Această activitate are ca obiect digitalizarea completă a proceselor interne ale societății prin achiziția de echipamente IT, aplicații software, servicii digitale și infrastructură necesară pentru integrarea și automatizarea activităților de producție, gestiune și administrare. Investițiile propuse includ: • Sistem desktop – 1 buc. Va fi utilizat de personalul administrativ și de management pentru operarea aplicațiilor ERP și de gestiune. Asigură

	capacitatea de procesare necesară analizării datelor și coordonării fluxurilor informatice. • Monitor – 1 buc. Este destinat lucrului cu aplicațiile ERP și sistemele de raportare, facilitând vizualizarea și analiza datelor la nivel de producție și management. • Tablete – 7 buc. Vor fi folosite în secțiile de producție și logistică pentru colectarea directă a datelor (comenzi, consumuri, stocuri, operațiuni zilnice). Aceste dispozitive contribuie la eliminarea documentelor fizice și la creșterea vitezei de procesare a informațiilor. • Sistem de stocare – 1 buc. Va permite salvarea și arhivarea datelor generate de activitatea de producție, contabilitate și logistică, asigurând securitatea și accesibilitatea informațiilor. • Server – 1 buc. Reprezintă infrastructura centrală pe care se va instala sistemul ERP și celelalte aplicații software. Asigură conectarea echipamentelor, gestionarea bazelor de date și continuitatea activităților informatice. • Website cu funcții avansate – 1 buc. Va fi dezvoltat un site web modern, integrat cu sistemul ERP, care va permite gestionarea comenzilor online, comunicarea directă cu clienții, urmărirea statusului comenzilor și promovarea produselor companiei. • Servicii cloud computing (PaaS) – 1 serviciu Aceste servicii vor asigura găzduirea aplicațiilor și a bazelor de date într-un mediu sigur și performant, cu acces remote, backup automat și protecție cibernetică. • Sistem ERP – 1 buc. Este componenta centrală a procesului de digitalizare. ERP-ul va integra toate procesele companiei — aprovizionare, producție, stocuri, vânzări, facturare și servicii post-vânzare — permițând planificarea și monitorizarea operațiunilor în timp real. • Licențe software – 7 buc. Se vor achiziționa licențe corespunzătoare sistemelor și aplicațiilor utilizate (2× tip 1, 2× tip 2, 1× tip 3, 2× tip 4), necesare pentru operarea infrastructurii informatice și a sistemelor de securitate Prin această activitate se creează infrastructura digitală integrată a companiei, care va permite automatizarea fluxurilor interne, îmbunătățirea controlului operațional și creșterea eficienței economice. Activitatea 2: Auditul de maturitate digitală Această activitate urmărește evaluarea gradului de digitalizare al societății înainte de implementarea soluțiilor propuse. Auditul va analiza infrastructura existentă, competențele angajaților, fluxurile de lucru și nivelul de integrare a proceselor informatice. Pe baza acestei evaluări, se va elabora un raport care va fundamenta planul de acțiune digital și va orienta implementarea ulterioară a sistemului ERP și a echipamentelor IT. Activitatea 3: Servicii de consultanță pentru implementarea proiectului Activitatea constă în furnizarea de servicii de consultanță pentru managementul tehnic, financiar și administrativ al proiectului. Consultantul va sprijini beneficiarul în elaborarea documentației necesare, derularea procedurilor de achiziție, monitorizarea implementării și întocmirea rapoartelor către autoritatea de finanțare. Se va asigura conformitatea cu cerințele programului, respectarea principiului DNSH și a normelor privind egalitatea de șanse și incluziunea socială. Activitatea 4: Instruirea și dezvoltarea competențelor angajaților



	Activitatea urmărește formarea profesională a angajaților în domenii specifice digitalizării, specializării inteligente și tranziției industriale. Trei angajați ai societății vor participa la programe de formare pentru dobândirea de competențe digitale și antreprenoriale, necesare operării sistemelor informatice implementate. Cursurile vor include elemente de utilizare a aplicațiilor ERP, management digital, securitate a datelor și optimizare a proceselor industriale. Activitatea 5: Informare și publicitate Această activitate are rolul de a asigura transparența și vizibilitatea sprijinului financiar acordat prin Programul „Regiunea Centru”. Vor fi realizate acțiuni de informare și promovare, constând în comunicate de presă la începutul și finalul proiectului, afișe informative la sediul companiei și aplicarea de autocolante pe echipamentele achiziționate. De asemenea, informațiile despre proiect vor fi publicate pe website-ul societății și în mediul online, conform cerințelor privind identitatea vizuală a finanțării europene. Prin desfășurarea acestor activități, proiectul „Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL” va asigura transformarea digitală completă a întreprinderii, creșterea competitivității și alinierea la obiectivele Priorității 2 – <i>O regiune digitală</i>, contribuind la dezvoltarea economică durabilă a Regiunii Centru.
Rezultate așteptate	Implementarea proiectului „Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL” va genera o serie de rezultate concrete, măsurabile și durabile, care vor contribui la atingerea obiectivului general de digitalizare completă a întreprinderii și la îmbunătățirea performanței economice și operaționale a acesteia. Infrastructura IT modernă și funcțională, compusă din: ○ 1 sistem desktop complet echipat; ○ 1 monitor de înaltă rezoluție; ○ 7 tablete operaționale utilizate în producție și logistică; ○ 1 sistem de stocare de mare capacitate; ○ 1 server performant pentru găzduirea aplicațiilor digitale. • Implementarea unui sistem ERP complet integrat, funcțional, care gestionează în timp real toate procesele operaționale (aprovizionare, producție, gestiune stocuri, logistică, vânzări, facturare și servicii post-vânzare). • Implementarea și funcționarea unui website cu funcții avansate, integrat cu sistemul ERP, care asigură: ○ comunicare digitală cu clienții, ○ vizibilitate online crescută, ○ posibilitatea plasării comenzilor și urmărirea livrărilor. • Contractarea și operarea unui serviciu cloud computing (PaaS) care asigură stocarea și procesarea datelor în condiții de siguranță și disponibilitate. • Achiziția și activarea a 7 licențe software (tipuri 1–4), care susțin funcționarea aplicațiilor și securitatea informatică. • Crearea unei baze de date digitale centralizate, care permite trasabilitatea completă a materialelor, produselor și operațiunilor. • Digitalizarea integrală a fluxurilor de lucru și eliminarea suportului pe hârtie din procesele interne. • Reducerea timpilor de lucru și a erorilor operaționale prin automatizarea proceselor de înregistrare și raportare.

	- Realizarea unui Raport de audit al maturității digitale, care oferă: - evaluarea detaliată a stadiului actual al digitalizării, - analiza infrastructurii IT și a competențelor interne, - recomandări concrete pentru îmbunătățirea maturității digitale a întreprinderii. - Crearea unei baze de referință (baseline) pentru măsurarea progresului digital ulterior implementării proiectului. - Derularea corectă, conformă și eficientă a tuturor achizițiilor și activităților proiectului; - Documentație completă și verificabilă, conform cerințelor programului; - Raportări tehnice și financiare transmise în termen și aprobate fără corecții; - Monitorizarea continuă a indicatorilor și a conformității cu principiul DNSH. 3 angajați instruiți și certificați în domeniile: - competențe digitale avansate, - utilizarea sistemului ERP, - antreprenariat și specializare inteligentă. - Creșterea nivelului de competență digitală și a capacității de operare a noilor tehnologii; - Asigurarea unui mediu de lucru modern, bazat pe competențe digitale și procese automatizate. - Realizarea și publicarea a 2 comunicate de presă (la lansarea și la finalizarea proiectului); - Afișarea unui afiș A3 la sediul societății, conform cerințelor de vizibilitate; - Aplicarea a 3 autocolante pe echipamentele achiziționate; - Publicarea informațiilor despre proiect pe website-ul companiei; - Respectarea integrală a cerințelor privind informarea și vizibilitatea finanțării europene. - Coordonarea eficientă a tuturor activităților din proiect; - Respectarea calendarului de implementare și a obiectivelor stabilite; - Transmiterea la timp a rapoartelor tehnice și financiare; - Documentarea completă a procesului de implementare; - Monitorizarea respectării indicatorilor de rezultat și a principiului DNSH. Rezultate generale și de impact - Digitalizarea completă a procesului de producție aferent codului CAEN 2223 – <i>Fabricarea articolelor din material plastic pentru construcții</i>; - Creșterea nivelului de maturitate digitală a întreprinderii; - Reducerea cu peste 25% a timpilor de procesare a comenzilor; - Creșterea cu minimum 15% a productivității și a eficienței operaționale; - Reducerea consumurilor de materiale și energie prin optimizarea proceselor; - Creșterea competitivității și a profitabilității companiei pe piața de tâmplărie PVC;

	• Alinierea la Strategia de Specializare Inteligentă 2021–2027 și la Prioritatea 2 – O regiune digitală din Programul „Regiunea Centru”; • Contribuție directă la atingerea obiectivelor Indicatorului DESI privind adoptarea tehnologiilor digitale în IMM-uri.
Grup țintă	Grupul-țintă al proiectului „Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL” este reprezentat, în principal, de personalul propriu al societății, respectiv angajații implicați în activitatea de producție, logistică, gestiune, administrativă și de management, precum și, în mod indirect, de clienții și partenerii companiei. Categoria principală de beneficiari direcți este formată din angajații întreprinderii, care vor utiliza echipamentele, aplicațiile și soluțiile digitale achiziționate prin proiect. Prin digitalizarea proceselor, aceștia vor beneficia de condiții de lucru moderne, eficiente și sigure, de reducerea sarcinilor administrative repetitive și de un flux de activitate mai bine organizat. Trei dintre angajați vor participa la programele de instruire incluse în proiect, dobândind competențe digitale și antreprenoriale în domeniile specializării inteligente, tranziției industriale și utilizării sistemului ERP. Aceste competențe vor contribui la dezvoltarea profesională a personalului și la creșterea productivității generale a companiei. Managementul societății reprezintă, de asemenea, o componentă importantă a grupului-țintă. Prin implementarea sistemului ERP, conducerea va avea acces la informații centralizate, actualizate în timp real, facilitând luarea deciziilor strategice bazate pe date exacte. Aceasta va permite o planificare mai bună a resurselor, o monitorizare continuă a performanței și un control eficient asupra costurilor și producției. Beneficiarii indirecti ai proiectului sunt clienții companiei, care vor avea acces la un serviciu îmbunătățit, mai transparent și mai rapid. Prin intermediul website-ului cu funcții avansate și al sistemului ERP, clienții vor putea urmări stadiul comenzilor, termenele de livrare și vor beneficia de o comunicare mai eficientă cu societatea. În plus, produsele realizate printr-un proces digitalizat vor avea un nivel superior de calitate, trasabilitate și conformitate cu standardele actuale din domeniu. Partenerii și furnizorii societății vor beneficia de digitalizarea proceselor interne prin optimizarea fluxurilor de aprovizionare, transmiterea mai rapidă a comenzilor, documentelor și informațiilor, precum și prin reducerea timpilor de procesare. Acest aspect va genera o colaborare mai eficientă în lanțul de aprovizionare și producție. Comunitatea locală reprezintă un alt grup-țintă indirect. Prin creșterea competitivității și profitabilității, societatea va contribui la consolidarea economiei locale, menținerea și crearea de locuri de muncă stabile și la dezvoltarea sustenabilă a zonei Sita Buzăului, județul Covasna. De asemenea, prin reducerea consumurilor energetice și a deșeurilor, proiectul are un efect pozitiv asupra mediului înconjurător și asupra calității vieții la nivel local. În concluzie, grupul-țintă al proiectului este format din angajații și managementul companiei B.F.R.-TOUR SRL, clienții și partenerii acesteia, precum și comunitatea locală. Implementarea proiectului va produce efecte pozitive directe asupra eficienței activității interne și indirecte asupra mediului economic și social din regiune, contribuind la dezvoltarea unei economii digitale, sustenabile și competitive.

5. PROGRES ÎN IMPLEMENTARE

Implementarea proiectului „Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL” a înregistrat progrese semnificative, corespunzătoare etapelor planificate în graficul de execuție. Gradul de atingere a obiectivelor se înscrie într-o evoluție favorabilă, indicatorii stabiliți prin cererea de finanțare fiind în mare parte realizați sau aflați în curs avansat de îndeplinire.

În prezent, componenta hardware a proiectului este finalizată, serverul a fost achiziționat, instalat și este funcțional, asigurând infrastructura necesară pentru implementarea sistemului ERP. Platforma ERP a fost configurată și instalată pe infrastructura hardware, iar procesul de testare și adaptare este în desfășurare. Urmează etapa de analiză detaliată a proceselor interne, instruirea personalului pe departamente și rularea paralelă a sistemelor vechi și noi până la stabilizarea completă a fluxurilor informatice. Se estimează finalizarea integrării complete și a instruirii personalului în următoarele luni.

Proiectul se află, astfel, într-o fază intermediară de implementare, în care principalele achiziții au fost realizate, iar activitățile de configurare, testare și instruire sunt active. Primele rezultate tangibile sunt deja vizibile: creșterea vitezei de procesare a datelor, o mai bună trasabilitate a operațiunilor și o reducere a erorilor manuale în evidența fluxurilor de producție. Se constată o îmbunătățire vizibilă în comunicarea internă între compartimente și o mai mare claritate în gestionarea stocurilor și comenzilor.

Beneficiarul apreciază șansele de atingere a obiectivelor ca fiind ridicate, în contextul în care etapele tehnice majore au fost deja finalizate. Obiectivele generale și specifice stabilite prin proiect sunt considerate realizabile, iar proiecțiile privind eficientizarea activității și creșterea competitivității companiei se mențin realiste. Implementarea sistemului ERP este privită ca o etapă esențială în procesul de transformare organizațională, iar beneficiarul are o percepție pozitivă asupra evoluției proiectului, în pofida provocărilor administrative și procedurale întâmpinate.

Printre dificultățile semnalate se numără durata extinsă a procesului de evaluare și contractare, care a determinat decalaje între momentul elaborării bugetului și cel al achizițiilor efective. Evoluția rapidă a pieței echipamentelor și soluțiilor IT a condus la discrepanțe între valorile bugetate și cele reale, necesitând adaptări financiare din partea beneficiarului. De asemenea, comunicarea cu autoritățile de implementare a fost considerată uneori greoaie, lipsa unui punct unic de contact determinând solicitări multiple de clarificări și prelungirea timpilor de răspuns.

Pentru a preveni eventuale întârzieri și pentru a asigura atingerea integrală a rezultatelor planificate, beneficiarul a adoptat o serie de măsuri preventive. Printre acestea se numără implicarea directă a consultantului în monitorizarea tehnică și financiară a implementării, revizuirea planificării interne pentru a corela etapele de achiziție cu cele de configurare, precum și identificarea furnizorilor alternativi pentru echipamente și servicii digitale, astfel încât să fie evitate blocajele. Beneficiarul a menținut un dialog constant cu furnizorul de sistem ERP, asigurând o implementare etapizată și flexibilă.

În ceea ce privește potențialul proiectului de a răspunde nevoilor grupurilor-țintă și provocărilor socio-economice, percepția este una pozitivă. Angajații implicați în utilizarea sistemului digital beneficiază deja de un mediu de lucru mai eficient și mai organizat, iar clienții companiei vor avea acces, în scurt timp, la funcționalitățile online oferite prin noul website și modulul ERP dedicat comenzilor. Astfel, proiectul contribuie nu doar la modernizarea activității interne, ci și la îmbunătățirea calității serviciilor oferite clienților.

Beneficiarul anticipează un impact semnificativ pe termen mediu și lung, atât la nivel organizațional, cât și la nivelul comunității locale. La nivel intern, digitalizarea completă va permite planificarea și controlul operațiunilor în timp real, reducerea pierderilor și creșterea eficienței proceselor de producție. În plan extern, proiectul va contribui la consolidarea poziției companiei pe piața tâmplăriei PVC, la creșterea competitivității în raport cu producătorii regionali și la menținerea locurilor de muncă în zonă. Totodată, investiția are un efect pozitiv asupra mediului, prin reducerea consumurilor de materiale și energie și printr-o mai bună gestionare a resurselor.

În concluzie, stadiul actual al implementării proiectului „Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL” este unul avansat, cu perspective clare de finalizare conform planificării. Proiectul răspunde unei nevoi reale de transformare organizațională și demonstrează capacitatea întreprinderii de a se adapta la exigențele economiei digitale. Beneficiarul apreciază că obiectivele vor fi atinse integral, iar impactul investiției va depăși rezultatele imediate, contribuind la dezvoltarea durabilă și la consolidarea competitivității întreprinderii pe termen lung.

6. PROCESUL DE IMPLEMENTARE (PROGRES ȘI MECANISME INTERNE)

În implementarea proiectului „Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL”, derularea activităților s-a desfășurat conform planificării inițiale, cu mici ajustări de calendar impuse de condițiile pieței și de procesul administrativ. Nu s-au înregistrat abateri semnificative față de graficul de implementare, însă anumite

activități, precum configurarea și testarea sistemului ERP, au fost decalate ușor pentru a se corela cu termenele de livrare ale echipamentelor. Aceste modificări nu au afectat obiectivele proiectului, ci au urmărit o implementare coerentă și etapizată.

Pentru urmărirea progresului, beneficiarul utilizează un sistem intern de monitorizare bazat pe planificări lunare, fișe de progres și rapoarte periodice întocmite de consultantul de proiect. Se organizează întâlniri regulate între managerul de proiect, echipa tehnică și reprezentanții furnizorilor pentru a analiza stadiul activităților, eventualele dificultăți și soluțiile propuse. Totodată, se realizează o comunicare permanentă cu consultantul responsabil de managementul proiectului, care centralizează datele și menține legătura cu autoritatea de finanțare.

Comunicarea cu Autoritatea de Management și cu structurile intermediare a fost în general bună, însă procesul administrativ s-a dovedit uneori anevoios. Solicitățile de clarificări succesive și lipsa unui punct unic de contact au generat prelungiri ale perioadelor de răspuns. Cu toate acestea, clarificările primite au fost utile, iar suportul tehnic și metodologic oferit a facilitat derularea etapelor administrative și respectarea cerințelor programului.

Printre dificultățile întâmpinate se numără fluctuațiile de prețuri pe piața echipamentelor IT, termenele variabile de livrare ale furnizorilor și complexitatea procesului de integrare a sistemului ERP în fluxurile existente. De asemenea, a fost necesară o coordonare atentă între activitatea curentă de producție și implementarea noilor sisteme, pentru a evita întreruperile operaționale.

Pentru depășirea acestor provocări, compania a aplicat măsuri preventive și corective, precum menținerea contactului cu mai mulți furnizori pentru fiecare categorie de achiziție, actualizarea planificării interne, o comunicare constantă între echipa de implementare și consultant, precum și implicarea directă a managementului în procesul decizional. Flexibilitatea și implicarea echipei interne au fost esențiale pentru menținerea ritmului de implementare și respectarea termenelor stabilite.

Un aspect pozitiv al procesului de implementare este reprezentat de colaborarea bună dintre echipa de proiect, consultant și furnizorii de soluții digitale. Implicarea conducerii în activitățile curente, experiența echipei în proiecte anterioare și buna comunicare internă au contribuit la desfășurarea fluentă a etapelor și la obținerea unor rezultate conforme cu planificarea.

Procesul de implementare se desfășoară într-un ritm bun, în condiții controlate, cu o abordare organizată și echilibrată. Beneficiarul monitorizează atent progresul, se adaptează la situațiile apărute și menține o comunicare constantă cu actorii implicați, ceea ce oferă premise solide pentru atingerea tuturor obiectivelor stabilite și finalizarea proiectului conform planificării.

7. IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR ȘI COMUNITĂȚII

Impactul anticipat al proiectului „Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL” este unul pozitiv și concret asupra procesului de digitalizare la nivelul întreprinderii și, indirect, asupra comunității locale. Prin implementarea sistemului ERP și a echipamentelor IT aferente, se estimează o creștere semnificativă a gradului de automatizare a proceselor interne și o îmbunătățire vizibilă a eficienței operaționale. Digitalizarea va permite integrarea tuturor fluxurilor de activitate aprovizionare, producție, gestiune, livrare și facturare într-un sistem unic, cu date disponibile în timp real.

La nivelul IMM-ului, impactul asupra digitalizării este major, proiectul contribuind la tranziția companiei de la un model de lucru parțial manual la unul complet informatizat. Această transformare va facilita o planificare mai bună a producției, o trasabilitate completă a materialelor și produselor, precum și o reducere a erorilor generate de procesele manuale. Totodată, introducerea unei platforme ERP va permite analiza și raportarea rapidă a indicatorilor de performanță, oferind managementului instrumente moderne de decizie.

În ceea ce privește schimbările concrete anticipate la nivelul comunității, beneficiarul estimează o creștere a eficienței și a calității serviciilor oferite clienților. Sistemul digital va reduce semnificativ timpii de procesare a comenzilor, va permite urmărirea statusului livrărilor și va îmbunătăți comunicarea cu clienții și partenerii. Se anticipează, de asemenea, o creștere a satisfacției utilizatorilor, prin accesul mai facil la informații și prin scurtarea timpilor de reacție în relația comercială. Pentru comunitatea locală, proiectul are și o componentă

indirectă de impact asigurarea stabilității economice a companiei, menținerea locurilor de muncă și crearea unui exemplu pozitiv de adaptare la economia digitală într-o zonă predominant industrială.

Din perspectivă economică, beneficiarul estimează o creștere a competitivității pe piața de tâmplărie PVC, prin reducerea costurilor de producție, eficientizarea resurselor și eliminarea pierderilor operaționale. Automatizarea proceselor va permite companiei să gestioneze un volum mai mare de comenzi, cu același număr de angajați, ceea ce va conduce la o productivitate crescută și la o utilizare mai eficientă a resurselor. În plus, digitalizarea fluxurilor interne contribuie la reducerea birocrăției, la simplificarea documentației și la o mai bună organizare a activităților administrative.

În ceea ce privește riscurile și barierele percepute, compania consideră că principalele provocări sunt legate de adaptarea personalului la noile instrumente digitale și de menținerea ritmului de implementare în concordanță cu evoluția tehnologică. Beneficiarul a menționat că există o perioadă firească de acomodare pentru angajați, însă aceasta este gestionată prin instruirii dedicate și prin implicarea treptată a personalului în procesul de digitalizare. De asemenea, posibilele variații ale prețurilor din piața IT și durata procedurilor administrative pot influența termenele de finalizare, dar nu pun în pericol atingerea obiectivelor.

Percepția generală a beneficiarului este că proiectul va avea un impact real și durabil asupra activității firmei și asupra mediului economic local. Digitalizarea va permite o mai bună organizare internă, o creștere a performanței și o adaptare rapidă la cerințele pieței, contribuind la consolidarea poziției companiei în sectorul producției de tâmplărie PVC și la modernizarea mediului de afaceri din regiune.

8. EFICIENȚA INTERVENȚIEI (ANALIZA COST-BENEFICIU PRELIMINARĂ)

Beneficiarul proiectului „Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL” apreciază că raportul cost–rezultat este unul favorabil, în ciuda efortului administrativ ridicat și a resurselor proprii implicate. Deși procesul de implementare a presupus o serie de formalități, proceduri de achiziție și comunicări frecvente cu autoritățile de management, beneficiile anticipate din utilizarea sistemului ERP și a infrastructurii digitale sunt considerate superioare costurilor implicate. Digitalizarea completă a activităților interne și automatizarea fluxurilor vor genera economii semnificative de timp, reducerea erorilor și o mai bună utilizare a resurselor, ceea ce justifică investiția.

Costurile indirecte asociate proiectului precum formarea personalului, adaptarea infrastructurii interne și serviciile de consultanță au fost evaluate ca rezonabile și necesare pentru buna derulare a procesului. Beneficiarul a recunoscut că tranziția către un sistem digital complex implică o perioadă de ajustare, în care angajații trebuie să se familiarizeze cu noile instrumente. Totuși, aceste costuri sunt percepute ca o investiție în competențele angajaților și în viitoarea eficiență a companiei. Serviciile de consultanță au avut un rol important în asigurarea conformității proiectului și în gestionarea etapelor administrative, reducând riscul de erori sau întâzieri.

În ceea ce privește rentabilitatea intervenției, compania anticipează beneficii economice clare pe termen mediu și lung. Printre acestea se numără scăderea costurilor de operare, eliminarea dublării activităților, optimizarea resurselor, reducerea pierderilor și creșterea capacității de producție printr-o planificare mai bună. Implementarea sistemului ERP va permite o gestiune mai eficientă a stocurilor și o trasabilitate completă a fluxurilor, conducând la o creștere estimată a productivității și implicit a veniturilor. Se estimează, de asemenea, o reducere semnificativă a birocrăției interne și o simplificare a proceselor administrative.

Beneficiarul nu percepe costurile proiectului ca fiind excesive în raport cu beneficiile obținute. Singurele dificultăți semnalate privesc complexitatea cerințelor administrative și rigiditatea procedurală a apelului, care au prelungit durata implementării și au necesitat alocarea de resurse suplimentare de timp și personal. De asemenea, diferențele apărute între valorile bugetate și prețurile reale din piața IT au impus o contribuție financiară proprie mai mare, însă investiția este considerată justificată, având în vedere efectele pe termen lung.

Totodată, societatea derulează un proiect complementar în cadrul Priorității 1 – O regiune competitivă prin inovare, digitalizare și întreprinderi dinamice, ceea ce permite o abordare integrată a investițiilor și o utilizare eficientă a resurselor în ambele direcții de dezvoltare. S-a menționat, totuși, că termenele de evaluare și

contractare ar putea fi îmbunătățite pentru a evita pierderea relevanței tehnice a proiectelor în raport cu dinamica pieței.

Referitor la recomandările pentru optimizarea raportului cost–beneficiu în viitoarele apeluri, beneficiarul consideră că ar fi utilă introducerea unor mecanisme flexibile care să permită actualizarea justificată a valorilor bugetare și a specificațiilor tehnice, fără a fi nevoie de modificări complexe în contractul de finanțare. De asemenea, simplificarea etapelor de verificare și crearea unui canal unic de comunicare cu autoritățile de implementare ar reduce timpul și costurile administrative pentru beneficiari.

În concluzie, percepția generală este că investiția realizată prin proiectul de digitalizare este una eficientă, sustenabilă și cu efecte economice și operaționale vizibile. Deși implementarea a presupus un efort semnificativ, rezultatele anticipate creșterea eficienței, reducerea costurilor, digitalizarea completă a fluxurilor interne și îmbunătățirea competitivității justifică pe deplin costurile și resursele alocate.

9. CONTRIBUȚIA LA OBIECTIVELE DE MEDIU ȘI SOCIALE

Proiectul contribuie în mod direct la realizarea obiectivelor orizontale ale Uniunii Europene privind dezvoltarea durabilă, tranziția verde și digitală, egalitatea de șanse și incluziunea socială. Prin activitățile propuse, proiectul promovează utilizarea eficientă a resurselor, protecția mediului, accesibilitatea pentru toate categoriile sociale, respectarea principiilor „A nu prejudicia în mod semnificativ” (DNSH) și „Poluatorul plătește”, precum și asigurarea tratamentului egal și nediscriminatoriu pentru toți participanții.

⇒ **Egalitate de șanse și egalitate de gen**

Proiectul contribuie la promovarea principiilor egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați, precum și la prevenirea oricăror forme de discriminare, prin aplicarea criteriilor obiective în toate etapele de implementare. În cadrul activităților proiectului, se respectă în mod constant principiile egalității de gen, diversității și incluziunii, atât în procesul de recrutare, cât și în instruirea și implicarea personalului.

Pe durata implementării, se asigură:

- tratament egal pentru toate persoanele implicate în activitățile proiectului, indiferent de sex, vârstă, etnie, religie, orientare sexuală, dizabilitate sau categorie socială;
- acces egal la informațiile privind oportunitățile generate de proiect (instruire, colaborare, participare la activități);
- aplicarea unor criterii transparente și obiective în selecția personalului implicat în proiect;
- integrarea principiului egalității de șanse în toate activitățile de comunicare și diseminare, prin utilizarea unui limbaj neutru din punct de vedere al genului și prin reprezentarea echilibrată a femeilor și bărbaților în toate materialele și evenimentele proiectului.

⇒ **Nediscriminare**

Proiectul promovează în mod activ principiul nediscriminării și al tratamentului egal pentru toate persoanele implicate.

În cadrul implementării:

- toate activitățile se desfășoară în conformitate cu principiile de transparență, obiectivitate și egalitate de acces;
- recrutarea personalului, selectarea colaboratorilor și derularea procedurilor de achiziții se realizează fără discriminare, pe baza competențelor profesionale și a criteriilor tehnice obiective;
- accesul la informații privind participarea la activitățile proiectului este asigurat în mod egal pentru toate categoriile de persoane și entități interesate.

Proiectul respectă Ordonanța Guvernului nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare și contribuie la consolidarea unui climat de echitate, responsabilitate și transparență în mediul de afaceri.

⇒ **Accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități**

Proiectul integrează în mod explicit principiul accesibilității pentru persoanele cu dizabilități, având în vedere adaptarea infrastructurii digitale și a mediului de lucru la nevoile acestora.

Sistemul ERP implementat și echipamentele achiziționate (inclusiv serverul și licențele software) includ funcționalități de accesibilitate integrate, precum:

- tehnologii asistive (cititor de ecran, lupă, comenzi vocale, moduri de contrast ridicat);
- compatibilitate cu dispozitive auxiliare (tastaturi adaptate, ecrane Braille, dispozitive de indicare speciale);
- opțiuni de personalizare pentru nevoile utilizatorilor cu deficiențe de vedere, auz sau mobilitate.

Astfel, proiectul susține participarea activă a persoanelor cu dizabilități pe piața muncii, oferind acces echitabil la tehnologie și la activitățile digitale.

⇒ **Protecția mediului și principiul „Poluatorul plătește”**

Proiectul contribuie la protecția mediului și la promovarea unei dezvoltări durabile, prin reducerea consumului de energie, diminuarea deșeurilor și utilizarea responsabilă a resurselor.

În conformitate cu principiul „Poluatorul plătește”, proiectul are în vedere:

- utilizarea echipamentelor digitale moderne, eficiente energetic și conforme cu standardele de mediu europene (RoHS, Energy Star);
- reducerea amprente de carbon prin optimizarea proceselor interne și prin digitalizarea fluxurilor de lucru;
- colectarea și reciclarea responsabilă a deșeurilor electronice rezultate din utilizarea echipamentelor;
- integrarea în economia circulară prin prelungirea duratei de viață a echipamentelor IT și reutilizarea componentelor acestora.

Impactul asupra mediului este minim, iar pe termen lung proiectul contribuie la reducerea consumului de resurse, la creșterea eficienței energetice și la protejarea mediului înconjurător.

⇒ **Utilizarea eficientă a resurselor și economia circulară**

Prin implementarea sistemului ERP, proiectul are o contribuție directă la optimizarea utilizării resurselor și la creșterea eficienței proceselor interne.

Beneficiile principale includ:

- reducerea consumului de hârtie și materiale prin digitalizarea documentelor și automatizarea fluxurilor administrative;
- scăderea consumului energetic prin utilizarea de echipamente cu performanțe ridicate;
- diminuarea pierderilor de materii prime și materiale prin trasabilitate completă și control operațional în timp real;
- integrarea în logica economiei circulare, prin reciclarea și valorificarea echipamentelor IT la sfârșitul duratei de utilizare.

Astfel, proiectul contribuie la reducerea impactului asupra mediului și la adoptarea unui model de afaceri sustenabil și responsabil.

⇒ **Respectarea principiului DNSH**

Proiectul respectă principiul DNSH, în conformitate cu Regulamentul (UE) 2020/852 și cu metodologia aferentă Programului Regional Centru 2021–2027.

Prin natura activităților (digitalizare și automatizare, fără lucrări de construcții sau intervenții asupra mediului fizic), proiectul nu generează efecte negative asupra niciuna dintre cele șase obiective de mediu, astfel:

Atenuarea schimbărilor climatice: echipamentele achiziționate au consum redus de energie și respectă standardele europene privind eficiența energetică;

Adaptarea la schimbările climatice: activitățile nu implică riscuri climatice și nu modifică mediul natural;

Utilizarea durabilă a resurselor de apă și marine: proiectul nu presupune utilizarea resurselor de apă;
Economia circulară: echipamentele sunt reciclabile și reintegrabile în circuitul economic la finalul duratei de viață;
Prevenirea și controlul poluării: activitățile nu generează emisii sau deșeuri periculoase;
Protecția biodiversității și a ecosistemelor: proiectul nu afectează zone naturale, protejate sau sensibile.
Prin aplicarea acestor principii, proiectul contribuie la o creștere inteligentă, sustenabilă și incluzivă, consolidând în același timp reziliența organizațională și responsabilitatea ecologică.

10. RECOMANDĂRI

Reprezentantul B.F.R.-TOUR SRL a subliniat că principalele dificultăți întâmpinate în derularea proiectului nu au fost de natură tehnică, ci procedurală. Din acest motiv, recomandarea principală pentru apelurile viitoare este introducerea unor mecanisme mai flexibile care să permită **actualizarea justificată a specificațiilor tehnice și a valorilor bugetare**, fără a fi necesare modificări complexe în contractul de finanțare. Beneficiarul a arătat că, în condițiile actuale, durata mare a proceselor de evaluare și contractare poate determina ca o parte dintre echipamentele bugetate să nu mai fie disponibile la momentul achiziției, fiind înlocuite de modele superioare, dar mai scumpe. Lipsa unui mecanism clar de adaptare la aceste schimbări generează presiune financiară asupra beneficiarilor.

De asemenea, s-a recomandat **simplificarea procedurilor administrative și reducerea numărului de clarificări succesive** în etapa de evaluare. Beneficiarul consideră că un sistem de comunicare mai clar, bazat pe întâlniri directe între reprezentanții autorităților și beneficiari, ar contribui la clarificarea rapidă a neconcordanțelor și la scurtarea termenelor de răspuns. Totodată, existența unui **punct unic de contact** ar facilita transmiterea informațiilor și ar reduce volumul corespondenței.

Un alt aspect menționat se referă la **coordonarea mai bună între programele de finanțare**, în special între Prioritatea 1 și Prioritatea 2. Beneficiarul derulează simultan proiecte pe ambele axe și a evidențiat că acestea sunt complementare: investițiile în digitalizare susțin eficiența echipamentelor achiziționate pe Prioritatea 1, iar utilajele moderne oferă baza fizică pentru implementarea proceselor digitale. În acest sens, s-a sugerat o **abordare integrată a planificării apelurilor**, pentru ca IMM-urile să poată corela mai ușor investițiile în tehnologie și digitalizare.

În ceea ce privește eficiența implementării, compania consideră că **interacțiunea cu autoritățile ar trebui să fie mai predictibilă și mai colaborativă**. S-a recomandat organizarea periodică a unor sesiuni de informare și îndrumare pentru beneficiari, în care să fie explicate concret etapele administrative, modelele de documente și cerințele de raportare. Astfel de activități ar contribui la reducerea erorilor și la creșterea calității documentațiilor depuse.

În concluzie, beneficiarul recomandă ca apelurile viitoare să fie caracterizate de **flexibilitate, claritate și comunicare directă**, pentru a asigura o implementare mai eficientă, adaptată la realitățile economice și tehnologice din piață.

11. CONCLUZII

Proiectul „Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL” constituie un exemplu relevant de intervenție eficientă și coerentă în sprijinul transformării digitale a întreprinderilor mici și mijlocii din Regiunea Centru, contribuind direct la obiectivele Priorității 2 – *O regiune digitală*. Implementarea acestuia confirmă necesitatea și impactul pozitiv al sprijinului acordat IMM-urilor pentru adoptarea tehnologiilor digitale moderne, consolidând competitivitatea și sustenabilitatea economică a acestora.

Proiectul a fost conceput pe baza unei analize detaliate a nevoilor organizaționale și a proceselor interne, evidențiind necesitatea integrării unui sistem informatic unitar, capabil să asigure o gestiune eficientă, trasabilitate completă și o planificare automatizată. Prin investițiile realizate în echipamente IT, infrastructură digitală, servicii cloud și un sistem ERP integrat, compania B.F.R.-TOUR SRL a făcut un pas major către modernizarea și automatizarea fluxurilor de producție și administrare, adaptându-se la cerințele economiei digitale.

Implementarea a înregistrat progrese consistente, infrastructura hardware fiind deja operațională, iar sistemul ERP instalat și configurat. Se desfășoară în prezent etapa de testare, instruire a personalului și integrare completă a proceselor digitale. Rezultatele intermediare confirmă eficiența intervenției: creșterea vitezei de procesare a datelor, reducerea erorilor, o mai bună coordonare între compartimente și o planificare mai riguroasă a resurselor. Prin aceste progrese, compania demonstrează o capacitate solidă de adaptare și o viziune strategică orientată spre inovație și performanță.

Raportul cost-beneficiu este favorabil, investițiile realizate fiind justificate de impactul semnificativ asupra eficienței, productivității și calității activităților. Digitalizarea integrală a proceselor contribuie la reducerea costurilor de operare, eliminarea sarcinilor redundante, optimizarea fluxurilor de producție și creșterea transparenței. Beneficiarul apreciază că avantajele economice și operaționale depășesc eforturile administrative și financiare depuse în procesul de implementare.

Un aspect important îl constituie **complementaritatea proiectului cu o investiție anterioară finanțată în cadrul Priorității 1 – O regiune competitivă prin inovare, digitalizare și întreprinderi dinamice**. Această corelare strategică permite o abordare integrată a dezvoltării companiei: dacă proiectul de pe Prioritatea 1 a vizat modernizarea echipamentelor și a infrastructurii de producție, actualul proiect completează investiția prin digitalizarea proceselor, integrarea fluxurilor informaționale și crearea unei structuri inteligente de management. Astfel, cele două proiecte se susțin reciproc, generând un efect de sinergie care amplifică impactul economic, tehnologic și social al investițiilor.

De asemenea, proiectul aduce beneficii directe comunității locale, prin menținerea și crearea de locuri de muncă, consolidarea economiei locale și creșterea atractivității zonei Sita Buzăului. Implementarea sistemului ERP și lansarea unui website cu funcții avansate vor îmbunătăți relația companiei cu clienții și partenerii, printr-o comunicare mai rapidă, o mai bună trasabilitate a comenzilor și servicii adaptate la cerințele pieței.

Pe plan social și de mediu, proiectul se aliniază principiilor Uniunii Europene privind dezvoltarea durabilă, tranziția verde și digitală, egalitatea de șanse și incluziunea socială. Prin respectarea principiului **DNSH**, utilizarea echipamentelor eficiente energetic, reducerea consumului de resurse și integrarea funcționalităților asistive pentru persoanele cu dizabilități, proiectul contribuie la crearea unui mediu de lucru modern, accesibil și responsabil din punct de vedere ecologic.

Procesul de implementare a fost gestionat riguros, în pofida unor provocări administrative și financiare determinate de durata extinsă a procedurilor de evaluare și de fluctuațiile pieței IT. Beneficiarul a reușit să mențină ritmul implementării printr-o coordonare atentă, implicarea directă a managementului, diversificarea furnizorilor și o comunicare constantă cu consultantul și autoritățile de finanțare.

Reprezentantul B.F.R.-TOUR SRL a formulat recomandări utile pentru îmbunătățirea cadrului de implementare a programului, evidențiind nevoia de flexibilitate în actualizarea specificațiilor tehnice și a bugetelor, fără a fi necesare modificări complexe ale contractelor. De asemenea, a subliniat importanța simplificării procedurilor administrative, a reducerii clarificărilor succesive și a introducerii unui punct unic de contact între beneficiari și autorități, care să faciliteze o comunicare mai rapidă și mai eficientă. Totodată, s-a recomandat o coordonare mai strânsă între prioritățile de finanțare, pentru a sprijini investițiile complementare și a maximiza efectul integrat al intervențiilor.

În concluzie, proiectul „Digitalizarea B.F.R.-TOUR SRL” reprezintă un exemplu de bună practică în domeniul digitalizării IMM-urilor, demonstrând că investițiile în tehnologie, competențe și procese informatizate pot transforma profund modul de funcționare al unei întreprinderi și pot contribui semnificativ la dezvoltarea durabilă a regiunii.

2.1 Minută interviu Studiu de Caz – B.F.R.-TOUR SRL

Data: 25 august 2025

Locație: online

Participanți: administrator/manager de proiect B.F.R.-TOUR SRL și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Contextul general al discuției

Discuția a avut loc în cadrul procesului de documentare aferent studiului de caz privind implementarea proiectelor de digitalizare finanțate prin Prioritatea 2, cu scopul de a surprinde în mod obiectiv întregul parcurs – de la identificarea nevoii la nivelul organizației, până la stadiul actual al implementării și dificultățile întâmpinate pe parcurs. Totodată, în cadrul aceleiași conversații, au fost analizate și elemente de corelare cu investițiile realizate în baza Priorității 1, care au vizat achiziția de utilaje și echipamente de producție, în vederea configurării unei perspective integrate asupra procesului de modernizare și automatizare la nivelul întreprinderii.

Desfășurarea discuției și principalele teme abordate

La începutul discuției a fost clarificat faptul că analiza urmărește documentarea unui caz relevant pentru înțelegerea modului în care procesele de digitalizare sunt gândite și implementate la nivelul unei întreprinderi de producție cu activitate industrială complexă. În acest context, a fost menționată existența a două proiecte aflate în derulare: unul aferent **Priorității 2**, care are ca obiect digitalizarea și automatizarea proceselor prin implementarea unui sistem ERP și achiziția unui server, și un altul aferent **Priorității 1**, orientat către modernizarea liniei tehnologice prin achiziția de utilaje și echipamente performante.

În cadrul discuției, s-a evidențiat faptul că nevoia de digitalizare a fost identificată pe fondul creșterii gradului de complexitate a operațiunilor interne și a volumului de activitate. Gestionarea fluxurilor de aprovizionare, producție, distribuție și logistică devenise dificilă, sistemele interne fiind fragmentate și preponderent manuale. S-a constatat imposibilitatea de a deține o imagine unitară asupra proceselor și de a asigura controlul operațional și financiar fără un instrument digital integrat.

Această nevoie a fost recunoscută anterior lansării apelurilor de finanțare, compania analizând deja posibilitatea achiziționării unui sistem ERP din surse proprii. Apariția apelului pe Prioritatea 2 a fost considerată o oportunitate de a valorifica o investiție deja pregătită, adaptând documentația tehnică existentă la cerințele ghidului de finanțare. În momentul depunerii proiectului, analiza preliminară și primele discuții cu furnizorul de sistem erau deja realizate, ceea ce a contribuit la o implementare mai coerentă ulterior aprobării.

Proiectul de digitalizare a fost perceput ca o intervenție esențială pentru optimizarea proceselor interne. Sistemul ERP propus are rolul de a integra toate fluxurile operaționale — de la achiziție și aprovizionare, la producție, gestiunea stocurilor, livrare, facturare și post-vânzare — asigurând trasabilitatea completă a datelor, planificarea automată și raportarea managerială în timp real. În cadrul discuției a fost subliniat că sistemul va permite, totodată, accesul clienților la informații privind stadiul comenzilor și termenele de livrare, contribuind la creșterea transparenței și la reducerea încărcării administrative.

S-a arătat, de asemenea, că implementarea acestui proiect digital se corelează direct cu investițiile realizate prin Prioritatea 1, care vizează îmbunătățirea capacității de producție prin achiziția de utilaje moderne. Cele două intervenții se completează reciproc: digitalizarea oferă structura informațională și instrumentele de control care permit utilizarea eficientă a echipamentelor, în timp ce noile utilaje oferă baza fizică pentru valorificarea integrală a proceselor digitale.

Durata și derularea procesului de evaluare și contractare

S-a reținut că dovada depunerii pentru proiectul de digitalizare datează din 24 aprilie 2024, iar contractul de finanțare a fost semnat la 11 februarie 2025. Intervalul de aproximativ zece luni între depunere și contractare a fost apreciat drept rezonabil în comparație cu alte apeluri similare, însă s-a menționat că durata extinsă a procesului de evaluare reprezintă un risc structural, întrucât specificațiile tehnice și prețurile din ofertă pot deveni între timp depășite.

Pe parcursul implementării, serverul a fost achiziționat și instalat, iar aplicația ERP a fost configurată pe infrastructura hardware. Următoarea etapă prevede realizarea unei analize detaliate a proceselor interne, instruirea personalului pe departamente și rularea paralelă a sistemelor vechi și noi până la stabilizarea completă. Se estimează o perioadă de aproximativ douăsprezece luni pentru finalizarea implementării, incluzând inventarierea integrală a stocurilor și introducerea datelor în sistem.

Dificultăți semnalate în implementare

S-a constatat că principalele dificultăți nu derivă din constrângerile tehnice, ci din cadrul procedural și din durata extinsă a etapelor de evaluare și contractare. În perioada cuprinsă între depunerea cererii și

semnarea contractului, piața echipamentelor și soluțiilor IT a evoluat semnificativ, ceea ce a condus la discrepanțe între valorile bugetate și cele reale.

Un exemplu relevant a fost oferit de proiectul de pe Prioritatea 1, unde un utilaj prevăzut la momentul depunerii cu valoarea de 1,1 milioane de euro nu mai era disponibil la data achiziției. Producătorul a introdus un model superior, cu performanțe tehnologice îmbunătățite, însă la un preț de 1,6 milioane de euro. Diferența de aproximativ 400.000 de euro trebuie acoperită de beneficiar, în condițiile unei cofinanțări de 50%.

S-a subliniat că lipsa unui mecanism flexibil care să permită actualizarea justificată a specificațiilor tehnice conduce la situații în care beneficiarii se confruntă cu constrângeri semnificative, fără posibilitatea de a adapta investițiile la realitățile pieței.

Totodată, s-a remarcat dificultatea comunicării cu autoritățile de implementare. În lipsa unui punct unic de contact, corespondența s-a desfășurat printr-un număr mare de solicitări succesive de completări și clarificări. S-a apreciat că o abordare mai colaborativă, bazată pe întâlniri de lucru între beneficiar, consultant și personalul de monitorizare, ar contribui la reducerea timpilor de răspuns și la clarificarea preventivă a aspectelor tehnice.

Rezultatele așteptate și efectele anticipate

Se preconizează că implementarea completă a sistemului ERP va genera beneficii semnificative la nivel operațional și strategic. Printre efectele anticipate se numără:

- integrarea completă a proceselor de aprovizionare, producție, logistică și distribuție;
- creșterea acurateții datelor și reducerea erorilor manuale;
- eficientizarea planificării și scăderea timpilor de răspuns;
- reducerea costurilor administrative și a pierderilor de materiale;
- creșterea transparenței și a satisfacției clienților;
- îmbunătățirea capacității de analiză și decizie managerială.

De asemenea, proiectul de digitalizare contribuie la consolidarea competitivității generale a întreprinderii, în contextul unei piețe caracterizate de presiune concurențială ridicată și de diferențe semnificative între producătorii locali și cei din Europa Centrală și de Est, unde nivelul de automatizare este considerabil mai avansat.

În plan socio-economic, investiția are un impact pozitiv asupra zonei în care își desfășoară activitatea compania, aceasta fiind principalul angajator local. Prin asigurarea continuității activității și creșterea gradului de automatizare, se contribuie indirect la menținerea locurilor de muncă și la stabilitatea economică locală.

Concluzii

Din analiza discuției reiese că procesul de digitalizare implementat prin Prioritatea 2 răspunde unei nevoi reale și urgente de transformare organizațională. Digitalizarea a devenit o condiție esențială pentru menținerea competitivității, în special pentru întreprinderile industriale de dimensiune medie, care trebuie să gestioneze volume mari de date și fluxuri operaționale complexe.

A fost evidențiat că durata extinsă a procedurilor de evaluare și contractare determină pierderea parțială a relevanței tehnice și economice a proiectelor, fiind necesară o abordare mai flexibilă la nivelul autorităților de management. Introducerea unor mecanisme care să permită actualizarea justificată a specificațiilor tehnice și a valorilor bugetare, fără modificarea obiectivelor proiectului, ar contribui la menținerea eficienței investițiilor.

Totodată, s-a apreciat că o comunicare instituțională mai structurată, cu stabilirea unor canale directe între beneficiar și autoritatea de monitorizare, ar reduce birocrăția și ar accelera procesele administrative.

În ansamblu, proiectul de digitalizare analizat se înscrie într-o logică de modernizare coerentă, care combină investițiile în infrastructură digitală cu cele în echipamente fizice. Rezultatele preconizate includ o creștere a eficienței operaționale, o mai bună utilizare a resurselor, o reducere a erorilor și o consolidare a imaginii de fiabilitate pe piață.

Prin caracterul său integrator, acest tip de intervenție demonstrează importanța digitalizării nu doar ca instrument tehnologic, ci ca factor de sustenabilitate economică și de reziliență organizațională.

3. STUDIU DE CAZ NR. 3 – DIGITALIZAREA DART ARCHITECTS SRL

Denumire evaluare: Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”

Denumire proiect: Digitalizarea Dart Architects SRL

Beneficiar: Dart Architects SRL, cod SMIS 324574

Localizare investiție: Municipiul Brașov, județul Brașov

1. OBIECTUL ȘI SCOPUL STUDIULUI DE CAZ

Acest studiu de caz are rolul de a sprijini procesul de evaluare a intervențiilor finanțate prin Programul Regional Regiunea Centru, în cadrul Temei 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”.

Analizele și constatările prezentate contribuie la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare și permit realizarea unor comparații între diferitele tipuri de intervenții, investiții și beneficiari. Aceste comparații evidențiază mecanismele prin care resursele disponibile și cele create în cadrul proiectelor sunt utilizate și valorificate, precum și modul în care acești factori, alături de elementele de context, influențează implementarea și rezultatele intervențiilor.

Studiul de caz contribuie, de asemenea, la evaluarea măsurii în care intervențiile de digitalizare răspund nevoilor grupurilor țintă, oferă soluții eficiente la provocările socio-economice din Regiunea Centru și sprijină strategiile și obiectivele relevante ale programului.

Selecția proiectului analizat în cadrul acestui studiu de caz a fost realizată conform criteriilor stabilite în metodologia de evaluare, având în vedere **tipul de intervenție, nivelul de complexitate și stadiul de implementare**. Proiectul face parte din eșantionul **dedicat IMM-urilor**, asigurând astfel diversitatea tipurilor de beneficiari și posibilitatea analizării modului în care diferite contexte instituționale și economice influențează procesul de digitalizare.

Metodologia utilizată îmbină analiza documentară bazată pe documentele de proiect furnizate de beneficiar (**cererea de finanțare, planul de digitalizare**) cu interviul realizat cu **managerul de proiect**, asigurând o înțelegere completă a modului în care intervențiile contribuie la dezvoltarea și modernizarea regiunii prin digitalizare.

2. PREZENTAREA CAZULUI OBIECT AL STUDIULUI

Denumire proiect	Digitalizarea Dart Architects SRL
Cod SMIS	324574
Localizare	Municipiul Brașov, Brașov
Beneficiar	Dart Architects SRL
Prioritate/ Obiectiv specific	P2.O regiune digitală RSO1.2_Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice RSO1.4_Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenariat

Apel proiect/Operațiune	Acțiunea 2.2 Întreprinderi digitale pentru o economie avansată – sectoarele de specializare inteligentă
Perioadă de implementare (început/final)	30.04.2025 – 30.04. 2027
Buget proiect	493.690,16 lei total 444.220 lei nerambursabil
Context proiect	Necesitatea realizării acestei investiții în digitalizarea activităților companiei DART ARCHITECTS S.R.L. rezultă din concluziile raportului de audit de maturitate digitală realizat de Asociația Transilvania IT, care a scos în evidență o serie de limitări și nevoi urgente de modernizare. Auditul a arătat că nivelul de digitalizare al societății este mediu, compania îndeplinind doar 5 criterii DESI, iar infrastructura IT existentă este considerată suboptimală. În prezent, organizația nu dispune de niciun specialist IT&C angajat, ceea ce face dificilă administrarea echipamentelor informatice, gestionarea bazelor de date și implementarea soluțiilor digitale eficiente. În lipsa unui personal tehnic dedicat, activitățile de mentenanță și actualizare a infrastructurii sunt efectuate ocazional, fapt care duce la scăderea productivității și la un risc crescut de vulnerabilități în gestionarea informațiilor. Totodată, s-a constatat că societatea nu are telefoane mobile înregistrate în Registrul Imobilizărilor, iar angajații utilizează ocazional dispozitive personale pentru comunicare. Această situație afectează siguranța și coerența fluxului informațional intern, dar și eficiența colaborării între membrii echipei. Website-ul companiei, deși funcțional, nu dispune de toate elementele necesare unei prezențe digitale competitive. Pagina online include doar o descriere generală a serviciilor, fără listă de prețuri, fără funcționalități avansate precum personalizarea ofertelor, urmărirea comenzilor sau furnizarea de conținut adaptat vizitatorilor recurenți. De asemenea, nu există integrare cu rețelele sociale, deși firma este prezentă pe LinkedIn, Facebook și Instagram. Lipsa butoanelor sau widget-urilor de social media limitează vizibilitatea companiei și interacțiunea cu publicul-țintă. În prezent, societatea nu investește în publicitate online și nu desfășoară activități de comerț electronic, ceea ce reduce expunerea brandului și capacitatea de atragere a unor noi segmente de clienți. Activitatea companiei este orientată în principal către servicii B2B, iar absența unor canale digitale moderne face dificilă extinderea portofoliului de colaboratori. Toate aceste constatări confirmă nevoia urgentă de modernizare și de integrare a tehnologiilor digitale în procesele de lucru. Implementarea proiectului de față va permite companiei DART ARCHITECTS să își crească gradul de digitalizare de la 5 la 7 criterii DESI, prin achiziția de echipamente performante, softuri moderne și soluții inovatoare care vor transforma modul în care se desfășoară activitatea zilnică. Prin acest proiect se vor achiziționa ochelari VR pentru prezentările interactive oferite clienților, o imprimantă 3D pentru realizarea modelelor arhitecturale și un plotter pentru producția planurilor de lucru. De asemenea, compania va achiziționa 4 telefoane mobile inteligente și 2 tablete, care vor îmbunătăți comunicarea internă și vor contribui la creșterea productivității.
Justificare proiect	

Un alt element esențial îl constituie refacerea completă a website-ului, care va integra linkuri către conturile de social media, funcționalități de prezentare avansată și un conținut modern, adaptat cerințelor pieței. Totodată, DART ARCHITECTS va achiziționa un pachet de publicitate online pe platformele de social media, finanțat din fonduri proprii, pentru a crește notorietatea brandului și pentru a-și consolida imaginea în mediul digital.

Pentru asigurarea sustenabilității investiției, conducerea companiei a decis ca un angajat să participe la cursuri de formare profesională – unul de management în construcții și unul de modelare 3D – pentru a dezvolta competențele interne necesare utilizării eficiente a noilor tehnologii.

Proiectul este corelat cu Strategia de Specializare Inteligentă a Regiunii Centru (RIS3 Centru), în special cu domeniul „Sectorul IT și industriile creative”, și contribuie la implementarea Strategiei privind Tranziția Industrială în România, prin investiții cu caracter inovativ, orientate către digitalizare, eficiență energetică și dezvoltare sustenabilă.

Prin adoptarea acestor soluții moderne, compania susține viziunea Regiunii Centru, bazată pe:

- utilizarea echipamentelor de ultimă generație și a tehnologiilor de vârf;
- instruirea continuă a personalului;
- crearea de locuri de muncă înalt tehnologizate;
- eficientizarea utilizării resurselor și reducerea impactului asupra mediului.

În ansamblu, proiectul propus contribuie la consolidarea poziției DART ARCHITECTS S.R.L. pe piață, prin optimizarea modului de relaționare cu clientela, scurtarea timpilor de execuție și creșterea calității prezentărilor și serviciilor furnizate.

Obiectivele proiectului

Obiectiv general

Obiectivul general al proiectului este optimizarea modului de relaționare cu clienții și creșterea competitivității companiei prin digitalizare, contribuind în același timp la crearea unui mediu de afaceri sustenabil și mai puțin agresiv față de mediu. Prin digitalizarea proceselor interne și integrarea tehnologiilor inovatoare, DART ARCHITECTS urmărește consolidarea poziției sale pe piața serviciilor de arhitectură, design și consultanță tehnică.

Obiective specifice

Digitalizarea societății prin achiziția de tehnologii inovative și eficiente energetic, inclusiv ochelari VR, imprimantă 3D, plotter, telefoane și tablete inteligente, precum și modernizarea website-ului pentru creșterea prezenței online și conectarea la rețelele de social media.

Îmbunătățirea condițiilor de muncă și creșterea competențelor profesionale ale angajaților, prin formare și instruire în domenii relevante (management în construcții, modelare 3D), asigurând o mai bună adaptare la cerințele unei economii digitale moderne.

3. OBIECTIVELE ȘI LOGICA INTERVENȚIEI

Scopul proiectului implementat de DART ARCHITECTS S.R.L. a fost transformarea digitală a activităților interne ale companiei prin modernizarea fluxurilor de lucru, automatizarea proceselor și integrarea tehnologiilor inovative de proiectare, colaborare și prezentare. Proiectul răspunde obiectivelor Priorității 2

– „O regiune digitală” din Programul Regional Centru 2021–2027, care vizează creșterea gradului de digitalizare a întreprinderilor și adoptarea tehnologiilor avansate pentru creșterea competitivității economice.

Prin investițiile realizate, compania urmărește nu doar să digitalizeze activitatea curentă, ci și să își consolideze poziția pe piața serviciilor de arhitectură și proiectare, să reducă timpii de execuție, să elimine erorile umane și să ofere clienților o experiență modernă și interactivă bazată pe tehnologii 3D și VR. Acest demers contribuie direct la obiectivul regional de a dezvolta un sector economic bazat pe inovare, eficiență și sustenabilitate.

Intervențiile propuse au fost selectate în urma auditului de maturitate digitală realizat de Asociația Transilvania IT, care a identificat principalele vulnerabilități: lipsa specialiștilor IT&C, infrastructura tehnologică depășită și absența unei prezențe digitale coerente. Pe baza acestui diagnostic, compania a construit un plan de investiții concentrat pe achiziția de echipamente hardware performante (imprimantă 3D, plotter, ochelari VR, dispozitive mobile inteligente) și implementarea de software specializat (CAD, ERP, CRM, soluții de colaborare online).

Prioritizarea investițiilor a fost realizată în funcție de impactul direct asupra activităților curente și de capacitatea fiecărei componente de a genera eficiență și valoare adăugată. Astfel, s-a acordat prioritate echipamentelor și aplicațiilor care contribuie la:

- automatizarea proceselor de proiectare, reducând timpul de lucru și riscul de eroare;
- îmbunătățirea colaborării interne și externe, prin instrumente digitale de comunicare și lucru la distanță;
- creșterea calității prezentărilor prin utilizarea realității virtuale și a modelării 3D;
- optimizarea resurselor și reducerea consumului de materiale, în concordanță cu principiile de sustenabilitate.

Această abordare a fost completată de măsuri de formare profesională a personalului, pentru asigurarea unei tranziții eficiente către noile tehnologii și consolidarea competențelor digitale.

Proiectul a fost conceput ținând cont de specificul regional și sectorial al Regiunii Centru, care include un număr important de întreprinderi mici și mijlocii din domeniul industriilor creative și construcțiilor, cu nevoi similare de modernizare digitală. Intervenția este astfel adaptată contextului local, contribuind la obiectivele Strategiei de Specializare Inteligentă (RIS3 Centru), în domeniul „IT și industrii creative”.

Grupul-țintă direct îl reprezintă echipa DART ARCHITECTS, formată din arhitecți și specialiști în proiectare, care va beneficia de un mediu de lucru digitalizat, de instrumente performante și de acces la formare profesională. Indirect, intervenția se adresează și clienților și partenerilor companiei, care vor putea interacționa prin platforme online, vor primi prezentări 3D și VR, și vor experimenta o comunicare mai rapidă și mai clară.

Adaptarea la nevoile locale s-a realizat și prin colaborarea cu un Centru de Inovare Digitală European (EDIH) – Asociația Transilvania IT, care a oferit expertiză în evaluarea maturității digitale și a contribuit la definirea soluțiilor optime pentru domeniul de activitate.

Astfel, proiectul propus nu reprezintă doar o investiție punctuală în echipamente, ci o intervenție strategică de transformare digitală corelată cu obiectivele regionale și naționale de competitivitate, inovare și sustenabilitate

4. COMPONENTELE PROIECTULUI

Activități	Activitatea 1 – Audit IT Această activitate are rolul de a evalua nivelul de digitalizare al societății DART ARCHITECTS S.R.L. și de a stabili direcțiile concrete pentru modernizarea proceselor interne. Auditul de maturitate digitală a fost realizat în două etape: una inițială, la începutul proiectului, pentru identificarea nevoilor și vulnerabilităților existente, și una finală, la finalul perioadei de implementare, pentru a evalua progresele obținute.



	Prin acest demers s-a urmărit obținerea unei imagini clare asupra infrastructurii IT, competențelor digitale ale personalului și gradului de integrare a tehnologiilor moderne în activitatea curentă, reprezentând baza pentru toate celelalte investiții ale proiectului. Activitatea 2 – Achiziție servicii de consultanță și management de proiect Această activitate a vizat contractarea serviciilor de consultanță specializată pentru elaborarea, implementarea și monitorizarea proiectului de digitalizare. Serviciile de consultanță au inclus redactarea cererii de finanțare, elaborarea planului de afaceri, întocmirea documentației tehnico-economice și asistența pe toată perioada de derulare a proiectului. De asemenea, activitatea de management a asigurat coordonarea eficientă a tuturor etapelor, monitorizarea progresului tehnic și financiar, respectarea termenelor și a obiectivelor asumate, precum și comunicarea permanentă cu Autoritatea de Management și partenerii implicați. Activitatea 3 – Informare și publicitate În conformitate cu cerințele de vizibilitate ale finanțărilor europene, în cadrul acestei activități au fost derulate acțiuni specifice de informare și promovare a proiectului. DART ARCHITECTS S.R.L. a realizat materiale de informare, a publicat anunțurile de începere și finalizare a proiectului și a amplasat placa permanentă și autocolantele obligatorii pe echipamentele achiziționate. Scopul acestei activități a fost asigurarea transparenței utilizării fondurilor europene și informarea publicului cu privire la sprijinul acordat prin Programul Regional Centru 2021–2027. Activitatea 4 – Achiziție echipamente IT Această activitate a vizat achiziționarea echipamentelor IT necesare pentru digitalizarea activităților interne ale companiei. Prin dotarea cu echipamente moderne și performante, societatea își îmbunătățește capacitatea de lucru, optimizează fluxurile interne și crește eficiența proceselor de proiectare și comunicare. Echipamentele IT achiziționate vor contribui la implementarea sistemelor software moderne și la integrarea instrumentelor digitale în toate etapele de activitate. Activitatea 5 – Achiziție imprimantă A0 În cadrul acestei activități s-a realizat achiziționarea unei imprimante profesionale de format mare (A0), indispensabilă pentru activitatea de proiectare și arhitectură. Prin această investiție, compania își poate produce intern planșele și documentațiile tehnice la calitate superioară, reducând timpul de livrare și costurile asociate serviciilor externe de printare. De asemenea, echipamentul contribuie la creșterea calității materialelor prezentate clienților și instituțiilor publice, consolidând imaginea profesională a firmei. Activitatea 6 – Instruire Această activitate are ca scop dezvoltarea competențelor digitale și profesionale ale angajaților, în concordanță cu echipamentele și tehnologiile achiziționate prin proiect. Prin programul de formare, trei angajați ai companiei au beneficiat de instruire în domeniul modelării 3D, iar un angajat a urmat cursuri de perfecționare în managementul construcțiilor. Rezultatul principal al acestei activități îl reprezintă creșterea nivelului de competență al personalului și adaptarea acestuia la cerințele unei economii digitale moderne. Activitatea 7 – Achiziție software de proiectare și modelare Activitatea a avut în vedere dotarea companiei cu aplicații software de ultimă generație, destinate proiectării și modelării 3D. Prin implementarea acestor soluții digitale, DART ARCHITECTS își modernizează fluxul de lucru, asigură o acuratețe sporită în realizarea proiectelor și îmbunătățește colaborarea între arhitecți, ingineri și clienți. Software-ul achiziționat contribuie la automatizarea proceselor, la reducerea erorilor umane și la creșterea competitivității firmei pe piața serviciilor de arhitectură și design.

Rezultate așteptate	Activitatea 1 – Audit IT • Raport complet de maturitate digitală inițială și finală; • Identificarea punctelor slabe și a nevoilor reale de digitalizare; • Fundamentarea direcțiilor de investiții pentru modernizarea companiei; • Confirmarea progresului înregistrat în urma implementării proiectului • Activitatea 2 – Achiziție servicii de consultanță și management de proiect • Cerere de finanțare și documentație de proiect completă și eligibilă; • Implementarea eficientă a activităților conform graficului aprobat; • Monitorizarea corectă a bugetului și a indicatorilor de performanță; • Creșterea capacității administrative a firmei de a gestiona proiecte europene. Activitatea 3 – Informare și publicitate • Vizibilitate asigurată pentru sprijinul financiar acordat prin FEDR; • Informarea publicului privind obiectivele și impactul proiectului; • Promovarea imaginii companiei ca beneficiar al unui proiect european; • Respectarea tuturor cerințelor privind publicitatea și identitatea vizuală. Activitatea 4 – Achiziție echipamente IT • Echipamente IT performante achiziționate, instalate și funcționale; • Îmbunătățirea capacității de lucru și a eficienței interne; • Creșterea productivității și optimizarea fluxurilor de activitate; • Crearea unei infrastructuri moderne compatibile cu noile tehnologii software. Activitatea 5 – Achiziție imprimantă A0 • Imprimantă A0 instalată și utilizată în activitățile de proiectare; • Reducerea costurilor și a timpilor de execuție pentru documentațiile tehnice; • Îmbunătățirea calității planșelor și prezentărilor arhitecturale; • Creșterea independenței operaționale a firmei. Activitatea 6 – Instruire • Formarea a trei angajați în modelare 3D și a unui angajat în managementul construcțiilor; • Creșterea competențelor digitale și profesionale ale personalului; • Utilizarea eficientă a echipamentelor și software-urilor achiziționate; • Adaptarea echipei la cerințele procesului de digitalizare și ale pieței moderne. Activitatea 7 – Achiziție software de proiectare și modelare • Implementarea aplicațiilor software de proiectare și modelare 3D; • Automatizarea proceselor de proiectare și reducerea erorilor umane; • Îmbunătățirea calității și preciziei lucrărilor; • Creșterea competitivității și a capacității firmei de a aborda proiecte complexe.
Grup țintă	Grupul țintă al proiectului este reprezentat în principal de angajații companiei DART ARCHITECTS S.R.L., care vor beneficia direct de implementarea investițiilor în digitalizare. Aceștia activează în domeniul arhitecturii, proiectării și designului, iar activitatea lor zilnică presupune gestionarea unor volume mari de date tehnice, proiecte complexe și colaborări interdisciplinare. Prin dotările și formările prevăzute în proiect, personalul va beneficia de un mediu de lucru modern, digitalizat, care permite desfășurarea activităților într-un mod mai eficient, mai rapid și cu un grad ridicat de precizie. Achiziția echipamentelor IT performante, a software-urilor de modelare și proiectare 3D, precum și instruirea profesională vor contribui direct la creșterea competențelor digitale și la îmbunătățirea condițiilor de muncă pentru angajați.

	Pe lângă personalul propriu, un alt segment al grupului țintă este reprezentat de clienții și colaboratorii companiei, care vor beneficia indirect de rezultatele proiectului. Implementarea tehnologiilor 3D și VR va permite o comunicare mai eficientă cu beneficiarii, o prezentare vizuală superioară a proiectelor și o înțelegere mai clară a soluțiilor propuse. Clienții vor avea acces la o experiență interactivă și inovativă, adaptată standardelor moderne din domeniul arhitecturii și construcțiilor. De asemenea, partenerii externi și colaboratorii tehnici ai companiei vor fi avantajați de digitalizarea proceselor, prin facilitarea lucrului colaborativ online, reducerea timpilor de transmitere a documentațiilor și integrarea rapidă a feedback-ului în etapele de proiectare. Indirect, proiectul contribuie și la dezvoltarea ecosistemului local de afaceri, prin stimularea digitalizării în sectorul industriilor creative și al construcțiilor, domenii care au un rol important în economia Regiunii Centru. Creșterea nivelului de digitalizare al companiei DART ARCHITECTS S.R.L. va genera, pe termen lung, un efect multiplicator, încurajând și alte IMM-uri să adopte tehnologii moderne pentru creșterea competitivității. Astfel, grupul țintă al proiectului cuprinde: • angajații companiei, beneficiari direcți ai formării profesionale și ai noilor tehnologii implementate; • clienții și beneficiarii serviciilor DART ARCHITECTS, care vor interacționa cu soluții moderne de prezentare și colaborare digitală; • partenerii externi și colaboratorii firmei, care vor lucra într-un sistem digital integrat și eficient; • mediul economic local, care va beneficia indirect de creșterea competitivității unei firme din sectorul industriilor creative.

5. PROGRES ÎN IMPLEMENTARE

La momentul actual, proiectul de digitalizare al DART ARCHITECTS S.R.L. se află într-un stadiu intermediar de implementare. Activitățile pregătitoare au fost finalizate, iar echipa de proiect a parcurs toate etapele necesare pentru demararea achizițiilor principale. S-a realizat auditul de maturitate digitală inițială, au fost contractate serviciile de consultanță și management de proiect și s-a finalizat procesul de selectare a furnizorilor pentru echipamentele IT și software-urile specializate.

Implementarea propriu-zisă a investițiilor a întâmpinat o întârziere temporară, cauzată de necesitatea actualizării specificațiilor tehnice ale echipamentelor. În perioada dintre elaborarea cererii de finanțare și lansarea achizițiilor, piața tehnologică a suferit modificări semnificative, iar unele produse prevăzute în proiect nu se mai regăseau pe piață. În consecință, beneficiarul a transmis către ADR Centru o solicitare oficială de modificare a specificațiilor, fără impact asupra valorii totale a proiectului. Până la momentul interviului, răspunsul oficial era încă în așteptare, ceea ce a generat o ușoară decalare a calendarului de implementare.

Gradul de atingere a obiectivelor este, în prezent, parțial, raportat la țintele planificate. Activitățile pregătitoare (audit, consultanță, management) sunt realizate în proporție ridicată, în timp ce activitățile principale – achiziția echipamentelor, software-urilor și instruirea personalului – sunt în fază de pre-implementare, urmând a fi derulate imediat după clarificarea aspectelor tehnice. Beneficiarul consideră că obiectivele stabilite prin proiect pot fi atinse integral, cu condiția menținerii unui calendar flexibil și a unei comunicări operative cu autoritatea finanțatoare.

În ceea ce privește șansele de atingere a țintelor, percepția beneficiarului este una realistă și optimistă. Compania dispune de resursele necesare – umane, logistice și financiare – pentru finalizarea cu succes a investiției, iar echipa de proiect este pregătită să accelereze activitățile imediat după primirea aprobărilor.

Se apreciază că, în contextul actual, obiectivele pot fi realizate integral, chiar dacă unele activități se vor derula într-un ritm ajustat față de cel planificat inițial.

Principalele provocări anticipate se referă la menținerea relevanței tehnice a echipamentelor și software-urilor până la finalizarea procedurilor administrative, la eventuale întârzieri generate de aprobările oficiale și la gestionarea presiunii financiare cauzate de decalarea plăților. De asemenea, capacitatea limitată a consultanților implicați – care gestionează simultan mai multe proiecte – poate genera întârzieri punctuale în comunicarea documentelor.

Pentru a preveni eventualele riscuri, beneficiarul a adoptat o serie de măsuri preventive, printre care: actualizarea permanentă a calendarului de implementare, identificarea furnizorilor alternativi pentru echipamentele principale, menținerea unui dialog constant cu ADR Centru și revizuirea planului de achiziții în funcție de evoluția pieței. Aceste ajustări au avut ca scop protejarea continuității proiectului și asigurarea respectării obiectivelor asumate.

Beneficiarul apreciază că proiectul răspunde în mod concret nevoilor grupului țintă și provocărilor economice actuale. Prin digitalizarea proceselor interne și implementarea echipamentelor moderne, compania va îmbunătăți eficiența, va reduce erorile umane și va crește calitatea serviciilor furnizate clienților. În plus, tehnologiile VR și 3D vor permite o abordare inovatoare a relației cu beneficiarii și vor susține dezvoltarea unui model de lucru sustenabil, bazat pe colaborare digitală și reducerea consumului de resurse.

În privința impactului final, beneficiarul anticipează o transformare semnificativă a modului de lucru și o creștere vizibilă a competitivității companiei pe piață. Pe termen lung, proiectul va contribui la consolidarea imaginii DART ARCHITECTS ca firmă inovatoare, la extinderea portofoliului de clienți și la dezvoltarea durabilă a activității în acord cu obiectivele de digitalizare ale Regiunii Centru.

6. PROCESUL DE IMPLEMENTARE (PROGRES ȘI MECANISME INTERNE)

În etapa actuală, proiectul implementat de DART ARCHITECTS S.R.L. se află într-un stadiu intermediar de derulare. Până la acest moment, au fost finalizate activitățile pregătitoare, respectiv auditul de maturitate digitală inițial, selecția furnizorilor și achiziția serviciilor de consultanță și management de proiect. Beneficiarul a început, de asemenea, procedurile pentru achiziția echipamentelor IT și a software-urilor de proiectare, însă implementarea efectivă a acestor investiții a fost temporar amânată.

Această situație a apărut ca urmare a necesității de actualizare a specificațiilor tehnice pentru echipamentele și aplicațiile prevăzute în proiect. În perioada dintre elaborarea cererii de finanțare și momentul lansării achizițiilor, piața echipamentelor IT și a soluțiilor software s-a modificat semnificativ, iar o parte dintre produsele menționate inițial nu se mai fabricau sau au fost înlocuite de versiuni superioare la costuri similare. În acest context, beneficiarul a transmis către ADR Centru o solicitare oficială de modificare a specificațiilor, precizând că aceste ajustări nu afectează valoarea totală aprobată a proiectului și nici structura investiției.

Până la data interviului, răspunsul oficial din partea ADR Centru întârziase de mai bine de o lună și jumătate, ceea ce a generat decalarea calendarului de implementare și o serie de efecte în lanț asupra planificării interne. Printre consecințele directe s-au numărat: amânarea unor proiecte curente care depind de echipamentele de mari dimensiuni (în special imprimanta A0, necesară pentru realizarea planșelor tehnice), precum și creșterea presiunii financiare asupra firmei.

Beneficiarul a menționat că, pentru a susține contribuția proprie, societatea a contractat un credit-punte destinat acoperirii cheltuielilor neeligibile și cofinanțării. Întârzierea demarării achizițiilor a condus însă la consumarea parțială a acestui credit pentru alte nevoi urgente, diminuând astfel buffer-ul financiar disponibil pentru etapele următoare. În ciuda acestei situații, firma a reușit să mențină stabilitatea financiară și să evite întreruperi majore, printr-o gestionare atentă a fluxului de numerar și prin prioritizarea cheltuielilor esențiale.

Pentru monitorizarea implementării, compania utilizează mecanisme interne clare, bazate pe planificare, control și comunicare permanentă între echipa de proiect, consultant și administrator. Progresul este urmărit prin rapoarte interne de etapă, fișe de monitorizare a activităților și ședințe periodice organizate

săptămânal, în cadrul cărora se analizează gradul de realizare al fiecărei activități, indicatorii de performanță și eventualele riscuri. Responsabilul de proiect menține o evidență actualizată a tuturor documentelor justificative și urmărește respectarea termenelor de raportare impuse de autoritatea finanțatoare.

Comunicarea cu ADR Centru a fost apreciată ca fiind constructivă și profesionistă. Beneficiarul a evidențiat promptitudinea echipei ADR în fazele de evaluare și clarificare, însă a semnalat o lipsă de flexibilitate procedurală în procesul de aprobare a modificărilor tehnice, aspect care a întârziat implementarea. Cu toate acestea, relația instituțională este considerată una pozitivă, bazată pe deschidere și disponibilitate pentru sprijin metodologic.

Principalele obstacole întâmpinate în implementare au fost de natură administrativă și financiară. Pe lângă întârzierile generate de procesul de aprobare a modificărilor, beneficiarul a menționat complexitatea ghidului solicitantului și terminologia tehnică specifică fondurilor europene, care au impus sprijin constant din partea consultantului. În plus, decalarea calendarului de achiziții a determinat o presiune financiară suplimentară, întrucât unele costuri curente au trebuit acoperite înainte de rambursarea fondurilor.

Pentru a depăși aceste provocări, societatea a adoptat o serie de măsuri de ajustare și adaptare, printre care:

- recalibrarea graficului de implementare, pentru a sincroniza activitățile rămase cu termenele de aprobare;
- identificarea unor furnizori alternativi, capabili să ofere echipamente echivalente din punct de vedere tehnic;
- optimizarea utilizării creditului-punte și menținerea unei rezerve financiare minime pentru cheltuieli neprevăzute;
- dialog constant cu ADR Centru pentru clarificarea aspectelor procedurale.

Aceste măsuri au permis menținerea controlului asupra proiectului și evitarea riscului de neîndeplinire a obiectivelor.

Printre elementele pozitive care au contribuit la buna derulare a proiectului se numără implicarea activă a conducerii societății, colaborarea eficientă cu consultantul extern și gradul ridicat de motivație al echipei interne. Beneficiarul a subliniat faptul că procesul de implementare se bazează pe o comunicare permanentă și pe decizii asumate colectiv, ceea ce asigură coerență și responsabilitate în realizarea activităților.

În concluzie, procesul de implementare se desfășoară într-un mod organizat și responsabil, în pofida provocărilor administrative și financiare apărute. Beneficiarul a demonstrat o capacitate ridicată de adaptare și o abordare pragmatică, asigurând continuitatea activităților și menținerea direcției strategice a proiectului. În ansamblu, mecanismele interne de management și cooperarea eficientă cu autoritatea finanțatoare contribuie la asigurarea unei implementări coerente și sustenabile, în concordanță cu obiectivele Programului Regional Centru 2021–2027.

7. IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR ȘI COMUNITĂȚII

Proiectul de digitalizare derulat de DART ARCHITECTS S.R.L. este în plin proces de implementare, iar beneficiarul anticipează schimbări importante în modul de lucru al companiei, precum și efecte pozitive asupra mediului profesional și economic din care face parte.

Prin acest proiect, societatea urmărește o transformare reală a modului de desfășurare a activităților interne, prin introducerea tehnologiilor moderne de proiectare, vizualizare și comunicare digitală. Beneficiarul consideră că, odată ce toate investițiile vor fi puse în funcțiune, procesele de proiectare și prezentare vor deveni mai rapide, mai clare și mai ușor de gestionat.

Noile echipamente și aplicații software vor aduce un nivel superior de precizie și eficiență, permițând echipei să reducă timpii de lucru și să elimine o mare parte din sarcinile manuale repetitive. Utilizarea ochelarilor VR va face posibilă prezentarea proiectelor într-o manieră interactivă, prin care clienții vor putea vizualiza spațiile proiectate în detaliu, înainte de execuție. În același timp, imprimanta 3D va permite realizarea rapidă a unor machete arhitecturale precise, oferind o imagine realistă asupra conceptelor propuse.

Toate aceste tehnologii vor duce la o comunicare mai clară între arhitecți, clienți și colaboratori, la reducerea erorilor și la o creștere semnificativă a calității serviciilor. Beneficiarul apreciază că proiectul va schimba modul de lucru în interiorul firmei, prin crearea unui mediu digital integrat, în care proiectarea, analiza și prezentarea se vor desfășura într-un flux unitar și eficient.

Din punct de vedere economic, compania estimează că modernizarea activității va aduce o creștere a competitivității și o îmbunătățire a capacității de răspuns la cerințele pieței. Digitalizarea va permite gestionarea simultană a mai multor proiecte, reducerea costurilor de producție și o organizare mai bună a resurselor. Pe termen mediu, aceste schimbări vor contribui la creșterea veniturilor și la consolidarea poziției firmei pe piața serviciilor de arhitectură și design.

Pe plan local, beneficiarul consideră că proiectul va avea efecte pozitive asupra comunității, prin încurajarea altor firme din domeniul industriilor creative să adopte soluții similare de digitalizare. DART ARCHITECTS poate deveni un exemplu de adaptare la noile cerințe tehnologice, demonstrând că investițiile în echipamente și aplicații moderne duc la o activitate mai eficientă, mai curată și mai sustenabilă. De asemenea, reducerea consumului de materiale tipărite și optimizarea utilizării resurselor contribuie la protejarea mediului și la alinierea companiei la principiile dezvoltării durabile.

În privința riscurilor, beneficiarul consideră că acestea sunt moderate și țin în principal de posibile întârzieri administrative sau de evoluțiile rapide din domeniul tehnologiei, care pot impune ajustări în selecția echipamentelor. Totuși, compania are capacitatea de a se adapta, menținând un dialog constant cu autoritatea finanțatoare și cu furnizorii implicați.

În ansamblu, beneficiarul se așteaptă ca, după finalizarea proiectului, firma să devină mai competitivă, mai eficientă și mai bine conectată la tendințele actuale din arhitectură și design. Pe termen lung, proiectul va avea un impact real nu doar asupra activității interne, ci și asupra mediului profesional din regiune, contribuind la modernizarea și digitalizarea sectorului creativ și tehnic din zona Centru.

8. EFICIENȚA INTERVENȚIEI (ANALIZA COST-BENEFICIU PRELIMINARĂ)

Proiectul de digitalizare al DART ARCHITECTS S.R.L. prezintă un raport echilibrat între costurile implicate și beneficiile anticipate. Deși implementarea a necesitat un efort administrativ considerabil, cu un volum ridicat de documentație și o planificare detaliată, intervenția este percepută ca una necesară și eficientă pentru dezvoltarea pe termen lung a companiei.

Investițiile prevăzute — echipamente IT performante, software-uri de proiectare și modelare 3D, imprimantă 3D și ochelari VR — sunt justificate prin potențialul lor de a îmbunătăți semnificativ procesele interne de proiectare, colaborare și prezentare. Cheltuielile aferente sunt considerate rezonabile, având în vedere complexitatea domeniului de activitate și nevoia de aliniere la standardele actuale din arhitectură și design.

Din perspectiva eficienței economice, se estimează că investițiile vor conduce la o reducere a costurilor operaționale prin automatizarea etapelor de lucru, diminuarea dependenței de servicii externe și scăderea timpului necesar realizării proiectelor. Echipamentele achiziționate vor permite prelucrarea internă a documentațiilor, tipărirea planșelor tehnice de mari dimensiuni și realizarea rapidă a machetelor 3D, eliminând o parte din cheltuielile recurente suportate anterior.

Analiza cost-beneficiu indică faptul că beneficiile pe termen mediu și lung vor depăși valoarea efortului financiar inițial. Pe lângă avantajele economice directe, proiectul va genera beneficii intangibile semnificative, precum creșterea calității produselor livrate, îmbunătățirea imaginii companiei și consolidarea poziției pe piață. Implementarea soluțiilor digitale va contribui și la eficientizarea comunicării interne, la reducerea erorilor și la o mai bună coordonare între membrii echipei.

În ceea ce privește costurile indirecte, acestea includ formarea personalului pentru utilizarea echipamentelor și a software-urilor noi, adaptarea infrastructurii interne și colaborarea cu consultanți specializați în managementul de proiect. De asemenea, a fost contractat un credit-punte pentru acoperirea contribuției proprii, care implică cheltuieli suplimentare cu dobânzile și comisioanele bancare. Totuși, aceste costuri sunt evaluate ca fiind justificate și sustenabile, având în vedere avantajele tehnologice și operaționale obținute.

Analiza preliminară arată că rentabilitatea intervenției este ridicată, mai ales prin prisma beneficiilor de eficiență internă și a potențialului de creștere economică. Se anticipează că digitalizarea va conduce la o mai bună utilizare a resurselor, la reducerea timpilor de execuție și la o productivitate sporită, contribuind astfel la consolidarea durabilă a activității firmei.

Comparativ cu alte programe de finanțare, Programul Regional Centru este perceput ca fiind bine structurat și clar în ceea ce privește eligibilitatea investițiilor, însă procedurile administrative sunt mai complexe și mai îndelungate. Perioada mare dintre aprobarea proiectului și lansarea achizițiilor poate afecta eficiența investițiilor în domeniul tehnologic, unde echipamentele și aplicațiile se schimbă rapid.

Pentru optimizarea raportului cost–beneficiu în viitoarele apeluri, se recomandă simplificarea proceselor administrative, în special în ceea ce privește aprobarea modificărilor tehnice, precum și introducerea unor termene limită mai scurte pentru răspunsurile la solicitările de clarificare. De asemenea, ar fi utilă elaborarea unor ghiduri detaliate și exemple standardizate de documentație, care să reducă riscul interpretărilor diferite și timpul alocat pregătirii dosarelor.

În ansamblu, intervenția este considerată eficientă, cu un raport cost–rezultat pozitiv. Chiar dacă implementarea implică un efort administrativ consistent, investițiile realizate vor aduce beneficii durabile companiei, prin creșterea performanței, reducerea costurilor și modernizarea activității, contribuind totodată la atingerea obiectivelor de digitalizare asumate la nivel regional.

9. CONTRIBUȚIA LA OBIECTIVELE DE MEDIU ȘI SOCIALE

Proiectul contribuie în mod direct la realizarea obiectivelor orizontale ale Uniunii Europene privind dezvoltarea durabilă, tranziția verde și digitală, egalitatea de șanse și incluziunea socială. Prin activitățile propuse, proiectul promovează utilizarea eficientă a resurselor, protecția mediului, accesibilitatea pentru toate categoriile sociale, respectarea principiilor „A nu prejudicia în mod semnificativ” (DNSH) și „Poluatorul plătește”, precum și asigurarea tratamentului egal și nediscriminatoriu pentru toți participanții.

Egalitate de șanse și egalitate de gen

DART ARCHITECTS S.R.L. respectă toate obligațiile legale privind egalitatea de șanse și de tratament între angajați, fără nicio formă de discriminare. În cadrul activităților desfășurate se asigură oportunități egale de angajare și promovare, iar selecția personalului se realizează exclusiv pe baza competențelor, cunoștințelor și experienței relevante pentru activitatea derulată.

În ceea ce privește mobilitatea profesională, avansarea în funcții se face în mod obiectiv, ținând cont de performanțe, abilități și nivelul de pregătire profesională, fără criterii discriminatorii de sex, vârstă, etnie, religie sau apartenență politică.

În cadrul proiectului, echipa de implementare a fost stabilită exclusiv pe baza competențelor și a experienței relevante pentru obiectivele propuse. Aceasta este formată din două persoane de sex masculin și o persoană de sex feminin, asigurând un echilibru de gen și o distribuție echitabilă a responsabilităților.

De asemenea, în derularea procedurilor de achiziție publică se respectă principiile transparenței și ale tratamentului egal. Accesul la informații este asigurat fără discriminare tuturor potențialilor ofertanți, iar procesul de selecție respectă prevederile din Procedura de achiziții aplicabilă beneficiarilor privați. În fișele de post sunt incluse obligații explicite privind interzicerea oricărei forme de discriminare.

Nediscriminare și mobilitate socială

Societatea promovează un mediu de lucru bazat pe respect reciproc, incluziune și egalitate de șanse. Selectarea personalului, stabilirea echipei de proiect și avansarea în carieră se realizează pe criterii obiective, exclusiv în funcție de competențe, rezultate profesionale și capacitate de adaptare la cerințele proiectului.

Pe parcursul derulării proiectului, se respectă legislația națională și europeană privind nediscriminarea pe criterii de sex, rasă, etnie, religie, orientare politică sau dizabilitate. Procedurile interne și activitățile de management includ prevederi clare privind asigurarea egalității de șanse, iar echipa de implementare funcționează conform principiului meritocratic.

Accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități

În completarea obligațiilor legale, societatea va implementa măsuri concrete pentru creșterea accesibilității website-ului către persoanele cu dizabilități.

Astfel, platforma online va include:

- conținut accesibil, prin utilizarea de texte alternative descriptive pentru imagini și elemente multimedia, etichete clare pentru formulare și câmpuri de introducere, dimensiuni suficiente ale textului și contrast optim între fundal și conținut;
- navigare facilă, care să permită utilizarea site-ului prin tastatură și acces rapid la meniuri;
- funcționalități de feedback, pentru colectarea sugestiilor din partea utilizatorilor cu dizabilități, în vederea îmbunătățirii continue a accesibilității.

De asemenea, echipamentele IT achiziționate în cadrul proiectului vor fi compatibile cu cerințele persoanelor cu dizabilități, această condiție fiind inclusă în documentațiile de achiziție.

Societatea are deja experiență în integrarea persoanelor cu dizabilități, având angajată o persoană în această categorie pentru care programul de lucru și mediul de activitate au fost adaptate corespunzător. Aceasta va participa, de asemenea, la cursurile de instruire prevăzute prin proiect, ceea ce demonstrează angajamentul firmei față de incluziunea profesională și formarea continuă a tuturor angajaților.

Principiul „Poluatorul plătește”

Activitatea companiei nu generează emisii sau deșeuri semnificative. Singurele deșeuri rezultate sunt cele de hârtie, în cantități reduse, care sunt colectate selectiv și predate operatorului autorizat. Societatea respectă principiul „poluatorul plătește” prin implementarea măsurilor de prevenire și reciclare, contribuind la protejarea mediului și la reducerea impactului ecologic.

Protecția biodiversității

Amplasamentul proiectului nu se află în zone protejate NATURA 2000 și nu este situat în proximitatea unor arii sensibile din punct de vedere al biodiversității. Activitățile propuse nu presupun lucrări de construcții, ci doar achiziția de echipamente moderne, eficiente energetic, care nu necesită reglementare de mediu și contribuie indirect la reducerea consumului de resurse și a amprente de carbon.

Utilizarea eficientă a resurselor

Toate echipamentele utilizate funcționează pe bază de energie electrică și sunt certificate din punct de vedere al eficienței energetice. Plotterul și imprimanta 3D simplifică procesul de lucru și reduc consumul de materiale, optimizând livrarea serviciilor.

Imunizarea la schimbările climatice

Proiectul nu include lucrări de construcții și nu implică modificări asupra mediului natural. Activitățile propuse se desfășoară în aceeași locație ca activitatea existentă (cod CAEN 7111 – activități de arhitectură) și nu necesită autorizare de mediu. Echipamentele achiziționate vor contribui indirect la reducerea consumului energetic și a emisiilor de carbon.

Principiul DNSH

Proiectul respectă integral principiul DNSH, întrucât activitățile propuse nu au impact negativ asupra mediului. Nu sunt prevăzute lucrări de construcții, ci doar achiziția de echipamente IT performante și eficiente energetic, care contribuie la reducerea consumului de resurse și a amprente de carbon.

Toate echipamentele care vor fi achiziționate funcționează exclusiv pe bază de energie electrică și respectă cerințele europene privind eficiența energetică, restricțiile privind substanțele periculoase și gestionarea deșeurilor de echipamente electrice și electronice (Directivele 2009/125/CE, 2011/65/UE și 2012/19/UE).

Implementarea proiectului conduce la o utilizare mai eficientă a resurselor, prin tehnologii moderne ce reduc pierderile materiale și optimizează timpul de lucru. Activitatea companiei se desfășoară în același domeniu (cod CAEN 7111 – activități de arhitectură) și nu generează emisii, deșeuri periculoase sau poluare suplimentară.

Amplasamentul proiectului nu se află în zone protejate sau sensibile din punct de vedere al biodiversității. În consecință, proiectul nu prejudiciază în mod semnificativ mediul și se aliniază obiectivelor de sustenabilitate și eficiență energetică promovate la nivel european.

10. RECOMANDĂRI

Reprezentantul DART ARCHITECTS S.R.L. a precizat că principalele dificultăți întâmpinate în derularea proiectului au fost de natură procedurală, nu tehnică. În acest context, s-a recomandat introducerea unor mecanisme mai flexibile în cadrul apelurilor viitoare, care să permită actualizarea justificată a specificațiilor tehnice și a valorilor bugetare, fără a fi necesare modificări complexe ale contractului de finanțare.

S-a subliniat că durata mare a proceselor de analiză, evaluare și aprobare a documentațiilor poate avea efecte directe asupra derulării achizițiilor. În domeniul IT, evoluția tehnologică este foarte rapidă, iar echipamentele și aplicațiile software prevăzute inițial pot deveni învechite sau pot fi retrase de pe piață într-un interval scurt de timp. În multe cazuri, acestea sunt înlocuite de modele noi, cu performanțe superioare, dar și cu prețuri diferite. În lipsa unui mecanism clar care să permită adaptarea la aceste schimbări, beneficiarii sunt obligați fie să refacă documentațiile, fie să suporte diferențele de cost, ceea ce generează presiune financiară și întârzieri în implementare.

De asemenea, s-a evidențiat nevoia unei structuri mai clare și mai prietenoase a ghidului solicitantului, în special pentru întreprinderile fără experiență anterioară în gestionarea fondurilor nerambursabile. Limbajul tehnic și complexitatea procedurilor pot îngreuna procesul de pregătire și implementare a proiectelor. În acest sens, s-a propus ca ghidurile viitoare să includă exemple explicative, instrucțiuni detaliate și modele standardizate pentru documente (cereri, bugete, declarații), care să reducă riscul erorilor și timpul alocat pregătirii dosarului.

Un alt aspect remarcat a fost legat de colaborarea cu firmele de consultanță. Deși implicarea acestora este esențială pentru elaborarea, depunerea și monitorizarea proiectelor, nivelul de implicare variază considerabil. În unele cazuri, volumul mare de proiecte gestionate simultan de consultanți determină întârzieri în transmiterea documentațiilor și dificultăți de comunicare. În acest context, s-a recomandat stabilirea unor criterii minime de calitate și de responsabilitate pentru serviciile de consultanță, precum și definirea unor standarde clare privind termenele de livrare a documentelor și comunicarea cu beneficiarii.

Totodată, s-a recomandat simplificarea etapelor de raportare și verificare a cheltuielilor, prin digitalizarea completă a procesului și reducerea numărului de documente justificative. O procedură mai fluidă ar diminua timpii de analiză și ar reduce sarcina administrativă a beneficiarilor, în special pentru IMM-urile care nu dispun de personal specializat.

Beneficiarul a mai propus oferirea unui sprijin suplimentar pentru întreprinderile mici, sub forma unor sesiuni de formare, materiale explicative și exemple de bune practici. Acest tip de suport ar crește gradul de informare, ar facilita procesul de implementare și ar contribui la reducerea erorilor administrative.

În concluzie, principalele recomandări formulate se referă la:

- reducerea duratei de analiză și aprobare a documentațiilor;
- introducerea unui mecanism flexibil de actualizare a specificațiilor tehnice, justificat de evoluția rapidă a pieței IT;
- clarificarea și simplificarea ghidurilor prin modele și exemple standardizate;
- definirea și monitorizarea clară a responsabilităților consultantului extern;
- digitalizarea completă a proceselor administrative și de raportare;
- creșterea gradului de sprijin și formare pentru IMM-urile debutante;
- îmbunătățirea coordonării între programele de finanțare, pentru maximizarea complementarității și eficienței investițiilor.

11. CONCLUZII

Proiectul „Digitalizarea DART ARCHITECTS S.R.L.” se înscrie în obiectivele Priorității 2 – O regiune digitală, contribuind la creșterea gradului de digitalizare a întreprinderilor și la adoptarea de tehnologii moderne în activitatea curentă. Prin investițiile propuse, compania urmărește modernizarea proceselor interne, eficientizarea muncii echipei și creșterea competitivității pe piața serviciilor de arhitectură și design.

Proiectul are o structură clară și bine adaptată nevoilor reale ale companiei. Activitățile propuse – de la achiziția echipamentelor IT, a software-urilor de proiectare 3D și VR, până la instruirea personalului – formează un ansamblu coerent care sprijină transformarea digitală a firmei. Implementarea acestor măsuri va permite automatizarea proceselor de lucru, reducerea timpilor de execuție și îmbunătățirea calității serviciilor oferite.

În etapa actuală, proiectul se desfășoară conform planului general, cu mici întârzieri cauzate de durată mare de analiză și aprobare a modificărilor tehnice. Beneficiarul a demonstrat o bună capacitate de gestionare, menținând ritmul activităților printr-o planificare atentă și o comunicare constantă cu Autoritatea de Management. Chiar dacă evoluția rapidă a pieței IT a impus ajustări, compania a reușit să se adapteze fără a afecta valoarea sau obiectivele proiectului.

Impactul anticipat este pozitiv, atât la nivel intern, cât și extern. Pentru echipa DART ARCHITECTS, proiectul aduce o îmbunătățire reală a condițiilor de lucru, crește precizia și eficiența în activitatea de proiectare și consolidează colaborarea între membrii echipei. Pentru clienți și parteneri, noile tehnologii vor permite o comunicare mai rapidă și prezentări mai interactive, contribuind la creșterea gradului de satisfacție și la consolidarea imaginii profesionale a companiei.

Din punct de vedere economic, raportul dintre costuri și beneficii este echilibrat. Investițiile vor genera economii pe termen mediu, prin reducerea dependenței de servicii externe și prin optimizarea fluxurilor de lucru. Deși implementarea presupune un efort administrativ ridicat, beneficiile viitoare – eficiență, productivitate și creșterea calității – justifică pe deplin investiția. Costurile indirecte, inclusiv cele legate de formare profesională și creditul-punte, sunt considerate rezonabile în raport cu avantajele obținute.

Proiectul respectă principiile orizontale ale Uniunii Europene, inclusiv egalitatea de șanse, accesibilitatea persoanelor cu dizabilități și protecția mediului. Activitățile propuse nu produc efecte negative asupra mediului, iar echipamentele achiziționate sunt eficiente energetic și conforme cu cerințele europene.

Pe baza experienței din implementare, beneficiarul a formulat câteva recomandări pentru îmbunătățirea viitoarelor apeluri de proiecte. Acestea vizează reducerea duratei de analiză și aprobare a documentațiilor, introducerea unui mecanism flexibil care să permită actualizarea justificată a specificațiilor tehnice, clarificarea ghidurilor solicitantului prin modele standardizate și simplificarea procedurilor administrative. De asemenea, s-a subliniat importanța unei mai bune reglementări a serviciilor de consultanță, prin stabilirea unor standarde clare privind termenele și calitatea documentațiilor.

În ansamblu, proiectul „Digitalizarea DART ARCHITECTS S.R.L.” reprezintă un exemplu de investiție relevantă pentru atingerea obiectivelor Priorității 2 – O regiune digitală. Prin adoptarea echipamentelor moderne, formarea personalului și utilizarea soluțiilor digitale inovatoare, compania face un pas important spre modernizare și eficiență. Rezultatele obținute și experiența acumulată vor contribui la consolidarea procesului de digitalizare în mediul de afaceri regional.

3.1 Minută interviu Studiu de Caz – DART ARCHITECTS SRL

Data: 14 august 2025

Locație: online

Participanți: administrator/manager de proiect DART ARCHITECTS SRL și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Context și scopul discuțiilor

Interviul a avut ca scop principal documentarea experienței beneficiarului în procesul de accesare, contractare și implementare a unui proiect de digitalizare finanțat în cadrul Priorității 2 – „O regiune digitală” din Programul Regional Centru 2021–2027. Discuția a vizat înțelegerea modului în care proiectul contribuie la transformarea digitală a întreprinderii, dar și identificarea barierelor și lecțiilor învățate pentru îmbunătățirea apelurilor viitoare.

Descrierea proiectului și obiectivele propuse

Proiectul face parte din acțiunea dedicată sprijinirii IMM-urilor pentru digitalizare, în cadrul Priorității 2. Este implementat de o firmă din domeniul proiectării și arhitecturii, activă în industriile creative. Proiectul este implementat de DART ARCHITECTS SRL, o firmă de arhitectură și proiectare activă în domeniile creative, specializată în servicii de design, arhitectură și consultanță tehnică. Necesitatea proiectului a fost identificată ca urmare a presiunii de a crește eficiența internă, de a reduce timpii de lucru și erorile umane, dar și de a asigura servicii competitive într-o piață tot mai digitalizată. Administratorul firmei a subliniat că digitalizarea „nu este un moft, ci o condiție de supraviețuire”, menționând că fără adoptarea noilor tehnologii, riscul de a deveni irelevant pe piață este major.

Obiectivul principal al proiectului îl reprezintă modernizarea și automatizarea fluxurilor de lucru interne prin achiziția de echipamente hardware performante și software specializat (aplicații CAD, ERP, CRM, soluții de colaborare online). De asemenea, proiectul urmărește îmbunătățirea colaborării digitale între echipe și parteneri externi, creșterea preciziei lucrărilor, reducerea erorilor și scurtarea timpilor de livrare.

Un obiectiv complementar vizează creșterea atractivității serviciilor oferite prin implementarea tehnologiilor 3D și VR, care permit prezentarea imersivă a proiectelor către clienți, o cerință tot mai frecventă în domeniu. Pe termen lung, compania își propune să își consolideze poziția pe piață și să poată aborda proiecte de anvergură mai mare, inclusiv în afara țării.

Stadiul implementării și principalele activități desfășurate

La momentul interviului, proiectul se afla într-un stadiu intermediar de implementare. Beneficiarul a finalizat procesul de selecție a furnizorilor și a pregătit documentațiile de achiziție, însă derularea efectivă a contractelor a fost blocată temporar din cauza necesității de actualizare a specificațiilor tehnice.

Aceste modificări au devenit indispensabile deoarece, între momentul elaborării cererii de finanțare (în urmă cu peste un an) și faza de achiziție, **piața echipamentelor IT și software-urilor s-a modificat semnificativ**. Multe dintre specificațiile incluse în proiectul aprobat nu mai corespund realității tehnologice – fie echipamentele nu se mai produc, fie există versiuni mult mai performante la prețuri similare.

În consecință, beneficiarul a transmis către ADR Centru o solicitare oficială de modificare a specificațiilor, menționând că ajustările **nu modifică bugetul total al proiectului**. Cu toate acestea, la data interviului, răspunsul întârziase de peste o lună și jumătate, iar consultantul și echipa de proiect se aflau în așteptare, neputând lansa achizițiile fără avizul oficial.

Beneficiarul a explicat că situația creează dificultăți multiple: decalarea planificării interne, amânarea unor proiecte curente care depind de echipamentele respective (ex. imprimantă A0 pentru planșe mari), precum și costuri suplimentare generate de apelarea temporară la servicii externe. Totodată, creditul-punte contractat pentru finanțarea coparticipării a fost parțial utilizat între timp pentru alte nevoi urgente, diminuând buffer-ul financiar disponibil.

Beneficiarul a arătat că, în ciuda acestor întârzieri, colaborarea cu ADR Centru a fost, în general, bună, cu excepția sincopei legate de aprobarea modificărilor. Evaluarea cererilor și procesarea clarificărilor în fazele anterioare s-au desfășurat fluent, fără dificultăți majore.

Dificultăți și provocări întâmpinate

Cele mai importante provocări semnalate se referă la:

- **Complexitatea ghidului solicitantului** – limbajul tehnic și terminologia specifică fondurilor europene au făcut dificilă înțelegerea cerințelor fără sprijinul unui consultant specializat.
- **Definirea specificațiilor tehnice** – acestea au fost stabilite inițial fără consultarea directă a furnizorilor, ceea ce a condus ulterior la necorespunțări între cerințele aprobate și realitatea pieței.
- **Durata proceselor administrative** – timpul lung scurs între elaborarea proiectului și momentul efectiv al achizițiilor a generat pierderea „ferestrei de oportunitate”, aspect critic în domeniul digitalizării, unde echipamentele devin rapid învechite.
- **Întârzierea răspunsului la solicitarea de modificare** – lipsa unei proceduri clare și rapide pentru actualizarea specificațiilor a produs blocaje în implementare și afectează planificarea financiară.
- **Presiune financiară** – creditul contractat pentru susținerea contribuției proprii a început să fie consumat înainte de lansarea achizițiilor, din cauza amânărilor succesive.

- **Capacitatea redusă a consultanților** – beneficiarul a menționat că firmele de consultanță gestionează simultan un număr mare de proiecte, ceea ce poate duce la întârzieri în comunicare și la o monitorizare insuficientă a termenelor procedurale.

Impactul anticipat și schimbările așteptate

Beneficiarul a descris o serie de efecte pozitive anticipate, odată cu finalizarea proiectului:

- **Eficientizarea fluxurilor de lucru:** automatizarea etapelor de proiectare și documentare va reduce semnificativ timpul de lucru și va îmbunătăți controlul intern.
- **Reducerea erorilor umane:** integrarea aplicațiilor software și digitalizarea proceselor repetitive vor limita riscul de eroare, frecvent în proiectele de lungă durată.
- **Creșterea calității serviciilor:** prezentările imersive 3D și VR vor oferi o experiență superioară clienților și vor consolida imaginea profesională a companiei.
- **Extinderea pieței:** digitalizarea va permite abordarea unor proiecte mai mari, inclusiv la nivel internațional, fără a crește proporțional personalul.
- **Colaborare digitală integrată:** implementarea platformelor online pentru lucru colaborativ va facilita cooperarea în timp real între arhitecți, ingineri și alți parteneri, indiferent de locație.
- **Reducerea consumului de hârtie și resurse:** adoptarea soluțiilor digitale contribuie indirect la protecția mediului, reducând tipărirea masivă a planșelor de lucru.

Aplicarea principiilor orizontale și de sustenabilitate

În conceperea proiectului, beneficiarul a avut în vedere principiile de sustenabilitate și incluziune. În spiritul principiului DNSH, au fost prevăzute echipamente eficiente energetic și soluții tehnice compatibile cu utilizarea surselor regenerabile de energie. Beneficiarul a menționat că, în măsura posibilităților, va integra echipamentele într-un sistem fotovoltaic pentru a reduce amprenta de carbon.

În ceea ce privește egalitatea de șanse și accesibilitatea, firma a planificat achiziția de mobilier ergonomic și echipamente adaptate, precum și instruirea personalului în utilizarea softurilor într-un mod accesibil tuturor. De asemenea, aplicațiile software selectate respectă standardele de accesibilitate pentru persoane cu deficiențe de vedere.

Evaluarea procesului și a ghidului de finanțare

Beneficiarul a apreciat disponibilitatea și profesionalismul echipei ADR Centru, dar a remarcat că ghidul de finanțare, deși bine structurat, este dificil de parcurs de către firmele fără experiență în proiecte europene. A evidențiat că apelul a fost gândit corect din punctul de vedere al scopului – sprijinirea digitalizării proceselor interne – dar gradul de complexitate a descurajat o parte semnificativă a IMM-urilor potențial interesate.

Totodată, a menționat că durata mare între momentul depunerii și semnarea contractului de finanțare a avut un efect negativ asupra actualității tehnice a proiectelor, recomandând reducerea acestui interval în apelurile viitoare.

Recomandări și lecții învățate

Pe baza experienței sale, beneficiarul a formulat o serie de sugestii:

Simplificarea procedurii de modificare a specificațiilor tehnice, prin termene clare și posibilitatea de a aproba rapid echivalențe tehnologice, mai ales pentru proiectele de digitalizare.

Clarificarea și exemplificarea cerințelor din ghidul solicitantului, prin modele de bugete și exemple practice privind eligibilitatea TVA-ului, cursul valutar și scenariile de implementare.

Introducerea obligatorie a serviciilor de configurare și instruire în pachetele software achiziționate, pentru a evita costurile suplimentare ulterioare.

Crearea de apeluri mixte, care să permită corelarea digitalizării cu mici investiții în producție, pentru a sprijini IMM-urile să integreze tehnologia în activitatea de bază.

Accelerarea procedurilor de evaluare și contractare, astfel încât proiectele să rămână relevante din punct de vedere tehnologic și să nu piardă fereastra de oportunitate.

Concluzii generale

Proiectul analizat ilustrează în mod elocvent provocările și oportunitățile cu care se confruntă IMM-urile creative în procesul de digitalizare. Beneficiarul a demonstrat o viziune strategică și o motivație clară de a-și transforma activitatea, deși experiența redusă cu proiectele europene și complexitatea cadrului procedural au generat dificultăți în derulare.

Implementarea a fost afectată de evoluția rapidă a pieței tehnologice și de lipsa unei proceduri flexibile pentru actualizarea specificațiilor tehnice, dar, pe ansamblu, proiectul rămâne relevant și cu potențial de impact major asupra competitivității firmei.

4. STUDIU DE CAZ NR. 4 – DIGITALIZAREA SOCIETĂȚII ELECTROCONSTRUCTIA ELCO ALBA IULIA SA

Denumire evaluare: Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”

Denumire proiect: Digitalizarea societății ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA SA

Beneficiar: ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A., cod SMIS 324633

Localizare investiție: Municipiul Alba Iulia, județul Alba

1. OBIECTUL ȘI SCOPUL STUDIULUI DE CAZ

Acest studiu de caz are rolul de a sprijini procesul de evaluare a intervențiilor finanțate prin Programul Regional Regiunea Centru, în cadrul Temei 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”.

Analizele și constatările prezentate contribuie la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare și permit realizarea unor comparații între diferitele tipuri de intervenții, investiții și beneficiari. Aceste comparații evidențiază mecanismele prin care resursele disponibile și cele create în cadrul proiectelor sunt utilizate și valorificate, precum și modul în care acești factori, alături de elementele de context, influențează implementarea și rezultatele intervențiilor.

Studiul de caz contribuie, de asemenea, la evaluarea măsurii în care intervențiile de digitalizare răspund nevoilor grupurilor țintă, oferă soluții eficiente la provocările socio-economice din Regiunea Centru și sprijină strategiile și obiectivele relevante ale programului.

Selecția proiectului analizat în cadrul acestui studiu de caz a fost realizată conform criteriilor stabilite în metodologia de evaluare, având în vedere **tipul de intervenție, nivelul de complexitate și stadiul de implementare**. Proiectul face parte din eșantionul **dedicat IMM-urilor**, asigurând astfel diversitatea tipurilor de beneficiari și posibilitatea analizării modului în care diferite contexte instituționale și economice influențează procesul de digitalizare.

Metodologia utilizată îmbină analiza documentară bazată pe documentele de proiect furnizate de beneficiar (**cererea de finanțare, planul de digitalizare**) cu interviul realizat cu **managerul de proiect**, asigurând o înțelegere completă a modului în care intervențiile contribuie la dezvoltarea și modernizarea regiunii prin digitalizare.

2. PREZENTAREA CAZULUI OBIECT AL STUDIULUI

Denumire proiect	Digitalizarea societății ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA SA
Cod SMIS	324633
Localizare	Municipiul Alba Iulia, Alba
Beneficiar	ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A

Prioritate/ Obiectiv specific	P2.O regiune digitală RSO1.2_Vvalorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice RSO1.4_Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenoriat
Apel proiect/ Operațiune	Acțiunea 2.2 Întreprinderi digitale pentru o economie avansată – sectoarele de specializare inteligentă
Perioadă de implementare (inceput/final)	06.06.2025 – 05.06.2025
Buget proiect	885.861,46 lei total 708.600,58 lei nerambursabil
Context proiect	Necesitatea investiției în soluții digitale a rezultat din dorința societății ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA SA de a consolida nivelul de digitalizare intern, pentru a-și transforma și îmbunătăți serviciile oferite clienților. Implementarea prezentului proiect de digitalizare urmărește eficientizarea proceselor operaționale, reducerea costurilor de timp și resurse, precum și creșterea competitivității economice. În final, beneficiarii direcți ai acestei transformări vor fi clienții societății, care vor experimenta servicii mai rapide, mai sigure și de calitate superioară. Locația de implementare este sediul social al companiei din Municipiul Alba Iulia, Str. Ion Arion, nr. 62, județul Alba. La nivel regional, proiectul contribuie la revitalizarea economiei locale, la creșterea productivității și la sporirea rezilienței în fața eventualelor șocuri economice, fiind aliniat la obiectivele Planului de dezvoltare al Regiunii Centru 2021–2027. Acesta vizează utilizarea avantajelor oferite de tehnologia informației și comunicațiilor în economie. În contextul proceselor de tranziție industrială prin care a trecut regiunea – similare celor din alte zone ale României și ale Europei – s-au evidențiat provocări precum dezindustrializarea, deficitul de competențe digitale moderne și nivelul redus de productivitate în afara sectoarelor tradiționale. Prin investiția propusă, societatea va dezvolta și digitaliza activitatea de lucrări de instalații electrice (CAEN 4321), conform standardelor actuale ale pieței. Această activitate se încadrează în domeniul de specializare inteligentă RIS3 Centru – „Mediul construit sustenabil”, prin integrarea tehnologiilor digitale în lanțul valoric specific sectorului. Scopul principal al proiectului și al studiului de fundamentare aferent constă în identificarea și implementarea soluțiilor IT necesare pentru digitalizarea proceselor tehnologice. Acestea includ: • achiziția de echipamente IT, echipamente de comunicații și licențe software; • implementarea de aplicații informatice integrate; • instruirea personalului pentru utilizarea eficientă a noilor instrumente digitale. Proiectul contribuie, astfel, la modernizarea industrială și la susținerea digitalizării economiei și societății, aliniindu-se obiectivelor strategice ale Strategiei de Specializare Inteligentă a Regiunii Centru (RIS3 Centru) și ale Strategiei privind Tranziția Industrială în România. În mod concret, proiectul răspunde următoarelor direcții strategice și acțiuni:
Justificare proiect	

	Acțiunea 2.3 – Susținerea modernizării industriale a IMM-urilor; Acțiunea 2.4 – Sprijinirea digitalizării companiilor; Industria 4.0 – Digitalizarea fluxurilor tehnologice și automatizarea proceselor, în concordanță cu planul de măsuri privind tranziția industrială. Obiective specifice ale proiectului OBIECTIV 1: Valorificarea avantajelor digitalizării Implementarea procesului de transformare digitală a societății prin achiziția de active corporale și necorporale (hardware și software) până la finalul perioadei de implementare, cu scopul de a optimiza fluxurile de lucru și de a reduce timpul de execuție al proceselor interne. OBIECTIV 2: Îndeplinirea indicatorilor de digitalizare Societatea ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA SA va atinge un nivel ridicat de intensitate digitală, prin integrarea și utilizarea a 11 din cele 12 tehnologii digitale prevăzute în cadrul programului, consolidând astfel performanța și competitivitatea întreprinderii. OBIECTIV 3: Creșterea competențelor digitale ale personalului Asigurarea instruirii personalului în utilizarea noilor soluții digitale și promovarea unei culturi organizaționale bazate pe inovație, digitalizare și eficiență operațională.

3. OBIECTIVELE ȘI LOGICA INTERVENȚIEI

Scopul principal al proiectului „Digitalizarea societății ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA SA” este modernizarea proceselor interne, creșterea eficienței activităților și integrarea fluxurilor de lucru într-un sistem digital unitar. Prin această investiție, compania urmărește să își îmbunătățească performanța operațională, să reducă birocrăția și să crească transparența și acuratețea informațiilor utilizate în luarea deciziilor.

Proiectul se aliniază în mod direct la obiectivele Priorității 2 – „O regiune digitală” din cadrul Programului Regional Centru 2021–2027, în special la obiectivul specific OS 1.2 – Valorificarea avantajelor digitalizării în beneficiul companiilor și al economiei regionale. Acesta promovează adoptarea tehnologiilor digitale în activitățile economice și sprijină tranziția către o economie bazată pe inovație și cunoaștere.

În contextul în care sectorul instalațiilor electrice și al energiei regenerabile este tot mai competitiv, digitalizarea reprezintă pentru companie o necesitate strategică, nu doar o modernizare tehnică. Prin introducerea unui sistem ERP integrat, achiziția de echipamente performante și implementarea de aplicații software specializate, proiectul contribuie la:

- optimizarea proceselor de producție și management;
- automatizarea sarcinilor administrative;
- creșterea calității și a trasabilității serviciilor oferite;
- adaptarea activității companiei la cerințele economiei digitale.

Proiectul susține obiectivele majore ale PR Centru privind creșterea gradului de digitalizare a întreprinderilor și implementarea conceptului de Industrie 4.0, prin integrarea tehnologiilor informatice în activitățile curente ale companiei.

Intervențiile propuse în cadrul proiectului au fost alese în baza unei analize interne a nevoilor companiei, efectuată de noua echipă managerială, care a identificat principalele dificultăți:

- volumul mare de activități administrative, gestionate manual;
- lipsa unui sistem informatic unitar pentru urmărirea lucrărilor și a stocurilor;
- dependența de servicii externe pentru proiectare și ridicări topografice;
- dificultăți în comunicarea și planificarea activităților între departamente.

Pornind de la aceste constatări, s-au stabilit trei direcții majore de investiții, în ordinea priorității și a impactului economic:

- Implementarea unui sistem ERP personalizat, adaptat specificului activității de lucrări de instalații electrice. Sistemul integrează module de gestiune a stocurilor, planificare a lucrărilor, evidență financiară, CRM și management al flotei auto. Scopul este automatizarea fluxurilor de date, eliminarea dublurilor și asigurarea unei evidențe clare și în timp real a operațiunilor.
- Achiziția de echipamente IT performante și software de proiectare tehnică, destinate internalizării activității de proiectare. Prin această investiție, compania reduce costurile generate de subcontractori, îmbunătățește calitatea proiectelor și asigură o capacitate crescută de reacție în relația cu clienții.
- Dotarea cu un kit dronă pentru ridicări topografice, utilizat în special în proiectele fotovoltaice. Soluția permite realizarea măsurătorilor în regim propriu, crește precizia lucrărilor și reduce timpii de execuție, contribuind direct la eficiența economică a activității.

Prioritizarea investițiilor s-a realizat în funcție de impactul imediat asupra eficienței și competitivității, dar și de capacitatea fiecărei intervenții de a fi integrată într-un sistem digital coerent. Toate investițiile propuse se completează reciproc și urmăresc o transformare digitală completă – de la partea administrativă, până la procesele tehnice și de execuție.

Proiectul a fost conceput ținând cont de realitățile pieței locale și regionale, dar și de nevoile concrete ale companiei și ale angajaților săi. Regiunea Centru, în care activează compania, se confruntă cu provocări comune mediului de afaceri românesc: deficit de forță de muncă calificată, productivitate scăzută în afara sectoarelor tradiționale și necesitatea adaptării la tehnologiile digitale moderne.

În acest context, proiectul de digitalizare răspunde acestor nevoi prin:

- automatizarea proceselor de lucru, care reduce presiunea administrativă asupra personalului existent;
- optimizarea resurselor umane, permițând ca angajații să se concentreze pe activități cu valoare adăugată mai mare;
- instruirea angajaților pentru utilizarea noilor instrumente digitale, contribuind la creșterea competențelor profesionale;
- crearea unui mediu de lucru modern, mai atractiv pentru tinerii specialiști.

Beneficiarii direcți sunt angajații societății, care vor lucra într-un sistem digital integrat, dar și clienții și partenerii companiei, care vor beneficia de servicii mai rapide și mai transparente. Pe termen mediu, proiectul contribuie la consolidarea poziției companiei în domeniul instalațiilor electrice și energiei verzi și la creșterea competitivității regionale.

Logica intervenției se bazează pe un lanț clar cauză–efect: nevoile reale de digitalizare → investiții în tehnologie și instruire → creșterea eficienței și calității serviciilor → consolidarea poziției pe piață. Proiectul este coerent, bine fundamentat și complet aliniat atât cu obiectivele Programului Regional Centru, cât și cu strategia de dezvoltare economică și digitală a regiunii.

4. COMPONENTELE PROIECTULUI

Activități	Activitatea 0 – Activitatea de pregătire a proiectului/ Planul de digitalizare Această activitate vizează elaborarea Planului de digitalizare al societății ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A., document esențial pentru fundamentarea intervențiilor propuse. În cadrul ei se identifică nevoile de transformare digitală, soluțiile IT necesare, precum și modul de implementare etapizată a acestora. Rezultatul principal îl reprezintă stabilirea direcțiilor de digitalizare și a indicatorilor de performanță care vor fi urmăriți pe durata implementării proiectului. Activitatea 1 – Activitatea de informare și publicitate



	Activitatea are rolul de a asigura vizibilitatea și transparența proiectului, în conformitate cu cerințele privind comunicarea finanțărilor din fonduri europene. Se vor realiza materiale și acțiuni de informare, precum publicarea anunțurilor de început și de final, afișarea panourilor de informare, etichetarea echipamentelor achiziționate și documentarea vizuală a progresului proiectului. Scopul este de a informa publicul și partenerii despre obiectivele și rezultatele obținute. Activitatea 2 – Activitatea de pregătire a documentațiilor de achiziție, contractare și recepție a echipamentelor și soluțiilor digitale Această activitate cuprinde pregătirea documentațiilor de achiziție, derularea procedurilor conform legislației aplicabile, încheierea contractelor cu operatorii economici și recepția echipamentelor și a activelor necorporale prevăzute în proiect. Include achiziția sistemului ERP, a echipamentelor IT, software-urilor specializate și a altor soluții de digitalizare necesare. Scopul este implementarea completă a infrastructurii digitale a companiei. Activitatea 3 – Realizarea unui raport de audit tehnic Această activitate constă în elaborarea unui raport de audit tehnic, care să confirme implementarea și utilizarea tehnologiilor digitale asumate prin proiect. Auditul este efectuat de un furnizor specializat în domeniul TIC și are rolul de a valida atingerea indicatorilor de intensitate digitală conform cerințelor programului și standardelor DESI 2019. Activitatea 4 – Elaborarea și depunerea cererilor de rambursare și a rapoartelor de progres Activitatea presupune pregătirea, completarea și transmiterea documentațiilor financiare și tehnice către autoritatea de management, pe parcursul și la finalul implementării proiectului. Include elaborarea cererilor de plată, cererilor de rambursare, precum și a rapoartelor de progres și a raportului final, în vederea monitorizării corecte a proiectului. Activitatea 5 – Cursuri de formare profesională În cadrul acestei activități se vor organiza cursuri de formare profesională pentru angajații societății, cu scopul de a dezvolta competențele digitale necesare utilizării eficiente a noilor sisteme implementate. Instruirea are rolul de a facilita adaptarea personalului la mediul digitalizat și de a asigura o utilizare optimă a tehnologiilor achiziționate prin proiect.
Rezultate așteptate	Implementarea proiectului de digitalizare a societății ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. are ca scop principal creșterea nivelului de digitalizare și a competitivității companiei, prin adoptarea unor tehnologii moderne și prin formarea personalului în domeniul digital. Rezultatele așteptate sunt grupate pe trei direcții majore, în concordanță cu obiectivele proiectului și cu indicatorii asumați 1. Valorificarea avantajelor digitalizării Achiziționarea și implementarea unui număr de 11 active corporale (echipamente IT, sisteme hardware, dispozitive pentru comunicații și infrastructură digitală) și 5 active necorporale (licențe software, aplicații informatice, soluții ERP și de proiectare).



	Crearea unei infrastructuri digitale integrate, care permite automatizarea fluxurilor interne și gestionarea unitară a activităților din domeniul instalațiilor electrice și al proiectelor de energie verde. Reducerea timpilor de execuție și a volumului de muncă manual, prin utilizarea sistemelor informatice de planificare, gestiune și raportare. Creșterea transparenței și acurateței datelor, datorită digitalizării fluxurilor de lucru și a raportării în timp real. 2. Îndeplinirea indicatorilor de proiect și creșterea intensității digitale Atingerea unui nivel ridicat de intensitate digitală, prin utilizarea unui număr de 11 tehnologii digitale relevante conform metodologiei DESI 2019. Integrarea completă a proceselor de lucru în sistemul ERP, care va include module pentru gestiune, contabilitate, logistică, planificare, CRM și managementul flotei. Digitalizarea completă a activității de proiectare, prin utilizarea software-urilor specializate și a echipamentelor de înaltă performanță. Creșterea eficienței economice și a productivității prin reducerea erorilor umane și optimizarea resurselor. 3. Impactul soluțiilor digitale asupra angajaților și utilizatorilor Instruirea a minimum 4 angajați ai societății pentru utilizarea noilor sisteme digitale, în vederea asigurării unei tranziții eficiente către mediul digitalizat. Crearea unei culturi organizaționale orientate spre inovație și performanță, prin utilizarea curentă a tehnologiilor digitale în activitatea zilnică. Creșterea gradului de utilizare a soluțiilor digitale, cu un minim de 10 utilizatori unici anual ai aplicațiilor implementate (inclusiv parteneri, colaboratori sau clienți). Îmbunătățirea comunicării interne și externe prin intermediul platformelor digitale și a sistemelor integrate de gestionare a relațiilor cu clienții. Creșterea satisfacției angajaților și a clienților datorită simplificării proceselor și a accesului mai rapid la informații. 4. Rezultate generale și impact asupra mediului de afaceri Modernizarea și transformarea digitală a întreprinderii, conform obiectivelor Programului Regional Centru 2021–2027 – Prioritatea 2 „O regiune digitală”. Consolidarea poziției companiei pe piața regională, prin adaptarea la cerințele actuale de digitalizare și prin oferirea de servicii moderne și eficiente. Creșterea competitivității economice și a capacității de reacție la schimbările tehnologice și de piață. Reducerea dependenței de servicii externe și optimizarea costurilor de operare prin internalizarea activităților de proiectare și topografie. Contribuție la dezvoltarea regională sustenabilă, prin stimularea tranziției către o economie digitală și prin îmbunătățirea competențelor digitale la nivel local.
Grup țintă	Grupul țintă al proiectului este reprezentat în principal de angajații societății ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A., care vor fi direct implicați în procesul de digitalizare și vor utiliza soluțiile informatice implementate. Aceștia provin

	din toate departamentele societății – administrativ, tehnic, logistic și financiar – și au roluri esențiale în desfășurarea activităților de zi cu zi ale întreprinderii. Proiectul este conceput pentru a îmbunătăți competențele digitale ale personalului existent și pentru a le oferi instrumentele necesare pentru o activitate mai eficientă, automatizată și mai bine organizată. Totodată, beneficiile rezultate se vor extinde asupra partenerilor, colaboratorilor și clienților companiei, care vor interacționa cu sistemele digitale implementate (platforme, aplicații, instrumente de comunicare și raportare). Beneficiarii direcți Beneficiarii direcți ai proiectului sunt: • Cei 13 angajați ai societății, care vor beneficia de instruire în utilizarea noilor tehnologii digitale și de îmbunătățirea condițiilor de muncă prin automatizarea proceselor; • Echipa de management, care va avea acces la instrumente digitale moderne pentru planificare, control, analiză și raportare financiară în timp real; • Departamentul tehnic, care va utiliza software specializat de proiectare și echipamente performante pentru derularea lucrărilor electrice și a proiectelor fotovoltaice; • Departamentul administrativ, care va lucra într-un mediu digitalizat, cu fluxuri integrate de documente și proceduri simplificate. Prin instruirea a cel puțin 4 angajați în domeniul digitalizării și prin utilizarea soluțiilor informatice de către minimum 10 utilizatori unici anual, proiectul contribuie la creșterea nivelului de competență digitală și la modernizarea modului de lucru intern. Beneficiarii indirecți Pe lângă personalul companiei, proiectul va genera efecte pozitive și pentru alte categorii: • Clienții și partenerii companiei, care vor beneficia de servicii mai rapide, mai precise și mai transparente, datorită digitalizării proceselor și a implementării sistemului ERP; • Furnizorii și colaboratorii, care vor putea interacționa cu societatea prin mijloace digitale moderne (facturare electronică, schimb de documente, transmiterea ofertelor); • Comunitatea locală și economia regională, care vor beneficia indirect de pe urma creșterii competitivității întreprinderii și a consolidării sectorului instalațiilor electrice și al energiei verzi în Regiunea Centru.

5. PROGRES ÎN IMPLEMENTARE

În prezent, proiectul se află în faza incipientă de implementare, după semnarea contractului de finanțare la data de 5 iunie 2025. Obiectivele generale și specifice sunt menținute conform cererii de finanțare, iar activitățile se desfășoară conform planificării inițiale, cu mici ajustări la nivelul achizițiilor.

În această etapă, compania lucrează la pregătirea documentațiilor de achiziție pentru echipamentele și soluțiile IT prevăzute în proiect, urmărind lansarea procedurilor conform legislației aplicabile. Deși nu există încă rezultate tangibile din implementare, progresul administrativ este considerat satisfăcător, iar echipa de management este implicată activ în monitorizarea etapelor.

Proiectul este în faza pregătitoare a implementării efective. Au fost parcurse etapele premergătoare depunerea, evaluarea și contractarea proiectului și s-au clarificat aspectele administrative și tehnice. Beneficiarul a început procesul de revizuire a specificațiilor tehnice pentru echipamentele propuse, ca urmare a modificărilor apărute pe piața IT față de momentul depunerii cererii. Pe partea de software, colaborarea cu furnizorul este funcțională, iar soluția ERP este deja personalizată conform cerințelor companiei. Se așteaptă ca în perioada următoare să fie lansate achizițiile pentru partea

Beneficiarul consideră că șansele de atingere a obiectivelor stabilite sunt ridicate, în ciuda întârzierilor administrative inițiale. Echipa de management are o abordare realistă, bazată pe monitorizare constantă și pe adaptarea la contextul tehnologic actual. Deși unele echipamente planificate inițial nu mai sunt disponibile, compania estimează că soluțiile echivalente propuse vor îndeplini aceleași funcționalități și vor permite atingerea indicatorilor de digitalizare. Există o încredere generală că proiectul va produce efectele scontate asupra eficienței operaționale, iar tranziția către sistemul digital se va realiza fără probleme majore.

Principalele dificultăți anticipate în continuarea implementării sunt:

- Evoluția rapidă a pieței IT, care determină înlocuirea unor echipamente și actualizarea specificațiilor tehnice;
- Rigiditatea procedurilor de verificare și clarificare din partea autorității de management, care poate genera întârzieri;
- Lipsa specialiștilor IT în cadrul ADR Centru, ceea ce îngreunează evaluarea și validarea soluțiilor tehnice propuse;
- Erori în documentația tehnică inițială, provenite de la consultantul proiectului, care au necesitat corecții suplimentare.

Aceste provocări pot duce la întârzieri moderate, dar nu afectează în mod semnificativ implementarea generală.

Pentru a preveni întârzierile și a asigura atingerea rezultatelor, beneficiarul a adoptat mai multe măsuri concrete:

- Revizuirea și corectarea documentației tehnice, astfel încât specificațiile să corespundă echipamentelor disponibile pe piață;
- Consultarea directă cu furnizorii de soluții IT, pentru alegerea celor mai potrivite produse, fără depășirea bugetului aprobat;
- Monitorizarea atentă a etapelor de achiziție și colaborarea permanentă cu consultanții și partenerii tehnici;
- Planificarea unei perioade de tranziție de aproximativ trei luni, în care sistemul ERP va funcționa în paralel cu procesele actuale, pentru a permite adaptarea treptată a personalului.

Prin aceste măsuri, compania urmărește o implementare coerentă și fără sincope majore. Beneficiarul apreciază că proiectul răspunde foarte bine nevoilor reale ale companiei și ale angajaților, mai ales în contextul lipsei de personal și al volumului ridicat de sarcini administrative. Prin digitalizare, angajații vor beneficia de procese simplificate, automatizate și mai clare, iar conducerea va avea instrumente digitale pentru control, analiză și decizie rapidă. De asemenea, proiectul contribuie la profesionalizarea forței de muncă și la crearea unui mediu de lucru modern și eficient, adaptat cerințelor actuale ale pieței.

Beneficiarul se așteaptă ca, la finalul proiectului:

- activitatea societății să fie complet digitalizată, prin implementarea unui sistem ERP funcțional și interconectat cu toate departamentele;
- procesele interne să fie mai rapide și mai transparente;
- costurile operaționale să scadă, prin reducerea dependenței de servicii externe (proiectare, topografie);
- angajații să fie mai bine pregătiți pentru utilizarea tehnologiilor moderne;
- relația cu clienții și furnizorii să se îmbunătățească datorită platformelor digitale de comunicare;
- compania să își consolideze poziția pe piață și să fie mai competitivă în domeniul energiei verzi și al instalațiilor electrice.

Beneficiarul consideră că impactul final al proiectului va fi semnificativ, durabil și vizibil, atât la nivel intern, prin modernizarea organizației, cât și la nivel regional, prin contribuția la digitalizarea mediului de afaceri local.

6. PROCESUL DE IMPLEMENTARE (PROGRES ȘI MECANISME INTERNE)

Implementarea proiectului se află în faza incipientă, imediat după semnarea contractului de finanțare. În această etapă se desfășoară activitățile pregătitoare, în special revizuirea documentației tehnice și pregătirea procedurilor de achiziție. Deși activitățile s-au derulat conform planificării generale, s-au constatat anumite deviații față de calendarul inițial, cauzate în principal de durata mare a procesului de contractare și de schimbările apărute pe piața IT între momentul depunerii proiectului și semnarea efectivă a contractului. Unele echipamente și repere tehnice incluse inițial în proiect nu mai sunt disponibile, ceea ce a impus o actualizare a specificațiilor și identificarea unor soluții echivalente care să respecte aceleași cerințe de performanță.

Beneficiarul a gestionat aceste situații printr-o revizuire atentă a documentației, în colaborare cu furnizorii și cu consultanții implicați, astfel încât implementarea să continue fără întârzieri majore. De asemenea, compania a adoptat o abordare preventivă, planificând o perioadă de tranziție de aproximativ trei luni în care sistemul ERP va funcționa în paralel cu procesele actuale, pentru a asigura o trecere treptată și sigură la noul mod de lucru. Această soluție este menită să evite eventualele blocaje și să ofere timp angajaților să se familiarizeze cu noile aplicații și proceduri digitale.

Monitorizarea internă a progresului proiectului se realizează printr-un sistem intern simplu, dar eficient. Echipa de conducere organizează periodic întâlniri de lucru, în care analizează stadiul activităților, identifică eventualele riscuri și stabilește măsurile corective necesare. Se întocmesc rapoarte interne de progres, care includ informații despre activitățile desfășurate, statusul achizițiilor, colaborarea cu furnizorii și situațiile administrative apărute. Beneficiarul are avantajul unei echipe de management cu experiență în domeniul IT, ceea ce facilitează comunicarea tehnică și luarea deciziilor rapide. Implicarea directă a conducerii în toate etapele asigură o bună coordonare și un control permanent asupra implementării.

Comunicarea cu Autoritatea de Management și cu ADR Centru este constantă, dar a fost descrisă ca fiind uneori greoaie, mai ales în fazele care necesită clarificări tehnice detaliate. Lipsa unui specialist IT la nivelul autorității îngreunează procesul de validare a echipamentelor echivalente și prelungește durata răspunsurilor oficiale. Cu toate acestea, beneficiarul a menționat că suportul administrativ oferit a fost corespunzător, chiar dacă procedurile sunt relativ rigide. Relația cu furnizorul de software a decurs fără probleme, acesta oferind o soluție ERP personalizată, adaptată activității societății, fapt care a contribuit la menținerea ritmului general al implementării.

Pe parcursul derulării proiectului, principalele obstacole au fost legate de erori în documentația tehnică întocmită de consultant, care a combinat specificații din mai multe surse, ducând la confuzii privind produsele eligibile. Au existat și întârzieri administrative cauzate de procesul lung de contractare și de rigiditatea cadrului procedural, care nu permite modificări rapide în funcție de dinamica pieței. Totuși, aceste probleme au fost gestionate printr-o bună colaborare internă și prin implicarea activă a echipei de management. Beneficiarul a demonstrat capacitate de adaptare, revizuind calendarul de activități, menținând o comunicare constantă cu partenerii și actualizând planul tehnic astfel încât să fie menținute obiectivele și indicatorii asumați.

Printre elementele pozitive care au sprijinit buna implementare se numără implicarea conducerii companiei, care deține competențe relevante în domeniul IT și are o înțelegere clară asupra scopului digitalizării. De asemenea, cooperarea eficientă cu furnizorul de software a permis adaptarea rapidă a soluției ERP, fără dificultăți majore. Echipa internă a companiei a adoptat o atitudine constructivă, concentrată pe rezolvarea problemelor și pe avansarea etapelor administrative, ceea ce a contribuit la menținerea coerenței proiectului.

Proiectul respectă și principiile orizontale promovate prin fondurile europene. Digitalizarea proceselor contribuie la sustenabilitatea activității prin reducerea consumului de hârtie, optimizarea resurselor și eficientizarea operațiunilor. De asemenea, prin instruirea angajaților și implicarea întregului personal, indiferent de vârstă sau nivel de competență digitală, se asigură egalitatea de șanse și incluziunea profesională. Conducerea a avut grijă să ofere sprijin angajaților mai puțin familiarizați cu noile tehnologii, asigurând o tranziție echilibrată și un mediu de lucru stabil.

În ansamblu, implementarea proiectului evoluează într-un ritm corespunzător, iar mecanismele interne adoptate de beneficiar asigură o bună monitorizare și capacitate de reacție. Chiar dacă au existat provocări administrative și tehnice, compania a demonstrat organizare, seriozitate și adaptabilitate, ceea ce oferă premise solide pentru finalizarea proiectului în condiții bune și atingerea obiectivelor propuse.

7. IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR ȘI COMUNITĂȚII

Impactul anticipat al proiectului asupra companiei și mediului local este unul semnificativ, având în vedere că digitalizarea activităților interne reprezintă o schimbare importantă pentru o întreprindere cu tradiție în domeniul instalațiilor electrice. Implementarea soluțiilor digitale propuse va contribui la creșterea eficienței și la modernizarea modului de lucru, dar și la o mai bună integrare a firmei în tendințele actuale de transformare tehnologică din sectorul energetic și al construcțiilor.

Prin realizarea acestui proiect, beneficiarul estimează o **creștere vizibilă a nivelului de digitalizare la nivelul companiei**, care se va reflecta în toate procesele interne. Introducerea sistemului ERP personalizat va permite gestionarea unitară a stocurilor, lucrărilor, planificării, raportării și relației cu clienții. Acest lucru va duce la **reducerea timpilor de procesare a informațiilor**, la **automatizarea fluxurilor administrative** și la **eliminarea erorilor generate de procedurile manuale**. În același timp, compania va putea oferi servicii mai rapide și mai transparente partenerilor și clienților săi, contribuind la creșterea satisfacției acestora.

Un alt efect direct se va resimți în **reducerea birocrăției** și în **creșterea calității deciziilor manageriale**, datorită accesului în timp real la date precise și complete. Managementul companiei va putea analiza mai ușor costurile, evoluția lucrărilor și utilizarea resurselor, ceea ce va conduce la o mai bună planificare a activităților și la creșterea competitivității pe piață.

Pe plan economic, proiectul va avea un **impact pozitiv asupra competitivității întreprinderii**. Automatizarea proceselor va permite companiei să deruleze un volum mai mare de lucrări cu același număr de angajați, crescând astfel productivitatea și eficiența. Prin internalizarea activităților de proiectare tehnică și prin utilizarea dronelor pentru ridicări topografice, compania va reduce costurile și dependența de servicii externe. Această eficientizare se va reflecta în creșterea profitabilității și în consolidarea poziției pe piață, în special în domeniul energiei verzi, unde cererea este în continuă creștere.

La nivelul comunității locale, efectele proiectului se vor manifesta prin **creșterea stabilității locurilor de muncă existente** și prin **o mai mare atractivitate a companiei pentru tinerii specialiști**. Modernizarea activității și introducerea de tehnologii digitale vor crea un mediu de lucru mai dinamic și mai sigur, în care angajații pot dobândi competențe noi, adaptate cerințelor actuale ale pieței. Totodată, proiectul contribuie indirect la **dezvoltarea economică a regiunii**, prin menținerea unei firme locale competitive și prin atragerea de noi contracte și investiții în județul Alba.

Beneficiarul anticipează și un **impact pozitiv asupra relației cu clienții și partenerii**, prin implementarea unor canale digitale de comunicare și colaborare. Clienții vor avea acces mai rapid la informații, la oferte și la actualizări privind lucrările contractate. În același timp, colaboratorii și furnizorii vor beneficia de procese mai simple și de o interacțiune eficientă bazată pe sisteme digitale integrate.

Cu toate că efectele finale vor fi vizibile mai ales după finalizarea completă a proiectului, se estimează că digitalizarea va aduce beneficii reale în termen scurt, prin simplificarea activităților interne și prin optimizarea timpilor de lucru. Pe termen lung, compania se așteaptă ca aceste transformări să ducă la o **creștere a calității serviciilor**, la **o mai bună adaptare la cerințele pieței** și la **întărirea competitivității economice** în cadrul Regiunii Centru.

Beneficiarul consideră că riscurile ca aceste așteptări să nu fie atinse sunt reduse, însă menționează câteva bariere care ar putea influența ritmul implementării. Printre acestea se numără **evoluția imprevizibilă a pieței IT**, care poate afecta disponibilitatea echipamentelor planificate, și **rigiditatea procedurilor administrative**, care îngreunează actualizarea rapidă a specificațiilor tehnice. Cu toate acestea, compania a demonstrat capacitate de adaptare și intenționează să gestioneze aceste riscuri printr-o monitorizare atentă a procesului de achiziție, prin dialog constant cu furnizorii și prin menținerea unei comunicări clare cu autoritatea de management.

În concluzie, impactul anticipat al proiectului este unul **pozitiv și concret**, atât pentru companie, cât și pentru mediul economic local. Digitalizarea activităților va sprijini transformarea internă a societății, va contribui la creșterea performanței operaționale și va genera efecte benefice asupra comunității, printr-un model de dezvoltare bazat pe inovație, eficiență și adaptare la economia digitală.

8. EFICIENȚA INTERVENȚIEI (ANALIZA COST-BENEFICIU PRELIMINARĂ)

Beneficiarul, ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A., consideră că raportul dintre costuri, efortul administrativ și rezultatele anticipate ale proiectului este unul echilibrat și justificat. Deși procesul de accesare a finanțării a fost lung și solicitant, compania apreciază că beneficiile generate de digitalizare vor depăși eforturile depuse în fazele de pregătire și implementare. În opinia conducerii, investiția este una necesară și strategică, întrucât digitalizarea nu reprezintă doar o opțiune, ci o condiție de menținere a competitivității în domeniul instalațiilor electrice și al energiei verzi.

Percepția generală este că, în ciuda complexității administrative și a duratei mari dintre depunerea cererii și semnarea contractului, proiectul are un **raport cost-beneficiu favorabil**. Costurile administrative și timpul investit în clarificări sunt considerate inevitabile pentru acest tip de finanțare, dar rezultatele așteptate – automatizarea proceselor, reducerea birocrăției și creșterea eficienței – justifică efortul. De asemenea, beneficiarul subliniază că implementarea sistemului ERP și achiziția echipamentelor digitale vor aduce economii pe termen lung, reducând cheltuielile cu serviciile externe și crescând productivitatea internă.

În ceea ce privește costurile indirecte, compania le percepe ca fiind rezonabile și controlabile. Adaptarea infrastructurii interne nu necesită investiții suplimentare majore, iar formarea personalului este considerată o etapă firească a procesului de transformare digitală. Instruirea angajaților va fi realizată intern, cu sprijinul echipei de management și al furnizorului de software, fără a presupune cheltuieli suplimentare semnificative. Consultanța tehnică și de proiectare, deși a întâmpinat unele neclarități la început, a fost utilă în structurarea proceselor și în fundamentarea planului de digitalizare.

Referitor la rentabilitatea intervenției, ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. estimează beneficii clare pe termen mediu și lung. Automatizarea activităților va duce la scăderea costurilor operaționale, la o utilizare mai eficientă a resurselor și la o creștere a volumului de lucrări gestionate fără extinderea personalului. Reducerea dependenței de subcontractori pentru proiectare și ridicări topografice va genera economii anuale considerabile. În plus, accesul la date precise și actualizate în timp real va contribui la o mai bună planificare și la o creștere a profitabilității generale a companiei.

Beneficiarul nu consideră că proiectul implică costuri prea mari în raport cu beneficiile anticipate. Dificultățile principale au fost de natură procedurală și nu financiară. Rigiditatea verificărilor tehnice și durata mare a procesului de contractare au fost percepute ca bariere administrative, dar nu ca obstacole majore pentru implementarea propriu-zisă. Din punctul de vedere al companiei, **principalele costuri reale nu au fost cele financiare, ci cele de timp și resurse alocate clarificărilor** și proceselor birocratice, care au întârziat începerea efectivă a activităților.

În ceea ce privește comparația cu alte programe de finanțare, ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. apreciază că Prioritatea 2 din Programul Regional Centru este un instrument bine structurat, dar consideră că procedurile pot fi simplificate în viitor, în special în ceea ce privește evaluarea tehnică și actualizarea specificațiilor. În raport cu alte programe acest apel este perceput ca fiind mai rigid și mai lent în procesarea modificărilor tehnice. Beneficiarul a remarcat că lipsa unui specialist IT în cadrul autorității de implementare a îngreunat adaptarea la dinamica pieței IT, ceea ce a afectat eficiența generală a procesului administrativ.

Cu toate acestea, compania consideră că finanțarea obținută este esențială și că, în raport cu valoarea investiției și beneficiile preconizate, proiectul rămâne o inițiativă rentabilă. Pe termen lung, digitalizarea activității va duce la creșterea productivității, la îmbunătățirea managementului și la consolidarea poziției companiei pe piață. În plus, experiența acumulată în acest proiect va facilita accesarea altor programe similare în viitor, într-un mod mai rapid și mai eficient.

Pentru optimizarea raportului cost-beneficiu în viitoarele apeluri, ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. recomandă simplificarea proceselor de evaluare și contractare, reducerea numărului de clarificări și introducerea unei mai mari flexibilități în actualizarea specificațiilor tehnice. De asemenea, ar fi utilă implicarea unor specialiști IT în echipele de evaluare, pentru a facilita validarea echipamentelor echivalente și pentru a scurta timpul de implementare. Beneficiarul consideră că o abordare mai pragmatică, orientată către rezultate, ar putea crește semnificativ eficiența programului și ar sprijini mai bine întreprinderile care implementează proiecte de digitalizare.

În concluzie, proiectul derulat de ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. are un raport cost-beneficiu pozitiv, eforturile depuse fiind justificate de beneficiile economice, operaționale și organizaționale pe care digitalizarea le va aduce. Compania consideră că investiția este sustenabilă și că rezultatele vor confirma eficiența intervenției pe termen lung.

9. CONTRIBUȚIA LA OBIECTIVELE DE MEDIU ȘI SOCIALE

Proiectul contribuie în mod direct la realizarea obiectivelor orizontale ale Uniunii Europene privind dezvoltarea durabilă, tranziția verde și digitală, egalitatea de șanse și incluziunea socială. Prin activitățile propuse, proiectul promovează utilizarea eficientă a resurselor, protecția mediului, accesibilitatea pentru toate categoriile sociale, respectarea principiilor „A nu prejudicia în mod semnificativ” (DNSH) și „Poluatorul plătește”, precum și asigurarea tratamentului egal și nediscriminatoriu pentru toți participanții.

Egalitate de șanse și egalitate de gen

Societatea ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. respectă principiile egalității de șanse și de gen în toate etapele de implementare ale proiectului. În formarea echipei de implementare, selecția s-a bazat exclusiv pe calificări, experiență profesională și aptitudini relevante pentru activitățile propuse, fără criterii discriminatorii. Echipa este alcătuită atât din femei, cât și din bărbați, asigurând o reprezentare echilibrată.

Compania promovează un mediu de lucru echitabil, în care toți angajații beneficiază de tratament egal, indiferent de gen. În acest sens, societatea a integrat următoarele măsuri:

- dezvoltarea unor politici de concediu parental și flexibilitate a programului, astfel încât atât femeile, cât și bărbații să poată îmbina viața profesională cu responsabilitățile familiale;
- informarea tuturor angajaților privind condițiile și beneficiile concediului paternal;
- evitarea oricărei discriminări la angajare sau promovare a femeilor, inclusiv a celor provenite din minorități etnice;
- utilizarea unui limbaj neutru din punct de vedere al genului în anunțurile de recrutare și în materialele de promovare a posturilor vacante;
- promovarea diversității prin menținerea unei forțe de muncă echilibrate din punct de vedere al genului;
- efectuarea de analize periodice ale nivelului de remunerare pentru identificarea și corectarea eventualelor diferențe salariale între femei și bărbați care desfășoară activități similare;
- asigurarea de oportunități egale pentru formare, dezvoltare profesională și promovare;
- crearea de programe de mentorat și coaching dedicate tuturor angajaților;
- recunoașterea și promovarea femeilor în poziții de conducere și decizie.

Compania ia în considerare nevoile și aspirațiile diferite ale persoanelor, asigurând un tratament egal și condiții adecvate pentru toți angajații.

Nediscriminare

În implementarea proiectului, ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. aplică principiul nediscriminării, asigurând tratament egal pentru toți angajații și partenerii implicați. În acest sens, societatea va dezvolta politici interne care să prevadă interzicerea discriminării la locul de muncă pe criterii de sex, religie, vârstă, origine etnică sau orientare socială.

Selecția și angajarea personalului se realizează exclusiv pe baza competențelor și a experienței profesionale, fără a se lua în considerare factori care nu au legătură cu performanța. În procesul de recrutare, societatea se asigură că informațiile sunt distribuite public prin canale diverse — presă locală, site-uri de specialitate, rețele sociale și afișe informative — astfel încât accesul să fie egal pentru toate persoanele interesate.

De asemenea, societatea promovează diversitatea și incluziunea în cadrul echipei de implementare, astfel încât aceasta să reflecte diversitatea comunității locale. Angajații vor beneficia de formare și conștientizare privind prevenirea oricărei forme de discriminare, hărțuire sau excludere. Politicile interne prevăd sancțiuni clare pentru încălcarea acestor reguli.

Prin aceste măsuri, compania asigură aplicarea prevederilor Ordonanței nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, cu modificările și completările ulterioare, pe întreaga durată a proiectului.

Accesibilitatea persoanelor cu dizabilități

ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. recunoaște dreptul persoanelor cu dizabilități la un mediu de lucru accesibil și sigur. În conformitate cu Legea nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap, compania va asigura eliminarea obstacolelor fizice și adaptarea spațiilor pentru a permite accesul facil în locațiile de implementare.

Se vor amenaja rampe, locuri de parcare dedicate și se vor elimina pragurile care pot limita deplasarea. Informațiile transmise prin canale interne și publice vor fi formulate într-un mod accesibil, inclusiv prin mijloace vizuale și electronice ușor de utilizat.

Echipamentele achiziționate în cadrul proiectului, fie ele hardware sau software, vor respecta cerințele de accesibilitate pentru utilizatorii cu dizabilități. Societatea se angajează ca toate produsele informatice și echipamentele să fie compatibile cu tehnologiile asistive și să respecte standardele legale în vigoare privind accesibilitatea.

Dezvoltare durabilă

În implementarea proiectului, ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. urmărește protejarea mediului și utilizarea eficientă a resurselor naturale. Compania respectă principiul „Poluatorul plătește”, conform OUG nr. 195/2005 privind protecția mediului, asumându-și responsabilitatea pentru prevenirea poluării și pentru remedierea eventualelor daune produse mediului. În cazul apariției unor prejudicii, societatea se angajează să suporte costurile de refacere și să readucă mediul la condițiile inițiale.

În același timp, beneficiarul promovează utilizarea echipamentelor cu un grad ridicat de durabilitate și eficiență energetică. Toate achizițiile de echipamente IT vor respecta criteriile de achiziții publice verzi stabilite la nivel european și vor fi conforme cu standardele ENERGY STAR. Producătorii selectați vor trebui să asigure disponibilitatea pieselor de schimb pentru o perioadă de minimum doi ani, pentru a prelungi durata de viață a produselor.

De asemenea, societatea va respecta directivele europene aplicabile în domeniu, printre care Directiva (EC) 2009/125 privind cerințele de proiectare ecologică și Directiva (EU) 2011/65 privind restricțiile de utilizare a anumitor substanțe periculoase în echipamentele electrice și electronice. La finalul duratei de utilizare, compania va asigura colectarea și reciclarea echipamentelor, conform Directivei (EU) 2012/19 privind deșeurile de echipamente electrice și electronice.

Principiul DNSH

În aplicarea principiului DNSH, ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. se angajează să implementeze activitățile proiectului fără a aduce prejudicii mediului și cu respectarea cerințelor de sustenabilitate prevăzute în Regulamentul (UE) 852/2020.

Compania va solicita furnizorilor de echipamente să respecte normele de eficiență energetică prevăzute în Directiva 2009/125/CE pentru servere, echipamente de stocare și afișaje electronice. De asemenea, societatea va adopta măsuri pentru reducerea consumului de energie și pentru utilizarea responsabilă a resurselor, prin promovarea economiei circulare, reciclării și reutilizării materialelor.

Vor fi aplicate măsuri simple și eficiente precum:

- imprimarea față-verso a documentelor și reducerea utilizării hârtiei;
- transmiterea electronică a ofertelor și contractelor ori de câte ori este posibil;
- utilizarea suporturilor de stocare reutilizabile;
- asigurarea colectării selective a deșeurilor electronice generate de proiect.

Prin aceste acțiuni, societatea contribuie la protejarea mediului, la reducerea poluării și la utilizarea rațională a resurselor naturale, asigurând o implementare sustenabilă a proiectului de digitalizare.

10. RECOMANDĂRI

Beneficiarul ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. consideră că experiența din cadrul acestui proiect a evidențiat o serie de aspecte care ar putea fi îmbunătățite în viitoarele apeluri de finanțare dedicate digitalizării IMM-urilor. Deși proiectul are o bază solidă și un impact clar asupra activității companiei, procesul de accesare și implementare a fost îngreunat de rigiditatea procedurală și de durată mare a etapelor administrative.

Un prim aspect subliniat de beneficiar este **necesitatea reducerii duratei de evaluare și contractare**. În cazul acestui proiect, perioada dintre depunerea cererii de finanțare și semnarea contractului a depășit un an, ceea ce a condus la pierderea relevanței tehnice a unor echipamente propuse și la nevoia de actualizare a specificațiilor. Într-un domeniu precum IT-ul, unde tehnologia se schimbă rapid, această întârziere face dificilă menținerea conformității cu cerințele pieței. Prin urmare, compania recomandă **simplificarea etapelor administrative și accelerarea procesului de analiză**, astfel încât beneficiarii să poată implementa proiectele într-un context tehnologic actual.

O altă recomandare importantă este **introducerea unor mecanisme clare care să permită actualizarea justificată a specificațiilor tehnice**, fără a fi necesare proceduri complexe de re aprobare. Beneficiarul consideră că o abordare mai flexibilă ar permite adaptarea proiectelor la evoluția rapidă a pieței IT, în special atunci când echipamentele prevăzute inițial devin indisponibile. Compania propune ca aceste modificări să poată fi acceptate printr-o simplă notificare către autoritatea de management, cu condiția ca valoarea bugetară să rămână neschimbată și performanțele tehnice ale echipamentelor noi să fie egale sau superioare celor inițiale.

De asemenea, ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. recomandă consolidarea **expertizei tehnice la nivelul ADR Centru**, prin implicarea unor specialiști IT care să poată evalua corect și rapid echipamentele, soluțiile software și echivalentele tehnice. Lipsa unui personal de specialitate a fost una dintre principalele bariere întâmpinate în implementare, deoarece multe clarificări s-au prelungit inutil din cauza lipsei de înțelegere tehnică asupra produselor propuse. Prezența unor experți ar crește calitatea evaluării și ar scurta semnificativ timpul de răspuns la solicitările beneficiarilor.

În ceea ce privește sprijinul pentru viitorii aplicanți, compania consideră că **instruirea și consultanța tehnică înainte de depunerea cererilor** ar fi extrem de utile. Ar fi benefică organizarea de sesiuni de informare clare, ghiduri explicative simplificate și exemple practice de proiecte deja implementate. De asemenea, ar fi utilă existența unor modele de bune practici, care să arate concret cum pot fi structurate proiectele de digitalizare și ce tipuri de soluții sunt eligibile și eficiente. Beneficiarul apreciază că o astfel de pregătire ar reduce semnificativ numărul erorilor de proiectare și ar ajuta întreprinderile mici să formuleze cereri mai bine fundamentate.

În privința eficienței procesului de implementare, beneficiarul recomandă **o comunicare mai clară și mai rapidă între autorități, consultanți și beneficiari**. În cadrul proiectului actual, procesul de clarificare a fost lent, iar unele aspecte minore au necesitat mai multe runde de corespondență. O platformă digitală de comunicare dedicată, cu termene clare și traseu transparent al documentelor, ar putea îmbunătăți semnificativ eficiența administrativă.

În concluzie, ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. recomandă pentru viitoarele apeluri o abordare mai flexibilă, bazată pe încredere și colaborare între beneficiari și autorități. Reducerea birocrăției, actualizarea mai rapidă a echipamentelor și implicarea specialiștilor IT ar duce la o implementare mai eficientă și la o utilizare optimă a fondurilor europene destinate digitalizării IMM-urilor. Beneficiarul apreciază importanța acestor programe și consideră că, prin mici ajustări procedurale și o comunicare mai eficientă, rezultatele viitoare ar putea fi și mai bune, cu un impact mai rapid asupra economiei regionale și asupra competitivității întreprinderilor.

11. CONCLUZII

Proiectul „Digitalizarea societății ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A.” reprezintă un exemplu relevant de investiție strategică în transformarea digitală a unei întreprinderi cu tradiție în domeniul instalațiilor electrice și al energiei verzi. Analiza desfășurată în cadrul acestui studiu de caz evidențiază o abordare realistă, bine structurată și orientată către rezultate concrete, în deplină concordanță cu obiectivele Programului Regional Centru 2021–2027, Prioritatea 2 – „O regiune digitală”. Prin natura

intervențiilor propuse, proiectul contribuie atât la creșterea gradului de digitalizare internă, cât și la consolidarea competitivității economice și tehnologice a companiei pe piața regională.

Implementarea proiectului a fost fundamentată pe o analiză atentă a nevoilor organizaționale, identificându-se clar deficiențele operaționale care necesitau modernizare: procese administrative greoaie, lipsa unui sistem informatic integrat, dependența de servicii externe pentru activități tehnice și dificultăți în coordonarea eficientă a activităților între departamente. Răspunsul companiei la aceste provocări a fost unul coerent și adaptat contextului: digitalizarea proceselor interne, achiziția de echipamente moderne, implementarea unui sistem ERP personalizat și instruirea personalului. Toate aceste componente converg către un obiectiv comun – transformarea digitală completă a întreprinderii, cu impact direct asupra eficienței, productivității și calității serviciilor oferite.

Rezultatele anticipate, prezentate în documentele de proiect și confirmate prin analiza de eficiență, indică un raport favorabil între costuri și beneficii. Deși procesul de accesare a finanțării a fost anevoios, cu o durată extinsă între depunerea cererii și semnarea contractului, beneficiarul apreciază că eforturile administrative sunt justificate de avantajele pe termen lung. Automatizarea proceselor va reduce semnificativ timpul de lucru și erorile umane, va îmbunătăți trasabilitatea și controlul operațional și va facilita o comunicare mai eficientă cu partenerii și clienții. În același timp, reducerea dependenței de servicii externe și internalizarea activităților de proiectare și topografie vor genera economii importante și vor consolida autonomia tehnologică a firmei.

Proiectul demonstrează o înțelegere profundă a rolului digitalizării ca motor al competitivității. ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. a transformat digitalizarea dintr-o simplă modernizare tehnică într-o strategie de dezvoltare organizațională, orientată către creșterea performanței și adaptarea la cerințele pieței. Prin introducerea unui sistem ERP integrat, compania va dispune de un instrument complex de planificare și analiză, care va permite o administrare transparentă, predictibilă și eficientă. Acest pas este esențial într-un domeniu în care reacția rapidă și precizia execuției pot face diferența între succes și stagnare.

Un alt element important rezultat din analiza studiului este legat de impactul asupra resurselor umane. Proiectul nu vizează doar echipamente și software, ci și oamenii care le utilizează. Instruirea angajaților, crearea unei culturi digitale și adaptarea treptată la noul sistem sunt factori determinanți ai succesului implementării. Beneficiarul a demonstrat o abordare responsabilă, sprijinind tranziția personalului către mediul digitalizat prin instruire și asistență continuă. Această componentă umană conferă sustenabilitate proiectului și asigură utilizarea eficientă a investiției pe termen lung.

Din perspectiva principiilor orizontale, compania a integrat în mod adecvat aspectele de egalitate de șanse, dezvoltare durabilă și respectare a principiului DNSH. Măsurile concrete adoptate în ceea ce privește egalitatea de gen, accesibilitatea persoanelor cu dizabilități și utilizarea eficientă a resurselor arată preocuparea beneficiarului pentru implementarea responsabilă a proiectului, în conformitate cu valorile europene. Aceste principii nu sunt tratate ca simple cerințe formale, ci sunt transpuse efectiv în politica organizațională și în modul de derulare a activităților curente.

Analiza procesului de implementare arată o capacitate solidă de gestionare și adaptare din partea echipei de proiect. În ciuda dificultăților întâmpinate în special legate de durata mare a contractării și de lipsa flexibilității procedurale beneficiarul a menținut un ritm constant și a reușit să gestioneze eficient eventualele întârzieri. Colaborarea bună cu furnizorii de software, experiența echipei în domeniul IT și implicarea directă a conducerii au fost factori determinanți pentru succesul etapelor parcurse până acum. Se remarcă un management eficient al riscurilor, prin adoptarea unor măsuri preventive și printr-un sistem intern de monitorizare bine structurat.

Din punct de vedere strategic, proiectul are un impact multiplu: la nivel intern, modernizează activitatea societății și optimizează resursele; la nivel economic, consolidează poziția firmei pe piață și stimulează competitivitatea sectorului; la nivel regional, contribuie la digitalizarea economiei și la atingerea obiectivelor asumate prin strategiile RIS3 Centru și Tranziția Industrială. Prin integrarea tehnologiilor digitale în procesele sale, compania devine un exemplu de adaptare inteligentă la noile cerințe economice și un model de bună practică pentru alte IMM-uri din regiune.

În concluzie, proiectul „Digitalizarea societății ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A.” este o intervenție eficientă, relevantă și sustenabilă, care demonstrează modul în care o companie locală poate valorifica oportunitățile oferite de fondurile europene pentru a-și moderniza activitatea și a-și crește performanța.

4.1 Minută interviu Studiu de Caz – ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A.

Data: 25 august 2025

Locație: online

Participanți: administrator/manager de proiect ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA S.A. și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Contextul general al discuției

Discuția a avut loc în cadrul procesului de documentare aferent studiului de caz privind implementarea proiectelor de digitalizare finanțate prin Prioritatea 2. Întâlnirea a urmărit documentarea experienței întreprinderii ELECTROCONSTRUCȚIA ELCO ALBA IULIA în procesul de accesare și implementare a proiectului de digitalizare finanțat prin Programul Regional Centru. Scopul discuției a fost de a înțelege cum a fost identificată nevoia de digitalizare, ce soluții au fost alese, care au fost principalele dificultăți întâmpinate și care sunt așteptările privind impactul investiției asupra activității companiei.

Profilul companiei și motivația pentru digitalizare

Societatea Electroconstrucția Elco Alba Iulia a fost desprinsă în anul 1993 din fosta Electrica și activează în domeniul instalațiilor electrice. În ultimii ani, compania s-a orientat și către proiecte din domeniul energiei verzi, în special parcuri fotovoltaice. Firma a trecut recent printr-o schimbare de conducere, iar noua echipă managerială a preluat proiectul de digitalizare inițiat anterior. În prezent, compania are 13 angajați, față de peste 200 în anii '90, iar recrutarea personalului calificat este dificilă. Nevoia de digitalizare a fost determinată de lipsa de personal și de volumul mare de activități administrative, care afectau eficiența operațională. Digitalizarea a fost văzută ca soluție pentru reducerea birocrăției, automatizarea proceselor și creșterea competitivității pe piață.

Scopul și structura proiectului

Proiectul de digitalizare are ca scop modernizarea proceselor interne și integrarea fluxurilor de lucru într-un sistem informatic unitar. Acesta include:

- **Implementarea unui sistem ERP personalizat**, care să acopere managementul stocurilor, fluxul logistic, planificarea lucrărilor, raportarea financiară și relația cu clienții;
- **Achiziția de echipamente pentru proiectare tehnică**, respectiv stații de lucru performante și software specializat pentru instalații electrice, cu scopul de a internaliza activitatea de proiectare;
- **Dotarea cu un kit dronă** pentru ridicări topografice, util în proiectele fotovoltaice, menit să reducă dependența de servicii subcontractate și să optimizeze costurile.

ERP-ul a fost configurat în funcție de specificul activității firmei, integrând module de raportare, CRM și gestiune de flotă. Beneficiarul, având experiență IT, a solicitat o soluție flexibilă și scalabilă, care să poată fi adaptată ulterior.

Etapele parcurse și stadiul proiectului

Procesul de la depunerea cererii de finanțare până la semnarea contractului a durat mai mult de un an. Întârzierea a fost cauzată de necesitatea modificării codului CAEN pentru a corespunde cerințelor apelului. Contractul de finanțare a fost semnat la data de 5 iunie 2025.

În prezent, proiectul se află în faza incipientă a implementării, respectiv în etapa de pregătire a achizițiilor. Au fost semnalate întârzieri cauzate de erori în documentația tehnică elaborată de consultant, care a combinat specificații din mai multe oferte, rezultând produse inexistente în piață. Pe partea de software,

colaborarea cu furnizorul a decurs fără probleme, acesta personalizând soluția conform cerințelor beneficiarului. În schimb, pe partea hardware, dificultățile au apărut din cauza evoluției rapide a pieței IT – unele repere incluse în proiect la momentul depunerii nu mai sunt disponibile.

Dificultăți întâmpinate

Principalele obstacole menționate în discuție au fost:

- **Durata mare între depunere și contractare**, care a condus la pierderea relevanței tehnice a unor echipamente;
- **Rigiditatea verificărilor tehnice**, care nu permit actualizarea specificațiilor în funcție de evoluția pieței;
- **Lipsa unui specialist IT la nivelul ADR Centru**, care să poată evalua rapid echivalențele tehnice și să valideze schimbările propuse;
- **Erori în documentația consultantului**, care au necesitat reluarea unor etape și au generat întâzieri;
- **Comunicare greoaie** între beneficiar, consultant și ADR, cu clarificări multiple pentru aspecte minore.

Beneficiarul a subliniat importanța unei abordări mai flexibile din partea autorităților, care să permită înlocuirea justificată a echipamentelor cu variante echivalente sau superioare, în limita bugetului aprobat, fără a fi necesare proceduri administrative suplimentare complexe.

Implementare și planificare operațională

Beneficiarul estimează o perioadă de tranziție de aproximativ trei luni, timp în care se vor rula în paralel sistemul actual și ERP-ul, urmând ca sistemul nou să devină complet funcțional într-un interval de aproximativ un an. Se prevede o perioadă de instruire a angajaților și de adaptare treptată la noile fluxuri digitale. Deși există o ușoară reticență în rândul personalului mai în vârstă, conducerea consideră că tranziția se va face fără dificultăți majore datorită sprijinului oferit de echipa de management.

Beneficii și impact așteptat

Proiectul este așteptat să aducă o serie de îmbunătățiri semnificative:

- eficientizarea proceselor interne și reducerea timpilor de lucru;
- creșterea transparenței și a acurateții datelor;
- vizibilitate în timp real asupra stocurilor și lucrărilor;
- posibilitatea gestionării integrale a proiectelor și ofertării automate;
- îmbunătățirea relației cu clienții și furnizorii printr-un sistem digital de comunicare;
- reducerea costurilor prin eliminarea unor servicii subcontractate (proiectare și topografie).

Beneficiarul a subliniat că digitalizarea reprezintă nu doar o măsură de eficientizare, ci și o condiție esențială pentru menținerea competitivității pe piață și pentru atragerea de noi contracte în domeniul energiei verzi.

Relația cu ADR Centru și aspecte administrative

A fost remarcat faptul că lipsa unui personal tehnic calificat la nivelul ADR Centru face dificilă evaluarea propunerilor tehnologice. De asemenea, procesul de clarificare este adesea lent și rigid, iar lipsa unor mecanisme clare de validare a echivalențelor tehnice afectează implementarea.

Beneficiarul a menționat că ar fi utilă existența unor prevederi explicite în ghidurile viitoare, care să permită actualizarea justificată a specificațiilor tehnice în funcție de dinamica pieței IT, fără riscul pierderii eligibilității cheltuielilor.

Concluzii generale

Discuția a arătat că proiectul de digitalizare al companiei are o fundamentare solidă, bazată pe nevoi reale de eficiență și adaptare la cerințele pieței. Principalele provocări țin de rigiditatea procedurală și de lipsa

expertizei tehnice în structurile de implementare. Pe termen mediu, implementarea sistemului ERP și a dotărilor asociate va aduce beneficii vizibile în plan operațional, financiar și strategic. Pentru viitoarele apeluri, se recomandă:

- reducerea duratei de evaluare și contractare;
- introducerea posibilității de actualizare tehnologică a echipamentelor;
- creșterea competenței tehnice a evaluatorilor din ADR;
- îmbunătățirea comunicării și a transparenței în procesul de verificare.

5. STUDIU DE CAZ NR. 5 – DIGITALIZAREA SOCIETĂȚII FIX&GO CAR SERVICE SRL

Denumire evaluare: Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”

Denumire proiect: Digitalizarea societății FIX&GO CAR SERVICE SRL

Beneficiar: FIX&GO CAR SERVICE S.R.L., cod SMIS 322855

Localizare investiție: Municipiul Brașov, județul Brașov

1. OBIECTUL ȘI SCOPUL STUDIULUI DE CAZ

Acest studiu de caz are rolul de a sprijini procesul de evaluare a intervențiilor finanțate prin Programul Regional Regiunea Centru, în cadrul Temei 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”.

Analizele și constatările prezentate contribuie la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare și permit realizarea unor comparații între diferitele tipuri de intervenții, investiții și beneficiari. Aceste comparații evidențiază mecanismele prin care resursele disponibile și cele create în cadrul proiectelor sunt utilizate și valorificate, precum și modul în care acești factori, alături de elementele de context, influențează implementarea și rezultatele intervențiilor.

Studiul de caz contribuie, de asemenea, la evaluarea măsurii în care intervențiile de digitalizare răspund nevoilor grupurilor țintă, oferă soluții eficiente la provocările socio-economice din Regiunea Centru și sprijină strategiile și obiectivele relevante ale programului.

Selecția proiectului analizat în cadrul acestui studiu de caz a fost realizată conform criteriilor stabilite în metodologia de evaluare, având în vedere **tipul de intervenție, nivelul de complexitate și stadiul de implementare**. Proiectul face parte din eșantionul **dedicat IMM-urilor**, asigurând astfel diversitatea tipurilor de beneficiari și posibilitatea analizării modului în care diferite contexte instituționale și economice influențează procesul de digitalizare.

Metodologia utilizată îmbină analiza documentară bazată pe documentele de proiect furnizate de beneficiar (**cererea de finanțare, planul de digitalizare**) cu interviul realizat cu **managerul de proiect**, asigurând o înțelegere completă a modului în care intervențiile contribuie la dezvoltarea și modernizarea regiunii prin digitalizare.

2. PREZENTAREA CAZULUI OBIECT AL STUDIULUI

Denumire proiect	Digitalizarea societății FIX&GO CAR SERVICE SRL
Cod SMIS	322855
Localizare	Municipiul Brașov
Beneficiar	FIX&GO CAR SERVICE S.R.L.

Prioritate/ Obiectiv specific	P2.O regiune digitală RSO1.2_Vvalorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice RSO1.4_Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenoriat
Apel proiect/ Operațiune	Acțiunea 2.2 Întreprinderi digitale pentru o economie avansată – sectoarele de specializare inteligentă
Perioadă de implementare (inceput/final)	20.12.2024 – 19.12.2026
Buget proiect	1.323.299,39 lei total 991.151,24 lei nerambursabil
Context proiect	Necesitatea proiectului a rezultat din analiza nevoilor interne ale companiei și din contextul economic regional. Înainte de implementarea intervenției, activitatea FIX&GO CAR SERVICE SRL se baza în mare parte pe procese manuale, cu o gestionare fragmentată a datelor și cu dificultăți în urmărirea programărilor, a lucrărilor și a istoricului clienților. Lipsa unei infrastructuri informatice integrate limita capacitatea firmei de a reacționa rapid la cerințele pieței și de a asigura transparență completă în relația cu beneficiarii. Prin urmare, investiția în digitalizare a fost concepută ca o măsură strategică pentru modernizarea serviciilor, creșterea eficienței și consolidarea competitivității pe piața locală. Proiectul răspunde totodată unei nevoi regionale de dezvoltare economică prin inovare tehnologică, aliniindu-se obiectivelor Strategiei Regionale de Specializare Inteligentă (RIS3 Centru). Acesta contribuie la domeniul de specializare „Industria auto și mecatronică”, întrucât activitatea societății – încadrată la codul CAEN 4520, „Întreținerea și repararea autovehiculelor” – se integrează în lanțul valoric specific acestui sector. Prin implementarea soluțiilor digitale, compania va putea oferi servicii aliniate standardelor moderne din industrie, bazate pe diagnoză computerizată, automatizare și gestiune integrată a informațiilor. La nivel regional, proiectul sprijină tranziția industrială și creșterea productivității prin adoptarea tehnologiilor digitale. Într-un context marcat de provocări precum dezindustrializarea și lipsa competențelor digitale, inițiativa FIX&GO contribuie la adaptarea economiei locale la cerințele noii industrii – Industria 4.0 – și la dezvoltarea competențelor necesare ocupațiilor de nouă generație. În plus, proiectul se corelează cu obiectivele Strategiei privind Tranziția Industrială în România, prin digitalizarea fluxului tehnologic, integrarea echipamentelor moderne și automatizarea proceselor. Investiția are un rol dublu: pe de o parte, modernizează infrastructura companiei, iar pe de altă parte, contribuie la consolidarea ecosistemului economic regional, stimulând competitivitatea și adaptabilitatea mediului de afaceri în fața schimbărilor tehnologice rapide. Obiectivul general al proiectului Obiectivul general al proiectului „Digitalizarea societății FIX&GO CAR SERVICE SRL” este acela de a sprijini transformarea digitală a companiei și de a contribui la creșterea competitivității economice prin modernizarea proceselor tehnologice și organizatorice. Prin digitalizarea activităților derulate,
Justificare proiect	

proiectul urmărește eficientizarea fluxurilor interne, optimizarea relației cu clienții și creșterea calității serviciilor prestate în domeniul reparațiilor și întreținerii auto. În același timp, intervenția contribuie la dezvoltarea mediului de afaceri local și la îmbunătățirea condițiilor de viață din comunitate, prin consolidarea unui model de afacere sustenabil, modern și adaptat standardelor actuale ale economiei digitale.

Proiectul se aliniază în mod direct cu obiectivele specifice ale Programului Regional Centru (PRC) 2021–2027, Prioritatea 2 – „O regiune digitală”, respectiv **Obiectivul specific 1.2 – Valorificarea avantajelor digitalizării în beneficiul cetățenilor, companiilor și organizațiilor**. În acest sens, proiectul contribuie la dezvoltarea unei economii bazate pe inovare și tehnologie, prin utilizarea soluțiilor digitale pentru creșterea eficienței, reducerea timpilor de lucru și asigurarea unui grad sporit de transparență și accesibilitate în relația cu clienții și partenerii.

Obiectivele specifice ale proiectului

Obiectivul 1 – Valorificarea avantajelor digitalizării. Proiectul are în vedere achiziția și implementarea de active corporale și necorporale destinate transformării digitale a societății. Aceste investiții vizează modernizarea infrastructurii IT, integrarea aplicațiilor software de management al activității, dezvoltarea platformelor online pentru interacțiunea cu clienții și digitalizarea fluxurilor operaționale. Scopul este crearea unei baze tehnologice solide care să permită o funcționare mai eficientă și o capacitate mai mare de reacție la cerințele pieței.

Obiectivul 2 – Îndeplinirea indicatorilor de digitalizare. Prin implementarea proiectului, FIX&GO CAR SERVICE SRL va atinge un nivel ridicat de intensitate digitală, utilizând cel puțin 10 dintre cele 12 tehnologii digitale relevante pentru sectorul auto și pentru modelul propriu de business. Aceste tehnologii vor acoperi zone precum gestiunea digitală a comenzilor, integrarea datelor cu furnizorii, programarea online a serviciilor, comunicarea automatizată cu clienții și utilizarea echipamentelor moderne de diagnostic computerizată.

Obiectivul 3 – Creșterea competențelor digitale. Un element esențial al proiectului îl constituie instruirea personalului în utilizarea soluțiilor digitale implementate. Angajații vor fi formați pentru a utiliza eficient noile instrumente software și echipamente IT, ceea ce va conduce la o mai bună gestionare a resurselor, la reducerea erorilor și la o productivitate crescută. Totodată, instruirea va facilita o tranziție ușoară spre un model de lucru digitalizat, integrat și sustenabil.

3. OBIECTIVELE ȘI LOGICA INTERVENȚIEI

Scopul proiectului derulat de FIX&GO Car Service SRL a fost acela de a sprijini procesul de transformare digitală a companiei prin introducerea unor soluții tehnologice integrate care să îmbunătățească activitatea internă și relația cu clienții. Inițiativa s-a aliniat obiectivelor priorității „O regiune digitală”, vizând creșterea eficienței, transparenței și competitivității în rândul întreprinderilor mici și mijlocii. Digitalizarea nu a fost privită doar ca o simplă achiziție de echipamente sau software, ci ca un pas spre modernizarea modului de organizare și a proceselor de lucru, în acord cu tendințele actuale din domeniul serviciilor auto.

Intervențiile propuse au fost selectate în urma unei analize clare a nevoilor companiei. Înainte de proiect, majoritatea operațiunilor se desfășurau manual, fără o bază unică de date și fără un sistem eficient de urmărire a lucrărilor și a istoricului clienților. Din această cauză, timpul de răspuns era mare, iar comunicarea cu clienții dificilă. Astfel, s-a decis dezvoltarea unui sistem digital complex, alcătuit din două platforme web interconectate și o aplicație mobilă. Platforma destinată clienților permite programări online, vizualizarea istoricului lucrărilor și primirea de notificări automate, în timp ce platforma internă susține

gestionarea fluxurilor operaționale și relația cu furnizorii. Aplicația mobilă vine în completare, oferind utilizatorilor posibilitatea de a-și organiza documentele auto și de a primi recomandări privind întreținerea preventivă.

Deși proiectul nu este încă finalizat, implementarea se află într-un stadiu avansat. Achizițiile de echipamente IT și diagnoză au fost deja realizate, aplicația mobilă este funcțională, iar platformele web se află în faza de testare și ajustare. Procesul de implementare s-a bazat pe o colaborare constantă cu furnizorul IT, fiind adoptată o metodă iterativă care permite adaptarea continuă a soluțiilor la nevoile reale ale companiei. Această abordare a asigurat o evoluție flexibilă și coerentă, evitând soluțiile standardizate și favorizând personalizarea în funcție de specificul activității.

Intervenția a fost adaptată la particularitățile pieței locale și ale clienților din zona Brașovului, unde compania activează în prezent. Publicul-țintă este format în principal din persoane care solicită reparații rapide și servicii de întreținere curentă, iar digitalizarea vine în sprijinul lor printr-o comunicare mai clară, termene precise și transparență în costuri. În același timp, soluțiile dezvoltate contribuie la educarea utilizatorilor cu privire la importanța reviziilor periodice și la creșterea siguranței în trafic.

În concluzie, proiectul FIX&GO Car Service SRL are o logică solidă și coerentă, fiind construit în jurul nevoii de modernizare și eficientizare a activității. Chiar dacă implementarea este în curs, rezultatele de până acum arată că intervenția răspunde într-o manieră realistă și adaptată obiectivelor programului, pregătind compania pentru o funcționare digitalizată și sustenabilă.

4. COMPONENTELE PROIECTULUI

Activități	Activitatea 1 – Achiziția de echipamente IT și de infrastructură digitală Această activitate vizează dotarea companiei cu echipamente moderne, necesare pentru susținerea procesului de digitalizare și pentru asigurarea unei infrastructuri tehnologice performante. Vor fi achiziționate echipamente hardware (stații de lucru, servere, echipamente de rețea, periferice, echipamente de comunicații și stocare), precum și dispozitive de diagnoză auto de ultimă generație, capabile să asigure o analiză rapidă și precisă a defecțiunilor. Scopul acestei activități este crearea unei baze tehnologice solide, care să susțină aplicațiile software ce urmează a fi implementate și să contribuie la optimizarea proceselor de lucru. Activitatea 2 – Implementarea soluțiilor software de management și digitalizare a proceselor interne În cadrul acestei activități se va realiza achiziția și instalarea aplicațiilor informatice necesare digitalizării fluxurilor de activitate din companie. Soluțiile software vor acoperi domenii precum gestiunea clienților (CRM), evidența lucrărilor și a pieselor utilizate, planificarea intervențiilor, emiterea devizelor și ofertelor, precum și integrarea datelor financiare și logistice. Platforma digitală va permite urmărirea în timp real a lucrărilor și va facilita comunicarea între departamente, reducând semnificativ timpul de răspuns și riscul de erori. Activitatea 3 – Dezvoltarea platformei online destinate clienților Această activitate presupune crearea unei platforme web de tip business-to-consumer, destinată clienților companiei. Prin intermediul acesteia, utilizatorii vor putea realiza programări online, solicita oferte, consulta devizele aferente lucrărilor efectuate și primi notificări automate privind termenele de revizie și inspecție tehnică. Platforma va contribui la creșterea transparenței, la îmbunătățirea comunicării cu beneficiarii și la fidelizarea acestora printr-o experiență digitală modernă și accesibilă. Activitatea 4 – Dezvoltarea platformei interne de management operațional și comunicare cu furnizorii

	Această activitate are ca scop implementarea unei platforme digitale interne (business-to-business) care va integra fluxurile de lucru și va asigura o colaborare eficientă cu partenerii și furnizorii companiei. Platforma va permite gestionarea comenzilor, urmărirea stocurilor și a livrărilor, precum și identificarea rapidă a pieselor de schimb prin interconectarea cu sistemele furnizorilor prin intermediul API-urilor. Această componentă va contribui la reducerea timpilor de ofertare și la optimizarea procesului de aprovizionare. Activitatea 5 – Dezvoltarea aplicației mobile pentru utilizatorii finali În cadrul acestei activități se va crea o aplicație mobilă destinată publicului larg, care va permite oricărui utilizator să își gestioneze propriul parc auto. Aplicația va include funcționalități precum stocarea documentelor aferente autovehiculului, monitorizarea cheltuielilor, planificarea reviziilor și primirea notificărilor privind termenele de întreținere. Această componentă are și o dimensiune educațională, contribuind la creșterea gradului de conștientizare privind importanța întreținerii preventive și a siguranței rutiere. Activitatea 6 – Instruirea personalului în utilizarea soluțiilor digitale Această activitate urmărește formarea angajaților companiei pentru utilizarea eficientă a noilor sisteme implementate. Personalul va fi instruit în operarea aplicațiilor software, utilizarea echipamentelor IT și de diagnoză, precum și în respectarea procedurilor digitale de lucru. Obiectivul este asigurarea unei tranziții fluide către modelul digitalizat de operare, prin dobândirea competențelor necesare pentru utilizarea pe scară largă a instrumentelor implementate. Activitatea 7 – Managementul și monitorizarea proiectului Această activitate are rolul de a asigura coordonarea și supravegherea întregului proces de implementare. Include activitățile de planificare, urmărire a progresului, gestionare a documentației și raportare către autoritatea de management. Echipa de proiect va colabora permanent cu furnizorii, consultanții și partenerii implicați pentru a asigura respectarea termenelor, a bugetului și a indicatorilor de performanță stabiliți. Activitatea 8 – Informare și publicitate Activitatea are scopul de a asigura vizibilitatea finanțării nerambursabile și de a informa publicul cu privire la beneficiile și rezultatele proiectului. Vor fi realizate materiale informative, comunicate de presă și panouri de semnalizare, în conformitate cu cerințele de comunicare ale programului de finanțare. Această componentă contribuie la transparență și la promovarea conceptului de digitalizare în rândul IMM-urilor din regiune.

Rezultate așteptate	Rezultatele așteptate ale proiectului • Crearea și implementarea unei platforme web destinate clienților (B2C), care să permită programări online, solicitări de oferte, consultarea devizelor de reparație și primirea notificărilor automate privind termenele de revizie și inspecție tehnică. • Dezvoltarea unei platforme interne de management operațional (B2B), care să asigure gestionarea fluxurilor de lucru, integrarea comenzilor, gestionarea stocurilor și comunicarea digitală cu furnizorii prin interconectare API. • Realizarea unei aplicații mobile pentru utilizatorii finali, care să le permită gestionarea documentelor autovehiculului, monitorizarea cheltuielilor, planificarea reviziilor și primirea de notificări periodice. • Achiziția și instalarea unui set complet de echipamente IT (stații de lucru, servere, rețea, echipamente periferice) și echipamente de diagnostic auto moderne, compatibile cu noile sisteme informatice implementate. • Integrarea și utilizarea a minimum 10 tehnologii digitale din cele 12 definite ca standard pentru intensitatea digitală a unei întreprinderi. • Instruirea personalului companiei în utilizarea soluțiilor digitale și a echipamentelor IT și de diagnostic, astfel încât toți angajații implicați să dețină competențele necesare operării sistemelor nou implementate. • Digitalizarea completă a proceselor interne de lucru – de la preluarea comenzii până la finalizarea lucrării și facturare – prin eliminarea fluxurilor manuale și migrarea către un sistem informatic integrat. • Reducerea timpilor de ofertare și de procesare a comenzilor, prin automatizarea fluxurilor și centralizarea informațiilor într-o bază de date unică. • Creșterea gradului de transparență și accesibilitate pentru clienți, prin oferirea posibilității de urmărire în timp real a stadiului lucrărilor și a costurilor aferente. • Îmbunătățirea comunicării și colaborării cu furnizorii, prin integrarea electronică a ofertelor și optimizarea procesului de aprovizionare.
Grup țintă	Grupul țintă vizat prin implementarea acestui proiect este format din: • Angajații companiei FIX&GO CAR SERVICE SRL, care vor fi direct implicați în procesul de transformare digitală. Aceștia vor beneficia de instruire specifică pentru utilizarea echipamentelor IT, a platformelor software și a aplicațiilor implementate. Prin formare, se urmărește creșterea competențelor digitale ale personalului și adaptarea la noile procese de lucru automatizate. • Clienții actuali și potențiali ai companiei, persoane fizice și juridice care apelează la serviciile de reparații și întreținere auto oferite de FIX&GO. Aceștia vor beneficia de o experiență îmbunătățită prin accesul la platforma online și la aplicația mobilă, putând realiza

	programări, urmări lucrările, primi notificări automate și accesa rapid informațiile legate de costuri și termene. • Furnizorii și partenerii companiei, care vor fi integrați în platforma internă digitală de tip B2B, beneficiind de o comunicare mai eficientă și de un proces de ofertare și aprovizionare mai rapid, prin interconectarea informatică a sistemelor. • Comunitatea locală din municipiul Brașov și zona înconjurătoare, care va avea de câștigat indirect prin modernizarea serviciilor oferite, creșterea calității și promptitudinii intervențiilor și promovarea unei culturi a întreținerii preventive a autovehiculelor.

5. PROGRES ÎN IMPLEMENTARE

La momentul interviului, proiectul FIX&GO Car Service SRL se afla la jumătatea perioadei de implementare, cu o parte semnificativă dintre activități deja inițiate și prime rezultate vizibile. Achizițiile de echipamente IT și de diagnoză erau finalizate, iar aplicația mobilă se afla într-o fază complet funcțională. Cele două platforme web una destinată clienților și cealaltă fluxului intern de activitate se aflau în stadiu avansat de testare și ajustare, în baza feedbackului primit de la echipă și de la partenerii tehnici. Implementarea a fost organizată etapizat, cu monitorizare săptămânală a progresului și o comunicare constantă între beneficiar și furnizorul IT, fapt care a permis adaptarea continuă a soluțiilor la nevoile reale ale companiei.

Gradul de atingere a obiectivelor poate fi apreciat ca fiind unul promițător, în concordanță cu calendarul planificat. Chiar dacă proiectul nu este finalizat, rezultatele obținute până în acest punct confirmă direcția corectă a intervenției: eficientizarea fluxurilor de lucru, creșterea transparenței și îmbunătățirea relației cu clienții. Primele efecte tangibile se resimt în reducerea timpului de ofertare și în optimizarea modului de gestionare a informațiilor interne, precum și în ușurința cu care se pot accesa date despre lucrări și programări.

Beneficiarul are o percepție pozitivă asupra șanselor de atingere a obiectivelor stabilite, considerând că țintele propuse sunt realiste și perfect realizabile în actualul context. Colaborarea strânsă cu echipa tehnică și ritmul constant de progres oferă premise solide pentru finalizarea cu succes a proiectului. Totuși, compania a semnalat câteva provocări care pot influența derularea etapelor viitoare, în special rigiditatea cadrului administrativ și durata proceselor de clarificare și decontare. Evoluția rapidă a tehnologiei, comparativ cu ritmul birocratic al procedurilor, a determinat apariția unor situații în care specificațiile tehnice incluse în proiect au devenit parțial depășite până la momentul achiziției efective.

Pentru a preveni eventuale întârzieri și a asigura atingerea rezultatelor, beneficiarul a adoptat o serie de măsuri pro active. Printre acestea se numără monitorizarea atentă a etapelor de implementare, ajustarea permanentă a planificării tehnice și menținerea unui dialog constant cu furnizorii și cu autoritatea de management. De asemenea, abordarea iterativă utilizată în colaborarea cu echipa IT a permis efectuarea de ajustări rapide ori de câte ori a fost identificată o nevoie suplimentară sau o neconcordanță între funcționalitățile dezvoltate și cerințele operaționale.

În privința potențialului de impact, proiectul este perceput ca având capacitatea de a răspunde în mod direct nevoilor grupurilor-țintă și provocărilor pieței locale. Soluțiile digitale dezvoltate vor contribui la o experiență mai eficientă și mai transparentă pentru clienți, dar și la o organizare internă mai riguroasă pentru companie. Beneficiarul anticipează că finalizarea proiectului va aduce o îmbunătățire semnificativă a performanței economice, o creștere a gradului de fidelizare a clienților și o consolidare a poziției pe piața serviciilor auto din regiune. Pe termen lung, se așteaptă ca digitalizarea să devină un avantaj competitiv durabil și să ofere un model de bune practici pentru alte întreprinderi similare.

6. PROCESUL DE IMPLEMENTARE (PROGRES ȘI MECANISME INTERNE)

Procesul de implementare a proiectului derulat de FIX&GO Car Service SRL s-a desfășurat într-un ritm constant și organizat, fiind ghidat de o planificare clară și o monitorizare atentă a fiecărei etape. Până la momentul interviului, nu s-au înregistrat deviații semnificative față de planificarea inițială, însă beneficiarul a anticipat posibile ajustări minore legate de testarea finală a platformelor și de calibrarea funcționalităților

aplicației mobile. Aceste ajustări au fost tratate ca parte firească a unui proces iterativ de dezvoltare, fără a afecta termenele generale de implementare. Calendarul a fost respectat, iar activitățile s-au succedat logic, de la achiziția echipamentelor până la dezvoltarea componentelor software și testarea lor în medii reale de lucru.

Monitorizarea progresului s-a realizat printr-un mecanism intern bine structurat, bazat pe întâlniri periodice de evaluare, rapoarte de avans și discuții operative cu furnizorul IT. Beneficiarul a menținut un control permanent asupra etapelor de lucru, solicitând actualizări săptămânale și evaluând rezultatele în funcție de obiectivele stabilite. Această implicare constantă a permis identificarea rapidă a oricăror probleme și adaptarea soluțiilor înainte ca acestea să afecteze fluxul general al proiectului. Abordarea de tip colaborativ, cu un accent pe comunicarea deschisă și flexibilitatea decizională, s-a dovedit esențială pentru buna derulare a implementării.

Comunicarea cu autoritatea de management și ceilalți actori implicați a fost, în general, funcțională, deși beneficiarul a remarcat anumite rigidități procedurale și perioade mai lungi de așteptare în procesarea clarificărilor și a cererilor de plată. Deși aceste aspecte au generat unele întârzieri punctuale, colaborarea a rămas constructivă, iar dificultățile au fost depășite printr-o comunicare constantă și prin disponibilitatea părților de a identifica soluții pragmatice. Beneficiarul a apreciat sprijinul oferit în privința interpretării cerințelor și a menționat nevoia unei mai mari flexibilități în adaptarea specificațiilor tehnice la evoluția rapidă a pieței tehnologice.

Printre principalele obstacole întâmpinate se numără diferențele dintre specificațiile tehnice aprobate inițial și realitățile de piață din momentul achizițiilor, cauzate de evoluția rapidă a echipamentelor IT. Această situație a fost gestionată printr-o abordare prudentă, orientată spre soluții echivalente din punct de vedere funcțional, respectând totodată cerințele de eligibilitate. Complexitatea procesului de clarificare administrativă și durata circuitului de decontare au reprezentat alte provocări importante, însă acestea nu au blocat implementarea, ci doar au prelungit unele etape.

Capacitatea de adaptare a beneficiarului s-a dovedit un element-cheie al succesului. Echipa restrânsă, dar bine coordonată, a reușit să reacționeze rapid la provocări, să revizuiască planificarea acolo unde a fost necesar și să mențină coerența generală a proiectului. Implicarea directă a managementului în monitorizarea progresului, precum și colaborarea constantă cu partenerii tehnici, au asigurat un nivel ridicat de control asupra calității și a termenelor de livrare.

Printre elementele pozitive care au contribuit la buna implementare se numără profesionalismul echipei de proiect, experiența furnizorilor IT și disponibilitatea acestora de a adapta soluțiile în funcție de cerințele reale. Abordarea iterativă a permis testarea funcționalităților pe măsură ce acestea erau dezvoltate, ceea ce a redus riscul de erori majore și a asigurat o aliniere constantă între produsul final și nevoile operaționale ale companiei.

Per ansamblu, procesul de implementare s-a desfășurat într-un mod controlat și coerent, cu un echilibru între respectarea planificării și flexibilitatea necesară adaptării la realitățile practice. FIX&GO Car Service SRL demonstrează o capacitate solidă de gestionare a proiectului și de transformare a provocărilor în oportunități de îmbunătățire, confirmând astfel maturitatea organizațională și angajamentul față de obiectivele stabilite.

7. IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR ȘI COMUNITĂȚII

Impactul anticipat al proiectului de digitalizare implementat de FIX&GO Car Service SRL este unul semnificativ atât la nivelul companiei, cât și la nivelul comunității locale. Proiectul contribuie direct la procesul de digitalizare a sectorului IMM-urilor, demonstrând cum adoptarea tehnologiilor moderne poate îmbunătăți performanța operațională și calitatea serviciilor oferite. Prin integrarea celor două platforme web și a aplicației mobile, compania va reuși să-și gestioneze mult mai eficient activitatea, să reducă timpii de procesare și să asigure un flux informațional coerent între echipă, clienți și furnizori. Aceste instrumente digitale sunt concepute nu doar pentru utilizarea internă, ci și pentru a sprijini o relație mai transparentă și mai predictibilă cu beneficiarii finali ai serviciilor.

Pe plan local, se anticipează schimbări vizibile în modul în care clienții interacționează cu serviciile auto. Timpul necesar pentru obținerea ofertelor și pentru planificarea lucrărilor va fi redus considerabil, iar

accesul la informații privind costurile, piesele utilizate și termenele de execuție va fi mult mai facil. Digitalizarea procesului de comunicare va crește gradul de satisfacție al clienților, oferindu-le predictibilitate și încredere în serviciile primite. În același timp, prin aplicația mobilă, utilizatorii vor putea beneficia de notificări automate privind reviziile sau inspecțiile tehnice, fapt care contribuie la o cultură a întreținerii preventive și, implicit, la creșterea siguranței rutiere în comunitate.

La nivel economic, impactul așteptat este legat de creșterea competitivității companiei și de consolidarea poziției sale pe piața serviciilor auto. Prin eficientizarea proceselor interne și reducerea timpilor de execuție, FIX&GO va putea prelua un volum mai mare de lucrări zilnice, fapt care se va reflecta într-o creștere a veniturilor și a stabilității financiare. Estimările inițiale indică o creștere a ratei de fidelizare a clienților de până la 50% pe termen mediu, ceea ce sugerează nu doar o dezvoltare economică, ci și o consolidare a relațiilor comerciale durabile. De asemenea, experiența acumulată prin implementarea acestui proiect va putea fi replicată de alte IMM-uri din regiune, contribuind astfel la extinderea procesului de digitalizare la nivel local.

Există însă și anumite riscuri percepute care pot influența gradul de atingere a acestor așteptări. Beneficiarul a menționat că rigiditatea cadrului administrativ și durata proceselor de aprobare sau decontare pot crea întârzieri, afectând ritmul de implementare și adaptare la schimbările tehnologice. Totodată, dinamica rapidă a pieței IT poate face ca unele soluții dezvoltate să necesite actualizări suplimentare pe termen scurt pentru a rămâne competitive. Cu toate acestea, datorită modului flexibil de lucru adoptat de echipă și a colaborării strânse cu furnizorii, aceste riscuri sunt considerate gestionabile.

În concluzie, impactul proiectului este perceput ca fiind unul profund și de durată. FIX&GO Car Service SRL nu doar că își transformă propria activitate, dar contribuie și la modernizarea mediului de afaceri din regiune. Digitalizarea aduce beneficii economice, sociale și educaționale, oferind un model realist și replicabil de integrare a tehnologiei în activitatea unui IMM. Proiectul are potențialul de a crea un efect multiplicator în comunitate, prin încurajarea altor întreprinderi să adopte soluții similare, consolidând astfel tranziția către o economie regională mai competitivă și mai orientată spre inovație.

8. EFICIENȚA INTERVENȚIEI (ANALIZA COST-BENEFICIU PRELIMINARĂ)

Percepția beneficiarului privind eficiența intervenției este una pozitivă, bazată pe o evaluare realistă a raportului dintre costuri, efort și beneficiile obținute sau anticipate. FIX&GO Car Service SRL consideră că investiția realizată prin proiect este justificată, întrucât digitalizarea aduce îmbunătățiri semnificative în procesele interne și în relația cu clienții. Deși proiectul a implicat un efort administrativ considerabil și un volum ridicat de documentație, beneficiarul apreciază că rezultatele obținute compensează aceste dificultăți. Procesul a fost solicitant, mai ales în privința clarificărilor și a respectării cerințelor administrative, însă a contribuit la dezvoltarea unei viziuni strategice asupra modului în care tehnologia poate susține activitatea zilnică.

În ceea ce privește costurile indirecte, acestea au fost percepute ca fiind rezonabile și proporționale cu amploarea intervenției. Formarea personalului și adaptarea la noile instrumente digitale au necesitat timp și implicare, însă echipa a reușit să se adapteze rapid datorită unei bune colaborări interne și a suportului oferit de furnizorul IT. Nu au fost raportate dificultăți majore legate de infrastructura tehnică, întrucât achizițiile de echipamente au fost planificate astfel încât să asigure compatibilitatea deplină cu noile soluții software. Sprijinul consultanților s-a dovedit esențial, în special pentru gestionarea aspectelor administrative și pentru menținerea conformității cu cerințele programului de finanțare.

Beneficiarul anticipează o rentabilitate clară a investiției pe termen mediu, estimând o creștere a eficienței interne și a veniturilor, concomitent cu reducerea costurilor generate anterior de procesele manuale și de lipsa unei centralizări a datelor. Efectele directe se reflectă deja în scăderea timpului de ofertare și în fluidizarea fluxurilor de lucru, iar pe termen mai lung, digitalizarea va permite o gestionare mai predictibilă a activității și o fidelizare crescută a clienților. Din perspectiva raportului cost-beneficiu, investiția este percepută ca fiind una sustenabilă, cu beneficii tangibile atât economice, cât și organizaționale.

Deși procesul de implementare nu este lipsit de provocări, nu există percepția că beneficiile ar fi disproportionale față de costuri. Principalele dificultăți menționate țin mai degrabă de aspectele birocratice ale programului decât de valoarea financiară a investiției în sine. Cerințele administrative, complexitatea

procedurilor de clarificare și durata procesării cererilor de plată au fost considerate cele mai consumatoare de resurse, însă acestea nu au diminuat încrederea în eficiența proiectului.

Beneficiarul FIX&GO Car Service SRL consideră că intervenția este una eficientă și cu efecte vizibile, chiar dacă procesul de accesare și implementare implică un efort consistent. Proiectul este privit ca o investiție strategică în modernizarea companiei, cu beneficii clare în ceea ce privește productivitatea, calitatea serviciilor și relația cu clienții. Rentabilitatea nu se rezumă doar la câștigurile economice, ci include și consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe inovație și digitalizare, ceea ce asigură sustenabilitatea rezultatelor pe termen lung.

9. CONTRIBUȚIA LA OBIECTIVELE DE MEDIU ȘI SOCIALE

⇒ Egalitate de șanse și egalitate de gen

În cadrul proiectului „Digitalizarea societății FIX&GO CAR SERVICE SRL”, principiul egalității de șanse și de gen este respectat și promovat printr-o serie de măsuri concrete, atât în etapa de implementare, cât și în activitatea curentă a societății. Formarea echipei de proiect s-a realizat pe criterii de competență, experiență profesională și aptitudini, fără discriminare de gen. Echipa include atât femei, cât și bărbați, selecția fiind bazată exclusiv pe merit și pe capacitatea de a îndeplini atribuțiile prevăzute.

Societatea promovează o cultură organizațională bazată pe respect reciproc, echitate și incluziune, asigurând acces egal la formare, dezvoltare profesională și promovare pentru toți angajații, indiferent de sex, vârstă, etnie sau convingeri. În acest sens, FIX&GO CAR SERVICE SRL aplică următoarele măsuri:

- dezvoltarea unor politici de concediu parental și de flexibilitate a programului de lucru, care susțin în mod echilibrat atât femeile, cât și bărbații în responsabilitățile familiale;
- asigurarea unui proces de recrutare transparent, fără discriminare, care oferă șanse egale femeilor, inclusiv celor care au copii sau provin din medii vulnerabile;
- utilizarea unui limbaj neutru din punct de vedere al genului în anunțurile de angajare și în materialele publice;
- promovarea diversității prin menținerea unei forțe de muncă echilibrate din punct de vedere al genului;
- analiza periodică a remunerațiilor pentru a identifica și corecta eventualele diferențe salariale între femei și bărbați care îndeplinesc funcții similare;
- oferirea de oportunități egale de formare și dezvoltare profesională pentru toți angajații;
- încurajarea participării femeilor în poziții de conducere și promovarea modelelor feminine de succes, capabile să inspire și să motiveze.

Prin aceste măsuri, societatea se asigură că activitățile proiectului contribuie la promovarea egalității de gen și la crearea unui mediu de lucru echitabil, bazat pe merit, competență și respect.

⇒ Nediscriminare

Societatea FIX&GO CAR SERVICE SRL se angajează să prevină orice formă de discriminare, atât în cadrul procesului de implementare a proiectului, cât și în activitatea curentă. Principiul nediscriminării este aplicat în toate etapele: recrutare, selecție, formare, promovare și colaborare cu partenerii.

Măsurile concrete adoptate includ:

- elaborarea și aplicarea unor politici și proceduri interne privind prevenirea și sancționarea discriminării, hărțuirii sau tratamentului inechitabil la locul de muncă;
- asigurarea unui proces de angajare bazat exclusiv pe competențe, experiență și aptitudini profesionale, fără discriminare pe criterii de gen, vârstă, religie, etnie, dizabilitate sau orientare;
- promovarea diversității și incluziunii în cadrul echipei de lucru, astfel încât aceasta să reflecte diversitatea comunității locale;

- informarea transparentă și accesibilă a tuturor persoanelor interesate cu privire la oportunitățile de angajare, utilizând canale variate – presă locală, platforme online, afișaj public;
- organizarea de sesiuni de formare pentru conștientizarea angajaților asupra principiilor egalității de șanse, diversității și respectului reciproc;
- asigurarea de șanse egale pentru dezvoltare profesională, promovare și participare la activitățile companiei, fără excluderi sau tratamente preferențiale.

Prin implementarea acestor măsuri, FIX&GO CAR SERVICE SRL promovează o cultură a respectului, cooperării și incluziunii, contribuind la un mediu de lucru echilibrat și sigur pentru toți angajații.

⇒ **Accesibilitatea persoanelor cu dizabilități**

Societatea recunoaște dreptul fundamental al persoanelor cu dizabilități de a avea acces egal la infrastructură, informație și oportunități profesionale. În conformitate cu prevederile **Legii nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap**, FIX&GO CAR SERVICE SRL se angajează să asigure un mediu de lucru și un spațiu de desfășurare a activității accesibil tuturor.

Măsurile prevăzute includ:

- eliminarea barierelor fizice prin amenajarea de rampe de acces, locuri de parcare adaptate și spații fără praguri în locația de implementare a proiectului;
- adaptarea echipamentelor achiziționate astfel încât acestea să poată fi utilizate de persoane cu dizabilități, respectând cerințele tehnice și de siguranță în vigoare;
- furnizarea informațiilor în formate accesibile (texte lizibile, canale digitale clare, comunicare vizuală și auditivă adecvată);
- asigurarea unui mediu incluziv, care permite participarea egală a tuturor angajaților la activitățile profesionale și de formare.

Prin aceste acțiuni, societatea contribuie la integrarea persoanelor cu dizabilități și la promovarea unei culturi organizaționale bazate pe empatie, echitate și respect față de diversitate.

⇒ **Dezvoltare durabilă și protecția mediului**

În spiritul principiului „Poluatorul plătește”, FIX&GO CAR SERVICE SRL își asumă responsabilitatea pentru protejarea mediului și utilizarea eficientă a resurselor naturale. Compania se angajează să respecte prevederile OUG nr. 195/2005 privind protecția mediului, adoptând practici care minimizează impactul asupra ecosistemului.

Măsurile concrete includ:

- utilizarea echipamentelor IT și electronice conforme cu standardele de eficiență energetică **ENERGY STAR** și criteriile de achiziții publice verzi;
- alegerea echipamentelor care respectă Directiva (EC) 2009/125 privind proiectarea ecologică și Directivele (EU) 2011/65 și 2012/19 privind limitarea substanțelor periculoase și gestionarea deșeurilor electrice și electronice;
- prioritizarea echipamentelor și componentelor durabile, ușor de reciclat, recondiționat și reutilizat;
- respectarea principiului responsabilității producătorului și utilizatorului, prin asumarea costurilor pentru eliminarea deșeurilor și pentru repararea eventualelor prejudicii aduse mediului;
- utilizarea rațională a resurselor materiale și energetice, cu scopul reducerii amprente de carbon și creșterii eficienței energetice a activităților.

⇒ **Principiul „A nu prejudicia în mod semnificativ” (DNSH)**

Pe durata implementării proiectului, FIX&GO CAR SERVICE SRL va respecta în totalitate principiul DNSH, asigurându-se că activitățile desfășurate nu vor avea un impact negativ semnificativ asupra mediului. În

acest scop, la achiziția echipamentelor se vor impune furnizorilor cerințe tehnice clare privind eficiența energetică, respectarea standardelor europene de mediu și conformitatea cu directivele privind proiectarea ecologică și gestionarea responsabilă a resurselor.

Compania va promova permanent o abordare sustenabilă în utilizarea resurselor, încurajând reciclarea, reducerea consumului de energie și adoptarea tehnologiilor prietenoase cu mediul.

10. RECOMANDĂRI

Reprezentantul FIX&GO Car Service SRL a subliniat că, în general, experiența cu proiectul a fost una pozitivă, însă procesul de implementare a evidențiat și o serie de aspecte care ar putea fi îmbunătățite în apelurile viitoare. Una dintre cele mai importante recomandări se referă la nevoia de **flexibilizare a cadrului administrativ**, în special în ceea ce privește actualizarea specificațiilor tehnice și adaptarea soluțiilor la momentul achiziției. Beneficiarul a arătat că timpul scurs între depunerea cererii de finanțare și etapa efectivă a achizițiilor a fost suficient de lung încât unele echipamente prevăzute în proiect să devină depășite. Din acest motiv, s-a sugerat introducerea unor mecanisme care să permită ajustarea specificațiilor în funcție de evoluțiile pieței, păstrând totodată bugetul și funcționalitățile aprobate.

Totodată, s-a remarcat **complexitatea ridicată a procedurilor administrative**, în special în etapa de clarificări și de decontare. Beneficiarul a menționat că procesul de verificare și răspunsurile primite de la autoritatea de management au fost corecte, însă uneori prea lente în raport cu dinamica de implementare a proiectului. În opinia sa, o mai bună comunicare între autoritate, beneficiar și furnizori ar facilita soluționarea rapidă a eventualelor neconcordanțe. De asemenea, s-ar impune termene mai clare și o abordare mai operativă în analiza cererilor de plată, astfel încât proiectele aflate în derulare să nu fie afectate de întârzieri.

Un alt aspect reliefat a fost **rolul consultanților** în buna desfășurare a proiectului. Reprezentantul companiei a apreciat sprijinul primit din partea echipei de consultanță, subliniind că expertiza acestora a fost un factor determinant în menținerea ritmului implementării și în înțelegerea cerințelor administrative. A considerat că implicarea unui consultant cu experiență este esențială mai ales pentru IMM-urile fără personal specializat în gestionarea fondurilor europene. Pentru apelurile viitoare, s-a sugerat ca programele de finanțare să prevadă posibilitatea includerii costurilor de consultanță și formare într-un mod mai flexibil, recunoscând valoarea reală a acestui tip de sprijin.

O comunicare mai directă, o mai mare deschidere spre ajustarea procedurilor și o mai bună informare privind exemplele de bună practică ar crește gradul de succes al proiectelor finanțate. Din perspectiva FIX&GO Car Service SRL, viitoarele apeluri ar trebui să combine rigoarea administrativă cu adaptabilitatea practică, oferind beneficiarilor nu doar finanțare, ci și sprijin metodologic concret pe tot parcursul implementării.

11. CONCLUZII

În ansamblu, experiența FIX&GO Car Service SRL reflectă un exemplu concret de transformare digitală aplicată cu seriozitate și viziune, dar și o imagine realistă a modului în care programele de finanțare pot fi îmbunătățite pentru a răspunde mai bine nevoilor reale ale beneficiarilor. Proiectul a demonstrat că digitalizarea nu se rezumă la introducerea unor tehnologii moderne, ci implică o schimbare de mentalitate, o reorganizare internă și o adaptare constantă la cerințele pieței.

Compania a reușit, printr-o abordare atent planificată și o colaborare strânsă cu furnizorii și consultanții, să atingă un nivel avansat de implementare, în pofida unor provocări administrative și procedurale. Impactul pozitiv al proiectului este deja vizibil, atât la nivel operațional prin reducerea timpilor de ofertare și optimizarea fluxurilor interne cât și în relația cu clienții, unde transparența, predictibilitatea și calitatea comunicării au fost semnificativ îmbunătățite. În același timp, intervenția are o dimensiune socială importantă, contribuind la creșterea gradului de conștientizare privind întreținerea preventivă și siguranța rutieră.

Dincolo de rezultatele tehnice și economice, procesul de implementare a proiectului a evidențiat maturitatea organizațională a companiei și capacitatea sa de adaptare. Beneficiarul a manifestat o implicare constantă, o înțelegere clară a obiectivelor și o deschidere către colaborare, ceea ce a permis menținerea unui ritm

coerent de progres. Totodată, sprijinul consultanților s-a dovedit decisiv pentru depășirea provocărilor birocratice și pentru interpretarea corectă a cerințelor de finanțare.

În același timp, experiența FIX&GO scoate în evidență câteva aspecte de îmbunătățit în viitoarele apeluri. Este nevoie de o flexibilitate mai mare în actualizarea specificațiilor tehnice, astfel încât beneficiarii să poată achiziționa echipamente conforme cu evoluția rapidă a pieței, fără a compromite eligibilitatea. Procedurile administrative ar trebui simplificate, iar termenele de analiză și de plată clar definite, pentru a evita întârzierile care pot afecta derularea proiectelor.

În concluzie, proiectul FIX&GO Car Service SRL confirmă că investițiile în digitalizare pot transforma modul de funcționare al unei întreprinderi, crescând eficiența, calitatea serviciilor și competitivitatea pe piață. În același timp, experiența arată că succesul unei astfel de intervenții depinde nu doar de resursele financiare disponibile, ci și de calitatea cadrului procedural, de sprijinul acordat beneficiarilor și de capacitatea instituțiilor de a răspunde dinamicii mediului economic.

5.1 Minută interviu Studiu de Caz – FIX&GO Car Service S.R.L.

Data: 7 octombrie 2025

Locație: online

Participanți: administrator/manager de proiect FIX&GO CAR SERVICE SRL și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Context general

Întâlnirea a avut loc în cadrul procesului de documentare a studiilor de caz aferente proiectelor finanțate prin Programul Operațional Regional Regiunea Centru, axa prioritară „O regiune digitală”. Discuția a avut drept obiectiv analiza în profunzime a modului de concepere, implementare și derulare a unui proiect de digitalizare la nivelul unui IMM, precum și identificarea elementelor care au contribuit la succesul implementării, a dificultăților întâmpinate și a lecțiilor relevante pentru apelurile viitoare.

Context organizațional și profilul activității

Compania analizată își desfășoară activitatea în domeniul serviciilor auto, având ca obiect principal reparațiile rapide și întreținerea curentă a autovehiculelor. Activitatea a început în anul 2020, prin înființarea unui service auto în orașul Întorsura Buzăului. Ulterior, s-a realizat extinderea către municipiul Brașov, unde piața este mai amplă și mai diversificată. După o perioadă de funcționare în paralel, activitatea a fost concentrată în totalitate în Brașov, fiind închis punctul inițial din Întorsura Buzăului.

Modelul operațional este bazat pe promptitudine, transparență și eficiență, fiind vizată realizarea lucrărilor de reparație într-o singură zi, astfel încât autovehiculul să fie predat clientului în aceeași zi în care este adus. Activitatea este susținută de o echipă restrânsă, ceea ce impune o organizare internă eficientă și optimizarea fluxurilor de lucru.

Identificarea nevoii de digitalizare

Necesitatea digitalizării a fost determinată de mai mulți factori convergenți. Din perspectiva operațională, evidențele erau gestionate preponderent manual, lipsind o bază unică de date care să permită urmărirea istoricului clienților, a programărilor și a lucrărilor efectuate. Timpul de răspuns la cererile de ofertă era extins, iar procesul de identificare a pieselor de schimb implica consultarea mai multor surse individuale.

Pe de altă parte, din perspectiva relației cu clienții, s-a constatat o lipsă generală de informare privind necesitatea reviziilor periodice și a lucrărilor preventive. Clienții ajungeau frecvent în service doar în momentul apariției unei defecțiuni, fără o planificare prealabilă a întreținerii, ceea ce genera costuri suplimentare și riscuri tehnice semnificative.

Digitalizarea a fost concepută ca o soluție care să asigure, simultan, eficientizarea proceselor interne și dezvoltarea unei platforme de comunicare proactivă cu clienții, prin intermediul căreia aceștia să poată fi informați în timp util asupra lucrărilor necesare, termenelor și costurilor estimate.

Structura și conținutul proiectului de digitalizare

Proiectul de digitalizare a avut ca scop crearea unui ecosistem tehnologic complet, care să integreze aplicații software, platforme online și echipamente moderne de diagnostic.

Componenta principală a investiției a constat în dezvoltarea a două platforme web și a unei aplicații mobile interconectate. Prima platformă, de tip business-to-consumer, este destinată clienților și permite vizualizarea istoricului de lucrări, solicitarea de oferte, programarea online, consultarea devizelor și primirea de notificări automate privind termenele de revizie și inspecție tehnică.

A doua platformă, de tip business-to-business, este utilizată intern pentru gestionarea fluxului de activități, a campaniilor de comunicare și pentru integrarea cu furnizorii prin intermediul API-urilor, facilitând identificarea rapidă a pieselor de schimb și obținerea automată a ofertelor de preț.

Aplicația mobilă, disponibilă gratuit publicului larg, permite oricărui utilizator să își organizeze documentele aferente autovehiculului, să urmărească cheltuielile anuale și să primească recomandări privind întreținerea preventivă.

Pe lângă dezvoltarea componentelor software, proiectul a inclus achiziția de echipamente IT și de diagnostic, inclusiv aparatură de la producători consacrați, cu asistență tehnică specializată, care permit diagnosticarea rapidă și precisă a defecțiunilor.

Prin implementarea acestui ansamblu de instrumente digitale, a fost vizată o creștere a vitezei de reacție, o transparență sporită în relația cu clienții și o reducere semnificativă a timpilor de ofertare și execuție.

Etapele implementării și stadiul proiectului

În momentul realizării interviului, proiectul se afla la jumătatea perioadei de implementare. Achizițiile de echipamente erau finalizate, aplicația mobilă era complet funcțională, iar cele două platforme web se aflau într-un stadiu avansat de dezvoltare și testare.

Procesul de implementare a fost structurat în etape clar definite, cu monitorizare săptămânală a progresului. Colaborarea cu furnizorul IT a fost caracterizată printr-o abordare iterativă, bazată pe ajustări permanente în funcție de rezultatele testelor și de feedbackul obținut în procesul de utilizare.

Această metodă de lucru a permis adaptarea constantă a soluției la nevoile reale ale companiei, evitând livrarea unei soluții standardizate și favorizând obținerea unui rezultat personalizat, eficient și compatibil cu viziunea inițială.

Dificultăți și constrângeri identificate

Pe parcursul derulării proiectului au fost identificate mai multe dificultăți, dintre care cea mai semnificativă a fost rigiditatea cadrului administrativ în raport cu dinamica accelerată a evoluției tehnologice.

Perioada dintre depunerea cererii de finanțare și momentul efectiv al achizițiilor a fost de aproximativ un an, timp în care specificațiile tehnice pentru o parte din echipamentele prevăzute în proiect au devenit depășite. Evoluția pieței a adus alternative mai performante, disponibile la prețuri similare, dar care nu puteau fi achiziționate din cauza încadrării stricte din documentația aprobată.

A fost remarcată astfel necesitatea introducerii unor mecanisme de flexibilizare care să permită adaptarea echipamentelor și a soluțiilor software la momentul achiziției, cu respectarea principiului echivalenței funcționale și a încadrării bugetare aprobate.

Din perspectivă procedurală, s-a semnalat și complexitatea ridicată a procesului de clarificări, precum și durata de procesare a cererilor de plată. Într-un caz, decontarea a fost întârziată peste termenul contractual din cauza circuitului intern de aprobare. Situația a fost ulterior soluționată, însă a demonstrat nevoia de menținere a unei comunicări operative între autoritatea de management, beneficiar și furnizori.

Impactul proiectului și rezultatele anticipate

Implementarea proiectului a generat rezultate vizibile chiar înainte de finalizare. La nivel operațional, s-a înregistrat o reducere considerabilă a timpului de ofertare și o eficientizare a fluxului de lucru. Integrarea digitală a furnizorilor prin API-uri a permis centralizarea rapidă a informațiilor privind piesele și costurile, reducând timpul de reacție la solicitările clienților.

În cazul relației cu clientul, efectul principal este creșterea gradului de transparență. Devizele sunt prezentate clar, cu detalierea pieselor și a costurilor aferente, iar comunicarea în timpul procesului de

reparație este continuă și previzibilă. Acest model de funcționare contribuie la consolidarea încrederii clienților și la crearea unei relații stabile și predictibile.

Estimările financiare indică o posibilă creștere a ratei de recurență a clienților de aproximativ 20% în primul an de utilizare completă a sistemului, cu posibilitatea atingerii unei rate de fidelizare de până la 50% pe termen mediu. În același timp, digitalizarea proceselor permite preluarea unui număr mai mare de lucrări zilnice, ceea ce contribuie la creșterea veniturilor.

Dincolo de aspectele economice, proiectul are și un impact social, prin promovarea întreținerii preventive și creșterea gradului de conștientizare privind siguranța rutieră. Aplicația mobilă contribuie la educarea utilizatorilor și la reducerea riscului de defecțiuni majore prin notificări și recomandări periodice.

Constatări și concluzii generale

Analiza discuției a evidențiat faptul că digitalizarea, în acest caz, nu s-a limitat la simpla achiziție de echipamente sau software, ci a reprezentat un proces de transformare organizațională completă. Proiectul a permis crearea unui produs digital propriu, cu valoare practică și socială, care sprijină atât activitatea companiei, cât și interesul public al comunității de șoferi.

S-a evidențiat, de asemenea, importanța implicării active a beneficiarului pe tot parcursul implementării și a colaborării constante cu partenerii tehnici. Alegerea furnizorilor și a consultantului s-a dovedit esențială pentru succesul proiectului.

Pe baza acestei experiențe, se recomandă ca, în apelurile viitoare, să fie avute în vedere mecanisme de actualizare tehnologică, flexibilitate procedurală și termene clare pentru procesarea cererilor de plată.

Proiectul Fix&Go este considerat un exemplu de bună practică în ceea ce privește aplicarea conceptului de transformare digitală în sectorul serviciilor auto, având un potențial ridicat de replicare în alte companii similare.

6. STUDIU DE CAZ NR. 6 – DIGITALIZARE LECOIMPEX SERV S.R.L

Denumire evaluare: Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”

Denumire proiect: DIGITALIZARE LECOIMPEX SERV S.R.L

Beneficiar: LECOIMPEX SERV S.R.L cod SMIS 324146

Localizare investiție: comuna Cristești, județul Mureș

1. OBIECTUL ȘI SCOPUL STUDIULUI DE CAZ

Acest studiu de caz are rolul de a sprijini procesul de evaluare a intervențiilor finanțate prin Programul Regional Regiunea Centru, în cadrul Temei 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”.

Analizele și constatările prezentate contribuie la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare și permit realizarea unor comparații între diferitele tipuri de intervenții, investiții și beneficiari. Aceste comparații evidențiază mecanismele prin care resursele disponibile și cele create în cadrul proiectelor sunt utilizate și valorificate, precum și modul în care acești factori, alături de elementele de context, influențează implementarea și rezultatele intervențiilor.

Studiul de caz contribuie, de asemenea, la evaluarea măsurii în care intervențiile de digitalizare răspund nevoilor grupurilor țintă, oferă soluții eficiente la provocările socio-economice din Regiunea Centru și sprijină strategiile și obiectivele relevante ale programului.

Selecția proiectului analizat în cadrul acestui studiu de caz a fost realizată conform criteriilor stabilite în metodologia de evaluare, având în vedere **tipul de intervenție, nivelul de complexitate și stadiul de implementare**. Proiectul face parte din eșantionul **dedicat IMM-urilor**, asigurând astfel diversitatea tipurilor de beneficiari și posibilitatea analizării modului în care diferite contexte instituționale și economice influențează procesul de digitalizare.

Metodologia utilizată îmbină analiza documentară bazată pe documentele de proiect furnizate de beneficiar (**cererea de finanțare, planul de digitalizare**) cu interviul realizat cu **managerul de proiect**, asigurând o înțelegere completă a modului în care intervențiile contribuie la dezvoltarea și modernizarea regiunii prin digitalizare.

2. PREZENTAREA CAZULUI OBIECT AL STUDIULUI

Denumire proiect	DIGITALIZARE LECOIMPEX SERV S.R.L
Cod SMIS	324146
Localizare	Cristești, Mureș
Beneficiar	LECOIMPEX SERV S.R.L
Prioritate/ Obiectiv specific	P2.O regiune digitală RSO1.2_Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice RSO1.4_Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenariat
Apel proiect/ Operațiune	Acțiunea 2.2 Întreprinderi digitale pentru o economie avansată – sectoarele de specializare inteligentă
Perioadă de implementare (început/final)	07.04.2025 – 06.04.2027
Buget proiect	1.124.826,64 lei total 843.507,5 lei nerambursabil
Context proiect	Necesitatea realizării investiției în soluții digitale derivă din dorința societății LECOIMPEX SERV SRL de a-și moderniza și optimiza activitatea prin integrarea tehnologiilor digitale în toate procesele sale interne. Într-un context economic în care competitivitatea este tot mai strâns legată de gradul de digitalizare și de capacitatea întreprinderilor de a se adapta la noile cerințe tehnologice, investiția propusă devine nu doar oportună, ci și esențială pentru menținerea și consolidarea poziției companiei pe piață. Societatea activează într-un domeniu care necesită precizie, eficiență operațională și reacție rapidă la cerințele pieței. În lipsa unei infrastructuri IT performante, activitatea companiei este afectată de procese manuale, lipsă de integrare între fluxuri și dificultăți în monitorizarea performanței. Prin implementarea soluțiilor digitale propuse, se urmărește automatizarea și digitalizarea fluxurilor de lucru, reducerea timpilor de execuție, eliminarea erorilor umane și îmbunătățirea capacității de analiză și raportare. Digitalizarea reprezintă, de asemenea, un factor de reziliență în fața perturbărilor economice și sociale, oferind companiei instrumente moderne pentru adaptare rapidă și continuitatea activității în condiții variate (inclusiv în contextul crizelor economice sau sanitare). Pe plan regional și național, proiectul contribuie la implementarea obiectivelor stabilite în Strategia de Specializare Inteligentă RIS3 Centru și în Strategia privind Tranziția Industrială în România, ambele documente vizând
Justificare proiect	

accelerarea transformării digitale a întreprinderilor mici și mijlocii și adoptarea principiilor Industriei 4.0.

Din perspectiva dezvoltării regionale, investiția propusă se aliniază obiectivului specific privind **utilizarea avantajelor tehnologiilor informației și comunicațiilor în economie**, prin adoptarea soluțiilor digitale care duc la creșterea productivității, a calității serviciilor și a valorii adăugate generate la nivelul companiei.

Totodată, proiectul răspunde unor provocări actuale la nivelul economiei românești, precum:

- deficitul de competențe digitale în rândul personalului operativ și de management;
- gradul scăzut de automatizare în procesele interne ale IMM-urilor;
- necesitatea alinierii la standardele europene de digitalizare și interoperabilitate a datelor;
- nevoia de creștere a eficienței energetice și de reducere a costurilor prin optimizarea fluxurilor digitale.

Prin investiția propusă, LECOIMPEX SERV SRL va dobândi **instrumentele necesare pentru digitalizarea completă a activității**, prin implementarea de aplicații informatice integrate, achiziția de echipamente hardware performante, licențe software specializate, sisteme de comunicații și instruirea personalului pentru utilizarea eficientă a acestora.

Proiectul este în deplină concordanță cu **direcțiile de acțiune 2.3 și 2.4 ale RIS3 Centru**, respectiv:

- *Susținerea modernizării industriale a IMM-urilor;*
- *Sprijinirea digitalizării companiilor.*

Astfel, investiția are un **impact direct asupra creșterii competitivității economice**, contribuind la modernizarea sectorului mecatronică și la crearea unei infrastructuri digitale sustenabile, adaptate cerințelor Industriei 4.0

Obiectivele proiectului

Scop general

Scopul general al proiectului este **fundamentarea și implementarea unui sistem integrat de digitalizare** care să sprijine transformarea digitală a activității LECOIMPEX SERV SRL, prin achiziția de echipamente IT, aplicații software și instruirea resursei umane, în vederea creșterii performanței și competitivității companiei.

Obiective specifice

Digitalizarea fluxurilor operaționale prin implementarea de soluții informatice integrate (ERP, CRM, aplicații pentru gestiunea documentelor, planificare și urmărire a activităților), care să asigure trasabilitatea, eficiența și controlul complet asupra proceselor interne.

Automatizarea activităților de reparații și mentenanță mecatronică (CAEN 3312) prin introducerea echipamentelor și aplicațiilor digitale care facilitează diagnosticarea rapidă, gestiunea pieselor, planificarea intervențiilor și monitorizarea performanței echipamentelor.

Creșterea eficienței decizionale prin implementarea unui sistem de raportare și analiză bazat pe date în timp real, care să permită conducerii luarea deciziilor rapide și informate.

Îmbunătățirea securității și integrității datelor, prin achiziția de echipamente și software specializat pentru protecția informațiilor și pentru asigurarea continuității activității.

Dezvoltarea competențelor digitale ale personalului, prin organizarea de sesiuni de instruire dedicate utilizării sistemelor informatice implementate, asigurând o tranziție eficientă către noul mod de lucru digitalizat.

Creșterea competitivității economice și a adaptabilității companiei, prin integrarea principiilor Industriei 4.0 și adoptarea unui model operațional bazat pe inovare și eficiență.

Corelarea cu obiectivele strategice regionale și naționale

Proiectul contribuie la:

Modernizarea industrială a sectoarelor de excelență regionale, prin investiții în utilaje și echipamente moderne;

Transformarea digitală a IMM-urilor din regiune, în concordanță cu obiectivele de dezvoltare inteligentă ale RIS3 Centru;

Implementarea conceptului de Industrie 4.0, prin digitalizarea fluxului tehnologic și utilizarea datelor pentru optimizarea proceselor;

Consolidarea capacității de inovare și adaptare a întreprinderii la tendințele tehnologice actuale, prin adoptarea unor soluții de tip hardware-software scalabile și interoperabile;

Contribuția la digitalizarea economiei românești, în conformitate cu obiectivele Planului Național de Redresare și Reziliență (PNRR) și ale Strategiei Naționale pentru Competitivitate.

3. OBIECTIVELE ȘI LOGICA INTERVENȚIEI

Scopul proiectului derulat de LECOIMPEX SERV S.R.L. a fost creșterea productivității și eficienței operaționale prin integrarea tehnologiilor digitale în activitatea de mentenanță pentru utilaje agricole și echipamente industriale. Compania a pornit de la nevoia de a răspunde mai rapid și mai precis solicitărilor clienților, într-un domeniu în care timpul de reacție și acuratețea diagnosticării au un impact direct asupra satisfacției beneficiarilor și competitivității pe piață. Prin digitalizare, societatea și-a propus să modernizeze procesele de lucru, să optimizeze comunicarea internă și externă și să creeze un sistem unitar de gestionare a informațiilor.

Scopul proiectului se aliniază obiectivelor specifice ale Priorității 2 a Programului Regional Centru, care urmărește sprijinirea creșterii competitivității IMM-urilor prin adoptarea tehnologiilor digitale și modernizarea proceselor de producție și de prestare a serviciilor. Intervenția propusă de companie contribuie direct la atingerea acestor obiective, prin crearea unei infrastructuri IT moderne, implementarea de software specializat pentru analiza și gestionarea datelor, dar și prin dotarea echipei cu echipamente de diagnosticare digitală menite să reducă timpii de intervenție și să crească precizia lucrărilor. În esență, proiectul se înscrie într-un cadru mai larg de transformare digitală a întreprinderilor mici și mijlocii, care urmărește creșterea productivității, reducerea costurilor și profesionalizarea serviciilor.

Selecția intervențiilor și prioritizarea investițiilor au fost realizate în urma unei analize interne a nevoilor operaționale, astfel încât toate componentele proiectului să răspundă direct problemelor identificate. Compania a optat pentru o abordare integrată, tratând digitalizarea nu doar ca pe o oportunitate de finanțare, ci ca pe un proces strategic, care să asigure coerență între infrastructura tehnologică, echipamente și aplicațiile software. Investițiile au fost structurate pe trei direcții principale: achiziția de echipamente digitale și senzori de diagnosticare destinați activităților din teren, modernizarea infrastructurii IT prin servere și echipamente de stocare performante și implementarea unor soluții software ERP și de Business Intelligence care să permită analiza și integrarea fluxurilor de date. Deși anumite componente software nu au fost eligibile pentru finanțare, compania a decis să le achiziționeze din surse proprii, considerând că fără acestea procesul de digitalizare nu ar fi complet. Această decizie reflectă o viziune pe

termen lung și o abordare matură a investiției, prin care proiectul a fost privit ca un instrument de transformare organizațională și nu doar ca o intervenție punctuală.

În ceea ce privește adaptarea intervenției la nevoile locale și grupurile-țintă, proiectul a fost conceput în strânsă legătură cu specificul activității companiei și al pieței pe care aceasta activează. LECOIMPEX SERV S.R.L. își desfășoară activitatea într-un domeniu în care rapiditatea și precizia intervențiilor sunt factori esențiali pentru succes, iar digitalizarea răspunde exact acestor nevoi. Soluțiile tehnice introduse – de la echipamentele portabile și senzorii inteligenți până la aplicațiile software – permit diagnosticarea în timp real a defectărilor, o planificare mai eficientă a lucrărilor și o comunicare mai clară cu beneficiarii. De asemenea, intervenția are o componentă importantă de dezvoltare a resurselor umane, prin formarea personalului existent și angajarea de noi specialiști după finalizarea achizițiilor. Digitalizarea este percepută nu doar ca o inovație tehnologică, ci ca o oportunitate de consolidare a competențelor interne, de creștere a capacității operaționale și de extindere a serviciilor oferite.

În același timp, adaptarea la realitățile locale se reflectă și în alegerea furnizorilor și partenerilor implicați, compania optând pentru colaborarea cu firme de încredere, cu experiență pe piața locală și capabile să asigure continuitate și suport tehnic pe termen lung. Această abordare a contribuit la buna implementare a proiectului și la crearea unui ecosistem digital sustenabil, bazat pe colaborare, încredere și profesionalism.

Intervenția propusă de LECOIMPEX SERV S.R.L. a avut un caracter strategic, integrând obiectivele programului regional în realitatea concretă a unei întreprinderi locale. Proiectul a fost adaptat specificului sectorului și a reușit să combine investițiile în tehnologie cu dezvoltarea competențelor umane, contribuind astfel la transformarea digitală a companiei și la consolidarea competitivității acesteia pe termen lung.

4. COMPONENTELE PROIECTULUI

Activități	Activitatea 1 – Managementul proiectului Activitatea de management asigură coordonarea eficientă a tuturor etapelor proiectului, monitorizarea progresului și respectarea cerințelor contractuale. Include activități de planificare, supervizare, raportare și control bugetar. Echipa de management va urmări atingerea indicatorilor asumați, buna comunicare cu autoritățile de implementare și respectarea regulilor FEDR. Scopul acestei activități este de a garanta o implementare coerentă, transparentă și eficientă a proiectului. Activitatea 2 – Informare și publicitate Această activitate are rolul de a asigura transparența și vizibilitatea finanțării europene. Se vor realiza acțiuni de comunicare publică, precum comunicate și anunțuri de presă, materiale vizuale (afișe, plăcuțe, autocolante) și promovare online pe site-ul și canalele de social media ale companiei. Prin aceste acțiuni se urmărește informarea publicului cu privire la sprijinul financiar nerambursabil acordat prin FEDR și promovarea rezultatelor proiectului, în conformitate cu cerințele de vizibilitate impuse de autoritățile de management. Activitatea 3 – Achiziția și implementarea echipamentelor și soluțiilor digitale Această activitate presupune pregătirea documentațiilor de achiziție, selectarea furnizorilor și achiziția efectivă a echipamentelor hardware și software necesare digitalizării. Include livrarea, instalarea și testarea sistemelor IT, precum și integrarea acestora în fluxurile operaționale ale companiei. Prin această activitate se vor implementa soluțiile propuse în Planul de digitalizare, vizând automatizarea proceselor interne, optimizarea activităților și creșterea performanței generale a întreprinderii. Activitatea 4 – Instruirea personalului pentru dezvoltarea competențelor digitale

	Această activitate are ca scop creșterea competențelor digitale ale angajaților implicați în utilizarea noilor tehnologii implementate. Personalul va participa la cursuri de instruire dedicate, menite să asigure înțelegerea și utilizarea eficientă a aplicațiilor informatice și echipamentelor achiziționate. Prin instruirea personalului se asigură sustenabilitatea transformării digitale și valorificarea deplină a investiției în tehnologie. Activitatea 5 – Elaborarea și depunerea cererilor de rambursare și a rapoartelor de progres Această activitate vizează pregătirea documentației financiare și tehnice aferente implementării proiectului, pentru decontarea cheltuielilor eligibile. Beneficiarul va întocmi și depune cereri de plată, cereri de rambursare și rapoarte de progres către autoritatea finanțatoare. Scopul este asigurarea unei gestiuni financiare riguroase, conforme cu prevederile contractuale și cu regulile FEDR. Activitatea 6 – Realizarea raportului de audit tehnic final La finalul implementării proiectului, se va realiza un raport de audit tehnic independent, care confirmă îndeplinirea obiectivelor asumate și utilizarea tehnologiilor conforme cu standardele DESI 2019. Raportul va evalua gradul de digitalizare atins, performanța echipamentelor și impactul implementării asupra eficienței operaționale. Acest document certifică rezultatele proiectului și asigură transparența utilizării fondurilor europene.
Rezultate așteptate	1. Rezultate tehnice și investiționale Achiziția și punerea în funcțiune a 32 de active corporale (echipamente IT, echipamente de comunicații, servere, stații de lucru, periferice inteligente etc.); Implementarea a 14 active necorporale – aplicații software, licențe și soluții informatice integrate pentru digitalizarea fluxurilor interne (ERP, CRM, gestiune documente, analiză de date, securitate informatică); Crearea unei infrastructuri digitale integrate, compatibile cu principiile Industriei 4.0, care permite interoperabilitatea între sistemele informatice interne și platformele de comunicare cu partenerii; Creșterea nivelului de digitalizare a întreprinderii, prin automatizarea proceselor operaționale și de gestiune, cu impact direct asupra eficienței și calității serviciilor. 2. Rezultate organizaționale Optimizarea fluxurilor de lucru interne prin digitalizare, reducând timpii de procesare și erorile operaționale; Creșterea productivității și a capacității de reacție la cerințele clienților prin utilizarea aplicațiilor informatice moderne; Îmbunătățirea deciziilor manageriale, datorită implementării unui sistem informatic care oferă rapoarte și analize în timp real; Întărirea securității informaționale, prin utilizarea echipamentelor și aplicațiilor de protecție a datelor și a comunicațiilor; Standardizarea proceselor și a fluxurilor informaționale, asigurând trasabilitatea completă a activităților companiei. 3. Rezultate privind resursele umane



	Creșterea competențelor digitale ale personalului, prin formarea și instruirea angajaților în utilizarea noilor tehnologii implementate; Dezvoltarea unei culturi organizaționale digitale, axate pe inovație, eficiență și colaborare asistată de tehnologie; Crearea unui mediu de lucru modern, care favorizează productivitatea și reducerea sarcinilor repetitive prin automatizare. 4. Rezultate de impact economic și strategic Creșterea competitivității economice a LECOIMPEX SERV SRL prin eficientizarea activităților și reducerea costurilor operaționale; Îmbunătățirea experienței clienților prin servicii mai rapide, transparente și personalizate; Creșterea gradului de reziliență a întreprinderii în fața schimbărilor economice și tehnologice, datorită digitalizării fluxurilor esențiale; Contribuția la obiectivele Strategiei Regionale de Specializare Inteligentă (RIS3 Centru), prin alinierea activității la domeniul „Industria auto și mecatronică”; Integrarea în economia digitală europeană, prin adoptarea unor standarde și instrumente compatibile cu modelul DESI 2019. 5. Rezultate măsurabile (indicatori cuantificabili) Minimum 9 indicatori de intensitate digitală atinși în cadrul întreprinderii, conform metodologiei DESI; 100% dintre procesele administrative și de gestiune digitalizate; Cel puțin 5 angajați instruiți în competențe digitale de nivel avansat; Creșterea cu peste 50% a gradului de automatizare în procesele de lucru față de nivelul inițial; Reducerea timpilor de procesare a informației cu minimum 30%; Creșterea securității și integrității datelor, prin implementarea unui sistem de protecție IT integrat. 6. Rezultate privind vizibilitatea și sustenabilitatea Asigurarea transparenței prin acțiuni de informare și publicitate (comunicate, afișe, promovare online), conform regulilor FEDR; Sustenabilitatea investiției prin menținerea și utilizarea echipamentelor și soluțiilor IT pentru minimum 5 ani de la finalizarea proiectului; Crearea unei baze pentru digitalizarea continuă a proceselor, prin extinderea sistemelor informatice implementate și adoptarea de noi tehnologii emergente.
Grup țintă	Grupul țintă al proiectului este reprezentat de personalul societății LECOIMPEX SERV SRL, direct implicat în activitatea operațională, administrativă și managerială, care va utiliza și gestiona soluțiile digitale implementate prin proiect. Acesta cuprinde angajații care vor fi instruiți pentru dobândirea competențelor digitale necesare utilizării noilor echipamente și aplicații informatice, contribuind astfel la transformarea digitală a companiei. Totodată, proiectul se adresează indirect clienților și partenerilor companiei, care vor beneficia de servicii mai rapide, eficiente și transparente, rezultate din digitalizarea

	proceselor interne. Prin implementarea investiției, întreprinderea își va crește nivelul de digitalizare și va asigura un mediu de lucru modern, adaptat cerințelor actuale ale pieței. Grupul țintă va avea acces la instrumente tehnologice performante, la o infrastructură informatică integrată și la oportunități de dezvoltare profesională în domeniul digital.

5. PROGRES ÎN IMPLEMENTARE

Implementarea proiectului de digitalizare al companiei LECOIMPEX SERV S.R.L. se află într-un stadiu destul de bun, fiind deja finalizate activitățile de publicitate și pregătire a achizițiilor. Furnizorii de echipamente și servicii au fost selectați, iar lansarea procedurilor de achiziție este condiționată doar de clarificarea unor aspecte administrative legate de modificarea cotei de TVA. Activitățile s-au derulat conform planificării, iar managementul proiectului este asigurat prin colaborarea eficientă cu un consultant extern care gestionează partea administrativă și raportările către autoritatea finanțatoare, în timp ce beneficiarul menține un control direct asupra procesului decizional.

Gradul de atingere a obiectivelor este unul bun, având în vedere că toate etapele pregătitoare au fost parcurse conform calendarului. Obiectivele specifice – creșterea preciziei și vitezei de diagnosticare a utilajelor, optimizarea proceselor interne și reducerea costurilor operaționale – sunt considerate realiste și realizabile în condițiile actuale. Beneficiarul a manifestat o abordare strategică, investind și din surse proprii pentru a asigura coerența procesului de digitalizare, chiar și pentru componente software neeligibile.

Percepția beneficiarului asupra șanselor de atingere a obiectivelor este pozitivă. Proiectul este privit ca o investiție pe termen lung, menită să crească competitivitatea companiei și calitatea serviciilor oferite. Digitalizarea este văzută nu doar ca o modernizare tehnologică, ci ca o transformare operațională, capabilă să ducă la o mai bună organizare internă, la creșterea satisfacției clienților și la consolidarea reputației firmei pe piață.

În ceea ce privește provocările, principalele dificultăți sunt legate de unele întârzieri administrative și de complexitatea documentației, însă acestea nu au afectat ritmul general al implementării. De asemenea, s-a menționat problema resurselor umane limitate, întrucât echipa s-a redus temporar la trei angajați. Totuși, compania intenționează să reîntregească personalul odată cu finalizarea achizițiilor și să angajeze noi specialiști, concomitent cu organizarea de sesiuni de instruire pentru utilizarea echipamentelor și aplicațiilor digitale.

Pentru a preveni întârzierile sau blocajele, beneficiarul a adoptat mai multe măsuri pro active: o colaborare constantă cu consultantul extern, o comunicare directă și clară cu ofițerul de proiect din cadrul autorității finanțatoare și o relație solidă cu furnizorii selectați. Aceștia au înțeles particularitățile proiectelor cu finanțare europeană și au răspuns prompt cerințelor de actualizare a ofertelor, ceea ce a contribuit la fluiditatea procesului de implementare.

Beneficiarul consideră că proiectul răspunde în mod real nevoilor pieței și ale grupurilor țintă, oferind soluții moderne de diagnosticare și intervenție rapidă pentru utilaje agricole și industriale. Noile tehnologii vor permite o analiză mai precisă a stării echipamentelor și o planificare mai eficientă a lucrărilor, contribuind astfel la reducerea timpilor de reacție și la creșterea calității serviciilor oferite.

Impactul anticipat al proiectului este unul semnificativ. Pe termen scurt, se așteaptă o creștere a cifrei de afaceri, o reducere a costurilor operaționale și o îmbunătățire a satisfacției clienților. Pe termen lung, implementarea soluțiilor digitale va duce la consolidarea poziției companiei pe piață, la atragerea de noi parteneriate și la dezvoltarea unui ecosistem digital integrat, capabil să asigure sustenabilitatea și competitivitatea firmei în domeniul mentenanței industriale.

6. PROCESUL DE IMPLEMENTARE (PROGRES ȘI MECANISME INTERNE)

În prezent, proiectul de digitalizare implementat de LECOIMPEX SERV S.R.L. se află într-un stadiu avansat al fazei de pregătire și achiziții, activitățile de publicitate și documentație fiind deja finalizate, iar furnizorii selectați. Lansarea efectivă a procedurilor este condiționată de clarificarea unor aspecte administrative legate de modificarea cotei de TVA, însă procesul general de implementare se derulează conform planificării inițiale, fără întârzieri majore sau blocaje semnificative. Beneficiarul apreciază că obiectivele

proiectului sunt perfect realizabile în actualul context și că, odată ce achizițiile vor fi finalizate, vor apărea rapid și primele rezultate tangibile, concretizate în creșterea productivității și eficienței intervențiilor tehnice.

Gradul de atingere a obiectivelor este în prezent evaluat la nivel de progres procedural, întrucât activitățile de bază (achiziții și implementarea echipamentelor și software-urilor) nu sunt încă complet finalizate. Totuși, structura proiectului și modul de organizare a echipei indică o probabilitate ridicată de atingere integrală a indicatorilor planificați. Beneficiarul are încredere în faptul că investițiile realizate vor conduce la creșterea semnificativă a capacității operaționale, la îmbunătățirea fluxurilor de comunicare internă și la reducerea costurilor de intervenție, așa cum a fost prevăzut în documentația de finanțare.

Percepția beneficiarului asupra șanselor de reușită este pozitivă, fiind susținută de modul riguros de management al proiectului. Colaborarea eficientă cu consultantul extern și comunicarea permanentă cu Autoritatea de Management au contribuit la evitarea blocajelor și la clarificarea rapidă a cerințelor administrative. În acest context, compania estimează că toate activitățile planificate pot fi realizate în termenul stabilit, iar rezultatele finale vor depăși țintele inițiale, datorită integrării complete a sistemelor IT și a implicării directe a echipei interne.

Principalele provocări identificate până în acest moment sunt legate de complexitatea procedurilor administrative și de necesitatea adaptării rapide la modificările legislative (precum ajustarea TVA-ului), care pot genera temporar întârzieri în implementare. De asemenea, s-a semnalat o ușoară presiune în planificarea activităților de achiziție, în special din cauza termenelor scurte de clarificare a ofertelor și de validare a documentației. Aceste dificultăți sunt gestionate printr-o monitorizare atentă a calendarului și o comunicare constantă între beneficiar, consultanți și autoritatea contractantă.

Pentru a preveni eventuale întârzieri și a asigura atingerea indicatorilor planificați, compania a adoptat o serie de măsuri pro active. Printre acestea se numără o planificare flexibilă a activităților, menținerea unui contact permanent cu furnizorii selectați și actualizarea periodică a calendarului de implementare. Beneficiarul a demonstrat capacitatea de a adapta planul de achiziții în funcție de context și de a identifica soluții alternative atunci când unele componente nu au fost eligibile, finanțându-le din surse proprii pentru a păstra coerența procesului.

În ceea ce privește potențialul proiectului de a răspunde nevoilor grupurilor-țintă, compania consideră că digitalizarea va avea un impact major asupra activităților de mentenanță și asupra modului de interacțiune cu clienții. Introducerea echipamentelor de diagnosticare digitală și a aplicațiilor ERP va permite o reacție mult mai rapidă la solicitări, o analiză în timp real a defecțiunilor și o creștere a calității serviciilor oferite. În plus, beneficiile se vor extinde și asupra personalului intern, care va avea acces la instrumente moderne și la formare profesională, ceea ce va contribui la creșterea gradului de competență și la stabilitatea echipei.

Așteptările beneficiarului privind impactul final al proiectului sunt în mod clar pozitive. Pe termen scurt, compania anticipează o eficientizare vizibilă a activităților de mentenanță și o îmbunătățire a comunicării între echipă și clienți. Pe termen mediu, se așteaptă la creșterea cifrei de afaceri, la reducerea costurilor operaționale și la atragerea de noi contracte, datorită credibilității sporite pe piață. În perspectivă, digitalizarea va conduce la o transformare profundă a modului de funcționare al companiei, creând premisele pentru dezvoltarea unui ecosistem digital complet integrat, bazat pe automatizare, analiză de date și servicii personalizate. În ansamblu, proiectul este perceput ca o investiție esențială în dezvoltarea durabilă a organizației și în consolidarea rolului acesteia în economia locală.

7. IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR ȘI COMUNITĂȚII

Impactul anticipat al proiectului de digitalizare implementat de LECOIMPEX SERV S.R.L. este unul semnificativ, atât la nivelul companiei, cât și la nivelul comunității locale. Beneficiarul estimează că, prin modernizarea infrastructurii IT și integrarea tehnologiilor digitale în activitățile de mentenanță, se va produce o transformare profundă a modului de lucru, cu efecte directe asupra productivității, competitivității și calității serviciilor oferite.

Digitalizarea va contribui la creșterea gradului de digitalizare a mediului de afaceri din regiune, printr-un efect de exemplu asupra altor întreprinderi mici și mijlocii care activează în domenii similare. Prin implementarea sistemelor ERP, a modulelor de Business Intelligence și a echipamentelor de diagnosticare digitală, compania va demonstra avantajele concrete ale tranziției spre procese automatizate și gestionarea

inteligentă a datelor. În același timp, proiectul va susține consolidarea competențelor digitale la nivelul angajaților, contribuind la crearea unei culturi organizaționale moderne, centrate pe eficiență și inovație.

La nivel local, beneficiarul anticipează o serie de schimbări concrete, vizibile în scurt timp după finalizarea implementării. Digitalizarea procesului de diagnosticare va reduce considerabil timpii de intervenție, permițând o reacție mai rapidă la solicitările clienților și o planificare mai bună a lucrărilor. Comunicarea dintre echipă și clienți va fi mult îmbunătățită, datorită sistemelor informatice integrate, ceea ce va duce la creșterea satisfacției beneficiarilor direcți ai serviciilor oferite. În plus, utilizarea echipamentelor moderne de diagnosticare și a aplicațiilor software specializate va duce la o precizie mai mare în identificarea problemelor tehnice, reducând riscul erorilor și implicit costurile asociate.

Pe termen mediu și lung, proiectul este așteptat să genereze un impact economic pozitiv asupra companiei și comunității. Creșterea eficienței operaționale și a calității serviciilor va contribui la consolidarea poziției companiei pe piață și la atragerea de noi clienți, ceea ce va duce la o creștere a cifrei de afaceri. Totodată, prin crearea unor noi locuri de muncă și prin dezvoltarea competențelor personalului, proiectul va aduce beneficii economice și sociale la nivel local, sprijinind menținerea forței de muncă calificate în regiune. În mod indirect, proiectul va stimula colaborările între întreprinderi și va încuraja extinderea rețelelor economice bazate pe inovație și digitalizare.

În ceea ce privește impactul mai larg asupra mediului economic, compania estimează că digitalizarea va contribui la creșterea competitivității sectorului IMM din zonă. Prin exemplul său, LECOIMPEX SERV S.R.L. demonstrează că adoptarea tehnologiilor moderne poate duce la optimizarea proceselor și la reducerea costurilor, fără a compromite calitatea serviciilor. Această abordare are potențialul de a inspira alte firme să investească în soluții digitale și să adopte modele similare de eficientizare, accelerând astfel procesul de transformare digitală regională.

Riscurile identificate de beneficiar privind atingerea acestor așteptări sunt minore, dar totuși existente, în special din cauza posibilelor întârzieri administrative și a complexității procedurilor de achiziție. Un alt factor care ar putea influența ritmul implementării îl reprezintă disponibilitatea forței de muncă specializate în domeniul digital, având în vedere nevoia de formare și adaptare la noile tehnologii. Cu toate acestea, compania și-a exprimat încrederea că aceste bariere pot fi gestionate eficient printr-o planificare atentă, prin continuarea colaborării cu furnizori și consultanți de încredere și prin implicarea activă a managementului în toate etapele proiectului.

Impactul proiectului este perceput ca fiind durabil, contribuind nu doar la dezvoltarea companiei, ci și la transformarea mediului economic local într-unul mai competitiv, digitalizat și adaptat cerințelor pieței moderne. Beneficiarul consideră că investiția realizată va avea efecte pozitive de lungă durată, prin crearea unei infrastructuri digitale solide, formarea unei echipe competente și consolidarea încrederii clienților și partenerilor în capacitatea firmei de a oferi servicii moderne și eficiente.

8. EFICIENȚA INTERVENȚIEI (ANALIZA COST-BENEFICIU PRELIMINARĂ)

Percepția beneficiarului privind eficiența intervenției și raportul cost-beneficiu este una pozitivă, fiind apreciat faptul că investițiile realizate prin proiect aduc un câștig semnificativ în raport cu efortul administrativ și resursele alocate. LECOIMPEX SERV S.R.L. consideră că, deși procesul de aplicare și implementare a fost complex și a necesitat o implicare constantă din partea managementului, rezultatele așteptate justifică pe deplin costurile și timpul investit. Compania a tratat proiectul de digitalizare nu doar ca o oportunitate punctuală de finanțare, ci ca o investiție strategică în modernizarea și profesionalizarea activității sale.

Costurile indirecte asociate proiectului, precum instruirea angajaților, adaptarea infrastructurii interne și colaborarea cu consultantul extern, au fost percepute ca firești și necesare pentru asigurarea unei implementări coerente. Beneficiarul a apreciat sprijinul oferit de consultant în gestionarea aspectelor administrative și de raportare, considerând că acest parteneriat a contribuit la buna derulare a proiectului. De asemenea, formarea profesională a personalului este privită ca o investiție pe termen lung, care va genera beneficii sustenabile, contribuind la consolidarea competențelor interne și la adaptarea rapidă la noile tehnologii digitale.

În ceea ce privește rentabilitatea intervenției, compania estimează că proiectul va aduce beneficii economice clare, prin creșterea productivității, reducerea timpilor de lucru și optimizarea fluxurilor interne. Digitalizarea activității de diagnosticare și integrarea sistemelor IT vor conduce la o scădere a costurilor operaționale și la creșterea eficienței proceselor, aspecte care se vor reflecta direct în profitabilitatea companiei. Pe termen mediu, beneficiarul se așteaptă la o creștere a cifrei de afaceri, ca urmare a posibilității de a prelua lucrări mai complexe și de a oferi servicii de calitate superioară. Totodată, investițiile realizate vor permite o planificare mai bună a intervențiilor, o gestionare eficientă a resurselor și o reducere semnificativă a pierderilor.

Beneficiarul nu percepe costurile proiectului ca fiind disproporționate în raport cu beneficiile anticipate. Deși au existat cheltuieli neeligibile suportate din fonduri proprii, în special pentru achiziția unor licențe software care nu au fost finanțate, aceste costuri suplimentare au fost asumate conștient, tocmai pentru a asigura coerența și funcționalitatea completă a sistemului digital implementat. Din această perspectivă, compania consideră că raportul cost–beneficiu este favorabil, iar avantajele economice și operaționale obținute compensează integral investițiile realizate.

Cu toate acestea, beneficiarul consideră că pentru optimizarea raportului cost–beneficiu în viitoarele apeluri ar fi necesară o flexibilizare a procedurilor administrative și o simplificare a procesului de actualizare a documentației, în special în contextul modificărilor legislative sau tehnice apărute pe parcurs. De asemenea, compania recomandă introducerea unor mecanisme mai suple care să permită adaptarea specificațiilor tehnice la evoluțiile rapide ale pieței IT, precum și o abordare mai flexibilă în privința eligibilității anumitor componente software complementare.

Eficiența intervenției este percepută ca fiind ridicată, iar proiectul este considerat o investiție bună capabilă să producă rezultate economice, operaționale și organizaționale pe termen lung. Beneficiarul LECOIMPEX SERV S.R.L. apreciază că digitalizarea nu este doar o soluție tehnologică, ci un proces de transformare care a contribuit deja la modernizarea companiei și va continua să genereze beneficii durabile, consolidându-i poziția pe piață și creând premisele pentru o dezvoltare competitivă și sustenabilă.

9. CONTRIBUȚIA LA OBIECTIVELE DE MEDIU ȘI SOCIALE

⇒ Egalitate de șanse și de gen

Societatea LECOIMPEX SERV SRL respectă și va continua să respecte principiile egalității de șanse și de gen, atât în activitatea curentă, cât și pe durata implementării proiectului. În cadrul organizației sunt promovate valori fundamentale precum echitatea, diversitatea, respectul și tratamentul egal între femei și bărbați, în conformitate cu legislația națională și europeană în vigoare.

Măsurile concrete integrate în cadrul proiectului includ:

- Dezvoltarea unor politici flexibile de muncă și concediu parental care susțin atât angajații bărbați, cât și femeile în responsabilitățile familiale;
- Informarea constantă a angajaților privind drepturile și beneficiile concediului paternal;
- Prevenirea discriminării femeilor la angajare, în special a celor care au copii sau provin din medii dezavantajate;
- Utilizarea unui limbaj neutru din punct de vedere al genului în toate anunțurile de recrutare și materialele de promovare;
- Promovarea diversității prin asigurarea unei reprezentări echilibrate de gen în cadrul echipei;
- Analiza periodică a remunerațiilor pentru a identifica și elimina eventualele diferențe salariale între femei și bărbați cu atribuții similare;
- Oferirea de șanse egale pentru formare profesională, dezvoltare și promovare, indiferent de gen;
- Implementarea programelor de mentorat și coaching care sprijină dezvoltarea carierei tuturor angajaților;
- Promovarea femeilor în poziții de decizie și leadership, pentru încurajarea reprezentării echilibrate în funcțiile de conducere.

Toate aceste măsuri contribuie la crearea unui climat organizațional echitabil, bazat pe recunoașterea competențelor, nu pe criterii de gen.

⇒ **Nediscriminare**

Societatea LECOIMPEX SERV SRL se angajează să aplice principiul nediscriminării în toate etapele proiectului, de la recrutare și achiziții până la implementarea activităților și selectarea personalului.

Măsurile adoptate includ:

- Politici și proceduri interne care interzic discriminarea pe criterii de sex, vârstă, religie, etnie, orientare sexuală, dizabilitate sau apartenență socială;
- Asigurarea egalității de șanse în recrutarea și promovarea personalului, pe baza calificărilor și competențelor profesionale;
- Transparență totală în procesul de selecție pentru echipa de proiect, fără discriminare pe criterii personale;
- Comunicare deschisă și incluzivă, utilizând anunțuri și canale de informare accesibile tuturor;
- Promovarea diversității și incluziunii în cadrul echipei de lucru, astfel încât aceasta să reflecte diversitatea comunității;
- Formare și conștientizare privind prevenirea discriminării, respectarea drepturilor omului și construirea unei culturi organizaționale bazate pe respect reciproc;
- Oportunități egale de dezvoltare profesională și acces echitabil la beneficii pentru toți angajații.

Pe întreaga durată a proiectului se vor respecta prevederile Ordonanței nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare.

⇒ **Accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități**

Respectând prevederile Legii nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap, societatea LECOIMPEX SERV SRL asigură acces egal pentru persoanele cu dizabilități la toate activitățile proiectului și la infrastructura companiei.

Măsurile adoptate includ:

- Adaptarea spațiilor de lucru prin instalarea rampelor de acces și eliminarea obstacolelor fizice;
- Asigurarea accesului la locurile de parcare și la spațiile comune pentru toate persoanele;
- Transmiterea informațiilor și documentației în formate accesibile (text lizibil, audio, video);
- Echipamentele IT achiziționate prin proiect vor fi conforme cu cerințele de accesibilitate și vor putea fi utilizate și de persoane cu dizabilități;
- Achiziția de tastaturi Braille și aplicații cu voce computerizată pentru sprijinirea persoanelor cu deficiențe de vedere.

Prin aceste măsuri, compania se asigură că toate persoanele, indiferent de dizabilitate, au acces egal la oportunități, servicii și resurse digitale.

⇒ **Dezvoltare durabilă – Principiul „Poluatorul plătește”**

LECOIMPEX SERV SRL respectă prevederile OUG nr. 195/2005 privind protecția mediului și aplică principiul „poluatorul plătește”, asumând responsabilitatea pentru impactul asupra mediului.

Măsurile includ:

- Încheierea unui contract cu un operator autorizat pentru colectarea selectivă și reciclarea deșeurilor generate pe durata implementării proiectului;
- Selectarea furnizorilor și a echipamentelor care respectă criteriile de mediu și eficiență energetică;
- Prevenirea poluării și reducerea deșeurilor rezultate din activitățile de digitalizare;

- Repararea eventualelor prejudicii aduse mediului și restabilirea condițiilor inițiale.

⇒ **Utilizarea eficientă a resurselor**

Proiectul promovează utilizarea responsabilă a resurselor naturale și energetice, prin:

- Achiziția de echipamente IT eficiente energetic, conforme cu standardele ENERGY STAR și cerințele de proiectare ecologică (Directiva 2009/125/CE);
- Preferința pentru produse cu durată lungă de viață, componente reciclabile și piese de schimb disponibile cel puțin 2 ani;
- Respectarea directivelor europene privind restricția substanțelor periculoase (EU 2011/65) și gestionarea deșeurilor electronice (EU 2012/19);
- Promovarea economiei circulare prin recondiționarea și reutilizarea echipamentelor IT acolo unde este posibil.

⇒ **Principiul „A nu prejudicia în mod semnificativ mediul” (DNSH)**

LECOIMPEX SERV SRL respectă principiul DNSH, conform Regulamentului (UE) nr. 852/2020, asigurând că activitățile proiectului nu produc efecte semnificative negative asupra mediului.

Aplicarea principiului DNSH presupune:

- Eficiență energetică – utilizarea de tehnologii digitale cu consum redus de energie;
- Reducerea deșeurilor electronice – contracte de colectare selectivă și reciclare;
- Prevenirea poluării – controlul emisiilor și al zgomotului generat de echipamente;
- Respectarea drepturilor sociale și de muncă, asigurând că digitalizarea sprijină incluziunea socială și nu generează inegalități.

Prin aceste măsuri, proiectul contribuie la obiectivele de sustenabilitate ale Uniunii Europene și la tranziția către o economie verde, eficientă și incluzivă.

10. RECOMANDĂRI

Beneficiarul proiectului, LECOIMPEX SERV S.R.L., a formulat o serie de recomandări bazate pe experiența acumulată în procesul de implementare, cu scopul de a îmbunătăți viitoarele apeluri de proiecte destinate digitalizării IMM-urilor. Una dintre principalele sugestii vizează **nevoia de adaptare a ghidurilor de finanțare la realitățile și ritmul de evoluție al pieței IT**. Compania consideră că mecanismele actuale ar trebui să fie mai flexibile, pentru a permite actualizarea rapidă a specificațiilor tehnice și a echipamentelor eligibile în funcție de inovațiile apărute între momentul depunerii proiectului și cel al implementării. În același sens, se recomandă simplificarea procedurilor de actualizare a documentației, astfel încât modificările administrative să poată fi operate mai rapid, fără riscul de întârzieri în derularea proiectelor.

O altă recomandare importantă se referă la **optimizarea procesului de relaționare dintre beneficiari și consultanți**. LECOIMPEX SERV S.R.L. a evidențiat faptul că planificarea mai atentă a activităților și distribuirea echilibrată a sarcinilor între consultant și beneficiar ar reduce presiunea legată de termene și ar preveni situațiile în care documentele sunt semnate în regim de urgență. În acest sens, ar fi util ca viitoarele apeluri să includă componente de sprijin pentru managementul de proiect și formare practică în domeniul administrării fondurilor europene, astfel încât beneficiarii să fie mai bine pregătiți pentru gestionarea cerințelor complexe ale programelor.

De asemenea, compania subliniază importanța **menținerii unui dialog constant și eficient cu Autoritatea de Management și cu ofițerii de proiect**. Sprijinul oferit de aceștia a fost important pentru înțelegerea cerințelor și evitarea blocajelor administrative, iar această bună practică ar trebui consolidată și extinsă.

În privința îmbunătățirii eficienței implementării, compania sugerează **introducerea unor mecanisme mai suplă de raportare și monitorizare, axate pe rezultate și indicatori de performanță, nu doar pe conformitate procedurală**. Acest lucru ar reduce volumul de documentație și ar permite beneficiarilor să se concentreze mai mult pe activitățile propriu-zise de implementare. De asemenea, se recomandă

extinderea activităților de formare și consiliere oferite înainte și în timpul implementării, în special în domeniul achizițiilor publice și al gestionării riscurilor administrative.

În ansamblu, LECOIMPEX SERV S.R.L. consideră că **apelurile viitoare ar trebui să mențină direcția strategică a digitalizării IMM-urilor, dar cu o abordare mai pragmatică și mai adaptată contextului tehnologic în permanentă schimbare**. Flexibilitatea, claritatea și sprijinul metodologic continuu sunt elementele cheie identificate de beneficiar pentru creșterea eficienței programelor și pentru asigurarea unui impact real asupra competitivității economice și dezvoltării durabile a întreprinderilor.

11. CONCLUZII

Proiectul de digitalizare derulat de LECOIMPEX SERV S.R.L. reprezintă un exemplu relevant de intervenție bine fundamentată și adaptată nevoilor reale ale unei întreprinderi mici și mijlocii din domeniul serviciilor tehnice. Proiectul a fost conceput cu o viziune clară asupra modernizării activității, fiind tratat nu ca o simplă oportunitate de finanțare, ci ca un pas esențial în procesul de transformare organizațională și de consolidare a competitivității.

Scopul principal al investiției – creșterea productivității și eficienței prin integrarea tehnologiilor digitale – s-a dovedit în deplină concordanță cu obiectivele Programului Regional Centru, Prioritatea 2, orientată către digitalizarea IMM-urilor. Prin implementarea echipamentelor de diagnosticare digitală, modernizarea infrastructurii IT și introducerea sistemelor software ERP și Business Intelligence, compania a pus bazele unui proces durabil de optimizare operațională și de profesionalizare a serviciilor oferite.

Procesul de implementare s-a derulat într-un mod organizat, sub coordonarea unui management atent și a unei echipe dedicate, susținute de expertiza unui consultant extern. Comunicarea eficientă cu Autoritatea de Management și colaborarea transparentă cu furnizorii au contribuit la menținerea ritmului planificat și la evitarea întârzierilor majore, în ciuda provocărilor administrative legate de modificarea cotei de TVA. Aceste aspecte evidențiază o capacitate solidă de gestionare a proiectului, bazată pe planificare, adaptabilitate și implicare constantă din partea conducerii.

Beneficiarul a demonstrat o viziune integrată asupra procesului de digitalizare, tratând fiecare componentă tehnologică, umană și procedurală ca parte dintr-un sistem unitar. Implementarea echipamentelor și a aplicațiilor IT este corelată cu dezvoltarea resurselor umane, prin instruirea personalului existent și angajarea de noi specialiști. În acest fel, proiectul nu se limitează la achiziții tehnologice, ci contribuie la consolidarea competențelor interne și la crearea unui mediu organizațional orientat spre inovație și performanță.

Impactul anticipat al proiectului este semnificativ și cu efecte multiple. Pe termen scurt, se preconizează o creștere a eficienței operaționale, o reducere a timpilor de intervenție și o îmbunătățire a calității serviciilor. Pe termen mediu și lung, digitalizarea va conduce la creșterea cifrei de afaceri, la extinderea portofoliului de clienți și la consolidarea poziției companiei pe piața regională. Totodată, efectele pozitive se vor resimți și la nivelul comunității, prin stimularea cererii de servicii moderne, crearea de noi locuri de muncă și încurajarea altor întreprinderi să adopte soluții similare de modernizare.

Analiza cost-beneficiu relevă un raport favorabil între investițiile realizate și rezultatele așteptate. Deși compania a suportat din fonduri proprii costurile unor componente neeligibile, aceste cheltuieli suplimentare sunt percepute ca justificate, întrucât asigură coerența și eficiența întregului proces de digitalizare. Beneficiarul consideră că efortul administrativ și resursele implicate sunt proporționale cu avantajele economice și operaționale obținute. În plus, experiența acumulată în gestionarea proiectului a contribuit la consolidarea capacității instituționale a companiei și la crearea unei baze solide pentru viitoare investiții.

Proiectul LECOIMPEX SERV S.R.L. ilustrează, de asemenea, o bună practică în ceea ce privește sustenabilitatea. Alegerea furnizorilor de încredere, integrarea completă a sistemelor IT și planificarea atentă a activităților post-implementare garantează menținerea beneficiilor pe termen lung.

Din perspectiva lecțiilor învățate, experiența companiei subliniază importanța unui plan de digitalizare clar, bazat pe analiza nevoilor reale și corelat cu strategia de dezvoltare a întreprinderii. Implicarea directă a managementului, colaborarea strânsă cu consultanții și planificarea riguroasă a activităților au fost factori determinanți ai succesului. Totodată, beneficiarul recomandă ca viitoarele apeluri de finanțare să includă

mecanisme mai flexibile pentru adaptarea tehnologică, simplificarea procedurilor administrative și promovarea unui sprijin metodologic continuu pentru beneficiari.

Proiectul de digitalizare al LECOIMPEX SERV S.R.L. demonstrează o implementare coerentă, o viziune strategică și o utilizare eficientă a resurselor. Intervenția contribuie direct la transformarea digitală a mediului de afaceri regional, la profesionalizarea resurselor umane și la creșterea competitivității economice.

6.1 Minută interviu Studiu de Caz – LECOIMPEX SERV S.R.L.

Data: 22 august 2025

Locație: online

Participanți: administrator/manager de proiect LECOIMPEX SERV S.R.L. și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Context și scopul discuțiilor

Discuția a avut ca scop documentarea experienței beneficiarului privind pregătirea, implementarea și primele rezultate ale proiectului de digitalizare finanțat prin Programul Regional Centru. Obiectivul principal al interviului a fost de a colecta informații relevante privind modul în care apelul de proiecte a răspuns nevoilor reale ale întreprinderii, dificultățile întâmpinate în procesul de implementare și aspectele care pot fi îmbunătățite pe viitor.

Interviul a fost structurat pe componentele principale ale proiectului – nevoia și logica intervenției, implementare, impact și lecții învățate – urmărind să evidențieze bunele practici și provocările întâlnite pe parcurs.

Descriere generală a companiei și rațiunea proiectului

Compania activează în domeniul serviciilor de mentenanță pentru utilaje agricole și echipamente industriale, având o experiență consolidată pe piață. Activitatea se bazează pe intervenții tehnice rapide și precise, în care timpul de reacție și acuratețea diagnosticării sunt factori critici pentru satisfacția clienților și competitivitatea pe piață.

Proiectul de digitalizare a fost inițiat din necesitatea de a îmbunătăți aceste procese, prin adoptarea de echipamente și soluții tehnologice moderne care să permită o diagnosticare în timp real, o analiză mai exactă a stării echipamentelor și o reducere semnificativă a timpilor de intervenție.

Finanțarea a oferit oportunitatea de a moderniza infrastructura IT și de a introduce instrumente digitale avansate, care să sprijine extinderea și profesionalizarea activității companiei.

Obiectivele și logica intervenției

Scopul principal al proiectului este creșterea productivității și eficienței operaționale prin integrarea tehnologiilor digitale în activitatea de mentenanță. Obiectivele specifice vizează:

- Creșterea preciziei și vitezei de diagnosticare a utilajelor agricole și industriale;
- Optimizarea proceselor de lucru și reducerea costurilor operaționale;
- Îmbunătățirea comunicării și a fluxului de date între echipă și clienți;
- Consolidarea poziției competitive pe piață prin oferirea unor servicii moderne și rapide.

Proiectul a fost conceput astfel încât digitalizarea procesului de diagnosticare să constituie baza pentru automatizarea și eficientizarea întregii activități.

Structura investițiilor și implementare

Investițiile realizate prin proiect acoperă trei direcții principale:

- **Echipamente digitale și senzori de diagnosticare**, destinați activității de teren;

- **Infrastructură IT** – servere, echipamente de stocare și calculatoare performante pentru analiza și gestionarea datelor;
- **Software specializat** – aplicații ERP și module complementare pentru Business Intelligence, destinate analizei și integrării fluxurilor interne.

O parte dintre componentele software nu au fost considerate eligibile, însă compania a decis să le achiziționeze din fonduri proprii, pentru a menține coerența procesului de digitalizare. Această decizie reflectă o abordare strategică, prin care proiectul a fost privit ca un proces integrat, nu doar ca o oportunitate punctuală de finanțare.

La momentul interviului, proiectul se afla în faza de implementare, fiind finalizate activitățile de publicitate și pregătire a achizițiilor. Furnizorii au fost selectați, iar lansarea procedurilor este condiționată de clarificarea aspectelor administrative legate de modificarea cotei de TVA.

Managementul proiectului și relația cu actorii implicați

Managementul proiectului se realizează în colaborare cu un consultant extern, care gestionează activitățile administrative și raportările către Autoritatea de Management. Beneficiarul monitorizează și validează toate documentele, implicându-se activ în procesul decizional.

Deși documentația și procesul de aplicare au fost complexe, colaborarea cu consultantul a fost eficientă, iar sprijinul oferit a fost esențial pentru buna derulare a etapelor procedurale. Totuși, s-a semnalat necesitatea unei mai bune planificări în relația cu consultanții, pentru a evita aglomerările de termene și semnarea documentelor în regim de urgență.

Relația cu Autoritatea de Management și cu ofițerul de proiect a fost apreciată ca fiind foarte bună, comunicarea fiind constantă și clară. Ofițerul responsabil oferă asistență în interpretarea cerințelor și sprijină respectarea termenelor, ceea ce contribuie la fluiditatea implementării.

Relația cu furnizorii și factorii interni de succes

Un element cheie al implementării îl reprezintă relația stabilă și de încredere cu furnizorii de echipamente. Beneficiarul a selectat parteneri consacrați pe piață, capabili să asigure produse și servicii de calitate pe termen lung.

Această colaborare s-a dovedit benefică, furnizorii înțelegând particularitățile proiectelor cu finanțare europeană și răspunzând prompt solicitărilor de clarificare sau actualizare a ofertelor. În unele cazuri, ofertele au fost refăcute de mai multe ori pentru a respecta cerințele proiectului, fără ca acest lucru să afecteze relația contractuală.

Intern, implementarea este sprijinită de un management eficient și de o echipă implicată, care asigură continuitatea activității curente și adaptarea treptată la noile tehnologii.

Resurse umane și dezvoltare internă

La momentul depunerii proiectului, compania avea patru angajați, numărul acestora reducându-se temporar la trei. După finalizarea achizițiilor, este planificată reîntregirea echipei și angajarea a cel puțin doi noi specialiști, precum și organizarea unor sesiuni de instruire pentru utilizarea echipamentelor digitale și a software-urilor implementate.

Digitalizarea este percepută ca o oportunitate nu doar tehnologică, ci și de consolidare a competențelor interne și de creștere a capacității operaționale a firmei.

Impactul estimat al proiectului

Implementarea proiectului este de așteptat să conducă la creșterea semnificativă a eficienței operaționale și a calității serviciilor oferite. Noile echipamente și aplicații vor permite diagnosticarea rapidă și precisă a utilajelor, reducerea timpilor de intervenție și o planificare mai eficientă a lucrărilor.

Pe termen scurt și mediu se anticipează:

- creșterea cifrei de afaceri prin asumarea de lucrări complexe;
- reducerea costurilor operaționale;
- creșterea gradului de satisfacție al clienților;

- consolidarea credibilității pe piață și atragerea de noi colaborări.

Pe termen lung, proiectul va contribui la consolidarea poziției companiei în domeniul serviciilor de mentenanță, prin crearea unui ecosistem digital integrat, bazat pe acuratețea datelor și pe procese automatizate.

Eficiența intervenției și sustenabilitatea investiției

Beneficiarul apreciază că raportul cost–beneficiu al proiectului este favorabil. Deși au existat investiții suplimentare suportate din surse proprii (pentru licențe software neeligibile), avantajele economice și operaționale obținute compensează aceste costuri.

Digitalizarea aduce beneficii tangibile – creșterea productivității, scăderea timpilor de lucru, optimizarea fluxurilor – dar și beneficii intangibile, precum profesionalizarea serviciilor, fidelizarea clienților și consolidarea relațiilor cu furnizorii.

Prin alegerea furnizorilor de încredere și prin integrarea completă a sistemelor IT, compania asigură premisele pentru o sustenabilitate ridicată a investiției.

Lecții învățate și recomandări

Din experiența implementării, compania a desprins o serie de lecții relevante:

- importanța unui plan de digitalizare clar, corelat cu nevoile reale ale activității;
- necesitatea implicării directe a managementului în toate etapele proiectului;
- planificarea riguroasă a relației cu consultantul și alocarea unui timp adecvat pentru documentare;
- includerea în ghidurile viitoare a unor mecanisme mai flexibile pentru adaptarea specificațiilor tehnice la evoluțiile rapide ale pieței IT;
- simplificarea procedurilor de actualizare a documentației și a procesului administrativ.

Compania consideră că digitalizarea nu trebuie privită doar ca o componentă IT, ci ca un proces integrator, care combină infrastructura fixă (serve, site, software) cu echipamente portabile și instrumente mobile utilizate în teren.

Concluzii

Proiectul analizat se înscrie în obiectivele Programului Regional Centru și demonstrează o abordare strategică a transformării digitale. Beneficiarul a reușit să gestioneze eficient procesul de implementare, menținând o bună colaborare cu consultanții, furnizorii și autoritățile implicate.

Deși au existat întârzieri administrative și cheltuieli neeligibile asumate, impactul anticipat al proiectului este semnificativ, atât la nivel operațional, cât și comercial. Digitalizarea oferă companiei oportunitatea de a crește competitivitatea, de a-și extinde portofoliul de clienți și de a asigura o dezvoltare durabilă pe termen lung.

7. STUDIU DE CAZ NR. 7 – DIGITALIZAREA FIRMEI TUTTO MOBILI SRL

Denumire evaluare: Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”

Denumire proiect: Digitalizarea firmei TUTTO MOBILI SRL

Beneficiar: TUTTO MOBILI SRL., cod SMIS 324699

Localizare investiție: Municipiul Miercurea Ciuc, județul Harghita

1. OBIECTUL ȘI SCOPUL STUDIULUI DE CAZ

Acest studiu de caz are rolul de a sprijini procesul de evaluare a intervențiilor finanțate prin Programul Regional Regiunea Centru, în cadrul Temei 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”.

Analizele și constatările prezentate contribuie la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare și permit realizarea unor comparații între diferitele tipuri de intervenții, investiții și beneficiari. Aceste comparații evidențiază mecanismele prin care resursele disponibile și cele create în cadrul proiectelor sunt utilizate și valorificate, precum și modul în care acești factori, alături de elementele de context, influențează implementarea și rezultatele intervențiilor.

Studiul de caz contribuie, de asemenea, la evaluarea măsurii în care intervențiile de digitalizare răspund nevoilor grupurilor țintă, oferă soluții eficiente la provocările socio-economice din Regiunea Centru și sprijină strategiile și obiectivele relevante ale programului.

Selecția proiectului analizat în cadrul acestui studiu de caz a fost realizată conform criteriilor stabilite în metodologia de evaluare, având în vedere **tipul de intervenție, nivelul de complexitate și stadiul de implementare**. Proiectul face parte din eșantionul **dedicat IMM-urilor**, asigurând astfel diversitatea tipurilor de beneficiari și posibilitatea analizării modului în care diferite contexte instituționale și economice influențează procesul de digitalizare.

Metodologia utilizată îmbină analiza documentară bazată pe documentele de proiect furnizate de beneficiar (**cererea de finanțare, planul de digitalizare**) cu interviul realizat cu **managerul de proiect**, asigurând o înțelegere completă a modului în care intervențiile contribuie la dezvoltarea și modernizarea regiunii prin digitalizare.

2. PREZENTAREA CAZULUI OBIECT AL STUDIULUI

Denumire proiect	Digitalizarea firmei TUTTO MOBILI SRL
Cod SMIS	324699
Localizare	Municipiul Miercurea Ciuc
Beneficiar	TUTTO MOBILI SRL
Prioritate/ Obiectiv specific	P2.O regiune digitală RSO1.2_Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice RSO1.4_Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenariat
Apel proiect/ Operațiune	Acțiunea 2.2 Întreprinderi digitale pentru o economie avansată – sectoarele de specializare inteligentă
Perioadă de implementare (început/final)	31.03.2025 – 30.03.2027
Buget proiect	253.654,37 lei total 228.288,93 lei nerambursabil
Context proiect	TUTTO MOBILI SRL activează în domeniul producției de mobilier, un sector care, deși tradițional, se află într-un proces accelerat de transformare digitală la nivel european. Analiza internă a evidențiat o serie de puncte slabe semnificative: un grad redus de digitalizare, lipsa unui website corporativ, precum și competențe digitale limitate în rândul angajaților – doar 41,67% dintre aceștia utilizează calculatoare cu acces la internet în scopuri de afaceri. În acest context, proiectul propus răspunde direct nevoii de modernizare digitală și eficientizare a proceselor interne ale firmei, corelându-se totodată cu
Justificare proiect	

oportunitatea de finanțare oferită prin Programul Regional Centru, Prioritatea 2 – O regiune digitală, Acțiunea 2.2 – Întreprinderi digitale pentru o economie avansată. Implementarea proiectului contribuie la atingerea mai multor obiective ale Indicelui Economiei și Societății Digitale (DESI 2019), respectiv criteriile 1, 5, 6, 7, 10 și 11.

Proiectul se încadrează în domeniul de specializare inteligentă “Silvicultură, prelucrarea lemnului și industria mobilei”, parte a lanțului valoric strategic european pentru industria cu emisii scăzute de carbon. Prin investițiile propuse, compania va reduce consumul de resurse, va crește productivitatea și va adopta soluții IT eficiente energetic, contribuind astfel la obiectivele de dezvoltare durabilă

Obiectivul General al proiectului

Obiectivul general al proiectului este creșterea economică durabilă și incluzivă a firmei TUTTO MOBILI SRL prin accelerarea procesului de digitalizare, prin:

- reorganizarea proceselor de producție și a modelului de business cu ajutorul echipamentelor și aplicațiilor IT;
- dezvoltarea unui website cu funcții avansate, inclusiv magazin online;
- creșterea competențelor digitale pentru minimum 3 angajați;
- achiziționarea de echipamente IT eficiente energetic;
- realizarea unei pagini web accesibile persoanelor cu dizabilități vizuale.

Obiective Specifice ale proiectului

Creșterea vizibilității și cotei de piață prin dezvoltarea unei pagini web cu funcții avansate și magazin online pentru preluarea comenzilor de debitare PAL și blaturi.

Se vor implementa instrumente digitale inovatoare, inclusiv software de modelare și randare 3D pentru prezentarea realistă a produselor către clienți.

Se va implementa un modul de task management pentru organizarea eficientă a proiectelor și monitorizarea resurselor (timp, buget, personal).

Reducerea impactului asupra mediului prin achiziționarea de echipamente IT eficiente energetic și a unui software de optimizare a debitării, care va contribui la diminuarea deșeurilor și la o utilizare mai eficientă a materialelor.

Dezvoltarea competențelor verzi și digitale prin instruirea unui angajat în domeniul protecției mediului, pentru gestionarea sustenabilă a resurselor, colectarea și reciclarea deșeurilor electronice rezultate din activitatea companiei.

3. OBIECTIVELE ȘI LOGICA INTERVENȚIEI

Scopul proiectului derulat de TUTTO MOBILI SRL este creșterea gradului de digitalizare în cadrul firmei prin implementarea unor soluții informatice moderne și prin formarea competențelor digitale ale angajaților. Compania activează în domeniul producției de mobilier la comandă și de serie mică, iar digitalizarea a fost privită ca un pas necesar pentru optimizarea activităților de proiectare, producție și gestiune. Proiectul urmărește îmbunătățirea productivității, reducerea birocrăției interne, integrarea fluxurilor de lucru și crearea unei prezențe online profesionale, fiind în deplină concordanță cu obiectivele Priorității 2 – „O regiune digitală”. Prin acțiunile propuse, inițiativa contribuie la transformarea unei firme tradiționale într-o întreprindere modernă, orientată către inovare, eficiență și competitivitate.

Intervențiile au fost selectate pornind de la nevoile concrete identificate în activitatea de zi cu zi a firmei. Printre principalele provocări s-au numărat lipsa unei integrări eficiente între procesele de lucru, utilizarea limitată a aplicațiilor de proiectare și dificultatea extinderii acestora din cauza costurilor ridicate. În acest

context, lansarea apelului de finanțare a reprezentat o oportunitate reală pentru a continua procesul de modernizare început anterior. Investițiile au fost prioritizate astfel încât să asigure o corelare între componentele tehnice și cele de instruire: dezvoltarea unui sistem ERP pentru gestionarea producției și a comenzilor, achiziția de software 3D pentru proiectare, realizarea unei pagini web moderne, cu funcții de promovare și comunicare digitală, precum și instruirea angajaților pentru utilizarea eficientă a acestor instrumente. Această abordare integrată a permis o implementare coerentă, în care fiecare activitate contribuie la atingerea scopului general al proiectului.

Proiectul a fost conceput și adaptat în funcție de nevoile reale ale unei întreprinderi mici din sectorul producției de mobilă, în care digitalizarea este esențială pentru dezvoltare, dar dificil de realizat fără sprijin extern. Grupul-țintă este format din angajații implicați în activitățile de producție și de management al comenzilor, care vor lucra în mod curent cu noile sisteme informatice. O parte dintre aceștia au manifestat la început o reticență față de schimbare, însă, pe măsură ce au fost implicați în procesul de instruire și au înțeles avantajele tehnologiilor introduse, gradul de acceptare a crescut. Astfel, intervenția a fost nu doar adaptată la specificul firmei, ci și implementată într-un mod gradual, care a ținut cont de nivelul competențelor digitale existente.

La momentul interviului, proiectul se afla într-un stadiu avansat de implementare. Majoritatea activităților erau finalizate, iar achizițiile realizate conform planului. Pagina web era funcțională, urmând a fi completată cu elemente vizuale și conținut suplimentar, iar dezvoltarea sistemului ERP și instruirea personalului erau în desfășurare. Planul de implementare a fost respectat fără modificări, iar monitorizarea activităților s-a realizat prin rapoarte interne și notificări automate. Primele rezultate sunt deja vizibile, sistemele informatice funcționează, pagina web contribuie la creșterea vizibilității, iar personalul integrează treptat noile instrumente în activitatea curentă.

Prin urmare, proiectul este în curs de atingere a obiectivelor sale și continuă să contribuie la digitalizarea activității TUTTO MOBILI SRL. Deși implementarea nu este încă finalizată, progresele realizate până în prezent confirmă relevanța și logica intervenției, precum și alinierea acesteia la obiectivele Priorității 2 privind dezvoltarea unei economii digitale, eficiente și sustenabile.

4. COMPONENTELE PROIECTULUI

Activități	Activitatea I – Activități realizate înainte de depunerea cererii de finanțare Elaborarea Raportului de audit de maturitate digitală, care a evaluat nivelul de digitalizare al firmei și a identificat nevoile de investiții. Elaborarea cererii de finanțare și a planului de digitalizare, prin care s-au stabilit obiectivele, tipurile de achiziții și rezultatele preconizate ale proiectului. Activitatea II – Activități realizate după depunerea cererii de finanțare Realizarea investiției de bază Active necorporale achiziționate: 1 licență PipOp – software de optimizare a debitării materiilor prime (PAL, blaturi), pentru reducerea deșeurilor și eficientizarea procesului de producție. 2 licențe PIPER – software de modelare și randare 3D pentru vizualizări realiste ale mobilierului. 1 extensie a PIPER existent – cu baze de date actualizate (Egger, Kronospan etc.) pentru selectarea corectă a materialelor. 1 aplicație ERP – pentru organizarea proiectelor, urmărirea timpului, gestionarea resurselor și bugetelor, cu rapoarte de tip Business Intelligence.



	1 website modern, cu funcții avansate și magazin online, pentru preluarea comenzilor și promovarea produselor firmei. Active corporale achiziționate: 5 laptopuri – pentru personalul din producție, proiectare și management. 2 desktopuri – pentru activitățile administrative și contabile. 7 tablete – utilizate pentru comunicare, monitorizarea comenzilor și utilizarea aplicațiilor ERP. 5 imprimante – (1 multifuncțional monocrom, 1 color, 3 laser monocrom, 1 matricială). 1 aparat foto profesional – pentru fotografierea produselor, documentarea implementării și activitățile de promovare. Activități conexe investiției de bază Pregătirea documentațiilor de achiziție și încheierea contractelor cu furnizorii. Monitorizarea contractelor de achiziție și gestionarea implementării. Raportarea progresului proiectului și elaborarea cererilor de rambursare, prefinanțare și plată. Elaborarea Raportului de audit de maturitate digitală la finalizarea proiectului Se va întocmi un raport de audit post-implementare, care va evalua gradul de digitalizare atins și impactul investițiilor asupra activității firmei. Instruirea personalului Formare profesională și rezultate: 2 angajați (administratorii firmei) – vor participa la cursuri organizate de FIT EDIH – Regiunea Centru, pentru utilizarea instrumentelor digitale achiziționate, finalizate cu certificat de formare (minimum 12 ore). 1 angajat (secretara firmei) – va urma un curs de auditor de mediu, pentru dezvoltarea competențelor verzi și gestionarea sustenabilă a resurselor și deșeurilor electronice. Activitatea de informare și publicitate Afiș A3 amplasat la sediul firmei. Autocolante aplicate pe echipamentele achiziționate (minim 3 bucăți). Publicarea informațiilor despre proiect pe site-ul companiei și pe rețelele sociale. Comunicate de presă la începutul și la finalul proiectului. Portofoliu foto care documentează etapele implementării.
Rezultate așteptate	Rezultatele așteptate ale proiectului Implementarea proiectului de digitalizare la TUTTO MOBILI SRL va conduce la obținerea unor rezultate concrete, măsurabile, care contribuie direct la creșterea gradului de digitalizare, eficiență și competitivitate a firmei. Rezultate tehnice și investiționale Implementarea unui sistem ERP complet funcțional, capabil să integreze toate procesele operaționale – managementul comenzilor, producției, resurselor și bugetelor. Achiziționarea și utilizarea a cinci tipuri de aplicații software specializate, care vor îmbunătăți activitatea de proiectare, gestiune și vânzare (PipOp, PIPER 3D, extensie PIPER, ERP, website cu magazin online).

	Dezvoltarea unui website modern, cu funcții avansate și magazin online, prin care clienții pot vizualiza produsele, solicita oferte și transmite comenzi online, contribuind la creșterea vizibilității firmei. Crearea unei infrastructuri IT moderne, prin dotarea firmei cu echipamente performante (laptopuri, desktopuri, tablete, imprimante și aparat foto), care să susțină activitatea digitală zilnică. Obținerea unui portofoliu digital de produse, rezultat din utilizarea software-urilor de modelare 3D și a aparatului foto, utilizat în scopuri de marketing și prezentare comercială. Rezultate privind resursele umane și competențele Instruirea a 3 angajați ai firmei în domeniul competențelor digitale și verzi: 2 administratori instruiți în utilizarea instrumentelor digitale (prin FIT EDIH – Regiunea Centru). 1 angajat calificat ca auditor de mediu, pentru integrarea principiilor de sustenabilitate și economie circulară. Creșterea gradului de acceptare și utilizare a soluțiilor digitale în rândul personalului, prin familiarizarea cu noile tehnologii implementate. Rezultate privind performanța organizațională Reducerea timpilor de execuție și a erorilor în gestionarea comenzilor și producției, prin automatizarea proceselor și integrarea fluxurilor de lucru. Creșterea vizibilității și a cotei de piață, printr-o prezență online consolidată și un canal digital de preluare a comenzilor. Optimizarea consumului de resurse și reducerea deșeurilor prin utilizarea software-ului de optimizare a debitării (PipOp), contribuind la protecția mediului. Îmbunătățirea comunicării interne și a procesului decizional, prin acces rapid la date integrate și rapoarte de performanță generate de sistemul ERP. Rezultate documentare și de conformitate Raport de audit de maturitate digitală post-implementare, care va evalua progresul realizat și gradul de digitalizare atins. Materiale de vizibilitate realizate conform cerințelor de comunicare: afiș, autocolante aplicate pe echipamente, comunicate de presă și portofoliu foto al proiectului.
Grup țintă	Grupul-țintă al proiectului Grupul-țintă al proiectului este reprezentat de ansamblul persoanelor și entităților care vor beneficia în mod direct sau indirect de implementarea investițiilor în digitalizare, respectiv de utilizarea echipamentelor IT, a software-urilor specializate și a noilor instrumente de lucru introduse în cadrul TUTTO MOBILI SRL. Grupul-țintă direct Beneficiarii direcți ai proiectului sunt angajații firmei TUTTO MOBILI SRL, implicați nemijlocit în activitățile de producție, proiectare, administrare și management. Aceștia vor folosi în mod curent echipamentele, aplicațiile informatice și sistemele digitale implementate, iar nivelul lor de competență profesională va fi îmbunătățit semnificativ prin participarea la programe de formare. În total, proiectul vizează instruirea a trei persoane, selectate din echipa existentă, după cum urmează: Doi administratori ai firmei, care vor participa la programe de formare oferite de FIT EDIH – Regiunea Centru, pentru utilizarea și administrarea instrumentelor digitale

	achiziționate (software ERP, aplicații 3D, website și platforme online). Aceștia vor dobândi competențe practice privind organizarea proceselor digitale, gestionarea resurselor informatice și integrarea noilor aplicații în activitatea firmei. Un angajat din departamentul administrativ (secretariat), care va urma un curs de auditor de mediu, obținând competențe verzi privind gestionarea sustenabilă a resurselor, reciclarea deșeurilor electronice și aplicarea principiilor de economie circulară. Grupul-țintă indirect Pe lângă angajați, proiectul are efecte pozitive și asupra unui grup-țintă indirect mai extins, format din clienții, colaboratorii și partenerii de afaceri ai firmei, precum și din comunitatea locală. Clienții TUTTO MOBILI SRL vor beneficia de un website modern, cu funcții avansate și magazin online, prin care pot consulta ofertele, transmite comenzi, solicita prețuri sau vizualiza produse prin simulări 3D. Astfel, experiența clientului este semnificativ îmbunătățită, iar relația dintre companie și consumator devine mai rapidă, mai transparentă și mai interactivă. Partenerii și furnizorii companiei vor interacționa cu o întreprindere modernizată, care utilizează un sistem ERP integrat pentru gestionarea comenzilor, materialelor și fluxurilor de producție, ceea ce reduce timpii de răspuns și optimizează colaborarea. Comunitatea locală și sectorul economic regional vor beneficia indirect de rezultatele proiectului, întrucât modernizarea firmei contribuie la dezvoltarea unei economii locale mai digitalizate și mai sustenabile, creând oportunități de colaborare, inovare și extindere a pieței.

5. PROGRES ÎN IMPLEMENTARE

La momentul interviului, proiectul TUTTO MOBILI SRL se afla într-un **stadiu avansat de implementare**, cu majoritatea activităților realizate conform planului. Achizițiile prevăzute au fost efectuate, iar pagina web a fost deja finalizată și pusă în funcțiune, urmând doar ajustări minore la nivelul conținutului vizual și al prezentării produselor. Sistemul ERP și activitățile de instruire a angajaților erau în curs de desfășurare, iar monitorizarea se realiza constant, prin rapoarte interne și notificări automate privind termenele-limită.

Gradul de atingere a obiectivelor este unul ridicat, raportat la etapa actuală. Compania a reușit să implementeze componentele esențiale ale digitalizării: infrastructura IT, software-urile specializate și platforma online de comunicare și vânzare. Rezultatele intermediare sunt deja vizibile, sistemele informatice funcționează, iar angajații au început să le integreze în activitatea zilnică.

Percepția beneficiarului asupra șanselor de atingere a obiectivelor este pozitivă. Reprezentanta firmei consideră că proiectul va fi finalizat cu succes, întrucât toate activitățile au evoluat conform planificării, iar beneficiile se resimt deja prin îmbunătățirea fluxului de lucru și creșterea vizibilității companiei. În actualul context, obiectivele propuse sunt considerate realiste și perfect realizabile, cu condiția ca procesul de rambursare să se deruleze fără întârzieri suplimentare.

Provocările identificate țin în principal de birocrăția aferentă etapelor de decontare. Autoritatea de Management a solicitat frecvent clarificări suplimentare, chiar și pentru achiziții de valoare redusă, ceea ce a generat întârzieri și presiune asupra fluxului financiar al firmei. Pentru a face față acestor dificultăți, compania a fost nevoită să utilizeze resurse proprii și, în anumite cazuri, să recurgă la credite bancare pentru acoperirea temporară a cheltuielilor, aspect care a afectat planul de lichidități.

În ceea ce privește **măsurile preventive**, TUTTO MOBILI SRL a menținut o planificare strictă a activităților, a monitorizat în permanență termenele și a menținut un dialog constant cu autoritatea finanțatoare. Echipa de proiect a revizuit periodic calendarul intern, a actualizat planurile de achiziții și a asigurat o comunicare eficientă cu furnizorii, evitând astfel întârzieri în livrarea echipamentelor și a licențelor software.

Din perspectiva **relevanței pentru grupul-țintă**, proiectul răspunde direct nevoilor angajaților, care beneficiază de instrumente digitale moderne, dar și clienților, care au acces la servicii îmbunătățite prin intermediul website-ului și al aplicațiilor online. Digitalizarea proceselor interne a contribuit deja la o mai bună organizare a activității, la reducerea timpilor de execuție și la o comunicare mai eficientă între departamente.

Impactul anticipat asupra organizației este unul semnificativ. Pe termen scurt, firma se așteaptă la o creștere a eficienței și a productivității, la reducerea erorilor și la o gestionare mai eficientă a comenzilor și resurselor. Pe termen lung, proiectul va consolida imaginea companiei în mediul online, va îmbunătăți relațiile cu clienții și partenerii și va contribui la creșterea competitivității pe piața regională. În plan social, efectele se vor resimți prin dezvoltarea competențelor digitale ale angajaților și prin stimularea tranziției către o economie mai sustenabilă și mai digitalizată.

În concluzie, progresul implementării este unul consistent, fără abateri majore de la planul inițial. Deși procesul administrativ este anevoios, beneficiarul a demonstrat o bună capacitate de adaptare și de gestionare eficientă a proiectului. Se anticipează atingerea integrală a obiectivelor stabilite, iar efectele asupra companiei și comunității vor fi durabile și vizibile atât din punct de vedere economic, cât și organizațional.

6. PROCESUL DE IMPLEMENTARE (PROGRES ȘI MECANISME INTERNE)

Proiectul TUTTO MOBILI SRL se desfășoară conform planificării inițiale, fără deviații semnificative față de calendarul stabilit. Implementarea a avansat în ritmul prevăzut, iar până în prezent au fost realizate principalele activități planificate. Achizițiile de echipamente și software au fost finalizate, iar pagina web este funcțională, urmând să fie completată cu elemente de conținut suplimentar. Sistemul ERP se află în curs de implementare, iar activitățile de instruire urmează să fie demarate în perioada stabilită prin graficul de lucru.

Activitățile de formare prevăzute în proiect vizează dezvoltarea competențelor digitale ale angajaților și formarea unui angajat în domeniul protecției mediului, pentru obținerea certificatului de auditor de mediu. Inițial, instruirea digitală urma să fie asigurată de **FIT EDIH – Centrul European de Inovare Digitală – Regiunea Centru**, singurul centru de acest tip din regiune, însă beneficiara a declarat că, în urma contactării centrului, **i s-a comunicat că acesta nu poate organiza instruirile pentru angajații firmei**. Această situație a generat incertitudine privind modul de derulare a activităților de formare, întrucât ghidul solicitantului nu oferă clarificări suficiente privind alternativele în cazul în care EDIH-ul regional nu poate susține instruirile. În prezent, firma analizează soluții pentru a respecta cerințele proiectului și a asigura desfășurarea instruirilor conform obiectivelor asumate.

Monitorizarea implementării se realizează printr-un **sistem intern de urmărire a progresului**, bazat pe rapoarte periodice, întâlniri de lucru și verificări ale termenelor-limită. Beneficiara utilizează instrumente digitale care transmit **notificări automate** privind stadiul activităților, asigurând astfel o coordonare eficientă între echipa de proiect și furnizorii implicați.

Comunicarea cu **Autoritatea de Management** a fost considerată corectă și profesionistă, însă **procesul birocratic este unul greoi**, în special în etapa de rambursare. S-au solicitat numeroase clarificări, inclusiv pentru achiziții de valoare mică, ceea ce a condus la întârzieri în procesul de decontare. Pentru a evita blocajele, firma a folosit fonduri proprii și linii de credit pentru acoperirea temporară a cheltuielilor eligibile, reușind să mențină ritmul implementării fără a afecta calendarul general.

Principalele obstacole identificate au fost de natură **administrativă și financiară**, legate de volumul ridicat de documentație necesară și de durata procesului de verificare. Nu au existat probleme tehnice, logistice sau de resurse umane. Beneficiara a evidențiat faptul că procedurile de lucru din MySMIS sunt complicate și solicită efort suplimentar pentru încărcarea documentelor și gestionarea clarificărilor, dar echipa de implementare s-a adaptat printr-o planificare riguroasă și prin verificarea atentă a fiecărei etape.

Ca **măsuri de adaptare**, firma a menținut un calendar intern actualizat, a organizat întâlniri periodice de coordonare și a menținut un contact permanent cu furnizorii și autoritatea finanțatoare. Aceste acțiuni au contribuit la evitarea întârzierilor și la menținerea coerenței în implementare.

Printre **elementele pozitive** care au sprijinit implementarea se numără **implicarea directă a conducerii firmei**, experiența administrativă acumulată în gestionarea proiectelor și **capacitatea de adaptare la cerințele programului**. Beneficiara a subliniat că o bună planificare, corectitudinea în întocmirea documentației și comunicarea constantă cu partenerii au fost esențiale pentru derularea fără probleme a activităților.

În ceea ce privește **principiile orizontale**, acestea au fost integrate în mod real în cadrul proiectului. Firma a achiziționat echipamente IT eficiente energetic, contribuind la reducerea consumului de resurse, iar viitoarea instruire a unui angajat ca auditor de mediu va sprijini aplicarea practicilor verzi și sustenabile. Website-ul dezvoltat este accesibil persoanelor cu dizabilități vizuale, iar procesul de selecție și instruire respectă principiile egalității de șanse și nediscriminării.

În concluzie, procesul de implementare este **stabil și bine gestionat**, iar proiectul avansează conform planului. Deși au fost întâmpinate dificultăți administrative și neclarități privind colaborarea cu centrul EDIH, acestea nu au afectat ritmul general de derulare. Beneficiarul a demonstrat capacitate de adaptare, implicare și profesionalism, asigurând premisele necesare pentru atingerea integrală a obiectivelor propuse.

7. IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR ȘI COMUNITĂȚII

Deși proiectul TUTTO MOBILI SRL nu este încă finalizat, impactul anticipat al investițiilor realizate până în prezent este unul consistent, cu efecte clare asupra activității firmei și a mediului local în care aceasta activează. Beneficiara a subliniat că rezultatele se resimt deja, mai ales în modul de organizare internă, în eficientizarea proceselor și în îmbunătățirea comunicării cu clienții.

La nivel intern, impactul principal este legat de **procesul de digitalizare a activităților curente**. Implementarea echipamentelor IT și a aplicațiilor software dedicate a permis optimizarea fluxurilor de lucru și reducerea sarcinilor manuale, repetitive. În special, introducerea sistemului ERP contribuie la o **gestiune integrată a activităților**, centralizând datele de producție, contabilitate și vânzări. Astfel, se reduce timpul de procesare a informațiilor, se îmbunătățește trasabilitatea comenzilor și se elimină erorile generate anterior de lipsa automatizării.

Un alt efect notabil este creșterea gradului de **transparență și control managerial**. Beneficiara a explicat că noul sistem oferă o imagine completă asupra activității, permițând luarea deciziilor pe baza unor date reale și actualizate. În același timp, digitalizarea a dus la o comunicare mai fluidă între departamente și la o utilizare mai eficientă a resurselor, ceea ce se reflectă într-o mai bună planificare a activităților și într-o reducere a costurilor operaționale.

Pe plan extern, **realizarea și funcționarea paginii web** a avut un impact semnificativ asupra vizibilității companiei. Site-ul a devenit o platformă esențială pentru prezentarea produselor, pentru preluarea cererilor și pentru promovarea serviciilor oferite. Beneficiara a precizat că, de la lansarea paginii, interesul clienților a crescut, iar interacțiunea cu aceștia este mai directă și mai rapidă. Prin intermediul website-ului, clienții pot solicita informații, pot transmite comenzi sau pot obține detalii privind serviciile de debitare și design, ceea ce contribuie la creșterea satisfacției și a fidelității acestora.

Din perspectivă economică, digitalizarea aduce premisele unei **creșteri semnificative a competitivității**. Implementarea tehnologiilor moderne va permite firmei să reducă timpii morți, să optimizeze consumul de materiale și să îmbunătățească planificarea producției. Beneficiara consideră că, prin utilizarea eficientă a noilor instrumente, compania va putea gestiona mai multe proiecte în paralel, cu costuri mai mici și cu o calitate constantă a produselor. Pe termen mediu, se anticipează o **creștere a cifrei de afaceri**, datorată atât eficientizării interne, cât și atragerii unui număr mai mare de clienți prin prezența online consolidată.

De asemenea, proiectul are un **impact pozitiv la nivel comunitar și regional**. Modernizarea unei întreprinderi locale din sectorul mobilei contribuie la dinamizarea economiei din zonă, oferind un exemplu de bună practică pentru alte firme mici și mijlocii interesate de digitalizare. Firma devine un model de adaptare la tendințele actuale ale pieței, demonstrând că digitalizarea poate fi un factor real de dezvoltare și sustenabilitate economică.

În același timp, investițiile au o componentă de **impact social și de mediu**. Achiziția echipamentelor IT eficiente energetic contribuie la reducerea consumului de resurse și la limitarea amprente de carbon.

Instruirea planificată a unui angajat ca auditor de mediu va asigura aplicarea unor practici ecologice, precum gestionarea responsabilă a deșeurilor și utilizarea durabilă a materialelor. Astfel, proiectul nu doar modernizează compania, ci și promovează o **cultură organizațională orientată spre sustenabilitate**.

Totuși, beneficiara a recunoscut existența unor **riscuri și bariere** care pot influența ritmul atingerii impactului scontat. În primul rând, **procesul de instruire a angajaților** întâmpină dificultăți, deoarece FIT EDIH – Centrul European de Inovare Digitală – Regiunea Centru, desemnat pentru formare, **a comunicat că nu poate organiza instruirile planificate**. Această situație a generat incertitudini cu privire la modul în care firma va putea asigura formarea digitală prevăzută în proiect. De asemenea, **reticența inițială a unor angajați față de utilizarea noilor tehnologii** rămâne o provocare, deși beneficiara a arătat că procesul de adaptare evoluează pozitiv, pe măsură ce sunt înțelese avantajele practice ale digitalizării.

În ciuda acestor obstacole, perspectiva generală este optimistă. Beneficiara apreciază că impactul proiectului va fi **profund și de durată**, iar rezultatele se vor consolida în timp, odată cu finalizarea activităților de formare și integrarea completă a sistemelor digitale. Firma estimează că, pe termen lung, digitalizarea va contribui la **creșterea performanței economice, la stabilitatea locurilor de muncă și la îmbunătățirea relației cu clienții**, devenind un pilon al competitivității în industria mobilei din regiune.

În concluzie, proiectul TUTTO MOBILI SRL reprezintă o **etapă majoră în transformarea digitală a companiei**, cu un impact pozitiv atât asupra organizației, cât și asupra comunității locale. Chiar dacă nu este încă finalizat, rezultatele parțiale confirmă direcția corectă a investițiilor, iar beneficiile anticipate – eficiență sporită, reducerea costurilor, creșterea vizibilității și promovarea sustenabilității – conturează o transformare reală și durabilă a modului de funcționare a firmei.

8. EFICIENȚA INTERVENȚIEI (ANALIZA COST-BENEFICIU PRELIMINARĂ)

Beneficiara proiectului TUTTO MOBILI SRL apreciază că **raportul dintre costuri și beneficii este, în ansamblu, echilibrat și justificat**, având în vedere rezultatele obținute și impactul pozitiv al investițiilor asupra activității firmei. Digitalizarea proceselor interne și modernizarea infrastructurii IT au condus la o creștere vizibilă a eficienței operaționale, iar costurile suportate sunt considerate proporționale cu beneficiile anticipate.

Totuși, reprezentanta companiei a subliniat că **efortul administrativ este ridicat, iar procesul de rambursare a cheltuielilor este dificil și consumator de timp**. Birocrația excesivă, solicitările multiple de clarificări și durata lungă a verificărilor afectează fluxul financiar al firmei și pun presiune pe resursele interne. În acest context, întreprinderea a fost nevoită să recurgă la **credite bancare pentru plata furnizorilor**, întrucât rambursările întârziate nu permiteau acoperirea la timp a costurilor.

Beneficiara a menționat că **dobânzile aferente creditelor nu sunt eligibile pentru decontare**, ceea ce generează **pierderi financiare suplimentare**. De aceea, a considerat că mecanismul de decontare ar trebui **simplificat**, în special pentru achizițiile de valoare mică, astfel încât efortul administrativ să nu depășească beneficiul obținut din investiție. Ea a subliniat că, pentru IMM-uri, acest aspect poate deveni o barieră semnificativă, întrucât resursele administrative și financiare sunt limitate.

Referitor la **costurile indirecte**, compania a evidențiat cheltuielile aferente instruirii interne, adaptării infrastructurii digitale și consultanței necesare pentru implementare. Aceste costuri nu sunt considerate nejustificate, dar reprezintă o povară suplimentară pentru o firmă de dimensiuni reduse. În ciuda acestor eforturi, beneficiara apreciază că **rentabilitatea investiției va fi una bună**, deoarece digitalizarea contribuie la reducerea costurilor operaționale, la scurtarea timpilor de execuție și la îmbunătățirea procesului decizional.

Pe termen mediu, se anticipează **economii semnificative prin integrarea proceselor într-un sistem ERP unitar**, care va permite o gestionare mai eficientă a stocurilor, reducerea pierderilor materiale și o mai bună planificare a producției. De asemenea, implementarea aplicațiilor software specializate va conduce la **creșterea acurateței în proiectare și execuție**, ceea ce se va traduce în satisfacție crescută din partea clienților și în consolidarea poziției pe piață.

Beneficiara nu consideră că **costurile sunt prea mari raportat la beneficiile proiectului**, însă a subliniat că **efortul birocratic și timpul consumat** pot diminua percepția pozitivă asupra eficienței intervenției. În opinia sa, principalele dificultăți provin din procedurile administrative, nu din costurile directe ale investiției.

Comparativ cu alte programe de finanțare (precum PNRR sau POCIDIF), beneficiara a apreciat că **Programul Regional – Prioritatea 2 este bine structurat și adaptat nevoilor IMM-urilor**, însă **volumul de documentație și complexitatea raportării** sunt mai mari decât în alte apeluri. Ea a evidențiat faptul că platforma MySMIS este mai dificil de utilizat decât versiunile anterioare, ceea ce duce la întârzieri în transmiterea documentelor și la erori de sistem frecvente.

Per ansamblu, beneficiara consideră că **intervenția este eficientă**, iar investițiile realizate vor genera **beneficii economice clare și sustenabile**: reducerea costurilor interne, creșterea productivității, îmbunătățirea relației cu clienții și consolidarea imaginii companiei. Totuși, ea a subliniat că, pentru firmele mici, succesul proiectelor de digitalizare depinde nu doar de calitatea investiției, ci și de **capacitatea sistemului administrativ de a sprijini rapid și eficient beneficiarii**.

9. CONTRIBUȚIA LA OBIECTIVELE DE MEDIU ȘI SOCIALE

Reprezentanta companiei a subliniat că principiile orizontale sunt respectate integral și aplicate în mod real în cadrul proiectului, fiind parte a culturii organizaționale a companiei. Aceste valori, egalitate, diversitate, sustenabilitate și accesibilitate sunt tratate ca elemente fundamentale ale modului de lucru, nu doar ca obligații administrative.

Totuși, s-a remarcat faptul că, pentru proiectele de dimensiuni mai reduse, cerințele birocratice și volumul documentației necesare pentru demonstrarea respectării acestor principii pot fi disproporționate față de valoarea investiției. Cu toate acestea, aplicarea acestor principii contribuie semnificativ la asigurarea unei implementări corecte, etice și durabile, consolidând în același timp imaginea unei întreprinderi moderne și responsabile.

Egalitate de șanse și egalitate de gen

Proiectul promovează principiul egalității de șanse și de gen atât la nivelul echipei de implementare, cât și în cadrul activităților desfășurate. Femeile dețin roluri importante în coordonarea și managementul proiectului, reflectând participarea echilibrată și accesul egal la poziții de decizie. De asemenea, una dintre angajate urmează cursul de formare pentru dobândirea competențelor verzi, ceea ce contribuie la dezvoltarea profesională și la promovarea egalității de gen în mediul de afaceri.

Firma susține o cultură organizațională bazată pe profesionalism, competență și merit, asigurând condiții egale tuturor angajaților, fără discriminare pe criterii de gen, vârstă, religie, apartenență socială sau convingeri personale.

Nediscriminare

Principiul nediscriminării este respectat pe întreg parcursul implementării proiectului. Toate procedurile de selecție a furnizorilor, colaboratorilor și prestatorilor de servicii s-au realizat pe baza unor criterii transparente, obiective și neutre.

Compania aplică o politică de tratament egal pentru toate persoanele și entitățile implicate, asigurând acces liber și echitabil la oportunitățile oferite de proiect. În cadrul organizației este promovat un climat bazat pe respect reciproc, comunicare deschisă și colaborare, în care fiecare persoană este valorizată exclusiv prin prisma competențelor profesionale.

Accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități

Proiectul integrează măsuri concrete pentru asigurarea accesibilității digitale a persoanelor cu dizabilități. Website-ul dezvoltat în cadrul proiectului este conceput să respecte principiile de accesibilitate web și să fie ușor de utilizat de către persoanele cu deficiențe de vedere.

Pagina web include funcționalități esențiale precum text alternativ la imagini, structură logică a conținutului, contrast vizual adecvat, posibilitatea măririi textului și implementarea unui sistem **Text-to-Speech**, care permite redarea audio a conținutului. Prin aceste soluții, persoanele cu dizabilități vizuale pot naviga eficient, înțelege conținutul și accesa informațiile fără bariere.

Accesibilitatea este tratată ca un **drept fundamental** al tuturor cetățenilor și ca o expresie a valorilor etice și sociale ale firmei, nu doar ca o cerință tehnică. Beneficiara a confirmat că site-ul respectă deja

standardele de accesibilitate, demonstrând un angajament real pentru incluziune digitală și egalitate de acces la informație.

Dezvoltare durabilă și protecția mediului (principiul DNSH)

Proiectul este implementat cu respectarea principiilor dezvoltării durabile și a conceptului DNSH. Investițiile realizate, în special achizițiile de echipamente IT, au fost orientate către produse eficiente energetic și conforme cu standardele europene privind protecția mediului.

Totodată, este prevăzută instruirea unui angajat în domeniul protecției mediului, pentru a dobândi competențe verzi și a contribui la implementarea unor practici de gestionare responsabilă a resurselor și de reciclare a deșeurilor electronice. Aceste acțiuni susțin reducerea amprente de carbon și promovarea unui model economic bazat pe eficiență și sustenabilitate.

Analiza DNSH anexată la Planul de digitalizare confirmă că proiectul nu generează efecte negative asupra mediului și contribuie la îmbunătățirea performanței ecologice a întreprinderii.

Utilizarea eficientă a resurselor și reziliența climatică

Proiectul sprijină utilizarea eficientă a resurselor și tranziția către tehnologii curate și sustenabile. Echipamentele achiziționate au un consum redus de energie și o durată de viață extinsă, contribuind la reducerea deșeurilor și la scăderea costurilor operaționale.

Compania aplică măsuri interne pentru colectarea selectivă și reciclarea deșeurilor electronice, precum și pentru optimizarea utilizării resurselor naturale. Astfel, proiectul consolidează capacitatea firmei de a se adapta la cerințele unei economii verzi și la efectele schimbărilor climatice.

Incluziune socială și schimbări demografice

Deși proiectul nu vizează direct schimbările demografice, impactul său asupra comunității locale este pozitiv. Prin menținerea locurilor de muncă existente și dezvoltarea competențelor digitale ale personalului, proiectul contribuie la creșterea stabilității și atractivității mediului de afaceri local.

Totodată, digitalizarea activităților și promovarea unui mediu de lucru modern susțin integrarea tinerilor specialiști și adaptarea forței de muncă la cerințele unei economii bazate pe inovație și tehnologie.

10. RECOMANDĂRI

Pe baza experienței acumulate în implementarea proiectului, beneficiara a formulat mai multe recomandări menite să îmbunătățească derularea viitoarelor apeluri și să crească eficiența administrativă a procesului de finanțare.

În primul rând, s-a subliniat necesitatea **simplificării procedurilor de evaluare și rambursare**, în special pentru achizițiile directe de valoare mică. Actualele cerințe administrative implică un volum ridicat de documente și numeroase clarificări, chiar și pentru achiziții minore, ceea ce îngreunează derularea proiectelor și generează întârzieri semnificative în decontarea cheltuielilor.

De asemenea, beneficiara a recomandat **introducerea acordării unui avans de cel puțin 50%**, fără solicitarea de garanții bancare. O astfel de măsură ar reduce presiunea financiară asupra întreprinderilor mici, care se confruntă frecvent cu blocaje de numerar din cauza termenelor lungi de rambursare. În lipsa unei pre finanțări suficiente, firmele sunt adesea nevoite să contracteze credite, iar dobânzile aferente nu sunt eligibile pentru decontare, ceea ce determină pierderi financiare și afectează fluxul de implementare.

O altă recomandare se referă la **clarificarea rolului centrelor EDIH** și la stabilirea unor proceduri clare de colaborare între acestea și beneficiarii de proiecte. În cazul de față, centrul regional nu a putut organiza instruirile prevăzute, iar ghidul solicitantului nu prevede soluții alternative. O mai bună definire a atribuțiilor acestor centre ar permite evitarea blocajelor legate de activitățile de formare profesională.

Totodată, s-a propus **optimizarea platformei MySMIS**, care în forma actuală este mai greoaie și mai puțin intuitivă decât versiunile anterioare. Beneficiara a sugerat îmbunătățirea interfeței și simplificarea pașilor de încărcare a documentelor, întrucât erorile tehnice și cerințele multiple de completare consumă timp suplimentar și pot duce la întârzieri nejustificate.

În plan general, beneficiara a remarcat că, deși cadrul programului este bine construit și adaptat nevoilor IMM-urilor, **complexitatea cerințelor administrative este disproporționată în raport cu valoarea investițiilor** pentru proiectele mici. Se recomandă, astfel, reducerea sarcinii birocratice și adaptarea volumului de raportare la dimensiunea proiectului.

Nu în ultimul rând, s-a subliniat importanța **formării și sprijinului metodologic** pentru beneficiari, în special în etapa de pregătire a cererilor de finanțare. Ghiduri simplificate, exemple de bune practici și sesiuni de instruire online ar contribui la o mai bună înțelegere a cerințelor și la creșterea calității proiectelor depuse.

În concluzie, principalele direcții recomandate pentru îmbunătățirea viitoarelor apeluri vizează:

- simplificarea birocrăției și reducerea timpilor de procesare;
- acordarea de avans mai mare de 30% așa cum este în prezent și fără garanții;
- clarificarea rolului EDIH și diversificarea opțiunilor de formare;
- îmbunătățirea funcționalității platformei MySMIS;
- corelarea programelor de finanțare la nivel național și regional;
- crearea unui mecanism de sprijin continuu pentru beneficiari.

Aceste ajustări ar facilita accesul întreprinderilor la finanțare, ar accelera procesul de digitalizare și ar spori eficiența și impactul investițiilor susținute din fonduri europene.

11. CONCLUZII

Proiectul „Digitalizarea firmei TUTTO MOBILI SRL” reprezintă o inițiativă solidă și relevantă de modernizare a unei întreprinderi mici din industria mobilei, aflată în plin proces de transformare digitală. Deși proiectul **nu este încă finalizat**, gradul de implementare este avansat, iar rezultatele obținute până în prezent confirmă faptul că intervenția răspunde în mod real nevoilor identificate la nivelul companiei și contribuie la obiectivele Programului Regional Centru – Prioritatea 2 „O regiune digitală”.

Până la acest moment, majoritatea activităților tehnice și administrative au fost duse la bun sfârșit. Achizițiile de echipamente și aplicații informatice au fost finalizate conform graficului, infrastructura digitală a fost instalată și funcțională, iar website-ul firmei a fost deja lansat, urmând doar completări minore de conținut. Sistemul ERP este în curs de integrare completă și reprezintă una dintre componentele esențiale ale transformării digitale a firmei, întrucât va permite centralizarea tuturor fluxurilor de lucru de la gestiunea comenzilor, la planificarea producției, controlul costurilor și raportarea în timp real a performanței.

Aceste elemente demonstrează o **implementare coerentă și bine coordonată**, rezultatele parțiale confirmând atingerea graduală a obiectivelor propuse. Beneficiile digitale sunt deja vizibile: o mai bună organizare internă, reducerea erorilor și creșterea transparenței în fluxul de lucru. Pagina web și instrumentele online aduc un plus de vizibilitate companiei și o deschidere către clienți, consolidând imaginea profesională a firmei pe o piață tot mai competitivă.

Din perspectiva resurselor umane, **dezvoltarea competențelor digitale și verzi** reprezintă o componentă importantă a proiectului. Activitățile de instruire nu au fost încă demarate, însă sunt planificate pentru perioada imediat următoare, vizând formarea a trei angajați: doi administratori în domeniul utilizării instrumentelor digitale achiziționate și un angajat în domeniul protecției mediului, care va obține certificarea de auditor de mediu. Reprezentanta companiei a explicat că, deși instruirea digitală trebuia asigurată de FIT EDIH – Regiunea Centru, centrul a comunicat că nu poate susține aceste sesiuni, fapt ce a generat incertitudini privind modalitatea concretă de implementare a activităților de formare. Totuși, firma este în curs de identificare a unor soluții alternative, astfel încât să își respecte integral obligațiile asumate prin proiect.

Aceste provocări nu au afectat dinamica generală a implementării, ci doar au scos în evidență **nevoia unei mai bune clarificări metodologice** la nivelul ghidurilor și a rolului centrelor EDIH. Până la acest moment, toate celelalte activități s-au derulat conform planificării, fără deviații semnificative de calendar, iar comunicarea cu autoritatea finanțatoare a fost constantă și constructivă, chiar dacă procesul de decontare a presupus un efort administrativ semnificativ.

Din punct de vedere **economic și operațional**, proiectul are un impact pozitiv clar conturat. Digitalizarea proceselor interne determină o creștere semnificativă a eficienței organizaționale și o reducere a costurilor de producție. Implementarea software-urilor specializate, precum PipOp și PIPER, optimizează consumul de materii prime și îmbunătățește calitatea produselor finite. Sistemul ERP, aflat în faza finală de integrare, va asigura o gestiune mai bună a timpului, a stocurilor și a bugetelor, contribuind direct la reducerea pierderilor și la creșterea profitabilității.

Echipamentele IT achiziționate asigură infrastructura necesară pentru derularea eficientă a activităților digitale. În același timp, website-ul modern și magazinul online contribuie la creșterea vizibilității firmei, la diversificarea canalelor de vânzare și la îmbunătățirea relației cu clienții. Această componentă de promovare online este esențială pentru adaptarea la cerințele pieței actuale și pentru extinderea bazei de clienți dincolo de aria locală.

Pe plan social, **impactul proiectului se resimte atât asupra angajaților, cât și asupra comunității locale**. Angajații beneficiază de un mediu de lucru modernizat, bazat pe tehnologii noi, care le simplifică activitatea și le crește eficiența. Reticența inițială față de schimbare, menționată de beneficiară, a fost treptat depășită prin implicare și comunicare internă. La nivel comunitar, modernizarea unei firme locale active într-un sector tradițional reprezintă un exemplu de bună practică, cu potențial de multiplicare a efectelor pozitive și pentru alte IMM-uri din regiune.

Din punct de vedere **administrativ**, proiectul este gestionat profesionist, însă birocrăția ridicată și complexitatea procesului de raportare reprezintă o provocare constantă. Reprezentanta companiei a semnalat că numărul mare de clarificări și durata lungă a verificărilor pot afecta temporar fluxul financiar, fiind necesară utilizarea de resurse proprii pentru menținerea ritmului de implementare. Cu toate acestea, echipa de proiect a reușit să asigure o monitorizare riguroasă și o planificare coerentă, evitând întârzieri semnificative.

Raportul preliminar **cost-beneficiu** este favorabil. Investițiile efectuate sunt justificate prin efectele economice și organizaționale obținute: eficientizarea producției, creșterea productivității și îmbunătățirea serviciilor oferite clienților. Pe termen mediu și lung, firma anticipează o consolidare a poziției sale pe piață, o creștere a cifrei de afaceri și o reducere a costurilor de operare. Rentabilitatea este susținută de caracterul sustenabil al investițiilor, care combină digitalizarea cu măsuri de protecție a mediului și de responsabilitate socială.

În privința **principiilor orizontale**, proiectul oferă un exemplu pozitiv de implementare reală și echilibrată. Egalitatea de șanse, accesibilitatea digitală, protecția mediului și utilizarea eficientă a resurselor au fost integrate în mod concret în activitățile proiectului. Website-ul este adaptat pentru persoanele cu dizabilități vizuale, echipamentele sunt eficiente energetic, iar selecția furnizorilor și a participanților la formare respectă principiile transparenței și nediscriminării.

În concluzie, deși **proiectul nu este încă finalizat**, progresele realizate confirmă relevanța intervenției și capacitatea beneficiară de a gestiona eficient resursele alocate. TUTTO MOBILI SRL a demonstrat o abordare strategică, adaptabilitate și profesionalism, reușind să depășească provocările birocratice și să mențină coerența implementării. Se anticipează că, odată finalizate activitățile de formare și complet integrat sistemul ERP, proiectul va genera un impact semnificativ asupra eficienței interne, competitivității economice și sustenabilității companiei.

7.1 Minută interviu Studiu de Caz – TUTTO MOBILI SRL

Data: 15 octombrie 2025

Locație: online

Participanți: administrator/manager de proiect TUTTO MOBILI SRL și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Contextul general al discuției

Discuția a avut loc în cadrul procesului de documentare aferent studiului de caz privind implementarea proiectelor de digitalizare finanțate prin Prioritatea 2, cu scopul de a surprinde în mod obiectiv întregul parcurs – de la identificarea nevoii la nivelul organizației, până la stadiul actual al implementării și dificultățile întâmpinate pe parcurs.

Obiectivele și logica intervenției

Scopul principal al proiectului este creșterea gradului de digitalizare în cadrul firmei, prin implementarea unor soluții informatice moderne și prin formarea competențelor digitale ale angajaților. Compania activează în domeniul producției de mobilier la comandă și de serie mică, iar digitalizarea reprezintă un pas firesc în direcția optimizării activităților de proiectare, producție și gestiune.

Reprezentanta firmei a explicat că nevoia de digitalizare a fost identificată pe baza provocărilor zilnice din procesul de lucru: lipsa unei integrări eficiente între activități, utilizarea limitată a aplicațiilor de proiectare și imposibilitatea extinderii acestora din cauza costurilor ridicate. Lansarea apelului de finanțare a fost percepută ca o oportunitate reală pentru a continua procesul de modernizare început anterior, prin achiziția de software de proiectare și prin dezvoltarea sistemului ERP (Enterprise Resource Planning).

Proiectul este în deplină concordanță cu obiectivele priorității „O regiune digitală”, întrucât vizează îmbunătățirea productivității, reducerea birocrăției interne, integrarea fluxurilor de lucru și crearea unei prezențe online profesioniste printr-o pagină web dedicată.

Structura și conținutul proiectului

Reprezentanta societății a descris structura proiectului ca fiind una echilibrată, cu activități care se completează reciproc:

- achiziția și dezvoltarea de aplicații software, în special pentru sistemul ERP și pentru proiectarea produselor;
- dezvoltarea unei pagini web moderne, cu rol de promovare și comunicare digitală;
- instruirea angajaților în domeniul competențelor digitale, componentă care contribuie la sustenabilitatea investiției.

Tehnologiile vizate sunt aplicații ERP personalizate, software 3D pentru proiectare și platforme web de prezentare. Beneficiarii direcți sunt angajații implicați în producție și managementul comenzilor, care vor lucra în mod curent cu noile sisteme informatice.

Beneficiara a menționat că, la început, o parte dintre angajați au manifestat reticență în fața schimbării, însă pe măsură ce au înțeles beneficiile noilor instrumente, gradul de acceptare a crescut. Activitățile de formare prevăzute în proiect vizează dezvoltarea competențelor digitale ale angajaților și formarea unui angajat în domeniul protecției mediului, pentru obținerea certificatului de auditor de mediu. Inițial, instruirea digitală urma să fie asigurată de FIT EDIH – Centrul European de Inovare Digitală – Regiunea Centru, singurul centru de acest tip din regiune, însă beneficiara a declarat că, în urma contactării centrului, **i s-a comunicat că acesta nu poate organiza instruirile pentru angajații firmei**. Această situație a generat incertitudine privind modul de derulare a activităților de formare, întrucât ghidul solicitantului nu oferă clarificări suficiente privind alternativele în cazul în care EDIH-ul regional nu poate susține instruirile. În prezent, firma analizează soluții pentru a respecta cerințele proiectului și a asigura desfășurarea instruirilor conform obiectivelor asumate.

Progresul implementării

La momentul interviului, proiectul se afla într-un stadiu avansat de implementare. Majoritatea activităților erau finalizate, iar achizițiile fuseseră realizate conform planului. Pagina web era deja funcțională, urmând să fie ajustată în detaliu, în special la nivelul conținutului vizual și al prezentării produselor.

Dezvoltarea sistemului ERP și instruirea angajaților erau în desfășurare. Planul de implementare a fost respectat fără modificări, iar monitorizarea s-a realizat prin rapoarte interne și notificări automate care anunțau termenele-limită.

Rezultatele intermediare sunt vizibile: sistemele informatice funcționează, pagina web contribuie deja la creșterea vizibilității companiei, iar personalul începe să integreze instrumentele digitale în activitatea curentă.

Singura dificultate semnificativă menționată se referă la birocrația din etapa de rambursare. Autoritatea de Management a solicitat frecvent clarificări suplimentare, chiar și pentru achiziții minore, ceea ce a întârziat procesul de decontare și a afectat fluxul financiar al firmei.

Managementul implementării

Implementarea proiectului s-a desfășurat conform planului inițial, fără abateri majore. Beneficiara a evidențiat rolul unei planificări riguroase și al implicării constante din partea echipei de proiect. Monitorizarea internă s-a realizat prin rapoarte periodice, discuții de lucru și verificări asupra termenelor de execuție.

Comunicarea cu Autoritatea de Management a fost apreciată ca fiind corectă, chiar dacă procesul birocratic este considerat prea detaliat. Din perspectiva resurselor interne, echipa s-a adaptat treptat la noile cerințe și a înțeles avantajele pe care digitalizarea le aduce în activitatea zilnică

Impactul estimat asupra companiei

Digitalizarea are un impact vizibil asupra activității firmei. Prin lansarea paginii web, compania se așteaptă la o creștere a volumului de vânzări și la consolidarea imaginii în mediul online. Implementarea sistemului ERP va permite o mai bună organizare a producției, reducerea erorilor și o gestiune eficientă a resurselor.

Pe plan intern, digitalizarea contribuie la optimizarea proceselor, la eliminarea pierderilor de timp și la creșterea gradului de transparență. În plus, compania estimează o îmbunătățire a relațiilor cu clienții și partenerii printr-o comunicare mai rapidă și mai clară.

Singurul risc identificat este reticența temporară a unei părți dintre angajați, dar conducerea firmei intenționează să depășească acest obstacol prin instruire constantă și motivare.

Eficiența intervenției – analiza cost-beneficiu

Beneficiara apreciază că raportul dintre costuri și beneficii este echilibrat. Investițiile în software-uri performante și în echipamente moderne sunt justificate de eficiența și acuratețea pe care le aduc în procesele interne. Totuși, un aspect problematic îl constituie întârzierea rambursărilor, care obligă firma să recurgă la credite pentru plata furnizorilor.

Dobânzile aferente acestor credite nu pot fi decontate, ceea ce generează pierderi financiare. În opinia beneficiarei, mecanismul de decontare ar trebui simplificat, mai ales pentru achizițiile directe de valoare mică.

Pe termen lung, compania estimează beneficii economice clare: reducerea costurilor, creșterea productivității, integrarea datelor și îmbunătățirea deciziilor manageriale.

Lecții învățate și recomandări

Din experiența acumulată, beneficiara subliniază importanța planificării detaliate, a documentării corecte și a unei colaborări constante cu autoritatea finanțatoare. Printre recomandările formulate se numără:

- simplificarea procedurilor de evaluare și rambursare;
- introducerea unui avans de cel puțin 50%, fără garanții bancare, pentru a reduce presiunea financiară asupra beneficiarilor;
- clarificarea rolului centrelor EDIH și îmbunătățirea comunicării între instituțiile implicate;
- optimizarea platformei MySMIS, care în forma actuală este mai greoaie decât versiunea anterioară.

În privința principiilor orizontale (egalitate de șanse, DNSH, nediscriminare), firma le-a aplicat corespunzător, deși, pentru proiectele mici, complexitatea cerințelor pare disproporționată.

Dacă ar fi să reia proiectul, reprezentanta a declarat că l-ar implementa în același mod, considerând că structura și abordarea au fost potrivite. Singurul aspect asupra căruia ar reflecta este volumul de muncă asumat, având în vedere complexitatea administrativă a procesului.

Concluzii

Proiectul reprezintă un exemplu reușit de digitalizare a unei întreprinderi din sectorul producției. Activitățile s-au derulat conform planului, iar rezultatele obținute confirmă atingerea obiectivelor propuse. Deși birocrația și ritmul lent al rambursărilor au generat provocări, beneficiarul a gestionat proiectul cu profesionalism, seriozitate și o bună capacitate de adaptare.

8. STUDIU DE CAZ NR. 8 – DIGITALIZAREA PROCESULUI ADMINISTRATIV ÎN AUTORITĂȚI PUBLICE LOCALE DIN JUDEȚUL ALBA

Denumire evaluare: Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”

Denumire proiect: DIGITALIZAREA PROCESULUI ADMINISTRATIV ÎN AUTORITĂȚI PUBLICE LOCALE DIN JUDEȚUL ALBA

Beneficiar: JUDEȚUL ALBA, cod SMIS 340918

Localizarea investiției: Municipiul Alba Iulia, județul Alba

1. OBIECTUL ȘI SCOPUL STUDIULUI DE CAZ

Acest studiu de caz are rolul de a sprijini procesul de evaluare a intervențiilor finanțate prin Programul Regional Regiunea Centru, în cadrul Temei 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”. Analizele și constatările prezentate contribuie la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare și permit realizarea unor comparații între diferitele tipuri de intervenții, investiții și beneficiari. Aceste comparații evidențiază mecanismele prin care resursele disponibile și cele create în cadrul proiectelor sunt utilizate și valorificate, precum și modul în care acești factori, alături de elementele de context, influențează implementarea și rezultatele intervențiilor.

Studiul de caz contribuie, de asemenea, la evaluarea măsurii în care intervențiile de digitalizare răspund nevoilor grupurilor țintă, oferă soluții eficiente la provocările socio-economice din Regiunea Centru și sprijină strategiile și obiectivele relevante ale programului.

Selecția proiectului analizat în cadrul acestui studiu de caz a fost realizată conform criteriilor stabilite în metodologia de evaluare, având în vedere tipul de intervenție, nivelul de complexitate și tipul solicitantului. Proiectul face parte din eșantionul **dedicat APL-urilor**, asigurând astfel diversitatea tipurilor de beneficiari și posibilitatea analizării modului în care diferite contexte instituționale și economice influențează procesul de digitalizare.

Metodologia utilizată îmbină analiza documentară bazată pe documentele de proiect furnizate de beneficiar (**cererea de finanțare**) cu interviul realizat cu **reprezentantul APL-ului**, asigurând o înțelegere completă a modului în care intervențiile contribuie la dezvoltarea și modernizarea regiunii prin digitalizare.

2. PREZENTAREA CAZULUI OBIECT AL STUDIULUI

Denumire proiect	Digitalizarea Procesului Administrativ în Autorități Publice Locale Din Județul Alba
Cod SMIS	340918
Localizare	Municipiul Alba Iulia, Județul Alba
Beneficiar	Județul Alba
Prioritate/ Obiectiv specific	P2.O regiune digitală RSO1.2_Vvalorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice
Apel proiect/ Operațiune	Intervenția 2.1.1 Comunități digitale pentru o regiune inteligentă – soluții digitale

Perioadă de implementare (început/final)	-
Buget proiect	Buget total nerambursabil 2.167.965,8
Context proiect	Consiliul Județean Alba a inițiat proiectul de digitalizare ca răspuns la o serie de limitări structurale și operaționale comune administrațiilor publice locale din România, dar amplificate de complexitatea rolului județean. Principala problemă identificată a fost dificultatea de a construi intern, în mod coerent și profesionist, o viziune integrată de transformare digitală, în absența unor competențe tehnice specializate, a unui proces metodologic clar și a unui rol instituțional dedicat de tip „arhitect digital”.
Justificare proiect	În lipsa unui demers structurat, digitalizarea risca să rămână fragmentată, fiecare compartiment având o perspectivă limitată asupra propriilor nevoi, fără o înțelegere de ansamblu a fluxurilor instituționale. Această fragmentare era accentuată de presiunea activităților curente, care consumă resursele administrative și reduc capacitatea instituției de a construi strategic pe termen mediu și lung. În acest context, CJ Alba a concluzionat că proiectarea corectă a digitalizării nu poate fi realizată exclusiv din interior, fără o evaluare tehnică profesionistă și fără o viziune integrată asupra proceselor. Un principiu fundamental care a stat la baza conceperii proiectului a fost prioritatea absolută acordată digitalizării proceselor interne. Consiliul Județean Alba a considerat că serviciile digitale pentru cetățeni nu pot funcționa eficient în lipsa digitalizării complete a fluxurilor interne de lucru. Digitalizarea front-office-ului, în absența unui back-office digitalizat, ar fi generat blocaje, întâzieri și incoerențe, transformând soluțiile online într-o „fațadă” fără impact real. În consecință, proiectul a fost construit pornind de la digitalizarea circuitului intern al documentelor, a proceselor de aprobare și a colaborării interdepartamentale. În urma analizei interne și a auditului de digitalizare, CJ Alba a identificat trei arii critice de intervenție: (1) primirea și înregistrarea documentelor prin fluxuri complet digitale, cu trasabilitate și eliminarea suportului de hârtie; (2) semnarea electronică și circuitul intern al documentelor, prin utilizarea semnăturii electronice calificate, a fluxurilor automate de aprobare și a arhivării digitale; și (3) digitalizarea activității interne și a colaborării între compartimente, inclusiv managementul sarcinilor, al documentelor partajate și al proceselor instituționale. Aceste componente au fost considerate fundamentale pentru funcționarea sustenabilă a oricărei soluții digitale destinate cetățenilor. Pe acest fundament intern, proiectul a fost extins către o dimensiune externă, orientată către cetățeni și mediul economic. CJ Alba și-a asumat un obiectiv clar și măsurabil: cel puțin 10% din populația județului să utilizeze efectiv soluțiile digitale dezvoltate. Acest obiectiv reflectă trecerea de la o digitalizare exclusiv administrativă la una centrată pe utilizator, cu impact real în viața de zi cu zi. În acest sens, au fost definite două module cu impact major: un modul de identitate digitală și interacțiune complet online cu instituțiile publice, respectiv un modul dedicat turismului, conceput ca un ecosistem digital județean de promovare și interacțiune între cetățeni, turiști și furnizorii de servicii. Proiectul a fost conceput și ca un instrument de coordonare la nivel județean, prin implicarea unităților administrativ-teritoriale din teritoriu. Viziunea inițială a CJ Alba a fost crearea unui ecosistem digital comun pentru toate cele 70 de UAT-uri din județ, bazat pe standardizare, interoperabilitate și arhitecturi

comune. Deși această viziune s-a confruntat cu limite administrative și de leadership la nivel local, ea a rămas un reper strategic important, iar parteneriatul final, chiar într-o formulă restrânsă, a fost construit pe baze funcționale și asumate.

Contextul proiectului este definit de nevoia unei transformări digitale reale, care să depășească achizițiile IT punctuale și să abordeze digitalizarea ca proces instituțional de durată. Proiectul CJ Alba răspunde atât nevoilor de eficientizare internă și interoperabilitate interinstituțională, cât și obiectivelor de modernizare a relației cu cetățenii, de reducere a birocrăției și de creștere a accesului la servicii publice digitale, într-o logică de dezvoltare sustenabilă la nivel județean.

3. OBIECTIVELE ȘI LOGICA INTERVENȚIEI

Proiectul de digitalizare inițiat de Consiliul Județean Alba are ca obiectiv general realizarea unei transformări digitale integrate, care să depășească abordările punctuale sau fragmentate și să conducă la modernizarea reală a funcționării administrației județene. Intervenția urmărește creșterea eficienței interne, îmbunătățirea calității serviciilor publice și consolidarea relației dintre administrație, cetățeni și mediul economic, prin utilizarea coerentă și sustenabilă a soluțiilor digitale. Digitalizarea este abordată ca un proces instituțional de durată, care presupune reorganizarea fluxurilor de lucru, standardizarea proceselor și dezvoltarea unei infrastructuri digitale comune, capabile să susțină interoperabilitatea și extinderea ulterioară a soluțiilor.

Un obiectiv central al proiectului îl reprezintă digitalizarea completă a proceselor interne ale Consiliului Județean Alba, considerate fundamentul oricărei forme de interacțiune digitală cu cetățenii. Intervenția pornește de la premisa că serviciile publice online nu pot funcționa eficient în lipsa unui back-office digitalizat, în care documentele să fie gestionate exclusiv electronic, traseele de aprobare să fie automatizate, iar responsabilitățile să fie clar definite și monitorizabile în timp real. Prin urmare, proiectul urmărește eliminarea circuitelor pe hârtie și implementarea unui sistem unitar de management electronic al documentelor, care să acopere întreg ciclul de viață al acestora, de la înregistrare și clasificare până la semnare, aprobare și arhivare digitală. Această transformare este menită să reducă timpii de procesare, să diminueze riscul de eroare umană și să asigure transparență și trasabilitate completă asupra activității administrative.

În strânsă legătură cu digitalizarea fluxurilor interne, proiectul își propune modernizarea modului de lucru al funcționarilor și al conducerii instituției, prin introducerea semnăturii electronice calificate și a fluxurilor automate de validare și aprobare. Acest demers are ca scop creșterea vitezei de luare a deciziilor, reducerea deplasărilor fizice ale documentelor și îmbunătățirea colaborării între compartimente. Digitalizarea activității interne este privită nu doar ca o schimbare tehnologică, ci ca o transformare a culturii organizaționale, care permite o mai bună prioritzare a sarcinilor, o distribuie mai eficientă a resurselor și o coordonare mai clară a activităților instituționale.

Pe acest fundament intern, logica intervenției vizează extinderea digitalizării către zona de interacțiune cu cetățenii și mediul economic, prin dezvoltarea unor servicii publice digitale accesibile integral online. Proiectul urmărește ca cetățenii să poată interacționa cu Consiliul Județean Alba și cu instituțiile partenere fără deplasări fizice inutile, printr-un punct unic de acces care să permită depunerea cererilor, transmiterea documentelor, efectuarea plăților și urmărirea statusului solicitărilor. Un obiectiv asumat în mod explicit este atingerea unui nivel minim de utilizare a acestor servicii, respectiv implicarea activă a cel puțin 10% din populația județului Alba, indicator care reflectă orientarea proiectului către impact real și utilizare efectivă, nu doar către existența formală a unor platforme digitale.

Un alt obiectiv al intervenției îl constituie dezvoltarea unei componente digitale dedicate turismului, considerată strategică pentru județul Alba. Prin acest modul, Consiliul Județean urmărește crearea unui ecosistem digital care să integreze informații turistice, furnizori de servicii, evenimente și trasee, facilitând interacțiunea directă dintre cerere și ofertă. Această componentă depășește rolul de simplă platformă de informare și este concepută ca un instrument de dezvoltare economică, care să crească vizibilitatea

județului, să sprijine mediul privat local și să valorifice potențialul turistic existent prin canale digitale moderne.

Logica intervenției include, de asemenea, o dimensiune teritorială și de cooperare interinstituțională. Proiectul a fost gândit ca un prim pas către construirea unui ecosistem digital județean, în care Consiliul Județean Alba să joace un rol de coordonare și standardizare, iar unitățile administrativ-teritoriale partenere să beneficieze de arhitecturi comune, fluxuri unitare și interoperabilitate tehnică. Deși parteneriatul inițial a fost constituit într-o formulă restrânsă, obiectivul strategic rămâne acela de a crea soluții scalabile, care să poată fi extinse ulterior către alte UAT-uri, în funcție de capacitatea administrativă și de nivelul de maturitate digitală al acestora.

În ansamblu, intervenția este construită pe o logică progresivă și integrată, care pornește de la reorganizarea internă a administrației, continuă cu digitalizarea relației cu cetățeanul și mediul economic și urmărește, pe termen mediu și lung, consolidarea unei infrastructuri digitale județene comune. Digitalizarea este tratată ca un instrument de modernizare instituțională, de creștere a eficienței și de îmbunătățire a calității serviciilor publice, cu accent pe sustenabilitate, interoperabilitate și impact real asupra comunității.

4. COMPONENTELE PROIECTULUI

Activități	Activitățile aferente proiectului de digitalizare al Consiliului Județean Alba au fost concepute într-o logică etapizată, integrată și orientată atât către consolidarea capacității interne a administrației județene, cât și către dezvoltarea unor servicii publice digitale cu impact real asupra cetățenilor și comunităților locale. Chiar dacă proiectul se află în etapa de evaluare și nu este încă contractat, analiza documentației și a parcursului său permite conturarea clară a activităților planificate și a rolului acestora în atingerea obiectivelor asumate. O primă categorie de activități vizează pregătirea și fundamentarea tehnică a intervenției. Aceasta include realizarea auditului extern de digitalizare, care a avut rolul de a evalua infrastructura hardware și software existentă, de a analiza aplicațiile utilizate de diferite compartimente și de a identifica lacunele și nevoile reale ale instituției. Auditul a constituit baza pentru definirea arhitecturii digitale propuse și pentru selectarea modulelor prioritare, reprezentând o activitate-cheie de diagnostic și planificare strategică. În completare, au fost realizate activități de analiză internă, corelare a concluziilor auditului cu procesele administrative existente și integrare a recomandărilor tehnice într-un proiect coerent, adaptat specificului județului Alba. O a doua categorie de activități este dedicată digitalizării proceselor interne ale Consiliului Județean Alba. Aceste activități vizează implementarea soluțiilor de management electronic al documentelor, digitalizarea fluxurilor de intrare a documentelor, clasificarea și distribuirea automată a acestora către compartimentele responsabile, precum și asigurarea trasabilității complete a cererilor. În paralel, sunt prevăzute activități pentru introducerea semnăturii electronice calificate, configurarea circuitelor interne de aprobare, validare și arhivare digitală, precum și implementarea notificărilor automate și a termenelor de lucru. Un accent distinct este pus pe digitalizarea colaborării interne, prin soluții de management al sarcinilor, fluxuri de lucru interdepartamentale, documente partajate și spații de lucru colaborative, considerate esențiale pentru funcționarea eficientă a instituției. O a treia categorie de activități este orientată către dezvoltarea serviciilor digitale pentru cetățeni și mediul economic. Acestea includ proiectarea și implementarea unui modul de identitate digitală și interacțiune online, care să permită depunerea cererilor, transmiterea documentelor, verificarea statusului solicitărilor, efectuarea plăților și comunicarea electronică cu instituțiile publice. Activitățile aferente acestui modul presupun integrarea cu sistemele interne ale CJ Alba și ale partenerilor instituționali, asigurarea securității datelor și a autentificării utilizatorilor, precum și



	configurarea unui punct unic de acces pentru cetățeni. Scopul acestor activități este reducerea birocrăției, eliminarea deplasărilor inutile și creșterea accesibilității serviciilor publice. În paralel, proiectul include activități dedicate dezvoltării modului de turism digital, considerat un instrument strategic pentru promovarea județului Alba. Aceste activități vizează crearea unei platforme digitale integrate care să reunească informații despre obiectivele turistice, trasee, evenimente, opțiuni de cazare și servicii conexe, precum și facilitarea interacțiunii dintre turiști și furnizorii locali de servicii. Sunt prevăzute activități de structurare a conținutului, integrare a furnizorilor locali, dezvoltare de funcționalități interactive și promovare a ecosistemului turistic digital, cu impact atât asupra vizibilității județului, cât și asupra economiei locale. O altă componentă importantă a proiectului este reprezentată de activitățile de cooperare și coordonare cu UAT-urile partenere. Acestea includ consultări, întâlniri de lucru, prezentarea soluțiilor digitale, adaptarea acestora la nevoile locale și stabilirea mecanismelor de interoperabilitate între Consiliul Județean și UAT-uri. Activitățile au avut rolul de a construi un model funcțional de colaborare, de a asigura utilizarea coerentă a soluțiilor digitale și de a facilita accesul comunelor și orașelor partenere la infrastructuri și arhitecturi digitale standardizate. Complementar, proiectul prevede activități de management, coordonare și monitorizare, menite să asigure coerența implementării și atingerea obiectivelor asumate. Acestea includ organizarea echipei de proiect, definirea responsabilităților, urmărirea indicatorilor de utilizare a soluțiilor digitale (în special ținta de minimum 10% din populația județului utilizatori activi), precum și gestionarea riscurilor administrative și tehnice. De asemenea, sunt avute în vedere activități de comunicare și informare, necesare pentru creșterea gradului de adopție a soluțiilor digitale în rândul cetățenilor și al personalului administrativ. Activitățile proiectului sunt concepute ca un ansamblu coerent, în care digitalizarea internă, dezvoltarea serviciilor pentru cetățeni, cooperarea interinstituțională și managementul strategic se susțin reciproc. Logica activităților reflectă viziunea CJ Alba asupra digitalizării ca proces instituțional de transformare, nu ca simplă implementare de soluții IT, și creează premisele pentru un impact sustenabil la nivel județean.
Rezultate așteptate	Rezultatele așteptate ale proiectului de digitalizare inițiat de Consiliul Județean Alba sunt concepute ca efecte directe și indirecte ale unei transformări instituționale profunde, care vizează atât modernizarea funcționării interne a administrației județene, cât și îmbunătățirea semnificativă a relației dintre instituțiile publice, cetățeni și mediul economic. Aceste rezultate sunt corelate cu obiectivele asumate și reflectă logica intervenției, care pornește de la digitalizarea proceselor interne și conduce către servicii publice digitale funcționale și utilizate efectiv. Un prim set de rezultate așteptate se referă la funcționarea internă a Consiliului Județean Alba. Implementarea soluțiilor de management electronic al documentelor și a fluxurilor digitale va conduce la eliminarea circulației fizice a documentelor între compartimente, la standardizarea procedurilor interne și la asigurarea trasabilității complete a cererilor și documentelor. Se așteaptă o reducere semnificativă a timpilor de procesare, o diminuare a riscului de erori umane și o creștere a transparenței asupra stadiului fiecărui document. Funcționarii vor putea lucra într-un sistem unitar, predictibil și monitorizabil, ceea ce va contribui la creșterea eficienței administrative și la o mai bună organizare a muncii interne. Un alt rezultat important vizează modernizarea circuitului decizional și a proceselor de aprobare. Introducerea semnăturii electronice calificate, a circuitelor automate de validare și a arhivării digitale va reduce dependența de prezența fizică, va accelera luarea deciziilor și va oferi o imagine clară, în timp real, asupra fluxurilor interne. Se



anticipează o creștere a capacității instituției de a respecta termenele legale, de a gestiona volume mari de documente și de a răspunde mai rapid solicitărilor interne și externe.

Un rezultat distinct este **consolidarea colaborării interne între direcții și compartimente**. Digitalizarea fluxurilor de lucru, a managementului sarcinilor și a spațiilor de lucru colaborative va facilita cooperarea interdepartamentală, va reduce fragmentarea activităților și va permite o coordonare mai eficientă a proiectelor și proceselor. Acest rezultat este esențial pentru funcționarea coerentă a instituției și pentru susținerea serviciilor digitale orientate către cetățeni.

La nivelul **relației cu cetățenii**, rezultatele așteptate sunt substanțiale. Dezvoltarea modulului de identitate digitală și interacțiune online va permite cetățenilor să depună cereri, să transmită documente, să efectueze plăți și să urmărească statusul solicitărilor fără a se deplasa fizic la sediile instituțiilor. Se așteaptă o reducere semnificativă a birocrăției, a timpilor de așteptare și a costurilor asociate interacțiunii cu administrația publică. Accesul la servicii publice va deveni mai echitabil, mai flexibil și mai adaptat nevoilor reale ale populației.

Un rezultat-cheie, asumat explicit în cadrul proiectului, este **atingerea unui nivel de utilizare a soluțiilor digitale de minimum 10% din populația județului**. Acest indicator reflectă nu doar existența tehnică a platformelor, ci utilizarea lor efectivă și recurentă de către cetățeni. Atingerea acestui prag este de natură să valideze relevanța și utilitatea soluțiilor dezvoltate și să creeze premisele extinderii și scalării acestora în timp.

Pentru **mediul economic**, rezultatele așteptate includ simplificarea relației cu administrația publică, reducerea timpilor de obținere a avizelor și documentelor, creșterea predictibilității procedurilor administrative și facilitarea plăților și comunicării electronice. Aceste efecte sunt de natură să sprijine activitatea economică locală, să reducă costurile administrative pentru firme și să contribuie la un climat mai favorabil investițiilor.

Un rezultat important este **creșterea interoperabilității între instituțiile publice**. Digitalizarea fluxurilor interne și standardizarea proceselor vor permite schimbul electronic de date și documente între Consiliul Județean Alba, UAT-urile partenere și alte instituții publice. Ca efect direct, cetățenii nu vor mai fi nevoiți să acționeze ca intermediari între instituții, iar duplicarea documentelor și solicitărilor va fi redusă semnificativ.

În ceea ce privește **UAT-urile partenere**, rezultatele așteptate includ accesul la soluții digitale standardizate, interoperabile și scalabile, fără a fi necesare investiții individuale mari. Comunele și orașele partenere vor beneficia de infrastructuri digitale comune, de proceduri unitare și de suport metodologic din partea Consiliului Județean, ceea ce va contribui la reducerea fragmentării IT la nivel local și la creșterea capacității administrative a acestora.

Un rezultat cu impact economic și social este **dezvoltarea ecosistemului de turism digital**. Platforma dedicată turismului va crește vizibilitatea județului Alba, va facilita accesul turiștilor la informații integrate și va crea un canal direct de promovare pentru furnizorii locali de servicii turistice. Se așteaptă o creștere a atractivității județului, o mai bună valorificare a potențialului turistic și stimularea economiei locale prin digitalizare.

La nivel transversal, proiectul va genera **o cultură organizațională orientată spre digitalizare, date și procese standardizate**. Funcționarii vor dobândi competențe digitale sporite, iar instituția va dezvolta capacitatea de a utiliza datele generate de sistemele digitale pentru analiză, monitorizare și decizie. Acest rezultat este esențial pentru sustenabilitatea pe termen lung a investiției și pentru evoluția ulterioară a ecosistemului digital județean.



	Rezultatele așteptate ale proiectului depășesc simpla implementare tehnologică și vizează transformarea modului în care administrația județeană funcționează și interacționează cu comunitatea. Prin eficientizare internă, servicii publice digitale funcționale, parteneriate interinstituționale și utilizare reală de către cetățeni, proiectul CJ Alba are potențialul de a genera un impact structural și durabil la nivel județean.
Grup țintă	Grupul țintă al proiectului de digitalizare inițiat de Consiliul Județean Alba este alcătuit din mai multe categorii de beneficiari direcți și indirecti, afectați în mod diferențiat de intervenția propusă, în funcție de rolul lor în ecosistemul administrativ și socio-economic al județului. Prima categorie de grup țintă este reprezentată de angajații Consiliului Județean Alba, respectiv funcționarii publici și personalul contractual implicați în procesele administrative interne. Aceștia vor utiliza soluțiile de management electronic al documentelor, semnătura electronică, fluxurile digitale de lucru și instrumentele de colaborare interdepartamentală. Digitalizarea proceselor interne are ca efect reducerea activităților repetitive, creșterea clarității responsabilităților, îmbunătățirea trasabilității documentelor și creșterea eficienței activității administrative. O a doua categorie de grup țintă este constituită din angajații administrațiilor publice locale partenerere, respectiv comunele și orașele din județul Alba implicate în proiect. Acest grup va beneficia de acces la soluții digitale standardizate și interoperabile, dezvoltate la nivel județean, precum și de sprijin metodologic în utilizarea acestora. Prin participarea la proiect, UAT-urile partenerere pot reduce fragmentarea soluțiilor IT și pot utiliza infrastructuri digitale comune, adaptate capacității administrative locale. Cetățenii județului Alba reprezintă o categorie distinctă de grup țintă, fiind utilizatorii finali ai serviciilor publice digitale dezvoltate. Proiectul le oferă posibilitatea de a interacționa online cu administrația publică, de a depune cereri, de a transmite documente, de a efectua plăți și de a urmări stadiul solicitărilor fără a fi necesară deplasarea fizică la sediile instituțiilor. Ținta de utilizare de minimum 10% din populația județului reflectă orientarea proiectului către utilizare efectivă și accesibilitate reală. În cadrul acestei categorii, un accent special este pus pe persoanele vulnerabile, inclusiv vârstnici, persoane cu dizabilități, persoane cu mobilitate redusă și locuitori din zone rurale sau izolate. Digitalizarea serviciilor publice reduce barierele de acces generate de distanță, mobilitate sau programul instituțiilor, facilitând relația acestor persoane cu administrația publică. Mediul economic local, format din întreprinderi mici și mijlocii, persoane fizice autorizate și alte entități juridice care interacționează cu administrația publică, constituie o altă categorie de grup țintă. Pentru acest grup, proiectul creează premisele simplificării procedurilor administrative, reducerii timpilor de obținere a documentelor și facilitării comunicării electronice cu instituțiile publice. Aceste schimbări contribuie la reducerea costurilor administrative și la creșterea predictibilității relației cu autoritățile publice. O categorie distinctă de grup țintă este reprezentată de actorii din sectorul turistic, incluzând furnizorii de servicii turistice, operatorii economici din domeniu și turiștii. Platforma de turism digital permite promovarea ofertei turistice a județului, facilitează accesul la informații integrate și sprijină interacțiunea dintre furnizori și utilizatori, contribuind la valorificarea potențialului turistic local. Un grup țintă indirect este constituit din alte instituții publice care colaborează cu Consiliul Județean Alba, inclusiv instituții deconcentrate și servicii publice aflate în coordonare sau parteneriat. Interoperabilitatea sistemelor digitale dezvoltate în cadrul proiectului facilitează schimbul de date și documente, reducând sarcinile administrative și îmbunătățind coerența proceselor interinstituționale.

Structura grupului țintă reflectă abordarea integrată a proiectului, care urmărește îmbunătățirea funcționării administrației publice, facilitarea accesului la servicii publice și sprijinirea dezvoltării economice și sociale la nivel județean.

5. PROGRES ÎN IMPLEMENTARE

La momentul realizării prezentului studiu de caz, proiectul de digitalizare inițiat de Consiliul Județean Alba nu se află în etapa de implementare propriu-zisă, ci în etapa de evaluare în cadrul Intervenției 2.1.1 Comunități digitale pentru o regiune inteligentă – soluții digitale, Prioritatea 2 – O regiune digitală. În acest context, progresul proiectului nu poate fi analizat din perspectiva rezultatelor tehnice sau a livrabilelor implementate, ci din perspectiva maturității conceperii, a pregătirii intervenției și a capacității instituționale demonstrate până în această etapă.

Un prim nivel de progres este reprezentat de cristalizarea ideii de proiect și transformarea acesteia într-o intervenție coerentă și structurată. Deși nevoia de digitalizare a fost discutată la nivelul instituției pe parcursul mai multor ani, proiectul a avansat semnificativ în momentul în care Consiliul Județean Alba a realizat un audit extern de digitalizare, care a permis trecerea de la abordări fragmentate la o viziune integrată asupra transformării digitale. Finalizarea auditului și utilizarea acestuia ca fundament pentru definirea obiectivelor, a soluțiilor și a arhitecturii proiectului constituie un progres major în raport cu situația inițială.

Un alt element relevant de progres îl reprezintă capacitatea Consiliului Județean Alba de a pregăti proiectul exclusiv cu resurse interne, fără sprijinul unui consultant extern. Acest fapt indică un nivel ridicat de maturitate administrativă și o înțelegere profundă a propriilor procese, nevoi și constrângeri. Proiectul a fost construit pe baza unei analize interne aprofundate, corelate cu concluziile auditului și cu informațiile obținute din interacțiunea cu furnizorii de soluții IT, ceea ce a permis definirea unei intervenții realiste și adaptate contextului județean.

Progresul proiectului este reflectat și de nivelul ridicat de coerență dintre autoevaluarea realizată de beneficiar și rezultatul evaluării oficiale. Consiliul Județean Alba a estimat un punctaj de 85 de puncte, iar punctajul obținut în urma evaluării a fost de 88 de puncte. Această diferență redusă indică o bună înțelegere a cerințelor ghidului, a criteriilor de evaluare și a logicii intervenției, precum și calitatea documentației depuse. În lipsa contractării, acest rezultat constituie un indicator relevant al progresului în procesul de depunere și evaluare.

Un progres important a fost realizat și în zona parteneriatelor interinstituționale. Deși viziunea inițială a Consiliului Județean Alba a vizat crearea unui ecosistem digital care să includă toate cele 70 de UAT-uri din județ, proiectul a avansat într-o formulă realistă, bazată pe parteneriate funcționale și asumate. Finalizarea acordurilor de parteneriat cu cinci UAT-uri, în pofida dificultăților administrative și procedurale asociate procesului de semnare, reprezintă un pas concret înainte și o condiție necesară pentru intrarea proiectului în etapa de implementare.

De asemenea, progresul este vizibil în clarificarea logicii de intervenție și a priorităților de digitalizare. Proiectul a fost construit în jurul unui principiu clar, și anume faptul că digitalizarea serviciilor pentru cetățeni nu poate fi realizată fără digitalizarea completă a proceselor interne. Identificarea ariilor critice de intervenție, definirea modulelor cu impact major și stabilirea unui obiectiv de utilizare de minimum 10% din populația județului reflectă o abordare matură, orientată spre impact și utilizare efectivă, nu doar spre livrarea de soluții IT.

În ansamblu, progresul proiectului până în etapa actuală este unul de natură strategică, instituțională și procedurală. Consiliul Județean Alba a parcurs etapele esențiale de identificare a nevoilor, definire a obiectivelor, structurare a soluțiilor, constituire a parteneriatelor și depunere a proiectului într-un cadru competitiv de finanțare. Deși proiectul nu este încă contractat, acest parcurs oferă informații relevante pentru înțelegerea experienței beneficiarului în procesul de depunere și evaluare și constituie o bază solidă pentru implementarea ulterioară, în cazul obținerii finanțării.

6. PROCESUL DE IMPLEMENTARE (PROGRES ȘI MECANISME INTERNE)

În cazul proiectului de digitalizare inițiat de Consiliul Județean Alba, procesul de implementare trebuie înțeles ca un demers aflat într-o fază pre-operatională, în care accentul este pus pe definirea cadrului metodologic, pe clarificarea mecanismelor interne și pe pregătirea instituțională necesară pentru o implementare coerentă și sustenabilă. La momentul realizării studiului de caz, proiectul nu este contractat și se află în etapa de evaluare, motiv pentru care progresul analizat vizează în principal modul în care instituția a construit premisele implementării, nu derularea efectivă a activităților tehnice.

Un element central al procesului de implementare, așa cum este conceput de CJ Alba, îl reprezintă recunoașterea limitelor interne în definirea unei strategii de digitalizare în lipsa unui cadru profesionist și structurat. Instituția a identificat explicit dificultatea administrațiilor publice de a construi de la zero o viziune coerentă de transformare digitală, în absența unei metodologii, a unei evaluări tehnice profesionale și a unor competențe specializate. În acest context, CJ Alba a constatat că, fără un demers extern structurat, fiecare compartiment tinde să abordeze digitalizarea fragmentat, dintr-o perspectivă limitată la propriile activități, ceea ce conduce la priorități nealiniate, soluții disparate și lipsa unei arhitecturi digitale integrate.

Ca mecanism de depășire a acestei limitări, Consiliul Județean Alba a utilizat auditul extern de digitalizare ca instrument-cheie de fundamentare a procesului de implementare. Auditul a funcționat nu doar ca un exercițiu de diagnostic tehnic, ci ca un mecanism de guvernare a deciziilor, oferind o viziune de ansamblu asupra infrastructurii existente, a lacunelor și a direcțiilor prioritare de intervenție. Pe baza acestuia, instituția a reușit să depășească abordările punctuale și să construiască o logică integrată de implementare, care corelează dimensiunea tehnică, organizațională și strategică.

Un principiu fundamental care structurează procesul de implementare este prioritatea acordată digitalizării fluxurilor interne. CJ Alba tratează această componentă ca pe un „motor” al transformării digitale, fără de care soluțiile destinate cetățenilor nu pot funcționa eficient. În consecință, mecanismele interne de implementare sunt gândite pornind de la reorganizarea circuitului documentelor, a proceselor de semnare și aprobare și a modului de lucru intern. Identificarea celor trei arii critice – primirea documentelor, semnarea și circuitul intern, respectiv colaborarea și activitatea interdepartamentală – reflectă o abordare sistematică a procesului de implementare, în care tehnologia este subordonată proceselor administrative și nu invers.

Procesul de implementare este susținut, de asemenea, de mecanisme interne de coordonare și decizie, chiar în absența unui rol formal de „arhitect digital”. CJ Alba a compensat această lipsă printr-o organizare internă clară a echipei de proiect, prin distribuirea responsabilităților și prin integrarea expertizei tehnice disponibile în procesul decizional. Deși instituția nu dispune de personal dedicat exclusiv digitalizării, a reușit să mobilizeze competențe interne relevante și să gestioneze procesul de pregătire a proiectului în paralel cu activitățile operative curente, ceea ce indică un nivel ridicat de capacitate administrativă.

Un alt mecanism important al procesului de implementare îl reprezintă interacțiunea cu furnizorii de soluții IT în etapa de pregătire. CJ Alba a utilizat această interacțiune nu ca un substitut pentru decizia strategică, ci ca un instrument de validare a realismului soluțiilor propuse. Prezentarea de prototipuri, exemple funcționale și scenarii concrete de implementare a permis instituției să înțeleagă mai bine ce este fezabil din punct de vedere tehnic și administrativ și să evite includerea unor soluții teoretice sau supra-dimensionate în structura proiectului.

În ceea ce privește parteneriatul cu UAT-urile, procesul de implementare este gândit într-o logică graduală și realistă. Deși obiectivul strategic inițial a fost crearea unui ecosistem digital județean care să includă toate cele 70 de UAT-uri, mecanismele interne de implementare au fost adaptate la realitățile administrative și politice din teritoriu. Constituirea unui parteneriat restrâns, dar funcțional, este utilizată ca un cadru pilot pentru testarea și validarea soluțiilor, cu perspectiva extinderii ulterioare. În acest sens, procesul de implementare este conceput ca unul incremental, nu maximalist, bazat pe asumare reală și capacitate efectivă.

Nu în ultimul rând, procesul de implementare este influențat semnificativ de constrângerile procedurale identificate în etapa de pregătire, în special cele legate de semnături și documentație. CJ Alba a integrat aceste limitări în modul de gândire a implementării, recunoscând explicit că procedurile actuale pot deveni un blocaj major în cazul parteneriatelor de amploare. Această conștientizare reprezintă, în sine, un mecanism de învățare instituțională, care poate influența modul de structurare a etapelor viitoare ale implementării și dialogul cu autoritățile de management.

În ansamblu, procesul de implementare, așa cum este conturat în această etapă, este caracterizat de o abordare prudentă, structurată și orientată spre sustenabilitate. Deși proiectul nu a intrat încă în faza de execuție tehnică, CJ Alba a construit un set coerent de mecanisme interne – metodologice, organizaționale și decizionale – care creează premisele unei implementări eficiente. Acest parcurs oferă o perspectivă relevantă asupra modului în care o autoritate publică cu capacitate administrativă ridicată poate pregăti implementarea unui proiect complex de digitalizare, chiar înainte de contractare.

7. IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR ȘI COMUNITĂȚII

Impactul proiectului de digitalizare propus de Consiliul Județean Alba trebuie analizat dintr-o perspectivă prospectivă și contextuală, având în vedere că proiectul se află în etapa de evaluare și nu a fost încă contractat. În acest stadiu, impactul nu poate fi măsurat prin rezultate efective, ci poate fi evaluat prin raportare la nevoile identificate, la structura intervenției și la beneficiile anticipate pentru diferitele categorii de beneficiari. Din această perspectivă, proiectul are potențialul de a genera schimbări semnificative la nivel instituțional, administrativ, economic și social, contribuind la modernizarea relației dintre administrația publică și comunitate.

La nivelul Consiliului Județean Alba, impactul anticipat este unul structural și organizațional. Digitalizarea fluxurilor interne este concepută ca un mecanism de transformare a modului de funcționare al instituției, prin eliminarea circuitelor pe hârtie, standardizarea proceselor și introducerea trasabilității digitale pe întreg ciclul de viață al documentelor. Se anticipează o reducere semnificativă a timpilor de procesare și a riscurilor de eroare umană, dar și o îmbunătățire substanțială a capacității de coordonare internă. Accesul rapid la documente, posibilitatea de a monitoriza în timp real stadiul fluxurilor și claritatea responsabilităților pot contribui la creșterea predictibilității și a coerenței decizionale. Din perspectiva funcționarilor publici, impactul se traduce printr-un mod de lucru mai eficient, mai transparent și mai puțin dependent de deplasări fizice sau de intervenții manuale repetitive.

Pentru unitățile administrativ-teritoriale partenere, impactul proiectului este anticipat în special în zona reducerii decalajelor de capacitate administrativă și tehnică. Multe UAT-uri, în special comunele mici, se confruntă cu dificultăți în implementarea unor soluții digitale complexe, din cauza lipsei de resurse financiare, de competențe IT și de capacitate de achiziție și mentenanță. Prin accesul la o arhitectură digitală comună, coordonată la nivel județean, aceste UAT-uri ar putea beneficia de soluții standardizate, interoperabile și scalabile, fără a fi nevoite să își dezvolte sisteme proprii de la zero. Impactul anticipat include o mai bună integrare a fluxurilor administrative locale cu cele județene, reducerea fragmentării IT și îmbunătățirea colaborării interinstituționale, cu efecte directe asupra calității serviciilor publice furnizate la nivel local.

Pentru cetățeni, impactul potențial al proiectului este unul direct, vizibil și de natură transformativă. Digitalizarea serviciilor publice este așteptată să simplifice semnificativ interacțiunea cu administrația, prin posibilitatea de a depune cereri online, de a efectua plăți electronice, de a transmite documente și de a urmări statusul solicitărilor în timp real. Reducerea deplasărilor fizice la sediile instituțiilor publice reprezintă un beneficiu major, în special pentru persoanele care locuiesc în zone rurale sau izolate, pentru vârstnici și pentru persoanele cu mobilitate redusă. Transparența crescută asupra proceselor administrative poate contribui la reducerea incertitudinii și a frustrării asociate interacțiunii cu administrația, consolidând încrederea cetățenilor în instituțiile publice.

Un impact distinct este anticipat asupra persoanelor vulnerabile și a comunităților defavorizate. Digitalizarea poate reduce barierele de acces la servicii publice pentru persoanele care întâmpină dificultăți de deplasare sau care sunt dependente de intermediari. Posibilitatea de a accesa servicii publice online, de a primi notificări automate și de a urmări transparent stadiul solicitărilor contribuie la creșterea autonomiei beneficiarilor și la reducerea riscului de excludere administrativă. În acest sens, proiectul are potențialul de a sprijini incluziunea socială și de a crește echitatea în accesul la servicii publice.

Pentru mediul economic, impactul anticipat este legat de crearea unui cadru administrativ mai predictibil, mai rapid și mai transparent. Digitalizarea fluxurilor administrative și interoperabilitatea între instituții pot reduce timpurile de obținere a avizelor, autorizațiilor și documentelor necesare desfășurării activităților economice. Această eficientizare administrativă este de natură să reducă costurile indirecte suportate de

companii și să îmbunătățească climatul de afaceri la nivel județean. În plus, componenta digitală dedicată turismului este concepută ca un instrument de dezvoltare economică, care poate sprijini promovarea județului Alba, poate facilita accesul furnizorilor locali de servicii turistice la piețe mai largi și poate stimula cererea prin canale digitale moderne.

La nivel comunitar, proiectul are potențialul de a produce un impact pozitiv asupra coeziunii teritoriale și asupra relației dintre administrație și comunitate. Prin crearea unui ecosistem digital județean, bazat pe standardizare și interoperabilitate, proiectul poate contribui la reducerea discrepanțelor dintre localități și la furnizarea unor servicii publice mai uniforme și mai coerente. Consolidarea rolului CJ ca actor de coordonare și facilitare a digitalizării poate sprijini dezvoltarea unei viziuni comune la nivel județean și poate crea premisele unei guvernante digitale mai mature.

Pe termen lung, impactul proiectului depășește beneficiile imediate și vizează transformarea structurală a administrației publice județene. Crearea unei infrastructuri digitale comune, dezvoltarea unei arhive electronice județene și consolidarea interoperabilității instituționale pot constitui baza pentru decizii publice mai bine fundamentate, pentru utilizarea strategică a datelor și pentru dezvoltarea unor servicii publice integrate. Din această perspectivă, proiectul contribuie nu doar la digitalizare, ci la modernizarea profundă a modului în care administrația publică răspunde nevoilor comunității.

În concluzie, impactul anticipat al proiectului este unul multidimensional, afectând pozitiv administrația județeană, unitățile administrativ-teritoriale partenere, cetățenii, mediul economic și comunitatea în ansamblu. Chiar dacă rezultatele concrete vor putea fi evaluate doar după implementare, structura intervenției și obiectivele asumate indică un potențial ridicat de a genera schimbări durabile, aliniate cu obiectivele Programului Regiunea Centru – O regiune digitală și cu nevoile reale ale comunității județului Alba.

8. EFICIENȚA INTERVENȚIEI (ANALIZA COST-BENEFICIU PRELIMINARĂ)

Analiza eficienței intervenției propuse de Consiliul Județean Alba trebuie realizată într-o logică preliminară, având în vedere că proiectul se află în etapa de evaluare și nu a fost încă contractat. În acest stadiu, eficiența nu poate fi cuantificată prin indicatori financiari ex-post, ci poate fi evaluată prin raportarea costurilor anticipate la beneficiile estimate, precum și prin analiza modului în care proiectul este conceput pentru a maximiza impactul și a reduce riscurile de ineficiență pe termen mediu și lung.

Din perspectiva costurilor, proiectul presupune investiții inițiale semnificative în soluții IT integrate, infrastructură digitală, licențe software, securitate cibernetică, precum și costuri asociate configurării, interoperabilității și pregătirii instituționale. Acestor costuri li se adaugă costurile indirecte legate de adaptarea procedurilor interne, de instruirea personalului și de managementul schimbării. Cu toate acestea, proiectul este conceput într-o logică de infrastructură comună și standardizată, ceea ce permite distribuirea costurilor pe un număr mare de utilizatori și beneficiari și evitarea investițiilor fragmentate, redundante sau incompatibile între instituții.

Un element-cheie al eficienței intervenției este accentul pus pe digitalizarea fluxurilor interne, care generează beneficii recurente și cumulative. Eliminarea circuitelor pe hârtie, reducerea timpilor de procesare și automatizarea fluxurilor administrative sunt anticipate să conducă la economii operaționale semnificative, prin reducerea consumului de materiale, a timpului de lucru al funcționarilor alocat activităților repetitive și a costurilor logistice asociate gestionării documentelor fizice. Aceste economii, deși dificil de cuantificat exact în această etapă, au potențialul de a compensa o parte semnificativă din costurile inițiale de implementare pe termen mediu.

Din punct de vedere al beneficiilor pentru administrație, eficiența intervenției se reflectă și în creșterea capacității instituționale fără o creștere proporțională a resurselor umane. Digitalizarea permite gestionarea unui volum mai mare de cereri și documente cu aceleași resurse sau chiar cu resurse mai reduse, ceea ce este deosebit de relevant într-un context administrativ caracterizat de constrângeri bugetare și deficit de personal calificat. Astfel, proiectul contribuie la creșterea productivității administrative și la utilizarea mai eficientă a resurselor publice existente.

Pentru UAT partenere, analiza cost-beneficiu preliminară indică un raport favorabil între costuri și beneficii, în special pentru UAT-urile cu capacitate redusă. Prin participarea într-un proiect coordonat la nivel județean, aceste UAT-uri pot evita costurile ridicate ale achizițiilor individuale de soluții IT, precum și

riscurile asociate mentenanței și interoperabilității. Accesul la soluții comune reduce costurile unitare per beneficiar și crește eficiența utilizării fondurilor publice, comparativ cu scenariul în care fiecare UAT ar dezvolta soluții proprii, fragmentate și dificil de integrat.

Din perspectiva cetățenilor și a mediului economic, beneficiile economice ale proiectului se manifestă preponderent sub forma reducerii costurilor indirecte. Digitalizarea serviciilor publice este anticipată să reducă semnificativ timpul și costurile asociate deplasărilor la ghișee, pierderilor de timp, întârzierilor administrative și incertitudinii privind statusul solicitărilor. Pentru mediul de afaceri, reducerea timpilor de obținere a documentelor și creșterea predictibilității administrative pot avea un impact economic pozitiv, chiar dacă aceste beneficii nu sunt reflectate direct în bugetul instituției publice.

Un alt element esențial al eficienței intervenției este caracterul scalabil și reutilizabil al soluțiilor propuse. Proiectul este conceput astfel încât soluțiile dezvoltate să poată fi extinse ulterior către alte UAT-uri din județ, fără costuri marginale semnificative. În plus, standardizarea și interoperabilitatea reduc riscul de blocaj tehnologic și permit adaptarea soluțiilor la evoluțiile viitoare.

Analiza cost-beneficiu preliminară trebuie să ia în considerare și costurile de neintervenție. Menținerea unui model administrativ bazat pe procese manuale, fragmentate și netrasabile generează costuri ascunse semnificative, precum ineficiența operațională, erorile administrative, timpii mari de răspuns și scăderea încrederii cetățenilor în instituții. Din această perspectivă, proiectul de digitalizare nu reprezintă doar o investiție opțională, ci o intervenție necesară pentru prevenirea accentuării acestor costuri pe termen lung.

În ansamblu, analiza preliminară cost-beneficiu indică o eficiență ridicată a intervenției propuse, în special atunci când beneficiile sunt analizate pe termen mediu și lung și dintr-o perspectivă extinsă, care include atât administrația publică, cât și cetățenii și mediul economic. Deși costurile inițiale sunt semnificative, structura proiectului, accentul pus pe digitalizarea proceselor interne, standardizare și interoperabilitate, precum și potențialul de scalare indică un raport favorabil între costuri și beneficii și justifică intervenția din perspectiva utilizării eficiente a fondurilor publice.

9. CONTRIBUȚIA LA OBIECTIVELE DE MEDIU ȘI SOCIALE

Egalitate de șanse și egalitate de gen

În procesul de pregătire, implementare și asigurare a durabilității proiectului, Consiliul Județean Alba respectă drepturile fundamentale ale omului și prevederile Cartei drepturilor fundamentale a Uniunii Europene, promovând în mod activ egalitatea de șanse și egalitatea de gen. Proiectul este conceput și implementat cu respectarea cadrului legislativ național și european în domeniul egalității între femei și bărbați, al nediscriminării și al incluziunii sociale.

Solicitantul asigură tratament egal pentru femei și bărbați în ceea ce privește încadrarea în muncă, atribuirea responsabilităților, accesul la formare și remunerarea pentru muncă egală. Stabilirea rolurilor și responsabilităților în cadrul echipei de proiect se face exclusiv pe baza competențelor profesionale și a atribuțiilor specifice postului, fără diferențieri discriminatorii. În toate etapele proiectului este integrată perspectiva de gen, iar procesul decizional se bazează pe principii de responsabilitate, performanță și asumare.

Proiectul este neutru din punctul de vedere al genului și garantează acces egal pentru femei și bărbați la infrastructura digitală și la beneficiile generate. În cadrul implementării, este urmărită reprezentarea echilibrată a femeilor și bărbaților în echipele de lucru, în procesele administrative și în activitățile de consultare publică.

Nediscriminare și incluziune socială

Consiliul Județean Alba aplică constant principiile nediscriminării și egalității de șanse, atât prin cadrul normativ intern, cât și prin practici administrative curente. Proiectul promovează tratamentul corect și echitabil al tuturor persoanelor, fără discriminare pe criterii de gen, origine rasială sau etnică, religie sau convingeri, dizabilitate, vârstă sau orientare sexuală.

Aceste principii sunt respectate inclusiv în procedurile de achiziții publice și în selecția personalului implicat în implementarea proiectului, unde criteriul performanței profesionale este determinant. În situația în care, ca urmare a implementării proiectului, vor fi necesare angajări suplimentare, acestea vor fi realizate cu

respectarea legislației în vigoare, fiind încurajată participarea persoanelor provenite din categorii defavorizate.

Proiectul sprijină participarea activă a cetățenilor prin mecanisme digitale de comunicare și consultare, care sunt deschise tuturor categoriilor sociale. Platformele digitale dezvoltate permit implicarea grupurilor vulnerabile și marginalizate în procesul decizional, contribuind la reducerea excluziunii sociale și la consolidarea coeziunii comunitare.

Accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități

Soluțiile digitale dezvoltate prin proiect sunt concepute astfel încât să fie accesibile persoanelor cu dizabilități. Interfețele platformelor vor respecta principiile de design incluziv și vor include funcționalități adaptate, precum opțiuni de citire audio pentru persoanele cu deficiențe de vedere, compatibilitate cu cititoare de ecran și navigare simplificată pentru persoanele cu dificultăți motorii.

Prin aceste măsuri, proiectul facilitează accesul egal la servicii publice digitale și contribuie la creșterea autonomiei persoanelor cu dizabilități în relația cu administrația publică.

Dezvoltare durabilă și principiul „poluatorul plătește”

Proiectul nu generează o creștere semnificativă a emisiilor de poluanți în aer, apă sau sol. Dimpotrivă, digitalizarea proceselor administrative conduce la reducerea deplasărilor fizice, a consumului de hârtie și a utilizării resurselor tradiționale. În etapa de implementare, vor fi utilizate echipamente eficiente energetic, iar organizarea activităților va avea în vedere minimizarea impactului asupra mediului.

Echipamentele IT achiziționate vor fi selectate pe baza criteriilor de durabilitate și eficiență energetică, respectând normele europene în domeniu. Gestionarea deșeurilor electronice rezultate va fi realizată conform legislației naționale privind gestionarea deșeurilor, prin colectare selectivă și predare către operatori autorizați, în acord cu principiile economiei circulare.

Protecția biodiversității

Proiectul are un impact previzibil nesemnificativ asupra biodiversității, întrucât activitățile sunt exclusiv de natură digitală și nu implică lucrări de construcție sau intervenții asupra mediului natural. Implementarea are loc în intravilan și nu afectează situri Natura 2000 sau alte arii protejate, conform O.U.G. nr. 57/2007 și directivelor europene relevante.

Prin reducerea consumului de hârtie și a resurselor materiale, proiectul contribuie indirect la protejarea resurselor naturale și la diminuarea presiunii asupra mediului.

Utilizarea eficientă a resurselor

Activitățile proiectului sunt orientate către utilizarea eficientă a resurselor și adoptarea unor soluții tehnologice sustenabile. Echipamentele IT vor fi alese astfel încât să asigure un echilibru optim între performanță, costuri și consum energetic, având funcții de economisire a energiei și durată de viață extinsă.

Această abordare contribuie la reducerea costurilor de operare pe termen lung și la limitarea impactului asupra mediului, în conformitate cu principiile dezvoltării durabile.

Imunizarea la schimbările climatice

Proiectul nu amplifică riscurile asociate schimbărilor climatice. Prin digitalizarea proceselor administrative și reducerea dependenței de resurse fizice, se diminuează amprenta de carbon a activităților instituționale. Reducerea deplasărilor și a consumului de materiale contribuie indirect la scăderea emisiilor de gaze cu efect de seră și la tranziția către o administrație publică mai sustenabilă.

Principiul DNSH – „A nu prejudicia în mod semnificativ”

Proiectul respectă principiul DNSH prin alegerea unor soluții care nu aduc prejudicii semnificative celor șase obiective de mediu stabilite la nivelul Uniunii Europene. Digitalizarea proceselor administrative, utilizarea eficientă a resurselor, gestionarea responsabilă a deșeurilor și reducerea emisiilor asociate activităților administrative asigură compatibilitatea intervenției cu obiectivele de protecție a mediului.

Analiza DNSH și screening-ul aferent Programului Regiunea Centru confirmă faptul că investițiile propuse în cadrul Priorității 2 – Valorificarea avantajelor digitalizării nu generează efecte negative semnificative asupra mediului și contribuie la dezvoltarea durabilă a administrației publice.

10. RECOMANDĂRI

Experiența Consiliului Județean Alba în pregătirea și lansarea proiectului de digitalizare evidențiază, în primul rând, faptul că transformarea digitală nu poate fi construită exclusiv pe bază de intenție administrativă sau de voință instituțională. Deși discuțiile despre digitalizare au existat la nivelul instituției timp de peste șase ani, acestea au rămas fragmentate până în momentul realizării unui audit extern profesionist. Auditul a avut un rol determinant în structurarea unei viziuni coerente, oferind o evaluare obiectivă a infrastructurii hardware și software, identificând lacunele tehnologice și prioritizând direcțiile de investiții. Fără acest demers extern, instituția ar fi continuat să opereze cu perspective parțiale, limitate la nivelul fiecărui compartiment, fără o arhitectură digitală integrată. **Lecția principală este că digitalizarea necesită un fundament tehnic solid și o metodologie clară, iar acest lucru este dificil de construit exclusiv din interiorul administrației.**

Un alt element esențial rezultat din acest studiu de caz este relația directă dintre digitalizarea proceselor interne și succesul oricărei soluții orientate către cetățean. CJ Alba subliniază că digitalizarea front-office-ului nu este sustenabilă în lipsa digitalizării complete a fluxurilor interne. Atâta timp cât documentele circulă pe hârtie, aprobările se realizează manual, iar traseele interne nu sunt trasabile digital, serviciile online pentru cetățeni rămân limitate sau ineficiente. Prin urmare, digitalizarea back-office-ului – primirea documentelor, semnarea, procesarea și arhivarea – nu este o componentă opțională, ci fundamentul transformării digitale reale.

În acest context, experiența CJ Alba evidențiază și importanța guvernanței digitale post-implementare. Digitalizarea nu se încheie odată cu implementarea tehnică a soluțiilor IT, ci presupune existența unor mecanisme clare de coordonare, administrare și evoluție a sistemelor dezvoltate. În special în proiectele care implică mai multe UAT-uri, lipsa unei structuri de guvernanță poate conduce la utilizare neuniformă, fragmentare sau chiar abandonarea treptată a soluțiilor. Lecția strategică este că proiectele de digitalizare trebuie concepute încă din faza de pregătire cu o perspectivă post-implementare, care să includă responsabilități instituționale clare, mecanisme de decizie și capacitate de adaptare în timp.

Experiența CJ Alba arată totodată că existența unei capacități administrative interne ridicate poate conduce la rezultate foarte bune, inclusiv în lipsa consultanței externe, însă acest lucru reprezintă mai degrabă o excepție decât o regulă. Faptul că proiectul a fost pregătit integral intern, cu o autoevaluare extrem de apropiată de punctajul final obținut, demonstrează un nivel ridicat de maturitate instituțională. Cu toate acestea, CJ Alba recunoaște implicit că majoritatea UAT-urilor mici nu dispun de aceleași resurse, competențe și experiență, ceea ce face acest model dificil de replicat fără mecanisme de sprijin tehnic dedicate.

Această constatare este completată de o lecție strategică privind ritmurile diferențiate de maturitate digitală. Instituțiile publice pornesc de la niveluri foarte diferite de pregătire și capacitate de absorbție a schimbării. Nu toate UAT-urile pot sau trebuie să implementeze simultan soluții digitale complexe. O abordare etapizată, care să permită intervenții de bază pentru UAT-urile cu capacitate redusă și proiecte avansate pentru instituțiile mai mature, ar reduce riscurile de implementare și ar crește incluziunea procesului de digitalizare la nivel teritorial.

În ceea ce privește parteneriatele interinstituționale, studiul de caz scoate în evidență un decalaj semnificativ între intenție și capacitatea efectivă de formalizare. Deși viziunea inițială a CJ Alba a fost construirea unui ecosistem digital județean care să includă toate cele 70 de UAT-uri, realitatea administrativă a condus la un parteneriat restrâns, format din doar cinci UAT-uri. Acest parcurs reflectă limitele capacității administrative locale, lipsa de voință politică în unele cazuri și dificultatea de a formaliza parteneriate într-un timp scurt. Lecția este clară: parteneriatele sunt esențiale pentru digitalizare, dar ele nu se construiesc automat și depind în mod decisiv de leadership-ul local.

Rolul leadership-ului apare ca un factor determinant pe tot parcursul procesului. Acolo unde primarii sau managerii publici au înțeles importanța digitalizării și au susținut activ inițiativa, parteneriatele s-au concretizat relativ ușor. În absența acestei susțineri, aparatul administrativ nu a putut compensa lipsa de voință politică. La nivel județean, sprijinul ferm al conducerii CJ Alba a permis echipelor să avanseze rapid și să își asume decizii strategice. Această experiență confirmă că digitalizarea este, în esență, o decizie de leadership, nu doar una tehnică.

Studiul de caz evidențiază și limitele procedurale ale cadrului actual de implementare, în special în ceea ce privește cerințele de semnare a documentelor. Chiar și într-un parteneriat restrâns, colectarea semnăturilor de la fiecare primar și generarea unui set complet de documente s-au dovedit consumatoare de timp și resurse. CJ Alba subliniază că, în condițiile actuale, un parteneriat extins la zeci de UAT-uri ar fi fost practic imposibil de gestionat. Această situație indică necesitatea unor mecanisme procedurale mai flexibile, adaptate parteneriatelor de amploare.

O lecție strategică importantă se referă la criteriile de punctaj asociate formelor juridice preexistente, precum ADI sau GAL. CJ Alba atrage atenția că existența formală a unei astfel de structuri nu garantează capacitatea reală de a implementa un proiect de digitalizare. Din contră, unele asocieri sunt create exclusiv pentru obținerea punctajului, fără a avea un obiectiv digital clar, resurse sau competențe tehnice. Experiența arată că parteneriatele funcționale, construite special pentru digitalizare, pot fi penalizate în evaluare în favoarea unor structuri formale nefuncționale. Prin urmare, criteriile de evaluare ar trebui să reflecte relevanța și capacitatea reală, nu doar existența juridică.

Diferențele structurale dintre consiliile județene și primării reprezintă o altă lecție majoră. Primăriile gestionează un volum mare de interacțiuni directe cu cetățenii, în timp ce consiliile județene au roluri de coordonare, planificare și interoperabilitate. Aceste diferențe implică nevoi distincte de digitalizare, care nu pot fi tratate uniform într-un singur apel de finanțare. Experiența CJ Alba arată că apelurile ar trebui calibrate diferențiat, în funcție de rolul instituțional și de tipul de servicii furnizate.

În completare, studiul de caz subliniază și rolul strategic al datelor ca activ instituțional. Valoarea reală a digitalizării nu rezidă exclusiv în aplicațiile dezvoltate, ci în datele generate, standardizate și utilizate coerent. Interoperabilitatea, deciziile bazate pe evidență și eficiența serviciilor publice depind de calitatea și guvernanta datelor. În acest sens, consiliile județene au un rol natural în coordonarea standardelor de date și a schimbului interinstituțional, consolidând digitalizarea ca proces de maturizare instituțională, nu doar tehnologică.

În același timp, CJ Alba subliniază că digitalizarea eficientă trebuie construită în jurul serviciilor publice integrate, nu al organigramelor administrative. Multe servicii publice – precum cele sociale, de sănătate comunitară, gestionarea animalelor fără stăpân sau urbanismul – nu pot fi furnizate eficient de o singură primărie. Ele necesită asociere intercomunitară, infrastructuri comune și interoperabilitate. Din această perspectivă, finanțarea ar trebui să urmeze fluxul serviciului public și să încurajeze cooperarea între CJ și UAT-uri, fiecare cu roluri clar definite.

O dimensiune distinctă a recomandărilor vizează mediul rural și comunitățile vulnerabile. CJ Alba evidențiază faptul că în multe zone rurale lipsesc servicii publice esențiale, în special în domeniul sănătății. Digitalizarea, în acest context, nu este un scop în sine, ci un instrument care trebuie combinat cu soluții mobile și intervenții integrate, precum caravanele medicale conectate digital la sistemele județene. Această abordare demonstrează că transformarea digitală trebuie să fie incluzivă și adaptată realităților teritoriale.

Această abordare implică și o lecție privind sustenabilitatea financiară și operațională a digitalizării. Investiția inițială în soluții IT este doar primul pas; funcționarea pe termen mediu și lung presupune costuri recurente legate de mentenanță, licențe, securitate și suport tehnic. Modelele de infrastructură comună coordonate la nivel județean pot reduce aceste costuri și pot asigura coerență și continuitate, fiind esențiale pentru sustenabilitatea reală a intervențiilor.

În relația cu ADR, CJ Alba formulează o serie de recomandări care vizează consolidarea capacității beneficiarilor înainte de depunerea proiectelor. Instituția consideră că prezentările de ghiduri ar trebui să fie mai aplicate, cu accent pe arhitectura tehnică, logica proiectelor IT și documentația necesară în faza de pre aplicare. De asemenea, ar fi extrem de utilă implicarea beneficiarilor care au deja implementări reale și a furnizorilor validați din punct de vedere tehnic, pentru a oferi exemple concrete și lecții învățate. Introducerea unei etape de verificare preliminară, atunci când proiectele sunt completate în proporție de aproximativ 70%, ar permite corectarea timpurie a erorilor și ar reduce riscul de respingere pe criterii formale.

În ansamblu, lecțiile și recomandările rezultate din experiența CJ Alba converg către o concluzie clară: digitalizarea administrației publice este un proces complex, care necesită leadership, fundament tehnic, parteneriate reale și instrumente de sprijin adaptate capacității beneficiarilor. Apelurile viitoare ar trebui să

reflecte aceste realități prin criterii mai nuanțate, linii de finanțare orientate pe servicii publice integrate și mecanisme de suport care să permită tuturor UAT-urilor, nu doar celor cu capacitate ridicată, să participe efectiv la transformarea digitală.

11. CONCLUZII

Experiența Consiliului Județean Alba în pregătirea proiectului de digitalizare administrativă arată cu claritate că transformarea digitală a administrației publice nu poate fi tratată ca un demers punctual sau ca un simplu exercițiu de conformare la cerințele unui apel de finanțare. Procesul descris reflectă o evoluție instituțională de durată, în care digitalizarea este abordată ca parte integrantă a modernizării modului de funcționare a administrației și a relației acesteia cu cetățenii, mediul economic și alte instituții publice.

Parcursul Consiliului Județean Alba demonstrează că discuțiile interne și intențiile exprimate în timp nu sunt suficiente pentru a construi o strategie coerentă de digitalizare. Deși tema a fost prezentă în mod constant pe agenda instituției, lipsa unui instrument de analiză profesionist a menținut inițiativele într-o zonă fragmentată. Realizarea auditului extern de digitalizare a reprezentat momentul în care aceste intenții au fost transformate într-o structură clară, bazată pe date, evaluări obiective și prioritizări realiste. Auditul a permis trecerea de la percepții parțiale la o imagine completă asupra infrastructurii, aplicațiilor existente și nevoilor reale, oferind o bază solidă pentru proiectarea intervenției.

Un element definitoriu al proiectului este accentul pus pe digitalizarea fluxurilor interne. Experiența CJ Alba confirmă faptul că serviciile digitale destinate cetățenilor nu pot funcționa eficient în lipsa unor procese interne complet digitalizate. Atâta timp cât documentele sunt procesate manual, traseele de aprobare sunt neclare, iar arhivarea este fragmentată, soluțiile de front-office rămân limitate ca impact. Digitalizarea primirii documentelor, a circuitului intern, a semnăturii electronice și a colaborării între compartimente constituie fundamentul funcționării coerente a administrației. Abordarea adoptată de CJ Alba reflectă o înțelegere matură a transformării digitale ca proces care începe din interiorul instituției și se extinde către relația cu cetățeanul.

Rolul leadership-ului apare ca un element determinant pe tot parcursul procesului. Susținerea explicită a digitalizării la nivelul conducerii Consiliului Județean a permis asumarea unei viziuni ambițioase și a creat cadrul necesar pentru ca echipele administrative să își asume decizii strategice. Digitalizarea nu a fost tratată ca o inițiativă tehnică izolată, ci ca o direcție de modernizare instituțională, cu implicații asupra modului de lucru, a culturii organizaționale și a relației cu partenerii instituționali.

Relația cu unitățile administrativ-teritoriale din județ evidențiază diferența dintre deschiderea declarativă și capacitatea efectivă de asumare formală. Deși ideea unui ecosistem digital județean a fost primită pozitiv la nivel verbal de un număr semnificativ de UAT-uri, concretizarea parteneriatelor a fost limitată de factori precum lipsa de voință politică locală, capacitatea administrativă redusă și dificultățile procedurale. Experiența arată că parteneriatele funcționale depind decisiv de leadership-ul local și de capacitatea fiecărei instituții de a susține schimbarea, nu doar de existența unei oportunități de finanțare.

Procesul de formalizare a parteneriatelor a scos la iveală limitele cadrului procedural actual. Chiar și într-un parteneriat restrâns, colectarea semnăturilor și gestionarea documentației au consumat resurse semnificative de timp și energie. Această situație evidențiază dificultatea reală de a implementa proiecte de digitalizare la scară largă în condițiile unor proceduri administrative rigide, care nu sunt adaptate colaborării interinstituționale extinse.

Evaluarea proiectului a relevat, de asemenea, o discrepanță între criteriile formale de punctaj și realitatea funcțională a parteneriatelor. Penalizarea pentru lipsa unei forme juridice preexistente, în pofida existenței unui parteneriat legal și operațional, ridică semne de întrebare privind modul în care sunt apreciate inițiativele construite special pentru digitalizare. Existența formală a unei structuri nu reflectă automat capacitatea de implementare, vocația digitală sau sustenabilitatea unei intervenții. Experiența CJ Alba arată că evaluarea ar trebui să fie mai atent orientată spre funcționalitate, rol concret și capacitate reală, nu exclusiv spre forma juridică.

Capacitatea administrativă a Consiliului Județean Alba reprezintă un element distinct al acestui demers. Pregătirea proiectului cu resurse interne și acuratețea ridicată a autoevaluării demonstrează existența unei maturități instituționale solide. În același timp, această situație subliniază diferențele semnificative dintre

instituții. Multe UAT-uri, în special cele mici, nu dispun de date, competențe tehnice și resurse umane suficiente pentru a reproduce un astfel de proces fără sprijin extern. Această realitate susține necesitatea unor mecanisme de suport diferențiate, adaptate nivelului de capacitate administrativă.

Relația cu ADR Centru este apreciată din perspectiva comunicării și a sprijinului procedural, însă experiența concretă indică nevoia unui tip de suport mai aplicat în domeniul digitalizării. Clarificările de ghid sunt utile, dar insuficiente pentru proiecte IT complexe. Accesul la exemple funcționale, la arhitecturi digitale deja implementate și la schimb de experiență între beneficiari ar putea contribui semnificativ la creșterea calității proiectelor și la reducerea riscurilor de implementare, în special pentru instituțiile cu experiență limitată.

Un aspect relevant este modul în care proiectul este construit pornind de la servicii publice și nevoi reale, nu de la soluții tehnologice abstracte. Consiliul Județean Alba dispune de date, baze de monitorizare și responsabilități sectoriale care permit o cunoaștere detaliată a realităților din teritoriu. Digitalizarea este gândită ca instrument de sprijin pentru furnizarea serviciilor publice, pentru interoperabilitate și pentru reducerea fragmentării administrative.

Pe termen lung, direcția asumată vizează construirea unei infrastructuri digitale județene integrate, bazate pe standardizare, interoperabilitate și utilizarea coerentă a datelor. Beneficiile anticipate includ eficientizarea activității interne, sprijinirea UAT-urilor cu resurse limitate, îmbunătățirea accesului cetățenilor la servicii publice și creșterea transparenței. Digitalizarea este privită ca un proces continuu, care necesită guvernanta clară, mentenanță și capacitate de adaptare, nu ca o intervenție limitată în timp.

8.1 Minută interviu Studiu de Caz – Consiliul Județean Alba

Data: 11 decembrie 2025

Locație: online

Participanți: reprezentanți Consiliul Județean Alba și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Contextul interviului și cadrul general al procesului de documentare

Discuția cu reprezentanții Consiliului Județean Alba a avut loc în cadrul procesului de documentare aferent realizării unui studiu de caz privind proiectele de digitalizare finanțate prin Prioritatea 2, având ca obiectiv principal înțelegerea modului în care instituțiile publice au parcurs etapa de pregătire și fundamentare a proiectelor, chiar și în situațiile în care acestea nu au fost încă contractate și nu au demarat implementarea. Reprezentanții echipei de documentare au precizat încă de la început că evaluarea tematică pe care o realizează nu poate fi considerată completă în lipsa unor analize prospective, care să surprindă traseul real al instituțiilor în faza de concepere a proiectelor, înainte de semnarea contractelor de finanțare.

În acest sens, accentul discuției nu a fost pus pe rezultate sau pe impactul implementării, ci pe întregul parcurs care a precedat depunerea cererii de finanțare, incluzând procesele interne de reflecție, identificarea nevoilor, cristalizarea viziunii, colaborarea cu terți, precum și dificultățile administrative și instituționale întâmpinate. Reprezentanții Consiliului Județean Alba au fost invitați să descrie, într-o manieră deschisă și detaliată, modul în care a fost gândit proiectul de digitalizare, ce factori au influențat deciziile luate și ce mecanisme au fost utilizate pentru a construi o propunere coerentă, adaptată specificului instituției.

A fost subliniat faptul că scopul acestui demers de documentare este de a surprinde cât mai multe tipologii instituționale și niveluri diferite de capacitate administrativă, pentru a înțelege dacă și în ce măsură dimensiunea instituției, rolul acesteia în arhitectura administrativă sau experiența anterioară în proiecte influențează procesul de pregătire a proiectelor de digitalizare. În acest context, Consiliul Județean Alba a fost considerat un studiu de caz relevant, având în vedere rolul său de coordonare la nivel județean, relația funcțională cu unitățile administrativ-teritoriale locale și responsabilitățile diferite față de cele ale primăriilor.

Discuția a fost orientată deliberat către etapa de pregătire a proiectului, pornind de la premisa optimistă că procesul de evaluare se va finaliza într-un termen rezonabil și că proiectul va intra în faza de contractare și implementare. Chiar și în absența acestui rezultat final, reprezentanții echipei de documentare au

considerat că analiza parcursului de pregătire rămâne extrem de valoroasă, întrucât evidențiază atât efortul instituțional depus, cât și constrângerile reale cu care se confruntă administrațiile publice în procesul de transformare digitală.

Reprezentantul Consiliului Județean Alba a precizat că ideea digitalizării nu este una recentă în cadrul instituției, discuțiile pe această temă fiind inițiate cu aproximativ șase ani anterior momentului depunerii proiectului. Aceste discuții au fost reluate în mod constant, pe fondul accentului tot mai puternic pus pe transformarea digitală la nivel european și național, dar și ca urmare a presiunilor venite din partea beneficiarilor serviciilor publice, a mediului economic și a furnizorilor de soluții informatice. Cu toate acestea, pentru o perioadă îndelungată, aceste discuții nu au depășit stadiul conceptual, fără a se concretiza într-o direcție clară sau într-un proiect asumat.

O etapă importantă în evoluția acestor demersuri a fost momentul în care, cu aproximativ patru-cinci ani înainte de depunerea proiectului, reprezentantul intervievat s-a implicat direct în activitatea instituției, constatând că, deși există o conștientizare generală a necesității digitalizării, lipsește o viziune coerentă și un plan concret de acțiune. Primele demersuri care pot fi considerate pași reali în direcția pregătirii unui proiect de digitalizare au fost realizate cu aproximativ trei ani înainte de depunere, când discuțiile au început să se structureze mai clar în jurul ideii de transformare a proceselor administrative.

Un rol esențial în această etapă l-a avut realizarea unui audit extern de tip diagnostic, derulat cu sprijinul unui terț specializat. Acest demers a vizat evaluarea situației existente la nivelul Consiliului Județean Alba, atât din perspectiva infrastructurii hardware disponibile, cât și din perspectiva aplicațiilor informatice utilizate la nivelul diferitelor compartimente. Reprezentantul instituției a subliniat că auditul a oferit pentru prima dată o imagine de ansamblu coerentă asupra stadiului de digitalizare, descrisă ca o „hartă digitală” a instituției, care a permis identificarea punctelor forte, a limitelor și a zonelor în care intervenția era necesară.

Pe lângă analiza situației existente, auditul a furnizat și propuneri concrete de direcții de acțiune, incluzând recomandări de ordin tehnic, organizatoric și procedural. Aceste recomandări nu s-au limitat la aspecte generale, ci au vizat inclusiv posibile module și tipuri de aplicații care ar putea fi implementate, precum și impactul acestora asupra modului de funcționare al instituției. Din perspectiva intervievatului, acest demers extern a fost decisiv pentru depășirea blocajului intern și pentru transformarea discuțiilor recurente într-un plan coerent, suficient de matur pentru a sta la baza unei cereri de finanțare.

Intervievatul a subliniat în mod explicit că, în lipsa acestui audit și a unei forme de consultare externă, ar fi fost extrem de dificil, chiar și la nivelul unui consiliu județean, să se realizeze simultan o analiză obiectivă a proceselor interne, o identificare realistă a soluțiilor posibile și o integrare a componentelor juridice, economice și tehnice într-o viziune unitară. Deși instituția dispune de personal cu competențe în domeniul IT, digitalizarea a fost percepută ca un proces mult mai complex decât simpla achiziție de soluții informatice, necesitând o abordare multidisciplinară și o capacitate de sinteză care depășește resursele interne disponibile în mod curent.

În acest context, etapa de pregătire a proiectului a fost caracterizată ca fiind una dinamică, aflată într-o continuă ajustare, pe măsură ce nivelul de înțelegere și experiența instituțională au crescut. Chiar și la momentul discuției, viziunea asupra transformării digitale nu era percepută ca fiind complet finalizată, ci ca un proces evolutiv, construit gradual, însă auditul extern și documentele rezultate în urma acestuia au reprezentat fundamentul care a permis trecerea de la intenție la acțiune și asumarea unui proiect concret de digitalizare.

Viziunea strategică și motivația care au stat la baza proiectului de digitalizare

În continuarea discuției, reprezentantul Consiliului Județean Alba a detaliat viziunea care a stat la baza proiectului de digitalizare, subliniind că aceasta nu a apărut ca urmare a lansării unui apel de finanțare, ci ca rezultat al unui proces îndelungat de reflecție instituțională. Digitalizarea a fost percepută încă de la început ca o necesitate inevitabilă, determinată atât de evoluțiile la nivel european și național, cât și de presiunile tot mai evidente venite din partea beneficiarilor serviciilor publice, a mediului economic și a partenerilor instituționali.

Intervievatul a explicat că, pe de o parte, instituția a resimțit nevoia de a răspunde așteptărilor crescute ale persoanelor fizice și juridice, care solicită servicii publice mai rapide, mai accesibile și mai transparente. Pe de altă parte, Consiliul Județean Alba s-a confruntat cu un aflax constant de oferte și prezentări din partea

furnizorilor de soluții informatice, care au evidențiat potențialul tehnologiilor digitale atât pentru reorganizarea proceselor interne, cât și pentru îmbunătățirea relației cu cetățenii și cu alte instituții publice. Aceste interacțiuni au contribuit la conturarea convingerii că transformarea digitală nu mai poate fi amânată și că menținerea unor procese predominant analogice generează costuri administrative ridicate și limitează capacitatea instituției de a răspunde eficient solicitărilor.

Viziunea Consiliului Județean Alba asupra digitalizării a fost una amplă, depășind logica unor intervenții punctuale sau a simplei achiziții de aplicații informatice. Reprezentantul instituției a subliniat că proiectul a fost gândit ca un demers de modernizare instituțională, care să vizeze în mod integrat atât „bucătăria internă” a administrației, respectiv fluxurile de lucru, procedurile și circulația documentelor, cât și interacțiunea cu cetățenii, unitățile administrativ-teritoriale și alte instituții publice. Din această perspectivă, digitalizarea a fost concepută ca un proces de transformare a modului de lucru, nu ca un scop în sine.

Un element central al acestei viziuni a fost ideea construirii unui ecosistem digital la nivel județean, în care Consiliul Județean Alba și unitățile administrativ-teritoriale să poată utiliza, pe cât posibil, soluții compatibile și interoperabile. Intervievatul a precizat că, în faza inițială, instituția a avut o abordare macro, ideală din punct de vedere conceptual, care viza integrarea tuturor celor peste șaptezeci de unități administrativ-teritoriale din județ într-un sistem digital comun. Această abordare a fost fundamentată pe relația funcțională existentă între Consiliul Județean și primării, o relație de coordonare și sprijin, chiar dacă nu una de subordonare directă.

Raționamentul care a stat la baza acestei viziuni a fost acela că utilizarea acelorași tipuri de aplicații și module la nivel județean ar facilita schimbul de informații, ar reduce fragmentarea sistemelor informatice și ar crea premisele unei colaborări mai eficiente între instituții. Din perspectiva interviuatului, un astfel de ecosistem digital ar fi permis nu doar simplificarea proceselor administrative, ci și o mai bună coordonare a serviciilor publice, în special în acele domenii în care Consiliul Județean are rol de avizare, coordonare sau control.

Totodată, reprezentantul Consiliului Județean Alba a subliniat că această viziune macro a fost temperată de realitățile administrative și instituționale din teritoriu. Deși la nivel conceptual ideea integrării tuturor UAT-urilor a fost bine primită în discuțiile informale, procesul de concretizare a parteneriatelor s-a dovedit a fi mult mai dificil, aspect care a influențat modul final de configurare a proiectului. Cu toate acestea, faptul că această viziune a existat încă din faza inițială a fost considerat relevant pentru maturitatea proiectului și pentru modul în care a fost gândită arhitectura soluțiilor propuse.

Motivația proiectului a fost strâns legată și de nevoia de a crește eficiența internă a instituției. Intervievatul a explicat că, în lipsa unor fluxuri digitale bine definite, o mare parte din timpul personalului este consumată de activități repetitive, de gestionarea documentelor pe suport de hârtie și de întreruperi frecvente cauzate de interacțiunea directă cu publicul sau cu alte instituții. Digitalizarea a fost astfel percepută ca o soluție pentru optimizarea activității interne, prin reducerea timpilor de procesare, creșterea trasabilității documentelor și o mai bună organizare a sarcinilor.

În același timp, proiectul a fost motivat de dorința de a îmbunătăți relația cu cetățenii și cu mediul economic, chiar dacă Consiliul Județean nu are aceeași adresabilitate directă către public precum primăriile. Reprezentantul instituției a subliniat că, deși interacțiunea cu cetățenii este mai redusă cantitativ, aceasta este adesea mai complexă, implicând procese de avizare, coordonare sau furnizare de informații necesare pentru dezvoltarea locală. Din acest motiv, digitalizarea a fost considerată esențială pentru a asigura răspunsuri mai rapide și mai predictibile, atât pentru cetățeni, cât și pentru unitățile administrativ-teritoriale care depind de avizele și expertiza Consiliului Județean.

Un alt element important al motivației proiectului a fost dorința de a crea un model replicabil, care să poată fi extins ulterior și către alte unități administrativ-teritoriale din județ. Chiar dacă proiectul depus a inclus un număr limitat de parteneri, reprezentantul Consiliului Județean Alba a subliniat că soluțiile propuse au fost gândite astfel încât să poată fi preluate și adaptate de alte primării, pe măsură ce acestea vor fi pregătite din punct de vedere instituțional și administrativ. În acest sens, proiectul a fost perceput ca un prim pas într-un proces mai amplu de transformare digitală la nivel județean.

În concluzie, viziunea strategică și motivația proiectului de digitalizare au fost construite pe baza unei înțelegeri profunde a rolului Consiliului Județean în ecosistemul administrativ, a nevoii de modernizare a

proceselor interne și a dorinței de a contribui la crearea unui cadru digital coerent și interoperabil la nivelul județului Alba. Proiectul nu a fost gândit ca o intervenție izolată, ci ca parte a unei strategii pe termen lung, care urmărește creșterea calității serviciilor publice și adaptarea administrației la realitățile societății digitale.

Procesul de construire a parteneriatelor, dificultățile întâmpinate și rolul leadership-ului instituțional

În cadrul discuției, o atenție deosebită a fost acordată procesului de construire a parteneriatelor instituționale, acesta fiind considerat un element esențial al proiectului de digitalizare, dar și una dintre cele mai dificile etape ale pregătirii cererii de finanțare. Reprezentantul Consiliului Județean Alba a explicat că, încă din momentul lansării apelului, instituția a avut o abordare ambițioasă, orientată către realizarea unui proiect de anvergură la nivel județean, care să includă cât mai multe unități administrativ-teritoriale.

Viziunea inițială a fost aceea de a crea un sistem digital comun, un adevărat ecosistem la nivel județean, în care Consiliul Județean și primăriile din județ să utilizeze aceleași aplicații și module, facilitând astfel interoperabilitatea și colaborarea instituțională. Din această perspectivă, obiectivul ideal a fost cooptarea tuturor celor peste șaptezeci de unități administrativ-teritoriale din județ, sau cel puțin a unei majorități semnificative a acestora, pentru a asigura coerență și impact la scară largă.

Într-o primă etapă, Consiliul Județean Alba a inițiat discuții informale, de natură verbală, cu reprezentanții primăriilor, pentru a testa deschiderea acestora față de ideea unui proiect comun de digitalizare. Potrivit relatării interviuatului, aceste discuții au generat inițial un răspuns aparent pozitiv din partea unui număr semnificativ de primari, aproximativ jumătate dintre aceștia exprimându-și interesul pentru participarea la un astfel de demers. Cu toate acestea, atunci când procesul a trecut de la nivel declarativ la cel formal, respectiv la solicitarea adoptării de hotărâri de consiliu local și la semnarea documentelor necesare pentru constituirea parteneriatului, numărul unităților administrativ-teritoriale care au acceptat să se implice efectiv s-a redus considerabil.

În final, parteneriatul s-a concretizat cu un număr de cinci unități administrativ-teritoriale, respectiv patru comune și un oraș. Reprezentantul Consiliului Județean Alba a subliniat că nu își propune să analizeze sau să atribuie motive precise pentru refuzul celorlalte primării, însă a evidențiat faptul că diferența dintre deschiderea verbală și asumarea formală a unui proiect reflectă o realitate frecvent întâlnită în administrația publică locală. Din punctul său de vedere, participarea într-un proiect de digitalizare presupune nu doar interes, ci și capacitate administrativă, disponibilitate de resurse și, mai ales, voință la nivelul conducerii instituției.

Un aspect central evidențiat în discuție a fost rolul determinant al leadership-ului instituțional în inițierea și susținerea proceselor de digitalizare. Reprezentantul Consiliului Județean Alba a subliniat că, în cazul instituției pe care o reprezintă, sprijinul conducerii a fost esențial pentru avansarea proiectului. Existența unei deschideri clare din partea președintelui Consiliului Județean, precum și acordarea unei libertăți reale de acțiune echipei implicate în pregătirea proiectului, au fost considerate factori-cheie care au permis dezvoltarea unei viziuni coerente și asumarea demersurilor necesare.

În contrast, în cazul unităților administrativ-teritoriale în care conducerea nu manifestă o preocupare reală pentru digitalizare sau nu percepe acest proces ca o prioritate, inițiativele de acest tip sunt dificil de susținut. Interviuitul a subliniat că, în lipsa unei asumări clare la nivelul primarului, este extrem de dificil pentru compartimentele de specialitate sau pentru personalul tehnic să inițieze și să ducă la bun sfârșit un proiect de transformare digitală. Din această perspectivă, digitalizarea nu poate fi un proces „de jos în sus”, bazat exclusiv pe inițiativa funcționarilor, ci necesită o direcție strategică și o voință clară la nivel decizional.

Discuția a evidențiat și faptul că parteneriatele instituționale, deși încurajate prin criteriile de evaluare ale apelului de finanțare, generează o încărcare administrativă semnificativă. Reprezentantul Consiliului Județean Alba a descris dificultățile întâmpinate în procesul de formalizare a parteneriatului, inclusiv necesitatea adoptării de hotărâri de consiliu local, obținerea semnăturilor electronice ale reprezentanților legali și sincronizarea procedurilor administrative între mai multe instituții, fiecare având propriile ritmuri și constrângeri.

Chiar și în cazul unui parteneriat relativ restrâns, format din cinci unități administrativ-teritoriale, procesul de depunere a cererii de finanțare a fost perceput ca fiind greoi, în special din cauza cerințelor procedurale

privind semnarea și încărcarea documentelor de către fiecare partener. Intervievatul a subliniat că orice modificare solicitată în etapa de clarificări a implicat reluarea acestui proces pentru toate documentele relevante, ceea ce a generat întârzieri și un efort administrativ considerabil.

Această experiență a condus la concluzia că, deși parteneriatele sunt esențiale pentru realizarea unor proiecte de digitalizare cu impact larg, mecanismele administrative actuale pot descuraja implicarea unui număr mare de parteneri. Din perspectiva Consiliului Județean Alba, ar fi necesară o simplificare a procedurilor, inclusiv posibilitatea ca liderul de proiect să poată gestiona în mod centralizat anumite etape ale depunerii, pe baza unui acord de parteneriat asumat, pentru a evita blocajele generate de necesitatea semnăturilor individuale pentru fiecare document.

Totodată, a fost exprimată o critică argumentată la adresa criteriilor de punctaj care favorizează formele de asociere juridică preexistente, precum asociațiile de dezvoltare intercomunitară, în detrimentul parteneriatelor constituite punctual pentru un proiect. Reprezentantul Consiliului Județean Alba a subliniat că, în lipsa unor structuri asociative existente anterior cu obiective explicite de digitalizare, multe dintre aceste asociații au fost create formal doar pentru a obține punctaj suplimentar, fără a reflecta neapărat o capacitate reală de colaborare sau o experiență anterioară relevantă.

Din această perspectivă, a fost formulată recomandarea ca viitoarele apeluri de finanțare să diferențieze mai clar între asocierile cu experiență reală și cele constituite ad-hoc, astfel încât punctajul să reflecte capacitatea instituțională efectivă și nu doar forma juridică. Experiența Consiliului Județean Alba a evidențiat faptul că maturitatea instituțională și viziunea strategică pot exista chiar și în absența unor structuri asociative formale, iar aceste elemente ar trebui recunoscute și valorizate în procesul de evaluare.

În ansamblu, procesul de construire a parteneriatelor a fost perceput ca o etapă complexă, marcată de ambiții inițiale ridicate, ajustări succesive și constrângeri administrative semnificative. Cu toate acestea, experiența acumulată a contribuit la o înțelegere mai profundă a realităților din teritoriu și a rolului crucial pe care leadership-ul, capacitatea administrativă și voința instituțională îl joacă în succesul proiectelor de digitalizare.

Relația cu terții implicați, procesul de evaluare, beneficiile anticipate și concluziile rezultate din etapa de pregătire

În continuarea discuției, reprezentantul Consiliului Județean Alba a detaliat relația instituției cu terții implicați în procesul de pregătire a proiectului, precum și interacțiunea cu autoritatea de management pe parcursul depunerii și evaluării cererii de finanțare. Un aspect subliniat în mod repetat a fost acela că instituția nu a apelat la un consultant extern pentru scrierea propriu-zisă a proiectului, demersul fiind realizat în principal cu resurse interne, pe baza documentelor și recomandărilor rezultate în urma auditului extern de tip diagnostic.

Această abordare a fost posibilă datorită experienței anterioare a Consiliului Județean Alba în implementarea proiectelor finanțate din fonduri europene, experiență care a sprijinit în special componenta procedurală și administrativă a cererii de finanțare. Reprezentantul instituției a precizat că, deși această experiență nu a acoperit în mod direct aspectele tehnice specifice digitalizării, ea a contribuit semnificativ la structurarea documentației, la respectarea cerințelor din ghidul solicitantului și la asigurarea unei coerențe logice a proiectului.

În procesul de pregătire, echipa internă a utilizat documentele rezultate din auditul extern ca bază pentru definirea direcțiilor de digitalizare, adaptându-le specificului instituțional și realităților administrative ale Consiliului Județean Alba. Intervievatul a subliniat că acest demers a presupus un efort considerabil de coordonare internă, fiind implicate mai multe persoane din cadrul instituției, care au contribuit la redactarea și revizuirea documentației. Deși numărul total de persoane implicate formal în documente a fost ridicat, munca efectivă de redactare și structurare a fost realizată de un nucleu restrâns, cu responsabilități clare în cadrul proiectului.

Referitor la relația cu autoritatea de management, reprezentantul Consiliului Județean Alba a apreciat deschiderea manifestată în etapa de clarificări, menționând că instituția a formulat răspunsuri detaliate și argumentate, demonstrând o bună cunoaștere a proiectului și a logicii acestuia. Volumul ridicat de clarificări transmise, însoțite de documente și anexe justificative, a reflectat nivelul de implicare al echipei și dorința de a răspunde complet și transparent solicitărilor primite.

Cu toate acestea, în cadrul discuției au fost formulate și o serie de observații constructive privind modul în care ar putea fi îmbunătățit procesul de pregătire și evaluare a proiectelor de digitalizare. Reprezentantul Consiliului Județean Alba a evidențiat dificultatea de a construi soluții tehnice adecvate doar pe baza ghidului solicitantului, subliniind că digitalizarea este un domeniu mult mai complex decât alte tipuri de investiții publice, precum cele în infrastructură, unde există proiecte tehnice standardizate și deșize clar definite.

Din această perspectivă, a fost exprimată nevoia existenței unor mecanisme mai bine instituționalizate de sprijin pentru beneficiari, încă din faza de concepere a proiectelor. Au fost menționate ca exemple utile organizarea unor întâlniri aplicative, cu participarea unor beneficiari care au implementat deja proiecte de digitalizare, precum și implicarea unor experți tehnici care să poată oferi orientări preliminare privind arhitectura soluțiilor. De asemenea, a fost avansată ideea unor verificări preliminare ale proiectelor, înainte de depunerea oficială, care să permită corectarea timpurie a eventualelor neconcordanțe sau neclarități.

Un alt aspect discutat a vizat încărcătura administrativă generată de procedurile de depunere, în special în cazul proiectelor realizate în parteneriat. Reprezentantul Consiliului Județean Alba a subliniat că, chiar și cu un număr redus de parteneri, procesul de semnare și încărcare a documentelor a fost consumator de timp și resurse, iar orice modificare a presupus reluarea întregului circuit administrativ. Această experiență a consolidat convingerea că, pentru a stimula parteneriatele reale și funcționale, este necesară o simplificare a procedurilor și o flexibilizare a mecanismelor de reprezentare, în special prin consolidarea rolului liderului de proiect.

În ceea ce privește obiectivele proiectului și beneficiile anticipate, reprezentantul Consiliului Județean Alba a subliniat că proiectul a fost conceput având în vedere atât digitalizarea proceselor interne, cât și dezvoltarea unor module de interacțiune cu cetățenii și alte entități. Un obiectiv important l-a constituit atingerea unui prag semnificativ de beneficiari, estimat la cel puțin zece la sută din populația județului, prin intermediul serviciilor digitale propuse.

Proiectul a vizat crearea unui cadru coerent de interacțiune digitală, care să permită cetățenilor și unităților administrativ-teritoriale partenere să acceseze servicii publice de la distanță, să depună și să urmărească cereri, să transmită documente și să beneficieze de o mai bună trasabilitate a proceselor administrative. În paralel, digitalizarea fluxurilor interne a fost considerată esențială pentru asigurarea funcționalității acestui sistem, fiind subliniată necesitatea ca transformarea să înceapă din interiorul instituției, prin reorganizarea procedurilor, a circuitului documentelor și a modului de lucru al personalului.

Beneficiile anticipate ale proiectului au fost descrise atât din perspectiva cetățenilor, care ar urma să economisească timp și resurse prin reducerea deplasărilor și a interacțiunilor fizice, cât și din perspectiva instituției, prin creșterea eficienței interne, reducerea timpilor de procesare și îmbunătățirea capacității de coordonare. De asemenea, a fost evidențiat impactul potențial asupra mediului economic, prin facilitarea relației cu investitorii și prin crearea unor instrumente digitale de promovare și informare, inclusiv în domeniul turismului, ca parte a unei viziuni mai ample de dezvoltare județeană.

Discuția a fost extinsă și către perspectivele pe termen lung, reprezentantul Consiliului Județean Alba evidențiind faptul că proiectul de digitalizare depășește doar o etapă într-un demers mai amplu de modernizare a serviciilor publice. Au fost menționate direcții viitoare precum dezvoltarea unor baze de date integrate, crearea unor arhive electronice la nivel județean și explorarea unor soluții digitale pentru servicii publice complexe, inclusiv în domenii precum asistența socială, sănătatea sau turismul. Aceste inițiative au fost prezentate ca parte a unei viziuni strategice care urmărește nu doar digitalizarea administrației, ci și creșterea calității vieții la nivelul comunităților locale.

În încheiere, au sintetizat principalele concluzii rezultate din discuție, subliniind că experiența Consiliului Județean Alba evidențiază importanța existenței unei viziuni strategice clare, a unui leadership asumat și a unei capacități interne solide în pregătirea proiectelor de digitalizare. De asemenea, a fost evidențiat faptul că, chiar și în absența contractării sau implementării imediate, procesul de pregătire a proiectului a generat valoare instituțională, contribuind la clarificarea direcțiilor de dezvoltare și la consolidarea maturității organizaționale.

9. STUDIU DE CAZ NR. 9 – DIGITALIZARE, EFICIENȚĂ, TRANSPARENȚĂ PENTRU CETĂȚENI - DETC COMUNA SĂSCIORI

Denumire evaluare: Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”

Denumire proiect: DIGITALIZARE, EFICIENȚĂ, TRANSPARENȚĂ PENTRU CETĂȚENI - DETC

Beneficiar: COMUNA SĂSCIORI, cod SMIS 336519

Localizarea investiției: comuna Săsciori, județul Alba

1. OBIECTUL ȘI SCOPUL STUDIULUI DE CAZ

Acest studiu de caz are rolul de a sprijini procesul de evaluare a intervențiilor finanțate prin Programul Regional Regiunea Centru, în cadrul Temei 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”. Analizele și constatările prezentate contribuie la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare și permit realizarea unor comparații între diferitele tipuri de intervenții, investiții și beneficiari. Aceste comparații evidențiază mecanismele prin care resursele disponibile și cele create în cadrul proiectelor sunt utilizate și valorificate, precum și modul în care acești factori, alături de elementele de context, influențează implementarea și rezultatele intervențiilor.

Studiul de caz contribuie, de asemenea, la evaluarea măsurii în care intervențiile de digitalizare răspund nevoilor grupurilor țintă, oferă soluții eficiente la provocările socio-economice din Regiunea Centru și sprijină strategiile și obiectivele relevante ale programului.

Selecția proiectului analizat în cadrul acestui studiu de caz a fost realizată conform criteriilor stabilite în metodologia de evaluare, având în vedere tipul de intervenție, nivelul de complexitate și tipul solicitantului. Proiectul face parte din eșantionul **dedicat APL-urilor**, asigurând astfel diversitatea tipurilor de beneficiari și posibilitatea analizării modului în care diferite contexte instituționale și economice influențează procesul de digitalizare.

Metodologia utilizată îmbină analiza documentară bazată pe documentele de proiect furnizate de beneficiar (**cererea de finanțare**) cu interviul realizat cu **reprezentantul APL-ului**, asigurând o înțelegere completă a modului în care intervențiile contribuie la dezvoltarea și modernizarea regiunii prin digitalizare.

2. PREZENTAREA CAZULUI OBIECT AL STUDIULUI

Denumire proiect	DIGITALIZARE, EFICIENȚĂ, TRANSPARENȚĂ PENTRU CETĂȚENI - DETC
Cod SMIS	336519
Localizare	Comuna Săsciori, Județul Alba
Beneficiar	Comuna Săsciori
Prioritate/ Obiectiv specific	P2.O regiune digitală RSO1.2_Vvalorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice
Apel proiect/ Operațiune	Intervenția 2.1.1 Comunități digitale pentru o regiune inteligentă – soluții digitale
Perioadă de implementare (început/final)	-

Buget proiect	Buget total nerambursabil 1.273.361,35
Context proiect	În cadrul Strategiei de Dezvoltare Locală a UAT Comuna Săsciori, prezentul proiect este inclus în lista proiectelor prioritare, având ca obiectiv principal digitalizarea unor procese esențiale pentru organizarea eficientă a aparatului administrativ. Proiectul vizează digitalizarea, gestionarea și arhivarea documentelor și a solicitărilor primite de la cetățenii comunei, precum și dezvoltarea unei platforme online dedicate îmbunătățirii serviciilor publice locale, precum plata taxelor și impozitelor, eliberarea certificatelor, inițierea petițiilor online și facilitarea participării cetățenești prin intermediul unui chat-bot.
Justificare proiect	Necesitatea îmbunătățirii și dezvoltării acestor procese a fost identificată la nivelul comunei Săsciori în cadrul Strategiei de Dezvoltare Locală, care evidențiază nivelul scăzut de digitalizare al activităților administrative ca fiind una dintre principalele provocări ale administrației publice locale. Implementarea prezentului proiect răspunde acestei nevoi, contribuind la modernizarea serviciilor publice și la creșterea eficienței administrative. Inovarea socială se manifestă prin crearea și adoptarea unor soluții digitale care transformă relația dintre cetățeni și administrația publică locală, facilitând accesul la servicii publice, sporind transparența și reducând timpul de soluționare a solicitărilor. Prin intermediul platformelor digitale dezvoltate, cetățenii vor putea depune cereri, obține documente administrative și efectua plăți online, eliminând necesitatea deplasărilor fizice și a interacțiunilor birocratice redundante. Proiectul contribuie, de asemenea, la creșterea gradului de implicare civică prin dezvoltarea unor instrumente digitale care permit participarea activă a cetățenilor la procesul decizional local, prin consultări publice, sondaje și mecanisme de feedback. Această abordare susține consolidarea democrației participative și întărirea relației de încredere dintre cetățeni și administrația publică. Caracterul inovator al proiectului este susținut și prin măsurile dedicate reducerii decalajului digital, respectiv prin organizarea de programe de formare digitală pentru personalul administrativ și prin asigurarea accesului echitabil la tehnologie pentru cetățeni. Adaptarea serviciilor publice digitale la nevoile specifice comunității locale contribuie la creșterea incluziunii sociale și la utilizarea eficientă a resurselor publice. Prin implementarea prezentului proiect se urmărește asigurarea unui standard de viață comparabil cu cel din mediul urban pentru cetățenii comunei Săsciori, prin furnizarea de servicii publice moderne, accesibile și nediscriminatorii. Această direcție de dezvoltare este susținută și de complementaritatea proiectului cu alte investiții realizate sau propuse la nivel local. În acest sens, proiectul se corelează cu inițiativele de dezvoltare durabilă ale comunei, precum investițiile în producerea de energie din surse regenerabile, care contribuie la reducerea costurilor energetice și a emisiilor de gaze cu efect de seră. Digitalizarea proceselor administrative va conduce, la rândul său, la reducerea consumului de hârtie și a necesității utilizării echipamentelor de printare, prin implementarea semnăturii electronice și a fluxurilor de lucru digitale. Totodată, proiectul este complementar investițiilor realizate în domeniul educației, care vizează digitalizarea procesului de învățare și dezvoltarea competențelor digitale la nivel local, contribuind astfel la crearea unui mediu

coerent de dezvoltare digitală atât pentru administrația publică, cât și pentru cetățeni.

În cadrul administrației publice locale, procesarea manuală a documentelor generează întârzieri, consum ridicat de resurse și riscuri de eroare. Implementarea unui sistem digital integrat pentru gestionarea documentelor va permite automatizarea fluxurilor administrative, reducerea timpilor de procesare și creșterea calității serviciilor oferite cetățenilor. Integrarea semnăturii electronice și a comunicării digitale va asigura un nivel sporit de securitate, trasabilitate și arhivare eficientă a documentelor.

De asemenea, proiectul prevede dezvoltarea unei soluții digitale inovatoare de tip chat-bot, care va permite cetățenilor să obțină informații și răspunsuri rapide, precum și să transmită sesizări sau solicitări către departamentele responsabile din cadrul primăriei, contribuind astfel la îmbunătățirea comunicării instituționale și a timpilor de răspuns.

Pentru utilizarea eficientă a soluțiilor digitale propuse, este necesară dezvoltarea competențelor digitale ale personalului administrativ. În acest sens, proiectul include activități de formare profesională menite să asigure utilizarea adecvată a noilor sisteme și să maximizeze beneficiile procesului de digitalizare.

În plus, soluțiile digitale propuse vor fi interoperabile atât cu sistemele existente din cadrul primăriei, cât și între ele, pentru a permite sincronizarea datelor, automatizarea fluxurilor de lucru și reutilizarea informațiilor, reducând riscul erorilor și îmbunătățind capacitatea administrației de a răspunde rapid și eficient solicitărilor cetățenilor și mediului de afaceri.

3. Obiectivele și Logica intervenției

Obiectivele proiectului de digitalizare inițiat de administrația publică locală din UAT Comuna Săsciori au rezultat dintr-un proces de analiză a modului de funcționare a instituției și a relației dintre administrație și cetățeni, așa cum a reieșit din discuțiile purtate în cadrul interviului realizat în etapa de pregătire a proiectului. Proiectul a fost conceput ca un demers orientat spre îmbunătățirea funcționării administrative și a accesului la servicii publice, având la bază observații directe asupra dificultăților întâmpinate în activitatea curentă.

Obiectivul general al intervenției urmărește creșterea gradului de digitalizare la nivelul administrației publice locale și al comunității, prin dezvoltarea unor soluții digitale accesibile și ușor de utilizat, care să permită cetățenilor interacțiunea cu primăria într-un mod mai simplu și mai previzibil. Din perspectiva administrației locale, digitalizarea este abordată ca o modalitate de reorganizare a fluxurilor de lucru și de reducere a dependenței de prezența fizică a cetățenilor la sediul instituției, fără a complica suplimentar procedurile existente.

Logica intervenției pornește de la situația anterioară proiectului, în care majoritatea activităților administrative se desfășurau în format analog, cu registre fizice, documente pe suport de hârtie și un circuit al cererilor fragmentat între compartimente. Această organizare presupunea un număr ridicat de deplasări pentru cetățeni și un volum semnificativ de activități repetitive pentru funcționari. În lipsa unor instrumente digitale integrate, urmărirea cererilor era dificilă, iar soluționarea acestora depindea adesea de interacțiuni directe și de disponibilitatea fizică a personalului implicat.

În acest context, unul dintre obiectivele intervenției a fost reorganizarea fluxului de înregistrare și gestionare a cererilor, prin utilizarea unor soluții digitale care să permită depunerea electronică, atribuirea automată a unui număr de înregistrare și direcționarea internă a solicitărilor. Această abordare urmărește reducerea intervențiilor manuale și a situațiilor în care cetățeanul este implicat în gestionarea circuitului intern al documentelor, responsabilitatea fiind transferată integral către instituție.

Un alt obiectiv al proiectului a vizat crearea condițiilor pentru dezvoltarea unei arhive electronice, ca alternativă la arhiva fizică utilizată anterior. Din perspectiva administrației locale, lipsa unui sistem digital de arhivare îngreuna accesul la documente și presupunea un consum ridicat de timp pentru identificarea informațiilor necesare. Digitalizarea documentelor și organizarea acestora într-un sistem electronic sunt văzute ca soluții pentru îmbunătățirea capacității instituției de a gestiona informația și de a răspunde solicitărilor într-un interval de timp mai scurt.

Intervenția a avut în vedere și introducerea semnăturii electronice în procesele administrative, ca răspuns la dificultățile generate de utilizarea exclusivă a semnăturii olografe. În situațiile în care anumite persoane cu drept de semnătură nu erau disponibile, fluxurile administrative puteau fi întârziate. Utilizarea semnăturii electronice este privită ca o soluție pentru fluidizarea proceselor, reducerea timpilor de așteptare și asigurarea continuității activităților administrative, atât în relația internă dintre compartimente, cât și în relația cu cetățenii.

Logica intervenției include, de asemenea, dezvoltarea unor soluții digitale orientate către relația cu cetățeanul, având în vedere gradul ridicat de utilizare a dispozitivelor mobile la nivelul comunității. Aceste soluții au fost concepute pentru a permite depunerea cererilor, transmiterea sesizărilor sau comunicarea cu administrația într-un mod direct și simplificat. Accentul a fost pus pe ușurința în utilizare și pe reducerea numărului de pași necesari pentru accesarea serviciilor, astfel încât mediul digital să nu reproducă complexitatea procedurilor desfășurate anterior în format fizic.

Un element important în definirea obiectivelor proiectului îl reprezintă nevoile interne ale administrației locale, în special gestionarea unui volum ridicat de solicitări cu caracter repetitiv. Digitalizarea este percepută ca o soluție pentru diminuarea întreruperilor frecvente din activitatea curentă și pentru crearea unui cadru de lucru mai bine organizat, care să permită funcționarilor să își desfășoare activitatea într-un mod mai predictibil. Prin reorganizarea fluxurilor de lucru, administrația urmărește să aloce mai eficient timpul și resursele disponibile.

Un alt aspect al logicii intervenției îl constituie abordarea integrată a digitalizării. Experiențele anterioare au arătat că utilizarea unor instrumente digitale izolate nu conduce la schimbări semnificative în modul de funcționare a instituției. În acest sens, proiectul a fost conceput pentru a asigura interconectarea soluțiilor propuse între ele și, acolo unde este posibil, cu sistemele existente, astfel încât informațiile să poată fi reutilizate, iar fluxurile de lucru să fie simplificate.

În ansamblu, obiectivele și logica intervenției reflectă o abordare pragmatică a procesului de digitalizare, adaptată contextului local și orientată către îmbunătățirea relației dintre administrație și cetățeni. Proiectul este gândit ca o etapă inițială într-un proces mai amplu de modernizare, care urmărește dezvoltarea treptată a unor servicii publice mai accesibile, mai coerente și mai bine adaptate nevoilor comunității, prin utilizarea soluțiilor digitale.

4. COMPONENTELE PROIECTULUI

Activități	Activitățile prevăzute în cadrul proiectului sunt structurate într-o succesiune logică, care reflectă atât demersurile deja realizate, cât și etapele care urmează a fi derulate după aprobarea și contractarea finanțării. În etapa de pregătire a proiectului au fost achiziționate și prestate servicii de consultanță pentru elaborarea cererii de finanțare. Această activitate a avut ca obiectiv fundamentarea intervenției propuse din punct de vedere tehnic, administrativ și strategic. În acest cadru au fost analizate procesele administrative existente la nivelul UAT Comuna Săsciori, nivelul de digitalizare, nevoile identificate în relația cu cetățenii, precum și capacitatea instituțională de a gestiona un proiect de digitalizare de amploare. Pe baza acestei analize au fost definite soluțiile digitale propuse, a fost stabilită arhitectura generală a intervenției și au fost corelate obiectivele proiectului cu documentele strategice locale și cu cerințele apelului de finanțare. Activitatea de

	consultanță a condus la elaborarea documentației necesare depunerii proiectului, inclusiv descrierea investiției, planificarea activităților și definirea rezultatelor așteptate. În toată această perioadă, administrația locală asigură disponibilitatea pentru clarificarea eventualelor solicitări formulate de autoritate și urmărește menținerea coerenței documentației depuse. Totodată, această etapă este utilizată pentru pregătirea internă a fazei de implementare, prin anticiparea calendarului de activități, a procedurilor de achiziție și a mecanismelor de coordonare necesare pentru derularea proiectului în condiții optime, în cazul aprobării finanțării. După finalizarea etapei de evaluare și aprobarea proiectului, va urma semnarea contractului de finanțare, moment care va marca tranziția către faza de implementare propriu-zisă. Odată cu semnarea contractului, vor fi demarate activitățile post-contractuale prevăzute în cadrul proiectului, în conformitate cu calendarul asumat. În etapa de implementare va fi realizată achiziția serviciilor de consultanță în managementul proiectului, a serviciilor de elaborare a documentațiilor de achiziții, a serviciilor de informare și publicitate, precum și a serviciilor de audit financiar. Aceste activități vor asigura coordonarea generală a proiectului, respectarea cerințelor contractuale și a legislației aplicabile, precum și transparența utilizării fondurilor. Managementul proiectului va urmări planificarea, monitorizarea și raportarea activităților, în timp ce serviciile de audit financiar vor contribui la verificarea corectitudinii și conformității cheltuielilor efectuate. O componentă centrală a etapei de implementare va fi reprezentată de achiziția și prestarea serviciilor de dezvoltare a soluțiilor digitale propuse, precum și a serviciilor aferente activităților de instruire. În acest cadru vor fi dezvoltate și adaptate soluțiile digitale prevăzute în proiect, respectiv sistemul de gestionare electronică a documentelor, aplicația CID, platforma online pentru servicii cetățenești, sistemul de informare geografică, digitalizarea serviciilor de urbanism și construcții, precum și platforma de participare cetățenească de tip chat-bot. Dezvoltarea acestor soluții va avea ca obiectiv digitalizarea proceselor administrative existente, automatizarea fluxurilor de lucru și crearea unor canale digitale de interacțiune cu cetățenii, într-o manieră integrată și interoperabilă. În paralel cu dezvoltarea soluțiilor digitale, vor fi derulate activități de instruire destinate personalului administrației publice locale. Aceste activități vor urmări creșterea nivelului de competențe digitale al angajaților primăriei și asigurarea capacității instituționale de a utiliza și administra eficient soluțiile dezvoltate. Instruirea personalului va contribui la integrarea noilor sisteme în activitatea curentă a instituției și la reducerea riscurilor asociate utilizării incomplete sau neuniforme a platformelor digitale. Pentru susținerea fazelor de dezvoltare, testare și pilotare a soluțiilor digitale, vor fi achiziționate și livrate active corporale și necorporale. Activele corporale, în principal echipamente IT, vor fi utilizate pentru testarea funcționalităților soluțiilor digitale în condiții reale de utilizare, iar activele necorporale, sub forma licențelor software, vor asigura funcționarea corespunzătoare a acestora. Această etapă va permite verificarea compatibilității și stabilității soluțiilor dezvoltate înainte de utilizarea lor la scară largă. După finalizarea etapelor de dezvoltare și dotare, proiectul va include o activitate de testare a soluțiilor în comunitate. Această activitate va presupune utilizarea soluțiilor digitale de către un eșantion de cetățeni din comuna Săsciori, cu scopul de a observa modul de funcționare al platformelor, nivelul de ușurință în utilizare și gradul de adaptare la nevoile reale ale utilizatorilor. Feedback-ul colectat în urma testării va fi utilizat pentru ajustarea și optimizarea soluțiilor, înainte de utilizarea acestora de către un număr mai mare de cetățeni. Pe parcursul implementării proiectului vor fi desfășurate activități de informare și comunicare, care vor avea rolul de a asigura vizibilitatea proiectului și de a informa

	cetățenii cu privire la existența și funcționalitățile soluțiilor digitale dezvoltate. Aceste activități vor sprijini creșterea gradului de utilizare a platformelor și vor contribui la atingerea indicatorilor de rezultat asumați, respectiv utilizarea serviciilor digitale de către o parte semnificativă a populației UAT Comuna Săsciori. Activitățile proiectului reflectă o abordare etapizată și coerentă, care pornește de la pregătirea și evaluarea intervenției și conduce, după contractare, la implementarea și operaționalizarea unor soluții digitale menite să îmbunătățească funcționarea administrației publice locale și relația acesteia cu cetățenii.
Rezultate așteptate	Rezultatele așteptate sunt corelate cu obiectivele proiectului, cu nevoile identificate în etapa de pregătire și cu indicatorii asumați prin cererea de finanțare. La nivel instituțional, un rezultat important va fi dezvoltarea și operaționalizarea unui set integrat de soluții digitale care vor susține digitalizarea proceselor administrative existente. Prin implementarea sistemului de gestionare electronică a documentelor, a aplicației CID, a sistemului de informare geografică și a digitalizării serviciilor de urbanism și construcții, administrația locală va dispune de instrumente care vor permite gestionarea electronică a documentelor, automatizarea fluxurilor interne și reducerea dependenței de procesele bazate exclusiv pe suport de hârtie. Aceste soluții vor contribui la o organizare mai clară a circuitului documentelor și la o evidență mai ușor de urmărit a solicitărilor primite din partea cetățenilor. Un alt rezultat așteptat vizează îmbunătățirea accesului cetățenilor la serviciile publice locale. Prin dezvoltarea platformei online pentru servicii cetățenești și a componentelor digitale aferente serviciilor de urbanism, cetățenii vor avea posibilitatea de a depune cereri, de a transmite documente și de a efectua plăți online, fără a fi necesară deplasarea fizică la sediul primăriei. Se anticipează că această schimbare va conduce la reducerea timpului alocat de cetățeni pentru rezolvarea problemelor administrative și la diminuarea aglomerației la ghișeele instituției. În relația dintre administrație și comunitate, un rezultat așteptat îl reprezintă crearea unui canal digital de comunicare și participare cetățenească, prin intermediul platformei de tip chat-bot. Această soluție va permite transmiterea rapidă a sesizărilor, solicitărilor sau sugestiilor din partea cetățenilor și va facilita direcționarea acestora către compartimentele responsabile din cadrul primăriei. Utilizarea acestui instrument va contribui la o mai bună structurare a comunicării și la urmărirea stadiului soluționării problemelor semnalate. La nivelul resurselor umane, un rezultat important va fi creșterea capacității administrative a instituției prin instruirea personalului implicat în utilizarea noilor soluții digitale. Prin activitățile de formare prevăzute în proiect, angajații primăriei vor dobândi competențe digitale adaptate cerințelor noilor sisteme, ceea ce va facilita integrarea acestora în activitatea curentă și va sprijini utilizarea lor pe termen lung. Se anticipează că acest rezultat va contribui la reducerea erorilor generate de procesele manuale și la creșterea coerenței în gestionarea documentelor și solicitărilor. Din perspectiva utilizării soluțiilor digitale de către populație, se preconizează atingerea indicatorului de rezultat asumat prin proiect, respectiv utilizarea serviciilor, produselor și proceselor digitale publice noi sau optimizate de către cel puțin 10% din populația UAT Comuna Săsciori. Acest rezultat va reflecta nivelul de adoptare a soluțiilor digitale dezvoltate și va constitui un prim indicator al schimbării modului de interacțiune dintre cetățeni și administrația publică locală. De asemenea, se așteaptă ca proiectul să genereze o mai bună trasabilitate a solicitărilor și documentelor, prin posibilitatea de monitorizare a stadiului acestora în cadrul platformelor digitale. Acest aspect va contribui la creșterea transparenței proceselor administrative și la o mai bună informare a cetățenilor cu privire la etapele de soluționare a cererilor depuse.



	În plan mai larg, rezultatele așteptate ale proiectului includ consolidarea unei baze pentru continuarea procesului de digitalizare la nivelul administrației publice locale. Soluțiile dezvoltate vor putea fi utilizate și extinse în timp, în funcție de nevoile comunității și de resursele disponibile, contribuind la crearea unui cadru coerent pentru modernizarea serviciilor publice locale. Rezultatele așteptate reflectă tranziția către un mod de funcționare mai digitalizat al administrației publice locale din comuna Săsciori, cu efecte asupra eficienței interne, accesibilității serviciilor publice și relației dintre instituție și cetățeni, în concordanță cu obiectivele asumate prin proiect și cu stadiul actual al acestuia.
Grup țintă	Grupul țintă al proiectului este constituit atât din beneficiari direcți, cât și din beneficiari indirecti, intervenția propusă având efecte multiple asupra funcționării administrației publice locale și asupra comunității din UAT Comuna Săsciori. Principala categorie de beneficiari direcți este reprezentată de administrația publică locală a comunei Săsciori, respectiv aparatul administrativ care desfășoară activități curente în relație directă cu cetățenii. În prezent, gestionarea documentelor, arhivarea acestora și soluționarea solicitărilor se realizează preponderent prin proceduri tradiționale, pe suport fizic, ceea ce implică un consum ridicat de timp și resurse. De asemenea, plata taxelor și impozitelor, precum și accesarea serviciilor de urbanism și construcții se realizează în mare parte la ghișeu. Implementarea soluțiilor digitale propuse va contribui la modernizarea modului de lucru al administrației locale, la optimizarea fluxurilor interne și la creșterea transparenței în gestionarea solicitărilor primite de la cetățeni. În acest context, proiectul va sprijini aparatul administrativ în adaptarea la un mod de funcționare mai eficient și mai bine organizat. O altă categorie importantă de beneficiari direcți este reprezentată de locuitorii comunei Săsciori. Aceștia vor avea acces la platforma online pentru servicii cetățenești, care va permite plata taxelor și impozitelor, depunerea documentelor, solicitarea și eliberarea certificatelor sau inițierea petițiilor în format electronic. Prin utilizarea acestor servicii digitale, cetățenii vor putea interacționa cu administrația publică locală într-un mod mai simplu și mai rapid, fără a fi necesare deplasări frecvente la sediul primăriei. Acest lucru va contribui la reducerea timpului alocat pentru rezolvarea problemelor administrative și la îmbunătățirea experienței generale a cetățenilor în relația cu instituția publică. Dezvoltarea soluțiilor digitale va aduce beneficii directe și persoanelor vulnerabile din comunitate, în special persoanelor în vârstă și persoanelor cu dizabilități, care se confruntă frecvent cu dificultăți de mobilitate sau cu bariere fizice în accesarea serviciilor publice. Posibilitatea de a utiliza servicii online va facilita accesul acestora la informații și servicii administrative, contribuind la creșterea autonomiei și la îmbunătățirea calității vieții. În plus, platforma de participare cetățenească de tip chat-bot va oferi un canal rapid de transmitere a sesizărilor și problemelor identificate la nivelul comunității, facilitând comunicarea cu administrația locală și urmărirea soluționării acestora. În ceea ce privește beneficiarii indirecti, UAT Comuna Săsciori va beneficia de eficientizarea activității administrative, în sensul reducerii presiunii asupra ghișeelelor și a necesității suplimentării personalului pentru gestionarea volumului de solicitări. Prin digitalizarea proceselor, instituția va putea gestiona mai eficient resursele existente și va putea alocă mai mult timp activităților de planificare și dezvoltare locală. O altă categorie de beneficiari indirecti este reprezentată de furnizorii de servicii IT implicați în dezvoltarea și implementarea soluțiilor digitale, care vor avea oportunitatea de a-și dezvolta expertiza în domeniul serviciilor publice digitale și de a contribui la modernizarea administrației publice locale. Chiar și în situația în care nu toți cetățenii vor utiliza în mod direct platformele digitale, întreaga comunitate va beneficia indirect de îmbunătățirea eficienței și calității serviciilor publice. Reducerea birocrăției, a timpilor de așteptare și a consumului de resurse

	materiale, precum hârtia, va avea un impact pozitiv asupra modului de funcționare a administrației și asupra interacțiunii dintre cetățeni și instituția publică. În acest fel, proiectul contribuie la dezvoltarea unei comunități mai bine conectate, mai incluzive și mai orientate către utilizarea soluțiilor digitale.

5. PROGRES ÎN IMPLEMENTARE

La momentul realizării prezentului studiu de caz, proiectul de digitalizare inițiat de UAT Comuna Săsciori se află în etapa de evaluare, nefiind încă demarate activități de implementare propriu-zisă. În acest context, progresul proiectului poate fi analizat exclusiv din perspectiva etapelor de pregătire, planificare și fundamentare parcurse anterior depunerii cererii de finanțare. Deși aceste etape nu implică rezultate tangibile la nivel de infrastructură sau servicii digitale funcționale, ele reprezintă un parcurs relevant pentru înțelegerea nivelului de maturitate al intervenției propuse și a modului în care administrația locală a abordat procesul de digitalizare.

Un prim element de progres identificabil îl constituie clarificarea situației inițiale și a problemelor structurale ale administrației publice locale. În cadrul procesului de pregătire a proiectului, administrația a realizat o analiză a modului de funcționare a instituției, concentrată asupra fluxurilor administrative, a relației cu cetățenii și a gradului de utilizare a instrumentelor digitale. Această analiză nu a fost formalizată sub forma unui audit tehnic, ci s-a bazat pe observații directe și pe experiența practică a personalului implicat în activitatea curentă. Prin acest demers, au fost identificate punctele în care procedurile existente generau întârzieri, suprapuneri de responsabilități sau un consum ridicat de resurse.

Un aspect important al acestui proces a fost conștientizarea limitărilor generate de utilizarea predominantă a documentelor pe suport de hârtie și a registrelor fizice. Funcționarea registraturii exclusiv în format analog, existența unei arhive fizice greu accesibile și lipsa unui sistem unitar de urmărire a cererilor au fost recunoscute ca elemente care influențează negativ atât experiența cetățenilor, cât și activitatea internă a instituției. Identificarea acestor limitări a reprezentat un pas necesar în definirea direcțiilor de digitalizare propuse prin proiect.

Un alt element de progres îl constituie procesul de consultare internă desfășurat în cadrul administrației locale. În etapa de pregătire a proiectului, au avut loc discuții cu funcționari din diferite compartimente, în special cu cei implicați în gestionarea cererilor, a documentelor și a relației cu cetățenii. Aceste consultări au avut rolul de a colecta informații privind modul concret de desfășurare a activităților zilnice, dificultățile întâmpinate și așteptările legate de utilizarea unor soluții digitale. Deși nu au fost organizate sub forma unor sesiuni formale de consultare, aceste discuții au contribuit la conturarea unei imagini mai clare asupra nevoilor interne ale administrației.

În paralel, procesul de pregătire a proiectului a inclus și o reflecție asupra nevoilor cetățenilor, pornind de la interacțiunile curente ale acestora cu administrația locală. Observațiile privind numărul ridicat de deplasări la sediul primăriei, dificultățile întâmpinate de cetățeni din satele aparținătoare și caracterul repetitiv al multor solicitări administrative au stat la baza definirii unor soluții orientate spre reducerea interacțiunii fizice. Această etapă poate fi considerată un progres în măsura în care a determinat o schimbare de perspectivă asupra rolului administrației, care nu mai este privită exclusiv ca un spațiu fizic, ci ca un furnizor de servicii care pot fi accesate și de la distanță.

Un alt element relevant al progresului realizat până în etapa de evaluare îl reprezintă formularea conceptului de proiect și structurarea obiectivelor acestuia. În urma analizelor și discuțiilor purtate, administrația locală a reușit să contureze un set de direcții clare de intervenție, centrate pe digitalizarea fluxului de înregistrare a cererilor, dezvoltarea unei arhive electronice, introducerea semnăturii electronice și crearea unor soluții digitale pentru relația cu cetățeanul. Aceste direcții nu au fost stabilite în mod arbitrar, ci au rezultat dintr-un proces de corelare între problemele identificate și soluțiile considerate fezabile în contextul local.

În această etapă, a fost realizată și o documentare privind soluțiile digitale disponibile pe piață și exemplele de bună practică din alte unități administrativ-teritoriale. Administrația locală a analizat experiențe existente, atât din mediul rural, cât și din mediul urban, pentru a înțelege ce tipuri de soluții pot fi adaptate contextului propriu. Această activitate nu a avut ca rezultat selectarea unei soluții tehnice concrete, dar a contribuit la

definirea unor cerințe funcționale generale și la evitarea propunerii unor soluții dificil de utilizat sau de integrat.

Progresul realizat în etapa de pregătire se reflectă și în analiza realizată privind posibilitatea constituirii unor parteneriate instituționale. Administrația locală a evaluat opțiunea depunerii proiectului în parteneriat cu alte unități administrativ-teritoriale, analizând atât potențialele avantaje, cât și dificultățile asociate unei astfel de abordări. În urma acestei analize, s-a decis depunerea proiectului în mod individual, decizie fundamentată pe lipsa unor beneficii directe pentru cetățeni și pe riscurile administrative asociate gestionării unui parteneriat formal. Acest proces de analiză poate fi considerat un progres în măsura în care a permis clarificarea opțiunilor disponibile și adoptarea unei soluții adaptate capacității administrative existente.

Un alt element de progres îl reprezintă colaborarea cu un consultant specializat în elaborarea proiectelor finanțate din fonduri europene. Implicarea consultantului a contribuit la structurarea cererii de finanțare, la clarificarea cerințelor apelului și la formularea documentației într-un mod coerent și conform. Această colaborare s-a bazat pe experiențe anterioare de lucru între administrația locală și consultant, ceea ce a facilitat comunicarea și înțelegerea reciprocă a așteptărilor.

De asemenea, în etapa de pregătire a proiectului, administrația locală a interacționat cu autoritatea responsabilă de gestionarea apelului de finanțare, în vederea clarificării unor aspecte procedurale. Aceste demersuri au avut rolul de a reduce riscul unor neconformități în documentația depusă și de a asigura o înțelegere corectă a cerințelor aplicabile.

Un aspect important de subliniat este faptul că, până în etapa de evaluare, nu au fost demarate activități care să presupună angajamente financiare sau modificări structurale în cadrul administrației locale. Toate acțiunile întreprinse s-au limitat la planificare, analiză și documentare, în conformitate cu stadiul în care se află proiectul. Această delimitare clară între etapa de pregătire și cea de implementare reflectă o abordare prudentă din partea administrației, care a evitat inițierea unor activități ce ar fi putut genera riscuri în absența unei decizii de finanțare.

În concluzie, deși proiectul nu a intrat încă în faza de implementare, progresul realizat până în etapa de evaluare constă într-un proces structurat de pregătire, analiză și fundamentare. Acest proces a permis administrației locale să clarifice problemele existente, să definească direcțiile de intervenție și să își consolideze capacitatea de a gestiona un proiect de digitalizare. Progresul nu se reflectă încă în rezultate operaționale, dar creează cadrul necesar pentru o eventuală implementare coerentă și adaptată contextului local, în cazul aprobării finanțării.

6. PROCESUL DE IMPLEMENTARE (PROGRES ȘI MECANISME INTERNE)

La momentul realizării interviului, proiectul de digitalizare inițiat de Comuna Săsciori nu se află încă în faza de implementare propriu-zisă, fiind în etapa de evaluare. În acest context, analiza procesului de implementare se raportează la modul în care administrația publică locală a anticipat și a pregătit mecanismele interne necesare derulării proiectului, precum și la progresele realizate în etapa de planificare și organizare preliminară.

Un prim aspect relevant al procesului de implementare, în sensul pregătirii acestuia, îl reprezintă clarificarea responsabilităților interne. Din discuțiile purtate în cadrul interviului reiese faptul că administrația locală dispune de o echipă cu experiență în gestionarea proiectelor finanțate din fonduri europene, formată din persoane cu atribuții distincte în zona de proiecte, dezvoltare și implementare. Această structură a permis administrației să anticipeze distribuția sarcinilor aferente proiectului de digitalizare, inclusiv coordonarea activităților, relația cu furnizorii de servicii și monitorizarea derulării proiectului.

În etapa de pregătire, administrația a realizat o evaluare informală a capacității interne de a gestiona un proiect de digitalizare, având în vedere experiențele anterioare în implementarea unor proiecte din domenii precum infrastructura, educația, serviciile sociale sau energia. Această experiență a influențat modul în care a fost gândit procesul de implementare, fiind preferată o abordare etapizată și adaptată resurselor disponibile, fără supraîncărcarea personalului existent.

Un alt element al procesului de implementare, anticipat încă din faza de pregătire, îl constituie colaborarea cu un consultant extern. Rolul acestuia a fost definit în principal în etapa de elaborare a cererii de finanțare,

Însă administrația locală a avut în vedere continuarea colaborării și pe parcursul implementării, în special pentru asigurarea conformității administrative și pentru sprijin în relația cu autoritatea de management. Această opțiune reflectă o practică deja utilizată în proiectele anterioare ale administrației și are rolul de a reduce riscurile asociate gestionării procedurilor specifice proiectelor finanțate din fonduri europene.

Procesul de implementare a fost gândit în strânsă legătură cu fluxurile administrative existente. Din interviu reiese că administrația locală a fost preocupată de evitarea unor soluții digitale care să funcționeze izolat sau care să impună modificări bruște ale modului de lucru. În acest sens, mecanismele interne anticipate pentru implementare includ o etapă de adaptare graduală a personalului la noile soluții, precum și integrarea acestora în activitatea curentă a compartimentelor.

Un alt aspect al procesului de implementare îl reprezintă planificarea activităților de formare a personalului. Deși aceste activități nu au fost încă demarate, administrația locală a recunoscut necesitatea dezvoltării competențelor digitale ale angajaților pentru utilizarea eficientă a soluțiilor propuse. În etapa de pregătire, acest aspect a fost luat în considerare ca parte integrantă a procesului de implementare, fiind văzut ca o condiție pentru funcționarea coerentă a sistemelor digitale.

În ceea ce privește mecanismele de coordonare internă, administrația locală a anticipat necesitatea unei comunicări constante între compartimentele implicate în utilizarea soluțiilor digitale. Din experiențele anterioare, s-a conturat ideea că lipsa unei coordonări clare poate genera dificultăți în implementare, motiv pentru care procesul a fost gândit astfel încât responsabilitățile să fie clar delimitate, iar fluxurile de comunicare să fie cât mai simple.

Un alt element relevant al procesului de implementare îl constituie abordarea privind relația cu furnizorii de soluții IT. Deși nu a fost selectat încă un furnizor, administrația locală a avut în vedere necesitatea unei colaborări care să permită adaptarea soluțiilor la specificul local, nu doar livrarea unor produse standard. Din interviu reiese o preferință pentru soluții care pot fi configurate în funcție de nevoile instituției și pentru un dialog constant între administrație și furnizor pe parcursul implementării.

Procesul de implementare a fost gândit și din perspectiva gestionării riscurilor. Administrația locală a avut în vedere posibile dificultăți legate de adaptarea personalului la noile tehnologii, de interoperabilitatea soluțiilor sau de acceptarea acestora de către cetățeni. În etapa de pregătire, aceste riscuri nu au fost formalizate într-un plan de management al riscurilor, însă au fost discutate la nivel informal și luate în considerare în definirea modului de implementare.

Un aspect distinct al procesului de implementare îl reprezintă modul în care administrația a planificat monitorizarea progresului proiectului. Din interviu reiese faptul că monitorizarea ar urma să se bazeze pe mecanisme deja utilizate în alte proiecte, precum raportări periodice, urmărirea îndeplinirii activităților asumate și menținerea unei relații constante cu autoritatea de management. Această abordare reflectă o continuitate în modul de lucru al administrației, adaptată specificului proiectului de digitalizare.

Este important de menționat că, până la finalizarea etapei de evaluare, administrația locală nu a inițiat modificări structurale sau reorganizări interne dedicate exclusiv acestui proiect. Mecanismele interne descrise au fost gândite ca extensii ale structurilor existente, nu ca structuri paralele, pentru a evita fragmentarea responsabilităților și suprapunerea atribuțiilor.

În ansamblu, procesul de implementare, așa cum a fost anticipat și pregătit în etapa de evaluare, reflectă o abordare prudentă și adaptată capacității administrative existente. Deși nu există încă progrese măsurabile în termeni de rezultate sau livrabile, mecanismele interne conturate creează cadrul necesar pentru derularea proiectului în cazul aprobării finanțării. Analiza acestui proces evidențiază faptul că administrația locală a tratat implementarea ca pe un proces care necesită planificare, coordonare și adaptare continuă, nu doar ca pe o succesiune de activități tehnice.

7. IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR ȘI COMUNITĂȚII

Analiza impactului asupra beneficiarilor și comunității se realizează, în contextul prezentului proiect, dintr-o perspectivă anticipativă, având în vedere că proiectul de digitalizare inițiat de UAT Comuna Săsciori se află în etapa de evaluare și nu a intrat încă în faza de implementare. În acest stadiu, impactul poate fi

evaluat exclusiv la nivelul așteptărilor, al schimbărilor preconizate și al modului în care soluțiile propuse sunt menite să răspundă nevoilor identificate în etapa de pregătire a proiectului.

Beneficiarii direcți ai proiectului sunt cetățenii comunei Săsciori, care interacționează cu administrația publică locală pentru soluționarea unor probleme administrative curente, precum depunerea de cereri, obținerea de documente, plata taxelor sau transmiterea de sesizări. Din interviu reiese că, înainte de inițierea proiectului, aceste interacțiuni presupuneau, de regulă, deplasări repetate la sediul primăriei, timp de așteptare și un grad ridicat de dependență de prezența fizică a funcționarilor. Impactul preconizat al proiectului asupra cetățenilor constă, în principal, în reducerea acestor constrângeri, prin oferirea unor canale digitale de acces la servicii publice.

În mod particular, pentru cetățenii care locuiesc în satele aparținătoare comunei, unde distanța față de sediul primăriei poate presupune eforturi logistice suplimentare, soluțiile digitale propuse sunt așteptate să conducă la o scădere a necesității deplasărilor fizice. Acest aspect este relevant în contextul în care interviul a evidențiat faptul că majoritatea cetățenilor se prezintă la primărie exclusiv pentru rezolvarea unor obligații administrative, nu ca urmare a unei interacțiuni voluntare. Prin digitalizarea serviciilor, se anticipează o schimbare a modului în care cetățenii percep relația cu administrația locală, aceasta devenind mai previzibilă și mai ușor de gestionat din punct de vedere al timpului alocat.

Un alt impact preconizat asupra cetățenilor este legat de simplificarea procedurilor administrative. Prin digitalizarea fluxului de înregistrare a cererilor și prin posibilitatea depunerii acestora în format electronic, se estimează reducerea numărului de pași necesari pentru soluționarea unei solicitări. Această schimbare este deosebit de relevantă în contextul descris în interviu, în care cetățenii erau frecvent direcționați între mai multe compartimente pentru obținerea de informații sau semnături. Prin reorganizarea fluxurilor administrative, proiectul urmărește ca aceste interacțiuni interne să nu mai implice cetățeanul, ceea ce poate contribui la o experiență mai coerentă și mai puțin fragmentată.

Impactul asupra beneficiarilor direcți este anticipat și din perspectiva accesului la informații. Soluțiile digitale propuse sunt concepute pentru a permite cetățenilor să transmită solicitări, să urmărească stadiul acestora și să primească răspunsuri într-un mod mai transparent. Deși aceste funcționalități nu sunt încă implementate, ele sunt așteptate să reducă incertitudinea asociată proceselor administrative și să diminueze necesitatea solicitării de informații suplimentare prin deplasări sau apeluri telefonice.

Pe lângă cetățeni, un alt grup important de beneficiari direcți îl reprezintă personalul administrației publice locale. Din interviu reiese că funcționarii se confruntă cu un volum ridicat de solicitări, multe dintre acestea fiind repetitive și consumatoare de timp. Impactul anticipat al proiectului asupra acestui grup constă în reorganizarea modului de lucru și în reducerea întreruperilor frecvente generate de interacțiunile directe cu cetățenii. Prin utilizarea soluțiilor digitale, se estimează că o parte dintre solicitările curente vor putea fi gestionate într-un mod mai structurat, ceea ce ar putea permite personalului să își organizeze mai eficient activitatea.

Un impact relevant asupra administrației locale este anticipat și în ceea ce privește gestionarea documentelor și a informațiilor. Crearea unei arhive electronice și utilizarea unor sisteme digitale de gestionare a documentelor sunt așteptate să conducă la o mai bună organizare a informației și la reducerea timpului necesar pentru identificarea documentelor. Acest aspect are implicații nu doar asupra activității curente a funcționarilor, ci și asupra capacității instituției de a răspunde solicitărilor venite din partea altor instituții sau autorități.

Introducerea semnăturii electronice este anticipată să aibă un impact asupra modului în care sunt gestionate fluxurile administrative interne. Din perspectiva administrației locale, această soluție este văzută ca o modalitate de a reduce dependența de prezența fizică a persoanelor cu drept de semnătură și de a limita întârzierile generate de indisponibilitatea temporară a acestora. Impactul preconizat constă într-o mai mare continuitate a proceselor administrative și într-o distribuire mai echilibrată a sarcinilor între compartimente.

La nivelul comunității, impactul proiectului este anticipat într-o manieră mai largă, dincolo de relația directă dintre cetățeni și administrație. Prin digitalizarea serviciilor publice, se estimează o contribuție la reducerea decalajelor dintre mediul rural și mediul urban în ceea ce privește accesul la servicii administrative moderne. Deși proiectul nu vizează în mod direct dezvoltarea economică sau socială, soluțiile propuse pot

crea un cadru mai favorabil pentru interacțiunea cu mediul de afaceri local și pentru gestionarea relațiilor administrative ale companiilor care își desfășoară activitatea pe raza comunei.

Un alt impact anticipat la nivel comunitar este legat de utilizarea tehnologiei în viața cotidiană. Din interviu reiese că o parte dintre cetățeni utilizează deja instrumente digitale, precum plățile online, ceea ce sugerează existența unei baze minime de familiaritate cu aceste soluții. Extinderea utilizării serviciilor digitale în relația cu administrația locală ar putea contribui la consolidarea competențelor digitale la nivel comunitar, fără a presupune schimbări bruște sau impunerea unor soluții dificil de utilizat.

Impactul asupra grupurilor vulnerabile este, de asemenea, un aspect luat în considerare în etapa de pregătire a proiectului. Deși proiectul nu include măsuri dedicate exclusiv acestor grupuri, soluțiile digitale propuse sunt gândite pentru a fi simple și accesibile, tocmai pentru a evita excluderea unor categorii de cetățeni. În acest sens, impactul anticipat constă într-un acces mai uniform la servicii publice, cu condiția menținerii unor canale alternative pentru cetățenii care nu pot utiliza mediul digital.

La nivel instituțional, impactul proiectului este anticipat și din perspectiva schimbării modului de lucru și a culturii organizaționale. Din interviu reiese că procesul de pregătire a proiectului a generat deja o reflecție internă asupra funcționării administrației și asupra direcțiilor de modernizare. Chiar înainte de implementare, acest proces a contribuit la o mai bună înțelegere a limitărilor existente și la conturarea unei viziuni asupra utilizării tehnologiei ca instrument de sprijin pentru activitatea administrativă.

În ansamblu, impactul anticipat al proiectului asupra beneficiarilor și comunității este strâns legat de modul în care soluțiile digitale propuse vor fi integrate în activitatea curentă a administrației și de gradul de acceptare a acestora de către cetățeni. Deși rezultatele concrete nu pot fi evaluate în absența implementării, analiza realizată pe baza interviului indică faptul că proiectul are potențialul de a influența în mod semnificativ relația dintre administrația publică locală și comunitate, prin reducerea constrângerilor administrative, simplificarea procedurilor și adaptarea serviciilor publice la realitățile locale.

8. EFICIENȚA INTERVENȚIEI (ANALIZA COST-BENEFICIU PRELIMINARĂ)

Analiza eficienței intervenției este realizată într-o etapă preliminară, având în vedere că proiectul de digitalizare inițiat de Comuna Săsciori nu a intrat încă în faza de implementare și se află, la momentul interviului, în proces de evaluare. În acest context, analiza cost-beneficiu nu poate avea un caracter cantitativ sau financiar exhaustiv, ci urmărește să evidențieze, într-o manieră calitativă, relația dintre resursele preconizate a fi utilizate și beneficiile anticipate, așa cum reies din modul de fundamentare a proiectului și din raționamentele exprimate de reprezentantul administrației locale.

Din perspectiva costurilor, intervenția presupune, în principal, alocarea unor resurse financiare pentru dezvoltarea și implementarea soluțiilor digitale propuse, precum și utilizarea resurselor interne ale administrației locale pentru coordonarea și gestionarea proiectului. Costurile asociate proiectului sunt percepute, în acest stadiu, ca investiții inițiale necesare pentru reorganizarea modului de funcționare a administrației și pentru crearea unei infrastructuri digitale de bază.

Un element relevant în analiza costurilor este reprezentat de efortul administrativ implicat în pregătirea proiectului. Procesul de documentare, consultare internă, analiză a fluxurilor existente și elaborare a cererii de finanțare a presupus alocarea de timp și resurse din partea personalului administrației locale. Acest tip de cost, deși nu este reflectat direct în bugetul proiectului, este important pentru înțelegerea eficienței intervenției, întrucât reflectă capacitatea administrației de a investi resurse în planificare și fundamentare, înainte de inițierea efectivă a implementării.

Pe lângă costurile financiare și administrative directe, analiza preliminară ia în considerare și costurile indirecte asociate schimbării modului de lucru. Din interviu reiese că introducerea soluțiilor digitale va presupune o perioadă de adaptare pentru personalul administrației locale, precum și un proces gradual de acomodare a cetățenilor cu noile instrumente. Aceste costuri de tranziție nu sunt cuantificate, însă sunt recunoscute implicit în modul în care proiectul a fost gândit, prin accentul pus pe simplitate, accesibilitate și evitarea unor soluții dificil de utilizat.

Din perspectiva beneficiilor anticipate, analiza se concentrează asupra schimbărilor preconizate în utilizarea resurselor existente și în organizarea activității administrative. Un beneficiu important identificat

În interviu este legat de reducerea timpului alocat gestionării cererilor administrative. Digitalizarea fluxului de înregistrare a cererilor și reorganizarea circuitului documentelor sunt anticipate să conducă la o diminuare a activităților repetitive și a deplasărilor interne între compartimente, ceea ce poate permite o utilizare mai eficientă a timpului de lucru al funcționarilor.

Un alt beneficiu anticipat este legat de gestionarea documentelor și a arhivei. În situația anterioară proiectului, identificarea unui document presupunea căutări manuale în arhiva fizică, cu un consum ridicat de timp și resurse. Crearea unei arhive electronice este percepută ca o soluție care poate reduce semnificativ acest tip de efort, facilitând accesul la informații atât pentru activitatea curentă a administrației, cât și pentru soluționarea solicitărilor venite din partea cetățenilor sau a altor instituții. Acest beneficiu are implicații directe asupra eficienței interne, chiar dacă nu este ușor de cuantificat în termeni financiari.

Analiza cost-beneficiu preliminară ia în considerare și reducerea utilizării documentelor pe suport de hârtie. Din interviu reiese că administrația locală funcționa într-o mare măsură pe baza documentelor tipărite, ceea ce implica costuri recurente pentru hârtie, consumabile de imprimare și spații de depozitare. Prin digitalizarea proceselor și utilizarea semnăturii electronice, se anticipează o diminuare a acestor costuri pe termen mediu, precum și o reducere a volumului de muncă asociat gestionării documentelor fizice.

Din perspectiva cetățenilor, beneficiile anticipate sunt legate în principal de economii de timp și reducerea costurilor indirecte asociate deplasărilor la sediul primăriei. Interviul a evidențiat faptul că, pentru mulți cetățeni, interacțiunea cu administrația presupune timp pierdut și, în unele cazuri, întreruperea activității profesionale. Digitalizarea serviciilor este văzută ca o modalitate de a reduce aceste costuri indirecte, chiar dacă ele nu sunt reflectate în bugetul administrației locale. În analiza eficienței intervenției, aceste beneficii sunt relevante, întrucât contribuie la o mai bună utilizare a resurselor la nivel comunitar.

Un alt beneficiu anticipat este legat de continuitatea proceselor administrative. Introducerea semnăturii electronice este percepută ca o soluție pentru reducerea blocajelor generate de indisponibilitatea temporară a persoanelor cu drept de semnătură. Din perspectiva eficienței, acest aspect poate conduce la o planificare mai previzibilă a activităților și la evitarea întârzierilor care, în situația anterioară, generau nemulțumiri atât în rândul cetățenilor, cât și al personalului.

Analiza preliminară ia în considerare și raportul dintre investiția inițială și beneficiile pe termen mediu și lung. Din modul în care a fost fundamentat proiectul, reiese că administrația locală nu a abordat digitalizarea ca pe o intervenție punctuală, ci ca pe un proces care poate genera efecte cumulative în timp. Soluțiile digitale propuse sunt gândite pentru a fi utilizate pe termen lung, iar beneficiile asociate acestora sunt așteptate să se amplifice pe măsură ce gradul de utilizare crește și personalul se adaptează la noile fluxuri de lucru.

Un alt aspect relevant pentru eficiența intervenției este legat de evitarea unor costuri viitoare. Interviul sugerează că administrația locală se confruntă cu un volum ridicat de solicitări, multe dintre ele repetitive. În lipsa digitalizării, gestionarea acestui volum ar putea conduce, în timp, la necesitatea suplimentării personalului sau la creșterea presiunii asupra resurselor existente. Prin reorganizarea fluxurilor administrative și utilizarea soluțiilor digitale, proiectul urmărește să limiteze aceste presiuni, utilizând mai eficient resursele deja disponibile.

În contextul în care proiectul se află în etapa de evaluare, este important de subliniat că această analiză cost-beneficiu are un caracter orientativ și se bazează pe așteptări și raționamente formulate în etapa de pregătire. Beneficiile descrise nu pot fi confirmate empiric în lipsa implementării, iar raportul final dintre costuri și beneficii va putea fi evaluat doar ulterior, pe baza datelor concrete privind utilizarea soluțiilor digitale și impactul acestora asupra activității administrației și a comunității.

În concluzie, analiza preliminară a eficienței intervenției, realizată pe baza informațiilor din interviu, indică faptul că proiectul de digitalizare a fost conceput ca o investiție menită să optimizeze utilizarea resurselor existente, să reducă costurile indirecte și să îmbunătățească organizarea activității administrative. Chiar dacă rezultatele nu pot fi încă măsurate, logica intervenției sugerează un raport favorabil între costurile anticipate și beneficiile preconizate, condiționat de implementarea efectivă a proiectului și de gradul de adoptare a soluțiilor digitale de către beneficiari.

9. CONTRIBUȚIA LA OBIECTIVELE DE MEDIU ȘI SOCIALE

Egalitate de șanse și egalitate de gen

În procesul de pregătire, evaluare și, ulterior, de implementare și asigurare a durabilității proiectului „DIGITALIZARE, EFICIENȚĂ, TRANSPARENȚĂ PENTRU CETĂȚENI – DETC”, administrația publică locală a Comunei Săsciori respectă drepturile fundamentale ale omului și prevederile Cartei drepturilor fundamentale a Uniunii Europene, promovând egalitatea de șanse și egalitatea de gen în toate etapele de derulare a proiectului. Proiectul este conceput în conformitate cu cadrul legislativ național și european aplicabil în domeniul egalității de tratament între femei și bărbați, al nediscriminării și al incluziunii sociale.

În cadrul administrației publice locale, tratamentul egal este asigurat în ceea ce privește accesul la ocuparea posturilor, atribuirea responsabilităților, accesul la formare profesională, evaluarea și remunerarea pentru muncă egală. Structura aparatului administrativ reflectă o reprezentare echilibrată a femeilor și bărbaților, fără diferențieri discriminatorii, iar stabilirea rolurilor și responsabilităților se realizează exclusiv pe baza competențelor profesionale și a cerințelor specifice posturilor.

Aceste principii sunt aplicate și în cadrul proiectului, inclusiv în ceea ce privește constituirea echipei de implementare, organizarea activităților și procesul decizional. Perspectiva de gen este integrată în mod transversal, iar proiectul este conceput ca fiind neutru din acest punct de vedere, garantând acces egal pentru femei și bărbați la infrastructura digitală dezvoltată și la beneficiile generate de aceasta.

Nediscriminare și incluziune socială

Administrația publică locală a Comunei Săsciori aplică constant principiile nediscriminării și egalității de șanse, atât prin cadrul normativ intern, cât și prin practicile administrative curente. Proiectul promovează tratamentul echitabil al tuturor persoanelor, fără discriminare pe criterii de gen, origine etnică, religie, convingeri, dizabilitate, vârstă, orientare sexuală sau apartenență la o categorie defavorizată.

Aceste principii sunt respectate inclusiv în procedurile de achiziții publice și în activitățile de management al proiectului, unde criteriile utilizate sunt obiective, transparente și bazate pe performanță profesională. În situația în care, pe parcursul implementării proiectului, vor fi necesare resurse umane suplimentare, selecția acestora se va realiza cu respectarea strictă a legislației în vigoare, asigurând acces egal tuturor persoanelor interesate.

Prin soluțiile digitale propuse, proiectul contribuie la creșterea incluziunii sociale, facilitând accesul tuturor cetățenilor la servicii publice, indiferent de situația socială sau de localizarea geografică. Platformele digitale dezvoltate permit interacțiunea cu administrația fără bariere fizice sau administrative, sprijinind participarea activă a cetățenilor și reducerea riscului de excluziune socială.

Accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități

Soluțiile digitale propuse prin proiect sunt concepute astfel încât să asigure accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități, în conformitate cu standardele de accesibilitate web și principiile designului incluziv. Interfețele platformelor vor fi realizate într-un mod clar și intuitiv, cu funcționalități adaptate diverselor tipuri de nevoi, precum compatibilitatea cu cititoare de ecran, posibilitatea de navigare prin tastatură și structuri logice de prezentare a informațiilor.

Prin aceste măsuri, proiectul facilitează accesul egal la servicii publice digitale pentru persoanele cu dizabilități, contribuind la creșterea autonomiei acestora în relația cu administrația publică locală. Totodată, soluțiile propuse sunt adaptate și pentru alte categorii vulnerabile, precum persoanele vârstnice sau cele cu mobilitate redusă, care pot accesa serviciile fără a fi necesară deplasarea fizică la sediul primăriei.

Dezvoltare durabilă și principiul „poluatorul plătește”

Proiectul nu generează creșteri semnificative ale emisiilor de poluanți în aer, apă sau sol. Dimpotrivă, digitalizarea proceselor administrative contribuie la reducerea consumului de hârtie, a utilizării resurselor materiale și a necesității deplasărilor fizice ale cetățenilor și personalului administrativ. În etapa de implementare vor fi utilizate echipamente IT eficiente din punct de vedere energetic, iar organizarea activităților va avea în vedere reducerea impactului asupra mediului.

În cazul în care, pe parcursul derulării proiectului, ar putea apărea efecte asupra mediului, administrația publică locală își asumă respectarea prevederilor legale în vigoare și aplicarea principiului „poluatorul plătește”, conform legislației naționale și europene.

Protecția biodiversității

Proiectul are un impact nesemnificativ asupra biodiversității și ecosistemelor naturale, întrucât activitățile propuse sunt exclusiv de natură digitală și nu presupun lucrări de construcție, defrișări sau intervenții asupra mediului natural. Implementarea soluțiilor digitale se realizează în spații administrative existente, fără afectarea habitatelor naturale sau a ariilor protejate.

Prin reducerea consumului de resurse materiale și a utilizării hârtiei, proiectul contribuie indirect la protejarea resurselor naturale și la diminuarea presiunii asupra mediului.

Utilizarea eficientă a resurselor

Proiectul promovează utilizarea eficientă a resurselor financiare, umane și materiale prin adoptarea soluțiilor digitale integrate. Digitalizarea documentelor și automatizarea proceselor administrative reduc necesarul de spații de arhivare fizică, optimizează fluxurile de lucru și diminuează costurile operaționale pe termen mediu și lung.

Echipamentele IT utilizate vor fi selectate astfel încât să asigure un echilibru între performanță, durată de viață și consum energetic, contribuind la o gestionare responsabilă a resurselor și la creșterea sustenabilității activităților administrative.

Imunizarea la schimbările climatice

Proiectul nu amplifică riscurile asociate schimbărilor climatice și nu implică investiții în infrastructură fizică susceptibile la astfel de riscuri. Prin digitalizarea proceselor și reducerea dependenței de resurse fizice și deplasări, se diminuează amprenta de carbon a activităților administrației publice locale. Această abordare sprijină tranziția către o administrație publică adaptată contextului actual al schimbărilor climatice.

Principiul DNSH – „A nu prejudicia în mod semnificativ”

Proiectul respectă principiul DNSH, fiind conceput astfel încât să nu aducă prejudicii semnificative niciuna dintre obiectivele de mediu stabilite la nivelul Uniunii Europene. Natura digitală a intervenției, utilizarea eficientă a resurselor, gestionarea responsabilă a echipamentelor IT și reducerea emisiilor asociate activităților administrative asigură compatibilitatea proiectului cu obiectivele de protecție a mediului și dezvoltare durabilă.

10. RECOMANDĂRI

În cadrul discuției, reprezentantul administrației locale a subliniat necesitatea ca proiectele de digitalizare să fie construite pornind de la modul real de funcționare al instituției și de la interacțiunile concrete dintre cetățeni și administrație. Din această perspectivă, digitalizarea este văzută mai degrabă ca un proces de reorganizare a activității administrative decât ca o simplă introducere de soluții tehnice. Experiența descrisă arată că utilizarea unor instrumente digitale izolate, fără integrare în fluxurile existente, nu reușește să rezolve problemele structurale legate de circuitul documentelor și de relația cu cetățeanul.

Reprezentantul a evidențiat importanța abordării integrate a digitalizării, în special în ceea ce privește legătura dintre registratură, circuitul intern al documentelor și arhivă. Din punctul său de vedere, aceste componente trebuie gândite ca părți ale aceluiași sistem, astfel încât responsabilitatea urmăririi unei cereri să revină administrației, nu cetățeanului. O astfel de abordare ar contribui la eliminarea situațiilor în care solicitanții sunt nevoiți să se deplaseze între mai multe compartimente pentru obținerea informațiilor sau a semnăturilor necesare.

În ceea ce privește soluțiile destinate relației cu cetățenii, reprezentantul a insistat asupra necesității ca acestea să fie simple și ușor de utilizat. În mediul rural, unde nivelul de familiarizare cu instrumentele digitale este diferit de la o categorie de populație la alta, complexitatea excesivă a aplicațiilor poate deveni un obstacol în utilizare. Din acest motiv, a fost pus accent pe reducerea numărului de pași necesari pentru accesarea unui serviciu public și pe crearea unor interfețe intuitive, care să nu presupună competențe digitale avansate.

Un alt aspect menționat în discuție se referă la impactul digitalizării asupra activității interne a administrației. Reprezentantul a descris volumul ridicat de solicitări repetitive ca fiind un factor care afectează capacitatea personalului de a se concentra pe activități mai complexe. În acest context, digitalizarea este privită ca o

modalitate de reducere a întreruperilor frecvente și de organizare mai eficientă a timpului de lucru. Pentru ca acest lucru să fie posibil, soluțiile implementate trebuie să fie adaptate modului concret de lucru al funcționarilor și să fie susținute de o reorganizare a fluxurilor administrative.

În cadrul interviului a fost adusă în discuție și importanța semnăturii electronice în procesele administrative. Reprezentantul a arătat că lipsa acesteia generează întârzieri și blocaje, mai ales în situațiile în care persoanele cu drept de semnătură nu sunt disponibile temporar. Integrarea semnăturii electronice în activitatea curentă este văzută ca o soluție care poate contribui la continuitatea proceselor și la reducerea timpilor de soluționare a cererilor, atât în relația internă, cât și în cea cu cetățenii.

Referitor la arhiva electronică, reprezentantul a descris dificultățile generate de funcționarea exclusiv pe suport de hârtie și a subliniat necesitatea digitalizării documentelor relevante. Accesul rapid la informații și posibilitatea consultării documentelor fără deplasări fizice sunt considerate beneficii directe, atât pentru personalul administrației, cât și pentru cetățeni. Totodată, s-a subliniat că acest tip de intervenție necesită o planificare atentă și o etapizare clară, având în vedere volumul mare de documente existente.

Reprezentantul a menționat că procesul de pregătire a proiectului a fost influențat de analiza unor exemple de bune practici, în special din alte administrații locale care au parcurs deja etape avansate de digitalizare. Aceste exemple au fost utilizate ca sursă de inspirație, nu ca modele de copiat integral, fiind adaptate la specificul și capacitatea administrației locale. Din această experiență rezultă importanța schimbului de informații între administrații și a învățării din soluții deja testate.

În ceea ce privește structura apelurilor de finanțare, reprezentantul a semnalat **necesitatea unei mai mari flexibilități în configurarea proiectelor**. Administrațiile comunale au caracteristici diferite față de cele urbane, atât în ceea ce privește volumul de activitate, cât și structura aparatului administrativ. Posibilitatea adaptării soluțiilor și a bugetelor la aceste realități ar permite implementarea unor proiecte mai bine corelate cu nevoile locale și ar reduce riscul unor intervenții greu de susținut pe termen lung.

Discuția a atins și tema parteneriatelor instituționale. Reprezentantul a arătat că, în lipsa unor servicii comune sau a unor fluxuri administrative interdependente, parteneriatele formale între comune pot genera dificultăți suplimentare de coordonare. Din această perspectivă, punctarea suplimentară acordată proiectelor depuse în parteneriat ar trebui corelată mai clar cu existența unor beneficii concrete pentru cetățeni. În același timp, au fost evidențiate experiențe pozitive în cadrul unor structuri de cooperare deja existente, care pot constitui o bază mai stabilă pentru inițiative viitoare.

Un alt aspect rezultat din interviu este legat de importanța dialogului cu autoritatea de management. Reprezentantul a apreciat sprijinul primit în etapa de clarificare, subliniind utilitatea comunicării constante pentru evitarea erorilor și pentru înțelegerea corectă a cerințelor. Din această experiență se conturează necesitatea unor mecanisme de comunicare cât mai clare și accesibile, care să sprijine administrațiile locale în procesul de pregătire și evaluare a proiectelor.

Nu în ultimul rând, reprezentantul a subliniat că etapa de pregătire a proiectului a avut un rol important în clarificarea priorităților și în consolidarea unei viziuni pe termen mai lung asupra digitalizării. Chiar dacă proiectul se află în etapa de evaluare, procesul de analiză a nevoilor și de definire a obiectivelor a contribuit la o mai bună înțelegere a direcțiilor de modernizare și la identificarea unor posibile etape viitoare.

În ansamblu, recomandările formulate reflectă o abordare pragmatică a digitalizării, orientată spre nevoi reale și adaptată contextului local. Accentul este pus pe integrarea soluțiilor digitale în fluxurile administrative, pe simplitatea utilizării pentru cetățeni, pe sprijinirea activității interne a administrației și pe flexibilitatea cadrului de finanțare, astfel încât intervențiile să poată fi susținute și dezvoltate în timp.

11. CONCLUZII

Analiza procesului de pregătire a proiectului de digitalizare inițiat de administrația publică locală din Comuna Săsciori evidențiază un demers construit gradual, pe baza unei înțelegeri aprofundate a modului de funcționare instituțională și a relației dintre administrație și cetățeni. Interviul realizat în cadrul studiului de caz oferă o imagine detaliată asupra contextului inițial, a problemelor identificate și a raționamentelor care au stat la baza definirii direcțiilor de intervenție, conturând o abordare pragmatică a digitalizării administrației publice locale.

Situația existentă anterior inițierii proiectului este descrisă ca fiind una specifică multor administrații publice locale de dimensiuni mici și medii, caracterizată prin utilizarea extensivă a documentelor pe suport de hârtie, lipsa unor sisteme informatice integrate și existența unor fluxuri administrative fragmentate. Funcționarea registraturii exclusiv în format fizic, gestionarea manuală a documentelor și dependența de circuitul tradițional al semnăturilor au generat un volum ridicat de activități repetitive, întârzieri în soluționarea cererilor și dificultăți atât pentru cetățeni, cât și pentru personalul administrativ.

Din informațiile rezultate din interviu reiese că relația dintre cetățean și administrație era marcată de un număr mare de interacțiuni fizice, deplasări repetate la sediul primăriei și o lipsă de predictibilitate în ceea ce privește durata proceselor administrative. Această situație a fost percepută ca fiind cu atât mai problematică în contextul specific al unei comune cu mai multe sate aparținătoare, unde distanțele și eforturile logistice asociate deplasării amplificau disconfortul cetățenilor. Aceste realități au constituit punctul de plecare pentru conturarea ideii de proiect și pentru definirea obiectivelor de digitalizare.

Un element central care se desprinde este faptul că proiectul de digitalizare nu a fost conceput ca un scop în sine, ci ca un instrument destinat rezolvării unor probleme concrete. Accentul a fost pus pe reducerea interacțiunii fizice inutile, simplificarea procedurilor și reorganizarea fluxurilor administrative, astfel încât responsabilitatea gestionării cererilor să revină administrației, nu cetățeanului. Această schimbare de perspectivă reflectă o redefinire a rolului instituției publice, care nu mai este percepută exclusiv ca un spațiu fizic de interacțiune, ci ca un furnizor de servicii accesibile de la distanță.

Procesul de pregătire a proiectului a implicat o analiză atentă a nevoilor interne ale administrației locale. Volumul ridicat de solicitări zilnice, caracterul repetitiv al multora dintre acestea și întreruperile frecvente cauzate de fluxul constant de cetățeni au fost identificate ca factori care afectează eficiența activității administrative. În lipsa unor soluții digitale integrate, funcționarii erau nevoiți să gestioneze simultan sarcini administrative de rutină și activități care necesitau concentrare și planificare, ceea ce limita capacitatea instituției de a se implica în inițiative strategice de dezvoltare locală.

Din această perspectivă, digitalizarea este văzută ca un mijloc de reorganizare a muncii interne, prin automatizarea unor procese, reducerea dependenței de prezența fizică și crearea unor mecanisme mai clare de urmărire a cererilor. Introducerea unui sistem de gestionare electronică a documentelor, dezvoltarea unei arhive electronice și utilizarea semnăturii electronice sunt prezentate ca elemente care pot contribui la o mai bună continuitate a proceselor administrative și la reducerea blocajelor generate de lipsa temporară a unor persoane cu drept de semnătură.

Un alt aspect relevant evidențiat este modul în care soluțiile digitale destinate relației cu cetățenii au fost gândite în raport cu nivelul de utilizare al tehnologiei în comunitate. Din interviu reiese o preocupare constantă pentru simplitatea utilizării și pentru reducerea numărului de pași necesari accesării unui serviciu public. Logica „mai puțini pași, mai puține click-uri” a influențat conceperea soluțiilor propuse, reflectând o înțelegere a faptului că digitalizarea nu trebuie să reproducă complexitatea procedurilor offline, ci să le simplifice.

Analiza experienței de pregătire a proiectului arată, de asemenea, importanța procesului de învățare din bune practici. Modele existente în alte administrații locale au fost utilizate ca surse de inspirație, fiind adaptate la specificul și capacitatea instituțională a comunei. Această abordare indică o deschidere către schimb de experiență și o orientare către soluții deja testate, fără a pierde din vedere particularitățile contextului local.

Tema parteneriatelor oferă o perspectivă relevantă asupra modului în care administrațiile locale evaluează oportunitatea cooperării formale. Din analiza informațiilor rezultă că decizia de a depune proiectul în mod individual a fost rezultatul unei evaluări pragmatice, bazate pe utilitatea directă pentru cetățeni și pe capacitatea de coordonare administrativă. Experiențele anterioare au influențat această decizie, evidențiind importanța controlului asupra ritmului și direcției proiectelor.

Un element important este rolul etapei de pregătire a proiectului ca exercițiu instituțional. Chiar dacă proiectul se află în etapa de evaluare și nu a intrat încă în implementare, acest demers a contribuit la clarificarea priorităților, la evaluarea capacității administrative și la formularea unei viziuni pe termen mai lung asupra digitalizării. Procesul de analiză internă, de definire a obiectivelor și de corelare a soluțiilor propuse cu nevoile reale a generat o mai bună înțelegere a direcțiilor de modernizare posibile.

Capacitatea administrativă existentă și experiența anterioară în implementarea proiectelor finanțate din fonduri europene au avut un rol semnificativ în gestionarea acestui proces. Informațiile din interviu indică existența unei echipe cu experiență, capabilă să gestioneze în paralel mai multe inițiative, ceea ce a permis abordarea digitalizării într-o manieră structurată și realistă.

În ansamblu, procesul de pregătire a proiectului de digitalizare din Comuna Săsciori a depășit obiectivul imediat al accesării finanțării, contribuind la consolidarea unei viziuni coerente asupra modernizării administrației publice locale. Digitalizarea este abordată ca un proces etapizat, adaptat contextului local și orientat către nevoile reale ale comunității, atât din perspectiva cetățenilor, cât și a funcționării interne a instituției.

Prin modul în care a fost construit și fundamentat, acest demers oferă o perspectivă relevantă asupra provocărilor și oportunităților digitalizării în mediul rural, evidențiind importanța analizei contextuale, a planificării și a adaptării soluțiilor la realitățile administrative existente. Chiar în absența implementării efective, experiența descrisă contribuie la dezvoltarea unei abordări strategice asupra digitalizării, care poate informa inițiative viitoare și poate sprijini procesul de modernizare a administrației publice locale pe termen mediu și lung.

9.1 Minută interviu Studiu de Caz – Comuna Săsciori

Data: 11 decembrie 2025

Locație: online

Participanți: reprezentant comuna Săsciori și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Contextul interviului și situația administrației publice locale anterior inițierii proiectului

Discuția a avut loc în cadrul procesului de documentare aferent studiului de caz privind implementarea proiectelor de digitalizare finanțate prin Prioritatea 2. Interviul a fost realizat în scopul documentării procesului de pregătire și fundamentare a unui proiect de digitalizare inițiat de o unitate administrativ-teritorială de tip comună, în contextul apelului de finanțare dedicat digitalizării administrației publice locale. Scopul principal al interviului a fost acela de a surprinde modul în care nevoile reale ale cetățenilor și ale administrației locale au condus la conturarea ideii de proiect, precum și felul în care acest demers de pregătire a generat o reflecție mai amplă asupra funcționării instituției și asupra direcțiilor viitoare de modernizare. Discuția a fost purtată cu un reprezentant al administrației locale implicat direct în procesul de pregătire a proiectului, având rol de consilier al primarului și responsabilități în zona de proiecte și dezvoltare. Interviul a avut un caracter narativ și analitic, fiind orientat spre înțelegerea contextului inițial, a problemelor identificate, a motivațiilor instituționale și a raționamentelor care au stat la baza definirii direcțiilor de digitalizare.

Situația digitalizării administrației publice locale înainte de proiect

Înainte de inițierea procesului de pregătire a proiectului de digitalizare, administrația publică locală funcționa într-un mod preponderent analog, bazat pe proceduri tradiționale și pe utilizarea extensivă a documentelor pe suport de hârtie. Intervievatul a descris această situație ca fiind una comună multor administrații publice locale de dimensiuni mici și medii, în care digitalizarea era limitată la inițiative punctuale, fără a exista un sistem integrat.

Unul dintre cele mai problematice aspecte identificate a fost modul de funcționare al registraturii, unde înregistrarea documentelor se realiza exclusiv în registre fizice. Numerele de înregistrare erau ținute pe hârtie, iar gestionarea cererilor presupunea deplasări repetate între birouri, atât pentru cetățeni, cât și pentru funcționari. Acest circuit fragmentat al documentelor genera confuzie, întârzieri și un consum semnificativ de timp.

Intervievatul a subliniat faptul că, în lipsa unui sistem digital, cetățeanul era nevoit să se deplaseze între mai multe compartimente pentru a obține informații, avize sau semnături, fiind frecvent trimis dintr-un birou

în altul. Această situație era percepută ca fiind dificilă și frustrantă, mai ales în condițiile în care majoritatea cetățenilor veneau la primărie exclusiv pentru a-și rezolva probleme administrative, nu din inițiativă proprie.

Pe lângă registratură, arhiva administrației locale funcționa, de asemenea, exclusiv în format fizic. Căutarea unui document presupunea deplasarea în spațiul de arhivare și identificarea manuală a dosarelor, un proces descris ca fiind anevoios și consumator de resurse. Această situație afecta atât activitatea internă a instituției, cât și capacitatea de a răspunde prompt solicitărilor venite din partea cetățenilor sau a altor instituții.

Elemente punctuale de digitalizare existente înainte de proiect

Deși administrația nu beneficia de o digitalizare integrată, interviuatul a menționat existența unor inițiative punctuale care indicau o deschidere către utilizarea instrumentelor digitale. Printre acestea se număra posibilitatea efectuării plăților online, care era deja funcțională și utilizată de o parte a cetățenilor, precum și folosirea corespondenței electronice pentru transmiterea unor cereri sau documente.

Totuși, aceste instrumente nu erau integrate într-un flux digital coerent. Cererile primite prin e-mail necesitau, în continuare, tipărire și introducere în circuitul clasic pe hârtie, ceea ce limita beneficiile reale ale utilizării canalelor digitale. Interviuatul a evidențiat faptul că, deși aceste soluții reprezentau un pas înainte, ele nu rezolvau problema de fond legată de fragmentarea proceselor administrative.

Această situație a generat convingerea că este necesară o abordare mai amplă, care să nu se limiteze la utilizarea unor instrumente izolate, ci să vizeze digitalizarea proceselor și reorganizarea fluxurilor de lucru.

Nevoile cetățenilor ca punct de plecare al proiectului

Interviuatul a subliniat în mod repetat că ideea proiectului de digitalizare a apărut din nevoile cetățenilor, nu dintr-o inițiativă abstractă sau din dorința de a accesa o finanțare. În viziunea sa, cetățeanul nu vine la primărie „de drag”, ci exclusiv pentru a-și rezolva o problemă concretă. Fiecare deplasare presupune timp pierdut, costuri și, în multe cazuri, întreruperea activității profesionale.

Această realitate este cu atât mai relevantă în cazul unei comune cu mai multe sate aparținătoare, unde distanțele până la sediul primăriei pot fi de câțiva kilometri. Pentru mulți cetățeni, deplasarea la primărie implică eforturi logistice semnificative, ceea ce accentuează percepția negativă asupra interacțiunii cu administrația.

Pornind de la aceste observații, administrația locală a ajuns la concluzia că digitalizarea ar putea reduce semnificativ numărul de deplasări și ar putea facilita accesul cetățenilor la servicii publice. Interviuatul a sintetizat această idee printr-o formulare sugestivă: cu cât cetățenii vin mai puțin la primărie, cu atât administrația respectivă este mai performantă.

Această perspectivă a stat la baza redefinirii rolului primăriei, care nu mai este văzută ca un spațiu fizic în care cetățenii trebuie să se prezinte pentru fiecare solicitare, ci ca o instituție care ar trebui să ofere soluții accesibile de la distanță, adaptate realităților actuale.

Nevoile interne ale administrației și impactul volumului de solicitări

Pe lângă nevoile cetățenilor, un rol important în conturarea ideii de proiect l-au avut nevoile interne ale administrației locale. Interviuatul a descris un volum ridicat de solicitări zilnice, multe dintre ele repetitive, care afectau capacitatea funcționarilor de a se concentra pe activități strategice sau complexe.

În lipsa unor fluxuri digitale, fiecare cerere presupunea interacțiune directă, semnături multiple și verificări succesive. Absența temporară a unei persoane cu drept de semnătură putea bloca întregul proces, ceea ce genera întârzieri și nemulțumiri. Interviuatul a evidențiat caracterul frustrant al acestor situații, atât pentru cetățeni, cât și pentru personalul din primărie.

De asemenea, întreruperile frecvente cauzate de fluxul constant de cetățeni afecta capacitatea instituției de a derula activități care necesitau concentrare, precum pregătirea proiectelor sau gestionarea altor inițiative de dezvoltare locală. Această realitate a contribuit la conștientizarea faptului că digitalizarea nu este doar un beneficiu pentru cetățeni, ci și o necesitate pentru funcționarea eficientă a administrației.

Fundamentarea obiectivelor proiectului

În urma analizei situației existente și a identificării principalelor dificultăți întâmpinate atât de cetățeni, cât și de administrația locală, s-a conturat necesitatea inițierii unui proiect de digitalizare cu obiective clar

definite. Intervievatul a subliniat că aceste obiective nu au fost formulate într-un mod abstract, ci au rezultat din observații directe asupra modului de funcționare a instituției și asupra tipului de solicitări primite din partea cetățenilor.

Proiectul a fost gândit ca un prim pas într-un proces mai amplu de modernizare, având ca scop principal reducerea interacțiunii fizice inutile dintre cetățeni și administrație, simplificarea procedurilor și creșterea eficienței interne. Accentul nu a fost pus pe digitalizare ca scop în sine, ci pe digitalizare ca instrument pentru rezolvarea unor probleme concrete.

Intervievatul a formulat o idee-cheie care a ghidat întregul demers de pregătire: performanța unei primării poate fi evaluată și prin prisma măsurii în care cetățenii nu mai sunt nevoiți să se deplaseze fizic pentru a-și rezolva problemele administrative. Din această perspectivă, obiectivele proiectului au fost structurate în jurul conceptului de accesibilitate, simplitate și reducere a efortului administrativ.

Digitalizarea fluxului de înregistrare a cererilor

Una dintre direcțiile centrale ale proiectului, așa cum a fost conceput în faza de pregătire, a vizat digitalizarea fluxului de înregistrare a cererilor. Intervievatul a explicat că, la momentul inițial, toate cererile erau înregistrate exclusiv pe suport de hârtie, iar acest lucru genera un circuit greoi și fragmentat al documentelor.

Prin proiect, administrația și-a propus să creeze premisele pentru un sistem în care cererile să poată fi depuse electronic, să primească un număr de înregistrare într-un mod automatizat și să fie direcționate intern fără ca cetățeanul să fie nevoit să intervină în acest proces. Scopul urmărit a fost acela de a elimina situațiile în care cetățenii sunt trimiși dintr-un birou în altul pentru obținerea de informații sau semnături.

Această direcție de intervenție a fost gândită nu doar ca o simplă digitalizare a unui registru, ci ca o reorganizare a fluxului administrativ, astfel încât responsabilitatea gestionării cererilor să revină exclusiv instituției, nu cetățeanului.

Arhiva electronică – obiectiv propus al proiectului

Un alt obiectiv important al proiectului, aflat în faza de intenție și planificare, a fost crearea unei arhive electronice. Intervievatul a descris dificultățile întâmpinate în lipsa unei astfel de arhive, subliniind faptul că identificarea unui document presupunea deplasarea fizică în arhivă și căutarea manuală a dosarelor.

Prin proiect, administrația și-a propus să creeze condițiile pentru digitalizarea documentelor relevante și pentru organizarea acestora într-un sistem electronic care să permită acces rapid și eficient. Acest obiectiv a fost perceput ca fiind esențial atât pentru activitatea internă, cât și pentru relația cu cetățeanul, în contextul în care multe solicitări presupun consultarea unor documente mai vechi.

Este important de subliniat că, la momentul interviului, arhiva electronică nu exista, fiind un obiectiv asumat în cadrul proiectului, cu implementare ulterioară, condiționată de aprobarea și derularea finanțării.

Introducerea semnăturii electronice în procesele administrative

Un alt element central al proiectului, aflat la nivel de propunere, a fost utilizarea semnăturii electronice pentru anumite funcții-cheie din cadrul administrației locale. Intervievatul a menționat explicit compartimente precum secretariatul, contabilitatea, urbanismul și alte zone în care documentele necesită semnături multiple.

Lipsa semnăturii electronice era percepută ca un factor major de blocaj, întrucât absența temporară a unei persoane cu drept de semnătură putea întârzia semnificativ soluționarea unei cereri. Prin introducerea semnăturii electronice, administrația și-a propus să reducă aceste blocaje și să asigure continuitatea proceselor administrative.

Această măsură a fost gândită atât în relația internă dintre compartimente, cât și în relația cu cetățenii, în special pentru documente precum avize, adeverințe sau alte tipuri de acte administrative.

Aplicația mobilă și soluțiile digitale pentru relația cu cetățeanul

În completarea digitalizării fluxurilor interne, administrația locală a analizat posibilitatea dezvoltării unei aplicații mobile sau a unor soluții digitale accesibile pentru relația cu cetățeanul. Intervievatul a subliniat că această idee a apărut ca urmare a constatării faptului că majoritatea cetățenilor dețin telefoane mobile și sunt familiarizați cu utilizarea aplicațiilor.

Aplicația a fost gândită ca un instrument prin care cetățenii să poată depune cereri, să transmită sesizări sau să trimită fotografii relevante pentru diverse probleme din comunitate. Accentul a fost pus pe simplitatea utilizării, fiind considerat esențial ca soluțiile digitale să nu fie complicate sau greu de înțeles.

Intervievatul a menționat că administrația nu și-a propus să „inventeze” soluții noi, ci să se inspire din modele deja existente și funcționale, adaptându-le la specificul local. Această abordare a fost percepută ca fiind una pragmatică și eficientă.

Inspirația din modele de bună practică

Un rol important în definirea obiectivelor proiectului l-au avut modelele de bună practică identificate de administrația locală. Intervievatul a menționat în mod explicit comuna Ciugud ca exemplu de referință, considerată un etalon în domeniul digitalizării administrației publice locale.

Pe lângă Ciugud, au fost analizate și experiențe ale unor administrații mai dezvoltate, unde utilizarea aplicațiilor mobile, a semnăturii electronice și a comunicării digitale cu cetățenii este deja o practică curentă. Aceste exemple au contribuit la consolidarea convingerii că digitalizarea este nu doar posibilă, ci și necesară, inclusiv în mediul rural.

Intervievatul a subliniat că procesul de învățare din bune practici a fost unul activ, bazat pe discuții directe cu alte administrații și cu furnizori de soluții IT, nu doar pe documentare teoretică.

Logica „mai puțini pași, mai puține click-uri”

Un element conceptual important care a stat la baza proiectului a fost ideea de simplificare extremă a interacțiunii cu cetățeanul. Intervievatul a explicat că digitalizarea nu trebuie să reproducă în mediul online complexitatea și fragmentarea proceselor offline, ci să le simplifice.

Această logică a fost sintetizată prin analogia cu numărul de pași pe care un cetățean trebuie să îi parcurgă într-o primărie pentru a-și rezolva o problemă, transpusă în mediul digital prin numărul de „click-uri” necesare pentru obținerea unui document. Obiectivul declarat a fost ca cetățeanul să fie nevoit să se înregistreze o singură dată și să poată accesa ulterior serviciile cu un număr minim de acțiuni.

Această abordare a influențat modul în care au fost gândite toate direcțiile de digitalizare propuse în cadrul proiectului.

Contextul analizei parteneriatelor în cadrul proiectului

În etapa de pregătire a proiectului de digitalizare, administrația locală a analizat și posibilitatea realizării unui parteneriat instituțional, în principal ca urmare a structurii apelului de finanțare, care acorda punctaj suplimentar proiectelor depuse în parteneriat. Intervievatul a menționat că această analiză nu a pornit dintr-o nevoie operațională clar definită, ci din dorința de a maximiza șansele de obținere a finanțării.

Administrația locală a inițiat discuții cu o comună învecinată, având în vedere posibilitatea depunerii unui proiect comun. Cu toate acestea, în urma analizelor și a discuțiilor purtate, s-a constatat că realizarea unui parteneriat formal ridică o serie de dificultăți practice și conceptuale, care au condus, în final, la decizia de a depune proiectul în mod individual.

Dificultăți practice în realizarea parteneriatelor între comune

Una dintre principalele dificultăți identificate a fost legată de lipsa unui beneficiu clar și direct pentru cetățeni, în cazul unui parteneriat între două comune cu profil administrativ similar. Intervievatul a subliniat faptul că cetățeanul unei comune nu solicită, în mod uzual, servicii administrative de la primăria altei comune, ceea ce ridică întrebări cu privire la utilitatea reală a unui astfel de parteneriat.

În acest context, s-a apreciat că un parteneriat formal între două comune ar fi fost dificil de justificat din perspectiva impactului asupra cetățenilor, în lipsa unor servicii comune sau a unor fluxuri administrative interdependente. Această constatare a fost unul dintre factorii care au contribuit la abandonarea ideii de parteneriat cu o comună vecină.

De asemenea, au fost menționate dificultăți legate de organizarea financiară și administrativă a parteneriatului, inclusiv aspecte precum împărțirea costurilor de consultanță, stabilirea rolului de lider de proiect și asumarea responsabilităților de către fiecare partener. Aceste elemente au fost percepute ca fiind

dificil de gestionat, în special în condițiile în care administrațiile implicate aveau capacități administrative similare.

Parteneriatele cu unități administrativ-teritoriale mai mari

În cadrul discuției, a fost abordată și posibilitatea realizării unui parteneriat cu o unitate administrativ-teritorială de rang superior, precum un municipiu sau o primărie mai mare. Intervievatul a exprimat rezerve și față de această opțiune, argumentând că, în situația în care o administrație mai mare este deja digitalizată sau se află într-un stadiu avansat de digitalizare, beneficiile unui parteneriat pentru o comună mai mică nu sunt evidente.

Din perspectiva exprimată, digitalizarea ar trebui să asigure acces egal la servicii, indiferent de existența unui parteneriat formal. În acest sens, s-a apreciat că un cetățean al comunei ar trebui să poată accesa servicii digitale ale unei primării mai mari fără ca administrația locală să fie parte într-un parteneriat instituțional formal.

Această abordare reflectă o viziune în care digitalizarea este percepută ca un proces autonom, care nu necesită neapărat cadre formale de colaborare pentru a produce beneficii concrete pentru cetățeni.

Experiențe anterioare care au influențat percepția asupra parteneriatelor

Percepția rezervată asupra parteneriatelor a fost influențată și de experiențe anterioare ale administrației locale în relația cu alte instituții. Intervievatul a menționat situații în care anumite apeluri de finanțare nu au putut fi accesate din cauza faptului că unitatea administrativ-teritorială nu avea calitatea de lider de proiect, fiind dependentă de inițiativa unei alte instituții.

Au fost oferite exemple concrete de apeluri de finanțare care vizau bibliotecile sau valorificarea patrimoniului UNESCO, în care administrația locală nu a putut depune proiecte din cauza lipsei unor documentații pregătite de partenerii instituționali. Aceste experiențe au generat o anumită reticență față de proiectele care presupun dependență de decizii sau acțiuni externe.

Intervievatul a subliniat că aceste situații au creat frustrări și au întărit convingerea că, atunci când este posibil, este preferabilă implementarea proiectelor în mod autonom, pentru a avea control asupra ritmului și direcției acestora.

Grupurile de Acțiune Locală ca alternativă viabilă

În contrapondere cu dificultățile întâmpinate în cazul parteneriatelor punctuale, interviuatul a identificat Grupurile de Acțiune Locală (GAL) ca fiind un cadru de colaborare funcțional și deja consolidat. GAL-urile au fost percepute ca structuri în care există relații de cooperare stabilite, mecanisme clare de funcționare și un nivel ridicat de încredere între membri.

Din această perspectivă, interviuatul a sugerat că viitoare inițiative de digitalizare ar putea fi mai eficiente dezvoltate în cadrul unor parteneriate deja existente, precum cele din interiorul GAL-urilor, decât prin crearea unor parteneriate ad-hoc. Această abordare ar permite valorificarea relațiilor instituționale existente și reducerea riscurilor asociate cooperării între entități care nu au mai colaborat anterior.

Lecții învățate din etapa de pregătire a proiectului

Etapa de pregătire a proiectului a generat o serie de lecții învățate, relevante atât pentru administrația locală interviuată, cât și pentru alte unități administrativ-teritoriale aflate în situații similare. Una dintre principalele concluzii a fost aceea că parteneriatele instituționale trebuie să fie fundamentate pe beneficii reale și clare, nu exclusiv pe criterii de punctaj.

De asemenea, interviuatul a subliniat importanța experienței anterioare în implementarea proiectelor și a capacității administrative interne, care pot face diferența între un proiect realist și unul dificil de gestionat. Procesul de pregătire a proiectului a contribuit la consolidarea unei viziuni mai pragmatice asupra digitalizării, axată pe soluții adaptate contextului local.

Această etapă a fost percepută nu ca un eșec, ci ca un proces de învățare, care a permis clarificarea priorităților și a limitelor, precum și identificarea unor direcții mai potrivite pentru viitoare inițiative.

Procesul de pregătire a proiectului și rolul consultantului

În etapa de pregătire a proiectului de digitalizare, administrația publică locală a colaborat cu un consultant specializat, cu experiență anterioară în proiecte similare. Intervievatul a subliniat că relația cu consultantul a fost una bună, bazată pe colaborare constantă și pe clarificarea etapizată a cerințelor apelului de finanțare.

Consultantul a avut un rol important în structurarea cererii de finanțare, în clarificarea aspectelor tehnice și administrative, precum și în adaptarea ideii de proiect la cerințele specifice ale apelului. Intervievatul a menționat că administrația locală a mai lucrat cu același consultant și în alte proiecte finanțate, ceea ce a facilitat comunicarea și încrederea reciprocă.

De asemenea, a fost evidențiată importanța relației cu Autoritatea de Dezvoltare Regională, în special în etapa de clarificare a aspectelor procedurale. Intervievatul a subliniat că dialogul deschis cu ADR a fost esențial pentru înțelegerea corectă a cerințelor și pentru evitarea unor erori în documentația depusă.

Capacitatea administrativă și experiența anterioară în proiecte

Administrația locală dispune de o echipă dedicată gestionării proiectelor, formată din mai multe persoane cu atribuții în domeniul scrierii și implementării proiectelor finanțate din fonduri europene. Intervievatul a menționat că această echipă are experiență în derularea unor proiecte din domenii diverse, precum infrastructură, educație, servicii sociale sau energie.

Această experiență anterioară a fost considerată un factor important în procesul de pregătire a proiectului de digitalizare, oferind administrației locale încrederea necesară pentru a aborda un domeniu relativ nou, dar esențial pentru modernizarea instituției. Intervievatul a subliniat că, deși au existat și greșeli în proiectele anterioare, acestea au fost tratate ca oportunități de învățare.

Capacitatea administrativă existentă a permis administrației să gestioneze în paralel mai multe inițiative, inclusiv proiecte aflate în diferite stadii de implementare sau sustenabilitate, ceea ce a contribuit la consolidarea unei culturi organizaționale orientate spre dezvoltare și adaptare.

Viziunea asupra digitalizării ca proces integrat

Dincolo de obiectivele specifice ale proiectului depus, interviuul a prezentat o **viziune mai amplă asupra digitalizării**, văzută ca un proces integrat care ar trebui să depășească limitele strict administrative. Digitalizarea este percepută nu doar ca o modernizare a fluxurilor interne ale primăriei, ci ca un instrument care poate conecta și alte servicii publice din comunitate.

Au fost menționate exemple precum serviciile de asistență socială, sănătate, educație sau centrele comunitare, unde soluțiile digitale ar putea contribui la o mai bună coordonare și la un acces mai facil pentru cetățeni, în special pentru persoanele vulnerabile. Intervievatul a subliniat că aceste direcții nu fac parte din proiectul actual, ci reprezintă posibile etape viitoare, care ar putea fi abordate prin alte inițiative.

Această viziune integrată reflectă dorința administrației de a construi, în timp, un ecosistem digital coerent, adaptat nevoilor reale ale comunității și capabil să răspundă evoluțiilor tehnologice și sociale.

Așteptările privind impactul proiectului

Deși proiectul nu era implementat la momentul interviului, interviuul a exprimat așteptări clare privind impactul pe care digitalizarea l-ar putea avea asupra comunității. În primul rând, se așteaptă o **reducere semnificativă a necesității deplasărilor fizice** la primărie, ceea ce ar însemna economii de timp și resurse pentru cetățeni.

În al doilea rând, se anticipează o creștere a eficienței interne a administrației, prin reducerea întreruperilor frecvente și prin simplificarea proceselor administrative. Acest lucru ar permite funcționarilor să se concentreze mai mult pe activități strategice și pe dezvoltarea altor proiecte.

Intervievatul a subliniat că digitalizarea presupune și o schimbare de mentalitate, atât din partea administrației, cât și din partea cetățenilor. Deși această schimbare poate fi graduală și poate întâmpina rezistență inițială, experiențele anterioare, precum introducerea plăților online, au demonstrat că cetățenii se adaptează în timp la noile soluții.

Recomandări pentru alte unități administrativ-teritoriale

Pe baza experienței acumulate în procesul de pregătire a proiectului, interviuul a formulat câteva recomandări pentru alte unități administrativ-teritoriale care intenționează să depună proiecte similare.

Printre acestea se numără importanța identificării unui consultant competent, verificarea experienței acestuia și menținerea unei comunicări constante cu autoritatea de management.

De asemenea, a fost subliniată importanța adresării tuturor neclarităților, indiferent cât de minore ar părea, precum și necesitatea de a nu evita întrebările adresate autorităților responsabile. Intervievatul a recomandat ca proiectele să fie construite pornind de la nevoi reale și să fie adaptate contextului local, evitând soluțiile standardizate care nu răspund specificului comunității.

Recomandări pentru autoritățile de management

În cadrul interviului au fost formulate și câteva sugestii adresate autorităților de management, cu scopul de a îmbunătăți viitoarele apeluri de finanțare. Printre acestea se numără necesitatea simplificării ghidurilor, clarificarea criteriilor de evaluare și reducerea duratei procesului de evaluare.

Intervievatul a subliniat utilitatea organizării unor întâlniri sau ateliere care să includă prezentarea unor **bune practici reale**, implementate de alte unități administrativ-teritoriale, considerând că astfel de exemple pot reduce reticența și pot încuraja participarea altor administrații locale.

Concluzii finale

În concluzie, procesul de pregătire a proiectului de digitalizare a fost perceput ca un demers valoros, indiferent de rezultatul final al evaluării. Interviul evidențiază faptul că proiectul a pornit de la **nevoi reale ale cetățenilor**, a fost fundamentat pe o analiză atentă a proceselor interne și a generat o viziune coerentă asupra modernizării administrației publice locale.

Chiar dacă proiectul nu era implementat la momentul interviului, experiența acumulată a contribuit la consolidarea capacității administrative, la clarificarea priorităților și la dezvoltarea unei abordări strategice asupra digitalizării. Acest demers poate fi considerat un exemplu relevant de bună practică în etapa de pregătire a proiectelor, demonstrând importanța planificării, a învățării din experiențe anterioare și a orientării către nevoile reale ale comunității.

10. STUDIU DE CAZ NR. 10 – DEZVOLTAREA UNUI SISTEM INTEGRAT DE RECUNOAȘTERE FACIALĂ ȘI SOLUȚII DE VIDEOCONFERINȚĂ PENTRU ȘEDINȚE OFICIALE ȘI INTERACȚIUNI CU CETĂȚENII ÎN MUNICIPIUL MIERCUREA CIUC ȘI COMUNA LELICENI

Denumire evaluare: Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”

Denumire proiect: Dezvoltarea unui sistem integrat de recunoaștere facială și soluții de videoconferință pentru ședințe oficiale și interacțiuni cu cetățenii în Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni

Beneficiar: Municipiul Miercurea Ciuc, cod SMIS 337181

Localizarea investiției: Municipiul Miercurea Ciuc, Comuna Lelicieni, județul Harghita

1. OBIECTUL ȘI SCOPUL STUDIULUI DE CAZ

Acest studiu de caz are rolul de a sprijini procesul de evaluare a intervențiilor finanțate prin Programul Regional Regiunea Centru, în cadrul Temei 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”. Analizele și constatările prezentate contribuie la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare și permit realizarea unor comparații între diferitele tipuri de intervenții, investiții și beneficiari. Aceste comparații evidențiază mecanismele prin care resursele disponibile și cele create în cadrul proiectelor sunt utilizate și valorificate, precum și modul în care acești factori, alături de elementele de context, influențează implementarea și rezultatele intervențiilor.

Studiul de caz contribuie, de asemenea, la evaluarea măsurii în care intervențiile de digitalizare răspund nevoilor grupurilor țintă, oferă soluții eficiente la provocările socio-economice din Regiunea Centru și sprijină strategiile și obiectivele relevante ale programului.

Selecția proiectului analizat în cadrul acestui studiu de caz a fost realizată conform criteriilor stabilite în metodologia de evaluare, având în vedere tipul de intervenție, nivelul de complexitate și tipul solicitantului. Proiectul face parte din eșantionul **dedicat APL-urilor**, asigurând astfel diversitatea tipurilor de beneficiari și posibilitatea analizării modului în care diferite contexte instituționale și economice influențează procesul de digitalizare.

Metodologia utilizată îmbină analiza documentară bazată pe documentele de proiect furnizate de beneficiar (**cererea de finanțare**) cu interviul realizat cu **reprezentantul APL-ului**, asigurând o înțelegere completă a modului în care intervențiile contribuie la dezvoltarea și modernizarea regiunii prin digitalizare.

2. PREZENTAREA CAZULUI OBIECT AL STUDIULUI

Denumire proiect	Dezvoltarea unui sistem integrat de recunoaștere facială și soluții de videoconferință pentru ședințe oficiale și interacțiuni cu cetățenii în Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni
Cod SMIS	337181
Localizare	Municipiul Miercurea Ciuc, județul Harghita
Beneficiar	Municipiul Miercurea Ciuc lider, Comuna Lelicieni partener
Prioritate/ Obiectiv specific	P2.O regiune digitală RSO1.2 Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice
Apel proiect/ Operațiune	Intervenția 2.1.1 Comunități digitale pentru o regiune inteligentă – soluții digitale
Perioadă de implementare (început/final)	-
Buget proiect	Buget total nerambursabil 2 432.941,23
Context proiect	Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni se află într-un context administrativ și socio-economic în care digitalizarea administrației publice nu mai reprezintă o opțiune, ci o necesitate pentru asigurarea unei guvernări moderne, eficiente și transparente. În ultimii ani, administrațiile publice locale din Regiunea Centru s-au confruntat cu provocări recurente legate de complexitatea proceselor administrative, de accesibilitatea limitată a serviciilor publice și de dificultăți în comunicarea cu cetățenii. Aceste provocări sunt amplificate într-o regiune caracterizată de diferențe semnificative între mediul urban și cel rural, unde lipsa unor soluții digitale integrate contribuie la menținerea unor decalaje de acces la servicii publice și la participare civică. În acest context, modernizarea digitală a administrației locale este esențială pentru reducerea birocrăției, creșterea eficienței operaționale și îmbunătățirea relației dintre administrație și cetățeni. Programul Regional Centru 2021–2027, prin Prioritatea 2 „O Regiune Digitală” și Intervenția 2.1.1 „Comunități digitale pentru o regiune inteligentă”, oferă cadrul strategic și financiar necesar pentru
Justificare proiect	

implementarea unor soluții digitale adaptate nevoilor reale ale autorităților publice locale și comunităților deservite.

Justificarea proiectului „Dezvoltarea unui sistem integrat de recunoaștere facială și soluții de videoconferință pentru ședințe oficiale și interacțiuni cu cetățenii în Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni” este fundamentată pe existența unor probleme concrete identificate la nivel local. În prezent, accesul la servicii publice și la informații administrative este adesea limitat de proceduri greoaie, de necesitatea prezenței fizice la sediul instituțiilor și de utilizarea unor metode tradiționale de gestionare a documentelor și proceselor decizionale. De asemenea, lipsa unor instrumente digitale eficiente de comunicare cu cetățenii îngreunează participarea acestora la procesul decizional și reduce transparența activității administrației publice.

Un alt element problematic îl reprezintă infrastructura IT fragmentată sau depășită, specifică multor administrații locale, care generează întârzieri, duplicări de activități și ineficiențe operaționale. Aceste disfuncționalități afectează atât capacitatea administrației de a răspunde prompt nevoilor cetățenilor, cât și calitatea procesului decizional intern.

În cazul Municipiului Miercurea Ciuc, proiectul propus nu reprezintă o intervenție izolată, ci o continuare firească a unui parcurs de digitalizare început anterior. Administrația locală a implementat deja, printr-un proiect finanțat prin POCA, un sistem de arhivare electronică a documentelor istorice și curente, care include funcționalități avansate de OCR, management al documentelor și standardizare a proceselor interne, inclusiv conform cerințelor ISO 9001. Această bază digitală existentă a permis identificarea limitelor modului clasic de lucru și a creat premisele naturale pentru un pas următor, orientat spre digitalizarea proceselor decizionale și eficientizarea funcționării interne, nu spre o digitalizare fragmentată.

Ideea proiectului a apărut din interiorul instituției, ca răspuns la nevoi operaționale clar identificate, în special în ceea ce privește organizarea și desfășurarea ședințelor Consiliului Local. Deși acestea erau deja înregistrate, fluxul de lucru asociat – redactarea proceselor-verbale, traducerea și publicarea acestora – presupunea un consum ridicat de timp și resurse umane. Proiectul propune transformarea acestui flux într-un proces complet digitalizat, care să integreze înregistrarea, transcrierea, traducerea și publicarea automată a documentelor, contribuind astfel la creșterea eficienței administrative și a transparenței decizionale.

În mod similar, componenta de recunoaștere facială a fost justificată ca o soluție pragmatică de acces și evidență, inspirată dintr-un model deja funcțional implementat într-o altă administrație locală. Aceasta nu modifică logica de securitate existentă, ci o optimizează, reducând procedurile administrative redundante și fricțiunea operațională asociată sistemelor clasice bazate pe carduri sau condici de prezență.

Deși accentul principal al proiectului este pus pe modernizarea proceselor interne, acesta include în mod explicit și o componentă dedicată relației cu cetățenii, reflectând o viziune integrată asupra digitalizării. Proiectul prevede dezvoltarea unei soluții digitale de comunicare cu cetățenii, care să permită accesul facil la informații relevante, publicarea automată a proceselor-verbale ale ședințelor Consiliului Local și crearea unor premise reale pentru transparență și participare civică. Spre deosebire de situația anterioară, în care accesul la aceste informații era limitat sau dificil, soluția propusă contribuie la o relație mai deschisă între administrație și comunitate.

În plus, proiectul sprijină mecanisme de bugetare participativă și consultare publică, prin instrumente digitale care facilitează informarea, implicarea și educarea cetățenilor. Componenta educativă a proiectului are un rol esențial, prin dezvoltarea unor materiale interactive și explicative care să ajute cetățenii să înțeleagă procesele administrative și decizionale, rolul instituțiilor locale și modalitățile concrete de participare. Această abordare depășește simpla publicare de informații și contribuie la creșterea alfabetizării administrative și digitale a comunității.

Proiectul este pe deplin corelat cu documentele strategice și programatice relevante. Acesta contribuie la implementarea Strategiei Naționale pentru Transformare Digitală a României, prin promovarea digitalizării serviciilor publice, interoperabilității și securității datelor. De asemenea, se aliniază cu Componenta C7 „Transformare digitală” din Planul Național de Redresare și Reziliență, prin introducerea unor soluții digitale integrate care aduc beneficii directe cetățenilor și eficientizează activitatea administrației publice.

În cadrul Programului Regional Centru 2021–2027, proiectul este complementar Intervenției 2.1.1 „Comunități digitale pentru o regiune inteligentă – soluții digitale”, având ca obiectiv implementarea unor aplicații inovatoare adaptate contextului local. Totodată, proiectul este aliniat Strategiei Uniunii Europene pentru Transformarea Digitală și Strategiei de Specializare Inteligentă a Regiunii Centru, prin promovarea accesului egal la servicii digitale, utilizarea tehnologiilor inovatoare și creșterea competitivității regionale.

Nu în ultimul rând, soluțiile propuse respectă cadrul legislativ european relevant, inclusiv Directiva (UE) 2016/2102 privind accesibilitatea site-urilor web și a aplicațiilor mobile ale organismelor din sectorul public și Regulamentul (UE) 2016/679 privind protecția datelor cu caracter personal (GDPR), asigurând accesibilitatea, securitatea și protecția datelor.

Prin urmare, proiectul este justificat atât din perspectiva nevoilor reale identificate la nivel local, cât și din perspectiva alinierii sale cu obiectivele strategice regionale, naționale și europene, reprezentând o intervenție coerentă, matură și sustenabilă în procesul de transformare digitală a administrației publice locale.

3. OBIECTIVELE ȘI LOGICA INTERVENȚIEI

Obiectivul general al proiectului este creșterea eficienței administrative și a nivelului de transparență în interacțiunea dintre autoritățile publice locale și cetățeni, prin implementarea unui sistem integrat de soluții digitale care să sprijine modernizarea modului de funcționare al administrației publice locale din Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni. Proiectul urmărește utilizarea tehnologiilor digitale pentru optimizarea proceselor interne, reducerea dependenței de proceduri manuale și facilitarea accesului la informații și servicii publice, într-un cadru coerent și adaptat capacității administrative existente.

Intervenția se înscrie într-un proces mai amplu de digitalizare început anterior la nivelul Municipiului Miercurea Ciuc, prin implementarea unor soluții de arhivare electronică și management al documentelor. Experiența acumulată în urma utilizării acestor soluții a permis identificarea unor limite ale modului tradițional de lucru, în special în ceea ce privește organizarea activităților administrative recurente, gestionarea resurselor umane și documentarea proceselor decizionale. Proiectul actual este conceput ca un pas ulterior în acest parcurs, având ca scop integrarea și extinderea digitalizării către procesele decizionale și către relația cu cetățenii.

Logica intervenției pornește de la identificarea unor dificultăți concrete întâmpinate în activitatea curentă a administrației publice locale. Acestea includ proceduri de acces și evidență a prezenței bazate pe metode tradiționale, activități administrative repetitive realizate manual, procese greoaie de redactare și publicare

a documentelor rezultate din ședințele oficiale, precum și canale limitate de comunicare și consultare a cetățenilor. Proiectul propune abordarea acestor dificultăți printr-un set de soluții digitale interconectate, care să funcționeze într-un cadru unitar și să fie utilizabile atât de personalul instituțiilor, cât și de cetățeni.

În acest sens, intervenția prevede introducerea unui sistem de autentificare prin recunoaștere facială pentru accesul în sediile primăriilor și în spațiile administrative relevante. Această soluție este destinată simplificării procedurilor de acces și evidență, prin eliminarea utilizării condicilor sau a sistemelor bazate pe carduri, și are ca scop reducerea timpilor de așteptare și fluidizarea circulației în instituție. Sistemul este conceput pentru a funcționa în conformitate cu reglementările privind protecția datelor cu caracter personal și pentru a se integra cu infrastructura IT existentă, fără a presupune modificări structurale majore ale modului de organizare internă.

Corelat cu această componentă, proiectul urmărește implementarea unui modul digital pentru gestionarea automată a pontajelor, concediilor și statisticilor de prezență. Prin utilizarea datelor generate de sistemul de autentificare, se urmărește reducerea volumului de activități administrative realizate manual, creșterea acurateței evidențelor și facilitarea centralizării informațiilor necesare pentru gestionarea resurselor umane. Modulul este destinat utilizării interne și permite generarea de rapoarte și statistici care pot sprijini activitățile de planificare și management, fără a introduce sarcini suplimentare pentru personalul administrativ.

Un alt element central al intervenției este digitalizarea proceselor decizionale, în special a modului de organizare și desfășurare a ședințelor oficiale ale Consiliului Local. Proiectul prevede utilizarea unor soluții tehnice pentru înregistrarea audio a ședințelor și transformarea automată a acestora în transcrieri scrise, care pot fi ulterior traduse și publicate. Integrarea acestor etape într-un flux digital unitar are ca scop reducerea timpului necesar pentru redactarea proceselor-verbale, limitarea intervenției manuale și asigurarea unei arhivări coerente a documentelor rezultate din procesul decizional.

Digitalizarea ședințelor oficiale este gândită atât ca o soluție de eficientizare internă, cât și ca o bază tehnică pentru creșterea transparenței. Prin publicarea automată a proceselor-verbale și a altor documente relevante, cetățenii pot avea acces mai rapid și mai facil la informațiile privind deciziile adoptate, ordinea de zi și dezbaterile desfășurate. Această abordare contribuie la îmbunătățirea accesului la informații de interes public și la consolidarea unui cadru de comunicare mai deschis între administrație și comunitate.

Pe lângă digitalizarea proceselor interne, proiectul include dezvoltarea unor canale digitale de comunicare destinate cetățenilor. Acestea sunt concepute pentru a facilita transmiterea de informații, clarificarea unor aspecte administrative și interacțiunea de bază cu administrația locală. În acest context, proiectul prevede utilizarea unor soluții de tip chatbot pentru furnizarea de informații standardizate și pentru orientarea cetățenilor către serviciile relevante. Scopul acestor instrumente este de a îmbunătăți accesul la informații și de a reduce necesitatea interacțiunilor fizice pentru solicitări simple.

Intervenția vizează, de asemenea, implementarea unor instrumente digitale care să sprijine mecanismele de bugetare participativă și consultare publică. Prin aceste instrumente, cetățenii pot fi informați cu privire la propunerile bugetare, pot transmite opinii sau sugestii și pot urmări modul în care sunt luate deciziile. Digitalizarea documentelor și a ședințelor oficiale oferă suportul tehnic necesar pentru funcționarea acestor mecanisme, asigurând accesul la informațiile relevante într-un format structurat și ușor de consultat.

Pentru a sprijini utilizarea efectivă a acestor instrumente, proiectul include o componentă dedicată informării și educării cetățenilor. Aceasta presupune realizarea de materiale educative și organizarea de sesiuni informative care să explice procesele administrative și decizionale locale, rolul instituțiilor și etapele procesului bugetar. Materialele vor fi concepute într-un limbaj accesibil și vor utiliza elemente vizuale și explicative, cu scopul de a facilita înțelegerea informațiilor publice și de a încuraja participarea informată a cetățenilor.

Componenta educativă este integrată în logica intervenției ca un element de sprijin pentru funcționarea canalelor digitale de comunicare și participare. Prin creșterea nivelului de informare, se urmărește utilizarea mai eficientă a instrumentelor puse la dispoziție și reducerea diferențelor de acces la informație între diferite categorii de cetățeni, inclusiv între mediul urban și cel rural.

În ansamblu, obiectivele proiectului sunt structurate astfel încât să răspundă unor nevoi identificate în activitatea curentă a administrației publice locale, prin soluții digitale integrate, care vizează atât optimizarea proceselor interne, cât și îmbunătățirea relației cu cetățenii. Logica intervenției se bazează pe corelarea

acestor obiective într-un cadru coerent, în care fiecare componentă sprijină funcționarea celorlalte, fără a introduce soluții izolate sau dificil de integrat.

4. COMPONENTELE PROIECTULUI

Activități	Proiectul „Dezvoltarea unui sistem integrat pentru digitalizarea administrației publice în Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni” este structurat pe un set de activități care acoperă etapele de pregătire, implementare și închidere a proiectului. Activitățile sunt corelate astfel încât să permită implementarea graduală a soluțiilor digitale, în funcție de momentul contractării și de cerințele procedurale aplicabile. • Pregătirea și depunerea cererii de finanțare În etapa precontractuală a fost realizată pregătirea documentației necesare pentru depunerea cererii de finanțare. Activitatea a inclus elaborarea cererii de finanțare și a documentelor anexe, definirea soluțiilor digitale propuse, stabilirea structurii parteneriatului dintre Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni, precum și asumarea indicatorilor de rezultat și a bugetului proiectului. Documentația a fost elaborată în colaborare între liderul de proiect, partener și firma de consultanță și a fost încărcată în sistemul informatic MySMIS, conform cerințelor Ghidului Solicitantului. Această etapă este finalizată, proiectul fiind selectat pentru finanțare și aflându-se în așteptarea contractării. • Managementul proiectului După semnarea contractului de finanțare, va fi demarată activitatea de management al proiectului, care va fi derulată pe întreaga durată a implementării. Managementul proiectului va fi asigurat de unitatea de implementare a beneficiarului, cu sprijinul unui consultant extern, și va include coordonarea activităților, monitorizarea progresului fizic și financiar, elaborarea rapoartelor de progres și întocmirea cererilor de plată sau de rambursare, în conformitate cu prevederile contractuale și procedurile programului. • Derularea procedurilor de achiziție publică O activitate esențială în cadrul proiectului este derularea procedurilor de achiziție publică, care vizează achiziționarea echipamentelor, dotărilor și sistemelor informatice necesare implementării soluțiilor digitale. În această etapă vor fi elaborate documentațiile de atribuire, vor fi organizate procedurile de achiziție și vor fi semnate contractele cu furnizorii selectați, cu respectarea legislației naționale și europene în domeniul achizițiilor publice. Achizițiile vor fi structurate astfel încât să asigure implementarea celor cinci soluții digitale asumate prin proiect. Pentru componenta de control al accesului digital, vor fi achiziționate sisteme de recunoaștere facială care includ camere video de supraveghere cu rezoluție adecvată, senzori și dispozitive de captare a imaginilor, unități de procesare și software dedicat autentificării biometrice. Aceste echipamente vor fi instalate în punctele de acces ale clădirilor administrative și vor funcționa integrat cu sistemele interne de evidență a prezenței și de pontaj. Pentru soluția de management al resurselor umane, vor fi achiziționate licențe software dedicate gestionării digitale a pontajelor, concediilor și statisticilor de prezență, precum și module de raportare și analiză. Aceste sisteme vor fi integrate cu soluția de control al accesului și vor permite centralizarea datelor privind prezența personalului, fără a fi necesare evidențe manuale sau sisteme paralele. În cadrul soluției de înregistrare și documentare a ședințelor oficiale, achizițiile vor include echipamente audio-video pentru captarea ședințelor, precum camere video, microfoane și sisteme de sonorizare adaptate spațiilor administrative. De asemenea, vor fi achiziționate soluții software pentru înregistrarea, stocarea și procesarea conținutului audio-video, inclusiv aplicații de transcriere

	automată și traducere, care vor permite generarea proceselor-verbale într-un format digital. Pentru componenta de comunicare cu cetățenii și bugetare participativă, vor fi achiziționate platforme software web și mobile care să permită interacțiunea online cu cetățenii. Acestea vor include module pentru transmiterea de informații, notificări prin e-mail și SMS, chatbot-uri pentru furnizarea de răspunsuri automate, precum și funcționalități dedicate proceselor de bugetare participativă, prin care cetățenii pot propune și vota proiecte. Pentru soluția de educare și dezvoltare durabilă, achizițiile vor viza platforme digitale care permit publicarea de materiale educative, cursuri online și conținut explicativ privind procesele administrative. Aceste sisteme vor fi utilizate pentru informarea cetățenilor și pentru derularea unor activități de conștientizare și instruire. În completarea soluțiilor software, proiectul va include achiziția infrastructurii IT necesare funcționării acestora, precum servere sau servicii de tip cloud, echipamente de rețea, sisteme de stocare a datelor și soluții de securitate cibernetică. Aceste echipamente vor asigura disponibilitatea, securitatea și protecția datelor, în conformitate cu cerințele legale privind protecția informațiilor și a datelor cu caracter personal. - Furnizarea, instalarea și configurarea echipamentelor După finalizarea procedurilor de achiziție, va fi realizată furnizarea echipamentelor și a sistemelor informatice achiziționate. Această activitate presupune livrarea, instalarea, configurarea și testarea echipamentelor și a aplicațiilor software la nivelul Municipiului Miercurea Ciuc și al Comunei Lelicieni, astfel încât soluțiile digitale să poată fi utilizate în condiții normale de funcționare. - Instruirea personalului Pentru asigurarea utilizării corecte a soluțiilor implementate, proiectul include organizarea activităților de instruire pentru angajații administrației publice locale care vor utiliza sistemele informatice. Instruirea va viza operarea aplicațiilor, gestionarea datelor și integrarea soluțiilor digitale în activitatea curentă. - Informare și publicitate Pe parcursul implementării va fi derulată activitatea de informare și publicitate, în conformitate cu cerințele privind vizibilitatea sprijinului din fonduri europene. Aceasta va include publicarea informațiilor despre proiect, utilizarea elementelor de identitate vizuală ale programului și informarea publicului cu privire la sprijinul acordat de Uniunea Europeană. - Auditul financiar La finalul proiectului și pe parcursul implementării va fi realizat auditul financiar al cheltuielilor efectuate. Activitatea de audit va verifica eligibilitatea cheltuielilor, respectarea prevederilor contractului de finanțare și conformitatea cu legislația aplicabilă.
Rezultate așteptate	Implementarea proiectului „Dezvoltarea unui sistem integrat pentru digitalizarea administrației publice în Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni” este așteptată să conducă la obținerea unui set de rezultate concrete, măsurabile, care reflectă atât modernizarea proceselor administrative interne, cât și îmbunătățirea relației dintre administrația publică locală și cetățeni. Un rezultat direct al proiectului îl reprezintă sprijinirea a două instituții publice locale – Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni – pentru dezvoltarea și utilizarea de servicii, produse și procese digitale. Acest rezultat este corelat cu indicatorul de realizare RCO14 și reflectă faptul că cele două unități administrativ-teritoriale vor beneficia de soluții digitale integrate, adaptate nevoilor lor operaționale și capacității administrative existente. La nivel instituțional, proiectul va conduce la digitalizarea unor procese administrative interne esențiale, prin implementarea sistemelor de control al accesului, management

	al resurselor umane, înregistrare și documentare a ședințelor oficiale. Aceste soluții vor permite reducerea activităților realizate manual, centralizarea informațiilor și utilizarea unor fluxuri de lucru digitale, fără a modifica structura organizațională sau atribuțiile legale ale instituțiilor implicate. Un alt rezultat așteptat este creșterea gradului de utilizare a serviciilor publice digitale de către cetățeni. Prin implementarea platformei de comunicare cu cetățenii, a aplicațiilor web și mobile și a instrumentelor de informare și consultare publică, proiectul creează premisele pentru accesarea mai facilă a informațiilor administrative și pentru implicarea cetățenilor în procesele de consultare și bugetare participativă. Acest rezultat este corelat cu indicatorul de rezultat RCR11, care vizează utilizatori ai serviciilor publice digitale noi sau optimizate. Se estimează că soluțiile digitale dezvoltate în cadrul proiectului vor fi utilizate de un număr semnificativ de utilizatori unici anual, incluzând atât personalul administrației publice locale, cât și cetățeni ai Municipiului Miercurea Ciuc și ai Comunei Lelicieni. Accesul la informații și servicii digitale va fi realizat prin canale diverse, adaptate diferitelor categorii de utilizatori. Proiectul va genera rezultate și în ceea ce privește dezvoltarea competențelor digitale ale personalului administrației publice locale. Prin activitățile de instruire prevăzute, angajații implicați în utilizarea soluțiilor informatice vor dobândi competențe necesare operării și integrării acestora în activitatea curentă, contribuind la utilizarea efectivă a sistemelor implementate. Un rezultat suplimentar al proiectului este crearea unei infrastructuri digitale care permite extinderea și adaptarea ulterioară a soluțiilor implementate. Arhitectura modulară și integrarea cu infrastructura existentă permit dezvoltarea viitoare de funcționalități suplimentare, în funcție de nevoile identificate ulterior de administrațiile locale. De asemenea, proiectul este așteptat să contribuie la reducerea utilizării resurselor materiale, prin digitalizarea documentelor și a fluxurilor administrative, precum și la diminuarea necesității deplasărilor fizice ale cetățenilor și personalului administrativ. Aceste rezultate sunt indirecte, dar corelate cu obiectivele de eficientizare a activității administrative și utilizare responsabilă a resurselor. Rezultatele așteptate reflectă atingerea obiectivelor asumate prin proiect, respectiv dezvoltarea unor servicii publice digitale funcționale, utilizate de administrație și de cetățeni, și crearea unui cadru administrativ care sprijină utilizarea tehnologiilor digitale în activitatea curentă a celor două unități administrativ-teritoriale.
Grup țintă	Proiectul are ca scop îmbunătățirea modului de interacțiune dintre administrația publică locală și comunitate, prin utilizarea unor soluții digitale care vizează atât procesele interne ale instituțiilor, cât și relația cu cetățenii. Grupul țintă al proiectului este format din mai multe categorii de beneficiari direcți și indirecti, ale căror activități sunt influențate de funcționarea administrației publice locale. Principală categorie de beneficiari o reprezintă cetățenii Municipiului Miercurea Ciuc și ai Comunei Lelicieni. Aceștia vor avea acces la servicii publice digitale care permit informarea, comunicarea și interacțiunea cu administrația locală prin canale moderne, într-un mod mai accesibil și mai transparent. Prin utilizarea soluțiilor digitale prevăzute în proiect, cetățenii vor putea accesa informații relevante, vor putea participa la procese de consultare și vor beneficia de reducerea necesității deplasărilor fizice la sediile instituțiilor publice. O altă categorie importantă a grupului țintă este reprezentată de personalul administrației publice locale din cadrul Municipiului Miercurea Ciuc și al Comunei Lelicieni. Angajații vor utiliza soluțiile digitale implementate pentru desfășurarea activităților administrative curente, gestionarea documentelor, organizarea ședințelor

	oficiale și comunicarea cu cetățenii. Utilizarea acestor instrumente va contribui la simplificarea fluxurilor de lucru și la centralizarea informațiilor necesare activității instituționale. De asemenea, mediul de afaceri local constituie o categorie de beneficiari indirecti ai proiectului. Prin digitalizarea proceselor administrative și îmbunătățirea comunicării cu autoritățile publice locale, agenții economici vor beneficia de proceduri mai clare și de un acces mai facil la informațiile de interes public. Această simplificare administrativă poate sprijini relația dintre administrația publică și mediul economic local, fără a implica intervenții directe asupra activităților economice. Prin abordarea integrată a grupului țintă, proiectul contribuie la utilizarea tehnologiilor digitale în mod coerent, atât în interiorul administrației publice locale, cât și în relația acestora cu cetățenii și cu mediul economic. Astfel, soluțiile implementate sunt adaptate nevoilor diferitelor categorii de utilizatori și susțin funcționarea administrației publice locale într-un mod mai accesibil și mai predictibil.

5. PROGRES ÎN IMPLEMENTARE

La momentul realizării prezentului studiu de caz proiectul „Dezvoltarea unui sistem integrat de recunoaștere facială și soluții de videoconferință pentru ședințe oficiale și interacțiuni cu cetățenii în Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni” se află într-o etapă premergătoare implementării efective. Cererea de finanțare a fost depusă în cadrul Programului Regional Centru 2021–2027, Prioritatea 2 „O Regiune Digitală”, Intervenția 2.1.1 „Comunități digitale pentru o regiune inteligentă – soluții digitale”, iar în urma procesului de evaluare proiectul a fost selectat pentru finanțare. La data interviului și a elaborării acestui studiu de caz, contractul de finanțare nu era încă semnat, proiectul aflându-se în etapa de finalizare a procedurilor administrative premergătoare contractării.

În această etapă, progresul proiectului nu poate fi analizat din perspectiva implementării tehnice a activităților sau a realizării indicatorilor, ci din perspectiva maturității pregătirii proiectului și a pașilor parcurși până la momentul selecției pentru finanțare. Din acest punct de vedere, proiectul prezintă un nivel ridicat de claritate în ceea ce privește obiectivele, structura soluțiilor propuse și modul de integrare a acestora în activitatea curentă a administrației publice locale.

În perioada de pregătire și depunere a cererii de finanțare, beneficiarul a parcurs etapele necesare definirii nevoilor, stabilirii soluțiilor tehnice și structurării proiectului în conformitate cu cerințele ghidului solicitantului. Experiența anterioară a Municipiului Miercurea Ciuc în implementarea proiectelor de digitalizare a contribuit la formularea unei cereri de finanțare coerente, bazate pe nevoi identificate în activitatea curentă și pe o evaluare realistă a capacității de implementare. În această etapă, a fost asigurată implicarea echipei interne a beneficiarului, precum și colaborarea cu un consultant, al cărui rol a fost orientat către transpunerea ideii de proiect în structura și limbajul cerut de apel.

Pe parcursul procesului de evaluare, beneficiarul a răspuns solicitărilor de clarificări transmise de autoritatea de management, furnizând informațiile și documentele suplimentare necesare. Aceste clarificări au vizat aspecte tehnice și administrative, fără a presupune modificări substanțiale ale conceptului de proiect sau ale soluțiilor propuse. Interacțiunea cu autoritatea de management în această etapă a fost una punctuală și orientată spre conformitate procedurală.

În paralel cu procesul de evaluare, beneficiarul a continuat pregătirile interne pentru etapa de implementare, în măsura permisă de cadrul legal și procedural. Aceste pregătiri au inclus clarificarea responsabilităților interne, analizarea fluxurilor administrative care vor fi afectate de implementarea soluțiilor digitale și menținerea dialogului cu furnizorii IT cu care instituția a colaborat anterior. Deși nu au fost inițiate proceduri de achiziție sau activități de implementare efectivă, aceste demersuri preliminare au avut rolul de a asigura o tranziție cât mai eficientă către etapa de implementare propriu-zisă după semnarea contractului de finanțare.

În ceea ce privește parteneriatul cu Comuna Lelicieni, progresul realizat până în această etapă constă în stabilirea și formalizarea colaborării în cadrul cererii de finanțare, precum și în clarificarea rolurilor și

responsabilităților fiecărui partener. Parteneriatul a fost construit pe baza unei înțelegeri comune a obiectivelor proiectului și a beneficiilor anticipate pentru ambele unități administrativ-teritoriale. În etapa premergătoare implementării, accentul a fost pus pe asigurarea unui cadru de colaborare funcțional, fără a implica încă activități tehnice sau operaționale la nivelul comunei.

De asemenea, beneficiarul a analizat impactul potențial al implementării proiectului asupra activităților interne, în special în ceea ce privește organizarea ședințelor oficiale, gestionarea resurselor umane și relația cu cetățenii. Aceste analize au avut ca scop identificarea eventualelor ajustări necesare ale procedurilor interne și pregătirea personalului pentru utilizarea noilor soluții digitale. În această etapă, nu au fost derulate activități de instruire formală, însă au fost avute în vedere necesitățile de formare care vor trebui acoperite în etapa de implementare.

Un aspect relevant pentru progresul proiectului îl reprezintă perioada îndelungată de evaluare și lipsa unor informări periodice privind stadiul procesului. Din perspectiva beneficiarului, această etapă a fost caracterizată de o incertitudine legată de calendarul contractării, ceea ce a limitat posibilitatea de a planifica în detaliu activitățile de implementare. Cu toate acestea, beneficiarul a menținut un nivel de pregătire internă care să permită demararea relativ rapidă a proiectului după semnarea contractului.

În ansamblu, progresul înregistrat până în prezent se reflectă în parcurgerea cu succes a etapei de depunere și evaluare a cererii de finanțare, în claritatea conceptului de proiect și în existența unui cadru administrativ pregătit pentru implementare. Deși activitățile propriu-zise de implementare nu au fost încă inițiate, proiectul se află într-o etapă în care premisele pentru demararea acestora sunt conturate, iar riscurile legate de definirea obiectivelor, a soluțiilor și a parteneriatului sunt limitate.

Analiza progresului în această etapă evidențiază faptul că, pentru proiectele de digitalizare, perioada premergătoare implementării joacă un rol important în asigurarea coerenței și a sustenabilității intervenției. În cazul Municipiului Miercurea Ciuc și al Comunei Lelicieni, această perioadă a fost utilizată pentru clarificarea conceptului, consolidarea parteneriatului și pregătirea internă, urmând ca implementarea efectivă să fie inițiată după finalizarea procedurilor de contractare.

6. PROCESUL DE IMPLEMENTARE (PROGRES ȘI MECANISME INTERNE)

La momentul redactării studiului de caz, proiectul se află în etapa de selecție pentru finanțare, fiind finalizată faza de pregătire și depunere a cererii, iar implementarea efectivă urmând să înceapă după semnarea contractului de finanțare.

În etapa de pregătire, administrația publică locală a Municipiului Miercurea Ciuc, în parteneriat cu Comuna Lelicieni, a utilizat structurile interne existente pentru coordonarea procesului de elaborare a proiectului. Pregătirea cererii de finanțare s-a realizat pe baza unei idei de proiect deja conturate la nivel instituțional, pornind de la nevoi identificate anterior în activitatea curentă a administrației. Rolul echipei interne a fost esențial în definirea obiectivelor, a soluțiilor digitale propuse și a modului de implementare, iar sprijinul consultantului extern a fost utilizat pentru structurarea documentației și asigurarea conformității cu cerințele ghidului solicitantului.

Din perspectiva mecanismelor interne, beneficiarul dispune de o experiență relevantă în gestionarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, inclusiv în domeniul digitalizării, ceea ce a permis integrarea proiectului într-un cadru administrativ deja funcțional. Structurile interne responsabile de proiecte sunt obișnuite cu utilizarea sistemelor informatice de raportare și cu relația instituțională cu autoritatea de management și organismul intermediar, aspect care reduce riscurile operaționale în etapa de implementare.

În ceea ce privește progresul până la acest moment, activitățile realizate se limitează la cele aferente fazei precontractuale. A fost elaborată și depusă cererea de finanțare, au fost furnizate clarificările solicitate în cadrul procesului de evaluare, iar proiectul a fost declarat eligibil și selectat pentru finanțare. Nu au fost demarate activități de achiziție sau implementare tehnică, acestea fiind condiționate de semnarea contractului de finanțare.

Pentru etapa de implementare, mecanismele interne sunt deja conturate la nivel procedural. Este prevăzută constituirea unei echipe de implementare, cu responsabilități clare în ceea ce privește managementul

proiectului, derularea achizițiilor publice, monitorizarea progresului și raportarea către autoritatea finanțatoare. Managementul proiectului va fi realizat de către beneficiar, cu sprijinul unui consultant extern, pe baza unor proceduri interne deja utilizate în alte proiecte.

Derularea procedurilor de achiziție publică va reprezenta un element central al procesului de implementare. Beneficiarul are experiență anterioară în organizarea achizițiilor pentru proiecte finanțate din fonduri europene, iar mecanismele interne existente permit separarea clară a responsabilităților între compartimentele implicate. Procedurile vor fi realizate cu respectarea legislației aplicabile și vor fi supuse verificării de către autoritatea finanțatoare, conform etapelor procedurale standard.

Monitorizarea implementării va fi realizată prin rapoarte de progres periodice, care vor reflecta stadiul fizic și financiar al proiectului, precum și prin documentele justificative aferente cheltuielilor efectuate. Beneficiarul utilizează deja instrumente interne de urmărire a proiectelor, care vor fi adaptate pentru a integra cerințele specifice acestui proiect.

În relația cu ADR Centru, beneficiarul a menționat existența unei colaborări funcționale și a unor canale de comunicare cunoscute, utilizate în etapa de pregătire și evaluare. Interacțiunile au vizat clarificarea aspectelor procedurale și administrative, fără dificultăți semnificative. Totodată, din perspectiva beneficiarului, etapa de evaluare a fost percepută ca fiind una cu vizibilitate redusă în ceea ce privește stadiul procesului, aspect care nu afectează mecanismele interne de implementare, dar care are implicații asupra planificării interne.

În ansamblu, procesul de implementare este fundamentat pe structuri administrative existente, experiență anterioară în gestionarea proiectelor și mecanisme interne deja funcționale. Deși implementarea efectivă nu a început încă, cadrul organizatoric și procedural necesar este deja conturat, permițând demararea activităților imediat după semnarea contractului de finanțare.

7. IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR ȘI COMUNITĂȚII

Proiectul se află într-o etapă premergătoare implementării efective, astfel încât impactul asupra beneficiarilor și comunității nu poate fi evaluat din perspectiva rezultatelor concrete obținute, ci din perspectiva efectelor anticipate, având în vedere obiectivele proiectului, soluțiile propuse și contextul administrativ local. Analiza de față are rolul de a descrie modul în care implementarea proiectului este de așteptat să influențeze activitatea administrației publice locale și relația acesteia cu cetățenii din Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni.

În ceea ce privește beneficiarii direcți, impactul anticipat vizează în principal personalul administrației publice locale, care utilizează în mod curent procese administrative bazate pe proceduri manuale sau parțial digitalizate. Implementarea soluțiilor de autentificare prin recunoaștere facială și a modulelor de gestionare automată a pontajelor și concediilor este de așteptat să conducă la simplificarea activităților administrative recurente și la reducerea volumului de operațiuni realizate manual. Prin automatizarea acestor procese, personalul administrativ ar putea alocă mai mult timp activităților care presupun analiză, coordonare și relaționare, în detrimentul sarcinilor repetitive.

De asemenea, digitalizarea modului de organizare și documentare a ședințelor oficiale este de așteptat să influențeze modul de lucru al personalului implicat în pregătirea, desfășurarea și documentarea procesului decizional. Automatizarea etapelor de înregistrare, transcriere și redactare a proceselor-verbale ar putea reduce timpul necesar pentru finalizarea documentelor și ar putea contribui la standardizarea acestora. În același timp, accesul mai rapid la documentele rezultate din ședințe ar putea facilita activitatea internă și comunicarea între compartimente.

Pentru conducerea instituțiilor implicate, impactul anticipat este legat de disponibilitatea unor informații centralizate și structurate, care pot sprijini activitățile de planificare și management. Datele generate de sistemele digitale privind prezența, organizarea ședințelor și fluxurile administrative pot fi utilizate pentru o mai bună organizare internă, fără a modifica atribuțiile sau responsabilitățile existente.

În ceea ce privește beneficiarii indirecti, respectiv cetățenii Municipiului Miercurea Ciuc și ai Comunei Lelicieni, impactul anticipat este asociat în principal cu îmbunătățirea accesului la informații și cu diversificarea canalelor de comunicare cu administrația publică locală. Publicarea automată a proceselor-

verbale ale ședințelor Consiliului Local și a altor documente relevante este de așteptat să faciliteze accesul cetățenilor la informații de interes public, într-un format mai ușor de consultat și într-un interval de timp mai scurt decât în situația anterioară.

Dezvoltarea canalelor digitale de comunicare, inclusiv a soluțiilor de tip chatbot, este de așteptat să contribuie la clarificarea unor aspecte administrative frecvente și la reducerea necesității deplasărilor fizice pentru solicitări simple. Prin furnizarea de informații standardizate și orientarea către serviciile relevante, aceste instrumente pot sprijini cetățenii în relația cu administrația, în special în cazul persoanelor care utilizează frecvent mediul digital.

În ceea ce privește participarea civică, proiectul este de așteptat să creeze premisele pentru implicarea mai activă a cetățenilor în procesele de consultare și bugetare participativă. Digitalizarea ședințelor și a documentelor aferente oferă baza tehnică necesară pentru ca cetățenii să înțeleagă mai bine modul de funcționare al administrației locale, temele discutate și deciziile adoptate. Instrumentele digitale propuse pentru consultare pot facilita exprimarea opiniilor și transmiterea propunerilor, în limitele cadrului legal și procedural existent.

Un impact anticipat distinct este legat de componenta educativă a proiectului. Prin dezvoltarea de materiale informative și educative care explică procesele administrative și decizionale, proiectul poate contribui la creșterea nivelului de informare al cetățenilor cu privire la funcționarea administrației publice locale. Această componentă este de așteptat să sprijine utilizarea efectivă a instrumentelor digitale puse la dispoziție și să reducă barierele de înțelegere care pot limita participarea civică, în special în rândul categoriilor de populație mai puțin familiarizate cu procedurile administrative.

La nivelul comunității locale, impactul anticipat al proiectului este legat de îmbunătățirea relației dintre administrație și cetățeni, prin crearea unui cadru mai transparent și mai accesibil pentru comunicare și informare. Deși proiectul nu este conceput ca o intervenție cu impact economic direct, implementarea sa poate contribui indirect la creșterea încrederii în instituțiile publice și la consolidarea unei culturi administrative orientate spre deschidere și responsabilitate.

În cazul Comunei Lelicieni, impactul anticipat este strâns legat de transferul de experiență și de accesul la soluții digitale deja testate și adaptate de Municipiul Miercurea Ciuc. Prin participarea la proiect, comuna poate beneficia de modernizarea unor procese administrative fără a fi necesară dezvoltarea unor sisteme proprii complexe, ceea ce poate sprijini alinierea practicilor administrative la cele ale municipiului și poate reduce diferențele de capacitate între cele două unități administrativ-teritoriale.

Impactul asupra beneficiarilor și comunității este, în acest stadiu, unul anticipat și condiționat de implementarea efectivă a proiectului. Soluțiile propuse sunt de așteptat să influențeze modul de funcționare al administrației publice locale și relația acestora cu cetățenii, prin îmbunătățirea accesului la informații, simplificarea unor proceduri administrative și crearea unor instrumente de comunicare și participare. Evaluarea concretă a impactului va putea fi realizată după finalizarea implementării și utilizarea efectivă a soluțiilor digitale de către personalul administrației și de către cetățeni.

8. EFICIENȚA INTERVENȚIEI (ANALIZA COST-BENEFICIU PRELIMINARĂ)

Având în vedere stadiul actual al proiectului, analiza eficienței intervenției are un caracter preliminar și se bazează pe informațiile disponibile din cererea de finanțare și din interviul realizat cu reprezentantul beneficiarului. În această etapă, eficiența nu poate fi analizată din perspectiva raportului financiar strict între costuri și economii bugetare realizate, ci din perspectiva modului în care investiția propusă este de așteptat să influențeze utilizarea resurselor administrative existente și funcționarea curentă a instituțiilor implicate.

Din datele furnizate în interviu reiese că proiectul nu a fost conceput pornind de la o analiză de reducere directă a costurilor financiare, ci de la identificarea unor zone de ineficiență operațională care generează consum ridicat de timp și resurse umane. Beneficiarul a subliniat în mod repetat faptul că, în lipsa digitalizării, o parte semnificativă a activității administrative este ocupată de procese manuale, repetitive și fragmentate, care nu aduc valoare adăugată, dar sunt necesare pentru funcționarea instituției.

Un exemplu relevant este modul de organizare și documentare a ședințelor Consiliului Local. Deși ședințele erau deja înregistrate, redactarea proceselor-verbale, traducerea acestora și publicarea implicau un efort

considerabil din partea personalului, atât din punct de vedere al timpului alocat, cât și al coordonării între compartimente. Beneficiarul a indicat că acest proces reprezintă un blocaj operațional constant, care întârzie publicarea informațiilor și consumă resurse administrative. Din această perspectivă, costul investiției în soluții de înregistrare și transcriere automată este justificat prin potențialul de reducere a timpului de lucru alocat acestor activități, chiar dacă această reducere nu se traduce imediat într-o economie bugetară cuantificabilă.

O logică similară se regăsește și în cazul componentelor legate de accesul în instituție și de gestionarea pontajelor și concediilor. Din interviu reiese că utilizarea procedurilor clasice (condici, cartele, evidențe manuale) presupune un efort administrativ constant și generează nemulțumiri operaționale, fără a oferi un nivel suplimentar de control sau securitate. Introducerea unui sistem de recunoaștere facială a fost percepută de beneficiar ca o soluție pragmatică, inspirată dintr-un model deja funcțional, care poate reduce fricțiunea administrativă și poate simplifica activități cotidiene. Din punct de vedere al eficienței, beneficiul principal anticipat este reducerea timpului alocat acestor activități și crearea unui sistem de evidență mai coerent, nu eliminarea unor costuri bugetare directe.

În ceea ce privește costurile proiectului, acestea sunt concentrate în principal în etapa de implementare și sunt acoperite prin finanțare nerambursabilă. Din perspectiva beneficiarului, acest aspect este relevant pentru analiza eficienței, întrucât permite implementarea unor soluții digitale fără a genera presiuni suplimentare semnificative asupra bugetelor locale. Totodată, din interviu reiese că soluțiile propuse sunt concepute pentru a se integra în infrastructura IT existentă și pentru a valorifica experiența acumulată în proiectele anterioare, ceea ce reduce riscul unor costuri suplimentare generate de incompatibilități tehnice sau de necesitatea unor restructurări organizaționale.

Un element important în analiza eficienței este parteneriatul cu Comuna Lelicieni. Din perspectiva beneficiarului, parteneriatul a fost posibil tocmai pentru că soluțiile propuse sunt relativ simple din punct de vedere operațional și pot fi utilizate de o unitate administrativ-teritorială cu capacitate administrativă mai redusă. Implementarea comună a proiectului permite distribuirea costurilor și evitarea duplicării investițiilor, în condițiile în care comuna nu ar fi avut, în mod realist, capacitatea de a dezvolta și implementa independent soluții similare. Din acest punct de vedere, eficiența intervenției este legată și de utilizarea mai rațională a resurselor publice la nivel local.

Beneficiarul a subliniat, de asemenea, că eficiența proiectului este strâns legată de capacitatea administrativă existentă și de experiența anterioară în utilizarea soluțiilor IT. Această experiență reduce costurile de învățare și adaptare și crește probabilitatea ca soluțiile implementate să fie utilizate efectiv în activitatea curentă. Din perspectiva analizei cost-beneficiu, acest aspect este relevant, deoarece investițiile în digitalizare pot deveni ineficiente atunci când soluțiile nu sunt integrate în fluxurile de lucru sau nu sunt utilizate la capacitate.

În ceea ce privește componentele orientate către cetățeni, beneficiile anticipate sunt în principal de natură indirectă. Din interviu reiese că proiectul nu urmărește generarea de economii financiare directe prin aceste componente, ci facilitarea accesului la informații, reducerea solicitărilor individuale și îmbunătățirea comunicării. Publicarea automată a proceselor-verbale și existența unor canale digitale de informare pot reduce, în timp, volumul de solicitări adresate direct administrației și pot contribui la o utilizare mai eficientă a timpului personalului. Totuși, aceste beneficii sunt dependente de gradul de utilizare a platformelor de către cetățeni și nu pot fi cuantificate în această etapă.

Din analiza informațiilor disponibile rezultă că eficiența intervenției este fundamentată mai degrabă pe raționalizarea proceselor administrative și pe reducerea consumului de timp și efort uman, decât pe obținerea unor economii bugetare imediate. Această abordare este coerentă cu natura proiectului și cu stadiul de dezvoltare al administrației locale implicate. Evaluarea finală a eficienței va putea fi realizată doar după implementarea proiectului și după o perioadă de utilizare efectivă a soluțiilor, care să permită colectarea de date privind timpii de procesare, volumul de activități automatizate și impactul asupra modului de lucru.

În concluzie, analiza cost-beneficiu preliminară indică faptul că intervenția are o logică economică bazată pe utilizarea mai eficientă a resurselor administrative existente, pe reducerea fricțiunilor operaționale și pe valorificarea capacității instituționale deja formate. În stadiul actual, eficiența proiectului trebuie înțeleasă

ca potențial de optimizare a funcționării administrației publice locale, urmând ca această ipoteză să fie confirmată sau ajustată în etapa de implementare și operare.

9. CONTRIBUȚIA LA OBIECTIVELE DE MEDIU ȘI SOCIALE

Egalitate de șanse și egalitate de gen

În procesul de pregătire, evaluare și, ulterior, de implementare și asigurare a durabilității proiectului „Dezvoltarea unui sistem integrat de recunoaștere facială și soluții de videoconferință pentru ședințe oficiale și interacțiuni cu cetățenii în Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni”, administrațiile publice locale implicate respectă drepturile fundamentale ale omului și prevederile Cartei drepturilor fundamentale a Uniunii Europene. Proiectul promovează principiile egalității de șanse și egalității de gen pe parcursul tuturor etapelor de derulare, în conformitate cu cadrul legislativ național și european aplicabil în domeniul egalității de tratament, al nediscriminării și al incluziunii sociale.

În cadrul aparatului administrativ al Municipiului Miercurea Ciuc și al Comunei Lelicieni, tratamentul egal este asigurat în ceea ce privește accesul la ocuparea posturilor, atribuirea responsabilităților, accesul la formare profesională, evaluarea activității și remunerarea pentru muncă egală. Structura personalului reflectă o reprezentare echilibrată a femeilor și bărbaților, fără diferențieri discriminatorii, iar stabilirea rolurilor și responsabilităților se realizează exclusiv pe baza competențelor profesionale și a cerințelor specifice fiecărui post.

Aceste principii sunt aplicate și în cadrul proiectului, inclusiv în ceea ce privește constituirea echipei de implementare, organizarea activităților și procesele decizionale asociate. Perspectiva de gen este integrată transversal, iar proiectul este conceput ca fiind neutru din acest punct de vedere, garantând acces egal pentru femei și bărbați la infrastructura digitală dezvoltată și la beneficiile generate de aceasta, atât în calitate de angajați ai administrației, cât și în calitate de cetățeni beneficiari ai serviciilor publice.

Nediscriminare și incluziune socială

Administrațiile publice locale implicate aplică constant principiile nediscriminării și egalității de șanse, atât prin cadrul normativ intern, cât și prin practicile administrative curente. Proiectul promovează tratamentul echitabil al tuturor persoanelor, fără discriminare pe criterii de gen, origine etnică, religie, convingeri, dizabilitate, vârstă, orientare sexuală sau apartenență la o categorie vulnerabilă.

Aceste principii sunt respectate inclusiv în procedurile de achiziții publice și în activitățile de management al proiectului, unde criteriile utilizate sunt obiective, transparente și bazate pe performanță profesională. În situația în care, pe parcursul implementării proiectului, vor fi necesare resurse umane suplimentare, selecția acestora se va realiza cu respectarea strictă a legislației în vigoare, asigurând acces egal tuturor persoanelor interesate.

Prin soluțiile digitale propuse, proiectul contribuie la creșterea incluziunii sociale, facilitând accesul cetățenilor la informații și servicii publice, indiferent de situația socială sau de localizarea geografică. Digitalizarea ședințelor, publicarea documentelor și dezvoltarea canalelor de comunicare online reduc barierele administrative și sprijină participarea civică, inclusiv pentru persoanele care, din diverse motive, întâmpină dificultăți în interacțiunea directă cu administrația publică.

Accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități

Soluțiile digitale propuse prin proiect sunt concepute astfel încât să asigure accesibilitatea pentru persoanele cu dizabilități, în conformitate cu standardele de accesibilitate web și cu principiile designului incluziv. Platformele și interfețele utilizate vor fi realizate într-un mod clar și intuitiv, având în vedere compatibilitatea cu tehnologii asistive, precum cititoarele de ecran, posibilitatea de navigare prin tastatură și structuri logice de organizare a informațiilor.

Prin aceste măsuri, proiectul facilitează accesul egal la serviciile publice digitale pentru persoanele cu dizabilități, contribuind la creșterea autonomiei acestora în relația cu administrația publică locală. Totodată, soluțiile propuse sunt adaptate și pentru alte categorii vulnerabile, precum persoanele vârstnice sau cele cu mobilitate redusă, care pot accesa informații și servicii fără a fi necesară deplasarea fizică la sediul instituțiilor.

Dezvoltare durabilă și principiul „poluatorul plătește”

Proiectul nu generează creșteri semnificative ale emisiilor de poluanți în aer, apă sau sol. Dimpotrivă, digitalizarea proceselor administrative contribuie la reducerea consumului de hârtie, la diminuarea utilizării resurselor materiale și la reducerea necesității deplasărilor fizice ale cetățenilor și ale personalului administrativ. În etapa de implementare vor fi utilizate echipamente IT eficiente din punct de vedere energetic, iar organizarea activităților va avea în vedere minimizarea impactului asupra mediului.

În situația în care, pe parcursul derulării proiectului, ar putea apărea efecte asupra mediului, administrațiile publice locale își asumă respectarea prevederilor legale în vigoare și aplicarea principiului „poluatorul plătește”, conform legislației naționale și europene aplicabile.

Protecția biodiversității

Proiectul are un impact nesemnificativ asupra biodiversității și ecosistemelor naturale, întrucât activitățile propuse sunt exclusiv de natură digitală și nu presupun lucrări de construcție, defrișări sau intervenții asupra mediului natural. Implementarea soluțiilor digitale se realizează în spații administrative existente, fără afectarea habitatelor naturale sau a ariilor protejate.

Prin reducerea consumului de resurse materiale și a utilizării hârtiei, proiectul contribuie indirect la protejarea resurselor naturale și la diminuarea presiunii asupra mediului.

Utilizarea eficientă a resurselor

Proiectul promovează utilizarea eficientă a resurselor financiare, umane și materiale prin adoptarea unor soluții digitale integrate. Digitalizarea documentelor și automatizarea proceselor administrative reduc necesarul de spații de arhivare fizică, optimizează fluxurile de lucru și contribuie la diminuarea costurilor operaționale pe termen mediu și lung.

Echipamentele IT utilizate vor fi selectate astfel încât să asigure un echilibru între performanță, durată de viață și consum energetic, sprijinind o gestionare responsabilă a resurselor și creșterea sustenabilității activităților administrative.

Imunizarea la schimbările climatice

Proiectul nu amplifică riscurile asociate schimbărilor climatice și nu implică investiții în infrastructură fizică susceptibilă la astfel de riscuri. Prin digitalizarea proceselor administrative și reducerea dependenței de resurse fizice și deplasări, se contribuie la diminuarea amprente de carbon a activităților administrației publice locale. Această abordare sprijină adaptarea administrației la contextul actual al schimbărilor climatice.

Principiul DNSH – „A nu prejudicia în mod semnificativ”

Proiectul respectă principiul DNSH, fiind conceput astfel încât să nu aducă prejudicii semnificative niciunui dintre obiectivele de mediu stabilite la nivelul Uniunii Europene. Natura digitală a intervenției, utilizarea eficientă a resurselor, gestionarea responsabilă a echipamentelor IT și reducerea emisiilor asociate activităților administrative asigură compatibilitatea proiectului cu obiectivele de protecție a mediului și de dezvoltare durabilă.

10. RECOMANDĂRI

Din perspectiva beneficiarului, parcursul proiectului de digitalizare analizat evidențiază o serie de aspecte care pot fi utile pentru îmbunătățirea modului în care sunt concepute și implementate viitoarele intervenții destinate autorităților publice locale.

Un prim element subliniat de reprezentanta primăriei este faptul că proiectele de digitalizare sunt mai ușor de conceput și de implementat atunci când nu reprezintă inițiative izolate, generate exclusiv de oportunitatea unui apel de finanțare, ci continuări ale unor demersuri începute anterior. În cazul Municipiului Miercurea Ciuc, existența unui proiect anterior de arhivare electronică și management al documentelor a oferit o bază clară pentru identificarea următorilor pași. Din această experiență rezultă recomandarea ca viitoarele apeluri să permită și să încurajeze explicit abordările incrementale, în care administrațiile să poată construi pe soluții deja existente, fără a fi nevoite să propună intervenții complet noi sau foarte complexe de la început.

Reprezentanta primăriei a subliniat că ideea proiectului a apărut din interiorul instituției, ca urmare a unor dificultăți concrete întâmpinate în activitatea zilnică. Digitalizarea ședințelor Consiliului Local, de exemplu, a fost determinată de volumul mare de muncă necesar pentru redactarea, traducerea și publicarea proceselor-verbale, nu de dorința de a introduce tehnologii noi în mod demonstrativ. În mod similar, soluția de recunoaștere facială a fost aleasă ca alternativă la proceduri administrative percepute ca greoaie. Din această perspectivă, beneficiarul consideră că proiectele de digitalizare ar trebui să pornească de la probleme administrative reale, clar identificate, iar ghidurile de finanțare ar putea sprijini acest proces printr-o formulare mai orientată către nevoi și mai puțin către liste de soluții predefinite.

Un alt aspect important menționat este rolul capacității administrative existente. Experiența acumulată în implementarea proiectelor anterioare a facilitat semnificativ pregătirea cererii de finanțare și înțelegerea cerințelor procedurale. În același timp, beneficiarul a remarcat diferențele mari dintre administrațiile care au deja această experiență și cele care se confruntă pentru prima dată cu instrumente precum semnătura electronică sau platformele digitale de management al proiectelor. Din această experiență rezultă recomandarea ca viitoarele intervenții să țină cont de nivelul de capacitate administrativă al UAT-urilor, prin diferențierea apelurilor sau prin introducerea unor măsuri de sprijin suplimentare pentru administrațiile mai mici.

Reprezentanta primăriei a menționat în mod explicit că, deși Municipiul Miercurea Ciuc este o reședință de județ de dimensiuni reduse, capacitatea sa administrativă este semnificativ mai mare decât cea a multor comune din jur. Din această perspectivă, proiectele de digitalizare cu un grad mai ridicat de complexitate sunt mai ușor de gestionat de administrații cu experiență, în timp ce pentru UAT-urile mici este necesară o abordare mai graduală. Recomandarea rezultată este ca apelurile de finanțare să fie mai clar diferențiate în funcție de tipul și capacitatea beneficiarilor, astfel încât cerințele să fie adaptate nivelului real de resurse disponibile.

Un al element frecvent menționat este importanța sprijinului din partea conducerii instituției. În cazul proiectului analizat, implicarea secretarului general și susținerea conducerii au facilitat asumarea proiectului și integrarea acestuia în activitatea curentă a administrației. Beneficiarul a subliniat că, în lipsa acestui sprijin, inițiativele de digitalizare ar fi mult mai dificil de promovat și implementat, necesitând un efort suplimentar din partea personalului tehnic. Din această perspectivă, beneficiarul consideră util ca activitățile de informare și formare să se adreseze și factorilor de decizie din cadrul administrațiilor locale, nu doar personalului de execuție.

În ceea ce privește rolul consultantului, reprezentanta a descris experiența sa ca fiind una funcțională, în care consultantul a avut rolul de a transpune o idee deja clar conturată în cerințele ghidului solicitantului. Proiectul nu a fost conceput de consultant, ci de administrația locală, iar acest lucru a contribuit la coerența intervenției. Din această experiență rezultă recomandarea ca rolul consultantilor să fie clar definit ca unul de sprijin procedural și tehnic, iar nu de substituie a viziunii instituționale, în special în cazul proiectelor de digitalizare.

Experiența parteneriatului cu Comuna Lelicieni este percepută ca una pozitivă, dar condiționată de o serie de factori specifici. Proximitatea geografică, relațiile administrative deja existente și interdependența funcțională dintre cele două UAT-uri au făcut posibilă colaborarea. În același timp, beneficiarul a subliniat că extinderea parteneriatului la un număr mai mare de UAT-uri ar fi fost dificil de gestionat, în special din cauza procedurilor de semnare electronică și a volumului mare de documente. Din această experiență rezultă recomandarea ca parteneriatele să fie construite pe relații reale și nevoi comune și ca mecanismele de stimulare a parteneriatelor să fie însoțite de proceduri administrative simplificate.

Reprezentanta a menționat dificultățile generate de gestionarea documentației în cazul proiectelor cu mulți parteneri, oferind ca exemplu alte proiecte derulate în cadrul PNRR. Din această perspectivă, se recomandă ca, pentru proiectele care implică parteneriate extinse, să fie analizate soluții de simplificare procedurală, astfel încât coordonarea între parteneri să nu devină un obstacol major în implementare.

Procesul de evaluare a cererii de finanțare este perceput ca fiind corect din punct de vedere procedural, însă lipsa unor informări periodice privind stadiul evaluării a fost resimțită ca o dificultate. Reprezentanta primăriei a subliniat că, pe durata unui interval de peste un an, nu a existat o vizibilitate clară asupra etapelor parcurse, ceea ce a îngreunat planificarea internă și pregătirea pentru etapa de implementare. Din această

experiență rezultă recomandarea introducerii unor mecanisme simple de informare a solicitanților, care să ofere actualizări de status fără a afecta procesul de evaluare.

În ceea ce privește platformele digitale utilizate, reprezentanta a apreciat funcționalitatea și claritatea MySMIS, în contrast cu dificultățile întâmpinate în utilizarea platformelor asociate PNRR. Din această perspectivă, se recomandă menținerea unor platforme stabile, ușor de utilizat și susținute de canale clare de comunicare cu beneficiarii, pentru a reduce presiunea administrativă asupra acestora.

Din perspectiva relației cu cetățenii, se consideră că digitalizarea nu ar trebui să se limiteze la procesele interne ale administrației. Publicarea documentelor, facilitarea accesului la informații și dezvoltarea unor instrumente de participare sunt văzute ca extensii naturale ale digitalizării interne. Totodată, a fost subliniată importanța componentei educative, menționând că simpla publicare a informațiilor nu este suficientă în lipsa unor explicații clare privind funcționarea administrației. Din această experiență rezultă recomandarea integrării unor componente de informare și educare în proiectele de digitalizare, pentru a sprijini utilizarea efectivă a instrumentelor create.

În ansamblu, din perspectiva beneficiarului, proiectul analizat confirmă faptul că digitalizarea administrației publice locale este un proces continuu, care necesită adaptare, sprijin și coerență în timp. Recomandările formulate reflectă experiența concretă a unei administrații care a parcurs deja mai multe etape ale acestui proces și pot constitui repere utile pentru îmbunătățirea viitoarelor intervenții de digitalizare adresate autorităților publice locale.

11. CONCLUZII

Analiza proiectului „Dezvoltarea unui sistem integrat de recunoaștere facială și soluții de videoconferință pentru ședințe oficiale și interacțiuni cu cetățenii în Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni”, realizată pe baza documentației disponibile și a interviului aprofundat cu reprezentantul beneficiarului, evidențiază un parcurs de digitalizare construit gradual, fundamentat pe nevoi administrative reale și susținut de o capacitate instituțională deja existentă. Deși proiectul nu se află încă în etapa de contractare, experiența acumulată până în prezent oferă informații relevante pentru înțelegerea modului în care autoritățile publice locale concep și pregătesc intervenții de digitalizare în cadrul Programului Regional Centru 2021–2027.

Un prim element care se desprinde din această analiză este faptul că proiectul nu reprezintă o inițiativă izolată ci o continuare firească a unui parcurs de digitalizare început anterior. Implementarea unui sistem de arhivare electronică și management al documentelor, realizată printr-un proiect precedent, a creat o bază funcțională care a permis identificarea unor nevoi suplimentare, orientate spre eficientizarea proceselor decizionale și a activității interne. Proiectul analizat se înscrie astfel într-o logică de dezvoltare incrementală, în care soluțiile digitale sunt extinse și adaptate progresiv, fără a rupe continuitatea proceselor administrative existente.

Obiectivele proiectului reflectă această abordare graduală și sunt strâns corelate cu probleme concrete întâmpinate în activitatea zilnică a administrației. Digitalizarea ședințelor oficiale, automatizarea transcrierii și publicării proceselor-verbale, precum și introducerea unor mecanisme de acces și evidență mai eficiente au fost gândite ca soluții pentru reducerea sarcinii administrative și pentru creșterea transparenței. Componenta de recunoaștere facială, deși poate fi percepută ca o soluție tehnologică avansată, a fost integrată ca răspuns pragmatic la dificultăți operaționale existente, fiind inspirată din exemple deja funcționale observate în alte administrații locale.

În același timp, proiectul depășește dimensiunea strict internă a digitalizării și include o componentă orientată către relația cu cetățenii. Publicarea automată a documentelor, facilitarea accesului la informații și dezvoltarea unor instrumente de comunicare și participare sunt gândite ca extensii naturale ale digitalizării interne. Integrarea unei dimensiuni educative, menite să explice procesele administrative și decizionale, indică o înțelegere a faptului că transparența nu se rezumă la accesul la documente, ci presupune și capacitatea cetățenilor de a le înțelege și utiliza.

Stabilirea parteneriatului cu Comuna Lelicieni reprezintă un alt element relevant al proiectului. Colaborarea a fost posibilă datorită proximității geografice, relațiilor administrative deja existente și unui nivel de complexitate al soluțiilor compatibil cu capacitatea partenerului. Experiența acestui parteneriat arată că formulele de colaborare funcționale sunt cele construite pe nevoi reale și relații consolidate, nu cele impuse

exclusiv prin criterii de punctaj. Totodată, dificultățile anticipate în cazul unor parteneriate mai extinse subliniază importanța adaptării cerințelor procedurale la numărul și capacitatea partenerilor implicați.

Parcursul de pregătire și evaluare a cererii de finanțare scoate în evidență atât puncte forte, cât și zone care pot fi îmbunătățite. Beneficiarul a perceput procesul de depunere ca fiind relativ clar, în mare parte datorită experienței anterioare și sprijinului consultanței, care a avut un rol preponderent procedural. Relația cu Agenția pentru Dezvoltare Regională a fost descrisă ca fiind una funcțională și deschisă, solicitările de clarificări fiind clare și relevante. În același timp, lipsa unor informări periodice privind stadiul evaluării a generat dificultăți în planificarea internă, mai ales în contextul unui interval de timp extins între depunerea cererii și primirea deciziei de selecție.

Comparativ cu alte programe de finanțare, experiența beneficiarului indică o percepție pozitivă asupra mecanismelor gestionate de ADR Centru, în special în ceea ce privește stabilitatea și claritatea platformei MySMIS și existența unor canale de comunicare cunoscute. Această relație instituțională este apreciată, însă experiența proiectului sugerează oportunitatea consolidării mecanismelor de informare pe durata evaluării, pentru a crește predictibilitatea și capacitatea beneficiarilor de a-și organiza resursele.

În ansamblu, proiectul analizat ilustrează modul în care digitalizarea administrației publice locale poate fi abordată ca un proces continuu, adaptat capacității instituționale și orientat către rezolvarea unor probleme concrete. Experiența Municipiului Miercurea Ciuc arată că proiectele cu un grad mai ridicat de coerență și sustenabilitate sunt cele construite pe fundații existente, susținute de leadership local și integrate într-o viziune mai amplă de modernizare administrativă.

Recomandările formulate pe parcursul analizei, pornind din experiența concretă a beneficiarului, vizează necesitatea diferențierii apelurilor de finanțare în funcție de capacitatea administrativă a UAT-urilor, sprijinirea abordărilor incrementale, simplificarea procedurilor pentru parteneriatele extinse și îmbunătățirea mecanismelor de informare pe durata evaluării. Totodată, experiența proiectului subliniază importanța menținerii unei relații instituționale apropiate între beneficiari și ADR, bazată pe comunicare clară și sprijin procedural.

În concluzie, chiar dacă proiectul se află încă într-o etapă precontractuală, parcursul său oferă un studiu de caz relevant pentru înțelegerea modului în care administrațiile locale abordează digitalizarea și a condițiilor necesare pentru ca aceste intervenții să fie funcționale și adaptate realităților locale. Concluziile desprinse pot contribui la ajustarea viitoarelor intervenții și la consolidarea politicilor publice dedicate transformării digitale a administrației publice locale în Regiunea Centru.

10.1 Minută interviu Studiu de Caz – Municipiul Miercurea Ciuc

Data: 13 ianuarie 2026

Locație: online

Participanți: reprezentant proiect Municipiul Miercurea Ciuc și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Contextul interviului și obiectivul documentării

Interviul a fost realizat în cadrul procesului de evaluare aferent Priorității 2 – O regiune digitală din Programul Regiunea Centru, având ca obiectiv analiza modului în care proiectele de digitalizare sunt concepute, pregătite și dezvoltate la nivelul autorităților publice locale. Discuția a avut loc într-un moment avansat al procesului de evaluare, ulterior comunicării deciziei de selecție pentru finanțare, dar anterior semnării contractului de finanțare.

Scopul interviului a fost acela de a aprofunda informațiile colectate anterior și de a înțelege mai clar parcursul proiectului din perspectiva beneficiarului, cu accent pe motivația inițială a inițiativei, nevoile locale identificate, structura și logica soluțiilor propuse, modul de pregătire a cererii de finanțare, stabilirea parteneriatului, experiența procesului de evaluare și lecțiile învățate relevante pentru îmbunătățirea mecanismelor de finanțare viitoare.

Proiectul analizat, „Dezvoltarea unui sistem integrat de recunoaștere facială și soluții de videoconferință pentru ședințe oficiale și interacțiuni cu cetățenii în Municipiul Miercurea Ciuc și Comuna Lelicieni”, a fost selectat ca studiu de caz datorită caracterului său integrat și a faptului că reflectă un proces de digitalizare construit în timp, pe baza unei experiențe instituționale anterioare, și nu o inițiativă izolată determinată exclusiv de existența unui apel de finanțare.

Apariția ideii de proiect și identificarea nevoilor locale

În cadrul interviului, interlocutorul a subliniat în mod clar faptul că ideea proiectului nu a apărut ca răspuns direct la lansarea apelului de finanțare, ci reprezintă o continuare logică a unui parcurs de digitalizare început cu mai mulți ani în urmă la nivelul Municipiului Miercurea Ciuc. Administrația locală a beneficiat anterior de un proiect finanțat prin POCA, prin care s-au făcut primii pași concreți în direcția digitalizării interne, respectiv arhivarea electronică a documentelor mai vechi, implementarea unui sistem de management al documentelor și modernizarea parțială a registraturii.

Deși aceste soluții nu sunt considerate pe deplin funcționale sau satisfăcătoare din punct de vedere operațional, ele au reprezentat un punct de plecare important. Experiența utilizării lor a permis administrației să identifice atât avantajele digitalizării, cât și limitele sistemelor existente, generând o înțelegere mai clară a ceea ce ar trebui îmbunătățit sau extins. În acest context, pandemia a acționat ca un factor de accelerare, evidențiind nevoia de a digitaliza nu doar documentele, ci și procesele decizionale și administrative.

Astfel, ideea proiectului a pornit din necesitatea de a eficientiza activitatea internă, de a reduce procedurile administrative greoaie și de a crea un cadru mai coerent pentru luarea deciziilor la nivel instituțional. Digitalizarea ședințelor de consiliu, posibilitatea de a le desfășura online, generarea automată a proceselor-verbale și publicarea acestora au fost identificate ca nevoi concrete, cu impact direct asupra funcționării administrației.

Fundamentarea soluțiilor propuse și surse de inspirație

Interlocutorul a menționat că unele dintre soluțiile incluse în proiect au fost inspirate din exemple de bună practică observate în alte administrații locale. Un exemplu relevant este sistemul de acces în instituție pe bază de recunoaștere facială, observat la Municipiul Sfântu Gheorghe. Această soluție a atras atenția prin simplitatea și eficiența sa, eliminând necesitatea utilizării cartelelor de acces sau a semnării condicii de prezență.

Alegerea acestei soluții nu a fost motivată de dorința de a implementa tehnologii avansate ca scop în sine, ci de nevoia de a reduce fricțiunea operațională și de a simplifica procesele administrative zilnice. În viziunea beneficiarului, digitalizarea trebuie să fie orientată către eficiență și funcționalitate, iar soluțiile alese trebuie să fie ușor de utilizat și adaptate realităților instituționale.

Structura proiectului și logica integrată a soluțiilor digitale

Proiectul a fost conceput ca un sistem integrat de soluții digitale, care să acopere atât dimensiunea internă a administrației, cât și relația cu cetățenii. Pe lângă implementarea sistemului de recunoaștere facială și a soluțiilor de videoconferință pentru ședințele oficiale, proiectul include digitalizarea proceselor decizionale, generarea și arhivarea proceselor-verbale și publicarea acestora în mediul online.

O componentă distinctă a proiectului este cea dedicată comunicării și interacțiunii cu cetățenii. Aceasta vizează facilitarea accesului la informații administrative, creșterea transparenței decizionale și introducerea unor instrumente de participare publică, inclusiv bugetare participativă și materiale educative care explică procesele administrative. Deși interlocutorul a menționat că impactul concret al acestei componente va fi mai clar în etapa de implementare, includerea ei reflectă o viziune integrată asupra digitalizării, care nu se limitează la eficientizarea internă, ci urmărește și îmbunătățirea relației cu cetățenii.

Pregătirea cererii de finanțare și experiența instituțională

Procesul de pregătire a cererii de finanțare a fost perceput ca fiind relativ simplu, în principal datorită experienței anterioare a instituției în gestionarea proiectelor finanțate. Interlocutorul a subliniat importanța existenței unei echipe interne stabile, care cunoaște cerințele programelor de finanțare și are o înțelegere clară a nevoilor instituției.

Consultantul extern implicat în pregătirea cererii a avut un rol limitat, axat pe transpunerea ideii de proiect în limbajul și structura ghidului solicitantului. Definirea obiectivelor, a soluțiilor și a activităților a fost realizată

În principal la nivel intern, cu sprijinul furnizorilor IT cu care instituția colaborase anterior. Această abordare a permis formularea unei cereri de finanțare coerente, bazate pe nevoi reale și pe o capacitate de implementare deja testată.

Stabilirea parteneriatului cu Comuna Lelicieni

Parteneriatul cu Comuna Lelicieni a fost stabilit relativ rapid, fiind justificat de proximitatea geografică și de relațiile administrative existente între cele două unități administrativ-teritoriale. Interlocutorul a explicat că există o interdependență funcțională clară între municipiu și comună, o parte semnificativă a locuitorilor comunei utilizând serviciile municipale.

Parteneriatul a fost motivat și de necesitatea obținerii punctajului suplimentar prevăzut de apelul de finanțare, dar și de dorința de a sprijini o comună care nu avea experiență anterioară în proiecte de digitalizare. Municipiul Miercurea Ciuc a perceput acest parteneriat ca pe o oportunitate de transfer de experiență și de consolidare a capacității administrative la nivel local. Totodată, interlocutorul a subliniat că extinderea parteneriatului la mai multe UAT-uri ar fi crescut semnificativ complexitatea administrativă și ar fi îngreunat procesul de depunere și implementare.

Experiența procesului de evaluare și relația cu ADR

Cererea de finanțare a fost depusă în toamna anului 2024, iar solicitările de clarificări au fost primite în vara anului următor. Decizia de selecție pentru finanțare a fost comunicată ulterior, după finalizarea perioadei de contestații. Interlocutorul a apreciat relația cu ADR Centru ca fiind una bună, caracterizată prin comunicare clară și disponibilitate în etapa de pregătire a cererii.

Cu toate acestea, durata îndelungată a procesului de evaluare a fost percepută ca o dificultate, în special în lipsa unor informări periodice privind stadiul evaluării. Beneficiarul a menționat că o mai mare transparență și predictibilitate în această etapă ar fi facilitat planificarea resurselor interne și a etapelor ulterioare de implementare.

Comparația cu alte mecanisme de finanțare

În cadrul discuției, interlocutorul a realizat o comparație între mecanismul Programului Regiunea Centru și cel al PNRR. Platforma MySMIS a fost percepută ca fiind mai transparentă și mai ușor de utilizat, în timp ce mecanismul PNRR a fost descris ca fiind dificil de urmărit, cu un nivel scăzut de claritate instituțională și cu dificultăți în identificarea interlocutorilor relevanți.

Factori determinanți în maturizarea proiectului

Un element central al discuției a fost rolul capacității administrative și al sprijinului leadership-ului local în conturarea și maturizarea proiectului. Interlocutorul a subliniat că susținerea conducerii instituției a fost esențială pentru asumarea soluțiilor propuse și pentru continuitatea procesului de digitalizare. Proiectul este rezultatul unei abordări incrementale, construită pe baza experienței anterioare și a unei evaluări realiste a resurselor disponibile.

Beneficiile anticipate și perspectivele de dezvoltare

Beneficiarul anticipează că implementarea proiectului va conduce la o mai bună organizare internă, la eficientizarea proceselor decizionale și la creșterea transparenței administrative. Totodată, se consideră că proiectul va genera noi nevoi și direcții de dezvoltare, confirmând faptul că digitalizarea este un proces continuu, care necesită adaptare și actualizare constantă.

11. STUDIU DE CAZ NR. 11 – DEZVOLTAREA DIGITALĂ A PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI GHEORGHENI ȘI A ORAȘULUI BĂLAN ÎN BENEFICIUL CETĂȚENILOR ȘI AL AUTORITĂȚILOR PUBLICE

Denumire evaluare: Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”

Denumire proiect: Dezvoltarea digitală a Primăriei Municipiului Gheorgheni și a Orașului Bălan în beneficiul cetățenilor și al autorităților publice

Beneficiar: Municipiul Gheorghe, cod SMIS 337086

Localizare investiție: Municipiul Gheorgheni, Orașul Bălan, județul Harghita

1. OBIECTUL ȘI SCOPUL STUDIULUI DE CAZ

Acest studiu de caz are rolul de a sprijini procesul de evaluare a intervențiilor finanțate prin Programul Regional Regiunea Centru, în cadrul Temei 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”. Analizele și constatările prezentate contribuie la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare și permit realizarea unor comparații între diferitele tipuri de intervenții, investiții și beneficiari. Aceste comparații evidențiază mecanismele prin care resursele disponibile și cele create în cadrul proiectelor sunt utilizate și valorificate, precum și modul în care acești factori, alături de elementele de context, influențează implementarea și rezultatele intervențiilor.

Studiul de caz contribuie, de asemenea, la evaluarea măsurii în care intervențiile de digitalizare răspund nevoilor grupurilor țintă, oferă soluții eficiente la provocările socio-economice din Regiunea Centru și sprijină strategiile și obiectivele relevante ale programului.

Selecția proiectului analizat în cadrul acestui studiu de caz a fost realizată conform criteriilor stabilite în metodologia de evaluare, având în vedere tipul de intervenție, nivelul de complexitate și tipul solicitantului. Proiectul face parte din eșantionul **dedicat APL-urilor**, asigurând astfel diversitatea tipurilor de beneficiari și posibilitatea analizării modului în care diferite contexte instituționale și economice influențează procesul de digitalizare.

Metodologia utilizată îmbină analiza documentară bazată pe documentele de proiect furnizate de beneficiar (**cererea de finanțare**) cu interviul realizat cu **reprezentantul APL-ului**, asigurând o înțelegere completă a modului în care intervențiile contribuie la dezvoltarea și modernizarea regiunii prin digitalizare.

2. PREZENTAREA CAZULUI OBIECT AL STUDIULUI

Denumire proiect	Dezvoltarea digitală a Primăriei Municipiului Gheorgheni și a Orașului Bălan în beneficiul cetățenilor și al autorităților publice
Cod SMIS	337086
Localizare	Municipiul Gheorgheni, Orașul Bălan, județul Harghita
Beneficiar	Primăriei Municipiului Gheorgheni lider, Orașul Bălan partener
Prioritate/ Obiectiv specific	P2.O regiune digitală RSO1.2_Vvalorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice
Apel proiect/ Operațiune	Intervenția 2.1.1 Comunități digitale pentru o regiune inteligentă – soluții digitale
Perioadă de implementare (început/final)	-
Buget proiect	Buget total nerambursabil 2.434.584,78
Context proiect	Municipiul Gheorgheni și Orașul Bălan sunt două unități administrativ-teritoriale cu dimensiuni și capacități administrative diferite, dar cu nevoi convergente în ceea ce privește modernizarea modului de furnizare a serviciilor publice. Ambele localități se confruntă cu provocări structurale specifice administrațiilor publice locale de dimensiune mică și medie, caracterizate prin resurse umane limitate, proceduri administrative predominant bazate pe suport fizic și o
Justificare proiect	

presiune tot mai mare pentru creșterea eficienței și transparenței în relația cu cetățenii și mediul economic.

În acest context, digitalizarea este abordată ca un instrument necesar pentru reducerea disfuncționalităților administrative, îmbunătățirea fluxurilor interne de lucru și facilitarea interacțiunii cu cetățenii. Nevoia de digitalizare este determinată atât de dificultăți concrete în gestionarea documentelor și a circuitelor administrative, cât și de evoluțiile legislative și instituționale la nivel central, care impun utilizarea unor instrumente digitale precum semnătura electronică, gestionarea electronică a documentelor și comunicarea prin platforme informatice.

La nivelul Municipiului Gheorgheni, procesul de digitalizare a fost inițiat ca urmare a unei reevaluări a priorităților administrative, fiind recunoscut faptul că funcționarea pe baza procedurilor tradiționale nu mai este sustenabilă. În lipsa unei predictibilități privind accesarea fondurilor nerambursabile și având în vedere durata mare a proceselor de evaluare și contractare, administrația locală a început digitalizarea unor fluxuri interne din fonduri proprii. Aceste demersuri au vizat în principal registratura și gestionarea documentelor, cu scopul de a eficientiza activitatea internă și de a crea premisele pentru dezvoltarea ulterioară a serviciilor digitale destinate cetățenilor.

În paralel, au fost inițiate acțiuni orientate către îmbunătățirea relației cu cetățenii, prin testarea unor soluții digitale de comunicare și prin optimizarea canalelor existente de informare publică. Aceste măsuri răspund nevoii de a reduce deplasările la sediul primăriei și de a facilita accesul la servicii administrative de bază, într-un context în care cerințele cetățenilor privind rapiditatea și accesibilitatea serviciilor publice sunt în creștere.

Parteneriatul dintre Municipiul Gheorgheni și Orașul Bălan reflectă atât necesitatea îndeplinirii criteriilor aferente apelului de finanțare, cât și existența unor nevoi comune, în special în ceea ce privește lipsa personalului și dificultatea gestionării volumului de activitate administrativă. Pentru Orașul Bălan, digitalizarea este percepută ca un mijloc de compensare a capacității administrative reduse, prin automatizarea unor procese și prin simplificarea fluxurilor de lucru.

Cele două unități administrativ-teritoriale sunt membre ale unei Asociații de Dezvoltare Intercomunitară, care oferă un cadru de cooperare instituțională și sprijină inițiativele comune de modernizare a serviciilor publice. Acest cadru asociativ facilitează coordonarea intervențiilor și permite abordarea unor probleme comune într-o manieră structurată, inclusiv în domeniul digitalizării administrației publice.

Utilizatorii finali ai soluțiilor propuse sunt cetățenii celor două localități, reprezentanții mediului de afaceri local și angajații primăriilor. La nivelul comunităților, gradul de alfabetizare digitală este sub media națională, ceea ce impune dezvoltarea unor soluții ușor de utilizat și adaptate nivelului de competență digitală al utilizatorilor. În acest sens, digitalizarea nu este privită exclusiv ca un demers tehnic, ci presupune și un efort de adaptare organizațională și de instruire a personalului și a utilizatorilor finali.

În ansamblu, contextul administrativ și instituțional al Municipiului Gheorgheni și al Orașului Bălan justifică necesitatea implementării unor soluții de digitalizare orientate către eficientizarea activității interne, reducerea birocrăției și îmbunătățirea relației cu cetățenii. Proiectul propus răspunde unor nevoi reale identificate la nivel local și se înscrie într-un demers de modernizare a

	administrației publice, adaptat capacității administrative și specificului celor două unități administrativ-teritoriale.

3. Obiectivele și Logica intervenției

Intervenția propusă de Municipiul Gheorgheni, în parteneriat cu Orașul Bălan, este construită pe baza unei logici clare de intervenție, orientată către modernizarea modului de funcționare a administrațiilor publice locale și îmbunătățirea relației acestora cu cetățenii și mediul de afaceri. Obiectivele proiectului sunt formulate în concordanță cu nevoile identificate la nivelul celor două unități administrativ-teritoriale și cu prioritățile Programului Regional Centru 2021–2027, având în vedere atât limitările de capacitate administrativă existente, cât și necesitatea adaptării administrației locale la cerințele actuale de digitalizare.

Obiectivul general al intervenției este creșterea nivelului de digitalizare a administrațiilor publice locale din Municipiul Gheorgheni și Orașul Bălan, prin implementarea unor soluții digitale care să contribuie la eficientizarea proceselor administrative interne, la reducerea birocrăției și la îmbunătățirea accesului cetățenilor la servicii publice. Intervenția urmărește consolidarea capacității instituționale a celor două primării, astfel încât acestea să poată furniza servicii publice într-un mod mai coerent, mai rapid și mai transparent.

Obiectivele specifice ale proiectului reflectă o abordare structurată a procesului de digitalizare, concentrată pe funcțiile esențiale ale administrației locale. Un prim obiectiv îl reprezintă dezvoltarea și operaționalizarea unui portal digital destinat persoanelor fizice și juridice, care să permită accesul online la o proporție semnificativă din serviciile oferite de primării. Prin acest obiectiv se urmărește reducerea necesității deplasărilor la sediile instituțiilor, simplificarea interacțiunii cu administrația și creșterea gradului de utilizare a serviciilor publice digitale.

Un al doilea obiectiv specific vizează implementarea unui sistem de management electronic al documentelor și a unei registraturi electronice, care să permită gestionarea unitară și trasabilă a documentelor, optimizarea fluxurilor interne de lucru și reducerea timpilor de procesare a solicitărilor administrative. Acest obiectiv este corelat direct cu necesitatea îmbunătățirii activității interne a administrațiilor locale și reprezintă o condiție esențială pentru funcționarea eficientă a serviciilor digitale destinate cetățenilor.

Un alt obiectiv al intervenției este reducerea duratei de procesare a cererilor interne și a solicitărilor adresate administrației locale, prin automatizarea unor fluxuri de lucru și prin utilizarea instrumentelor digitale. Prin această măsură se urmărește atât creșterea eficienței administrative, cât și îmbunătățirea calității serviciilor oferite cetățenilor, în condițiile respectării cadrului legal aplicabil.

Proiectul include, de asemenea, dezvoltarea unor instrumente digitale de comunicare și interacțiune cu cetățenii, inclusiv soluții care să faciliteze accesul la informații și servicii publice pentru persoane cu niveluri diferite de competență digitală. Accentul este pus pe dezvoltarea unor soluții ușor de utilizat, adaptate contextului local, având în vedere faptul că nivelul de alfabetizare digitală este sub media națională la nivelul celor două comunități. În acest sens, intervenția integrează și componente de instruire și acomodare a utilizatorilor, atât la nivelul personalului administrativ, cât și al beneficiarilor finali.

Un obiectiv complementar al proiectului este legat de susținerea unor măsuri cu impact indirect asupra eficienței utilizării resurselor și asupra reducerii consumului de hârtie și a deplasărilor inutile, contribuind astfel la o utilizare mai rațională a resurselor și la diminuarea impactului administrativ asupra mediului. Aceste măsuri sunt integrate ca parte a unui proces de modernizare a administrației, fără a reprezenta scopuri izolate în sine.

Logica intervenției pornește de la premisa că digitalizarea eficientă a administrației publice locale trebuie să fie construită în jurul proceselor administrative de bază și a nevoilor reale ale utilizatorilor, nu în jurul unor soluții tehnice complexe sau dificil de gestionat. În acest sens, proiectul este structurat astfel încât să consolideze mai întâi funcționarea internă a administrațiilor locale, prin instrumente de gestionare a documentelor și a fluxurilor de lucru, și să extindă ulterior serviciile digitale către cetățeni și mediul de afaceri.

Parteneriatul dintre Municipiul Gheorgheni și Orașul Bălan contribuie la această logică de intervenție prin valorificarea complementarității dintre cele două administrații și prin distribuirea eficientă a resurselor disponibile. Pentru Orașul Bălan, intervenția reprezintă o oportunitate de a compensa capacitatea administrativă limitată prin utilizarea soluțiilor digitale, în timp ce pentru Municipiul Gheorgheni proiectul consolidează un proces de modernizare deja inițiat.

Obiectivele și logica intervenției sunt coerente cu contextul administrativ și instituțional al celor două unități administrativ-teritoriale și cu prioritățile programului de finanțare. Intervenția este concepută ca un răspuns direct la nevoile identificate la nivel local, urmărind obținerea unor rezultate concrete în ceea ce privește eficiența administrativă, accesul la servicii publice și capacitatea instituțională, fără a introduce soluții care să depășească nivelul real de maturitate și resurse al administrațiilor implicate.

4. COMPONENTELE PROIECTULUI

Activități	Activitatea 1 – Managementul proiectului Această activitate vizează coordonarea generală a proiectului pe întreaga durată de implementare, în conformitate cu prevederile contractului de finanțare. Sunt avute în vedere organizarea și funcționarea echipei de management, monitorizarea îndeplinirii obiectivelor, respectarea calendarului de activități și gestionarea relației cu autoritatea de finanțare și cu alte părți implicate. Activitatea include raportarea tehnică și financiară, elaborarea și transmiterea cererilor de rambursare, formularea răspunsurilor la solicitările de clarificări, monitorizarea riscurilor și sprijin în pregătirea vizitelor de monitorizare. Activitatea 2 – Servicii de consultanță și asistență tehnică în digitalizare Având în vedere lipsa expertizei tehnice interne necesare implementării unui proiect complex de digitalizare, se vor contracta servicii de consultanță specializată. Activitatea include realizarea auditului tehnic IT, analiza nevoilor funcționale și tehnice, elaborarea specificațiilor tehnice și a caietelor de sarcini, sprijin în evaluarea ofertelor tehnice, precum și asistență pe parcursul dezvoltării, testării și recepției soluțiilor digitale. Consultantul va include în echipă specialiști IT cu experiență relevantă în digitalizarea administrației publice. Activitatea 3 – Derularea procedurilor de achiziție publice Această activitate presupune organizarea și desfășurarea procedurilor de achiziție pentru echipamentele IT, soluțiile informatice și serviciile necesare implementării proiectului. Sunt incluse elaborarea documentațiilor de achiziție, publicarea procedurilor, evaluarea ofertelor, semnarea contractelor cu furnizorii și arhivarea documentațiilor aferente, cu respectarea legislației în vigoare și a cerințelor autorității de finanțare. Activitatea 4 – Achiziția și instalarea infrastructurii IT În cadrul acestei activități vor fi achiziționate și instalate echipamentele IT necesare funcționării soluțiilor digitale, respectiv servere pentru găzduirea aplicațiilor, sisteme de stocare pentru backup și arhivare, echipamente de securitate cibernetică (firewall), precum și echipamente auxiliare, cum ar fi laptopuri și rack-uri. Echipamentele vor fi configurate și integrate în infrastructura IT existentă, cu respectarea cerințelor de securitate, eficiență energetică și continuitate operațională. Activitatea 5 – Dezvoltarea și implementarea soluțiilor digitale pentru servicii publice Activitatea presupune dezvoltarea și implementarea de soluții digitale destinate relației cu cetățenii și mediul de afaceri, incluzând portaluri dedicate persoanelor fizice și juridice, formulare online dinamice, aplicații mobile native (iOS și Android), o platformă pentru gestionarea proiectelor finanțate de UAT, precum și mecanisme de autentificare securizată și portofel electronic de documente. Soluțiile vor permite transmiterea cererilor online, notificări în timp real și acces facil la serviciile publice.



	Activitatea 6 – Digitalizarea și optimizarea fluxurilor interne ale primăriilor Această activitate vizează modernizarea proceselor administrative interne prin implementarea registraturii inteligente, automatizarea fluxurilor interne de lucru și a managementului documentelor, retro-digitalizarea documentelor existente, implementarea modulelor pentru resurse umane și dezvoltarea unei soluții dedicate domeniului urbanismului. Scopul activității este reducerea birocrăției, creșterea eficienței și îmbunătățirea trasabilității proceselor administrative. Activitatea 7 – Analiza și raportarea datelor În cadrul acestei activități va fi implementată o platformă de tip Business Intelligence, care va permite colectarea, analiza și vizualizarea datelor generate de serviciile publice și fluxurile interne. Activitatea include asigurarea interoperabilității între sistemele existente, facilitarea procesului decizional și creșterea transparenței administrative. Activitatea 8 – Educația și conștientizarea cetățenilor Această activitate urmărește creșterea gradului de utilizare a soluțiilor digitale și promovarea comportamentelor responsabile prin dezvoltarea de materiale educative interactive, implementarea unei aplicații de e-learning, utilizarea unui chatbot bazat pe inteligență artificială pentru asistență și accesibilitate, precum și derularea de campanii de informare și conștientizare privind digitalizarea, eficiența energetică și dezvoltarea durabilă. Activitatea 9 – Dezvoltare durabilă și eficiență energetică Activitatea include implementarea unor module digitale dedicate monitorizării și optimizării consumului energetic, precum și informării cetățenilor privind utilizarea eficientă a resurselor. Sunt prevăzute soluții de notificare personalizată, hărți interactive și instrumente de analiză care sprijină comportamente sustenabile. Activitatea 10 – Informare, publicitate și comunicare Această activitate asigură respectarea obligațiilor de comunicare și vizibilitate, conform contractului de finanțare și Manualului de Identitate Vizuală. Include realizarea materialelor de promovare, publicarea anunțurilor de început și final de proiect, actualizarea informațiilor pe canalele oficiale și colaborarea cu furnizorii de servicii de comunicare.
Rezultate așteptate	În cadrul Obiectivului specific RSO1.2 – <i>Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al autorităților publice</i>, finanțat prin FEDR – Fondul European de Dezvoltare Regională, proiectul are ca rezultat principal dezvoltarea și implementarea unor soluții digitale la nivelul Municipiului Gheorgheni și al Orașului Bălan, cu impact direct asupra serviciilor publice și a funcționării administrative. Un rezultat așteptat este implementarea unor soluții digitale noi destinate cetățenilor, care vor permite accesul online la servicii publice locale, transmiterea electronică a documentelor, depunerea cererilor și primirea de informații privind stadiul acestora. Prin utilizarea acestor instrumente, se urmărește reducerea interacțiunilor fizice cu administrația și facilitarea accesului la servicii pentru persoane fizice și juridice. Un alt rezultat constă în introducerea unor soluții pentru eficientizarea proceselor administrative interne ale celor două primării. Digitalizarea registraturii, gestionarea electronică a documentelor și automatizarea fluxurilor de lucru vor contribui la reducerea volumului de activități manuale, la o mai bună organizare a proceselor interne și la îmbunătățirea trasabilității operațiunilor administrative. Proiectul include și dezvoltarea unei soluții interactive pentru optimizarea consumului energetic, care va permite informarea utilizatorilor cu privire la consum și la posibilitățile de reducere a acestuia. Soluția va fi utilizată atât la nivelul administrației locale, cât și de către cetățeni, ca instrument de sprijin pentru utilizarea mai eficientă a resurselor energetice. Un rezultat suplimentar al proiectului este identificarea unor modele de implementare rezultate din cooperarea teritorială dintre Municipiul Gheorgheni și

	Orașul Bălan. Implementarea comună a soluțiilor digitale permite testarea acestora în contexte administrative diferite și documentarea unor abordări care pot fi utilizate și de alte unități administrativ-teritoriale. În ansamblu, rezultatele așteptate reflectă aplicarea digitalizării în activitatea administrației publice locale, cu efecte asupra accesului la servicii, organizării interne și utilizării resurselor, în concordanță cu obiectivele RSO1.2.
Grup țintă	Cetățenii Municipiului Gheorgheni și ai Orașului Bălan Cetățenii celor două unități administrativ-teritoriale reprezintă principalul grup țintă al proiectului. Proiectul vizează deservirea unui număr de cel puțin 2.200 de persoane, reprezentând minimum 10% din populația cumulată a celor două localități. Conform Recensământului populației din anul 2021, Municipiul Gheorgheni are 15.884 de locuitori, iar Orașul Bălan 5.414 locuitori, totalul populației fiind de 21.298 de persoane. Beneficiarii vor avea acces mai rapid la serviciile publice locale, inclusiv depunerea electronică a documentelor, plata taxelor și obținerea de informații administrative, cu reducerea timpului de așteptare și a costurilor asociate deplasărilor. Totodată, utilizarea soluțiilor digitale va contribui la creșterea transparenței prin accesul facil la informațiile de interes public. Angajații unităților administrativ-teritoriale partenere Personalul din cadrul primăriilor Municipiului Gheorgheni și Orașului Bălan constituie un alt grup țintă relevant al proiectului. Implementarea soluțiilor digitale va sprijini activitatea angajaților prin optimizarea fluxurilor de lucru, reducerea volumului de activități manuale și îmbunătățirea organizării interne. Aceste schimbări vor contribui la creșterea eficienței operaționale și la îmbunătățirea calității serviciilor publice oferite. Reprezentanții mediului de afaceri Proiectul se adresează și mediului de afaceri local, oferind acces simplificat și mai rapid la serviciile administrative necesare desfășurării activităților economice. Prin digitalizarea proceselor, reprezentanții companiilor vor putea interacționa mai eficient cu administrația publică locală, reducând timpul și resursele necesare pentru obținerea documentelor și avizelor, ceea ce sprijină un cadru administrativ mai predictibil pentru dezvoltarea activităților economice. Alte instituții publice Implementarea proiectului va avea efecte și asupra altor instituții publice care colaborează cu cele două primării. Digitalizarea proceselor și utilizarea unor soluții interoperabile vor contribui la îmbunătățirea colaborării interinstituționale, la reducerea birocrăției și la eficientizarea fluxurilor de lucru comune, susținând un mod de funcționare administrativă mai coerent și mai bine coordonat.

5. PROGRES ÎN IMPLEMENTARE

La momentul realizării prezentului studiu de caz, proiectul „Dezvoltarea digitală a Primăriei Municipiului Gheorgheni și a Orașului Bălan în beneficiul cetățenilor și al autorităților publice” nu se află încă în etapa de implementare propriu-zisă, fiind în curs de parcurgere a etapelor administrative aferente evaluării și precontractării. Cererea de finanțare a fost depusă în luna februarie 2025, iar procesul de evaluare s-a desfășurat pe o durată mai mare decât cea anticipată inițial, situație care a influențat calendarul estimat pentru demararea activităților finanțate.

Deși lipsa unui contract de finanțare semnat limitează posibilitatea începerii implementării formale, progresul proiectului nu poate fi evaluat exclusiv prin prisma stadiului procedural. La nivelul Municipiului Gheorgheni, procesul de digitalizare a administrației publice locale a fost inițiat anterior depunerii cererii de finanțare, prin utilizarea fondurilor proprii pentru digitalizarea unor fluxuri administrative interne considerate esențiale pentru funcționarea instituției. Aceste demersuri au vizat, în principal, introducerea unor soluții de gestionare electronică a documentelor, utilizarea semnăturii electronice și reorganizarea circuitelor interne de lucru, cu scopul de a reduce dependența de documentele în format fizic și de a eficientiza activitatea personalului.

Implementarea acestor soluții preliminare a presupus un proces de adaptare organizațională, atât la nivelul conducerii, cât și la nivelul personalului de execuție. Angajații primăriei au început să utilizeze noile instrumente digitale în activitatea curentă, ceea ce a permis identificarea unor dificultăți practice, ajustarea procedurilor interne și clarificarea responsabilităților asociate noilor fluxuri de lucru. Această etapă de acomodare reprezintă un progres relevant din perspectiva pregătirii instituției pentru implementarea proiectului finanțat, întrucât reduce riscul de blocaje sau întârzieri în faza inițială a implementării.

În paralel cu modernizarea fluxurilor interne, administrația locală a testat și soluții digitale orientate către relația cu cetățenii. Printre acestea se numără aplicații de sesizare a problemelor de interes local și îmbunătățiri ale canalelor de comunicare online, inclusiv site-ul instituției. Aceste soluții sunt utilizate într-o formă limitată și sunt supuse unor ajustări continue, în funcție de feedback-ul primit din partea utilizatorilor. Deși nu constituie un ecosistem digital complet, ele oferă administrației locale o experiență practică utilă privind modul în care cetățenii interacționează cu serviciile digitale și care sunt principalele bariere de utilizare.

În ceea ce privește partenerul de proiect, Orașul Bălan se află într-o etapă de pregătire similară, fără activități de implementare finanțate în desfășurare. Capacitatea administrativă limitată a acestei unități administrativ-teritoriale face ca digitalizarea să fie percepută ca un instrument necesar pentru simplificarea activității interne și pentru gestionarea mai eficientă a volumului de muncă. Colaborarea dintre Municipiul Gheorgheni și Orașul Bălan se menține la nivel instituțional, fiind realizate schimburi de informații și coordonări privind etapele următoare ale proiectului, în vederea unei demarări coerente imediat după semnarea contractului de finanțare.

Un element relevant pentru progresul general al proiectului este implicarea Municipiului Gheorgheni în alte inițiative cu componentă digitală, inclusiv în proiecte în care acesta are calitatea de partener. Un astfel de proiect, axat pe soluții de tip smart city, se află în etapa de precontractare și vizează digitalizarea unor componente legate de managementul circulației și al serviciilor urbane. Experiența acumulată în cadrul acestor inițiative contribuie la creșterea gradului de familiarizare a personalului cu cerințele specifice proiectelor de digitalizare și la consolidarea capacității instituționale de a gestiona intervenții de natură tehnologică.

Procesul îndelungat de evaluare și contractare este perceput ca un factor care influențează negativ ritmul de implementare, în special în cazul proiectelor de digitalizare, unde soluțiile tehnice și condițiile de piață pot suferi modificări într-un interval relativ scurt. Această situație a determinat administrația locală să adopte o abordare prudentă, prin inițierea unor măsuri care să poată fi susținute din bugetul propriu și care să fie compatibile cu obiectivele proiectului finanțat. În acest mod, proiectul propus nu este conceput ca un punct de pornire absolut, ci ca o etapă de consolidare și extindere a unor soluții deja testate în practică.

Din perspectiva pregătirii administrative, pot fi identificate progrese semnificative în ceea ce privește organizarea echipei de proiect, clarificarea rolurilor și responsabilităților și stabilirea relațiilor de lucru cu consultanții și furnizorii de servicii IT. Deși implementarea efectivă a activităților finanțate nu a început, aceste elemente de pregătire sunt esențiale pentru asigurarea unui demaraj eficient al proiectului și pentru reducerea riscurilor asociate fazei inițiale de implementare.

Un alt aspect relevant al progresului îl reprezintă nivelul de conștientizare crescut, la nivelul administrației locale, privind importanța adaptării soluțiilor digitale la capacitatea reală de utilizare a personalului și a cetățenilor. Experiența acumulată prin utilizarea soluțiilor implementate din fonduri proprii a evidențiat necesitatea ca instrumentele digitale să fie ușor de utilizat și să fie însoțite de activități de instruire și suport. Aceste lecții sunt avute în vedere în planificarea activităților viitoare ale proiectului finanțat.

În același timp, lipsa unui contract de finanțare semnat generează o serie de constrângeri obiective. Nu pot fi demarate proceduri de achiziție pentru soluțiile digitale prevăzute în proiect, iar planificarea detaliată a activităților rămâne condiționată de clarificarea calendarului contractual. Această situație limitează capacitatea administrației locale de a angaja resurse suplimentare și de a avansa în implementarea componentelor mai complexe ale proiectului.

Cu toate acestea, progresul realizat până în prezent indică existența unui nivel de pregătire instituțională care poate facilita implementarea ulterioară. Administrația locală a demonstrat capacitatea de a iniția și gestiona proiecte de digitalizare într-un context de resurse limitate, de a colabora cu consultanți și furnizori

externi și de a adapta procedurile interne la noile instrumente digitale. Aceste elemente reduc riscul ca proiectul finanțat să întâmpine dificultăți majore în faza de implementare.

În ceea ce privește calendarul estimat, implementarea proiectului este planificată pentru o durată de 21 de luni, începând cu momentul semnării contractului de finanțare. Activitățile prevăzute includ achiziția serviciilor de consultanță, dezvoltarea și implementarea soluțiilor digitale, testarea acestora, instruirea utilizatorilor și activitățile de informare și raportare. Progresul realizat până în prezent la nivel instituțional creează premisele unei derulări mai fluide a acestor activități, în măsura în care procedurile administrative vor permite demararea lor într-un interval de timp rezonabil.

În concluzie, deși proiectul nu se află încă în etapa de implementare formală, există un progres real și relevant la nivelul administrației locale, reflectat prin inițierea unor măsuri de digitalizare din fonduri proprii, pregătirea organizațională și acumularea de experiență practică. Acest progres contribuie la reducerea riscurilor asociate implementării și la creșterea capacității instituționale de a gestiona un proiect de digitalizare complex, imediat după semnarea contractului de finanțare.

6. PROCESUL DE IMPLEMENTARE (PROGRES ȘI MECANISME INTERNE)

Procesul de implementare al proiectului „Dezvoltarea digitală a Primăriei Municipiului Gheorgheni și a Orașului Bălan în beneficiul cetățenilor și al autorităților publice” trebuie analizat în raport cu stadiul actual al proiectului, respectiv etapa de evaluare și precontractare, în absența unui contract de finanțare semnat. În acest context, implementarea nu poate fi evaluată prin prisma livrabililor realizate sau a progresului fizic al activităților, ci prin modul în care administrațiile implicate s-au pregătit instituțional, procedural și organizațional pentru derularea proiectului, precum și prin mecanismele interne activate sau consolidate în vederea implementării viitoare.

La nivelul Municipiului Gheorgheni, procesul de implementare este precedat de o serie de acțiuni pregătitoare care au vizat adaptarea modului de funcționare internă la cerințele unui proiect de digitalizare. Aceste acțiuni nu au fost inițiate exclusiv ca urmare a depunerii cererii de finanțare, ci au rezultat din necesitatea practică de a îmbunătăți gestionarea documentelor și a fluxurilor administrative într-un context caracterizat de volum mare de activitate și resurse umane limitate. Prin urmare, înainte de demararea formală a proiectului, administrația locală a început să utilizeze instrumente digitale de bază pentru registratură și managementul documentelor, ceea ce a presupus modificări ale procedurilor interne și o adaptare graduală a personalului.

Acest proces de adaptare internă a implicat clarificarea responsabilităților funcționarilor în utilizarea noilor instrumente, stabilirea unor reguli de lucru mai stricte privind circulația documentelor și introducerea semnăturii electronice în activitatea curentă. Deși aceste măsuri nu fac parte formal din activitățile proiectului finanțat, ele reprezintă un progres relevant din perspectiva mecanismelor interne de implementare, întrucât reduc riscul de blocaj instituțional în momentul demarării proiectului și facilitează integrarea ulterioară a soluțiilor digitale mai complexe.

În paralel, a fost realizată o pregătire administrativă a instituției pentru gestionarea unui proiect de digitalizare, inclusiv prin stabilirea unei echipe interne cu atribuții clare în domeniul proiectelor și prin consolidarea relației de lucru cu consultanți externi. Având în vedere lipsa expertizei IT dedicate la nivelul instituției, colaborarea cu consultanți și furnizori externi este considerată un mecanism esențial pentru implementare. În această etapă, administrația locală a pus accent pe definirea clară a nevoilor funcționale și pe înțelegerea limitelor proprii de capacitate, pentru a evita supraîncărcarea instituției cu soluții dificil de gestionat.

Procesul de implementare este gândit ca unul etapizat, în care primele activități vizează consolidarea funcționării interne, urmate de extinderea serviciilor digitale către cetățeni și mediul de afaceri. Această abordare se reflectă și în modul de pregătire internă, prin prioritizarea acelor mecanisme care susțin activitatea administrativă zilnică. Utilizarea soluțiilor digitale implementate din fonduri proprii a permis testarea capacității instituției de a gestiona schimbarea organizațională și de a identifica punctele vulnerabile, precum rezistența la schimbare sau dificultățile de utilizare întâmpinate de personal.

La nivelul partenerului de proiect, Orașul Bălan, procesul de implementare este influențat într-o măsură mai mare de constrângerile legate de capacitatea administrativă redusă. Lipsa personalului specializat și

volumul ridicat de sarcini administrative fac ca implementarea soluțiilor digitale să fie percepută ca o necesitate pentru simplificarea activității curente. În această etapă, mecanismele interne sunt concentrate pe pregătirea instituțională și pe asigurarea unei coordonări eficiente cu liderul de proiect, Municipiul Gheorgheni, astfel încât implementarea să poată fi realizată într-o manieră coerentă și adaptată resurselor disponibile.

Coordonarea dintre cele două unități administrativ-teritoriale se realizează la nivel instituțional, prin schimburi de informații și alinierea etapelor de pregătire. Apartenența comună la o structură asociativă de tip ADI facilitează această coordonare și oferă un cadru formal de cooperare, care poate fi valorificat și în etapa de implementare propriu-zisă. Deși activitățile finanțate nu au început, existența acestui cadru instituțional contribuie la reducerea riscurilor legate de comunicare și de aliniere a deciziilor.

Un element important al procesului de implementare îl reprezintă gestionarea relației cu furnizorii de soluții IT. În lipsa unui contract de finanțare, nu pot fi demarate proceduri de achiziție, însă administrația locală a desfășurat deja un proces de consultare a pieței și de dialog cu potențiali furnizori. Acest proces a avut rolul de a clarifica opțiunile tehnice disponibile, de a înțelege implicațiile operaționale ale diferitelor soluții și de a calibra așteptările în raport cu bugetul și capacitatea internă. Aceste activități pregătitoare constituie un mecanism intern relevant, care poate contribui la derularea mai eficientă a procedurilor de achiziție după semnarea contractului.

Din perspectiva managementului proiectului, procesul de implementare este susținut de o abordare precaută, orientată spre reducerea riscurilor. Experiența administrației locale cu alte proiecte finanțate a evidențiat dificultăți legate de solicitările administrative repetitive, de durata procedurilor și de lipsa de flexibilitate în implementare. Aceste experiențe au determinat o atenție sporită acordată planificării interne și documentării proceselor, chiar înainte de demararea formală a proiectului. În acest sens, mecanismele interne includ o monitorizare atentă a evoluției proiectului în faza de precontractare și o actualizare constantă a planificării interne, în funcție de informațiile disponibile.

Un alt aspect relevant al procesului de implementare îl reprezintă pregătirea pentru activitățile de instruire și adaptare a utilizatorilor. Având în vedere nivelul relativ scăzut de alfabetizare digitală la nivelul comunităților și diversitatea utilizatorilor finali, administrațiile locale au conștientizat necesitatea ca implementarea să fie însoțită de măsuri de suport și formare. Experiența utilizării soluțiilor digitale deja implementate a evidențiat importanța unor instrumente intuitive și a unui suport adecvat pentru utilizatori, aspecte care sunt avute în vedere în planificarea viitoarelor activități ale proiectului.

Procesul de implementare este influențat în mod direct de durata prelungită a etapelor de evaluare și contractare. Această situație limitează capacitatea administrațiilor de a avansa în mod formal, dar a generat, în același timp, o adaptare a mecanismelor interne, prin asumarea unor măsuri care pot fi susținute din bugetele proprii și care sunt compatibile cu obiectivele proiectului. Astfel, implementarea este concepută nu ca un proces care începe exclusiv odată cu semnarea contractului, ci ca un demers mai amplu de modernizare administrativă, în care proiectul finanțat are rolul de a consolida și integra soluțiile deja testate.

Din perspectiva capacității instituționale, mecanismele interne activate până în prezent indică un nivel de pregătire care poate susține implementarea proiectului în condiții relativ stabile. Existența unor proceduri interne adaptate, experiența acumulată în utilizarea instrumentelor digitale de bază și relațiile de lucru stabilite cu consultanți și furnizori externi contribuie la reducerea riscurilor asociate fazei inițiale de implementare. Totodată, implicarea în alte proiecte cu componentă digitală contribuie la consolidarea competențelor administrative și la creșterea gradului de familiarizare cu cerințele specifice acestui tip de intervenții.

Procesul de implementare al proiectului se află într-o etapă premergătoare implementării formale, caracterizată prin pregătire instituțională, adaptare organizațională și activarea unor mecanisme interne relevante. Deși activitățile finanțate nu au început, progresul realizat până în prezent indică existența unei baze funcționale care poate facilita demararea eficientă a implementării după semnarea contractului de finanțare. Mecanismele interne dezvoltate sau consolidate în această etapă contribuie la creșterea capacității administrative a celor două unități administrativ-teritoriale și la asigurarea unei implementări coerente, adaptate contextului și resurselor disponibile.

7. IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR ȘI COMUNITĂȚII

Evaluarea impactului proiectului asupra beneficiarilor și comunității trebuie realizată ținând cont de faptul că proiectul se află, la momentul elaborării prezentului studiu de caz, în etapa de evaluare și precontractare, nefiind încă demarate activitățile de implementare finanțate. În acest context, impactul nu poate fi măsurat în termeni de rezultate efective sau indicatori realizați, ci este analizat prin raportare la efectele deja observabile ale măsurilor pregătitoare și ale inițiativelor de digitalizare implementate din fonduri proprii, precum și prin prisma schimbărilor anticipate, fundamentate pe experiența administrativă acumulată până în prezent.

La nivelul beneficiarilor direcți, respectiv angajații primăriilor din Municipiul Gheorgheni și Orașul Bălan, impactul este deja vizibil sub forma unor modificări în modul de lucru și în organizarea activității administrative. Introducerea unor instrumente digitale pentru gestionarea documentelor și utilizarea semnăturii electronice a condus la o reducere a dependenței de documentele pe suport fizic și la o mai bună trasabilitate a fluxurilor interne. Aceste schimbări au contribuit la o mai bună organizare a activității, chiar dacă procesul de adaptare nu este lipsit de dificultăți, în special în cazul personalului cu un nivel redus de competență digitală.

Impactul asupra angajaților este de natură predominant organizațională și funcțională, reflectând o tranziție către un mod de lucru mai structurat și mai orientat către utilizarea instrumentelor digitale. Această tranziție presupune un efort de acomodare și învățare, dar creează, în același timp, premisele pentru creșterea eficienței administrative și pentru reducerea sarcinilor repetitive. În lipsa implementării complete a proiectului, aceste efecte sunt încă limitate, însă experiența acumulată până în prezent oferă o bază relevantă pentru extinderea impactului odată cu demararea activităților finanțate.

În ceea ce privește cetățenii celor două localități, impactul este deocamdată indirect și punctual, manifestându-se prin utilizarea unor soluții digitale aflate în fază de testare sau utilizare limitată, precum aplicațiile de sesizare și îmbunătățirea canalelor de comunicare online. Aceste instrumente au facilitat transmiterea unor solicitări și sesizări fără deplasarea la sediul primăriei, contribuind la o comunicare mai rapidă și mai accesibilă între cetățeni și administrația locală. Totuși, gradul de utilizare a acestor soluții este influențat de nivelul de alfabetizare digitală al populației, care este sub media națională, precum și de gradul de familiaritate cu noile instrumente.

Pentru mediul de afaceri local, impactul actual este limitat, întrucât majoritatea serviciilor administrative destinate operatorilor economici sunt încă gestionate prin proceduri tradiționale. Cu toate acestea, experiența existentă indică faptul că digitalizarea fluxurilor interne și dezvoltarea unor canale digitale de interacțiune pot contribui, pe termen mediu, la reducerea timpilor de procesare a solicitărilor și la creșterea predictibilității relației dintre administrație și mediul economic. Aceste efecte sunt anticipate pe baza problemelor recurente identificate în activitatea curentă, precum termenele lungi de soluționare și necesitatea depunerii repetate a documentelor.

Impactul asupra comunității locale trebuie analizat și din perspectiva accesibilității serviciilor publice. Într-un context în care o parte semnificativă a populației are competențe digitale limitate, există riscul ca digitalizarea să creeze noi bariere de acces, dacă nu este însoțită de măsuri adecvate de suport și instruire. Din acest motiv, soluțiile deja testate și cele propuse prin proiect sunt concepute pentru a fi cât mai intuitive și pentru a permite utilizarea graduală, fără a exclude complet canalele tradiționale de interacțiune. Această abordare contribuie la menținerea unui echilibru între modernizarea serviciilor și incluziunea socială.

Un alt aspect al impactului asupra comunității este legat de transparența administrativă. Utilizarea canalelor digitale pentru publicarea informațiilor și pentru comunicarea cu cetățenii facilitează accesul la date de interes public și poate contribui la creșterea nivelului de încredere în administrația locală. Chiar dacă aceste efecte sunt, în prezent, limitate la anumite funcții și servicii, ele indică un potențial de îmbunătățire a relației dintre administrație și comunitate, odată cu extinderea soluțiilor digitale.

Impactul asupra Orașului Bălan este condiționat într-o măsură mai mare de capacitatea administrativă redusă a acestei unități administrativ-teritoriale. Pentru această localitate, digitalizarea este percepută ca un instrument de sprijin pentru gestionarea volumului de activitate cu resurse limitate. Chiar înainte de implementarea proiectului finanțat, simpla perspectivă a adoptării unor soluții digitale a determinat o mai bună planificare internă și o deschidere mai mare către schimbare la nivel instituțional. Impactul efectiv

asupra beneficiarilor din Bălan este, în prezent, limitat, însă potențialul de îmbunătățire este semnificativ, în special în ceea ce privește eficiența administrativă.

La nivel comunitar, impactul proiectului trebuie analizat și din perspectiva utilizării resurselor. Reducerea volumului de documente pe suport de hârtie, diminuarea deplasărilor inutile și optimizarea proceselor administrative pot contribui, pe termen mediu, la o utilizare mai eficientă a resurselor publice. Aceste efecte sunt încă incipiente, dar sunt susținute de experiența utilizării soluțiilor digitale implementate până în prezent.

Este important de menționat că impactul proiectului este strâns legat de ritmul și modul în care va fi realizată implementarea după semnarea contractului de finanțare. Întârzierea etapelor de evaluare și contractare limitează, în prezent, extinderea impactului asupra beneficiarilor și comunității. Cu toate acestea, măsurile pregătitoare și experiența acumulată creează premisele pentru o tranziție mai eficientă către servicii publice digitale, cu condiția ca implementarea să fie însoțită de activități adecvate de instruire și suport.

În concluzie, impactul asupra beneficiarilor și comunității este, la momentul actual, unul parțial și preponderent de natură organizațională și pregătitoare. Beneficiile concrete pentru cetățeni și mediul de afaceri sunt încă limitate, însă experiența acumulată indică un potențial clar de îmbunătățire a accesului la servicii publice, a eficienței administrative și a transparenței, odată cu demararea implementării complete a proiectului. Impactul viitor va depinde în mod direct de capacitatea administrațiilor locale de a gestiona schimbarea, de a adapta soluțiile digitale la nevoile reale ale utilizatorilor și de a asigura incluziunea tuturor categoriilor de beneficiari.

8. EFICIENȚA INTERVENȚIEI (ANALIZA COST-BENEFICIU PRELIMINARĂ)

Analiza eficienței intervenției este realizată într-un cadru preliminar, având în vedere faptul că proiectul „Dezvoltarea digitală a Primăriei Municipiului Gheorgheni și a Orașului Bălan în beneficiul cetățenilor și al autorităților publice” nu a intrat încă în etapa de implementare propriu-zisă. În absența unor date empirice rezultate din derularea activităților finanțate, evaluarea cost-beneficiu se bazează pe analiza structurii bugetului propus, pe experiența administrațiilor locale cu soluțiile deja implementate din fonduri proprii și pe estimarea efectelor administrative și operaționale anticipate, raportate la nevoile reale identificate.

Din punct de vedere al costurilor, intervenția presupune o alocare bugetară orientată preponderent către dezvoltarea și implementarea unor soluții digitale, servicii de consultanță specializată și activități de instruire și suport pentru utilizatori. Structura bugetului reflectă constrângerile existente la nivelul administrațiilor locale, în special lipsa expertizei IT interne, ceea ce face necesară externalizarea unor servicii critice pentru implementare. În acest context, costurile cu consultanța și cu furnizorii de soluții IT nu sunt considerate cheltuieli suplimentare evitabile, ci elemente esențiale pentru asigurarea funcționalității și sustenabilității intervenției.

Bugetul total eligibil al proiectului este de aproximativ 2,48 milioane lei, cu o rată de finanțare nerambursabilă de 98%, cofinanțarea fiind asigurată din bugetele locale ale beneficiarilor. Din perspectiva eficienței financiare, acest nivel ridicat de finanțare nerambursabilă reduce semnificativ presiunea asupra bugetelor locale și permite realizarea unor investiții care ar fi dificil de susținut exclusiv din resurse proprii. Totodată, contribuția financiară relativ redusă a beneficiarilor impune o atenție sporită asupra utilizării eficiente a fondurilor și asupra obținerii unor beneficii administrative clare, care să justifice investiția publică.

În ceea ce privește beneficiile anticipate, acestea sunt de natură predominant operațională și organizațională, vizând eficientizarea activității interne a administrațiilor locale și îmbunătățirea furnizării serviciilor publice. Experiența utilizării soluțiilor digitale implementate din fonduri proprii la nivelul Municipiului Gheorgheni indică faptul că digitalizarea fluxurilor administrative interne conduce la o mai bună gestionare a documentelor, la reducerea timpilor de procesare și la creșterea trasabilității deciziilor administrative. Aceste efecte, deși dificil de cuantificat în termeni financiari direcți, generează economii indirecte de timp și resurse umane.

Un beneficiu important anticipat al intervenției este reducerea volumului de muncă administrativă asociată gestionării documentelor în format fizic. Digitalizarea registraturii și a circuitelor documentelor poate conduce la diminuarea costurilor operaționale legate de arhivare, multiplicare și transport intern al documentelor. De asemenea, reducerea timpilor de procesare a solicitărilor administrative poate permite

redistribuirea resurselor umane către activități cu valoare adăugată mai mare, contribuind la o utilizare mai eficientă a personalului existent, în contextul unui deficit structural de personal.

Din perspectiva beneficiarilor externi, respectiv cetățenii și mediul de afaceri local, beneficiile anticipate includ reducerea numărului de deplasări la sediile primăriilor, simplificarea interacțiunii cu administrația și creșterea predictibilității termenelor de soluționare. Aceste beneficii se traduc în economii de timp și costuri indirecte pentru utilizatori, precum și într-o reducere a frustrărilor asociate procedurilor administrative tradiționale. Deși aceste efecte nu sunt monetizate în cadrul prezentei analize preliminare, ele reprezintă un element relevant al eficienței socio-economice a intervenției.

Analiza cost-beneficiu trebuie raportată și la alternativa de non-intervenție. În absența proiectului, administrațiile locale ar continua să funcționeze pe baza unor proceduri predominant manuale, cu investiții punctuale și limitate în digitalizare, realizate exclusiv din fonduri proprii. Această abordare ar conduce, cel mai probabil, la un ritm lent de modernizare, la menținerea disfuncționalităților administrative și la o utilizare ineficientă a resurselor umane disponibile. Comparativ cu această alternativă, intervenția finanțată oferă un cadru structurat și coerent pentru modernizarea administrației, cu un cost relativ redus pentru beneficiari.

Un alt element relevant în analiza eficienței este raportul dintre complexitatea soluțiilor propuse și capacitatea reală de implementare și utilizare. Proiectul este conceput astfel încât să evite introducerea unor soluții tehnologice excesiv de sofisticate, care ar genera costuri ridicate de mentenanță și ar depăși capacitatea de gestionare a administrațiilor locale. Această abordare contribuie la creșterea eficienței intervenției, prin alinierea investițiilor la nevoile reale și la resursele disponibile, reducând riscul de subutilizare a soluțiilor implementate.

În ceea ce privește sustenabilitatea financiară, costurile recurente asociate operării și mentenanței soluțiilor digitale sunt considerate gestionabile în raport cu bugetele locale, în special în contextul economiilor indirecte generate prin eficientizarea activității administrative. Experiența utilizării soluțiilor implementate din fonduri proprii sugerează că aceste costuri pot fi absorbite fără a genera presiuni semnificative asupra bugetelor locale, cu condiția unei planificări adecvate și a unei utilizări eficiente a sistemelor.

Trebuie menționat, totodată, că eficiența intervenției este influențată de durata prelungită a etapelor de evaluare și contractare. Întârzierea demarării implementării poate afecta raportul cost-beneficiu, în special în contextul evoluțiilor tehnologice și al creșterii costurilor de piață. Acest risc este parțial atenuat prin faptul că administrația locală a inițiat deja măsuri de digitalizare compatibile cu obiectivele proiectului, reducând astfel probabilitatea ca investițiile propuse să devină necorespunzătoare la momentul implementării.

Analiza cost-beneficiu preliminară indică faptul că intervenția propusă prezintă un raport favorabil între costurile asumate și beneficiile anticipate, în special din perspectiva eficienței administrative și a îmbunătățirii serviciilor publice. Deși beneficiile nu pot fi cuantificate integral în termeni financiari la acest stadiu, experiența existentă și structura intervenției sugerează că investiția este justificată și proporțională cu nevoile identificate. Eficiența finală a intervenției va depinde în mod direct de ritmul de implementare, de capacitatea administrațiilor locale de a gestiona schimbarea și de adaptarea soluțiilor digitale la utilizarea efectivă de către beneficiarii finali.

9. CONTRIBUȚIA LA OBIECTIVELE DE MEDIU ȘI SOCIALE

Egalitate de șanse și egalitate de gen

Proiectul respectă integral cadrul legislativ național și european privind egalitatea de șanse și egalitatea de gen, integrând aceste principii în toate etapele de pregătire, implementare și utilizare a soluțiilor digitale. Accesul la serviciile dezvoltate este asigurat în mod egal tuturor categoriilor de persoane, fără discriminare pe criterii de gen, dizabilitate sau alte caracteristici personale.

La nivel organizațional, echipa de implementare este constituită pe baza competențelor profesionale, cu asigurarea unui tratament egal și a unui echilibru de gen în ocuparea rolurilor de responsabilitate. Participarea femeilor în procesul decizional este încurajată, atât în cadrul echipei de proiect, cât și ca utilizatori ai soluțiilor digitale dezvoltate.

Proiectul include activități de instruire și conștientizare care promovează egalitatea de șanse, adresate personalului implicat și utilizatorilor finali. Materialele informative și ghidurile de utilizare sunt concepute

Într-un format accesibil, clar și ușor de înțeles, astfel încât să poată fi utilizate de persoane cu niveluri diferite de competență digitală.

Soluțiile digitale dezvoltate respectă standardele internaționale de accesibilitate (WCAG 2.1), integrând funcționalități dedicate persoanelor cu dizabilități, precum cititoare de ecran, contrast adaptiv, posibilitatea de ajustare a textului și interfețe intuitive. În plus, proiectul prevede utilizarea unor instrumente inovatoare, precum chatbot-uri și funcționalități de accesibilitate extinsă, pentru facilitarea interacțiunii cu administrația publică.

Respectarea principiilor egalității de șanse este monitorizată pe parcursul proiectului, inclusiv prin colectarea de date segregate pe gen privind utilizarea serviciilor digitale și prin integrarea feedback-ului utilizatorilor în procesul de îmbunătățire continuă a soluțiilor.

Nediscriminare

Proiectul este implementat cu respectarea strictă a principiului nediscriminării, conform reglementărilor naționale și europene, asigurând acces egal la beneficii pentru toți cetățenii, indiferent de rasă, gen, orientare sexuală, religie, vârstă, dizabilitate sau alte caracteristici personale.

Toate platformele și aplicațiile dezvoltate sunt concepute pentru a elimina barierele de acces și pentru a permite utilizarea acestora de către toate categoriile de utilizatori. Standardele internaționale de accesibilitate sunt aplicate în mod consecvent, iar soluțiile digitale sunt testate pentru a răspunde nevoilor persoanelor cu dizabilități.

În cadrul echipei de proiect, selecția personalului se realizează exclusiv pe criterii de competență profesională, cu asigurarea unui tratament egal și a unor oportunități echitabile în relațiile de muncă. Beneficiarul își asumă aplicarea principiilor de nediscriminare pe toată durata proiectului.

Proiectul promovează incluziunea socială activă prin dezvoltarea unor funcționalități dedicate grupurilor vulnerabile, precum persoanele cu dizabilități, vârstnicii sau persoanele cu venituri reduse. De asemenea, sunt prevăzute campanii de conștientizare pentru încurajarea utilizării serviciilor digitale de către toți cetățenii.

Activitățile proiectului sunt monitorizate pentru a preveni orice formă de discriminare, iar utilizatorii beneficiază de mecanisme transparente pentru raportarea eventualelor incidente.

Accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități

În conformitate cu Legea nr. 448/2006, proiectul asigură accesibilitatea completă a soluțiilor digitale și a infrastructurilor asociate pentru persoanele cu dizabilități. Toate aplicațiile și platformele dezvoltate respectă standardele WCAG 2.1, fiind adaptate pentru utilizatori cu deficiențe vizuale, auditive, motorii sau cognitive.

Funcționalitățile integrate includ citire vocală, contrast înalt, navigare alternativă și interfețe simplificate. Materialele informative sunt puse la dispoziție în formate accesibile, inclusiv fișiere audio și materiale video subtitrate, iar ghidurile de utilizare sunt adaptate nevoilor specifice ale utilizatorilor.

Proiectul prevede organizarea de sesiuni de instruire dedicate persoanelor cu dizabilități, precum și asigurarea unui suport tehnic specializat pentru soluționarea dificultăților întâmpinate. Feedback-ul utilizatorilor este colectat constant, iar evaluările periodice de accesibilitate contribuie la îmbunătățirea continuă a soluțiilor digitale.

Dezvoltare durabilă – principiul „Poluatorul plătește”

Proiectul respectă principiul „Poluatorul plătește”, conform legislației naționale și europene, fără a genera un impact negativ semnificativ asupra mediului. Activitățile proiectului nu presupun emisii suplimentare de poluanți în aer, apă sau sol și sunt desfășurate în deplină conformitate cu cerințele privind protecția mediului.

Digitalizarea proceselor administrative contribuie la reducerea semnificativă a consumului de hârtie și materiale consumabile, diminuând utilizarea resurselor naturale. Echipamentele IT utilizate sunt selectate pe baza criteriilor de eficiență energetică, iar gestionarea deșeurilor electrice și electronice se realizează conform legislației aplicabile, prin colaborarea cu operatori autorizați.

Proiectul include acțiuni suplimentare de conștientizare ecologică, precum aplicații educaționale privind economia circulară și utilizarea eficientă a resurselor. De asemenea, sunt prevăzute soluții digitale pentru informarea cetățenilor cu privire la utilizarea energiei regenerabile și eficiența energetică locală, contribuind la creșterea transparenței și a implicării comunității.

Protecția biodiversității

Activitățile proiectului sunt desfășurate exclusiv în spații administrative și urbane, fără a afecta habitate naturale, specii de floră sau faună și fără a implica intervenții în zone sensibile din punct de vedere ecologic. Utilizarea soluțiilor digitale contribuie indirect la conservarea biodiversității prin reducerea consumului de resurse și a presiunii asupra mediului.

Echipamentele achiziționate respectă standardele ecologice și sunt gestionate responsabil, iar platformele digitale includ componente educative care promovează importanța protejării biodiversității și a ecosistemelor.

Utilizarea eficientă a resurselor

Proiectul promovează utilizarea eficientă a resurselor prin digitalizarea proceselor, eliminarea documentelor tipărite și optimizarea consumului de energie. Echipamentele IT utilizate au clase energetice superioare, iar soluțiile software sunt dezvoltate pentru a utiliza eficient infrastructura existentă, inclusiv prin tehnologii de virtualizare.

Gestionarea deșeurilor electronice este realizată responsabil, prin reciclare, recondiționare și reutilizare, inclusiv prin donarea echipamentelor funcționale către instituții sau organizații din comunitate. Proiectul susține economia circulară prin parteneriate locale și inițiative de reutilizare a resurselor.

Sunt prevăzute soluții digitale suplimentare pentru educarea cetățenilor privind eficiența energetică și pentru facilitarea utilizării infrastructurii de mobilitate electrică, inclusiv aplicații de localizare a stațiilor de încărcare pentru vehicule electrice.

Imunizarea la schimbările climatice și principiul DNSH

Proiectul este aliniat Strategiei Naționale privind Adaptarea la Schimbările Climatice și respectă Metodologia DNSH, contribuind la toate cele șase obiective de mediu definite de Regulamentul (UE) 2020/852. Digitalizarea proceselor, utilizarea echipamentelor eficiente energetic și reducerea consumului de materiale contribuie la atenuarea schimbărilor climatice.

Adaptarea la schimbările climatice este asigurată prin instalarea echipamentelor în spații protejate, utilizarea tehnologiilor rezistente și elaborarea unor planuri de continuitate pentru menținerea funcționalității în condiții de risc climatic. Activitățile proiectului nu afectează resursele de apă, biodiversitatea sau ecosistemele naturale și sprijină tranziția către o economie circulară.

Prin aceste măsuri, proiectul respectă integral principiul „a nu prejudicia în mod semnificativ” și contribuie la dezvoltarea durabilă, într-un mod coerent și responsabil din punct de vedere social și de mediu.

10. RECOMANDĂRI

Recomandările prezentate în această secțiune reflectă punctele de vedere, observațiile și sugestiile formulate de reprezentantul beneficiarului în cadrul interviului, în contextul experienței acumulate în pregătirea proiectului și în interacțiunea cu mecanismele de finanțare existente. Aceste recomandări sunt strâns legate de stadiul actual al proiectului, respectiv etapa de evaluare și precontractare, și au ca obiectiv principal îmbunătățirea designului apelurilor, a proceselor de evaluare și a mecanismelor de implementare, astfel încât acestea să fie mai bine adaptate realităților administrațiilor publice locale.

Un prim set de recomandări vizează durata și predictibilitatea procesului de evaluare și contractare. Beneficiarul subliniază faptul că intervalul foarte lung dintre momentul depunerii cererii de finanțare și momentul semnării contractului afectează în mod direct capacitatea administrațiilor locale de a planifica și de a gestiona proiecte de digitalizare. În opinia beneficiarului, această situație este cu atât mai problematică în cazul proiectelor cu componentă tehnologică, unde soluțiile propuse pot deveni rapid depășite, iar costurile pot suferi modificări semnificative. Din această perspectivă, este apreciată necesitatea unor

mecanisme care să permită evaluarea mai rapidă a proiectelor cu grad redus sau mediu de complexitate, astfel încât administrațiile locale să poată demara implementarea într-un interval de timp rezonabil.

Beneficiarul consideră, de asemenea, că ar fi utilă o diferențiere mai clară între proiectele de digitalizare orientate către funcțiile administrative de bază și proiectele complexe, de tip ecosistem digital avansat. Aplicarea acelorași criterii de evaluare și a acelorași termene pentru proiecte cu niveluri diferite de complexitate este percepută ca disproporționată și dificil de gestionat pentru administrațiile locale cu capacitate administrativă limitată. Din această perspectivă, o abordare diferențiată ar putea contribui atât la reducerea duratei evaluării, cât și la o mai bună aliniere între nevoile reale ale beneficiarilor și cerințele apelurilor.

Un alt aspect evidențiat de beneficiar se referă la rigiditatea procedurilor de implementare și la redundanța solicitărilor administrative. Beneficiarul semnalează faptul că, în etapa de implementare a altor proiecte finanțate, aceleași documente sunt solicitate și încărcate de mai multe ori, chiar și în situațiile în care acestea se află deja disponibile în platformele utilizate. Această practică este percepută ca fiind excesiv birocratică și contrară obiectivelor de digitalizare, generând un consum semnificativ de timp și resurse administrative. Beneficiarul apreciază că o mai bună reutilizare a documentelor deja depuse și o reducere a solicitărilor repetitive ar contribui la eficientizarea relației dintre beneficiari și Autoritatea de Management.

În ceea ce privește ghidul solicitantului, beneficiarul consideră că nivelul ridicat de tehnicitate al documentației reprezintă o barieră importantă pentru administrațiile locale cu experiență limitată în proiecte de digitalizare. Din perspectiva beneficiarului, ghidul ar trebui să permită, încă de la o primă lectură, înțelegerea clară a tipului de proiect eligibil, a nivelului de complexitate și a capacității administrative necesare pentru depunerea unei cereri. În forma actuală, beneficiarul apreciază că este necesară implicarea unui consultant chiar și pentru a înțelege dacă un proiect este relevant, ceea ce poate descuraja unele administrații locale să participe la apeluri.

Beneficiarul a subliniat importanța unor activități de informare și sprijin mai aplicate în perioada de lansare a apelurilor. În acest sens, este apreciată utilitatea unor sesiuni tematice dedicate, axate pe aspecte concrete ale apelului, precum tipurile de soluții eligibile, diferențele dintre proiectele de bază și cele complexe, cerințele tehnice minime sau indicatorii de rezultat. Beneficiarul consideră că astfel de sesiuni ar putea include, pe lângă reprezentanți ai Autorității de Management, și consultanți sau furnizori IT cu experiență relevantă, care să ofere o perspectivă practică asupra implementării.

O altă recomandare formulată de beneficiar se referă la formularea cererilor de finanțare pe bază de cerințe funcționale, mai degrabă decât pe specificații tehnice rigide. În opinia beneficiarului, descrierea foarte detaliată a soluțiilor tehnice în faza de aplicare limitează capacitatea de adaptare ulterioară, mai ales în contextul întârzierilor în evaluare și al evoluțiilor rapide din domeniul tehnologiei. O abordare mai flexibilă ar permite ajustarea soluțiilor în limite clar definite, fără a afecta obiectivele proiectului sau conformitatea acestuia.

Beneficiarul a evidențiat, de asemenea, importanța recunoașterii limitărilor de capacitate administrativă ale administrațiilor locale de dimensiuni mici și medii. Lipsa personalului specializat, în special în domeniul IT, este percepută ca o constrângere structurală, care nu poate fi depășită exclusiv prin cerințe administrative mai stricte. Din această perspectivă, beneficiarul apreciază necesitatea unor mecanisme de sprijin real, care să includă nu doar conformitate procedurală, ci și asistență practică în etapa de implementare.

În ceea ce privește parteneriatele, beneficiarul consideră că acestea pot fi utile nu doar din perspectiva punctajului obținut în cadrul apelurilor, ci și ca instrument de compensare a limitărilor de capacitate administrativă. Totuși, beneficiarul subliniază că parteneriatele trebuie să fie ușor de gestionat din punct de vedere administrativ, iar cerințele aferente acestora să nu genereze o povară suplimentară disproporționată în faza de depunere și implementare.

Nu în ultimul rând, beneficiarul atrage atenția asupra necesității alinierii mecanismelor de finanțare și implementare cu obiectivele declarate de digitalizare. Din perspectiva administrației locale, digitalizarea nu ar trebui să fie asociată cu un volum mai mare de birocrație, ci cu simplificarea proceselor și reducerea sarcinilor administrative. Orice discrepanță între obiectivele de politică publică și practicile administrative curente este percepută ca un factor care poate afecta încrederea beneficiarilor și eficiența intervențiilor.

În concluzie, recomandările formulate de beneficiar reflectă o experiență practică acumulată în pregătirea și derularea proiectelor de digitalizare, evidențiind necesitatea unor procese mai flexibile, mai rapide și mai bine adaptate capacității reale a administrațiilor publice locale. Aceste observații pot contribui la îmbunătățirea cadrului de finanțare și la creșterea relevanței și eficienței intervențiilor viitoare, în special în cazul proiectelor de digitalizare a administrației publice locale.

11. CONCLUZII

Studiul de caz realizat pentru proiectul „Dezvoltarea digitală a Primăriei Municipiului Gheorgheni și a Orașului Bălan în beneficiul cetățenilor și al autorităților publice” oferă o imagine detaliată asupra modului în care administrațiile publice locale de dimensiune mică și medie abordează procesul de digitalizare într-un context instituțional caracterizat de resurse limitate, constrângeri administrative și o dinamică accelerată a cerințelor legislative și tehnologice. Analiza evidențiază faptul că digitalizarea este percepută la nivelul beneficiarilor nu ca o inițiativă punctuală sau oportunistă, ci ca o necesitate structurală pentru funcționarea eficientă a administrației publice locale.

Un prim element central care se desprinde din acest studiu de caz este faptul că procesul de digitalizare nu a fost declanșat exclusiv de existența unui apel de finanțare, ci a fost inițiat anterior, prin utilizarea fondurilor proprii ale administrației locale. Această abordare indică o asumare instituțională a necesității de modernizare, precum și existența unei presiuni reale generate de disfuncționalitățile administrative, de volumul de muncă și de așteptările crescânde ale cetățenilor și ale mediului de afaceri. Proiectul depus în cadrul Programului Regional Centru 2021–2027 apare, astfel, ca o continuare și o consolidare a unor demersuri deja începute, nu ca un punct de pornire artificial.

Analiza obiectivelor și a logicii intervenției arată că proiectul este construit în jurul unor nevoi concrete și bine definite, în special cele legate de eficientizarea fluxurilor administrative interne și de îmbunătățirea relației dintre administrație și cetățeni. Accentul pus pe digitalizarea documentelor, pe automatizarea proceselor și pe dezvoltarea unor canale digitale de interacțiune reflectă o înțelegere realistă a priorităților administrației locale, evitând supraîncărcarea proiectului cu soluții tehnologice care nu ar putea fi susținute pe termen mediu. Din această perspectivă, intervenția este aliniată nivelului actual de capacitate administrativă și maturitate digitală al beneficiarilor.

Stadiul actual al proiectului, aflat în etapa de evaluare și precontractare, limitează posibilitatea evaluării rezultatelor concrete, însă nu anulează existența unui progres instituțional relevant. Măsurile de digitalizare implementate din fonduri proprii, adaptarea procedurilor interne și procesul de acomodare a personalului cu noile instrumente digitale constituie elemente clare de progres, care pot reduce riscurile asociate fazei inițiale de implementare. Aceste demersuri indică faptul că administrația locală nu a adoptat o atitudine pasivă în așteptarea finanțării, ci a încercat să răspundă nevoilor imediate în limitele resurselor disponibile.

Analiza procesului de implementare, raportată la mecanismele interne activate până în prezent, evidențiază importanța pregătirii organizaționale și a adaptării procedurale înainte de demararea formală a activităților finanțate. Clarificarea responsabilităților, colaborarea cu consultanți și furnizori externi și testarea unor soluții digitale de bază contribuie la crearea unei baze funcționale pentru implementarea viitoare. În același timp, studiul de caz arată că lipsa expertizei IT interne reprezintă o constrângere structurală pentru administrațiile locale, ceea ce face ca externalizarea unor servicii să fie o condiție necesară, nu opțională.

Impactul asupra beneficiarilor și comunității este, la acest stadiu, preponderent indirect și pregătitor. Pentru angajații primăriilor, impactul se manifestă prin schimbări în modul de lucru și printr-un proces de adaptare la utilizarea instrumentelor digitale. Pentru cetățeni și mediul de afaceri, beneficiile sunt încă limitate, însă experiența utilizării soluțiilor deja testate indică un potențial clar de îmbunătățire a accesului la servicii publice și de reducere a birocrăției. Studiul evidențiază, totodată, necesitatea ca digitalizarea să fie însoțită de măsuri de instruire și suport, în contextul unui nivel relativ scăzut de alfabetizare digitală la nivel local.

Analiza eficienței intervenției, realizată într-o logică preliminară, sugerează existența unui raport favorabil între costurile asumate și beneficiile anticipate. Structura bugetului și nivelul ridicat al finanțării nerambursabile permit realizarea unor investiții care ar fi dificil de susținut exclusiv din bugetele locale. Beneficiile preconizate sunt în principal de natură operațională și organizațională, vizând economii de timp, utilizarea mai eficientă a resurselor umane și îmbunătățirea furnizării serviciilor publice. Deși aceste

beneficii sunt dificil de cuantificat în termeni financiari direcți, ele sunt relevante din perspectiva eficienței administrative și a calității actului public.

Un element transversal care reiese din întregul studiu de caz este influența majoră a duratei proceselor de evaluare și contractare asupra tuturor etapelor ulterioare. Întârzierea semnării contractului de finanțare generează incertitudine, afectează planificarea și crește riscurile asociate evoluțiilor tehnologice și costurilor de piață. Această situație este percepută de beneficiar ca o vulnerabilitate structurală a cadrului de finanțare, cu impact direct asupra eficienței intervențiilor de digitalizare. Studiul de caz evidențiază astfel necesitatea unor mecanisme mai flexibile și mai adaptate specificului proiectelor tehnologice.

Recomandările formulate de beneficiar, integrate în analiza de față, reflectă o experiență practică relevantă și o înțelegere clară a limitărilor cu care se confruntă administrațiile publice locale. Acestea vizează diferențierea proiectelor în funcție de complexitate, simplificarea procedurilor administrative, reducerea redundanței documentare și îmbunătățirea activităților de informare și sprijin pentru beneficiari. Din această perspectivă, studiul de caz nu oferă doar o descriere a unui proiect specific, ci contribuie la identificarea unor lecții cu potențial de generalizare pentru viitoarele intervenții în domeniul digitalizării administrației publice locale.

În ansamblu, studiul de caz al Municipiului Gheorgheni și al Orașului Bălan evidențiază faptul că succesul proiectelor de digitalizare depinde într-o măsură semnificativă de alinierea dintre nevoile reale ale beneficiarilor, capacitatea administrativă existentă și designul instrumentelor de finanțare. Digitalizarea apare ca un proces necesar, dar complex, care necesită timp, adaptare organizațională și sprijin instituțional constant. Proiectul analizat ilustrează o abordare realistă și prudentă, orientată spre rezolvarea problemelor concrete ale administrației locale, și oferă un cadru relevant pentru reflecție asupra modului în care politicile publice pot sprijini mai eficient transformarea digitală la nivel local.

În acest context, concluzia generală a studiului este că intervenția propusă este justificată din punct de vedere al nevoilor identificate și al capacității instituționale existente, iar progresul realizat până în prezent creează premise favorabile pentru implementarea ulterioară. Impactul final și eficiența reală a proiectului vor depinde însă în mod direct de rapiditatea finalizării etapelor administrative, de flexibilitatea mecanismelor de implementare și de capacitatea administrațiilor locale de a gestiona schimbarea într-un mod coerent și adaptat comunității deservite.

11.1 Minută interviu Studiu de Caz – Municipiul Gheorgheni

Data: 14 ianuarie 2026

Locație: online

Participanți: reprezentant proiect Municipiul Gheorgheni și reprezentanți ai Asocierii formată din CIVITTA Strategy & Consulting SA (lider) și Lideea Development Actions SRL (partener)

Contextul și scopul interviului

Interviul a fost realizat în cadrul unui studiu de caz aferent procesului de evaluare a proiectelor de digitalizare depuse în cadrul Priorității 2 – O regiune digitală, având ca obiectiv analiza modului în care autoritățile publice locale concep, pregătesc și dezvoltă proiecte de digitalizare, precum și identificarea principalelor dificultăți întâmpinate pe parcursul etapelor de depunere, evaluare și implementare. Discuția a urmărit să surprindă atât motivația din spatele inițiativei, cât și experiența concretă a beneficiarului în interacțiunea cu mecanismele de finanțare.

Originea ideii de proiect și motivația digitalizării

În cadrul discuției s-a subliniat faptul că ideea digitalizării nu este una nouă și nici specifică exclusiv proiectului analizat, fiind o nevoie comună tuturor administrațiilor publice locale. Cu toate acestea, la nivelul Municipiului Gheorgheni, digitalizarea nu a constituit o prioritate strategică până la schimbarea conducerii instituției. Odată cu instalarea noului primar, subiectul digitalizării a fost adus în mod explicit pe agenda administrației locale, fiind recunoscută necesitatea modernizării modului de lucru, atât din cauza

disfuncționalităților existente în fluxurile administrative interne, cât și ca urmare a presiunilor exercitate de cetățeni și de mediul economic pentru servicii publice mai eficiente.

Un factor suplimentar care a contribuit la această decizie a fost evoluția cadrului legislativ și administrativ la nivel central, care impune utilizarea semnăturii electronice și a documentelor digitale, făcând tot mai dificilă funcționarea exclusiv pe suport de hârtie.

Demersuri inițiale de digitalizare realizate din fonduri proprii

Înainte de obținerea unei finanțări nerambursabile, Primăria Municipiului Gheorgheni a demarat, din fonduri proprii, digitalizarea unor fluxuri administrative interne. Această decizie a fost determinată atât de convingerea că digitalizarea nu mai poate fi amânată, cât și de lipsa predictibilității în ceea ce privește durata procesului de evaluare și contractare. Astfel, a fost implementat un sistem de gestionare electronică a documentelor și de registratură internă, aflat în prezent într-o etapă de utilizare curentă de către personalul instituției.

Reprezentantul primăriei a subliniat că aceste demersuri au fost considerate esențiale pentru îmbunătățirea activității interne și pentru reducerea birocrăției, chiar dacă este recunoscut faptul că eliminarea completă a acestora nu este realistă în contextul actual.

Servicii digitale pentru cetățeni și relația cu comunitatea

În paralel cu modernizarea fluxurilor interne, administrația locală a inițiat și o serie de acțiuni orientate către îmbunătățirea relației cu cetățenii. Printre acestea se numără testarea unei aplicații digitale de sesizare a problemelor la nivelul municipiului și optimizarea site-ului instituțional, în vederea respectării obligațiilor legale de transparență și informare publică. Aceste soluții sunt percepute ca instrumente care pot reduce numărul de deplasări la sediul primăriei și pot facilita comunicarea dintre cetățeni și administrație.

Obiectivele proiectului depus spre finanțare

Proiectul depus în cadrul Programului Regional Centru 2021–2027 urmărește extinderea și consolidarea procesului de digitalizare la nivelul administrației locale, având ca obiectiv principal eficientizarea activității interne și îmbunătățirea serviciilor oferite cetățenilor. Printre obiectivele menționate în cadrul interviului se regăsesc reducerea timpilor de procesare a solicitărilor administrative, creșterea trasabilității documentelor și dezvoltarea unor instrumente digitale care să permită accesul online la un număr cât mai mare de servicii publice.

Reprezentantul primăriei a menționat intenția de a reduce semnificativ termenul de răspuns pentru solicitările administrative, comparativ cu termenul legal standard, prin utilizarea soluțiilor digitale propuse.

Parteneriatul cu Orașul Bălan

Parteneriatul cu Orașul Bălan a fost discutat ca un element important al proiectului. Reprezentantul primăriei a menționat că acesta a fost inițial avut în vedere și din perspectiva criteriilor de punctaj aferente apelului de finanțare. Ulterior, însă, a fost identificată o nevoie reală comună, în special în contextul deficitului de personal și al dificultăților legate de gestionarea volumului de activitate administrativă. Decizia privind parteneriatul a fost luată la nivelul conducerii instituției, pe baza relațiilor de colaborare existente între primari și a apartenenței comune la structuri asociative.

Capacitatea administrativă și experiența anterioară

În cadrul interviului a fost evidențiat faptul că o mare parte a personalului implicat în proiecte este relativ nou angajat și nu are experiență extinsă în pregătirea cererilor de finanțare, cu excepția unor proiecte derulate prin PNRR. Această situație a determinat necesitatea apelării la consultanți externi, atât pentru redactarea cererilor de finanțare, cât și pentru înțelegerea cerințelor tehnice și administrative specifice proiectelor de digitalizare.

Consultanța este percepută ca un sprijin necesar pentru compensarea limitărilor de capacitate administrativă, dar și ca un instrument de formare și transfer de cunoștințe către personalul instituției.

Relația cu furnizorii IT și lipsa expertizei tehnice interne

Reprezentantul primăriei a subliniat lipsa personalului IT dedicat la nivelul instituției, această situație fiind explicată inclusiv prin imposibilitatea de a oferi salarii competitive comparativ cu sectorul privat. În acest context, colaborarea cu furnizori IT externi este considerată inevitabilă. A fost subliniată importanța

consultării pieței și a dialogului constant cu furnizorii, pentru a evita achiziționarea unor soluții care nu corespund nevoilor reale ale administrației sau care sunt dificil de utilizat de către funcționari și cetățeni.

Experiența în procesul de evaluare și contractare

Un subiect central al discuției a fost durata foarte mare a procesului de evaluare și contractare. Reprezentantul primăriei a menționat că proiectele au fost depuse în luna februarie 2025 și că, la momentul interviului, unele dintre acestea se află încă în evaluare sau în etapa de precontractare. Această situație este percepută ca fiind problematică, în special pentru proiectele de digitalizare, unde soluțiile tehnice pot deveni rapid depășite, iar lipsa predictibilității afectează capacitatea de planificare a administrației locale.

Dificultăți întâmpinate în etapa de implementare a altor proiecte

Interviul a evidențiat dificultăți întâmpinate în implementarea altor proiecte finanțate, în special în ceea ce privește solicitarea repetată a acelorași documente în cadrul cererilor de rambursare și al clarificărilor administrative. Această practică este percepută ca excesiv birocratică și generatoare de sarcini administrative suplimentare, în special pentru administrațiile locale cu resurse limitate. Situația este considerată contradictorie cu obiectivele de digitalizare și eficientizare a administrației publice.

Relația cu ADR și schimbările față de perioadele anterioare

Relația cu ADR este apreciată ca fiind una bună, caracterizată de comunicare și disponibilitate pentru clarificări. Totuși, a fost observată o creștere a gradului de rigoare procedurală față de perioadele anterioare de programare, explicabilă prin asumarea rolului de Autoritate de Management de către ADR. Această schimbare este înțeleasă ca necesară, dar este percepută ca având un impact direct asupra volumului de documentație solicitată și asupra duratei proceselor administrative.

Percepția asupra ghidului solicitantului și a informării beneficiarilor

Reprezentantul primăriei a exprimat opinia că ghidurile solicitantului sunt redactate într-un limbaj prea tehnic, dificil de parcurs fără sprijinul unui consultant, în special în faza inițială de decizie privind depunerea unui proiect. A fost sugerată necesitatea unor formate de informare mai aplicate, precum întâlniri tematice sau sesiuni de prezentare, care să includă exemple concrete și studii de caz, pentru a sprijini beneficiarii în înțelegerea cerințelor și a logicii apelurilor.

Necesitatea diferențierii proiectelor și a mecanismelor de evaluare

În finalul discuției, a fost subliniată necesitatea diferențierii clare între proiectele de digitalizare orientate către nevoi de bază și cele cu un grad ridicat de complexitate. Aplicarea acelorași criterii de evaluare și a acelorași termene pentru toate tipurile de proiecte este percepută ca fiind disproporționată și dificil de gestionat de către administrațiile locale cu capacitate administrativă limitată. Reprezentantul primăriei consideră că o astfel de diferențiere ar putea conduce la evaluări mai rapide și la o mai bună aliniere între nevoile reale ale beneficiarilor și instrumentele de finanțare disponibile.

ANEXA 8. INSTRUMENTE DE COLECTARE ȘI ANALIZĂ A DATELOR

1. MATRICE INSTRUMENTE APLICATE

Metode și instrumente	Propuse în raportul inițial	Realizate efectiv	Observații privind implementarea și acțiunile viitoare
Analiză documentară	Planificată (exhaustivă pentru toate întrebările de evaluare ÎE)	Realizată integral	Analiza documentelor de program (PR Centru, ghiduri ale solicitantului, baze de date cu portofoliul de proiecte, rapoarte de monitorizare, cereri de finanțare, MTR PR Centru), precum și a documentelor strategice relevante (Planul de Dezvoltare a Regiunii Centru 2021–2027, Strategia Regională de Specializare Inteligentă, Strategia Națională de Transformare Digitală, Agenda Digitală pentru Europa). Analiza evoluțiilor recente în contextul socio-economic al regiunii (structura economiei, nivelul de digitalizare, competitivitate și specializare inteligentă), utilizând surse statistice și literatură de specialitate. Lista completă a documentelor analizate se regăsește în Anexa 1 iar Analiza socio-economică în Anexa 2
Interviuri cu reprezentanți AM PR Centru, beneficiari, APL-uri și consultanți în digitalizare	-	Realizat integral	Interviuri cu reprezentanți ai AM PR Centru (evaluare, programare, monitorizare), 7 solicitanți de finanțare, 2 consultanți în digitalizare și 2 reprezentanți APL. Lista completă și minutele aferente sunt incluse în Anexa 3 .
Atelier de lucru cu beneficiarii IMM-uri	1 atelier	Realizat integral	Discuțiile au vizat principalele bariere întâmpinate, factorii de succes și propunerile de îmbunătățire. Sinteza rezultatelor este inclusă în Anexa 5 .
Atelier de lucru cu beneficiarii APL-uri	1 atelier	Realizat integral	Discuțiile din cadrul atelierului au vizat analiza experiențelor concrete ale unităților administrativ-teritoriale în pregătirea și depunerea proiectelor de digitalizare, cu accent pe claritatea ghidurilor, atractivitatea apelului, dificultățile procesului de evaluare, capacitatea administrativă și rolul parteneriatelor, precum și pe beneficiile și rezultatele așteptate ale intervențiilor finanțate. Sinteza rezultatelor este inclusă în Anexa 5 .
Atelier de lucru cu consultanți	1 atelier	Realizat integral	Au fost discutate aspecte legate de procedurile administrative, comunicarea cu ADR și simplificarea mecanismelor de implementare. Sinteza se regăsește în Anexa 5 .
Panel experți și consultanți în digitalizare	1 panel	Realizat integral	Panelul a oferit o perspectivă aplicată asupra barierelor și soluțiilor pentru îmbunătățirea calității proiectelor. Concluziile sunt sintetizate în Anexa 6 .
Sondaj aplicat solicitanților de finanțare	1 sondaj	Realizat integral	Sondajul a fost realizat cu scopul de a colecta date cantitative relevante pentru fundamentarea analizelor din cadrul evaluării, în special pentru formularea concluziilor privind relevanța, eficacitatea, eficiența și sustenabilitatea intervențiilor finanțate prin Prioritatea 2 – „O regiune digitală”. Instrumentul utilizat a fost un chestionar online, administrat prin intermediul platformei SurveyMonkey, structurat în funcție de dimensiunile de analiză ale evaluării. Chestionarul a cuprins 36 de itemi și a fost conceput într-o structură diferențiată, în funcție de stadiul proiectelor: – o secțiune restrânsă, adresată tuturor respondenților, axată pe percepțiile privind relevanța, claritatea și atractivitatea apelurilor; – o secțiune extinsă, destinată exclusiv beneficiarilor cu proiecte contractate, care a inclus toți cei 36 itemi inclusiv întrebări detaliate privind implementarea, eficiența operațională, dificultățile întâmpinate, beneficiile anticipate și integrarea principiilor orizontale. În acest context, sondajul a fost implementat prin două componente distincte:

			• sondajul principal, adresat beneficiarilor cu proiecte contractate și aflate în implementare, care a inclus întregul set de întrebări (36 de itemi). La data de referință a evaluării (30.04.2025), universul acestei categorii era de N = 20 beneficiari, respectiv N = 38 beneficiari la momentul lansării sondajului; • sondajul complementar, adresat tuturor solicitanților de finanțare care au depus proiecte în cadrul apelurilor de digitalizare, care a inclus un set limitat de întrebări axat pe relevanța și claritatea intervenției (N = 339). Sondajul s-a derulat în perioada august 2025 – ianuarie 2026. La finalul perioadei de colectare au fost obținute 92 de răspunsuri valide, dintre care 40 de la beneficiari cu proiecte contractate, corespunzând sondajului principal al evaluării. Raportat la universul beneficiarilor contractați la data de referință a evaluării, acest rezultat asigură acoperirea integrală a populației relevante pentru analiza implementării, eficienței și performanței intervențiilor (N=20 beneficiari la 30.04.2025). Chiar și raportat la universul extins existent la momentul lansării sondajului (N = 38), rata de răspuns se acoperă integral universul de beneficiari, ceea ce corespunde unei marje de eroare de aproximativ ±3% la un nivel de încredere de 100%, conferind un grad ridicat de robustețe concluziilor aferente analizei eficacității și eficienței intervențiilor. Componenta complementară a sondajului, raportată la universul total al solicitanților (N = 339), corespunde unei rate de răspuns de aproximativ 28% (96 răspunsuri) ceea ce reprezintă un nivel adecvat pentru analize descriptive și comparative privind criteriul de relevanță, având în vedere caracterul general și restrâns al întrebărilor și rolul său de sprijin pentru interpretarea rezultatelor sondajului principal. Analiza răspunsurilor s-a bazat pe metode statistice descriptive, incluzând frecvențe, distribuții procentuale și indicatori de tendință centrală (medie, mediană, mod), cu scopul de a identifica principalele tendințe, convergențe și diferențe relevante pentru evaluarea intervențiilor din cadrul Priorității 2. Rezultatele sondajului sunt prezentate în Anexa 4
Studii de caz	10 (5 IMM-uri, 5 APL-uri)	Realizate integral	Au fost realizate 11 studii de caz cu beneficiari ai Acțiunii 2.2 – Digitalizarea IMM-urilor. Inițial, erau planificate 10 studii de caz (5 pentru IMM-uri și 5 pentru APL-uri), însă numărul celor dedicate IMM-urilor a fost suplimentat, ca urmare a faptului că, la momentul derulării evaluării, proiectele aferente APL-urilor din cadrul acestei acțiuni nu erau încă contractate. În completarea acestora, au fost realizate 4 studii de caz cu APL-uri aferente Intervenției 2.1.1 – Comunități digitale pentru o regiune inteligentă – soluții digitale, având rol explorator și ilustrativ, pentru a surprinde pregătirea instituțională, nevoile identificate și abordările preconizate în absența unor proiecte contractate. Studiile de caz realizate sunt prezentate în Anexa 7.

2. GHID DE INTERVIU AM PR CENTRU

Aceste interviuri au rolul de explorare și înțelegere a contextului implementării P2. Se urmărește obținerea unei perspective calitative aprofundate privind **relevanța, eficiența, eficacitatea și sustenabilitatea intervențiilor P2 PR Centru**, precum și identificarea provocărilor și bunelor practici în procesul de programare, evaluare, contractare și monitorizare.

Interviurile (individuale sau de grup) se vor desfășura față în față sau online (cu înregistrare audio-video), în funcție de disponibilitatea și preferința participanților. La un interviu pot participa, după caz, mai mulți reprezentanți ai AM din diverse departamente (programare, evaluare și contractare, monitorizare etc.), iar la final se va elabora un raport al interviului.

Teme de discuție - listă orientativă

	Întrebări orientative privind procesul de programare
1.	Cum a influențat experiența acumulată în perioada 2014–2020 procesul actual de programare pentru P2? - Cum a fost realizată identificarea nevoilor grupurilor țintă din P2? Ce instrumente, date și surse de informații au stat la baza fundamentării deciziilor de programare? – de exemplu studiul „Resurse umane pentru specializarea inteligentă – nevoile și oferta de competențe digitale în administrație și economie - Care au fost motivele concrete pentru care s-a realizat studiul „Resurse umane pentru specializarea inteligentă – nevoile și oferta de competențe digitale în administrație și economie”? (ex.: lipsa de date oficiale relevante la nivel regional; nevoie de sondaj direct în rândul APL și IMM) - În ce măsură concluziile studiului au influențat stabilirea celor două obiective specifice și alocarea financiară aferentă? - Ce elemente din studiu au influențat direct definirea acțiunilor eligibile? De ex.: apeluri dedicate IMM-urilor pentru digitalizare (pentru a sprijini competitivitatea și inovarea); apeluri pentru APL axate pe soluții front-office și pilotări (având în vedere lipsa unei culturi organizaționale digitale și capacitatea redusă de implementare); măsuri orientate spre dezvoltarea competențelor digitale ale IMM prin OS 1.4 ca obiectiv suport (pentru a reduce decalajele dintre regiune și alte zone mai avansate digital). - Cum a fost corelată această decizie cu documentele strategice regionale (Planul de Dezvoltare Regională, Strategia de Specializare Inteligentă)?
2.	În ce măsură intervențiile programului (mai) sunt relevante pentru nevoile regiunii având în vedere noile provocări? Ne referim la: modificări în mediul socioeconomic și politic regional, național și european (aderarea la spațiul Schengen, conflictul din Ucraina și politica de apărare a țării, reorganizarea administrativă, altele). Aveți mecanisme interne care permit adaptarea direcțiilor P2 în funcție de evoluția contextului regional?
3.	Cum evaluați implementarea P2 până în prezent? Obiectivele stabilite sunt rezonabile în raport cu resursele și nevoile regionale? A fost respectat calendarul apelurilor prevăzute pentru P2?
4.	Care au fost criteriile de alocare a fondurilor P2 între tipurile de apeluri și beneficiari? Au ținut acestea cont de rezultatele studiului în definirea acțiunilor eligibile aferente celor 2 OS-uri și ulterior în elaborarea ghidurilor (de ex.: apeluri dedicate IMM-urilor pentru digitalizare; apeluri pentru APL axate pe soluții front-office și pilotări; măsuri orientate spre dezvoltarea competențelor digitale aferente angajaților IMM).

	Considerați că structura bugetară reflectă în mod realist prioritățile regiunii identificate în studiul pregătit și în strategiile regionale? Există tipuri de intervenții sau priorități care ar fi fost necesar a fi finanțate, dar nu au fost incluse din cauza limitărilor bugetare sau din alte motive? Dacă da, care? Cum gestionați așteptările beneficiarilor în raport cu aceste decizii de alocare și prioritizare?
	Întrebări orientative privind procesul de evaluare și contractare
5.	Cum apreciați derularea procesului de evaluare și selecție în cazul P2, având în vedere lansarea întârziată a apelurilor? • A fost nevoie de ajustări față de calendarul inițial? • Ce factori (interni sau externi) au influențat ritmul procesului? • Există blocaje sau întârzieri identificate în etapa de evaluare (în special pentru acțiunea 2.1.1)? • Care sunt principalele cauze ale întârzierilor (ex.: lipsă personal, complexitatea documentației, claritatea ghidurilor)? • Cum sunt gestionate aceste întârzieri pentru a nu afecta absorbția? • S-au făcut îmbunătățiri față de perioada 2014–2020 în ceea ce privește evaluarea și selecția? • Ce schimbări s-au aplicat? (ex.: simplificarea pașilor, digitalizarea proceselor, ghiduri mai clare) • Ce s-ar putea îmbunătăți în continuare?
6.	Calendarul de lansare al apelurilor P2: privind retrospectiv, cum apreciați planificarea în timp a apelurilor IMM vs. APL? Cum evaluați nivelul de interes manifestat de beneficiari pentru cele două apeluri lansate? • A fost interesul pentru apelul IMM conform așteptărilor? • De ce credeți că la apelul IMM nu s-a atins alocarea disponibilă? (ex.: concurență cu PNRR, lipsă informare, criterii prea restrictive, lipsă capacitate pregătire proiecte, lipsă capacitate financiară)
7.	Cum apreciați calitatea cererilor de finanțare pentru cele două acțiuni (APL și IMM-uri)? • Care sunt principalele deficiențe identificate? (ex.: documentație incompletă, lipsă justificări, probleme la estimarea costurilor) • În ce măsură aceste deficiențe afectează implementarea? • Au fost aplicate măsuri pentru îmbunătățirea calității aplicațiilor (ex.: sesiuni de informare, clarificări suplimentare)? Există tipuri de beneficiari care nu au aplicat, deși erau eligibili? • Ex.: UAT-uri mici în cazul APL, IMM-uri mai slab digitalizate. • Care considerați că sunt cauzele (ex.: capacitate administrativă redusă, bariere birocratice, lipsă informare)? • Ce mecanisme ați putea propune pentru a sprijini accesul acestor beneficiari?
8.	În cazul apelului 2.1.1 (APL), cum evaluați calitatea descrierilor privind aplicarea principiilor orizontale (durabilitate, egalitate de șanse, egalitate de gen) în cererile de finanțare? • Ați observat că primăriile / UAT-urile tratează aceste secțiuni doar formal, sau vin și cu măsuri concrete (ex.: soluții verzi, incluziune digitală)?



	- Există exemple de bune practici deja identificate în proiectele evaluate? Pentru apelul 2.2 (IMM), cum evaluați modul în care firmele tratează cerințele privind principiile orizontale? - IMM-urile reușesc să propună elemente relevante, având în vedere specificul lor (ex.: impact redus de mediu, accesibilitate)? - Ați identificat diferențe în calitatea răspunsurilor în funcție de tipul de firmă (ex.: micro vs. firmă medie)? Cum ați aprecia utilitatea listei DNSH din ghiduri, ca instrument de selecție? - Este suficient de clară pentru solicitant? - Este utilă în procesul de evaluare pentru departamentul dvs.? - Care au fost provocările principale în aplicarea acestei liste în cadrul celor două apeluri? Cum verificați, la evaluarea tehnică și financiară, dacă măsurile suplimentare declarate de beneficiar (pentru punctaj) sunt și realiste? - Ați întâlnit situații unde s-au bifat măsuri doar formal, dar nu au fost susținute de documentație? - Aveți exemple de măsuri bine justificate care au crescut punctajul? În etapa de selecție, considerați că există riscul ca proiectele să bifeze formal principiile doar pentru punctaj? - Ce mecanisme aveți pentru a corecta aceste situații? - Ați avea nevoie de sprijin metodologic suplimentar (ex.: ghidaj pentru evaluatori)? Cum apreciați diferențele între cele două apeluri în privința aplicării principiilor orizontale? - Este mai dificil de evaluat la APL sau la IMM? De ce? - Sunt unele teme unde beneficiarii au nevoie clară de mai multă îndrumare?
9.	Cum se asigură o relație eficientă între AM și beneficiari în perioada de pregătire a proiectelor, contractare, pentru a evita întârzieri și dificultăți ulterioare? - În perioada de consultare publică a ghidurilor pentru apelurile 2.1.1 (APL) și 2.2 (IMM), cum a sprijinit AM clarificarea cerințelor (ex.: centralizator întrebări-răspunsuri, sesiuni publice, exemple de bune practici)? - Cum a fost perceput de beneficiari sprijinul oferit în faza de depunere a proiectelor (ex.: perioada de consultare, sesiuni de informare, help-desk)? - La apelul IMM (2.2), unde au fost deja contractate +20 de proiecte, ce mecanisme ați folosit pentru a sprijini pregătirea corectă a contractării? (ex.: clarificări punctuale, verificări prelabile, comunicare directă) - Ați observat diferențe de reacție / capacitate între IMM și APL? Care categorie a avut nevoie de mai multă susținere?
10.	Care au fost elementele de sustenabilitate avute în vedere în procesul de evaluare. În ce măsură asigurarea costurilor pe termen mediu și lung pentru funcționalitatea intervenției au fost luate în considerare? De exemplu: <i>La apelul IMM (2.2), cum verificați că firmele pot susține costurile ulterioare pentru menținerea soluțiilor digitale implementate (ex.: mentenanță software, upgrade-uri, formare continuă a personalului)?</i>



	<i>La apelul APL (2.1.1), cum este evaluată capacitatea UAT-urilor de a susține operaționalizarea soluțiilor front-office după implementare? (ex.: bugete locale alocate, personal pregătit, infrastructură complementară)</i> <i>Au existat dificultăți în îndeplinirea criteriilor privind sustenabilitatea financiară sau respectarea principiului DNSH? În ce mod au influențat aceste criterii eligibilitatea și punctajul final al proiectelor?</i> <i>Ați identificat situații în care punctajul obținut la criteriul de sustenabilitate a reprezentat un factor de departajare între proiecte cu o calitate tehnică și relevanță similară? ? Ce tipuri de soluții s-ar putea propune pentru a întări această componentă în viitor?</i>
	Întrebări orientative privind procesul de monitorizare
11.	Care este stadiul actual al implementării proiectelor contractate prin P2, în raport cu planificarea inițială? Care sunt principalele deviații identificate față de planificarea inițială și cum sunt gestionate? La IMM (unde +20 proiecte au fost deja contractate), care sunt primele observații privind respectarea planificării? La APL (unde cererile sunt încă în evaluare), cum estimați riscurile potențiale la implementare, ținând cont de durata mai lungă permisă?
12.	Care sunt riscurile cele mai importante care pot afecta absorbția și eficiența P2? IMM: dificultăți în accesul la furnizori, creșteri de costuri, lipsa de resurse interne? APL: complexitatea procesului de achiziții, calendar prelungit, schimbări administrative?
13.	Ce instrumente/metode folosește AM pentru a urmări implementarea angajamentelor asumate în cererile de finanțare? De exemplu planul de monitorizare al proiectelor, introdus ca element nou de management, cum credeți că va ajuta implementarea P2? • Este perceput de AM ca un instrument util și realist? • Beneficiarii înțeleg cum să-l folosească pentru a urmări progresul și a preveni blocajele? În ce măsură planul de monitorizare ajută AM să identifice rapid proiectele cu risc ridicat?
14.	Care sunt, din perspectiva AM, factorii pozitivi și negativi care pot/ar putea influența implementarea proiectelor și generarea rezultatelor așteptate în cadrul P2, atât pentru apelul IMM (2.2), cât și pentru apelul APL (2.1.1)? Ne interesează să înțelegem ce a funcționat bine până acum (de exemplu, interesul APL-urilor pentru digitalizare, sprijinul tehnic oferit de AM, coerența ghidurilor față de alte programe sau, în cazul APL, corelarea cu strategiile locale etc), dar și ce a îngreunat sau ar putea îngreuna implementarea (de exemplu, lipsa de experiență administrativă la IMM-urile mici, problemele de cofinanțare, accesul dificil la furnizori, creșterea prețurilor sau, pentru APL, complexitatea achizițiilor publice, lipsa personalului tehnic sau riscurile administrative locale). În plus, din experiența dvs., care categorie – IMM-urile sau APL-urile – vi se pare mai vulnerabilă în implementare și de ce? Ce măsuri credeți că ar putea ajuta la maximizarea factorilor pozitivi și reducerea celor negativi, fie prin acțiuni ale AM, fie prin ajustări în ghiduri sau în sprijinul oferit beneficiarilor? Dacă aveți deja exemple concrete de bune practici întâlnite în etapa de contractare sau pregătire, ne-ar ajuta mult să le documentăm.
15.	Ce măsuri de simplificare și reducere a poverii administrative au fost adoptate? Aveți sugestii din partea beneficiarilor privind continuarea simplificării? Sunt ele acceptate și sau implementate?

3. GHID DE INTERVIU STAKEHOLDERI RELEVANȚI LA NIVEL REGIONAL ȘI JUDEȚEAN

Aceste interviuri se vor derula cu stakeholderi relevanți precum: reprezentanți la nivel local și județean (UAT mari/mici), consultanți ai beneficiarilor, beneficiari regionali programe similare (PNRR, POCIDIF), reprezentanți ai IMM-urilor.

Interviurile se vor desfășura față în față sau online (cu înregistrare audio-video), în funcție de disponibilitatea și preferința participanților. Interviurile pot fi individuale sau de grup.

Teme de discuție - listă orientativă. Aceasta va fi completată și cu alte teme de discuție, dacă va fi necesar.

Listă orientativă a întrebărilor	
Cunoașterea și participarea în procesul de programare și implementare	
1.	Cunoașteți intervențiile finanțate prin Prioritatea 2 – O Regiune Digitală? Ce părere aveți despre domeniile și tipurile de proiecte susținute?
2.	Ați fost consultați în procesul de elaborare a acestor intervenții? Dacă nu, considerați că ar fi fost util să fiți implicați? De ce?
3.	Ați cunoscut/ cunoașteți beneficiarii ai acestor finanțări din regiunea Centru/ județul/localitatea dvs.? Ați avut colaborări cu aceștia?
Relevanța intervențiilor pentru nevoile locale și regionale și coerență	
4.	În ce măsură considerați că intervențiile P2 răspund nevoilor reale de digitalizare în Regiunea Centru (administrații locale, IMM-uri)?
5.	Ce alte nevoi de digitalizare ați observați la nivel local/regional care nu sunt adresate prin P2 (ex. formare digitală, interoperabilitate, mentenanță)?
6.	Cum apreciați corelarea alocărilor financiare cu nevoile prioritare (ex. sprijinirea UAT-urilor cu grad redus de digitalizare, IMM-urilor din domenii cheie)?
7.	Cum vedeți coerența intervențiilor P2 cu alte programe și finanțări disponibile în regiune? (ex. complementarități/suprapuneri cu PNRR, bugete locale, strategiile județene de digitalizare, planurile locale Smart City)? Exemplu: considerați că există coerență între proiectele finanțate prin P2 și cele din PNRR, POCIDIF sau inițiative județene/locale? Unde vedeți suprapuneri? Unde vedeți goluri neacoperite? Există alte proiecte locale sau finanțări active (ex. fonduri buget locale, alte surse europene) care se suprapun cu P2 sau care ar putea fi complementare? → Exemplu: proiecte de interoperabilitate, platforme locale integrate, inițiative private-publice în digitalizare, parteneriate cu universități sau clustere tehnologice.
Mecanisme de adaptare a intervențiilor la nevoile grupurilor țintă	
8.	Ce mecanisme sau criterii credeți că pot contribui la o mai bună adaptare a intervențiilor P2 la nevoile grupurilor țintă?
9.	Cum ar putea fi îmbunătățită colaborarea între instituțiile locale și cele județene pentru o mai bună integrare a intervențiilor digitale? Exemplu: aveți sugestii privind crearea unor grupuri de lucru județene/regional sau mecanisme de schimb de bune practici între UAT-uri și IMM-uri? Ați vedea utilă implicarea unui actor terț (ex. camere de comerț, clustere IT, ONG-uri specializate)?
10.	Cum apreciați nivelul de informare și sprijin oferit beneficiarilor acestor intervenții?

Eficacitate	
11.	Ce grupuri credeți că au reușit /vor reuși să beneficieze cel mai bine de aceste finanțări și care vor întâmpina cele mai mari dificultăți? (ex. IMM-uri mari vs. mici, UAT-uri mari vs. comune mici IMM vs. UAT) Ce tipuri de rezultate credeți că se vor observa? (ex. soluții digitale funcționale, creșterea competențelor digitale, interoperabilitate mai bună) Cum s-au adaptat intervențiile la nevoile grupurilor țintă? Aveți exemple concrete? Ați observat cereri din partea beneficiarilor pentru a integra tehnologii noi (ex. AI, blockchain)? Dacă da, cum s-a răspuns acestor cereri? Cum vedeți durabilitatea rezultatelor: credeți că proiectele vor avea efecte și după finalizarea finanțării? Dacă nu, din ce cauze?
Bariere în implementarea intervențiilor	
12.	Din punctul dumneavoastră de vedere, care sunt principalele bariere în implementarea acestor intervenții (legislative, administrative, financiare, capacitate tehnica)? Există factori specifici locali care influențează în mai mare măsură succesul sau eșecul proiectelor? (ex.: infrastructură digitală slabă, lipsa sprijinului politic, fluctuația personalului calificat, acces dificil la furnizori locali).
13.	Ce soluții vedeți pentru îmbunătățirea procesului de implementare și creșterea absorbției fondurilor P2? (ex.: proceduri simplificate, clarificări mai rapide, sprijin tehnic personalizat, creșterea capacității beneficiarilor prin formare dedicată, parteneriate locale/regionale mai solide).
14.	Există reglementări sau proceduri care împiedică beneficiarii să acceseze sau să implementeze eficient proiectele finanțate? <i>rigiditatea cadrului de achiziții publice pentru componentele digitale complexe (de ex. dificultatea de a selecta soluții inovatoare sau furnizori locali specializați); neclarități privind aplicarea cerințelor DNSH la soluții IT; reguli complexe de eligibilitate pentru echipamente hardware auxiliare (senzori, servere, echipamente pentru Smart City); suprapuneri sau contradicții între regulile P2 și cele din alte programe (ex. PNRR, POCIDIF), ceea ce creează confuzie la nivel de eligibilitate și raportare; lipsa unei flexibilități suficiente în redistribuirea fondurilor între apeluri, în funcție de gradul de interes manifestat de piață (de ex. IMM-urile nu au acoperit alocarea disponibilă, dar ar fi existat cerere suplimentară pe zona APL).</i>
Evaluarea performanței și eficienței investițiilor	
15.	Utilizați un cadru de performanță sau o strategie de măsurare a eficienței pentru investițiile digitale (în administrație, IMM-uri) ? Dacă da, ce indicatori luați în considerare?
16.	Care sunt criteriile de impact pe care le considerați utile pentru a evalua eficiența proiectelor P2 (ex. accesibilitate, creșterea utilizării, reducerea timpului de procesare)?
17.	Ce măsuri ar trebui prioritizate pentru a reduce decalajele de digitalizare între UAT-urile mari și cele mici / între UAT-urile urbane și cele rurale? Ce tipuri de intervenții considerați necesare pentru a reduce diferențele de digitalizare dintre IMM-uri, în special în ceea ce privește accesul la tehnologii și capacitatea de utilizare?
Bune practici	
18.	Prin cooperarea cu alte instituții similare dvs., ați identificat bune practici în digitalizarea administrației publice sau a IMM-urilor finanțate în alte județe/alte regiuni?

	→ Exemplu: ce face ca o bună practică să fie eficientă — este vorba de componenta tehnică, modul de gestionare a proiectului, sprijinul de la AM, colaborarea dintre parteneri?
19.	Ați primit exemple, ghiduri sau modele de la autoritățile centrale (Ministerul Cercetării/Digitalizării, Agenția pentru Digitalizarea României, alte structuri naționale) privind digitalizarea? Care dintre acestea vi s-au părut utile și aplicabile la nivel local? Exemplu: ați folosit modele din ghidurile DNSH, din strategii naționale Smart City sau din standardele naționale de interoperabilitate?
20.	Există proiecte digitale de succes în zona dvs. (ex. IMM, administrație publică) care merită extindere sau replicare la nivel regional? Exemplu: puteți menționa inițiative locale care au avut impact și ar merita scalate în alte UAT-uri sau sectoare economice?
21.	Ce recomandări aveți pentru viitorii beneficiari P2 în vederea unei implementări eficiente și sustenabile?

4. GHID DE INTERVIU STAKEHOLDERI RELEVANȚI LA NIVEL NAȚIONAL

Aceste interviuri se vor derula cu stakeholderi la nivel național relevanți precum: MIPE pentru PNRR, AM POCIDIF, Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării, etc. având rolul de a colecta informații, percepții și recomandări privind corelarea, eficiența și lecțiile relevante pentru îmbunătățirea intervențiilor finanțate din P2 PR Centru.

Interviurile se vor desfășura față în față sau online (cu înregistrare audio-video), în funcție de disponibilitatea și preferința participanților. Interviurile pot fi individuale sau de grup.

Teme de discuție - listă orientativă. Aceasta va fi completată și cu alte teme de discuție, dacă va fi necesar.

	Listă orientativă a întrebărilor
Coerența și complementaritatea cu alte intervenții naționale	
1.	Cum vedeți intervențiile din P2 PR Centru în raport cu strategiile și programele gestionate de instituția dvs.? (ex. PNRR, POCIDIF, strategii sectoriale naționale)
2.	Identificați complementarități sau suprapuneri între intervențiile P2 și alte finanțări naționale? Dacă da, în ce domenii (ex. digitalizare în administrație, transformarea digitală a IMM-urilor)?
3.	Există mecanisme de coordonare sau schimb de informații între AM PR Centru și instituția dvs.? Dacă nu, credeți că ar fi util să fie create?
4.	Care sunt riscurile principale privind dublarea finanțării între P2 și alte programe (ex. PNRR)? Cum ar putea fi acestea gestionate?
Eficiență	
5.	Cum apreciați eficiența generală a proiectelor finanțate prin PNRR și POCIDIF în domenii similare cu cele finanțate de P2 PR Centru (ex. digitalizarea IMM-urilor, digitalizare administrație publice)? Exemple: raport cost-beneficiu, viteza implementării, provocări întâlnite, factori de succes.
6.	Puteți oferi exemple de proiecte finanțate prin PNRR/POCIDIF care considerați că au avut rezultate deosebite sau ar putea fi relevante pentru compararea cu intervențiile regionale (ex. P2 PR Centru)? Exemple: proiecte inovatoare, parteneriate eficiente, soluții scalabile.
7.	Din experiența dvs., care sunt principalele lecții învățate din derularea apelurilor și proiectelor PNRR/POCIDIF care ar putea ajuta indirect la îmbunătățirea eficienței și relevanței apelurilor

	regionale, precum cele din P2 PR Centru? Exemple: consultări mai timpurii cu piața, calibrări bugetare, simplificări administrative, mecanisme de monitorizare mai flexibile.
8.	Cum se corelează intervențiile din P2 PR Centru cu reformele și direcțiile actuale din domeniul digitalizării promovate de ministerul dvs. (ex. Strategia Națională de Digitalizare, priorități PNRR, strategii sectoriale)?
<i>Adaptarea la progresele tehnologice și științifice (pentru digitalizare IMM/APL) și bariere în implementarea proiectelor de digitalizare</i>	
9.	Cum apreciați integrarea noilor tehnologii (ex. inteligență artificială, big data, blockchain, soluții cloud, interoperabilitate) în proiectele finanțate prin PNRR, POCIDIF comparativ cu cele finanțate din programele regionale - de exemplu P2 PR Centru? Considerați că aceste tehnologii sunt deja abordate în apelurile actuale?
10.	Care sunt principalele provocări în utilizarea soluțiilor digitale moderne de către IMM-uri și APL-uri (ex. lipsă expertiză internă, rezistență la schimbare, limitări financiare, lipsă furnizori locali specializați)?
11.	Din perspectiva dvs., care sunt barierele legislative, strategice sau administrative care afectează implementarea proiectelor de digitalizare inclusiv cele finanțate prin P2 PR Centru?
12.	În ce măsură sunt folosite platformele digitale, serviciile online și soluțiile de automatizare în administrația publică și IMM-urile sprijinite prin PNRR, POCIDIF și care vor fi utilizate și de beneficiarii programelor regionale (de exemplu P2 PR Centru)? Considerați că aceste instrumente contribuie la incluziune digitală și accesibilitate?
13.	Sunt echipele beneficiarilor pregătite (din punct de vedere al competențelor digitale) pentru utilizarea noilor tehnologii? Este nevoie de sprijin suplimentar (ex. formare continuă, ghiduri metodologice, suport tehnic centralizat)?
Altele	
14.	În ce măsură sunt sprijinite IMM-urile și APL-urile pentru a asigura sustenabilitatea investițiilor realizate prin PNRR, POCIDIF dar și P2 PR Centru (ex. mentenanță, actualizări tehnologice, adaptare la noile reglementări)?
15.	Ce recomandări generale aveți pentru îmbunătățirea apelurilor regionale (ex. P2 PR Centru) pentru a crește eficiența, relevanța și impactul acestora, pe baza lecțiilor din PNRR/POCIDIF?

5. ATELIERUL DE LUCRU/ FOCUS-GRUP

Are rolul de completare și aprofundare a informațiilor.

Grup țintă	Număr de ateliere
Beneficiari actuali (care au primit finanțare) și potențiali (care au depus proiecte sau nu au aplicat încă) în cadrul operațiunilor aferente Priorității 2. Vor fi vizate atât IMM-urile cât și instituțiile publice eligibile.	Minim 2: unul destinat beneficiarilor din rândul IMM-urilor și unul destinat beneficiarilor publici

Atelierul va avea două categorii principale de participanți:

- **Beneficiarii potențiali** (eligibili, dar care nu au aplicat sau nu au contractat proiecte) – pentru a identifica motivele neparticipării și posibile îmbunătățiri pentru viitoarele apeluri.
- **Beneficiarii actuali** (UAT-uri și IMM-uri) – pentru a înțelege experiența lor în implementarea proiectelor

Atelierele de lucru/focus grup-urile au ca obiectiv colectarea de opinii, experiențe și sugestii relevante privind intervențiile sprijinite în cadrul Priorității 2– O regiune digitală, atât din perspectiva beneficiarilor actuali (cu proiecte contractate), cât și a celor potențiali (care au depus sau nu cereri de finanțare). Aceste contribuții vor completa analiza de evaluare, prin validarea constatărilor preliminare și formularea de recomandări privind adaptarea intervențiilor P2 la nevoile reale ale actorilor eligibili din regiune.

Derularea Atelierului de Lucru/ Focus-grup

1. **Introducere** – Prezentarea obiectivului atelierului, a cadrului general al evaluării și stabilirea regulilor de desfășurare. Se va solicita acordul participanților pentru înregistrarea audio a discuțiilor.
2. **Prezentarea contextului** – Scurtă informare privind stadiul implementării P2 – apeluri lansate, alocări financiare, proiecte contractate.
3. **Discuții tematice** – Schimb de perspective și experiențe pe baza ghidului de întrebări transmis anterior. Dialogul va urmări acoperirea dimensiunilor-cheie relevante pentru evaluare: relevanță, eficiență, eficacitate, coerență și sustenabilitate. Participanții vor fi încurajați să contribuie cu exemple și reflecții din propria practică.
4. **Concluzii și pașii următori** – Recapitulare a principalelor concluzii, colectarea de sugestii privind ajustările intervenției, aspecte de coordonare interinstituțională și sprijin pentru accesare în apelurile viitoare.

Teme de discuție – listă orientativă

1. Perspectivele beneficiarilor potențiali/actuali – relevanță, coerență

1. Cum apreciați oportunitatea de finanțare oferită prin P2 PR Centru în raport cu nevoile comunității dvs.? În ce măsură intervențiile P2 (apeluri IMM și APL) răspund nevoilor reale locale? Exemplu: considerați că alocările reflectă prioritățile locale (ex. UAT-uri slab digitalizate, IMM-uri cu potențial)? Există decalaje în interiorul regiunii? Care este nivelul de aliniere cu nevoile dvs. organizaționale?
2. Există nevoi de digitalizare actuale (formare, interoperabilitate, securitate cibernetică) care nu sunt bine adresate de apelurile P2?
3. Cum vedeți corelarea proiectelor P2 cu alte inițiative (PNRR, POCIDIF, proiecte locale)? Exemplu: există suprapuneri, complementarități? Ar fi nevoie de mai multă coordonare inter-instituțională?

4. În ce măsură strategiile locale și județene sunt aliniate cu prioritățile P2? Există suprapuneri sau discrepanțe?
5. Cum vedeți impactul acestor intervenții asupra modernizării serviciilor și proceselor la nivel local?
6. Ce alte tipuri de investiții ar fi necesare pentru a avea un impact mai mare asupra dezvoltării digitale în regiune?
7. Cum evaluați relevanța apelurilor lansate față de prioritățile locale în digitalizare?

2. . Experiența beneficiarilor – bariere în procesul de aplicare/contractare

8. Ce dificultăți ați întâmpinat în procesul de aplicare și implementare a proiectelor? Exemplu: lipsa resurselor interne, birocratie, termene strânse, dificultăți la achiziții, creșteri de costuri, furnizori greu de găsit.
9. Ce a funcționat bine? Exemplu: sprijin AM, clarificări rapide, evenimente de informare, suport consultanți.
10. Cum apreciați procesul de selecție și criteriile de eligibilitate? Ce îmbunătățiri ați sugera?
11. Care au fost cele mai mari obstacole în implementarea proiectelor (resurse financiare, capacitate administrativă, cerințe birocratice etc.)?
12. Cum a fost sprijinul oferit de autoritățile responsabile?
13. Dacă ați fost eligibili, dar nu ați aplicat, ce bariere ați identificat (ex: lipsă cofinanțare, resurse umane insuficiente, incertitudine privind eligibilitatea cheltuielilor)?
14. Dacă ați aplicat, dar proiectul nu a fost contractat, ce dificultăți ați întâmpinat în procesul de evaluare sau contractare? Ați primit feedback util?
15. Cum evaluați claritatea și gradul de adaptare al ghidurilor solicitantului la contextul local și la capacitățile beneficiarilor?
16. Credeți că apelurile P2 au reușit să atragă destul interes? Dacă nu, care sunt motivele? (ex. praguri financiare prea mari, condiții tehnice prea restrictive, obiective lipsite de interes)
17. Ce condiții v-ar încuraja să participați la următoarele apeluri P2?
18. Care sunt nevoile dvs. în ceea ce privește sprijinul tehnic și instituțional pentru pregătirea cererilor de finanțare?

3. Eficacitate (prospectiv)

19. Care sunt rezultatele așteptate ale proiectelor P2 (în IMM-uri și administrații locale)? Exemplu: ce s-ar putea schimba concret — procese mai rapide, servicii mai accesibile, competențe digitale crescute?
20. În ce condiții credeți că s-ar obține cele mai bune rezultate? Exemplu: tipul de proiect, profilul beneficiarului, contextul local (resurse, parteneriate etc.)?
21. Cum ați perceput legătura dintre activitățile finanțate și rezultatele așteptate? Proiectele includ elemente inovatoare (AI, big data, soluții verzi)?
22. Credeți că aceste rezultate sunt sustenabile pe termen lung (după finalizarea finanțării)?

4. Eficiență (prospectiv)

23. Cum evaluați raportul efort/beneficii pentru beneficiari? Exemplu: cât de costisitor (financiar și ca resurse umane) este să pregătiți și să derulați aceste proiecte?
24. Cum evaluați raportul efort/beneficii pentru beneficiari? Exemplu concret: Cât de mult efort (financiar, resurse umane, expertiză) este necesar pentru: pregătirea aplicației? implementarea propriu-zisă? raportarea și monitorizarea indicatorilor?
25. Simțiți că merită acest efort în raport cu rezultatele și sprijinul financiar primit?

26. Ce beneficii concrete așteptați de la proiectele P2? Exemple: reducerea timpului de lucru/ automatizarea unor procese; creșterea calității serviciilor pentru cetățeni/clienti; îmbunătățirea imaginii instituției/IMM-ului; reducerea costurilor operaționale pe termen lung; creșterea competitivității pe piață (pentru IMM-uri); creșterea capacității administrative și digitale (pentru APL)
27. Comparativ cu alte surse de finanțare (ex. PNRR, fonduri locale), cum evaluați eficiența P2? → Exemplu concret: este mai simplu/măi complicat? oferă măi mult/măi puțin sprijin adaptat? se pot combina eficient aceste surse?

5. Alternative la finanțarea prin P2

28. Cum reușiți să acoperiți nevoile locale în transformare digitală în lipsa finanțării din P2?
29. Ați accesat alte surse de finanțare pentru proiecte similare (PNRR etc.)? Care au fost avantajele și dezavantajele acestor alternative?
30. Ce mecanisme locale sau județene de sprijin ar putea înlocui sau completa finanțările prin P2?

6. Perspective pentru viitoarele apeluri de finanțare

31. Ce recomandări aveți pentru îmbunătățirea viitoarelor apeluri de proiecte?
32. Cum ar putea fi simplificat procesul de aplicare și implementare pentru a atrage măi mulți beneficiari?
33. Cum ar putea fi măi bine integrate aceste finanțări cu strategiile de dezvoltare digitală la nivel local și regional?
34. Ce măsuri ar putea lua autoritățile regionale și centrale pentru a sprijini măi bine IMM-urile și instituțiile publice în accesarea fondurilor?

6. PANEL EXPERTI

Panelul va avea rolul de validare a concluziilor preliminare ale evaluării și discutarea posibilelor recomandări.

Grup țintă	Număr de paneluri
Experți și consultanți în digitalizare, cu experiență relevantă în proiecte de transformare digitală, evaluare de politici publice și dezvoltare regională	1

Discuțiile vor viza analiza intervențiilor din Prioritatea 2 în raport cu impactul regional, integrarea în strategii mai largi și sustenabilitatea acestora.

Etapă de pregătire

Vor fi invitați 3–6 experți cu experiență în domeniul digitalizării, evaluării de politici publice sau dezvoltării regionale.

Experții vor primi în prealabil un set de constatări preliminare ale echipei de evaluare, pentru a asigura un cadru informativ al discuțiilor.

Vor fi clarificate obiectivele panelului și modul în care contribuțiile experților vor fi utilizate în evaluare.

Etapă de derulare

- 1. Introducere** – Prezentarea scopului panelului, obiectivelor evaluării și rolului experților. Introducerea participanților și clarificarea modului de desfășurare.
- 2. Prezentarea constatărilor evaluării** – Evaluatorul va prezenta logica intervențiilor din Prioritatea 2 și concluziile preliminare ale evaluării privind eficacitatea, eficiența, relevanța, complementaritatea și sustenabilitatea acestora.

Posibile teme de discuție:

Relevanță

- În ce măsură intervențiile P2 răspund realităților și nevoilor specifice locale și regionale? (ex.: adaptarea la capacitatea reală a IMM-urilor și APL-urilor, specificul socio-economic al regiunii)
- Au fost corect prioritizate tipurile de intervenții finanțate (ex.: soluții front-office, competențe digitale, servicii digitale pentru IMM)?
- Ce nevoi actuale sau emergente nu au fost acoperite până acum? (ex.: interoperabilitate, mentenanță, inovare tehnologică, formare specializată)
- Cum s-a ținut cont de lecțiile învățate din perioada anterioară și din alte programe (PNRR, POCIDIF)?

Discuții asupra specificului digitalizării

- În ce măsură designul intervențiilor P2 este realist raportat la capacitatea reală a beneficiarilor (IMM și APL)?
- Care sunt principalele lecții din alte programe (PNRR, POCIDIF) care pot fi transferate pentru îmbunătățirea P2?
- Cum pot fi integrate mai bine aspectele legate de inovare tehnologică (ex. AI, interoperabilitate, blockchain) în apelurile și prioritățile viitoare?

Aspecte de coerență și complementaritate

- Cum se corelează intervențiile P2 cu alte finanțări (PNRR, POCIDIF, bugete locale)? Identificăm suprapuneri sau sinergii?
- Ce propun experții pentru o mai bună integrare interinstituțională, în special la nivel regional și local, astfel încât intervențiile să fie coerente?

Validarea potențialului de atingere a rezultatelor (eficacitate)

- În ce măsură proiectele finanțate prin P2 (IMM/APL) au potențialul să atingă efectiv rezultatele așteptate (ex. digitalizarea proceselor, creșterea utilizării serviciilor digitale, dezvoltarea competențelor)?
- Care sunt factorii-cheie (interni sau externi) care influențează reușita? (ex.: capacitatea beneficiarilor, calitatea soluțiilor, contextul local, sprijinul interinstituțional)
- Ce tipuri de ajustări sau măsuri suplimentare ar putea spori probabilitatea de succes a acestor proiecte? (ex.: sprijin continuu în implementare, parteneriate locale, adaptarea soluțiilor la contextul real)

Eficiență (potențial)

- Cum evaluați raportul efort/beneficii în cadrul P2, raportat la resursele necesare? (ex.: efortul financiar și uman pentru aplicare, provocările legate de cofinanțare, povara administrativă)
- Există alternative mai eficiente pentru atingerea acelorași rezultate? (ex.: parteneriate public-private, colaborări interinstituționale, modele inovatoare)
- Cum pot fi îmbunătățite apelurile viitoare pentru a oferi un mai bun „value for money”? (ex.: simplificarea procedurilor, alocări mai bine direcționate, stimularea inovației)

Aspecte legate de sustenabilitate

- Ce elemente concrete ar trebui introduse în viitor (ex. sprijin pentru mentenanță, formare continuă, actualizarea periodică a soluțiilor digitale)?
- Există riscuri majore privind sustenabilitatea soluțiilor digitale finanțate prin P2? Care ar fi mecanismele de atenuare?

Întrebări deschise pentru validarea recomandărilor

- Ce recomandări ar trebui neapărat incluse pentru viitoarele apeluri, astfel încât să răspundă mai bine nevoilor reale și să atragă mai mulți aplicați?
- Cum pot fi ajustate criteriile de selecție și alocările bugetare, pentru a asigura impact maxim, atât în rândul IMM-urilor, cât și al administrațiilor publice locale?

- 3. Dezbateri și validare** – Vom structura discuția pe **seturi de concluzii preliminare** formulate de echipa de evaluare, corespunzătoare principalelor criterii analizate:

Relevanță

- Concluziile evaluării arată în ce măsură intervențiile P2 (OS1.2 și OS1.4) corespund nevoilor reale ale IMM-urilor și APL-urilor. Experții vor fi invitați să confirme sau să comenteze: Dacă tipurile de nevoi digitale identificate sunt corect surprinse. Dacă prioritățile definite prin P2 (apeluri, alocări, tipuri de activități eligibile) reflectă realist provocările locale și regionale.
- Dacă există nevoi emergente (ex. interoperabilitate, AI, blockchain, formare personal) insuficient acoperite.

Eficacitate (potențialul de a atinge rezultatele planificate)

- Vom discuta concluziile privind capacitatea proiectelor de a livra rezultatele asumate, ținând cont de: contextul IMM-urilor și al administrațiilor locale (capacitate administrativă, piața furnizorilor, disponibilitatea resurselor); corelația între dimensiunea finanțării și indicatorii de rezultat.

Eficiență (raport cost-beneficiu)

- Se vor prezenta concluziile preliminare privind:
- Raportul perceput efort/beneficiu din partea beneficiarilor.
- Justificarea costurilor pentru IMM-uri și APL, comparativ cu alte programe (PNRR, POCIDIF).

Coerență și complementaritate

- Se vor prezenta concluzii despre: Gradul de corelare a intervențiilor P2 cu alte finanțări active (ex. PNRR, POCIDIF, bugete locale).
- Identificarea de suprapuneri, sinergii sau discrepanțe.

Sustenabilitate

- Se va discuta dacă și în ce măsură proiectele finanțate prin P2 au șanse reale să fie sustenabile pe termen lung. Se va dezbate asupra riscurile identificate (ex. lipsa mentenanței, lipsa resurselor pentru actualizare periodică, rotația personalului): posibile mecanisme de atenuare.
4. **Concluzii și încheiere** – Sumarizarea punctelor cheie ale dezbaterii și validarea concluziilor principale. Confirmarea oportunităților de îmbunătățire a implementării Priorității 2.

Etapa de analiză și procesare a rezultatelor

Experții participanți vor fi invitați să formuleze opinii și observații cu privire la concluziile evaluării, să formuleze detalii/clarificări suplimentare sau să exprime acordul/dezacordul cu privire la anumite aspecte prezentate.

Opiniile și observațiile formulate în cadrul panelului vor fi procesate și utilizate pentru îmbunătățirea concluziilor și recomandărilor aferente întrebărilor de evaluare.

Contribuțiile la discuții vor fi confidențiale, iar doar concluziile generale vor fi împărtășite beneficiarilor evaluării.

7. STUDII DE CAZ

Studiile de caz au fost incluse în metodologia de evaluare pentru a investiga eficacitatea și **eficiența implementării, mecanismele de producere a efectelor**, diferențele între intervențiile realizate în cadrul Priorității 2 și modul în care factorii de context sau specificul solicitantului influențează eficiența, lanțul causal și rezultatele obținute.

Ele au rolul de a completa analiza cantitativă, oferind o perspectivă **calitativă și ilustrativă**, astfel încât evaluarea să nu se limiteze la date statistice, ci să ofere o înțelegere practică a modului în care intervențiile funcționează concret.

Această abordare va permite:

- reflectarea diversității tipurilor de beneficiari,
- compararea mecanismelor și provocărilor specifice fiecărei categorii,
- identificarea de lecții și bune practici aplicabile în viitor.

Selecția proiectelor va ține cont de tipul de intervenție, nivelul de complexitate și stadiul de implementare, fiind eligibile doar proiectele care au demarat efectiv activitățile până la momentul evaluării. Fiecare studiu de caz va utiliza documente relevante (cereri de finanțare, rapoarte de progres, alte documente justificative), interviuri de profunzime cu reprezentanții beneficiarilor și, acolo unde este relevant, interviuri suplimentare cu consultanți sau experți implicați.

Selecție IMM-uri

Selecția va avea ca bază cele **20 de proiecte deja contractate** în cadrul apelului dedicat IMM-urilor, conform situației disponibile la data de **30.04.2025**.

Vor fi selectate proiecte diverse din punct de vedere al:

- tip de intervenție (ex. dezvoltare software, implementare soluții, procese digitale),
- nivel de complexitate (ex. proiecte simple vs. complexe, număr de parteneri, tip de tehnologii),
- stadiu de implementare (proiecte care au demarat efectiv activitățile).

Selecție APL-uri

Pentru APL-uri, selecția va fi planificată în funcție de evoluția procesului de contractare.

Model orientativ studiu de caz:

1. OBIECTUL ȘI SCOPUL STUDIULUI DE CAZ
2. PREZENTAREA CAZULUI OBIECT AL STUDIULUI

Denumire proiect	
Cod SMIS	
Localizare	
Beneficiar	
Prioritate/ Obiectiv specific	
Apel proiect/ Operațiune	
Perioadă de implementare (început/final)	
Buget proiect	
Context proiect	
Justificare proiect	

3. OBIECTIVELE ȘI LOGICA INTERVENȚIEI

Care a fost scopul proiectului și cum se aliniază la obiectivele P 2?

Cum au fost selectate intervențiile și prioritizate investițiile?

În ce măsură a fost adaptată intervenția la nevoile locale și grupurile-țintă?

COMPONENTELE PROIECTULUI

Activități	▪
Rezultate așteptate	▪
Grup țintă	▪

4. PROGRES ÎN IMPLEMENTARE

- Gradul de atingere a obiectivelor (indicatori – ținte planificate/realizate)
- Care este stadiul curent al implementării: s-au pornit activitățile, sunt în fază pregătitoare sau deja sunt prime rezultate tangibile?
- Care este percepția beneficiarului asupra șanselor de atingere a obiectivelor stabilite prin proiect (ținte planificate vs. realizabile în actualul context)?
- Ce provocări anticipate există privind atingerea indicatorilor (ex. întârzieri, bariere administrative, lipsa resurselor)?
- Ce măsuri preventive au fost deja luate de beneficiar pentru a asigura atingerea rezultatelor? (ex. ajustări de planificare, revizuirii de calendar, identificarea partenerilor/furnizorilor suplimentari)
- Cum apreciază beneficiarul potențialul proiectului de a răspunde nevoilor grupurilor țintă și provocărilor socio-economice?
- Care sunt așteptările beneficiarului privind impactul final al proiectului asupra organizației și comunității? (ex. schimbări anticipate, beneficii directe/indirecte, efecte pe termen lung)

5. PROCESUL DE IMPLEMENTARE (PROGRES ȘI MECANISME INTERNE)

- S-au înregistrat/se anticipează deviații față de planificarea inițială? Dacă da, ce tip de ajustări/mecanisme vor fi avute în vedere (ex. recalibrare calendar, suplimentare resurse, modificări în echipă)?
- Ce mecanisme de monitorizare internă sunt folosite de beneficiar pentru urmărirea progresului (ex. plan de monitorizare, rapoarte interne, întâlniri periodice)?
- Cum apreciază beneficiarul comunicarea și suportul oferit de AM și alți actori implicați în faza de implementare? (ex. clarificări, sprijin metodologic, flexibilitate procedurală)
- Principalele obstacole întâmpinate în implementare (administrative, legislative, financiare, tehnice, legate de furnizori, context extern).
- Soluții identificate pentru depășirea provocărilor și capacitatea beneficiarului de adaptare.
- Elemente pozitive care au contribuit la buna implementare a proiectului (ex. echipă dedicată, expertiză proprie, sprijin extern, colaborare eficientă cu partenerii).
- Cum sunt reflectate principiile orizontale în implementarea proiectului (ex. măsuri concrete de sustenabilitate, incluziune, egalitate de șanse)

6. IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR ȘI COMUNITĂȚII

(analiză prospectivă, percepută,)

- Care este impactul anticipat asupra digitalizării IMM/APL (conform planurilor și așteptărilor)?
- Ce schimbări concrete anticipează beneficiarii în comunitatea/localitatea lor (ex. reducerea timpilor de procesare, creșterea accesului la servicii digitale, îmbunătățirea fluxurilor interne, creșterea satisfacției utilizatorilor)?
- Care sunt așteptările privind impactul economic (ex. creșterea competitivității IMM-urilor, reducerea birocrăției pentru APL)?
- Există riscuri ca aceste așteptări să nu fie atinse? Ce bariere percep beneficiarii?

7. EFICIENȚA INTERVENȚIEI (ANALIZA COST-BENEFICIU PRELIMINARĂ)

- Care este percepția beneficiarilor privind raportul cost–rezultat/beneficiu (ținând cont de efortul administrativ, resursele necesare, timpul alocat)?
 - Cum evaluează beneficiarii costurile indirecte (ex. necesitatea formării interne, adaptarea infrastructurii interne, sprijinul consultanților)?
 - Care sunt așteptările beneficiarilor privind rentabilitatea intervenției (ex. economii viitoare, îmbunătățirea eficienței interne, creșterea veniturilor, reducerea costurilor)?
 - Există percepția unor costuri prea mari pentru beneficiile anticipate? Dacă da, în ce ar consta (ex. cerințe prea complexe, praguri de eligibilitate greu de atins, alocări bugetare insuficiente)?
 - Cum se compară (din punctul de vedere al beneficiarilor) costurile și eforturile din P2 față de alte programe accesate (ex. PNRR, POCIDIF)?
 - Ce recomandări pot face beneficiarii pentru optimizarea raportului cost–beneficiu în viitoarele apeluri?
8. RECOMANDĂRI
- Ce recomandări au beneficiarii pentru apelurile viitoare? Ce ajustări la ghiduri, condiții de eligibilitate, criterii de selecție ar ajuta la îmbunătățirea accesului și eficienței
 - Ce tip de sprijin (ex. formare, consultanță, modele de bune practici) ar face ca noile apeluri să fie mai ușor de accesat și de implementat?
 - Cum ar putea fi îmbunătățită complementaritatea cu alte programe și finanțări (PNRR, POCIDIF etc.)?
 - Ce soluții ar putea fi implementate pentru îmbunătățirea eficienței?
9. CONCLUZII

8. CHESTIONAR SONDAJ ADRESAT BENEFICIARILOR DE FINANȚARE P2

Secțiunea A – Nevoi, claritatea ghidurilor (toți respondenții)

Q1. În ce categorie vă încadrați?

(Selectați una dintre opțiuni)

- ☐ Autoritate publică locală (județ, municipiu, oraș, comună)
- ☐ Parteneriat între UAT-uri (județ, municipiu, oraș, comună)
- ☐ Întreprindere mică sau mijlocie (IMM) – vă rugăm să specificați sectorul principal de activitate: _____
- ☐ Microîntreprindere – se va specifica sectorul principal de activitate: _____
- ☐ Start-up (înființat cu minimum 1 an înainte de depunerea cererii)

Q2. Ați depus un proiect în cadrul Priorității 2? Dacă da, la care apel ați aplicat?

- ☐ Da – Apel 2.1.1 destinat autorităților publice locale (APL)
- ☐ Da – Apel 2.2 destinat întreprinderilor (IMM-uri, microîntreprinderi, start-up-uri)
- ☐ Nu am depus încă un proiect, dar am analizat apelurile lansate

Q3. Care este stadiul proiectului dumneavoastră depus în cadrul Priorității 2?

(Selectați o singură opțiune)

- ☐ Am depus un proiect care se află în evaluare
- ☐ Am un proiect **contractat și aflat în implementare**
- ☐ Am un proiect **depus, dar care a fost respins.**

Q4. Ce tip de nevoi de dezvoltare sau îmbunătățire existau în comunitate/organizație înainte de proiectul finanțat prin PR Centru?

(Bifați toate opțiunile)

Pentru APL:

- ☐ Nevoia de creștere/asigurare a interoperabilității între sisteme
- ☐ Nevoia de extindere a serviciilor publice digitale pentru cetățeni
- ☐ Nevoia de dotare cu echipamente IT&C
- ☐ Nevoia de soluții de securitate cibernetică
- ☐ Nevoia de dezvoltare a competențelor digitale ale personalului

Pentru IMM:

- ☐ Nevoia de digitalizare a proceselor interne
- ☐ Nevoia de aplicații software moderne (ex: ERP, CRM)
- ☐ Nevoia de automatizare a operațiunilor
- ☐ Nevoia de dezvoltare a competențelor digitale în firmă
- ☐ Nevoia de acces la tehnologii noi (ex: AI, IoT)

Q5. În ce măsură apelul finanțat prin PR Centru contribuie la acoperirea nevoilor identificate în comunitate/organizație?

(Selectați varianta care reflectă cel mai bine opinia dvs.)

- ☐ În foarte mică măsură
- ☐ În mică măsură
- ☐ În moderată măsură
- ☐ În mare măsură
- ☐ În foarte mare măsură

În cazul în care răspunsul este "în mică măsură", vă rugăm detaliați care sunt nevoile existente care nu sunt încă acoperite.

Q6. Comparativ cu alte UAT-uri/IMM-uri din regiune, cât de acute erau aceste nevoi la dvs.?

- ☐ Mult mai grave
- ☐ Mai grave
- ☐ La fel de grave
- ☐ Mai puțin grave
- ☐ Mult mai puțin grave

Q7. Ați observat în ultima perioadă tendințe sau schimbări la nivel regional sau sectorial care ar justifica o ajustare a tipurilor de proiecte eligibile sau a condițiilor de finanțare în cadrul intervențiilor de tip P2?

(Marcați toate variantele relevante)

Pentru APL

- ☐ Creșterea cererii de servicii digitale din partea cetățenilor
- ☐ Nevoia de interoperabilitate mai bună cu alte instituții
- ☐ Dificultăți accentuate în achiziționarea și implementarea de soluții digitale moderne
- ☐ Creșterea deficitului de personal cu competențe digitale în administrație
- ☐ Schimbări în prioritățile locale (ex. siguranță digitală, accesibilitate, servicii online)
- ☐ Alte modificări relevante: _____

Pentru IMM – întreprinderi mici și mijlocii

- ☐ Nevoia de digitalizare accelerată pentru competitivitate
- ☐ Așteptările clienților privind procese interne digitalizate și servicii mai rapide
- ☐ Costuri crescute cu mentenanța și actualizarea soluțiilor IT generate de evoluțiile din mediul socio-economic
- ☐ Acces mai dificil la personal IT sau firme specializate locale
- ☐ Ritmul rapid al schimbărilor tehnologice rapide (AI, automatizare, cloud)
- ☐ Alte modificări relevante: _____

Q8. Cum evaluați relevanța apelurilor P2 față de nevoile reale ale solicitanților de finanțare din perspectiva organizației dvs.? (se are în vedere percepția solicitantului, inclusiv în contextul opțiunilor de finanțare disponibile la acel moment).

- ☐ Foarte relevant
- ☐ Relevant
- ☐ Parțial relevant
- ☐ Slab relevant
- ☐ Deloc relevant

Q9. Care sunt principalele nevoi ale organizației dvs. care nu au fost acoperite de apelurile existente?

răspuns deschis.....

Q10. Cum evaluați claritatea ghidurilor și criteriilor de eligibilitate?

- ☐ Foarte clar
- ☐ Clar
- ☐ Parțial clar
- ☐ Neclar

Secțiunea B – Solicitanți cu proiecte depuse

Q11. Care sunt principalele elemente care au facilitat pregătirea și depunerea proiectului dvs. pentru finanțare în cadrul P2 – O Regiune Digitală?

(Puteți selecta mai multe variante)

- ☐ Experiența anterioară a organizației în atragerea de fonduri europene
- ☐ Sprijinul unui consultant extern cu expertiză în proiecte de digitalizare
- ☐ Existența unor nevoi de digitalizare evidente și bine documentate în cadrul organizației
- ☐ Gradul redus de complexitate al cererii de finanțare și al documentației
- ☐ Nivelul acceptabil al contribuției proprii/cofinanțării
- ☐ Existența unei strategii interne de digitalizare sau a unui plan similar
- ☐ Implicarea conducerii organizației în pregătirea proiectului
- ☐ Alte elemente (vă rugăm să specificați): _____

Q12. Ce dificultăți ați întâmpinat la pregătirea cererii de finanțare?

- ☐ Înțelegerea criteriilor
- ☐ Identificarea partenerilor/furnizorilor
- ☐ Accesul la resurse interne
- ☐ Lipsa timpului
- ☐ Alte dificultăți: _____

Q13. Ați beneficiat de sprijin din partea AM PR CENTRU?

- ☐ Da, complet
☐ Parțial
☐ Nu

Q14. Evaluați următoarele aspecte pe o scară de la 1 (foarte slab) la 5 (foarte bun):

Aspect evaluat	1	2	3	4	5
Relevanța apelului față de nevoile organizației	☐	☐	☐	☐	☐
Claritatea și accesibilitatea ghidurilor și procedurilor	☐	☐	☐	☐	☐
Calitatea comunicării cu AM PR Centru	☐	☐	☐	☐	☐
Eficiența proceselor administrative (evaluare, selecție, contractare)	☐	☐	☐	☐	☐
Gradul de transparență al procesului de evaluare	☐	☐	☐	☐	☐
Relevanța și fezabilitatea cerințelor privind sustenabilitatea de la nivelul apelului	☐	☐	☐	☐	☐

Q15. Cum evaluați atractivitatea apelului P2 la care ați aplicat, raportat la condițiile de finanțare, tematica propusă și bugetul disponibil?

(Selectați o singură opțiune)

- ☐ Foarte atractiv – a răspuns bine nevoilor organizației și a oferit condiții încurajatoare pentru depunere
☐ Atractiv – a fost suficient de bine adaptat pentru a motiva depunerea proiectului
☐ Parțial atractiv – au existat elemente relevante, dar și condiții mai puțin favorabile
☐ Slab atractiv – am depus proiectul din lipsă de alternative, deși apelul nu a fost optim
☐ Nu pot aprecia

Q16. Care sunt principalele lucruri pe care le-ați îmbunătăți în viitoarele apeluri?

răspuns deschis _____

Q17. Doriți să adăugați observații sau recomandări suplimentare?

răspuns deschis _____

Secțiunea C – Beneficiari cu proiecte contractate (eficacitate)

Q18. Cum ați descrie gradul de experiență al organizației dvs. în domeniul digitalizării înainte de acest proiect?

(Selectați o singură opțiune)

- ☐ Fără experiență anterioară
☐ Experiență limitată (1–2 inițiative minore)
☐ Experiență medie (1–2 proiecte relevante implementate)
☐ Experiență solidă (multiple proiecte implementate, inclusiv cu finanțare externă)

Q19. În ce măsură sunteți mulțumiți de progresul proiectului raportat la obiectivele asumate?

- ☐ Foarte mulțumiți
☐ Mulțumiți

- ☐ Parțial mulțumiți
☐ Nemulțumiți

Q20 Ce dificultăți principale ați întâlnit care au influențat progresul proiectului? (Puteți selecta mai multe variante)

- ☐ Probleme administrative (raportări, plăți)
☐ Probleme tehnice (implementarea soluției)
☐ Probleme cu partenerii/furnizorii
☐ Probleme interne (resurse umane/logistice)
☐ Alte obstacole: _____

Q21. Veți finaliza proiectul în termenul asumat contractual și conform bugetului aprobat?

- ☐ Da, complet
☐ Parțial, cu ajustări
☐ Nu, anticipăm probleme

Q22. (IMM) Care sunt principalele efecte pe care le anticipați în urma implementării proiectului de digitalizare la nivelul IMM-ului dvs.?

(Selectați nivelul de impact perceput pentru fiecare dintre următoarele):

Efect urmărit	Foarte mare	Mare	Mediu	Mic	Deloc
Creșterea eficienței operaționale	☐	☐	☐	☐	☐
Scăderea costurilor de operare prin digitalizare	☐	☐	☐	☐	☐
Accesarea de noi piețe sau segmente prin digitalizare	☐	☐	☐	☐	☐
Îmbunătățirea relației cu clienții (ex. CRM, e-commerce, suport online)	☐	☐	☐	☐	☐
Consolidarea securității cibernetice și protecția datelor	☐	☐	☐	☐	☐
Automatizarea unor procese interne (ex. contabilitate, producție, HR)	☐	☐	☐	☐	☐
Adaptarea la standardele europene de digitalizare și sustenabilitate	☐	☐	☐	☐	☐

Q23. (APL) Care sunt principalele efecte pe care le anticipați în urma implementării proiectului de digitalizare în cadrul instituției publice (APL)?

Efect urmărit	Foarte mare	Mare	Mediu	Mic	Deloc
Creșterea calității serviciilor publice oferite cetățenilor	☐	☐	☐	☐	☐

Efect urmărit	Foarte mare	Mare	Mediu	Mic	Deloc
Creșterea transparenței și a accesului cetățenilor la informații publice	☐	☐	☐	☐	☐
Reducerea timpului de răspuns și a birocrăției	☐	☐	☐	☐	☐
Creșterea nivelului de interoperabilitate cu alte instituții publice	☐	☐	☐	☐	☐
Creșterea siguranței datelor gestionate de instituție	☐	☐	☐	☐	☐
Îmbunătățirea proceselor administrative interne	☐	☐	☐	☐	☐
Creșterea gradului de utilizare a serviciilor publice digitale de către cetățeni	☐	☐	☐	☐	☐

Q24. Anticipați dificultăți în menținerea rezultatelor proiectului după finalizare (ex: mentenanță, actualizări, utilizare efectivă)?

- ☐ Nu, rezultatele vor fi sustenabile fără dificultăți majore
☐ Da, anticipăm unele dificultăți legate de resurse (financiare, umane, tehnice)
☐ Da, anticipăm dificultăți semnificative în asigurarea sustenabilității
☐ Nu pot aprecia în acest moment

Q25. Ce factori influențează cel mai mult succesul implementării proiectului?

(notați 1–5, unde 1 = influență minimă, 5 = influență maximă)

Factor evaluat	1	2	3	4	5
Capacitatea internă (resurse, logistică)	☐	☐	☐	☐	☐
Parteneriatele	☐	☐	☐	☐	☐
Condițiile locale (infrastructură, sprijin)	☐	☐	☐	☐	☐
Disponibilitatea furnizorilor/soluțiilor	☐	☐	☐	☐	☐
Cadrul birocratic și normativ	☐	☐	☐	☐	☐
Alte aspecte (specificați): _____	☐	☐	☐	☐	☐

Q26. Ce tehnologii digitale ați achiziționat sau intenționați să implementați în cadrul proiectului?

(puteți selecta una sau mai multe variante)

Pentru IMM

- ☐ Soluții ERP / CRM / SCM
☐ E-commerce și platforme online de vânzare

- ☐ Automatizare procese (RPA, BPM)
- ☐ Tehnologii IoT (ex. senzori, dispozitive conectate)
- ☐ Soluții cloud computing
- ☐ Aplicații de analiză avansată a datelor/Business Intelligence
- ☐ Tehnologii AI/machine learning
- ☐ Software pentru proiectare/simulare/modelare (CAD/CAM, etc.)
- ☐ Alte (vă rugăm să specificați): _____

Q27. Ce tehnologii și sisteme ați achiziționat sau intenționați să implementați în cadrul proiectului? (puteți selecta una sau mai multe variante)

Pentru APL

- ☐ Platforme integrate pentru servicii publice digitale (ex. ghișeu unic)
- ☐ Soluții de interoperabilitate/schimb de date între instituții
- ☐ Sisteme de management al documentelor/arhivare electronică
- ☐ Soluții de semnătură electronică/identitate digitală
- ☐ Soluții de securitate cibernetică și protecția datelor
- ☐ Sisteme GIS și baze de date spațiale
- ☐ Infrastructură IT (servere, echipamente, rețea)
- ☐ Alte (vă rugăm să specificați): _____

Q28. Ați preluat bune practici din Regiune sau din alte programe de finanțare?

- ☐ Da → Detaliați: _____
- ☐ Nu

Q29. Proiectul dvs. este integrat cu alte proiecte sau rețele regionale?

- ☐ Da → Detaliați: _____
- ☐ Nu

Q30. Considerați că proiectul dvs. face parte dintr-o viziune regională de dezvoltare?

- ☐ Da → Detaliați: _____
- ☐ Nu

Secțiunea D – Eficiența proiectului și valoarea pentru bani

Q31. Resursele investite în proiectul dvs. sunt justificate de rezultatele obținute până acum/preconizate?

- ☐ Complet justificate
- ☐ Parțial justificate
- ☐ Slab justificate
- ☐ Deloc justificate
- ☐ Nu pot aprecia în acest moment

Q32. Cum evaluați raportul cost-beneficiu al proiectului implementat/pe care îl veți implementa?

- ☐ Foarte bun – rezultate semnificative pentru costuri rezonabile
- ☐ Bun – rezultate bune raportat la costuri
- ☐ Acceptabil – unele rezultate importante, dar costuri mari

- ☐ Slab – costuri ridicate pentru rezultate modeste
- ☐ Nu pot evalua în acest moment

Q33. Estimați că proiectul va genera economii sau beneficii concrete pentru organizația/ instituția dvs.?

(Selectați toate variantele aplicabile)

- ☐ Economii de timp în prestarea serviciilor / desfășurarea activității
- ☐ Reducerea costurilor administrative sau operaționale
- ☐ Creșterea veniturilor / atractivității serviciilor
- ☐ Acces mai bun la clienți / cetățeni / parteneri
- ☐ Alt tip de beneficiu: _____
- ☐ Nu sunt așteptate beneficii concrete

Q34. Ați implementat anterior (sau în paralel) alte proiecte de digitalizare prin alte programe (ex. PNRR, POCIDIF)?

- ☐ Da
- ☐ Nu

Dacă da, vă rugăm să le menționați (titlul / sursa de finanțare / tip intervenție): _____

Q35. În ce măsură proiectul implementat prin P2 se corelează cu alte proiecte sau inițiative de digitalizare din organizația dvs.?

- ☐ Este complementar și contribuie la o strategie mai largă
- ☐ Are legături parțiale cu alte intervenții, dar nu este parte integrantă
- ☐ Este o intervenție izolată, fără corelare cu alte proiecte
- ☐ Nu avem alte inițiative de digitalizare
- ☐ Nu pot aprecia

Q36. Soluțiile digitale dezvoltate prin proiect vor reduce timpul/banii investiți?

- ☐ Da
- ☐ Nu

Q37. Prezentul proiect va aduce economii concrete comparativ cu alte programe similare (ex. PNRR, POCIDIF)?

- ☐ Mai mari
- ☐ Mai mici
- ☐ Similare
- ☐ Nu am informații în acest sens

Q38. Ce a influențat cel mai mult decizia dvs. de a aplica la apelurile din P2?

(Maxim 3 opțiuni)

- ☐ Valoarea grantului
- ☐ Nivelul cofinanțării
- ☐ Claritatea și simplitatea ghidului solicitantului
- ☐ Relevanța apelului pentru nevoile dvs.
- ☐ Sprijinul primit (consultant/ AM/ ADR)
- ☐ Calendarul favorabil
- ☐ Alte motive: _____

Q39. Proiectul dvs. a inclus măsuri concrete în următoarele domenii privind temele orizontale?

(Bifați toate opțiunile care se aplică și completați dacă doriți)

- ☐ Dezvoltare durabilă (ex. eficiență energetică, reducerea impactului de mediu) → _____

- ☐ Egalitate de șanse / nediscriminare (ex. acces adaptat, incluziune) → _____
- ☐ Egalitate de gen (ex. implicarea echilibrată a femeilor și bărbaților în echipa de proiect) → _____
- ☐ Măsurile au fost incluse conform cerințelor apelului, fără a depăși cerințele minime prevăzute în ghid
- ☐ Proiectul a prevăzut măsuri suplimentare față de cerințele minime din apel

Q40. În ce măsură măsurile privind temele orizontale (dezvoltare durabilă, egalitate de șanse/nediscriminare, egalitate de gen) au fost relevante pentru proiectul dvs. și ușor de integrat în implementare (fără dificultăți majore)?

(Selectați o singură opțiune)

- ☐ În foarte mare măsură
- ☐ În mare măsură
- ☐ În mică măsură
- ☐ În foarte mică măsură
- ☐ Nu este cazul.

Q41. În ce măsură ați întâmpinat dificultăți în integrarea criteriilor privind temele orizontale în proiectul dvs.?

(Selectați o singură opțiune)

- ☐ În foarte mare măsură
- ☐ În mare măsură
- ☐ În mică măsură
- ☐ În foarte mică măsură
- ☐ Nu este cazul.

Q42. Vă rugăm

să descrieți pe scurt dificultățile întâmpinate, dacă este cazul: