



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Programul Regiunea Centru 2021-2027

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

civitta



CUPRINS

<i>Lista acronimelor</i>	5
<i>Glosar de termeni</i>	6
1. SUMAR EXECUTIV	7
2. INTRODUCERE	9
2.1 Scopul și obiectivele evaluării	9
2.2 Întrebările de evaluare	9
3. METODOLOGIA DE EVALUARE	10
3.1 Aplicarea metodologiei de evaluare	10
3.2 Limitări și provocări	13
4. CONTEXT	15
5. CONSTATĂRI ALE EVALUĂRII	19
5.1. CRITERIUL DE EVALUARE „RELEVANȚĂ”	19
✓ ÎE1. Cât de bine (încă mai) corespund obiectivele (inițiale ale) intervenției cu nevoile identificate la nivel local/regional/ UE?	19
<i>Rolul întrebării de evaluare ÎE1</i>	19
<i>Abordarea analitică</i>	19
<i>Principalele constatări aferente ÎE1</i>	22
5.2. CRITERIUL DE EVALUARE „EFICACITATE”	23
✓ ÎE2. Ce schimbări pot fi observate în raport cu obiectivele specifice ale intervenției?	23
<i>Rolul întrebării de evaluare ÎE2</i>	23
<i>Abordarea analitică</i>	23
<i>Principalele constatări aferente ÎE2</i>	25
✓ ÎE3. Pentru cine, în ce mod și în ce circumstanțe intervenția produce rezultatele planificate?	26
<i>Rolul întrebării de evaluare ÎE3</i>	26
<i>Abordarea analitică</i>	26
<i>Principalele constatări ÎE3</i>	29
✓ ÎE4. Care sunt barierele în implementare și ce măsuri au fost luate pentru atenuarea acestora? Ce a facilitat procesul de implementare?	30
<i>Rolul întrebării de evaluare ÎE4</i>	30
<i>Abordare analitică</i>	30
<i>Principalele constatări ÎE4</i>	33
✓ ÎE5. În ce măsură PI 2 a dus la dezvoltarea de soluții digitale în sectorul public/digitalizarea IMM-urilor ?	33
<i>Rolul întrebării de evaluare ÎE5</i>	33
<i>Abordare analitică</i>	33
<i>Principalele constatări ÎE5</i>	35
✓ ÎE6. Care sunt mecanismele cauzale care produc efecte și care sunt trăsăturile acestora? În ce fel s-a realizat adaptarea intervenției la progresele tehnologice sau științifice ulterioare înregistrate la nivelul domeniului de interes?	36
<i>Rolul întrebării de evaluare ÎE6</i>	36
<i>Abordare analitică</i>	36
<i>Principalele constatări ÎE6</i>	38
✓ ÎE7. În ce măsură costurile asociate intervențiilor din cadrul Priorității 2 sunt justificate de beneficiile generate? Există alternative mai eficiente sau diferențe semnificative între proiectele din regiune ori finanțate din alte programe relevante (PNRR, POCIDIF)? Care sunt cauzele acestor diferențe?	39
<i>Rolul întrebării de evaluare ÎE7</i>	39
<i>Abordare analitică</i>	39

✓ ÎE8. În ce măsură interesul manifestat pentru apelurile lansate poate fi un indicator al eficienței?	43
<i>Rolul întrebării de evaluare ÎE8</i>	43
<i>Abordare analitică</i>	43
<i>Principalele constatări ÎE8</i>	45
✓ ÎE9. În ce măsură costurile pentru digitalizarea serviciilor publice/IMM-urilor prin PI 2 sunt justificate de beneficiile generale?	46
<i>Rolul întrebării de evaluare ÎE9</i>	46
<i>Abordarea analitică</i>	46
<i>Principalele constatări</i>	48
✓ ÎE10. În ce măsură alte proiecte/intervenții ale UAT-ului/IMM-ului în domeniul digitalizării serviciilor publice/proceselor se corelează cu proiectul implementat în cadrul Priorității ?	48
<i>Rolul întrebării de evaluare ÎE10</i>	48
<i>Abordare analitică</i>	48
<i>Principalele constatări ÎE10</i>	50
✓ ÎE11. Cum și în ce măsură se regăsesc cerințele privind principiile dezvoltării durabile, egalității de șanse și nediscriminării și cel al egalității de gen în proiectele contractate?	51
<i>Rolul întrebării de evaluare ÎE11</i>	51
<i>Abordare analitică</i>	51
<i>Principalele constatări ÎE11</i>	52
6. CONCLUZII ȘI LECȚII ÎNVĂȚATE	53
6.1 LECȚIILE ÎNVĂȚATE ȘI BUNE PRACTICI	54
7. RECOMANDĂRI	56
8. TABEL DE TRATARE A COMENTARIILOR - RAPORT FINAL TEMA 2 „EVALUAREA INTERVENȚIILOR CARE VIZEAZĂ ACTIVITĂȚILE DE DIGITALIZARE ÎN BENEFICIUL CETĂȚENILOR, AL COMPANIILOR ȘI AL GUVERNELOR”	60
<i>Figura 1: Logica intervenției OS 1.2 Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice</i>	17
<i>Figura 2: Logica intervenției OS 1.4 Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenoriat (FEDR)</i>	18
<i>Figura 3: Nevoile de dezvoltare a regiunii (APL)</i>	21
<i>Figura 4: Distribuția proiectelor depuse la nivelul apelului 2.1.1 pe județene și pe tip de UAT</i>	27
<i>Figura 5: Distribuția proiectelor depuse la nivelul apelului 2.2 IMM-uri</i>	28
<i>Figura 6: Percepția privind atractivitatea apelurilor</i>	45
<i>Tabel 1. Întrebările de evaluare</i>	10
<i>Tabel 2: Metode de colectare a datelor aplicate</i>	11
<i>Tabel 3: Situație PI 2 per apeluri lansate</i>	43
<i>Tabel 4: Exemple din studiile de caz – beneficii și impact economic anticipat</i>	47
<i>Tabel 5: Exemple din studiile de caz – corelări și complementarități identificate</i>	50
<i>Tabel 6: Exemple de integrare a principiilor orizontale în proiectele analizate la nivel de studii de caz</i>	52

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

LISTA ACRONIMELOR

ADR C	Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru
AM PR C	Autoritatea de Management a Programului Regional Centru
AC	Autoritatea Contractantă
AM	Autoritate de Management
BI	Business Intelligence/ Set de aplicații și tehnologii care permit colectarea, analiza și vizualizarea datelor pentru luarea deciziilor informate
CAD	Computer-Aided Design/ proiectarea asistată de calculator
CAM	Computer-Aided Manufacturing/ fabricație asistată de calculator
CCE	Comitet de Coordonare al Evaluării
CE	Comisia Europeană
CES	Cerințe educaționale speciale
CdS	Calet de sarcini
CM	Comitetul de Monitorizare
CRM	Customer Relationship Management/ gestionarea relațiilor cu clienții
CȘE	Comitetul Științific al Evaluării
EBT	Evaluarea Bazată pe Teorie
ERP	Enterprise Resource Planning/Sistem informatic integrat
FEDR	Fondul European de Dezvoltare Regională
IRSE	Indice de Risc Socio-Educațional
HG	Hotărârea Guvernului
IMM	Întreprinderi mici și mijlocii
IoT	Internet of Things/ Internetul obiectelor – o rețea de dispozitive inteligente
MIPE	Ministerului Investițiilor și Proiectelor Europene
MySMIS	Sistem de înregistrare și de stocare sub formă informatizată a datelor referitoare la fiecare operațiune, necesare monitorizării, evaluării, gestiunii financiare, verificărilor și auditurilor în cadrul programelor operaționale gestionate la nivel național
OP	Obiectiv de politică
OS	Obiectiv specific
OT	Oferta tehnică
OUG	Ordonanța de Urgență a Guvernului
PE	Planul de Evaluare
PEDS	Pilonul European al Drepturilor Sociale
PDR	Planul de Dezvoltare Regională
PNIESC	Planul Național Integrat în domeniul Energiei și Schimbărilor Climatice
PI 2	Prioritatea de Intervenție 2
P	Prioritate în cadrul PR Centru
PO	Program Operațional
PR C	Programul Regional Centru
RDC	REGULAMENTUL (UE) 2021/1060 AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI din 24 iunie 2021 de stabilire a dispozițiilor comune
RIS3 Centru	Strategia de Specializare Inteligentă Centru
RPA	Robotic Process Automation/ automatizarea proceselor robotizate
POR	Programul Operațional Regional
SCM	Supply Chain Management/ Managementul lanțului de aprovizionare

SEPR Centru	Serviciul Evaluare PR Centru
TE	Tema de Evaluare
UAT	Unitatea Administrativ-Teritorială
UE	Uniunea Europeană
VMG	Venit Minim Garantat

GLOSAR DE TERMENI

Beneficiar: Unitate administrativ-teritorială (UAT) și/sau Întreprindere mică și mijlocie (IMM) care a beneficiat de finanțare și este responsabilă de managementul finanțării primite prin Programul Regional Centru;

Beneficiar potențial: toate UAT și/sau IMM-urile din regiune¹;

Nivel de dezvoltare din regiune: rezultatul agregării conjunctive a următorilor indicatori: PIB/locuitor la nivel de județ, ponderea persoanelor cu studii superioare și ponderea persoanelor care beneficiază de Venit minim garantat (VMG);

Beneficiari finali: locuitorii din zonele care beneficiază de implementarea proiectelor, întreprinderi private din zonele care beneficiază de implementarea proiectelor, antreprenori și angajați ai întreprinderilor private, locuitorii din zonele care beneficiază de interacțiune cu personalul instruit, întreprinderi private din zonele care beneficiază de implementarea proiectelor de către administrațiile publice, personalul din IMM-urile finanțate;

Grupul țintă: UAT local și județean, angajații UAT, organizații private (antreprenori) pentru soluții digitale/de tip smart city, antreprenori interesați de dezvoltare în zonele beneficiare, IMM-uri, organizațiile care susțin cursurile de formare;

Digitalizare: transformarea interacțiunilor, comunicațiilor, relațiilor, funcțiilor de business și a modelelor de afaceri în procese digitale. Digitalizarea presupune implementarea și întreținerea de noi sisteme, care conduc la simplificarea proceselor de lucru și/sau un plus în servicii, în funcție de specificul fiecărei afaceri;

SMART City – oraș inteligent: Conceptul presupune utilizarea pe scară largă a tehnologiilor digitale și de telecomunicații pentru îmbunătățirea serviciilor și a accesibilității serviciilor în beneficiul locuitorilor și al afacerilor sale;

Costul per IMM digitalizat: Costul total al intervenției raportat la numărul de IMM-uri care au obținut finanțare pentru digitalizarea activității;

Numărul de soluții digitale inovative implementate: Numărul de soluții digitale dezvoltate și implementate cu un grad ridicat de inovație;

Sustenabilitatea soluțiilor digitale: Gradul în care soluțiile digitale implementate sunt utilizate pe termen lung;

Costuri asociate cu intervenția: suma costurilor necesare pentru intervenție (valoarea proiectului) și a costurilor funcționării și întreținerii intervenției pe durata minimă de viață a acesteia. Costurile sunt estimate financiar;

Beneficiile generate de intervenție: rezultatele pozitive așteptate sau estimate pe baza unui model agreeat pe care intervenția le produce pe durata ei minimă de viață. În comparație cu costurile, a căror valoare poate fi estimată financiar, beneficiile pot fi atât economice, cât și non-economice, acestea din urmă neputând fi evaluate financiar la momentul analizei. Din modelul inferențial al beneficiilor adoptat în cadrul analizei incumbă și limitele de sensibilitate asumate.

¹ 414 UAT în cele 6 județe din regiune conform INS Tempo POP107D la 31 dec. 2024

1. SUMAR EXECUTIV

OBIECTIVUL EVALUĂRII

1. Obiectivul general al evaluării Temei de Evaluare 2 este de a analiza stadiul implementării și performanța intervențiilor de digitalizare finanțate în cadrul Priorității 2 „O regiune digitală” a PR Centru 2021–2027, prin examinarea relevanței, eficacității, eficienței și coerenței acestora. Evaluarea sprijină procesul decizional al Autorității de Management PR Centru prin furnizarea de concluzii bazate pe dovezi și recomandări operaționale, relevante atât pentru optimizarea implementării curente, cât și pentru fundamentarea viitoarei perioade de programare. Analiza vizează contribuția intervențiilor la transformarea digitală a economiei regionale și a administrației publice locale, cu accent asupra implementării obiectivelor specifice OS 1.2 și OS 1.4 și a alinierii acestora cu obiectivele PR Centru și cu direcțiile strategice europene și naționale.
2. Având în vedere stadiul incipient de implementare al intervențiilor de digitalizare, evaluarea a fost orientată prioritar către analiza logicii intervenției, a cadrului de implementare și a condițiilor necesare pentru producerea rezultatelor, mai degrabă decât către măsurarea impactului final.

CONCLUZIILE EVALUĂRII

RELEVANȚĂ ȘI ALINIERE STRATEGICĂ

3. **Prioritatea 2 „O regiune digitală” își confirmă relevanța strategică**, fiind bine aliniată cu obiectivele europene și naționale privind transformarea digitală și răspunzând unor nevoi structurale persistente ale Regiunii Centru, în special nivelului redus de maturitate digitală al IMM-urilor și fragmentării proceselor digitale în administrațiile publice locale. Intervențiile sunt percepute de beneficiari ca fiind foarte relevante nevoilor imediate de digitalizare, confirmând adecvarea designului intervenției la nevoile actuale de digitalizare din mediul antreprenorial și administrația publică locală.

EFICACITATE ȘI CAPACITATE DE IMPLEMENTARE

4. **Eficacitatea intervenției este, în acest stadiu, una cu potențial ridicat.** Primele rezultate observabile indică îmbunătățiri ale eficienței operaționale, productivității și calității proceselor interne, în special în rândul IMM-urilor care implementează pentru prima dată soluții digitale integrate (ERP, CRM, CAD/CAM, cloud).
5. Factorii determinanți ai progresului sunt capacitatea internă a beneficiarilor, leadership-ul organizațional, calitatea colaborării cu furnizorii IT și consultanții, precum și comunicarea deschisă cu ADR Centru în etapele de implementare. Dificultățile identificate țin preponderent de durata etapei de evaluare și contractare, volumul perceput al cerințelor administrative în raport cu capacitatea beneficiarilor și disponibilitatea limitată a resurselor umane cu competențe IT.
6. Proiectele finanțate vizează în principal tehnologii de bază, adecvate stadiului actual de maturitate digitală. Cu toate acestea, decalajul dintre dinamica rapidă a tehnologiilor digitale și cadrul procedural existent evidențiază necesitatea unor criterii de evaluare orientate mai clar către rezultatele urmărite în utilizare și către aplicabilitatea practică a soluțiilor propuse, precum și a recunoașterii echivalenței tehnologice.

EFICIENȚĂ ECONOMICĂ

7. Intervențiile finanțate prin PI 2 indică un **raport cost–beneficiu pozitiv**, pe baza beneficiilor deja observabile sau anticipate de beneficiari, precum economii de timp, reducerea sarcinilor administrative, optimizarea fluxurilor interne și creșterea productivității. Comparativ cu alte

programe naționale (PNRR, POCIDIF), PI 2 este percepută ca mai accesibilă și mai bine adaptată digitalizării de bază, în special pentru IMM-urile cu capacitate administrativă și tehnică limitată. Eficiența globală este însă temporar diminuată de durata etapelor administrative și de gradul redus de contractare, care întârzie materializarea beneficiilor.

COERENȚĂ ȘI PRINCIPII ORIZONTALE

8. Gradul de corelare între proiectele PI 2 și alte inițiative de digitalizare este **moderat, dar coerent** cu stadiul actual de maturitate digitală al beneficiarilor. Pentru majoritatea IMM-urilor, proiectele PI 2 reprezintă prima investiție structurată în digitalizare, iar coerența se manifestă în principal la nivel operațional.
9. Principiile orizontale (dezvoltare durabilă, egalitate de șanse și egalitate de gen) sunt integrate în cadrul intervenției într-o manieră **generală și coerentă** cu cerințele programului, în principal prin respectarea cadrului procedural și a condițiilor de conformitate asumate. Componenta de dezvoltare durabilă este cea mai vizibilă, prin digitalizarea proceselor și reducerea consumului de resurse, în timp ce aplicarea strategică a celorlalte principii rămâne limitată.

RECOMANDĂRI

Pentru perioada de programare actuală (2021–2027)

10. Asigurarea unui **echilibru între rigoarea administrativă și flexibilitatea implementării** proiectelor de digitalizare, prin acceptarea ajustărilor tehnice justificate care nu afectează obiectivele proiectelor și prin utilizarea unor mecanisme generale de sprijin pentru interpretarea unitară a cerințelor (de ex., clarificări scrise consolidate, note sau exemple orientative privind nivelul de detaliere tehnică așteptat, sesiuni tematice cu caracter general).
11. Creșterea **transparenței și predictibilității etapelor de evaluare și contractare**, inclusiv prin comunicări intermediare privind stadiul evaluării și optimizarea duratei procedurilor.
12. Acordarea unui **sprijin diferențiat beneficiarilor**, în funcție de nivelul de maturitate digitală, cu măsuri adaptate atât pentru beneficiarii aflați la prima investiție digitală, cât și pentru cei cu proiecte IT mature.
13. **Facilitarea învățării și a schimbului de experiență între beneficiari**, prin diseminarea de lecții învățate și exemple de proiecte cu rezultate operaționale vizibile, pentru a sprijini utilizarea efectivă a soluțiilor digitale și creșterea calității proiectelor.

Pentru viitoarea perioadă de programare (post-2027)

14. **Orientarea** ghidurilor de finanțare către **rezultatele urmărite în utilizare și impactul operațional al soluțiilor digitale**, cu menținerea cerințelor tehnice esențiale.
15. Introducerea unui **mechanism de screening al maturității digitale a beneficiarilor**, ca instrument de orientare ex-ante, utilizat pentru fundamentarea și calibrarea apelurilor de finanțare.
16. Structurarea apelurilor de finanțare în funcție de **nivelul de maturitate digitală al beneficiarilor** (digitalizare de bază vs. proiecte mai avansate), cu cerințe și mecanisme de evaluare adaptate complexității proiectelor.
17. Îmbunătățirea clarității și coerenței ghidurilor prin mecanisme timpurii de testare și calibrare a cerințelor, în etapa de elaborare, pentru a sprijini o înțelegere unitară și creșterea calității proiectelor depuse.

2. INTRODUCERE

2.1 Scopul și obiectivele evaluării

18. Evaluarea programelor finanțate prin Politica de Coeziune a Uniunii Europene în perioada 2021–2027 se realizează în conformitate cu prevederile **Regulamentului (UE) nr. 1060/2021 al Parlamentului European și al Consiliului din 24 iunie 2021**. În acest context, a fost elaborat Planul Multianual de Evaluare (PME) pentru Programul Regiunea Centru 2021–2027, document strategic care include ansamblul evaluărilor prevăzute în program, inclusiv evaluarea intermediară.
19. Prezentul Raport final de evaluare aferent Temei de Evaluare 2 (TE2) este elaborat în cadrul contractului „**Servicii de consultanță pentru evaluarea Programului Regiunea Centru – Etapa I**”, în perioada mai 2025 – ianuarie 2026, având drept beneficiar direct Autoritatea de Management a Programului Regiunea Centru. Evaluarea se înscrie în exercițiul de evaluare intermediară și vizează intervențiile dedicate activităților de digitalizare, implementate în cadrul Priorității 2 – „O regiune digitală”.
20. Evaluarea analizează contribuția acestor intervenții la transformarea digitală a economiei regionale și a administrației publice locale, cu accent asupra implementării Obiectivelor Specifice OS 1.2 și OS 1.4, în raport cu obiectivele Programului Regiunea Centru 2021–2027 și cu direcțiile strategice relevante la nivel național și european.
21. Rezultatele vor fi utilizate de Autoritatea de Management și ADR Centru pentru ajustarea ghidurilor solicitantului, îmbunătățirea proceselor de selecție și monitorizare a proiectelor, precum și pentru fundamentarea priorităților din perioada de programare 2028–2034. Concluziile și recomandările vor contribui la creșterea impactului Priorității 2 „O regiune digitală” asupra procesului de transformare digitală a Regiunii Centru.
22. Din perspectiva **ariei de acoperire**, evaluarea TE2 a analizat intervențiile implementate la nivelul întregii Regiuni Centru (județele Alba, Brașov, Covasna, Harghita, Mureș și Sibiu), pentru perioada cuprinsă între 05.12.2022, data aprobării PR Centru 2021–2027, și 30.04.2025, data de referință a evaluării. Deși portofoliul de proiecte analizat este cel existent la data de referință, analizele aferente tuturor întrebărilor de evaluare au avut în vedere atât proiectele contractate, cât și cele aflate în curs de contractare sau admise în evaluarea tehnico-financiară (ETF), precum și progresul general al implementării intervenției până la momentul finalizării raportului.
23. **Grupul-țintă al evaluării îl reprezintă beneficiarii și potențialii beneficiari** (solicitanții de finanțare) ai apelurilor de proiecte din cadrul Priorității 2 „O regiune digitală” – respectiv întreprinderi mici și mijlocii, unități administrativ-teritoriale și instituții publice locale – precum și structurile implicate în implementare, monitorizare și coordonare la nivel regional și național.

2.2 Întrebările de evaluare

24. Analiza a fost realizată din perspectiva modului de implementare a intervențiilor și a mecanismelor instituționale, urmărind gradul de atingere a obiectivelor specifice OS 1.2 și OS 1.4. În măsura în care stadiul implementării a permis, au fost abordate și aspecte privind eficacitatea rezultatelor, sustenabilitatea soluțiilor digitale și impactul potențial al intervențiilor finanțate.
25. Procesul de evaluare a fost structurat în jurul unui **set de 11 întrebări de evaluare**, formulate în concordanță cu obiectivele specifice ale evaluării și utilizate ca **bază metodologică pentru**

organizarea analizei și interpretarea rezultatelor. Întrebările de evaluare sunt grupate în funcție de **criteriile de evaluare relevante** pentru intervențiile analizate – **relevantă, eficacitate, eficiență, coerență și principii orizontale** – asigurând o abordare analitică coerentă și comparabilă. Lista întrebărilor a fost consolidată și, unde a fost cazul, ajustată pe parcursul derulării evaluării, în urma dialogului dintre **Autoritatea de Management PR Centru**, echipa de evaluare și membrii **Comitetului Științific al Evaluării (CȘE)**, astfel încât structura analizei să fie adecvată stadiului implementării programului și datelor disponibile.

Tabel 1. Întrebările de evaluare

Criteriu	Întrebare de evaluare
1 Relevanță	ÎE1. Cât de bine (încă mai) corespund obiectivele (inițiale ale) intervenției cu nevoile identificate la nivel local/regional/ UE?
2 Eficacitate	ÎE2. Ce schimbări pot fi observate în raport cu obiectivele specifice ale intervenției? ÎE3. Pentru cine, în ce mod și în ce circumstanțe intervenția produce rezultatele planificate? ÎE4. Care sunt barierele în implementare și ce măsuri au fost luate pentru atenuarea acestora? Ce a facilitat procesul de implementare? ÎE5. În ce măsură PI 2 a dus la dezvoltarea de soluții digitale în sectorul public/digitalizarea IMM-urilor ? ÎE6. Care sunt mecanismele cauzale care produc efecte și care sunt trăsăturile acestora? În ce fel s-a realizat adaptarea intervenției la progresele tehnologice sau științifice ulterioare înregistrate la nivelul domeniului de interes?
3 Eficiență	ÎE7. În ce măsură costurile asociate intervențiilor din cadrul Priorității 2 sunt justificate de beneficiile generate? Există alternative mai eficiente sau diferențe semnificative între proiectele din regiune ori finanțate din alte programe relevante (PNRR, POCIDIF)? Care sunt cauzele acestor diferențe ? ÎE8. În ce măsură interesul manifestat pentru apelurile lansate poate fi un indicator al eficienței? ÎE9. În ce măsură costurile pentru digitalizarea serviciilor publice/IMM-urilor prin PI 2 sunt justificate de beneficiile generale?
3 Coerență	ÎE10. În ce măsură alte proiecte/intervenții ale UAT-ului/IMM-ului în domeniul digitalizării serviciilor publice/proceselor se corelează cu proiectul implementat în cadrul Priorității ?
3 Principii orizontale	ÎE11. Cum și în ce măsură se regăsesc cerințele privind principiile dezvoltării durabile, egalității de șanse și nediscriminării și cel al egalității de gen în proiectele contractate

3. METODOLOGIA DE EVALUARE

3.1 Aplicarea metodologiei de evaluare

26. Aplicarea metodologiei de evaluare în cadrul Temei de Evaluare 2 a fost adaptată specificului intervențiilor de digitalizare și **stadiului de implementare** al acestora, caracterizat printr-un număr limitat de proiecte aflate efectiv în derulare. În acest context, evaluarea a fost orientată prioritar către analiza cadrului de implementare, a logicii intervențiilor și a condițiilor necesare pentru producerea rezultatelor.

27. Demersul evaluativ a combinat analiza documentară și datele administrative disponibile cu colectarea de informații primare de la actorii implicați, printr-un set de instrumente diferențiate în funcție de tipul de beneficiar. Metodologia a inclus analiza cadrului strategic și programatic relevant la nivel european, național și regional, examinarea portofoliului de proiecte aferente Priorității 2 „O regiune digitală”, precum și aplicarea de sondaje, interviuri semi-structurate, ateliere de lucru dedicate beneficiarilor IMM-urilor și administrațiilor publice locale (APL), studii de caz ambelor categorii de beneficiari și panel de experți cu consultanți în digitalizare. Metodele calitative au fost utilizate pentru a înțelege contextul de implementare, barierele întâmpinate și mecanismele prin care intervențiile pot genera rezultate, în timp ce componenta cantitativă a permis testarea sistematică a constatărilor și identificarea unor tendințe recurente la nivelul portofoliului de proiecte. Interpretarea rezultatelor s-a bazat pe triangularea surselor de date, asigurând robustețea constatărilor formulate pentru fiecare întrebare de evaluare.
28. Abordarea metodologică a avut un caracter **iterativ și adaptativ**, permițând ajustarea instrumentelor de colectare și a ipotezelor de analiză pe parcursul derulării evaluării, în funcție de evoluția implementării și de disponibilitatea informațiilor. În acest context, evaluarea s-a concentrat pe **validarea teoriei schimbării**, pe coerența relației dintre resurse, activități și rezultate intermediare, precum și pe identificarea factorilor care pot influența performanța intervențiilor în etapele următoare. Aspectele privind eficiența și impactul vor fi aprofundate în următoarea etapă de evaluare, pe măsură ce implementarea proiectelor va permite observarea unor rezultate concrete.

Tabel 2: Metode de colectare a datelor aplicate

Metodă de evaluare	Descriere	Aplicare concretă
Cercetare documentară	Analiza cadrului strategic, instituțional și operațional al PR Centru și al intervențiilor aferente Priorității 2 „O regiune digitală”, pentru fundamentarea analizei. Analiza evoluțiilor din contextul socio-economic regional și național, pentru fundamentarea evaluării.	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	Colectarea de perspective calitative privind procesul de implementare, relevanța apelurilor și provocările întâmpinate.	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	Identificarea obstacolelor și a soluțiilor practice privind implementarea apelului <i>Digitalizarea IMM-urilor</i> și formularea de recomandări pentru apelurile viitoare.	Discuțiile au vizat principalele bariere întâmpinate, factorii de succes și propunerile de îmbunătățire. Sinteza rezultatelor este inclusă în Anexa 5 .
Atelier de lucru cu potențiali beneficiari APL	Analiza nevoilor, așteptărilor și constrângerilor administrațiilor publice locale în raport cu apelurile de digitalizare, înainte de contractare.	A implicat reprezentanți ai APL interesați de apelurile PI 2, aflați în faza de pregătire sau evaluare a proiectelor. Discuțiile au vizat claritatea ghidurilor, adecvarea condițiilor de finanțare, capacitatea administrativă, interoperabilitatea sistemelor și provocările specifice digitalizării serviciilor publice. Rezultatele au fost utilizate pentru interpretarea eficacității și coerenței potențiale a intervenției și sunt sintetizate în Anexa 5
Atelier de lucru cu consultanți	Analiza sistemului de implementare al PR Centru din perspectiva consultanților implicați în pregătirea și gestionarea proiectelor.	Au fost discutate aspecte legate de procedurile administrative, comunicarea cu ADR și simplificarea mecanismelor de implementare. Sinteza se regăsește în Anexa 5 .
Panel de experți în digitalizare	Validarea constatărilor preliminare și colectarea opiniilor informate privind coerența și sustenabilitatea intervențiilor finanțate.	A oferit o perspectivă aplicată asupra barierelor și soluțiilor pentru îmbunătățirea calității proiectelor. Concluziile sunt sintetizate în Anexa 6 .
Sondaj aplicat solicitanților de finanțare	Obținerea de date cantitative privind relevanța, atractivitatea și claritatea apelurilor, precum și primele evidențe despre eficiență și integrarea principiilor orizontale.	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	Analiza aprofundată a procesului de implementare și a lecțiilor învățate la nivel micro.	Au fost realizate 11 studii de caz cu beneficiari ai Acțiunii 2.2 – <i>Digitalizarea IMM-urilor</i>. Inițial planificate 10 (7 IMM, 4 APL) Anexa 7

3.2 Limitări și provocări

29. Analiza eficacității intervențiilor din cadrul Priorității 2 „O regiune digitală” a fost realizată într-un context în care majoritatea proiectelor se aflau în faze timpurii de implementare (acțiunea 2.2, IMM-uri), iar pentru unele acțiuni nu existau încă proiecte contractate (Acțiunea 2.1.1 APL). În acest cadru, evaluarea s-a concentrat asupra logicii intervențiilor, a potențialului de eficacitate și a factorilor care pot influența performanța viitoare, întrucât indicatorii disponibili reflectă

preponderent ținte planificate, nu rezultate deja materializate. Indicatorii disponibili la momentul evaluării reflectă în principal **ținte planificate**, nu rezultate raportate.

30. Din perspectiva colectării datelor cantitative, sondajul principal al evaluării, aplicat beneficiarilor aflați în implementare, a permis obținerea unui număr de 40 de răspunsuri valide, corespunzător întregului univers al proiectelor contractate la momentul lansării sondajului (august 2025). Pentru acest eșantion principal al evaluării, **datele colectate asigură atingerea unei marje de eroare de aproximativ $\pm 3\%$** , aspect esențial în contextul în care chestionarul a inclus o secțiune extinsă cu toți cei 36 itemi, adresată exclusiv beneficiarilor contractați, dedicată analizei eficienței, eficacității, coerenței intervențiilor și integrării principiilor orizontale. În aceste condiții, sondajul principal oferă o bază metodologică solidă pentru interpretarea constatărilor privind implementarea și performanța intervențiilor finanțate prin Prioritatea 2. În cazul administrațiilor publice locale, rata de răspuns a fost mai redusă, în principal ca urmare a capacității administrative limitate și duratei mare a procesului de evaluare și contractare; în consecință, constatările aferente APL-urilor au un caracter preponderent prospectiv și perceptiv, fiind fundamentate pe triangularea informațiilor provenite din sondaje, interviuri și studii de caz.

4. CONTEXT

31. Prioritatea 2 „O regiune digitală” din cadrul PR Centru 2021–2027 vizează sprijinirea procesului de transformare digitală a economiei regionale și a administrației publice locale, într-un context caracterizat de niveluri inegale de digitalizare, capacitate administrativă variabilă și decalaje semnificative între mediul urban și rural. Prioritatea beneficiază de o alocare totală de **80.931.720 euro**, reprezentând aproximativ 5,85% din bugetul total al programului, și se adresează atât IMM-urilor, cât și UAT-urilor din Regiunea Centru.
32. Prioritatea 2 se aliniază principalelor cadre strategice europene, naționale și regionale relevante pentru transformarea digitală, respectiv:
- Obiectivul de Politică 1 (OP1) – *O Europă mai inteligentă*, definit prin Regulamentul (UE) nr. 1060/2021;
 - Agenda Digitală a Uniunii Europene 2030 și Busola Digitală pentru Europa;
 - Strategia Națională privind Agenda Digitală a României 2030 și Strategia Națională pentru Competitivitate 2021–2027;
 - Strategia de Specializare Inteligentă a Regiunii Centru (RIS3 Centru).
33. Prin aceste alinieri strategice, intervențiile contribuie la atingerea obiectivelor privind transformarea digitală, coeziunea teritorială și tranziția către o economie bazată pe cunoaștere.
34. Intervențiile aferente Priorității 2 sunt structurate în jurul a două obiective specifice complementare:
- **OS 1.2 – Valorificarea avantajelor digitalizării,**
 - **OS 1.4 – Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenoriat.**
35. Prioritatea urmărește atât digitalizarea IMM-urilor, prin adoptarea de tehnologii digitale și modernizarea proceselor de afaceri, cât și digitalizarea serviciilor publice locale, prin soluții de e-guvernare, smart city și management al datelor publice. Intervențiile sunt centrate pe utilizator și interoperabilitate. De asemenea, prioritatea prevede dezvoltarea unei platforme regionale pilot de open innovation în domeniul Smart City, ca proiect strategic regional, deși apelul aferent nu fusese lansat la momentul evaluării.
36. Componenta de dezvoltare a competențelor digitale (OS 1.4) are un rol de suport față de intervențiile de digitalizare finanțate prin Prioritatea 2, vizând consolidarea capacității beneficiarilor de a utiliza soluțiile digitale implementate.
37. Intervențiile se adresează întregii Regiuni Centru, acoperind mediul urban și rural, în funcție de nevoile specifice ale beneficiarilor și de capacitatea acestora de a implementa soluții digitale.
- Teoria schimbării intervențiilor Priorității 2 „O regiune digitală”**
38. Teoria schimbării aferentă **Priorității 2 „O regiune digitală”** descrie modul în care investițiile în soluții digitale și în dezvoltarea competențelor contribuie la transformarea structurală a economiei regionale și a administrației publice din Regiunea Centru. Aceasta are la bază un **lanț logic de cauzalitate** care pornește de la nevoile de digitalizare, continuă cu activitățile finanțate prin program și conduce la rezultate intermediare și impact anticipat, evidențiind **complementaritatea dintre OS 1.2 și OS 1.4.**

39. Prioritatea 2 urmărește o **transformare digitală integrată**, care combină modernizarea serviciilor publice și a proceselor antreprenoriale cu dezvoltarea capitalului uman necesar utilizării sustenabile a tehnologiilor digitale. Prin această abordare duală, intervenția vizează consolidarea unui **ecosistem digital regional coerent**, bazat pe interoperabilitate, inovare și competențe, capabil să susțină competitivitatea economică și eficiența administrativă pe termen lung.

OS 1.2 – Valorificarea avantajelor digitalizării

40. Teoria schimbării aferentă **OS 1.2** se fundamentează pe ipoteza că digitalizarea serviciilor publice și a proceselor din mediul antreprenorial conduce la o administrație mai eficientă și transparentă, servicii publice mai accesibile și o economie regională mai competitivă. Intervențiile adresează constrângeri structurale precum **lipsa interoperabilității sistemelor informatice**, accesul limitat la servicii digitale de calitate, **capacitatea redusă a IMM-urilor de a adopta tehnologii digitale** și decalaje persistente între mediul urban și rural.
41. Prin investiții în soluții de e-guvernare, platforme smart city, management de date și tehnologii digitale avansate pentru IMM-uri (automatizare, cloud, IoT, AI, VR/AR), programul urmărește obținerea unor rezultate precum **servicii publice integrate și centrate pe cetățean**, respectiv **modernizarea proceselor de afaceri și creșterea productivității IMM-urilor**, cu efecte cumulative asupra competitivității regionale.

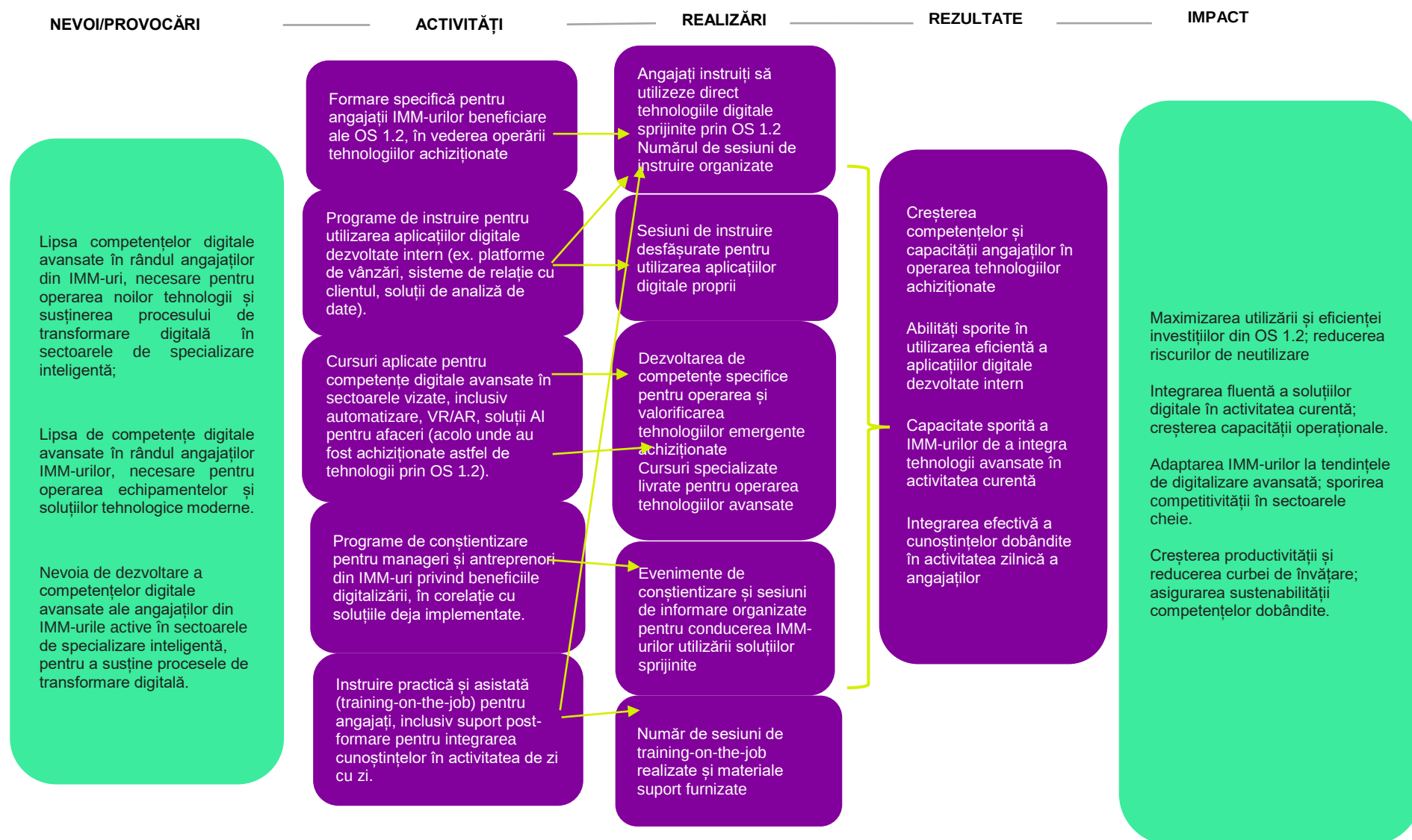
OS 1.4 – Competențe digitale pentru tranziția industrială

42. **OS 1.4** completează intervențiile din OS 1.2 printr-o logică de tip suport, concentrată pe dezvoltarea competențelor digitale ale forței de muncă, în special în rândul angajaților IMM-urilor beneficiare. Ipoteza de bază este că **investițiile în tehnologie generează efecte sustenabile doar dacă sunt însoțite de formare profesională adaptată** soluțiilor digitale implementate.
43. Intervențiile vizează instruirii specifice pentru utilizarea echipamentelor și aplicațiilor digitale, sisteme ERP și IoT, securitate cibernetică, gestionarea datelor și comerț electronic. Rezultatele includ **reducerea decalajelor de competențe digitale**, creșterea eficienței investițiilor realizate prin OS 1.2 și consolidarea capacității de inovare și adaptare a IMM-urilor la tranziția industrială.
44. Prin complementaritatea dintre **OS 1.2 și OS 1.4**, Prioritatea 2 „O regiune digitală” urmărește să asigure atât digitalizarea infrastructurii și a serviciilor, cât și **formarea competențelor necesare pentru utilizarea lor eficientă**, creând premisele unei tranziții digitale sustenabile, cu efecte pozitive asupra competitivității economice, eficienței administrative și calității vieții cetățenilor din Regiunea Centru. Logica intervenției este ilustrată schematic în **Figura 1 (OS 1.2)** și **Figura 2 (OS 1.4)**.

Figura 1: Logica intervenției OS 1.2 Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice



Figura 2: Logica intervenției OS 1.4 Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenoriat (FEDR)



45. Până în ianuarie 2026, în cadrul **Priorității 2 – „O regiune digitală”**, au fost lansate două apeluri de proiecte, cu grade diferite de maturitate în implementare. Apelul dedicat exclusiv **OS 1.2 – Valorificarea avantajelor digitalizării** („Comunități digitale pentru o regiune inteligentă – soluții digitale”) se află în etapa de evaluare tehnico-financiară, fără proiecte contractate până în prezent. În paralel, apelul integrat **OS 1.2 și OS 1.4** („Întreprinderi digitale pentru o economie avansată – sectoarele de specializare inteligentă”) a înregistrat un progres semnificativ, cu **70 de proiecte contractate**, aflate în diferite stadii de implementare.
46. **La nivel de rezultate**, intervențiile contractate susțin, în principal, digitalizarea proceselor de afaceri în rândul IMM-urilor, cu efecte directe asupra competitivității regionale și a integrării acestora în lanțurile valorice europene. Complementar, sunt vizate îmbunătățiri ale accesului cetățenilor la servicii publice digitale, prin dezvoltarea de aplicații și platforme electronice mai eficiente și mai accesibile, precum și promovarea soluțiilor de tip *smart city* care contribuie la optimizarea mobilității urbane, siguranței publice, eficienței energetice și participării civice.
47. Un rezultat transversal al intervențiilor îl reprezintă **consolidarea competențelor digitale ale angajaților din IMM-uri**, prin activități de instruire corelate cu tehnologiile implementate și procesele modernizate, aspect esențial pentru sustenabilitatea investițiilor realizate.
48. **Pe termen lung**, ansamblul acestor intervenții este de natură să contribuie la **reducerea decalajului digital** la nivel regional, la **creșterea rezilienței economiei locale** și la **consolidarea unei administrații publice moderne, eficiente și orientate către cetățean**, în linie cu obiectivele strategice ale programului.

5. CONSTATĂRI ALE EVALUĂRII

5.1. CRITERIUL DE EVALUARE „RELEVANȚĂ”

✓ ÎE1. Cât de bine (încă mai) corespund obiectivele (inițiale ale) intervenției cu nevoile identificate la nivel local/regional/ UE?

Rolul întrebării de evaluare ÎE1

49. Întrebarea de evaluare analizează relevanța continuă a obiectivelor Priorității 2 „O regiune digitală”, în raport cu evoluțiile socio-economice, tehnologice și instituționale din perioada 2021–2025. Evaluarea urmărește să determine dacă design-ul intervenției de la momentul programării rămâne adecvat nevoilor actuale ale beneficiarilor (IMM-uri și APL-uri) și coerent cu direcțiile strategice privind tranziția digitală.

Abordarea analitică

50. Analiza relevanței a fost realizată în conformitate cu metodologia descrisă în capitolul dedicat și a fost structurată în jurul a **trei dimensiuni analitice complementare**, și anume):
- **Dinamica contextului socio-economic și digital regional**, analizată prin indicatori-cheie (PIB/locuitor, structura IMM-urilor, competențe digitale, participare la formare continuă), utilizând surse precum Eurostat, DESI și EIB;
 - **Gradul de coerență între obiectivele intervenției și nevoile actuale ale beneficiarilor**, evaluat prin triangularea rezultatelor sondajului, interviurilor, studiilor de caz și analizei documentare;

- **Direcționarea strategică a finanțării**, analizată din perspectiva alinierii apelurilor de proiecte cu prioritățile emergente ale transformării digitale (interoperabilitate, servicii digitale orientate către utilizator, tehnologii emergente), în corelare cu RIS3 Centru și Busola Digitală 2030.

Dinamica contextului socio-economic și digital regional,

51. Analiza socio-economică (Anexa 2) confirmă că obiectivele Priorității 2 rămân relevante într-un context regional caracterizat de creștere economică susținută, dar de o **maturitate digitală inegală**. Între 2018–2024, Regiunea Centru a înregistrat o creștere semnificativă a PIB/locuitor (+48%) și a numărului de IMM-uri active (+24%), fără ca aceste evoluții să fie însoțite de un ritm similar al digitalizării. Dezechilibrele sunt mai pronunțate între polii Brașov–Sibiu–Mureș și zonele periferice Harghita–Covasna.
52. Principalele provocări structurale identificate sunt:
- grad redus de digitalizare a IMM-urilor și a administrației publice;
 - deficit de competențe digitale în rândul forței de muncă;
 - interoperabilitate scăzută între sistemele informatice publice;
 - diferențe de dezvoltare între mediul urban și rural.

Coerența intervenției cu nevoile beneficiarilor

53. Datele statistice și analizele sectoriale (Eurostat, DESI, EIB) confirmă persistența nevoilor identificate la momentul programării: doar **34,8% dintre angajați** utilizează internetul în scop profesional, iar **doar 33% dintre adulți** dețin competențe digitale de bază, valori semnificativ sub media UE. În cazul IMM-urilor, utilizarea tehnologiilor digitale avansate rămâne limitată și concentrată în centrele economice ale regiunii.
54. Aceste constatări sunt confirmate de analiza studiilor de caz, care evidențiază **niveluri diferite de maturitate digitală** și tipologii variate de soluții implementate, de la digitalizare de bază (ERP, infrastructură IT) până la tehnologii avansate (3D/VR, IoT, automatizare, platforme integrate). În toate cazurile, intervențiile au răspuns unor nevoi concrete identificate prin audituri de maturitate digitală și planuri de digitalizare.
- Întreprindere din domeniul arhitecturii și designului creativ – auditul de maturitate a indicat un nivel mediu de digitalizare și lipsa personalului IT specializat; investiția a vizat tehnologii 3D și VR, echipamente performante și formarea personalului, în concordanță cu domeniul „IT & industrii creative” și cu obiectivele privind Tranziția Industrială.
 - Companie de servicii auto – a pornit de la procese interne preponderent manuale și lipsa unei baze de date centralizate; proiectul a introdus platforme web interconectate și o aplicație mobilă pentru integrarea fluxurilor și instruirea angajaților.
 - Întreprindere din sectorul media și educație digitală – pe baza auditului DIH, a realizat un pivot digital combinând ERP/CRM/e-factura cu tehnologii 3D și IoT, dezvoltând totodată conținut digital educațional accesibil publicului.
 - Furnizor de servicii de mentenanță industrială – a investit în echipamente dotate cu senzori și aplicații de monitorizare în timp real, reducând timpii de reacție și îmbunătățind controlul operațional.
 - Companie de producție și logistică – a implementat un sistem ERP și infrastructură hardware nouă pentru integrarea fluxurilor de producție, gestionarea stocurilor și raportarea managerială în timp real.

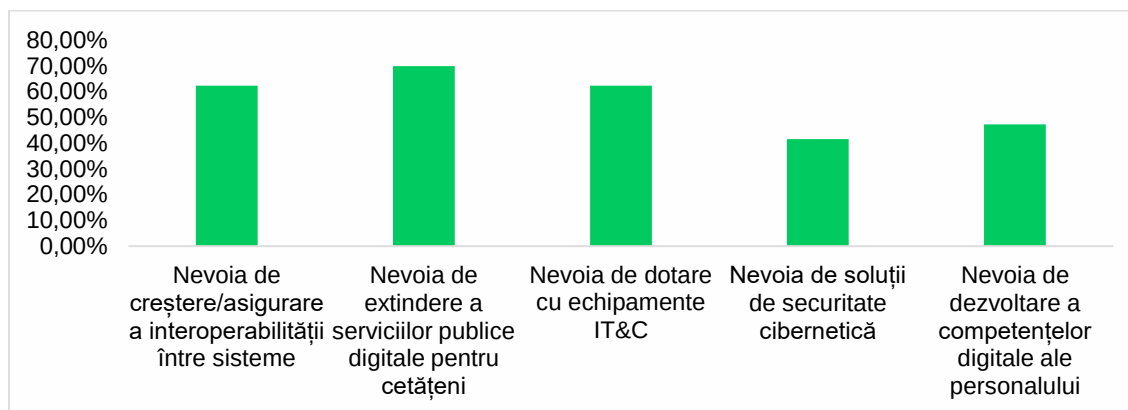
- O firmă de producție și turism (Covasna) - a integrat fluxuri de producție printr-un sistem ERP și o infrastructură hardware modernizată, asigurând trasabilitate și raportare managerială în timp real.

55. Astfel, dinamica economică pozitivă a Regiunii Centru nu a fost însoțită de un ritm proporțional al transformării digitale. Contextul actual confirmă necesitatea și relevanța continuă a intervențiilor din cadrul Priorității 2 „O regiune digitală”, menite să reducă decalajele teritoriale, să sprijine inovarea și să accelereze integrarea tehnologică a economiei regionale.

Percepția beneficiarilor și direcționarea strategică a finanțării

56. Rezultatele **sondajului complementar adresat tuturor solicitanților de finanțare** indică o percepție foarte ridicată privind relevanța apelurilor Priorității 2 „O regiune digitală”. Din totalul respondenților la această întrebare (N = 96, dintr-un univers de 339 solicitanți invitați), aproximativ 90% apreciază apelurile foarte relevante (44,79%) sau relevante (44,79%) în raport cu nevoile reale de digitalizare ale organizațiilor lor. Un procent redus de respondenți consideră apelurile doar parțial relevante (8,3%), iar percepțiile negative sunt marginale (sub 3%).
57. Aceste rezultate arată că obiectivele intervenției sunt percepute ca fiind **bine aliniate nevoilor actuale de digitalizare**, atât în mediul antreprenorial, cât și în administrația publică locală. Analizele calitative (interviuri și studii de caz) indică, în completare, așteptări privind actualizarea ghidurilor solicitantului pentru a reflecta mai clar tendințe emergente precum interoperabilitatea, utilizarea inteligenței artificiale și orientarea serviciilor digitale către utilizator.

Figura 3. Nevoile de dezvoltare a regiunii (APL)



Sursa: Prelucrările autorilor sondaj solicitanți de finanțare

58. Atât IMM-urile, cât și APL-urile subliniază, în cadrul interviurilor și al studiilor de caz, importanța finanțărilor pentru dezvoltarea competențelor digitale și pentru tranziția de la o digitalizare centrată pe achiziții punctuale către soluții digitale integrate, utilizate efectiv în activitatea curentă. Constatările calitative indică faptul că intervențiile din cadrul Priorității 2 au sprijinit în principal implementarea și utilizarea soluțiilor digitale, achizițiile de echipamente având un rol limitat și strict complementar.

Corelarea cu documentele strategice regionale și europene

59. Obiectivele Priorității 2 „O regiune digitală” sunt aliniate cadrului strategic european, național și regional, reflectând continuitatea direcțiilor stabilite prin Busola Digitală 2030, RIS3 Centru 2021–2027 și PR Centru 2021–2027.

60. RIS3 Centru definește digitalizarea ca o condiție transversală de competitivitate, cu accent pe competențe digitale, interoperabilitate și inovare, atât în administrație, cât și în mediul privat. PR Centru operaționalizează aceste direcții prin obiectivele și acțiunile Priorității 2, vizând accelerarea digitalizării în sectorul public și privat și dezvoltarea competențelor digitale ca element complementar investițiilor în tehnologie.
61. La nivel european, Busola Digitală 2030 stabilește ținte privind creșterea ponderii IMM-urilor digitalizate și a populației cu competențe digitale de bază, la care intervențiile Priorității 2 contribuie direct. Această aliniere este confirmată și de Raportul Mid-Term Review (MTR) al PR Centru (martie 2025).
62. Cele două apeluri ale Priorității 2 sprijină digitalizarea serviciilor publice și interoperabilitatea platformelor locale, promovând tehnologii emergente (AI, IoT, cloud), în timp ce Acțiunea 2.2 susține transformarea digitală a IMM-urilor prin investiții în software, procese automatizate și formarea competențelor digitale, condiționată de existența unui **Plan de digitalizare**. Această structurare contribuie la direcționarea strategică a finanțărilor către domenii cu relevanță ridicată pentru tranziția digitală a regiunii.
63. La nivel de implementare, analiza studiilor de caz (Anexa 7) arată modul în care obiectivele Priorității 2 sunt transpuse în investiții concrete, adaptate nevoilor și gradului de maturitate digitală al beneficiarilor. Proiectele analizate vizează digitalizarea proceselor interne, integrarea fluxurilor operaționale, adoptarea de soluții digitale avansate (de tip tehnologii 3D/VR, platforme interconectate, sisteme de monitorizare și aplicații digitale), precum și dezvoltarea competențelor personalului. Aceste intervenții reflectă aplicarea practică a principiilor RIS3 și a obiectivelor tranziției industriale și confirmă relevanța condiției privind existența unui plan de digitalizare și a componentei obligatorii de formare a resurselor umane.

Dinamica recentă a digitalizării în administrațiile publice locale și mediul antreprenorial

64. În completarea analizei socio-economice și statistice, datele colectate prin sondaj, interviuri și ateliere de lucru indică faptul că procesul de digitalizare din Regiunea Centru a intrat într-o etapă de consolidare. Nevoile identificate la momentul programării rămân relevante, însă beneficiarii le exprimă mai clar și mai concret, prin cerințe orientate către utilizarea efectivă a soluțiilor software finanțate. Accentul este pus pe integrarea acestora în procesele interne, interoperabilitatea cu alte sisteme și îmbunătățirea serviciilor și a fluxurilor de lucru.
65. Atât în sectorul public, cât și în mediul antreprenorial, se observă o tranziție de la utilizarea punctuală a soluțiilor software către soluții digitale integrate, care permit schimbul de date între sisteme și creșterea calității serviciilor oferite utilizatorilor.
66. În cazul APL-urilor, evidențele calitative confirmă creșterea cererii pentru servicii digitale accesibile cetățenilor, corelată cu nevoia de interoperabilitate instituțională și de consolidare a competențelor digitale ale personalului.
67. În mediul antreprenorial, digitalizarea este percepută ca un factor esențial de competitivitate, cu un interes tot mai mare pentru soluții integrate și tehnologii emergente, în pofida unor constrângeri persistente legate de costuri și de disponibilitatea resurselor umane specializate.

Principalele constatări aferente ÎE1

68. Obiectivele inițiale ale Priorității 2 „O regiune digitală” rămân **relevante și bine alinate la nevoile actuale** ale Regiunii Centru. Logica de intervenție este **coerentă cu evoluțiile socio-economice și tehnologice** din perioada 2021–2025 și răspunde provocărilor structurale persistente, precum

nivelul redus de digitalizare a IMM-urilor și APL-urilor, deficitul de competențe digitale, interoperabilitatea limitată și maturitatea digitală inegală între județe.

69. Majoritatea beneficiarilor percep intervențiile ca fiind **relevante sau foarte relevante**, confirmând adecvarea designului intervenției la nevoile actuale de digitalizare din mediul antreprenorial și din administrația publică locală.
70. Intervenția este **coerent aliniată cu strategiile europene, naționale și regionale relevante**. Menținerea relevanței vizează asigurarea unei flexibilități în aplicare care să permită includerea și finanțarea unor soluții software existente, inclusiv sub formă de abonamente, precum și echivalarea soluțiilor digitale propuse inițial atunci când acestea nu mai sunt disponibile, cu respectarea aceluiași funcționalități, rezultate și niveluri de cost eligibile.
71. În concluzie, obiectivele Priorității 2 „O regiune digitală” rămân relevante și actuale, iar cadrul de intervenție actual susține menținerea relevanței pe termen mediu și lung prin orientarea către soluții software integrate, interoperabile și orientate către utilizator.
72. Feedback-ul beneficiarilor indică faptul că principalele provocări apar în etapa de implementare, în special în situațiile în care unele soluții software propuse inițial nu mai sunt disponibile sau optime. În acest context, este subliniată importanța aplicării mecanismelor de echivalare a soluțiilor digitale, prin procedurile existente (notificări sau acte adiționale), cu respectarea funcționalităților, rezultatelor așteptate și costurilor eligibile.

5.2. CRITERIUL DE EVALUARE „EFICACITATE”

✓ ÎE2. Ce schimbări pot fi observate în raport cu obiectivele specifice ale intervenției?

Rolul întrebării de evaluare ÎE2

73. Întrebarea de evaluare ÎE2 analizează eficacitatea intervențiilor Priorității 2 „O regiune digitală”, respectiv măsura în care acestea au început sau au potențialul să genereze schimbări observabile în raport cu obiectivele specifice RSO 1.2 și RSO 1.4. Analiza vizează direcția și intensitatea schimbărilor la nivelul beneficiarilor (IMM-uri și APL-uri), prin raportare la realizările înregistrate, schimbările operaționale observate și efectele anticipate pe termen scurt și mediu, în funcție de stadiul de implementare.

Abordarea analitică

74. Evaluarea a fost structurată pe baza a trei dimensiuni analitice principale, respectiv:
- **Dinamica statistică a nevoilor regionale privind digitalizarea**, analizată prin evoluția indicatorilor socio-economici și digitali (PIB/locuitor, rata șomajului, participarea adulților la formare, utilizarea tehnologiilor digitale avansate), pentru a evalua măsura în care intervențiile se înscriu într-un context regional în transformare.
 - **Progresul indicatorilor de realizare și rezultat** - urmărește măsura în care intervențiile au început să genereze rezultate în raport cu obiectivele specifice RSO 1.2 și RSO 1.4, prin analiza indicatorilor de program (RCO/RCR) și a realizărilor raportate de beneficiari, în funcție de stadiul implementării;
 - **Percepțiile beneficiarilor privind schimbările observate și efectele așteptate**, analizate pe baza sondajelor, interviurilor, studiilor de caz și atelierelor de lucru.
75. Analiza a combinat surse cantitative (indicatori statistici, date de monitorizare, sondajul aplicat solicitanților de finanțare) cu surse calitative (interviuri, studii de caz, analiză socio-economică și documentară, panel cu consultanți în digitalizare și atelier de lucru), oferind o imagine asupra

schimbărilor deja observabile **la nivelul proiectelor contractate**, precum și asupra direcției de transformare anticipate pentru intervențiile PI 2, în contextul unui proces de implementare aflat în derulare.

Dinamica statistică a nevoilor regionale privind digitalizarea

76. Analiza socio-economică (Anexa 2) arată că Regiunea Centru are o **evoluție economică pozitivă** în perioada 2018–2023 (PIB/locuitor +48%, densitate antreprenorială în creștere), față de care progresul digital rămâne mai lent. Persistă decalaje structurale relevante pentru eficacitatea intervențiilor din cadrul RSO 1.2 și RSO 1.4: nivel redus de utilizare a instrumentelor digitale în activitatea profesională (34,8% dintre angajați), pondere scăzută a IMM-urilor care utilizează tehnologii digitale avansate (38%) și participare la formare sub media UE, în pofida unei evoluții pozitive recente.
77. Astfel, intervențiile PI 2 acționează într-un context în care **nevoile structurale persistă**, iar schimbările sunt mai degrabă rezultatul unor procese în curs decât al unei maturități digitale consolidate la nivel regional.

Analiza rezultatelor intermediare la nivel de PI 2

78. Analiza eficacității reflectă contextul unei implementări aflate în curs. La data de referință a evaluării (30.04.2025), pentru Acțiunea 2.2 – *Digitalizarea IMM-urilor* erau **20 de proiecte contractate**, număr care a crescut progresiv pe parcursul perioadei de evaluare, **ajungând la 70 de contracte semnate la data finalizării raportului (ianuarie 2026)**. Această evoluție corespunde unui nivel de realizare de aproximativ **36% din ținta indicatorului RCO01** („Întreprinderi care beneficiază de sprijin”, țintă 2029 = 195).
79. Pentru Acțiunea 2.1.1 – *Comunități digitale (APL)*, la momentul evaluării nu existau încă proiecte contractate.

Percepțiile și evidențele privind schimbările observabile și anticipate – IMM-uri

80. În cazul IMM-urilor, schimbările asociate intervențiilor Priorității 2 „O regiune digitală” sunt deja observabile la nivel operațional. Rezultatele **sondajului principal, aplicat beneficiarilor IMM cu proiecte contractate**, indică o convergență clară între obiectivele OS 1.2 și nevoile reale ale mediului de afaceri, proiectele fiind percepute ca instrumente relevante pentru modernizarea proceselor interne și adaptarea la cerințele tehnologice actuale.
81. Conform sondajului (Anexa 4), majoritatea respondenților anticipează creșterea eficienței operaționale, reducerea costurilor prin automatizare, consolidarea securității cibernetice și îmbunătățirea relației cu clienții. Aceste așteptări indică o orientare clară către soluții digitale integrate și utilizate efectiv în activitatea curentă, nu doar către achiziții punctuale de echipamente IT.
82. Aceste rezultate sunt confirmate și detaliate prin interviuri, ateliere de lucru și studiile de caz analizate (Anexa 7), care evidențiază schimbări concrete în practica IMM-urilor: **optimizarea proceselor interne prin soluții integrate** (ERP, platforme digitale interconectate), **acces mai rapid la date în timp real, reducerea timpilor de reacție operațională și îmbunătățirea procesului decizional**. Studiile de caz subliniază constant rolul dezvoltării competențelor digitale ale personalului ca factor esențial pentru utilizarea eficientă a soluțiilor implementate.
83. În ansamblu, intervențiile PI 2 sprijină IMM-urile într-o tranziție de la digitalizare operațională către transformare digitală cu valențe strategice, în care tehnologia este integrată în funcționarea

curentă a organizației. Această evoluție este coerentă cu obiectivele RSO 1.2 și RSO 1.4, iar intensitatea schimbărilor este deja vizibilă la nivel micro în proiectele analizate.

Schimbări așteptate la nivelul APL

84. În cazul APL-urilor, schimbările sunt în principal de natură anticipată, întrucât, la momentul evaluării, apelul aferent Acțiunii 2.1.1 se afla în etapa de evaluare tehnică și financiară. Cu toate acestea, **rezultatele sondajului complementar adresat APL-urilor și ale interviurilor** indică faptul că sprijinul oferit este perceput ca o oportunitate strategică de modernizare a administrației locale, cu accent pe interoperabilitate, eficiență internă, transparență și servicii publice centrate pe cetățean.
85. În completare, studiile de caz analizate la nivelul APL-urilor (inclusiv primării de dimensiune mică și medie) arată că intervențiile sunt percepute ca un **catalizator al transformării organizaționale**, nu doar ca investiții punctuale în IT.
86. APL-urile anticipează o evoluție de la un model administrativ centrat pe ghișeu și documente pe hârtie către unul bazat pe procese digitale integrate, cu impact direct asupra capacității administrative. Studiile de caz evidențiază rolul central al digitalizării fluxurilor interne (registratură, circuit de documente, semnătură electronică) ca fundament pentru dezvoltarea serviciilor digitale orientate către cetățean, precum și potențialul de reducere a presiunii asupra echipelor administrative restrânse, în special în UAT-urile rurale. Totodată, diferențele de maturitate digitală și leadership local explică variația intensității schimbărilor anticipate, susținând necesitatea unei abordări etapizate și diferențiate în cadrul Priorității 2.

Principalele constatări aferente ÎE2

87. Intervențiile din cadrul Priorității 2 prezintă o **eficacitate ridicată în curs de manifestare**. Proiectele finanțate sunt coerente cu logica intervenției și vizează rezultate tangibile, precum creșterea eficienței operaționale, reducerea costurilor, îmbunătățirea trasabilității datelor și dezvoltarea competențelor digitale.
88. Progresul în implementare este moderat, dar **direcția de implementare este adecvată stadiului actual al programului**. La momentul evaluării, aproximativ 36% din ținta indicatorului RCO01 („Întreprinderi care beneficiază de sprijin”) era atinsă, iar pentru indicatorul RCO13 („Valoarea serviciilor, produselor și proceselor digitale dezvoltate pentru întreprinderi”) nivelul de realizare era de circa 2% din valoarea estimată pentru 2029, în linie cu dinamica specifică fazelor inițiale de implementare.
89. În cazul IMM-urilor, **efectele intervenției sunt deja observabile la nivel micro**. Studiile de caz evidențiază îmbunătățiri ale proceselor interne, ale relației cu clienții și ale securității datelor, confirmând că intervențiile generează schimbări operaționale reale, coerente cu obiectivele RSO 1.2 și RSO 1.4.
90. În cazul APL-urilor, **eficacitatea este în principal anticipată**, având în vedere stadiul de pre-contractare al apelului dedicat. Cu toate acestea, intervențiile răspund clar nevoilor identificate de interoperabilitate, eficiență internă și transparență și prezintă un potențial semnificativ de impact asupra calității serviciilor publice și a relației administrație–cetățean.
91. Analiza calitativă evidențiază diferențe semnificative de maturitate digitală între tipologiile de beneficiari, atât în mediul antreprenorial, cât și la nivelul administrațiilor publice locale. Municipiile și orașele mari, precum și IMM-urile din centrele economice ale regiunii, au avansat către soluții digitale integrate și tehnologii mai complexe, orientate către interoperabilitate și optimizarea

proceselor. În schimb, UAT-urile de dimensiuni mici și localitățile rurale, alături de o parte dintre IMM-urile mai mici, se află încă într-o etapă de digitalizare de bază, concentrată pe digitalizarea fluxurilor interne esențiale. Această diversitate confirmă necesitatea unei abordări diferențiate și etapizate a sprijinului acordat prin Prioritatea 2.

92. În ansamblu, eficacitatea finală a intervențiilor va depinde de capacitatea beneficiarilor de a integra sustenabil soluțiile digitale în procesele curente și de evoluția către o transformare organizațională bazată pe competențe, interoperabilitate și adaptabilitate. Schimbările sunt deja vizibile în cazul IMM-urilor și credibil anticipate în cazul APL-urilor, indicând premise solide pentru impact pe termen mediu.

✓ **IE3. Pentru cine, în ce mod și în ce circumstanțe intervenția produce rezultatele planificate?**

Rolul întrebării de evaluare ÎE3

92. Întrebarea de evaluare ÎE3 urmărește să explice cum și în ce condiții intervențiile din cadrul P2 produc rezultate și pentru ce tipuri de beneficiari aceste rezultate sunt mai probabile sau mai intense. În contextul unei implementări aflate în curs și al lipsei unor rezultate finale agregate la nivel de program, analiza are un caracter preponderent prospectiv și se concentrează asupra mecanismelor cauzale ale intervenției, profilului beneficiarilor și factorilor contextuali (instituționali, teritoriali și organizaționali) care favorizează sau limitează intensitatea și ritmul schimbărilor.

Abordarea analitică

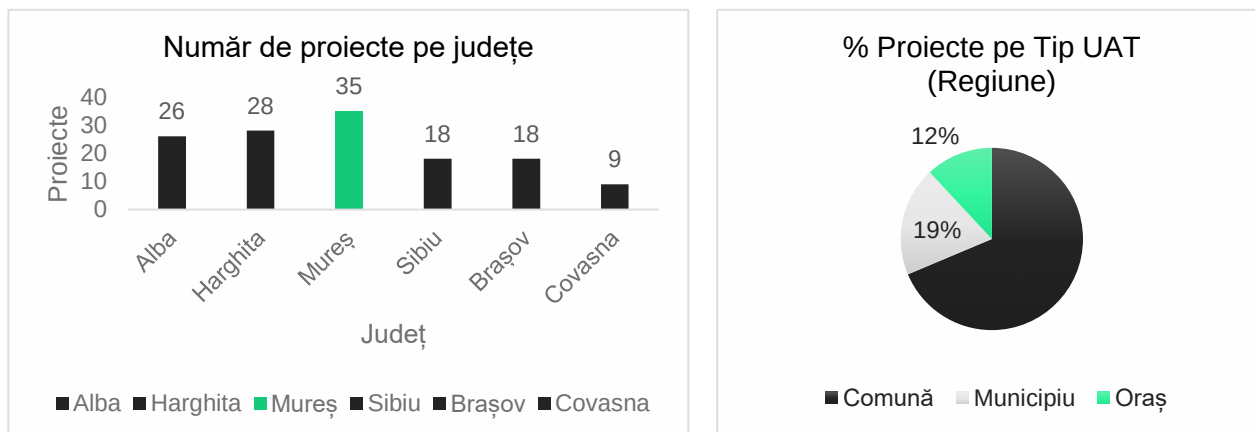
93. Evaluarea a fost structurată în jurul a trei dimensiuni analitice principale, definite în matricea de evaluare și operaționalizate printr-un mix de date cantitative și calitative:
- **profilul beneficiarilor și nivelul de maturitate digitală**, pentru a analiza *pentru cine* intervenția funcționează mai eficient;
 - **modalitatea de implementare și dimensiunea intervenției**, pentru a înțelege *în ce mod* resursele financiare, capacitatea internă și parteneriatele influențează rezultatele;
 - **contextul teritorial și instituțional**, pentru a identifica *circumstanțele* în care intervenția generează rezultate credibile și sustenabile.
94. Analiza se bazează pe datele portofoliului proiectelor depuse și contractate în cadrul Acțiunilor 2.1.1 și 2.2, pe rezultatele **sondajului principal aplicat IMM-urilor cu proiecte contractate la momentul colectării datelor** (N = 40 respondenți), precum și pe interviuri și ateliere tematice cu beneficiari, consultanți și ADR Centru și pe studiile de caz realizate pentru IMM-uri și APL-uri.

Pentru cine funcționează intervenția: profilul beneficiarilor

Beneficiarii APL – Acțiunea 2.1.1 „Comunități digitale”

95. Analiza proiectelor depuse evidențiază un profil predominant rural al beneficiarilor (69% comune), confirmând orientarea intervenției către administrațiile locale cu nevoi acute de digitalizare și nivel redus de maturitate digitală. Municipiile și orașele (31%) propun însă proiecte de valoare mai ridicată, orientate către soluții integrate și interoperabile, reflectând o capacitate administrativă și digitală mai avansată.

Figura 4: Distribuția proiectelor depuse la nivelul apelului 2.1.1 pe județene și pe tip de UAT



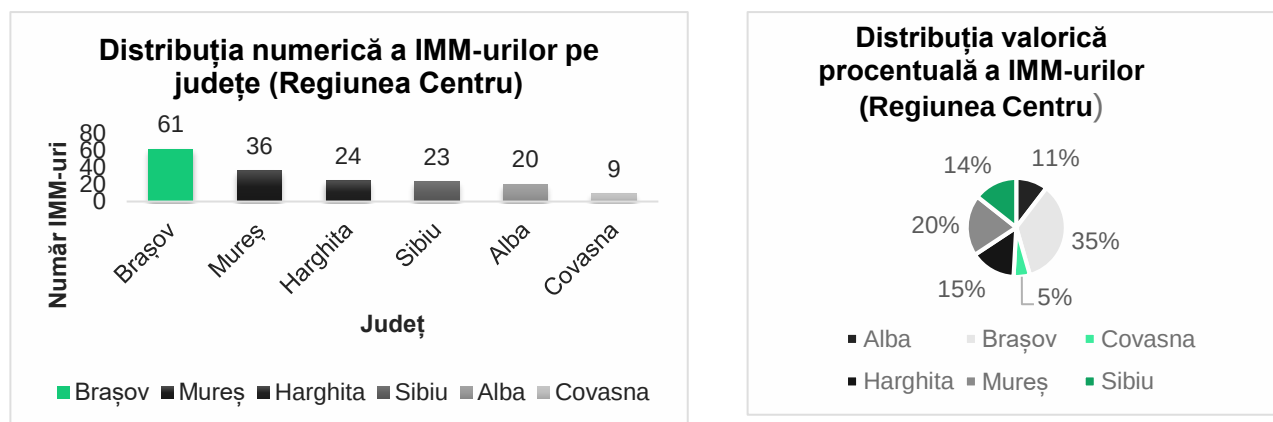
Sursa: prelucrările echipei de evaluare

96. Distribuția teritorială este echilibrată între județe, cu o concentrare mai ridicată în Mureș, Harghita și Alba, sugerând existența unor ecosisteme administrative locale mai active, dar și **diferențe semnificative de capacitate instituțională** între tipurile de UAT-uri.
97. Evidențele din studiile de caz realizate la nivelul APL-urilor (Anexa 7) confirmă și nuanțează profilul rezultat din analiza portofoliului de proiecte și din sondaj. Studiile de caz arată că, în special în cazul comunelor și al orașelor mici, gradul inițial de maturitate digitală este redus, caracterizat prin procese administrative fragmentate, utilizarea predominantă a documentelor pe suport hârtie și dependență ridicată de aplicații izolate, ne-interoperabile. În aceste contexte, digitalizarea este percepută în primul rând ca un instrument de eficientizare internă și de reducere a presiunii operaționale asupra unor echipe administrative restrânse, mai degrabă decât ca un demers orientat exclusiv către servicii digitale avansate pentru cetățeni.

Beneficiarii IMM – Acțiunea 2.2 „Digitalizarea IMM-urilor”

98. Analiza celor 204 proiecte depuse indică o concentrare clară în polii economici regionali (Brașov, Mureș, Sibiu), atât ca număr de proiecte, cât și ca valoare solicitată, confirmând corelația dintre densitatea antreprenorială, maturitatea digitală și capacitatea de a formula proiecte competitive. IMM-urile din județele Brașov și Sibiu propun mai ales proiecte de digitalizare integrată (ERP, CRM, automatizare), în timp ce în județele Harghita, Alba și Covasna predomină proiecte de digitalizare operațională și dezvoltare de competențe, subliniind niveluri diferite de maturitate digitală.

Figura 5: Distribuția proiectelor depuse la nivelul apelului 2.2 IMM-uri



Sursa: prelucrările echipei de evaluare

99. Rezultatele **sondajului principal aplicat beneficiarilor privați cu proiecte contractate** confirmă faptul că intervențiile au atras preponderent IMM-uri aflate la începutul procesului de transformare digitală. La momentul lansării sondajului (august 2025), erau **38 de proiecte contractate**, dintre care **40 de beneficiari au răspuns** (rată de răspuns de 100%). În rândul respondenților IMM peste jumătate (57,5%) au declarat că nu aveau experiență în digitalizare, iar 30% aveau doar experiență limitată, constând în 1–2 inițiative minore. Doar 12,5% dintre respondenți au indicat o experiență medie, iar niciun respondent nu a raportat o experiență solidă în digitalizare înainte de proiect. Aceste date indică un nivel de maturitate digitală inițială predominant scăzut.
100. Evidențele din studiile de caz confirmă și explică acest profil inițial, arătând că majoritatea IMM-urilor au pornit de la un grad redus sau mediu de digitalizare, fără resurse IT dedicate și cu sisteme fragmentate. În acest context, investițiile au vizat în special integrarea sistemelor informatice, automatizarea proceselor operaționale și dezvoltarea competențelor digitale ale personalului. Aceste constatări indică faptul că intervențiile Priorității 2 acționează ca un catalizator al transformării digitale, nu doar ca un sprijin incremental.

Modalitatea de producere a rezultatelor și circumstanțele favorabile

101. Rezultatele intervenției se produc preponderent prin mecanisme de transformare operațională, activate în special în IMM-urile care combină investițiile tehnologice cu reorganizarea proceselor interne și dezvoltarea competențelor digitale. Conform sondajului principal și evidențelor calitative, digitalizarea generează efecte mai rapide acolo unde soluțiile implementate (ERP/CRM, automatizare, platforme digitale) sunt integrate în fluxurile curente de lucru și susținute de formarea angajaților și de implicarea activă a managementului.
102. Studiile de caz confirmă existența unor mecanisme cauzale recurente prin care intervenția generează rezultate: integrarea datelor și asigurarea trasabilității prin sisteme ERP/CRM/BI; automatizarea proceselor interne și reducerea erorilor operaționale; dezvoltarea de interfețe digitale pentru relația cu clienții și furnizorii; precum și utilizarea unor tehnologii digitale specializate pentru optimizarea producției și a serviciilor. Aceste mecanisme explică îmbunătățirile observabile în eficiența operațională, viteza de reacție și calitatea deciziilor manageriale.

103. **Circumstanțele favorabile** obținerii rezultatelor includ existența unei **capacități interne minime** (resurse umane și organizaționale), o colaborare **eficientă și bine structurată cu furnizori IT** competenți, precum și **claritatea planului de digitalizare** încă din faza de proiectare. În oglindă, constrângerile cum ar fi deficitul de competențe digitale, dificultățile de integrare tehnică, costurile furnizorilor și întârzierile administrative, pot încetini ritmul transformării, în special în cazul microîntreprinderilor și al beneficiarilor din zone periferice.
104. Analiza indică rezultate diferențiate în funcție de maturitatea digitală inițială și de contextul teritorial. IMM-urile din polii economici regionali integrează mai rapid soluții avansate și obțin beneficii competitive mai consistente, în timp ce IMM-urile din zonele mai puțin dezvoltate înregistrează efecte graduale, dependente de sprijin suplimentar în formare și consolidarea capacității interne.
105. În cazul APL-urilor, rezultatele sunt preponderent anticipate, cu un **potențial mai ridicat în municipii și orașe medii**, unde capacitatea instituțională și interoperabilitatea preexistentă pot accelera producerea efectelor. Atelierele și studiile de caz arată că proiectele cu potențial mai ridicat de eficacitate sunt cele construite pe o secvențiere clară a intervențiilor: digitalizarea fluxurilor interne (registratură, circuitul documentelor, arhivare, semnătură electronică) ca precondiție pentru dezvoltarea serviciilor publice digitale orientate către cetățean.
106. În aceste contexte, accentul se mută către interoperabilitate, integrarea sistemelor și extinderea serviciilor online, indicând o intensitate mai mare a transformării anticipate. Diferențele observate între APL-uri confirmă rolul determinant al capacității administrative, al leadership-ului local și al competențelor digitale interne în generarea rezultatelor.

Principalele constatări IE3

107. Intervențiile Priorității 2 „O regiune digitală” prezintă o **eficacitate potențială ridicată**, cu rezultate deja observabile în special în cazul IMM-urilor cu nivel redus sau mediu de maturitate digitală. În aceste cazuri, proiectele finanțate au generat îmbunătățiri operaționale și tehnologice concrete, confirmând funcționarea mecanismelor de schimbare asumate prin logica intervenției.
108. Circumstanțele favorabile obținerii rezultatelor includ existența unei capacități interne minime (resurse umane și organizaționale), parteneriate funcționale cu furnizori IT competenți, implicarea activă a managementului și sprijinul tehnic oferit de ADR Centru. În contrast, constrângerile identificate sunt legate de birocrație, resurse umane limitate și decalaje de competențe digitale, mai pronunțate în județele periferice și în mediul rural, ceea ce influențează ritmul și intensitatea rezultatelor.
109. Analiza confirmă o **corelație pozitivă între dimensiunea grantului și maturitatea organizațională a beneficiarilor**. Întreprinderile mai dezvoltate propun și implementează proiecte complexe (ERP, CRM, soluții avansate de automatizare sau AI), în timp ce microîntreprinderile se concentrează preponderent pe investiții de digitalizare de bază, cu efecte graduale și o dinamică de transformare mai lentă.
110. Teoria schimbării rămâne validată: intervenția produce rezultate mai vizibile acolo unde există capital uman, competențe și ecosisteme digitale locale suficient dezvoltate și utilizate activ. Eficacitatea intervenției este susținută de **complementaritatea dintre OS 1.2 și OS 1.4**, care asigură corelarea investițiilor în soluții digitale cu dezvoltarea competențelor necesare utilizării acestora.

✓ **ÎE4. Care sunt barierele în implementare și ce măsuri au fost luate pentru atenuarea acestora? Ce a facilitat procesul de implementare?**

Rolul întrebării de evaluare ÎE4

111. Întrebarea de evaluare ÎE4 analizează barierele interne și externe care au influențat implementarea intervențiilor Priorității 2 „O regiune digitală”, precum și măsurile adoptate pentru atenuarea acestora și factorii care au facilitat derularea proiectelor. Analiza urmărește în ce măsură aceste constrângeri au afectat ritmul, coerența și eficacitatea implementării și ce lecții pot fi desprinse pentru optimizarea etapelor viitoare ale programului.

Abordare analitică

112. Evaluarea s-a bazat pe rezultatele **sondajului principal aplicat IMM-urilor cu proiecte contractate** la momentul colectării datelor (N = 40), precum și pe rezultatele sondajului complementar aplicat tuturor solicitanților de finanțare (APL și IMM), pe interviurile realizate cu consultanți în digitalizare și pe evidențele calitative din studiile de caz. Aceste surse au permis o analiză detaliată a modului în care barierele administrative, tehnice și contextuale au influențat concret implementarea proiectelor.
113. Analiza a fost structurată pe trei paliere:
- **Bariere interne** (administrative, organizaționale și tehnice);
 - **Bariere externe** (factori economici, de piață și contextuali);
 - **Măsuri de atenuare și factori de facilitare**, identificați în practică.

Bariere interne (administrative și organizaționale)

114. **Durata îndelungată a procesului de evaluare și contractare** reprezintă cea mai frecvent raportată barieră internă, cu decalaje de 8–10 luni și, în unele cazuri, chiar mai mari între depunerea cererii și semnarea contractului, în special în cazul APL-urilor. Principalele efecte semnalate includ pierderea relevanței economice și tehnologice a soluțiilor propuse, expirarea ofertelor, necesitatea re-bugetărilor și dificultăți în menținerea furnizorilor inițiali. Studiile de caz confirmă apariția acestor efecte și în cazul IMM-urilor, unde au generat necorelări între planurile de achiziții și dinamica pieței IT, afectând ritmul și coerența implementării.
115. **Birocrația administrativă și lipsa de predictibilitate a procesului de evaluare** sunt identificate ca bariere majore în implementare, afectând planificarea investițiilor și sincronizarea etapelor de achiziție
- **În cazul APL-urilor**, durata procesului de evaluare și incertitudinea privind aprobarea proiectelor afectează capacitatea autorităților locale de a planifica în mod anticipativ resursele interne (resurse umane, bugete și capacitate administrativă), în special în situațiile în care au fost depuse mai multe proiecte în paralel. Lipsa predictibilității asupra rezultatelor evaluării poate îngreuna organizarea etapelor premergătoare implementării și mobilizarea la timp a echipelor interne, cu efecte asupra ritmului inițial de demarare a proiectelor.
 - **În cazul IMM-urilor**, aceleași întârzieri și lipsa de predictibilitate au afectat în principal **actualizarea și adaptarea specificațiilor tehnice** la evoluția rapidă a pieței IT. În practică, acest context a condus la necorelări temporare între soluțiile propuse în etapa de depunere și cele disponibile efectiv la momentul implementării, cu impact asupra ritmului și coerenței proiectelor.

116. Dificultăți organizaționale și de implementare a beneficiarilor. În etapa de implementare, IMM-urile au semnalat provocări recurente legate de:

- proceduri administrative complexe (raportare - solicitarea repetitivă a aceluiași documente, plăți);
- relația cu furnizorii și integrarea tehnică a soluțiilor;
- lipsa resurselor umane interne și a expertizei IT, în special în cazul firmelor mici. Aceste constrângeri sunt amplificate de capacitatea administrativă limitată și de lipsa unor structuri interne dedicate managementului proiectelor digitale.

117. Cultura de proiectare „pentru punctaj” și efectele asupra implementării. Interviuurile, atelierele și studiile de caz au evidențiat impactul negativ al unei culturi de proiectare orientate preponderent spre maximizarea punctajului, determinată de grilele ETF, unde unele criterii sunt percepute ca fiind interpretabile. În lipsa unei orientări clare către rezultatele urmărite în utilizare și către impactul real al proiectelor, soluțiile propuse tind să fie supra-detaliate la nivel tehnic, fără a garanta o implementare mai eficientă sau beneficii proporționale. Această abordare a generat o rigiditate tehnică structurală, amplificată de perioada lungă de evaluare și de dinamica accelerată a pieței IT. În numeroase cazuri, tehnologiile și echipamentele propuse inițial nu mai existau la momentul achiziției, fiind necesare notificări succesive pentru actualizarea planurilor și specificațiilor.

118. Lipsa unor mecanisme intermediare de informare și feedback în procesul de evaluare. Beneficiarii și consultanții au semnalat absența unor repere intermediare formale în procesul de evaluare (de tip rezultate provizorii sau liste intermediare), ceea ce a amplificat incertitudinea privind șansele de finanțare și a îngreunat pregătirea etapelor de implementare.

119. Variabilitatea calității consultanței în faza de proiectare și efectele asupra implementării. Interviuurile și atelierele au evidențiat diferențe semnificative în calitatea proiectelor de digitalizare, corelate cu nivelul de experiență practică în domeniul IT al consultanților implicați. Proiectele elaborate cu aportul consultanților cu experiență tehnică relevantă s-au dovedit, în general, mai coerente, mai bine adaptate dinamicii pieței IT și mai sustenabile în implementare, având specificații realiste și aplicabile.

În contrast, proiectele dezvoltate preponderent dintr-o perspectivă administrativ-procedurală au pus accent pe conformitatea formală cu criteriile de evaluare, cu un grad mai redus de flexibilitate tehnică și de adaptare la utilizarea efectivă a soluțiilor, ceea ce a generat dificultăți suplimentare în etapa de implementare.

Bariere externe (factori contextuali)

120. Dincolo de constrângerile administrative interne, beneficiarii au semnalat existența unor bariere externe recurente, evidențiate prin sondaj, interviuri, ateliere de lucru și studii de caz, care au influențat direct ritmul și predictibilitatea implementării:

- **Creșterea prețurilor echipamentelor IT și inflația**, corelate cu volatilitatea cursului valutar, au majorat costurile de achiziție și au diminuat relevanța ofertelor inițiale. Studiile de caz și discuțiile din ateliere arată că numeroase echipamente și licențe propuse nu mai erau disponibile în aceeași configurație la momentul achiziției, iar furnizorii IT au devenit reticenți în a menține oferte ferme pe perioade lungi.

- **Deficitul de specialiști IT pe piața locală**, în special în județele mai puțin dezvoltate, a limitat capacitatea beneficiarilor de a asigura suport tehnic adecvat, integrare și mentenanță, afectând sustenabilitatea soluțiilor implementate.
- **Contextul economic general** (inclusiv efectele războiului din Ucraina și incertitudinile macroeconomice) a influențat planificarea financiară și managementul riscurilor, în special pentru IMM-uri, amplificând vulnerabilitatea proiectelor la întârzieri și ajustări bugetare. Aceste constatări sunt convergente cu rezultatele studiilor și analizelor publicate de Autoritatea pentru Digitalizarea României privind digitalizarea mediului public și privat², care evidențiază impactul factorilor macroeconomici și al instabilității pieței IT asupra capacității de implementare a proiectelor de digitalizare.
- **Constrângerile de cash-flow** au fost semnalate de o parte dintre IMM-uri, în special în cazul celor cu lichidități limitate, chiar și în condițiile existenței mecanismelor de avans prevăzute de cadrul de implementare. Studiile de caz arată că decalajele temporare dintre efectuarea cheltuielilor și rambursarea acestora, inclusiv cele aferente proceselor administrative, pot genera presiuni asupra fluxului de numerar și pot afecta ritmul implementării proiectelor.

Măsuri de atenuare și factori de facilitare

121. Totodată, experiența beneficiarilor indică o serie de măsuri și factori care au contribuit la menținerea implementării și la atenuarea impactului barierelor externe:

- **Suportul instituțional al ADR Centru** a fost perceput ca un factor de stabilitate în implementare, apreciat pentru clarificările tehnice punctuale, comunicarea directă și un grad mai ridicat de flexibilitate comparativ cu ciclul de programare anterior.
- **Implicarea consultanților privați cu expertiză tehnică** a reprezentat un factor critic de succes, în special pentru IMM-urile fără competențe interne dedicate, sprijinind beneficiarii în interpretarea cerințelor și adaptarea soluțiilor la constrângerile reale ale pieței IT.
- **Colaborarea constantă cu furnizorii IT**, inclusiv prin mecanisme de lucru iterative și comunicare frecventă, a facilitat ajustarea soluțiilor și gestionarea riscurilor tehnice pe parcursul implementării.
- **Existența unei echipe interne stabile**, capabile să gestioneze achizițiile, raportările și relația cu furnizorii, a contribuit la reducerea blocajelor administrative și la o mai bună coordonare a activităților.
- **„Triunghiul de reușită”** identificat în studiile de caz – capacitate internă, consultanți tehnici competenți și furnizori implicați – a fost asociat cu rezultate mai rapide și mai sustenabile. Practicile observate includ management iterativ al proiectului, evaluări de maturitate digitală înainte de proiectare, etapizarea soluțiilor și utilizarea furnizorilor locali pentru mentenanță și suport post-implementare.
- **Proiectarea orientată spre rezultate**, respectiv definirea soluțiilor în raport cu nevoile operaționale și rezultatele așteptate (fără ancorarea în descrieri tehnice excesiv de detaliate), utilizarea de piloți pentru soluții interdependente și formarea aplicată a personalului pe sistemele efectiv implementate, au contribuit la creșterea eficacității implementării.

² Autoritatea pentru Digitalizarea României „Barierile digitalizării mediului public și privat din România”, <https://www.research.gov.ro/wp-content/uploads/2025/07/bariere-digitalizare.pdf?utm>

Principalele constatări ÎE4

122. Principalele bariere în implementarea proiectelor sunt de natură procedurală și administrativă, fiind legate în special de **durata etapelor de evaluare și contractare**, complexitatea percepută a procedurilor administrative, capacitatea administrativă și tehnică limitată a unor beneficiari și presiunile asupra cash-flow-ului în cazul unei părți dintre IMM-uri.
123. Convergența dintre sondaj, interviuri, ateliere și studii de caz arată că aceste bariere sunt amplificate de **dinamica rapidă a pieței IT** și de **deficitul de competențe digitale** la nivel local. În lipsa unei predictibilități procedurale sporite, există riscul apariției unor întârzieri semnificative în implementare sau al menținerii proiectelor în soluții tehnologice care devin rapid depășite, în pofida eforturilor de clarificare și sprijin operațional furnizate de Autoritatea de Management.
124. Analiza confirmă existența unor factori determinanți de facilitare, comuni tuturor tipurilor de beneficiari, dar cu efecte diferențiate în funcție de tipologia acestora. **Capacitatea internă, leadership-ul organizațional, colaborarea cu furnizorii IT și expertiza consultanților**, completate de **sprijinul instituțional acordat de ADR Centru** prin clarificări, comunicare directă și suport tehnic punctual, explică variațiile de eficacitate observate între beneficiari.
125. Studiile de caz evidențiază că proiectele cu eficacitate mai ridicată sunt cele în care există o viziune clară asupra digitalizării, echipe interne stabile și soluții configurate pornind de la nevoi operaționale reale, nu exclusiv de la cerințe standardizate orientate spre punctaj, beneficiind totodată de o relație funcțională și predictibilă cu autoritatea de implementare.
126. În concluzie, eficacitatea implementării nu este limitată de designul intervenției, ci de modul în care cadrul procedural interacționează cu un context tehnologic și economic dinamic. Aceasta poate fi consolidată prin creșterea predictibilității proceselor de evaluare și contractare, publicarea rezultatelor intermediare, simplificarea fluxurilor de raportare și achiziție și continuarea și consolidarea dialogului direct dintre ADR, evaluatori și beneficiari, fără modificarea regulilor de eligibilitate sau evaluare.

✓ ÎE5. În ce măsură PI 2 a dus la dezvoltarea de soluții digitale în sectorul public/digitalizarea IMM-urilor ?

Rolul întrebării de evaluare ÎE5

127. Întrebarea de evaluare ÎE5 analizează măsura în care intervențiile au contribuit la dezvoltarea și adoptarea soluțiilor digitale în sectorul public și privat, din perspectiva tipologiei soluțiilor finanțate, gradului de utilizare, nivelului de inovare și utilității percepute de beneficiari.

Abordare analitică

128. Analiza se raportează la situația proiectelor existente la data de referință a evaluării (30.04.2025), când erau contractate 20 de proiecte în cadrul Acțiunii 2.2 „Digitalizarea IMM-urilor”, iar intervențiile destinate APL-urilor se aflau în etapa de evaluare. Pentru componenta de analiză cantitativă, baza de referință a fost actualizată la momentul lansării sondajului, când numărul proiectelor contractate ajunsese la 38. Analiza este orientată către mecanismele de dezvoltare și utilizare a soluțiilor digitale și se bazează pe rezultatele sondajelor, interviuri, ateliere tematice și studii de caz, completate de analiza documentațiilor depuse de APL-uri.

Nivelul de adopție și utilizare a soluțiilor digitale

129. Datele colectate indică un nivel semnificativ de adopție timpurie a soluțiilor digitale în rândul IMM-urilor cu proiecte contractate, chiar dacă majoritatea acestora se află încă în etapa de implementare. Beneficiarii raportează utilizarea parțială a soluțiilor dezvoltate (ERP, CRM, BI, aplicații web), cu efecte deja vizibile asupra organizării interne, reducerii timpilor de procesare și accesului la date relevante pentru procesul decizional managerial.
130. În cazul APL-urilor, analiza documentațiilor depuse și a răspunsurilor din sondaj indică un interes ridicat și o orientare clară către modernizarea infrastructurii digitale, în pofida faptului că, la momentul analizei, nu existau încă proiecte contractate.
131. Interviuurile cu beneficiarii și consultanții confirmă faptul că, la acest stadiu, P2 „O regiune digitală” funcționează în principal ca un mecanism de inițiere a proceselor de digitalizare, mai degrabă decât ca un instrument de transformare digitală avansată. Majoritatea IMM-urilor pornesc de la un nivel redus de maturitate digitală (peste 40% fără experiență anterioară și 27% cu inițiative limitate), iar finanțarea este percepută în primul rând ca o oportunitate de intrare structurată în digitalizare. Consultanții subliniază potențialul intervenției de a stimula digitalizarea de bază, cu condiția ca impactul să fie susținut de calitatea soluțiilor alese și de capacitatea organizațională a beneficiarilor.

Tipologia și gradul de inovare al soluțiilor dezvoltate

132. Datele din sondajul principal aplicat IMM-urilor cu proiecte contractate indică faptul că soluțiile digitale achiziționate sau planificate se concentrează preponderent pe digitalizarea operațională și integrarea proceselor, în linie cu obiectivele OS 1.2 și OS 1.4. Cele mai frecvent menționate investiții vizează software pentru proiectare, simulare și modelare (CAD/CAM – 64%), sisteme integrate de tip ERP/CRM/SCM (59%), platforme de comerț electronic (47%) și soluții de tip cloud computing (19.4%). Această structură confirmă orientarea intervenției către modernizarea proceselor interne și consolidarea infrastructurii digitale de bază.
133. Utilizarea tehnologiilor emergente în rândul IMM-urilor beneficiare rămâne limitată. Automatizarea proceselor (RPA/BPM) este menționată de mai puțin de o cincime dintre respondenți (17%), iar soluțiile de tip IoT, Business Intelligence și AI au o pondere marginală (sub 10%, respectiv 3% pentru AI). Această distribuție este în acord cu nivelul actual de maturitate digitală al IMM-urilor și cu obiectivele apelurilor, care au vizat în principal adoptarea și utilizarea soluțiilor digitale de bază și intermediare, nu implementarea pe scară largă a unor soluții inovative avansate.
134. În acest context, Prioritatea 2 funcționează ca un mecanism de digitalizare incrementală pentru IMM-uri, adecvat profilului beneficiarilor. Totodată, studiile de caz arată că unele proiecte au integrat componente cu caracter inovativ (aplicații mobile, BI, senzori, tehnologii 3D/VR), acolo unde condițiile organizaționale și tehnice au fost favorabile, evidențiind potențialul intervenției fără a sugera o așteptare generalizată privind inovarea avansată.
135. În cazul APL-urilor, soluțiile planificate indică o **diferențiere clară în funcție de tipul de UAT**: comunele și orașele mici vizează digitalizarea de bază a proceselor interne, în timp ce municipiile urmăresc soluții integrate de tip Smart City, orientate către interoperabilitate și servicii digitale pentru cetățeni.

Utilitatea percepută și valoarea adăugată a soluțiilor digitale

136. Conform datelor colectate prin sondaj, interviuri, ateliere de lucru și studii de caz, percepția beneficiarilor IMM asupra utilității soluțiilor digitale este predominant pozitivă. Chiar și în faza de implementare, beneficiarii anticipează beneficii concrete, precum creșterea productivității,

eficientizarea operațională, îmbunătățirea relației cu clienții, creșterea trasabilității proceselor și a calității datelor. Studiile de caz confirmă, totodată, că integrarea componentelor de formare și instruire a personalului reprezintă un factor esențial pentru valorificarea efectivă a soluțiilor digitale implementate.

137. În sectorul public, utilitatea investițiilor planificate este asociată în principal cu simplificarea procedurilor administrative, reducerea birocrăției și îmbunătățirea relației cu cetățenii. Cu toate acestea, reprezentanții APL și consultanții în digitalizare subliniază că deficitul de competențe tehnice interne constituie un risc major pentru sustenabilitatea proiectelor, în special în cazul comunelor și orașelor mici.
138. Având în vedere că proiectele APL se află încă în etapa de evaluare, impactul este anticipat ca fiind diferențiat, în funcție de gradul de maturitate administrativă și digitală al autorităților locale. În cazul comunelor și orașelor mici, digitalizarea vizează preponderent infrastructura de bază și procesele administrative interne (de ex., sisteme de management al documentelor, registre electronice sau portaluri de servicii publice de bază). În schimb, municipiile și municipiile reședință de județ urmăresc soluții mai avansate, de tip Smart City, orientate către interoperabilitate, integrarea bazelor de date și extinderea serviciilor digitale pentru cetățeni. În acest context, consolidarea competențelor tehnice interne și elaborarea unor ghiduri standardizate privind interoperabilitatea și arhitectura cloud guvernamentală sunt evidențiate ca și condiții-cheie pentru o implementare coerentă și sustenabilă.
139. Comparativ cu perioada 2014–2020, intervențiile analizate indică o schimbare de paradigmă, de la investiții preponderent orientate spre hardware către integrarea proceselor, dezvoltarea competențelor și orientarea către interoperabilitate. Deși relevanța strategică a intervenției este ridicată, analiza arată că interoperabilitatea avansată rămâne insuficient valorificată, în special în sectorul public, unde soluțiile propuse vizează mai degrabă conectări punctuale decât o integrare reală a datelor și serviciilor.

Principalele constatări ÎE5

140. Analiza evidențiază relații cauzale coerente între tipurile de intervenții finanțate și rezultatele observate sau anticipate, validate prin convergența evidențelor cantitative și calitative (sondaj, interviuri, studii de caz). În această etapă, Prioritatea 2 „O regiune digitală” funcționează preponderent ca un mecanism **incremental** de transformare digitală, mai degrabă decât unul disruptiv: beneficiarii își dezvoltă progresiv infrastructura digitală, competențele interne și capacitatea de integrare a tehnologiilor în procesele curente. Digitalizarea are loc etapizat, de la investiții în echipamente și software de bază, către automatizarea proceselor și utilizarea datelor în sprijinul deciziilor manageriale.
141. În cazul IMM-urilor, Prioritatea 2 a contribuit la stimularea adopției soluțiilor digitale și la formarea unei mase critice de beneficiari aflați în etape incipiente sau intermediare ale transformării digitale, cu efecte vizibile asupra organizării interne și eficienței operaționale. Cu toate acestea, impactul asupra inovării digitale avansate rămâne condiționat de flexibilitatea cadrului administrativ, de calitatea soluțiilor selectate și de capacitatea organizațională a beneficiarilor de a integra și utiliza sustenabil tehnologiile implementate.
142. Pe termen mediu, eficacitatea și sustenabilitatea dezvoltării soluțiilor digitale în cadrul Priorității 2 vor depinde de trei direcții-cheie:

- **consolidarea competențelor digitale interne** ale beneficiarilor, prin formare practică, aplicată și suport post-implementare;
- **continuarea adaptării ghidurilor și procedurilor**, proces aflat în curs, confirmat prin discuțiile cu reprezentanții ADR, inclusiv prin introducerea și clarificarea utilizării soluțiilor de tip SaaS, astfel încât cadrul de implementare să reflecte evoluțiile tehnologice digitale (AI, interoperabilitate, cloud, RPA), fără a rigidiza proiectarea soluțiilor.
- **tranziția către specificații și criterii de evaluare bazate pe performanță și rezultate în utilizare**, care să depășească logica descriptivă a soluțiilor tehnice și să permită adoptarea de soluții software echivalente din punct de vedere al rezultatelor obținute, în linie cu obiectivele reale ale transformării digitale.

✓ **ÎE6. Care sunt mecanismele cauzale care produc efecte și care sunt trăsăturile acestora? În ce fel s-a realizat adaptarea intervenției la progresele tehnologice sau științifice ulterioare înregistrate la nivelul domeniului de interes?**

Rolul întrebării de evaluare ÎE6

143. Întrebarea de evaluare ÎE6 analizează logica internă de funcționare a Priorității 2 „O regiune digitală”, cu accent pe mecanismele cauzale prin care activitățile finanțate generează rezultate și efecte asupra beneficiarilor. Analiza vizează condițiile în care aceste mecanisme funcționează sau sunt limitate, precum și măsura în care intervenția s-a adaptat la evoluțiile tehnologice rapide din domeniul digitalizării. ÎE6 completează ÎE5, mutând accentul de la tipurile de soluții dezvoltate la **modul și motivele** pentru care acestea produc (sau nu) efecte și la capacitatea cadrului de implementare de a permite inovarea și adaptarea în timp.

Abordare analitică

144. La momentul evaluării, doar proiectele IMM-urilor din cadrul Acțiunii 2.2 erau contractate, ceea ce conferă analizei ÎE6 un caracter preponderent explicativ și prospectiv. Analiza se bazează pe corelarea rezultatelor sondajelor principal aplicat IMM-urilor contractate, pe interviuri cu beneficiari și potențiali beneficiari, consultanți și furnizori IT, pe evidențe calitative din studiile de caz, precum și pe analiza cadrului procedural și a criteriilor de evaluare. Abordarea permite reconstruirea mecanismelor cauzale și evaluarea gradului de adaptare a intervenției la progresul tehnologic, dincolo de rezultatele imediate.

Claritatea relației cauzale între activități și rezultate

145. Relația cauzală dintre activitățile finanțate (implementarea soluțiilor software, instruirea personalului și integrarea digitală a proceselor) și rezultatele anticipate (creșterea eficienței, reducerea costurilor, îmbunătățirea interoperabilității) este percepută de beneficiari ca fiind clară și directă. Conform sondajului principal adresat IMM-urilor cu proiecte contractate, 85% dintre respondenți apreciază că activitățile derulate vor contribui concret la atingerea rezultatelor planificate, iar 86% se declară mulțumiți de progresul realizat până în prezent.
146. Analiza triangulată a datelor evidențiază trei mecanisme cauzale principale prin care intervenția produce efecte:
- **Capacitate internă:** Implementarea este mai eficientă dacă beneficiarii dispun de resurse interne adecvate (competențe digitale, personal dedicat, implicare managerială). Studiile de caz indică progrese mai rapide și rezultate tangibile (reducerea timpilor de procesare, integrarea fluxurilor de date) acolo unde formarea personalului a fost integrată ca parte a proiectului.

- **Colaborare externă:** Calitatea și relevanța soluțiilor digitale sunt puternic influențate de relația cu furnizorii IT și consultanții specializați. Beneficiarii care au menținut parteneriate funcționale, feedback iterativ și testare continuă au raportat soluții mai bine adaptate nevoilor reale și o implementare mai coerentă.
- **Condiționalitate strategică:** introducerea planului de digitalizare, a formării obligatorii și a criteriilor de maturitate digitală (DESI) a acționat ca un filtru de calitate, orientând proiectele către integrarea soluțiilor în procesele organizaționale și către o minimă aliniere strategică. Deși aplicarea este inegală, acest mecanism contribuie la crearea unei baze comune pentru tranziția digitală.

Factori interni și externi și condiții contextuale

147. Funcționarea acestor mecanisme este condiționată de o combinație de factori interni și externi, evidențiați clar de rezultatele sondajului aplicat beneficiarilor (N = 40):

- **Capacitatea internă a beneficiarilor** (resurse umane, organizare și logistică) - cel mai important factor de succes al implementării, cu un **scor mediu ponderat de 4,42**. Aproape două treimi dintre respondenți (**65%**) au evaluat acest factor cu influență maximă (scor 5), confirmând corelația pozitivă dintre capacitatea internă și progresul proiectelor.
- **Cadrul normativ și procedural** - influență ridicată asupra implementării, cu un scor mediu de 4,31, iar 60% dintre respondenți i-au atribuit nivelul maxim de influență. Acest rezultat indică faptul că, din perspectiva beneficiarilor, complexitatea cerințelor administrative și procedurale poate influența ritmul de implementare și capacitatea de ajustare a proiectelor pe parcurs, în special în contextul evoluțiilor tehnologice rapide.
- **Parteneriatele** (în special cu furnizori IT și consultanți) - factor intern-cheie, cu un **scor mediu de 4,20**, peste jumătate dintre respondenți (**59%**) evaluându-le ca având influență maximă asupra succesului implementării. Acest aspect susține mecanismul colaborării externe ca determinant al calității soluțiilor digitale.
- **Disponibilitatea furnizorilor și a soluțiilor IT** - o influență ridicată (scor mediu **4,19**), cu **59%** dintre respondenți indică impact maxim, reflectând dependența proiectelor de dinamica pieței IT și de capacitatea furnizorilor de a livra soluții adaptate.
- **Condițiile locale** (infrastructură, sprijin local) au un impact relativ moderat asupra succesului implementării, cu un scor mediu de 3,49, sugerând că, în cazul proiectelor de digitalizare, **factorii organizaționali și de guvernare sunt mai determinanți** decât contextul local propriu-zis.

Adaptarea intervenției la progresul tehnologic

148. Intervenția a demonstrat o **capacitate moderată de adaptare** la progresul tehnologic, reflectată în tipologia soluțiilor implementate sau planificate de IMM-uri, conform rezultatelor sondajului, atelierelor de lucru și studiilor de caz. Accentul rămâne pe tehnologii de bază (ERP/CRM, CAD/CAM, cloud), în timp ce utilizarea tehnologiilor emergente (AI, IoT, RPA, VR/AR) este încă limitată.
149. Adaptarea la progresul tehnologic nu a fost un obiectiv explicit al cadrului de finanțare, ci s-a produs punctual, la nivelul proiectelor individuale, prin inițiativa beneficiarilor și cu sprijinul consultanților. Apelurile au permis această adaptare în limitele stabilite, fără a urmări însă promovarea sistematică a soluțiilor digitale avansate. În acest context, percepția exprimată de aproximativ o treime dintre respondenți, potrivit căreia ghidurile solicitantului nu reflectă suficient

noile tendințe tehnologice, indică mai degrabă dinamica rapidă a evoluțiilor tehnologice decât o nealinieră a intervenției față de obiectivele asumate.

150. ADR Centru a contribuit la acomodarea acestei dinamici prin **interpretări flexibile ale criteriilor de evaluare**, care au permis includerea unor tehnologii emergente, chiar dacă acestea nu figurau explicit în indicatorii de referință (ex. DESI 2019). În același timp, beneficiarii și consultanții semnalează existența unui **decalaj temporal** între ritmul accelerat al evoluțiilor tehnologice și succesiunea etapelor procedurale aferente procesului de finanțare.

151. În special în cazul Apelului 2.2 destinat IMM-urilor, care a presupus un proces extins de evaluare și contractare, au existat situații în care anumite soluții tehnologice din cererile de finanțare nu mai erau disponibile sau actuale la momentul implementării, ca urmare a ciclurilor rapide de evoluție din domeniul IT. Durata îndelungată a etapelor de evaluare și contractare, într-un context extern marcat de ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice, poate afecta actualitatea soluțiilor propuse pe parcursul implementării).

Durabilitatea și relevanța pe termen lung

152. Percepția IMM-urilor contractate este moderat pozitivă dar eterogenă privind sustenabilitatea rezultatelor. Aproximativ jumătate dintre respondenți nu anticipează dificultăți majore, în timp ce o treime identifică riscuri legate de resursele umane și financiare.

153. Studiile de caz confirmă că durabilitatea depinde în principal de capacitatea internă de operare și mentenanță a soluțiilor digitale, precum și de continuitatea colaborării cu furnizorii IT după finalizarea proiectului. Lipsa sprijinului tehnic post-implementare este identificată ca una dintre principalele vulnerabilități.

Principalele constatări IE6

154. Analiza datelor cantitative și calitative indică faptul că Prioritatea 2 „O regiune digitală” activează mecanisme cauzale coerente, care generează efecte reale de digitalizare. Totuși, aceste mecanisme funcționează predominant într-o logică incrementală, specifică unei etape incipiente de transformare digitală.

155. În cazul IMM-urilor, efectele se produc gradual, prin combinarea implementării soluțiilor digitale operaționale (ERP, CRM, cloud, CAD/CAM) cu dezvoltarea competențelor interne și colaborarea cu furnizori IT. Proporția ridicată a beneficiarilor care implementează pentru prima dată soluții digitale complexe confirmă rolul intervenției ca mecanism catalizator al digitalizării de bază, mai degrabă decât al inovării tehnologice avansate.

156. Pentru administrațiile publice locale, mecanismele cauzale sunt deocamdată anticipate, întrucât proiectele nu sunt încă contractate. Cu toate acestea, analiza indică o orientare clară către servicii digitale integrate și interoperabile, cu diferențieri semnificative în funcție de capacitatea administrativă și nivelul de maturitate digitală al UAT-urilor.

157. Adaptarea intervenției la progresul tehnologic s-a realizat în principal în cazul proiectelor individuale, prin inițiativa beneficiarilor și sprijinul consultanților, și mai puțin prin mecanisme structurale ale cadrului de finanțare. În același timp, durata ridicată a proceselor de evaluare și contractare limitează capacitatea intervenției de a integra rapid tehnologii emergente și de a orienta proiectele către rezultate operaționale și utilizare efectivă.

158. În ansamblu, eficacitatea mecanismelor cauzale este determinată într-o măsură mai mare de flexibilitatea administrativă, de capacitatea internă a beneficiarilor și de calitatea colaborării cu

furnizorii IT, decât de tipologia tehnologiilor finanțate. Existența unor mecanisme suficient de flexibile, care să permită actualizarea soluțiilor tehnologice pe parcursul implementării, poate sprijini creșterea impactului operațional al proiectelor, în special în ceea ce privește integrarea efectivă a soluțiilor digitale în procesele organizaționale.

✓ **ÎE7. În ce măsură costurile asociate intervențiilor din cadrul Priorității 2 sunt justificate de beneficiile generate? Există alternative mai eficiente sau diferențe semnificative între proiectele din regiune ori finanțate din alte programe relevante (PNRR, POCIDIF)? Care sunt cauzele acestor diferențe?**

Rolul întrebării de evaluare ÎE7

159. Se analizează eficiența intervențiilor din cadrul Priorității 2 „O regiune digitală”, din perspectiva raportului cost–beneficiu, urmărind măsura în care resursele financiare alocate sunt proporționale cu rezultatele obținute sau anticipate. Evaluarea vizează beneficiile economice directe (eficiență operațională, economii de costuri, productivitate), cele intangibile (calitatea proceselor, capacitatea organizațională, competitivitatea), precum și existența unor diferențe semnificative între tipuri de beneficiari și față de alte programe relevante (PNRR, POCIDIF).

Abordare analitică

160. Având în vedere stadiul actual al implementării, analiza ÎE7 are un caracter preponderent prospectiv și orientat spre percepții informate și mecanisme economice, nu spre măsurarea completă a efectelor finale. La data de referință a evaluării (30.04.2025), erau contractate exclusiv proiecte din cadrul Acțiunii 2.2 „Digitalizarea IMM-urilor”, număr care a crescut ulterior, fără ca proiectele să fi ajuns încă la maturitate operațională deplină.
161. Analiza se bazează pe rezultatele sondajului principal aplicat IMM-urilor cu proiecte contractate, completate cu informațiile detaliate din cele șapte studii de caz realizate cu IMM-uri și microîntreprinderi, care ilustrează modele diferite de implementare și niveluri variate de maturitate digitală. Aceste evidențe au fost aprofundate prin interviuri și ateliere de lucru cu beneficiari și consultanți în digitalizare. Scopul analizei este de a contura direcțiile de impact anticipate, relevante pentru evaluarea eficienței și a potențialului economic al intervenției, precum și factorii care influențează raportul cost–beneficiu și diferențele structurale între tipuri de intervenții.

Analiza eficienței costurilor și a beneficiilor generate la nivelul IMM

162. Rezultatele sondajului indică o percepție predominant pozitivă asupra raportului cost–beneficiu al proiectelor finanțate prin Prioritatea 2. Majoritatea IMM-urilor apreciază că beneficiile generate sau anticipate justifică în mare măsură costurile asumate.
163. Beneficiile economice anticipate de IMM-uri sunt diversificate și reflectă în principal câștiguri de eficiență operațională și potențial de creștere economică. Conform rezultatelor sondajului principal, acestea sunt asociate în special cu:
- economii de timp și creșterea eficienței operaționale, anticipate ca fiind mari sau foarte mari de majoritatea respondenților;
 - reducerea costurilor administrative și operaționale, ca efect al automatizării și integrării proceselor interne;
 - îmbunătățirea relației cu clienții (CRM, e-commerce, suport online);
 - accesarea de noi piețe sau segmente de clienți;

- creșterea capacității de analiză și de luare a deciziilor manageriale, prin utilizarea datelor și a soluțiilor digitale integrate. Studiile de caz la nivelul IMM-urilor confirmă aceste tendințe, ilustrând situații în care digitalizarea proceselor (ERP, CAD/CAM, platforme integrate) a condus la optimizarea fluxurilor de lucru și la creșteri vizibile de productivitate.
164. Evidențele calitative din interviuri și studiile de caz nuanțează aceste rezultate, ilustrând mecanismele concrete prin care beneficiile anticipate se produc în practică. Digitalizarea este asociată cu reducerea erorilor umane și a costurilor administrative prin automatizarea fluxurilor de facturare și gestiune, creșterea trasabilității datelor și îmbunătățirea monitorizării performanței operaționale.
165. În plus, studiile de caz arată că introducerea platformelor digitale integrate și a soluțiilor de comerț electronic susține diversificarea serviciilor și extinderea bazei de clienți, cu efecte asupra fidelizării și accelerării procesului decizional. Aceste beneficii sunt mai pronunțate în proiectele care integrează soluții analitice (ex. BI) și utilizează datele în mod activ în managementul operațional și strategic.
166. Pe lângă beneficiile economice directe, IMM-urile au evidențiat beneficii intangibile relevante, precum consolidarea imaginii organizaționale, creșterea încrederii partenerilor și alinierea la standarde europene de digitalizare și securitate. Migrarea către cloud și implementarea soluțiilor de securitate cibernetică sunt percepute ca indicatori ai maturității digitale și ai competitivității pe termen mediu.
167. Analiza relevă însă diferențe semnificative de eficiență economică, determinate de nivelul de maturitate digitală inițială și de capacitatea internă a beneficiarilor. IMM-urile cu competențe interne și relații stabile cu furnizori IT valorifică mai rapid investițiile, în timp ce întreprinderile aflate la începutul procesului de digitalizare percep costurile ca fiind mai ridicate, cu beneficii care se materializează gradual.
168. În ansamblu, evidențele cantitative și calitative arată că eficiența economică a intervențiilor pentru IMM-uri este corelată în primul rând cu **gradul de integrare a soluțiilor digitale**, și mai puțin cu valoarea nominală a investiției.
169. Proiectele care combină achizițiile de software și echipamente cu reorganizarea proceselor interne, formarea personalului și utilizarea datelor pentru sprijinirea deciziilor manageriale generează beneficii mai rapide și mai consistente, ceea ce justifică costurile asociate. În schimb, atunci când intervenția se limitează la achiziții punctuale, fără integrare operațională și automatizare, raportul cost–beneficiu este perceput ca mai slab, iar impactul economic tinde să fie întârziat sau diluat.
170. Această diferențiere explică variațiile de eficiență percepută între IMM-uri și confirmă coerența intervenției cu viziunea inițială a Priorității 2, concepută ca un instrument de digitalizare de bază și integrare operațională, adresat în special întreprinderilor aflate la începutul procesului de transformare digitală.
- Beneficii anticipate la nivelul APL – utilizare contextuală în analiza eficienței*
171. În cazul administrațiilor publice locale, unde proiectele finanțate prin Prioritatea 2 nu sunt încă contractate la momentul evaluării, analiza eficienței economice nu poate fi realizată în mod direct. Cu toate acestea, studiile de caz și documentațiile analizate permit identificarea tipurilor de beneficii anticipate, relevante pentru înțelegerea logicii de eficiență a intervenției, fără a formula concluzii privind raportul cost–beneficiu.

172. Astfel, în cazul APL-urilor, beneficiile așteptate ale proiectelor de digitalizare vizează în principal:
- creșterea eficienței interne prin automatizarea fluxurilor administrative și reducerea timpilor de procesare;
 - optimizarea fluxurilor de lucru și îmbunătățirea coerenței între departamente, prin utilizarea sistemelor de management al documentelor și registrelor electronice;
 - reducerea erorilor și creșterea trasabilității proceselor administrative;
 - îmbunătățirea relației cu cetățenii, prin digitalizarea serviciilor publice, portaluri online și aplicații de interacțiune;
 - creșterea transparenței și accesului la informații, ca efect al standardizării și digitalizării procedurilor.
173. Aceste beneficii sunt anticipate de către autoritățile locale și consultanții implicați, și sunt aliniate cu obiectivele generale ale Priorității 2, însă nu pot fi încă evaluate din perspectiva eficienței costurilor, în absența datelor privind implementarea efectivă și rezultatele obținute. În consecință, ele sunt utilizate în cadrul IE7 exclusiv pentru a ilustra potențialul logic al intervenției, nu pentru a susține concluzii privind eficiența economică comparativă.
174. Comparativ cu alte programe relevante, Prioritatea 2 este percepută ca un instrument mai accesibil și mai bine calibrat pentru digitalizarea de bază. PNRR și POCIDIF sunt asociate cu soluții tehnologice mai avansate, dar și cu un nivel mai ridicat de complexitate administrativă și financiară, fiind considerate mai potrivite pentru beneficiari cu maturitate digitală ridicată și capacitate instituțională consolidată. În acest context, PI 2 funcționează ca un catalizator al digitalizării inițiale, cu un raport cost–beneficiu favorabil pentru IMM-uri.
175. Interviuurile și discuțiile cu consultanții arată că eficiența economică este mai redusă în proiectele în care investițiile se concentrează preponderent pe achiziția de active corporale (hardware, echipamente IT) **fără o integrare funcțională clară în soluțiile digitale implementate**. Conform cadrului de finanțare, activele corporale sunt eligibile **doar în măsura în care sunt necesare și integrate în operaționalizarea soluțiilor digitale**, iar analiza evidențiază că raportul cost–beneficiu este mai favorabil în proiectele care combină aceste achiziții cu integrarea proceselor, automatizarea fluxurilor de lucru, interoperabilitatea sistemelor și instruirea personalului. În aceste cazuri, investițiile tehnologice generează o valoare adăugată mai ridicată și beneficii economice mai consistente.
176. Factorii externi precum inflația, volatilitatea pieței IT, lipsa specialiștilor și durata proceselor administrative, au influențat negativ eficiența economică în unele cazuri, prin creșterea costurilor indirecte și necesitatea actualizării ofertelor. Aceste efecte sunt resimțite mai acut de întreprinderile mici, cu resurse financiare și administrative limitate.
- Factori explicativi ai eficienței percepute și îmbunătățiri posibile*
177. Discuțiile cu consultanții și beneficiarii indică faptul că eficiența financiară a proiectelor depinde în principal de **calitatea soluțiilor implementate și de gradul lor de integrare în procesele organizaționale**, nu de valoarea nominală a investiției. Costurile sunt percepute ca relativ mai ridicate în proiectele care se limitează la achiziții standard (echipamente hardware sau licențe software), fără o componentă consistentă de integrare, interoperabilitate sau automatizare.
178. Beneficiarii au semnalat, de asemenea, că structura cheltuielilor conexe implementării (servicii de consultanță, management de proiect, audit, instruirea personalului), coroborată cu cerințele administrative asociate, poate genera o presiune relativ mai mare asupra întreprinderilor mici, în

special asupra celor fără resurse interne specializate. Deși introducerea costurilor simplificate pentru instruire reprezintă un progres față de perioada 2014–2020, persistă lipsa unor repere orientative unitare pentru anumite tipuri de investiții digitale, în special în cazul soluțiilor bazate pe licențe sau servicii externalizate.

179. În acest context, consultanții și beneficiarii au formulat propuneri pentru creșterea eficienței utilizării fondurilor, vizând:
- definirea unor repere orientative de cost pentru echipamente și licențe IT;
 - formularea cerințelor din ghidurile de finanțare orientată către rezultate și funcționalități minime, mai degrabă decât către specificații tehnologice rigide. Această abordare ar permite evaluarea soluțiilor propuse în funcție de capacitatea lor de a răspunde nevoilor operaționale asumate (interoperabilitate, automatizare, scalabilitate), fără a restrânge nejustificat opțiunile tehnologice ale beneficiarilor.
180. Totodată, a fost subliniată importanța aplicării principiului proporționalității în cerințele administrative, în cadrul aceluiași set de reguli, prin corelarea volumului și complexității documentației solicitate cu dimensiunea și valoarea proiectelor. O astfel de abordare ar permite diferențierea nivelului de detaliu cerut pentru proiecte de valoare redusă față de cele cu bugete mai mari, fără a modifica regulile de eligibilitate sau criteriile de evaluare.

Principalele constatări ÎE7

181. Analiza triangulată a datelor din sondaj, studiile de caz și interviuri indică un raport cost–beneficiu preponderent pozitiv al intervențiilor finanțate prin Prioritatea 2 „O regiune digitală”, în special în cazul IMM-urilor aflate la începutul procesului de digitalizare. Beneficiile anticipate, precum economii de timp, integrarea proceselor, reducerea costurilor administrative și creșterea productivității, sunt percepute ca proporționale cu resursele investite, chiar dacă o parte dintre efecte se consolidează pe termen mediu.
182. Eficiența economică a intervenției este diferențiată în funcție de nivelul de maturitate digitală inițială și de capacitatea internă a beneficiarilor. Întreprinderile mici sau debutante digital percep costurile ca fiind mai ridicate, cu beneficii care se materializează gradual, în timp ce IMM-urile cu competențe interne, procese clar definite și relații stabile cu furnizori IT valorifică mai rapid investițiile și obțin un randament superior.
183. Diferențele de eficiență sunt amplificate de factori externi, precum dinamica pieței IT (inflație, volatilitatea prețurilor, deficitul de specialiști) și durata proceselor administrative, care au generat în unele cazuri costuri suplimentare prin re-ofertări și actualizări de preț. Aceste efecte afectează în special proiectele în care investițiile în active corporale sau licențe software nu sunt suficient integrate în soluții digitale funcționale și utilizate efectiv în procesele organizaționale.
184. Comparativ cu alte programe relevante (PNRR, POCIDIF), Prioritatea 2 este percepută ca mai accesibilă și mai bine calibrată pentru digitalizarea de bază, oferind un echilibru favorabil între valoarea grantului, cerințele administrative și beneficiile obținute.
185. În ansamblu, eficiența economică a intervenției este determinată în principal de calitatea soluțiilor implementate, gradul de integrare a acestora în procesele organizaționale și capacitatea de utilizare efectivă după finalizarea proiectelor, nu de structura nominală a costurilor. Proiectele care au combinat investițiile tehnologice eligibile cu integrarea proceselor, formarea personalului și utilizarea datelor au generat un raport cost–beneficiu mai favorabil.

186. Constatările indică faptul că o orientare mai accentuată către evaluarea soluțiilor în funcție de rezultate verificabile în utilizare, repere orientative de cost și aplicarea principiului proporționalității în cerințele administrative ar contribui la consolidarea eficienței economice a intervenției în ciclurile viitoare, fără a modifica regulile de eligibilitate sau criteriile de evaluare.

✓ **ÎE8. În ce măsură interesul manifestat pentru apelurile lansate poate fi un indicator al eficienței?**

Rolul întrebării de evaluare ÎE8

187. Întrebarea IE8 analizează eficiența Priorității 2 „O regiune digitală” din perspectiva capacității sale de a genera interes și de a mobiliza cererea de finanțare, tratând nivelul de participare la apeluri drept un indicator indirect al eficienței intervenției. Aceasta completează IE6 și IE7, mutând accentul de la mecanisme și raport cost–beneficiu către atractivitatea practică a instrumentului și capacitatea sa de a ajunge la beneficiarii vizați.

Abordare analitică

188. Analiza ÎE8 are un caracter analitic–interpretativ, concentrat asupra dinamicii cererii de finanțare și a percepțiilor beneficiarilor, mai degrabă decât asupra rezultatelor finale. Evaluarea examinează nivelul de interes și participare al potențialilor beneficiari, raportul dintre cererea exprimată și bugetul disponibil, gradul de concretizare a interesului în proiecte eligibile și contractate, precum și diferențele de comportament și percepție între APL și IMM-uri.
189. Analiza se bazează pe triangularea datelor administrative ale ADR Centru privind proiectele depuse și contractate, a rezultatelor sondajului aplicat beneficiarilor și solicitanților de finanțare (IMM-uri contractate și necontractate), precum și a informațiilor calitative obținute prin interviuri și paneluri de discuție cu consultanți și reprezentanți ai beneficiarilor publici și privați. Această abordare permite interpretarea interesului manifestat ca indicator indirect al eficienței, distinct de eficiența economică sau operațională propriu-zisă.

Nivelul de interes și de participare al beneficiarilor și atractivitatea față de bugetul disponibil

190. Interesul manifestat pentru finanțările PI 2 a fost semnificativ, reflectând adecvarea tematicii digitalizării la nevoile reale ale beneficiarilor. Cele două apeluri lansate până în aprilie 2025 au atras în total 339 de proiecte depuse dintre care 204 din partea IMM-urilor (Acțiunea 2.2) și 135 din partea administrațiilor publice locale (Acțiunea 2.1.1) însumând o valoare totală solicitată de 406,6 milioane lei, comparativ cu o alocare de 256,4 milioane lei.
191. Prioritatea 2 „O regiune digitală” beneficiază de o alocare totală de aproximativ **400,6 mil. RON** (80.931.720 EUR). Până în prezent, au fost contractate **70 de proiecte**, cu o valoare nerambursabilă totală de **47 mil. RON**, reprezentând aproximativ **11,7% din alocarea totală a PI2**.

Tabel 3: Situație PI 2 per apeluri lansate

Nume Apel	Disponibil finanțare prin Apel (RON)	# Proiecte Depuse	Valoare solicitată (FEDR+BS)	Grad de Interes	# Proiecte Contractate	Valoare Nerambursabilă Contractată (RON)	Grad de Contractare
PRC/444/PRC_P2/OP1	97,537,440	135	268,465,527.45	275.24%	-	0.00	0%

PRC/172/PR C_P2/OP1	158,924,217	204	138,223,627.95	86.97%	70	47.024.958,38	11.7%
Total	256,461,657	339	406,689,155.40	159.58%	70	47.024.958,38	11.7%

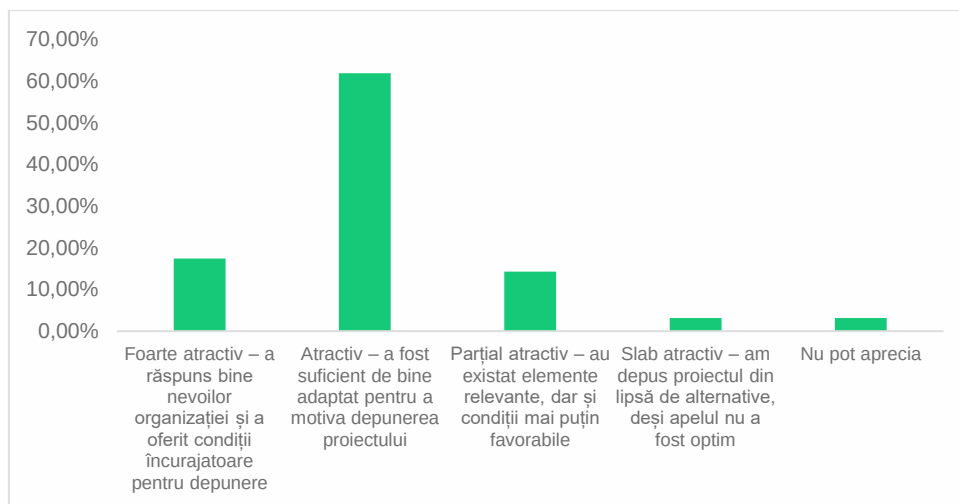
Sursă: baza de date ADR Centru

192. Nivelul de interes pentru apelurile lansate în cadrul Priorității 2 a variat semnificativ între cele două categorii de beneficiari, reflectând diferențe structurale de nevoi și contexte de finanțare. Apelul PRC/444, destinat administrațiilor publice locale (OS 1.2), a înregistrat un grad de interes foarte ridicat, de aproximativ **275% din alocarea disponibilă**, semnalând o cerere mult peste capacitatea de finanțare. În schimb, apelul PRC/172, adresat IMM-urilor (OS 1.2 + 1.4), a înregistrat un grad de interes de **aproximativ 87%**, valoarea totală solicitată fiind sub nivelul alocării disponibile.
193. Diferențele între cele două apeluri sunt explicabile prin profilul beneficiarilor și contextul programatic mai larg. În timp ce administrațiile publice locale se confruntă cu nevoi structurale urgente de digitalizare a serviciilor de bază și a fluxurilor administrative, IMM-urile au avut acces concomitent la alte instrumente de finanțare relevante (PNRR, Prioritatea 1 „O regiune competitivă”), orientate preponderent către investiții productive și tehnologice. Astfel, o parte dintre IMM-uri și-au calibrat opțiunile de finanțare în funcție de tipul investiției vizate și de capacitatea internă de implementare, ceea ce a avut un impact direct asupra nivelului cererii înregistrate în cadrul apelului de digitalizare aferent Priorității 2.
194. Distribuția cererii confirmă existența unui interes substanțial pentru intervențiile de digitalizare din cadrul Priorității 2, cu intensități diferite în funcție de categoria de beneficiari: presiune structurală ridicată în cazul APL-urilor și un interes real, dar mai temperat, în cazul IMM-urilor.
195. Deși interesul manifestat pentru apelurile din cadrul Priorității 2 a fost ridicat, gradul de concretizare în proiecte contractate a evoluat gradual pe parcursul perioadei analizate. La data de referință a evaluării (30 aprilie 2025), erau contractate 20 de proiecte în cadrul Acțiunii 2.2 – „Digitalizarea IMM-urilor”. Ulterior, numărul acestora a crescut progresiv, ajungând la 38 de proiecte în luna august 2025, 57 în luna octombrie 2025 și 70 de proiecte contractate la începutul anului 2026, indicând o dinamică pozitivă a procesului de evaluare și contractare.

Percepția beneficiarilor asupra atractivității apelurilor

196. Rezultatele sondajului aplicat solicitanților și beneficiarilor de finanțare indică o percepție preponderent pozitivă asupra atractivității apelurilor din cadrul Priorității 2. Astfel, peste 84% dintre respondenți au evaluat apelurile ca fiind „atractive” sau „foarte atractive”, în timp ce doar o pondere redusă le-a perceput ca fiind slab sau parțial atractive. Aceste rezultate sugerează o bună corelare între tematica apelurilor și nevoile organizațiilor vizate.

Figura 6. Percepția privind atractivitatea apelurilor



Sursa: Prelucrările autorilor la sondajului complementar de la nivelul solicitanților de finanțare

197. Principalele motive pentru participarea la apel au fost relevanța intervenției pentru nevoile proprii ale organizației, nivelul cofinanțării și valoarea grantului disponibil. De asemenea, majoritatea respondenților au apreciat claritatea ghidului solicitantului, considerând că documentația a oferit predictibilitate și sprijin pentru pregătirea aplicațiilor.
198. Analiza calitativă evidențiază diferențe relevante între percepțiile beneficiarilor publici și privați. În cazul administrațiilor publice locale, ghidurile de finanțare au fost percepute ca fiind clare și adaptabile la specificul local, iar sprijinul tehnic și clarificările oferite de ADR Centru au contribuit la consolidarea încrederii în program.
199. În schimb, o parte dintre IMM-uri au perceput apelul ca fiind mai puțin accesibil, în principal din cauza complexității grilei DESI și a cerințelor de eligibilitate considerate restrictive pentru întreprinderile aflate la începutul procesului de digitalizare. Consultanții intervievați au subliniat că pragul DESI a funcționat, în anumite cazuri, ca o barieră formală, limitând flexibilitatea adaptării soluțiilor digitale la nevoile specifice ale firmelor mici.

Principalele constatări ÎE8

200. Prioritatea 2 s-a dovedit **eficientă în stimularea interesului** și mobilizarea cererii de finanțare pentru digitalizare, însă cu intensități diferite în funcție de tipul apelului și categoria de beneficiari. Interesul foarte ridicat al administrațiilor publice locale confirmă atractivitatea tematicii și adecvarea mecanismului de finanțare la nevoile structurale de digitalizare a serviciilor publice. În cazul IMM-urilor, interesul exprimat, deși situat sub nivelul alocării disponibile, indică o atractivitate reală a intervenției, confirmată de percepția pozitivă a apelurilor, dar moderată de existența unor alternative de finanțare și de limitările de capacitate administrativă și financiară ale întreprinderilor mici.
201. Diferența dintre interesul exprimat și gradul de contractare reflectă preponderent constrângeri administrative și de calendar, nu o lipsă de relevanță sau atractivitate a intervenției.
202. Interesul ridicat înregistrat în rândul APL-urilor și interesul moderat, dar consistent, al IMM-urilor indică dinamici distincte de utilizare a instrumentului, în funcție de nevoile structurale și capacitatea de implementare a beneficiarilor.

203. În ansamblu, interesul pentru apelurile lansate în cadrul Priorității 2 poate fi considerat un indicator indirect, robust al eficienței intervenției, reflectând valoarea percepută a programului și capacitatea acestuia de a atrage beneficiari noi în procesul de digitalizare.

✓ **ÎE9. În ce măsură costurile pentru digitalizarea serviciilor publice/IMM-urilor prin PI 2 sunt justificate de beneficiile generale?**

Rolul întrebării de evaluare ÎE9

204. IE9 analizează dacă investițiile realizate prin Prioritatea 2 „O regiune digitală” sunt justificate de beneficiile generale generate dintr-o perspectivă agregată și transversală. Spre deosebire de IE7 (care vizează eficiența la nivel de proiect) și IE8 (care utilizează interesul ca indicator indirect al eficienței), IE9 evaluează dacă Prioritatea 2 generează, în ansamblu, beneficii proporționale cu resursele publice alocate, din perspectiva rezultatelor observabile, a utilizării efective și a potențialului de sustenabilitate.

Abordarea analitică

205. Analiza ÎE9 se concentrează asupra beneficiilor raportate și anticipate ale intervenției și asupra primelor rezultate observabile în organizații. Evaluarea are în vedere exclusiv proiectele contractate de IMM-uri, acestea fiind singura categorie de beneficiari pentru care sunt disponibile date relevante privind implementarea și utilizarea soluțiilor digitale.
206. Analiza se bazează pe triangularea rezultatelor sondajului principal aplicat IMM-urilor beneficiare, a informațiilor calitative obținute prin interviuri și paneluri cu beneficiari și consultanți, precum și a evidențelor din studiile de caz anonimizate. Această abordare permite aprecierea raportului cost–beneficiu perceput și a sustenabilității anticipate, cu delimitarea clară între beneficiile organizaționale directe și efectele economice generale.

Raportul costuri–rezultat anticipat

207. Rezultatele sondajului principal aplicat IMM-urilor contractate indică o percepție predominant pozitivă asupra raportului cost–beneficiu al intervențiilor finanțate prin Prioritatea 2. Majoritatea respondenților consideră că rezultatele obținute sau așteptate sunt proporționale cu resursele investite, ceea ce sugerează o utilizare eficientă a fondurilor publice în raport cu obiectivele urmărite. Aproximativ jumătate dintre respondenți evaluează raportul cost–beneficiu ca fiind foarte bun, iar peste un sfert ca fiind bun, ceea ce înseamnă că pentru peste trei sferturi dintre beneficiari intervențiile generează rezultate percepute ca relevante și adecvate în raport cu costurile asumate.
208. Un segment mai restrâns dintre respondenți apreciază raportul cost–beneficiu ca fiind acceptabil, indicând existența unor rezultate relevante, dar care, în acest stadiu al implementării, sunt asociate unor costuri percepute ca ridicate. De asemenea, un număr limitat de beneficiari declară că nu pot evalua încă pe deplin impactul proiectelor, având în vedere stadiul incipient de implementare. Este relevant faptul că niciun respondent nu a evaluat proiectele ca având un raport cost–beneficiu slab, ceea ce confirmă un nivel ridicat de încredere în valoarea adăugată a finanțării oferite prin PI 2, chiar și în absența unor rezultate finale consolidate.
209. Analiza sugerează că eficiența percepută este determinată în principal de beneficiile tangibile ale organizației, respectiv economii de timp, reducerea costurilor operaționale și optimizarea proceselor interne, mai degrabă decât de efecte de piață sau macroeconomice. Aceste rezultate

indică faptul că PI 2 este percepută ca o intervenție cu valoare economică concretă pentru beneficiari, chiar înainte de materializarea completă a efectelor finale.

Evidențe calitative privind eficiența economică

210. Triangularea datelor din sondaj cu informațiile obținute din interviuri, paneluri de discuție și studiile de caz confirmă această percepție pozitivă. Beneficiarii și consultanții au evidențiat efecte concrete asupra performanței economice și a capacității de management intern, în special în cazul proiectelor care au integrat soluțiile digitale în procesele curente de operare.
211. Beneficiile se traduc deja în rezultate observabile, raportate de beneficiari sub forma reducerii timpilor de lucru și a costurilor administrative. Estimările comunicate în cadrul studiilor de caz indică reduceri medii ale timpilor de procesare de 20–30% și scăderi ale costurilor administrative de 15–25%, ca urmare a implementării soluțiilor de tip ERP, CRM, management al documentelor, facturare electronică sau automatizare a fluxurilor operaționale. Deși aceste valori au caracter orientativ, ele conturează o tendință consistent pozitivă a raportului cost–beneficiu, în special în rândul IMM-urilor cu capacitate internă adecvată de integrare.

Tabel 4: Exemple din studiile de caz – beneficii și impact economic anticipat

Beneficiar	Tip soluție finanțată	Beneficii observate / anticipate	Estimări indicative
IMM din sectorul turismului	ERP integrat (rezervări, gestiune, contabilitate)	Reducerea timpilor de operare și automatizarea fluxurilor contabile	~30% reducere timp procesare
IMM din domeniul proiectării	Digitalizarea proceselor de proiectare	Accelerarea fluxului de documentare și creșterea acurateței livrabilelor	~25% reducere timp documentație
IMM din sectorul construcțiilor	Sistem management lucrări și echipamente	Optimizarea traseelor de lucru, reducerea erorilor operaționale	~20% reducere costuri indirecte
IMM din domeniul serviciilor creative	Platformă de analiză și marketing digital	Extinderea portofoliului de clienți, creșterea veniturilor	+20% creștere portofoliu
IMM din producție	Arhivare digitală și gestiune documente	Creșterea trasabilității și reducerea cheltuielilor administrative	~15–20% reducere costuri
IMM din industria mobilei	Automatizare ofertare și gestiune comenzi	Îmbunătățirea fluxurilor de producție și scăderea erorilor	Reducere 10–15% timp livrare

Notă: Estimările au caracter orientativ, fiind raportate de beneficiari sau consultanți în cadrul studiilor de caz. Ele oferă **indicii comparative privind eficiența microeconomică**, fără a reprezenta calcule financiare definitive.

212. În ansamblu, aceste evidențe sugerează că intervenția generează o valoare economică directă și rapid perceptibilă pentru întreprinderile finanțate, în special prin câștiguri de eficiență și productivitate, mai degrabă decât prin efecte macroeconomice imediate.

Gradul de sustenabilitate a intervenției percepută de beneficiari (IMM-uri)

213. În ceea ce privește sustenabilitatea, rezultatele sondajului principal indică o percepție moderat pozitivă. Aproximativ jumătate dintre respondenți consideră că rezultatele proiectelor vor fi menținute fără dificultăți majore, în timp ce o parte semnificativă anticipează posibile provocări.
214. Discuțiile confirmă că sustenabilitatea este strâns legată de gradul de integrare a soluțiilor digitale în activitatea curentă. IMM-urile care tratează digitalizarea ca parte a strategiei de dezvoltare, și nu ca investiție punctuală, anticipează beneficii mai durabile și o reducere graduală a costurilor de operare. Studiile de caz arată că utilizarea transversală a sistemelor digitale (ex. gestiune clienți, contabilitate, logistică) conduce la efecte mai stabile și mai vizibile în timp.

Comparabilitate cu alte programe relevante

215. În raport cu alte programe similare (PNRR, POCIDIF), beneficiarii și consultanții percep PI 2 ca fiind mai echilibrată și mai accesibilă pentru digitalizarea de bază a IMM-urilor. În timp ce

programele naționale vizează tehnologii avansate și presupun cerințe administrative ridicate, PI 2 este apreciată pentru costuri moderate, un nivel ridicat al finanțării nerambursabile și beneficii directe rapid observabile, ceea ce conduce la un raport cost–beneficiu perceput ca fiind mai favorabil pentru întreprinderile mici și mijlocii.

Principalele constatări

216. Analiza evidențiază că din perspectiva beneficiarilor IMM intervențiile finanțate oferă **o valoare pentru bani preponderent pozitivă** în această etapă ,. Majoritatea respondenților percep raportul cost–beneficiu ca fiind bun sau foarte bun, fără a fi semnalate situații în care investițiile să fie considerate nejustificate.
217. Beneficiile generale ale intervenției se manifestă în principal la nivel micro și organizațional, prin câștiguri de eficiență operațională, reducerea costurilor administrative și creșterea productivității, mai degrabă decât prin efecte macroeconomice imediate. Această orientare este coerentă cu obiectivul PI 2 de susținere a digitalizării de bază și a consolidării capacității interne a IMM-urilor.
218. Eficiența economică percepută este strâns corelată cu gradul de integrare efectivă a soluțiilor digitale și cu capacitatea internă a beneficiarilor de a utiliza sistemele implementate. Proiectele care au vizat integrarea transversală a soluțiilor (ERP, CRM, automatizare fluxuri) tind să genereze beneficii mai rapide și mai consistente decât intervențiile limitate la achiziții punctuale de echipamente sau licențe.
219. Din perspectiva sustenabilității, beneficiarii exprimă așteptări realiste: deși premisele sunt în general pozitive, menținerea beneficiilor pe termen mediu depinde de capacitatea de a gestiona costurile recurente, mentenanța și resursele umane specializate. Digitalizarea integrată în strategia de dezvoltare este asociată cu efecte mai stabile și mai durabile.
220. În ansamblu, ÎE9 confirmă că Prioritatea 2 va putea produce beneficii generale proporționale cu resursele investite, în limitele stadiului actual de implementare. Deși impactul final nu poate fi încă cuantificat complet, intervenția se conturează ca eficientă, relevantă și rentabilă, cu potențial ridicat de consolidare a ecosistemului digital regional pe măsură ce proiectele ajung la maturitate operațională.

✓ **ÎE10. În ce măsură alte proiecte/intervenții ale UAT-ului/IMM-ului în domeniul digitalizării serviciilor publice/proceselor se corelează cu proiectul implementat în cadrul Priorității ?**

Rolul întrebării de evaluare ÎE10

221. IE10 analizează coerența și complementaritatea intervențiilor finanțate prin Prioritatea 2 „O regiune digitală” cu alte proiecte sau inițiative de digitalizare derulate de aceiași beneficiari (IMM-uri și UAT-uri). Analiza vizează identificarea sinergiilor, a continuităților logice sau, dimpotrivă, a eventualelor suprapuneri, pentru a aprecia în ce măsură PI 2 contribuie la o abordare coerentă și progresivă a transformării digitale, la nivel organizațional și regional.

Abordare analitică

222. Analiza ÎE10 se bazează pe datele disponibile pentru IMM-urile contractate în cadrul Acțiunii 2.2 „Digitalizarea IMM-urilor”, singura categorie de beneficiari pentru care există informații relevante privind implementarea și integrarea soluțiilor digitale.
223. Evaluarea utilizează o abordare integrată, fundamentată pe triangularea rezultatelor sondajului aplicat IMM-urilor beneficiare, a informațiilor calitative obținute prin interviuri și paneluri de discuție

cu beneficiari și consultanți, precum și a evidențelor din studiile de caz anonimizate, permițând analiza coerenței intervenției în raport cu parcursul efectiv de digitalizare al organizațiilor, dincolo de intențiile declarative sau documentele strategice.

Gradul de corelare și complementaritate (rezultatele sondajului)

224. Rezultatele sondajului principal indică un nivel moderat de coerență între proiectele finanțate prin Prioritatea 2 și alte inițiative de digitalizare derulate de IMM-uri. În mod concret, o parte limitată dintre respondenți indică existența unei complementarități reale cu alte investiții sau programe, în timp ce majoritatea descriu legături funcționale parțiale sau inexistente. Această distribuție reflectă faptul că, pentru o proporție semnificativă de beneficiari, proiectele PI 2 nu sunt integrate într-o strategie de digitalizare mai largă, ci răspund unor nevoi operaționale punctuale.
225. Datele cantitative confirmă acest rezultat: doar 10% dintre respondenții cu proiecte contractate (4 beneficiari) declară că au preluat bune practici sau experiențe din alte programe de finanțare sau inițiative similare, în timp ce 90% nu au utilizat astfel de referințe în conceperea și implementarea proiectelor. Răspunsurile deschise indică un transfer limitat și punctual, concentrat în principal pe utilizarea unor modele de documentații tehnice (ex. caiete de sarcini), fără adaptarea unor soluții funcționale, arhitecturi IT sau modele de implementare validate anterior.
226. În același timp, 97,5% dintre IMM-urile respondente au declarat că proiectele lor de digitalizare sunt concepute și implementate în mod autonom, fără raportare sistematică la experiențe externe. Acest rezultat sugerează că Prioritatea 2 funcționează, pentru o parte semnificativă dintre beneficiari, ca prima investiție structurată în digitalizare, având un rol de punct de intrare în procesul de transformare digitală, mai degrabă decât de consolidare sau extindere a unor inițiative existente.
227. Nivelul redus al corelării nu indică existența unor suprapuneri sau incoerențe între intervenții, ci reflectă stadiul incipient de maturitate digitală al beneficiarilor și absența unor mecanisme sistematice de diseminare și capitalizare a experienței acumulate la nivel regional sau național. Proporția respondenților care declară că nu pot evalua încă gradul de corelare este explicabilă prin faptul că proiectele se află în implementare, iar integrarea soluțiilor digitale pe termen mediu nu este încă pe deplin vizibilă.

Interpretare diferențiată – IMM-uri vs. APL-uri

228. În cazul IMM-urilor, coerența intervențiilor se manifestă în principal la nivel operațional. Proiectele PI 2 sunt frecvent integrate cu procese interne deja parțial digitalizate, prin soluții precum ERP, CRM, sisteme CAD sau aplicații de gestiune, chiar și în absența unor strategii formale de digitalizare.
229. Analiza studiilor de caz evidențiază sinergii funcționale și continuități tehnologice clare. În unele situații, investițiile PI 2 extind sisteme dezvoltate anterior din fonduri proprii; în altele, soluțiile implementate sunt complementare infrastructurii existente, fără suprapuneri, dar cu potențial de interconectare ulterioară.
230. Pentru APL-uri, analiza empirică este limitată de calendarul de contractare. Cu toate acestea, informațiile calitative sugerează premise favorabile pentru un nivel mai ridicat de coerență, datorită naturii integrate a digitalizării serviciilor publice (interoperabilitate, ghișee unice, arhive electronice). Lipsa datelor reflectă exclusiv calendarul de implementare, nu absența unei logici de corelare.

Aspecte calitative – lecții și sinergii punctuale

231. Interviuurile și studiile de caz indică faptul că în această etapă corelările dintre proiecte sunt mai degrabă funcționale decât strategice, reflectând un proces incremental de învățare și adaptare. Beneficiarii au menționat:
- reutilizarea modelelor de caiete de sarcini și cerințe de securitate inspirate din alte programe (ex. PNRR);
 - armonizarea soluțiilor implementate cu standardele naționale de interoperabilitate;
 - extinderea unor inițiative interne deja existente (automatizarea fluxurilor contabile, de ofertare sau de management al proiectelor).
232. Totodată, lipsa unor mecanisme formale de coordonare sau de schimb de bune practici determină ca această coerență să se manifeste preponderent la nivel organizațional (micro), nu la nivel sistemic sau regional.

Tabel 5: Exemple din studiile de caz – corelări și complementarități identificate

Beneficiar	Tip proiect PI 2	Corelare cu alte inițiative	Tip de coerență observată
IMM din sectorul construcțiilor	Sistem de management lucrări și echipamente	Extinde o platformă internă de gestiune operațională dezvoltată anterior	Sinergie verticală (completare infrastructură existentă)
IMM din turism	RP integrat cu module de rezervări și contabilitate	Complementar cu platforma proprie de vânzări online	Integrare funcțională, fără suprapunere
IMM din industriile creative	Platformă de analiză date și marketing digital	Corelată cu proiecte private de promovare online și dezvoltare web	Coerență tematică și de obiectiv
IMM din producție	Sistem digital de ofertare și gestiune comenzi	Conectabil cu aplicații interne de design implementate anterior	Continuitate tehnologică
IMM din arhitectură și design	Digitalizare procese proiectare	Prima investiție de acest tip; corelare potențială cu fluxurile de arhivare	Coerență operațională emergentă

Principalele constatări ÎE10

233. Coerența intervențiilor finanțate prin Prioritatea 2 se manifestă, în principal, la nivel operațional intern, mai degrabă decât la nivel strategic. În cazul IMM-urilor, proiectele sprijinite au funcționat mai mult ca puncte de pornire ale procesului de digitalizare, creând premise pentru dezvoltări ulterioare și pentru corelări viitoare cu alte inițiative sau programe de sprijin.
234. Analiza nu a identificat suprapuneri sau dublări între intervențiile finanțate prin Prioritatea 2 și alte programe relevante, iar riscul de incoerență este redus. PI 2 se poziționează ca instrument complementar, care completează alte surse de finanțare, fără a intra în competiție cu acestea.
235. În cazul administrațiilor publice locale, se anticipează un potențial mai ridicat de coerență, determinat de obiectivele comune de digitalizare și standardizare a serviciilor publice. Cu toate acestea, proiectele vizează în principal conectări punctuale la platforme naționale, iar interoperabilitatea între sistemele locale rămâne limitat, indicând necesitatea unei abordări mai integrate în etapele următoare.
236. În ansamblu, Prioritatea 2 contribuie la construirea unei baze coerente și complementare de investiții în digitalizare, cu potențial clar de integrare progresivă într-un cadru strategic regional mai amplu, pe măsură ce maturitatea digitală a beneficiarilor se consolidează.

✓ **ÎE11. Cum și în ce măsură se regăsesc cerințele privind principiile dezvoltării durabile, egalității de șanse și nediscriminării și cel al egalității de gen în proiectele contractate?**

Rolul întrebării de evaluare ÎE11

237. IE11 analizează modul în care principiile orizontale, dezvoltare durabilă, egalitate de șanse, nediscriminare și egalitate de gen, sunt integrate în proiectele finanțate prin PI2. Evaluarea urmărește atât respectarea cerințelor formale prevăzute în documentația de finanțare, cât și reflectarea acestor principii în soluțiile digitale implementate și în practicile organizaționale asociate proiectelor.

Abordare analitică

238. Analiza ÎE11 analizează cum principiile orizontale sunt integrate și aplicate în proiectele finanțate, dincolo de îndeplinirea cerințelor formale din ghidurile de finanțare. Evaluarea se concentrează asupra relevanței practice a acestor principii pentru proiectele de digitalizare și asupra măsurii în care ele apar în soluțiile implementate și în practicile organizaționale ale beneficiarilor.
239. Analiza se bazează pe o abordare integrată, care combină rezultatele sondajului aplicat beneficiarilor și solicitanților de finanțare cu informațiile calitative obținute din interviuri, ateliere de lucru și studii de caz anonimizate. Această metodă permite distingerea clară între integrarea principiilor orizontale la nivel declarativ sau procedural și aplicarea lor efectivă în proiectele de digitalizare.

Integrarea formală a principiilor în proiecte

240. Rezultatele sondajului aplicat beneficiarilor și solicitanților de finanțare indică faptul că integrarea principiilor orizontale în proiectele PI 2 a fost realizată fără dificultăți majore în majoritatea cazurilor, însă cu un grad variabil de efort administrativ și de adaptare. Astfel, 50% dintre respondenți declară că au întâmpinat dificultăți în mare sau foarte mare măsură, ceea ce sugerează că aplicarea cerințelor privind temele orizontale a presupus un nivel semnificativ de clarificare și conformare, în special pentru beneficiarii cu experiență limitată în implementarea proiectelor finanțate din fonduri europene. În același timp, 32,5% dintre respondenți indică dificultăți reduse (în mică sau foarte mică măsură), iar 10% consideră că nu au întâmpinat dificultăți, semnaland o bună înțelegere și aplicare a cerințelor.
241. În ceea ce privește tipurile de măsuri implementate, 40% dintre respondenți au inclus măsuri de dezvoltare durabilă (ex. eficiență energetică, reducerea impactului de mediu), 37,5% au integrat măsuri privind egalitatea de șanse și nediscriminarea, iar 35% au prevăzut acțiuni legate de egalitatea de gen. În același timp, doar 7,5% dintre beneficiari (3 proiecte) au declarat că au prevăzut măsuri suplimentare față de cerințele minime din apel, ceea ce confirmă faptul că, în majoritatea cazurilor, principiile orizontale au fost abordate ca exercițiu de conformitate procedurală, și mai puțin ca element strategic sau generator de valoare adăugată operațională.

Aplicarea practică a principiilor în implementare

242. Majoritatea respondenților consideră că principiile orizontale sunt relevante și relativ ușor de aplicat în contextul proiectelor de digitalizare. Aproximativ două treimi apreciază că acestea sunt integrate „în mare” sau „în foarte mare măsură” în activitățile proiectului, în timp ce doar o pondere redusă semnalează dificultăți de implementare.
243. Dezvoltarea durabilă este principiul cel mai vizibil în practică, fiind direct corelată cu natura investițiilor digitale: eliminarea documentelor fizice, reducerea consumului de resurse, optimizarea proceselor și, implicit, diminuarea amprentei de mediu. În schimb, principiile privind

egalitatea de șanse și egalitatea de gen sunt mai puțin traduse în acțiuni specifice, rămânând în mare parte la nivel de practici organizaționale generale, fără intervenții dedicate de formare, promovare sau inovare socială.

244. Interviuurile și studiile de caz confirmă această diferențiere: beneficiarii recunosc importanța principiilor orizontale, dar le percep ca având o relevanță indirectă pentru investițiile tehnologice, în special în cazul IMM-urilor mici. Consultanții subliniază că formularea standardizată a cerințelor din ghiduri tinde să încurajeze abordări conservative, limitând inițiativa beneficiarilor de a propune măsuri cu impact social sau de mediu mai pronunțat.

Bune practici identificate

245. Pentru a evalua potențialul acestor principii de a genera efecte sustenabile, studiile de caz oferă câteva exemple ilustrative:

Tabel 6: Exemple de integrare a principiilor orizontale în proiectele analizate la nivel de studii de caz

Tip de măsură	Efect observat/ potențial	Tip de principiu promovat
Introducerea arhivării electronice și eliminarea documentelor fizice	Reducerea consumului de hârtie și a spațiului de stocare	Dezvoltare durabilă
Implementarea unui flux digital pentru proiectare și revizie	Reducerea cu ~30% a consumului de materiale tipărite	Dezvoltare durabilă
Promovarea echilibrului de gen în echipa de dezvoltare IT	Participare egală a femeilor în roluri tehnice și de management	Egalitate de gen
Adaptarea sistemului digital pentru personal cu nevoi diferite de utilizare	Accesibilitate și incluziune digitală	Egalitate de șanse/ nediscriminare
Instruirea personalului de ambele genuri pentru utilizarea platformei ERP	Egalitate de acces la competențe digitale	Egalitate de șanse și gen

Principalele constatări ÎE11

246. Principiile orizontale sunt integrate în mod adecvat în proiectele finanțate prin PI 2, în special cele privind dezvoltarea durabilă și accesul egal la resurse, reflectând conformitatea cu cerințele ghidurilor solicitantului și o înțelegere generalizată a relevanței acestora în proiectele de digitalizare.
247. Aplicarea lor rămâne însă, în majoritatea cazurilor, predominant formală și limitată ca profunzime strategică, mai ales în rândul IMM-urilor, unde principiile de egalitate de șanse, nediscriminare și egalitate de gen sunt percepute ca având o relevanță indirectă pentru investițiile tehnologice și sunt tratate preponderent ca cerințe de conformitate.
248. În ansamblu, PI 2 respectă principiile orizontale într-o manieră proporțională cu natura intervențiilor finanțate, oferind o bază solidă pentru integrarea dimensiunilor de sustenabilitate și incluziune. Există însă un potențial clar de consolidare a valorii adăugate a acestora, prin orientarea către măsuri mai concrete și mai adaptate contextului operațional al beneficiarilor.

6. CONCLUZII ȘI LECȚII ÎNVĂȚATE

Relevanță (ÎE1)

249. Prioritatea 2 „O regiune digitală” își confirmă pe deplin **relevanța strategică**, fiind **coerent aliniată cu obiectivele europene și naționale** privind transformarea digitală (Busola Digitală 2030, Strategia România Digitală 2030, RIS3 Centru). Intervenția răspunde unor nevoi structurale persistente ale Regiunii Centru, în special nivelului redus de maturitate digitală în IMM-uri și fragmentării infrastructurii IT și a proceselor digitale în administrațiile publice locale.
250. Beneficiarii percep intervenția ca fiind bine adaptată nevoilor lor imediate, cu accent pe digitalizarea proceselor interne, gestiunea datelor și integrarea sistemelor IT. Comparativ cu perioada 2014–2020, PI 2 marchează o schimbare de paradigmă, trecând de la investiții punctuale în echipamente hardware la soluții integrate, orientate spre procese și competențe digitale. Cu toate acestea, componentele de interoperabilitate, inovare și utilizare avansată a datelor rămân limitate, în special în rândul IMM-urilor mici.
251. Deși relevanța intervenției este solidă, menținerea acesteia pe termen mediu și lung va depinde de capacitatea programului de a se adapta ritmului accelerat al transformării digitale. Diferențierea sprijinului în funcție de nivelul de maturitate digitală al beneficiarilor și actualizarea periodică a ghidurilor pentru a reflecta tendințe emergente (AI, interoperabilitate, servicii digitale orientate spre utilizator) reprezintă direcții esențiale pentru viitoarea perioadă de programare.

Eficacitate (ÎE2–ÎE6)

252. În acest stadiu, Eficacitatea intervenției se află **într-o fază de materializare progresivă**, cu un **potențial ridicat de impact**, susținut atât de rezultate deja observabile în cazul IMM-urilor, cât și de premise solide pentru efecte pe termen mediu. Primele rezultate indică îmbunătățiri ale eficienței operaționale, productivității și calității proceselor interne, generate de implementarea soluțiilor digitale integrate (ERP, CRM, CAD/CAM, cloud).
253. Factorii determinanți ai progresului sunt capacitatea internă a beneficiarilor, leadership-ul organizațional și calitatea colaborării cu furnizorii IT și consultanții, conform interviurilor și analizelor calitative. Barierele identificate sunt mai ales de natură procedurală și organizațională, incluzând durata etapelor de evaluare și contractare, rigiditatea administrativă percepută de beneficiari, precum și deficitul de resurse umane specializate în rândul beneficiarilor, care limitează capacitatea acestora de a gestiona și integra eficient soluțiile digitale.
254. Proiectele finanțate pentru IMM-uri vizează în special tehnologii de bază pentru construirea unei infrastructuri digitale minime, în linie cu viziunea programului de a sprijini digitalizarea de bază și nu inovarea avansată. Această orientare este coerentă cu profilul beneficiarilor și cu nivelul actual de maturitate digitală, însă evidențele arată că eficacitatea implementării este influențată de predictibilitatea proceselor administrative și de claritatea interacțiunii dintre beneficiari și structurile de implementare.

Eficiență (ÎE7–ÎE9)

255. Analiza evidențiază un **raport cost-beneficiu pozitiv** și o eficiență economică bună a. Beneficiarii raportează beneficii clare în raport cu costurile asumate, materializate prin economii de timp, reducerea sarcinilor administrative, optimizarea fluxurilor interne și creșterea productivității.

256. Comparativ cu alte programe naționale (PNRR, POCIDIF), PI 2 este percepută ca fiind mai accesibilă și mai bine calibrată pentru digitalizarea de bază, în special pentru IMM-urile cu resurse administrative și tehnice limitate. Introducerea unor baze de date cu costuri de referință și a criteriilor funcționale de evaluare ar contribui la creșterea eficienței investițiilor și la reducerea riscurilor de contestare.
257. Interesul mare pentru apelurile lansate confirmă **atractivitatea și relevanța intervenției**. Totuși, eficiența globală este temporar afectată de gradul redus de contractare și de durata prelungită a etapelor administrative, care întârzie materializarea beneficiilor și pot reduce actualitatea soluțiilor propuse.

Coerență (ÎE10)

258. Gradul de corelare între proiectele finanțate prin PI 2 și alte inițiative de digitalizare este moderat, dar coerent cu stadiul actual de maturitate digitală al beneficiarilor. Pentru majoritatea IMM-urilor, aceste proiecte reprezintă prima investiție structurată în digitalizare, iar coerența se manifestă în principal la nivel operațional, prin extinderea sau completarea soluțiilor existente.
259. Nu au fost identificate suprapuneri sau incoerențe între intervențiile analizate. În cazul administrațiilor publice locale, se anticipează un nivel mai ridicat de coerență odată cu implementarea proiectelor interinstituționale, însă interoperabilitatea sistemică rămâne o provocare pentru etapa următoare.

Principii Orizontale (ÎE11)

260. Principiile orizontale, dezvoltare durabilă, egalitate de șanse și egalitate de gen, sunt **integrate în proiectele finanțate prin PI 2**, în principal la nivel de conformitate procedurală. Componenta de dezvoltare durabilă este cel mai bine reprezentată, prin digitalizarea proceselor și reducerea consumului de resurse, urmată de principiile privind egalitatea de șanse și de gen, reflectate mai ales în structura echipelor de proiect.
261. Aplicarea principiilor orizontale rămâne în principal una de conformitate, în special în rândul IMM-urilor, deși acestea apar bine formulate în criteriile de evaluare. Clarificarea felului în care pot fi integrate relevant în proiecte, prin exemple și/sau un ghid de bune practici, ar putea spori calitatea aplicării lor.

6.1 LECȚIILE ÎNVĂȚATE ȘI BUNE PRACTICI

262. **Digitalizarea produce rezultate atunci când este ancorată în nevoi reale și procese existente, nu în tehnologii izolate.** Studiile de caz și interviurile realizate cu IMM-uri și APL-uri evidențiază că proiectele cu cea mai mare eficacitate sunt cele care pornesc de la probleme operaționale concrete ale organizațiilor, precum optimizarea fluxurilor interne, îmbunătățirea trasabilității sau reducerea timpilor de procesare. În aceste situații, soluțiile digitale sunt utilizate ca instrumente de rezolvare a problemelor identificate, facilitând integrarea în activitatea curentă și generând beneficii observabile încă din fazele incipiente de implementare.
263. **Capacitatea internă și leadership-ul organizațional sunt factori determinanți ai eficacității, atât în APL-uri, cât și în IMM-uri.** Atât în cazul APL-urilor, cât și al IMM-urilor, implicarea directă a leadership-ului (primar, conducere executivă, administrator) și existența capacității interne minime s-au dovedit factori critici pentru definirea coerentă a proiectelor și colaborarea eficientă cu furnizorii IT. Acolo unde conducerea a susținut explicit procesul de digitalizare, proiectele au

fost mai bine calibrate și mai coerente, în timp ce absența acestui leadership a crescut riscul unor intervenții formale, orientate preponderent spre conformitate.

264. **Rolul consultantului diferă semnificativ între IMM-uri și APL-uri, influențând rezultatele proiectelor.** În APL-urile cu experiență sau capacitate administrativă ridicată, consultantul a avut un rol de operaționalizare și aliniere la cerințele ghidului, traducând administrativ o idee de proiect deja matură. În schimb, în APL-urile mici și în IMM-urile aflate la prima investiție în digitalizare, consultantul a îndeplinit un rol esențial de interpretare a ghidului, structurare a proiectului și mediere între limbajul tehnic-administrativ și realitățile operaționale ale beneficiarilor. Această diferențiere explică variațiile observate în coerența, fezabilitatea și ritmul de pregătire a proiectelor și evidențiază necesitatea adaptării mecanismelor de sprijin și a ghidurilor la capacitatea reală de înțelegere și implementare a beneficiarilor.
265. **Diferențele de maturitate digitală explică variațiile de eficacitate potențială și justifică abordări etapizate.** În cazul IMM-urilor, aceste diferențe se reflectă la competențele interne, experiența anterioară în utilizarea soluțiilor digitale și capacitatea de integrare a acestora în procesele operaționale. În cazul APL-urilor, ele sunt vizibile atât în gradul de digitalizare a serviciilor publice, cât și în nivelul de digitalizare a proceselor interne (de ex., managementul documentelor, arhivare electronică, utilizarea semnăturii electronice), precum și în existența unor sisteme informatice preexistente, capacitatea administrativă și nivelul de interoperabilitate. Aceste diferențe reflectă capacitatea de absorbție a beneficiarilor, și nu limite ale designului intervenției, care este suficient de flexibil pentru a răspunde unor nevoi diverse. Calibrarea sprijinului în funcție de maturitatea digitală se referă la adecvarea tipului și complexității intervențiilor susținute, în funcție de nevoile reale ale beneficiarilor. Indirect, acesta poate avea implicații asupra valorii proiectelor dacă proiectele mai complexe, asociate unor niveluri mai avansate de maturitate digitală, presupun soluții mai integrate și bugete mai ridicate. În această logică, experiența implementării sugerează în cicluri viitoare utilitatea explorării unor apeluri structurate sau orientate diferențiat în funcție de niveluri de eligibilitate și maturitate digitală, ca modalitate de a răspunde mai adecvat diversității beneficiarilor și de a asigura o mai bună aliniere între tipul intervenției și profilul acestora.
266. **Colaborarea cu furnizorii IT este un factor-cheie de facilitare a eficacității și relevanței proiectelor de digitalizare.** Datele calitative arată că implicarea timpurie a furnizorilor IT și existența colaborării stabile au contribuit la definirea unor soluții realiste și adaptate contextului beneficiarilor. În IMM-uri, furnizorii au sprijinit traducerea nevoilor operaționale în soluții eligibile, iar în APL-uri au contribuit la configurarea arhitecturii tehnice pornind de la infrastructura existentă. Lecția evidențiază importanța dialogului tehnic structurat, inclusiv în faza de pregătire a apelurilor, pentru a reduce riscul unor specificații rigide sau rapid depășite.

7. RECOMANDĂRI

Recomandări pentru perioada actuală de implementare (2021–2027)

267. **R1. Asigurarea echilibrului între rigoarea administrativă și flexibilitatea tehnologică în implementare**

Se recomandă aplicarea cadrului procedural care să asigure conformitatea administrativă necesară bunei gestiuni a fondurilor, permițând totodată adaptarea soluțiilor digitale la evoluțiile tehnologice și la nevoile funcționale reale ale beneficiarilor.

În perioada curentă, acest echilibru poate fi susținut prin:

- **utilizarea consecventă a principiului echivalenței soluțiilor tehnice**, deja aplicat în practica de implementare, care presupune acceptarea unor ajustări tehnice punctuale atunci când acestea răspund aceleiași nevoi operaționale și mențin funcționalitățile, obiectivele și indicatorii proiectului. În mod concret, acest principiu este relevant în situații precum înlocuirea unui software devenit indisponibil sau depășit tehnologic cu o soluție alternativă care asigură funcționalități echivalente (de ex. automatizare, interoperabilitate, trasabilitate), niveluri comparabile de performanță și cost, fără modificarea scopului intervenției;
- **optimizarea solicitărilor de clarificări**, prin valorificarea informațiilor disponibile în sistemele informatice și transmiterea acestora într-un format consolidat;
- **dialog tehnic structurat, cu caracter general**, prin sesiuni tematice, clarificări scrise consolidate sau ghidaje orientative, care să sprijine interpretarea cerințelor de către beneficiari și furnizori IT, fără a presupune întâlniri individuale pentru fiecare proiect.

Această abordare permite menținerea rigorii administrative, concomitent cu creșterea capacității sistemului de a răspunde specificului proiectelor de digitalizare și ritmului accelerat al evoluțiilor tehnologice.

268. **R2. Creșterea transparenței și predictibilității în evaluare și contractare.** Se recomandă îmbunătățirea transparenței și a comunicării în aceste etape, pentru a facilita planificarea și gestionarea proiectelor de către beneficiari.

În acest sens, pot fi avute în vedere:

- **optimizarea duratelor etapelor de evaluare și contractare** (clarificări mai concentrate, standardizarea interpretărilor tehnice recurente și pregătirea timpurie a contractării);
- transmiterea unor **informări periodice** privind stadiul procesului de evaluare (comunicări intermediare sau actualizări de progres), care să permită beneficiarilor o planificare mai realistă;
- **clarificarea timpurie a aspectelor tehnice recurente într-un cadru structurat** prin utilizarea și consolidarea instrumentelor deja existente, precum secțiunile FAQ și mecanismele de tip help-desk.

Astfel de măsuri pot contribui la creșterea predictibilității pentru beneficiari, la o mai bună planificare și la menținerea relevanței tehnologice a proiectelor, fără a afecta rigoarea procesului de evaluare.

269. **R3. Accelerarea implementării prin sprijin diferențiat, în funcție de maturitatea digitală a beneficiarilor.** Se recomandă menținerea și consolidarea abordări diferențiate în implementarea proiectelor, adaptată nivelului real de maturitate digitală și capacității administrative a beneficiarilor (IMM-uri și APL-uri). O astfel de abordare poate reduce blocajele procedurale și întârzierile generate de decalajele dintre cerințele administrative și capacitatea efectivă de implementare.

A. Solicitanții de finanțare aflați la prima investiție digitală (IMM-uri și APL-uri) - este necesar un sprijin procedural mai intens, orientat spre clarificare și ghidare practică, inclusiv prin:

- clarificări în faza de implementare, cu accent pe cerințele administrative, fluxurile de raportare și corelarea specificațiilor tehnice cu obiectivele proiectului;
- utilizare exemple standardizate pentru cerințe recurente (structuri orientative de documente, exemple de bune practici, explicații „pas cu pas”);
- sesiuni de informare și formare, axate pe implementarea proiectelor IT, relația cu furnizorii, riscuri tipice și raportarea progresului;
- pentru apelurile viitoare, instrumente de orientare ex-ante care să sprijine înțelegerea cerințelor din ghid (note explicative, grile de autoevaluare a maturității digitale, exemple de proiecte tipice), dar și evaluarea realistă a capacității interne de implementare.

B. Solicitanții de finanțare cu nivel mai ridicat de maturitate digitală - sprijinul poate fi orientat prioritar către calitatea implementării și sustenabilitatea soluțiilor, prin:

- monitorizare și dialog tehnic axate pe utilizarea soluțiilor, integrarea în procesele organizaționale și perspectivele de interoperabilitate;
- sesiuni tematice avansate (workshop-uri, peer-learning) privind interoperabilitatea, arhitecturi modulare, securitate și evoluția soluțiilor digitale;
- flexibilitate controlată în interpretarea soluțiilor tehnice, acolo unde obiectivele sunt atinse și impactul este demonstrabil.

270. **R4. Facilitarea învățării și a schimbului de experiență între beneficiari** - ADR să faciliteze schimbul de experiență între beneficiarii Priorității 2, prin diseminarea lecțiilor învățate și a exemplelor de proiecte cu rezultate operaționale vizibile.

Exemple de modalități de sprijin:

- schimb de experiență între beneficiari (IMM-uri și APL-uri), inclusiv sesiuni tematice dedicate, axate pe lecțiile învățate din implementarea proiectelor, utilizarea efectivă a soluțiilor digitale, dificultăți recurente și soluții practice identificate;
- diseminarea de exemple concrete de proiecte care au generat rezultate operaționale vizibile (de ex., reducerea timpilor de procesare, integrarea fluxurilor interne, utilizarea efectivă de către personal și cetățeni), dincolo de conformitatea formală;
- facilitarea dialogului informativ între beneficiari și furnizori IT, pe teme recurente precum interoperabilitatea soluțiilor, mentenanța, scalabilitatea și adaptarea tehnologiilor în timp, cu scopul sprijinirii unor decizii tehnice mai bine fundamentate.

Recomandări pentru viitoarea perioadă de programare (post-2027)

271. **R5. Orientarea ghidurilor de finanțare către rezultate urmărite în utilizare.** Se recomandă ca ghidurile de finanțare pentru proiectele de digitalizare să combine definirea unui set minim de specificații tehnice cu o orientare clară către rezultatele urmărite în utilizare, și mai puțin către descrierea exhaustivă a unor tehnologii specifice.

Această abordare permite menținerea relevanței soluțiilor într-un context de evoluție tehnologică rapidă și concentrează evaluarea asupra valorii funcționale și a utilizării efective.

În practică, solicitanții să definească cerințele tehnice esențiale asigurării fezabilității, securității și interoperabilității soluțiilor împreună cu problema operațională vizată și rezultatele așteptate în utilizare (de ex.: reducerea timpilor de procesare, creșterea utilizării serviciilor digitale, schimb de date între sisteme).

272. **R6. Introducerea unui screening al maturității digitale pentru viitoarele apeluri**

Se recomandă introducerea unui mecanism de screening al maturității digitale a beneficiarilor, utilizat ca instrument de orientare ex-ante a solicitanților și de calibrare a tipului de apel și a cerințelor asociate.

Screening-ul maturității digitale ar putea fi realizat într-o etapă premergătoare depunerii proiectelor, fie sub forma unui instrument standardizat de autoevaluare, fie printr-un chestionar orientativ lansat de ADR, cu rol informativ și de ghidare a potențialilor beneficiari.

Instrumentul ar avea **caracter neeliminativ**, fiind utilizat exclusiv pentru orientarea solicitanților către tipul de apel și nivelul de complexitate adecvat, în funcție de capacitatea reală de implementare și de stadiul de digitalizare existent.

Analiza maturității digitale ar putea viza un set limitat de dimensiuni-cheie, precum:

- nivelul de digitalizare existent al proceselor interne;
- capacitatea internă de gestionare a proiectelor IT;
- gradul de utilizare a soluțiilor digitale existente;
- capacitatea de integrare, mentenanță și sustenabilitate a soluțiilor.

Rezultatele screening-ului ar constitui **baza pentru diferențierea apelurilor de finanțare**, fără a introduce bariere suplimentare de acces.

273. **R7. Apeluri diferențiate în funcție de nivelul de maturitate digitală al beneficiarilor**

Pe baza rezultatelor screening-ului de maturitate digitală, se recomandă structurarea viitoarelor apeluri de finanțare în funcție de gradul de maturitate digitală al beneficiarilor, cu cerințe, proceduri și criterii adaptate capacității reale de implementare.

În mod orientativ, pot fi avute în vedere două niveluri de apeluri:

- **Nivel 1 – Digitalizare de bază și operațională:** proiecte de automatizare a fluxurilor interne, implementarea de sisteme ERP/CRM, arhivare electronică și digitalizarea proceselor administrative, cu cerințe tehnice și documentație simplificate și accent pe aplicabilitate și utilizare efectivă.

- **Nivel 2 – Transformare digitală avansată:** proiecte care vizează interoperabilitate extinsă, analiză de date, integrarea soluțiilor existente și tehnologii avansate (ex. AI), cu accent pe integrare, scalabilitate și sustenabilitate pe termen mediu.

Această abordare ar sprijini o evoluție graduală și coerentă a beneficiarilor și ar crește eficiența implementării, printr-o aliniere mai bună între complexitatea proiectelor și capacitatea reală de implementare a acestora.

Pentru apelurile din **Nivelul 1**, se recomandă utilizarea unor proceduri de evaluare simplificate (inclusiv apeluri cu evaluare continuă sau de tip „primul venit – primul evaluat”), cu respectarea criteriilor de eligibilitate și a standardelor minime de calitate. O astfel de diferențiere poate contribui la:

- reducerea duratei proceselor de evaluare și contractare;
- creșterea predictibilității pentru beneficiari;
- demararea mai rapidă a proiectelor și reducerea riscului de depășire tehnologică;
- menținerea rigorii procesului de selecție, prin criterii clare de aplicabilitate.

274. **R8. Consolidarea coerenței cerințelor din ghiduri în etapa de elaborare**

Se recomandă utilizarea unor mecanisme care să sprijine **înțelegerea unitară și aplicarea coerentă a cerințelor** de către potențialii beneficiari **în etapa de elaborare a ghidurilor și anterior lansării acestora în consultare publică**.

Recomandarea are în vedere testarea și calibrarea formulării cerințelor din ghid, fără a genera interpretări divergente sau necesitatea unor „traduceri” ulterioare în faza de pregătire și implementare a proiectelor. Este relevantă clarificarea conceptelor-cheie utilizate în ghiduri (de ex.: complexitatea proiectelor, echivalența soluțiilor, detalierea tehnică așteptată – minimul de specificații tehnice).

În practică, această abordare poate fi susținută prin:

- **sesiuni tematice deschise**, cu caracter general și informativ, accesibile actorilor interesați (beneficiari, consultanți, furnizori IT), axate exclusiv pe explicarea logicii și a cerințelor ghidurilor, anterior etapei de consultare publică;
- **note explicative și exemple orientative**, fără caracter normativ, privind formularea cerințelor;
- **exemple de proiecte**, cu rol exclusiv explicativ privind nivelul de detaliu așteptat în documentație.

Abordarea nu implică modificarea regulilor de eligibilitate, nu face referire la soluții tehnologice specifice și **respectă strict principiul neutralității tehnologice**, contribuind la creșterea calității proiectelor depuse și la reducerea volumului de clarificări în etapele ulterioare de evaluare și implementare.

Servicii de consultanță pentru evaluarea Programului Regiunea Centru – Etapa I
Autoritatea Contractantă: Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru

8. TABEL DE TRATARE A COMENTARIILOR - RAPORT FINAL TEMA 2 „EVALUAREA INTERVENȚIILOR CARE VIZEAZĂ ACTIVITĂȚILE DE DIGITALIZARE ÎN BENEFICIUL CETĂȚENILOR, AL COMPANIILOR ȘI AL GUVERNELOR”

Proveniență	Comentariu	Mod de tratare
CȘE	Paragraf 253 a ramas <u>eficacitate potentiala, dar ridicata</u> , am vazut ca la documentul cu concluzii s-a modificat si suna mult mai bine	Comentariu acceptat Revizuit.
CȘE	Paragraf 255 și 258 criterii functionale banuiesc ca se refera la criteriile de evaluare si cred ca ar trebui definit putin ce inseamna functional in acest context - aplicabile? Ex la R 7 se precizeaza <i>Criterii clare de eligibilitate si functionalitate</i> - la 268 <i>Colaborare functionala</i> cu furnizorii IT Paragraf 273 și 274 Orientarea ghidurilor de finanțare către <i>rezultate funcționale</i> - adica aplicabile? idem 276 R8 Functional am vazut ca inseamna ceva care functioneaza, cu sinonim practc, util, folositor.	Comentariu acceptat Revizuit.
CȘE	Paragraf 263 Introducerea unor criterii de punctaj dedicate și a unor ghiduri sectoriale cu exemple de bune practici ar putea stimula o integrare mai substanțială, cred ca exista ambele. In grila este/ar trebui sa fie diferentiat punctajul in functie de nivelul de adecvare/compliance. Eu stiu ca exista, de la Comisie si cred ca am vazut pe site=ul ADR Centru un Manual cu principiile orizontale.	Comentariu acceptat Revizuit.
CȘE	Paragraf 246 trebuie spus Participare egala a femeilor si barbatilor..., cum se si spune de fapt in Anexe la 3. Concluzii. 3.5 Factorii de influență și temeile orizontale - participarea echilibrată a femeilor și bărbaților în echipa de proiect.	Comentariu acceptat Revizuit.
CȘE	Recomandări diferențiate pentru IMM și APL (ex. discuțiile au evidențiat nevoia unui cadru mai clar și mai stimulatv pentru realizarea parteneriatelor între UAT-uri, a mai aparut undeva referirea la parteneriate sau asocieri care nu au dat rezultate din diverse motive). Mai ales ca, conform Analizei socio-economice a regiunii Centru - 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. multe comune au rămas la nivelul digitalizării informative.(pag 18). Deci este foarte necesar un accent pe digitalizarea APL si in acest context, crearea unui cadru favorizant.	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	9. GLOSAR DE TERMINI DACA SRIEM EXTINS UAT SA FACEM LA FEL SI LA IMM PRIMA DATA	Comentariu acceptat Revizuit.



AM	Obiectivul Evaluării paragraf 1 10. DACA PREZENTAM AICI OBIECTIVUL GENERAL, ATUNCI SA EVITAM SA IL MAI DESCRIEM INCA O DATA LA INTRODUCERE. ESTE JUSTIFICAT AICI, DAR NU MAI TREBUIE RELUAT LA URMATORUL CAPITOL.	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Scopul și obiectivele evaluării paragraf 17 – 22 Se repetă cu cele spuse mai sus	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	ÎE 1 Abordarea analitică paragraf 49 Apare cu 3 randuri mai jos	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Coerența intervenției cu nevoile beneficiarilor paragraf 55 Acesta nu s-a modificat o data cu cresterea raspunsurilor recente ale beneficiarilor?	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	ÎE 10 Abordare analitică paragraf 224 Aici nu dam niste informatii concrete, adica ce reprezinta o parte?	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Dinamica recentă a digitalizării în administrațiile publice locale și mediul antreprenorial paragraf 65 Din periada de consultare, parte a procesului de design al apelurilor, nu a rezultat aceasta sofisticare	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Dinamica recentă a digitalizării în administrațiile publice locale și mediul antreprenorial paragraf 65 Interventiile favorizeaza soft-ul fata de Hardware. Abordarea noastra corespunde acestei tendinte. Totusi - 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 – din doc Anexe....	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Principalele constatări aferente ÎE1 paragraf 69 De discutat ce inseamna asta	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Principalele constatări aferente ÎE1 paragraf 70 Forma actuala a apelurilor permitea acest aspect. Nu inteleg care sunt asteptarile concrete	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Principalele constatări ÎE3 paragraf 109 Detalii?	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Principalele constatări ÎE4 paragraf 121 Am incurajat colaborarea cu EDIH	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Principalele constatări ÎE4 paragraf 121 Eu stiu ca se puteau cere avansuri. De asemenea, care este termenul de rambursare mediu?	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Tipologia și gradul de inovare al soluțiilor dezvoltate paragraf 132 Cred ca, la IMM-uri, nici nu s-a pus problema sa fie inovative. Doar la APL	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Principalele constatări ÎE5 paragraf 140 In curs, prin adaugarea SaaS	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	ÎE6 Adaptarea intervenției la progresul tehnologic paragraf 148 Nu a fost intentia noastra de a merge preponderant spre solutii avansate	Comentariu acceptat Revizuit.



AM	ÎE6 Adaptarea intervenției la progresul tehnologic paragraf 150 E firesc sa fie asa – nu poti face evaluare doar pe promisiuni	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	ÎE 7 Beneficii anticipate la nivelul APL – utilizare contextuală în analiza eficienței paragraf 177 Sunt cheltuieli eligibile (exceptie mentenanta). Aceasta din urma este normal sa fie asumata de beneficiar.	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	ÎE 7 Beneficii anticipate la nivelul APL – utilizare contextuală în analiza eficienței paragraf 178 Nu intelegem	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Principalele constatări ÎE7 paragraf 183 De discuat si explicat	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	ÎE8 Nivelul de interes și de participare al beneficiarilor și atractivitatea față de bugetul disponibil paragraf 188 Nu inteleg. 9% din ce? Plus, in text sunt date 58 de proiecte contractate iar in table sunt mentionate 70 de proiecte	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	ÎE 8 Gradul de concretizare a interesului în proiecte eligibile și contractate paragraf 197 Nu a fost niciun apel similar in P1 a PR Centru	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	ÎE 8 Gradul de concretizare a interesului în proiecte eligibile și contractate paragraf 198 Aici se aduna mere cu pere.	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Eficacitate (ÎE2–ÎE6) paragraf 255 Necesara explicitare	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	LECȚIILE ÎNVĂȚATE ȘI BUNE PRACTICI paragraf 264 De cerut si punctat ncorarea in problem concrete ale organizatiilor?	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	LECȚIILE ÎNVĂȚATE ȘI BUNE PRACTICI paragraf 267 Diferentiere valorica?	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Recomandări pentru viitoarea perioadă de programare (post-2027) paragraf 274 Nu stiu sa fi fost cerut asa ceva. S-a cerut integrare cu sistemele existente, ceea ce este absolut normal.	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Recomandări pentru viitoarea perioadă de programare (post-2027) paragraf 276 Este destul de riscant. In orice configuratie, riscam sa nu ajungem la toti potentialii furnizori sau consultant si sa fim acuzati ca favorizam anumite solutii, in conditiile in care trebuie sa fim neutrii tehnologic.	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Paragraf 256 Aici, ideea merita o dezvoltare pentru a vedea concret cum se imagineaza intensificarea dialogului dintre cele trei parti	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Paragraf 269 Cred ca e nevoie sa ii implicam si pe colegii de la monitorizare in discutie. Atat cat stiu eu, ajustarile de acest fel sunt permise si acceptate	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Paragraf 269 Inteleg solicitarea respondentilor, insa am fi depasiti din toate punctele de vedere sa derulam astfel de intalniri cu fiecare beneficiar in parte	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Paragraf 270 De vazut in comentariile anterioare, Poate fi dificil, daca nu imposibil	Comentariu acceptat Revizuit.



AM	Paragraf 271 Poate fi de folos sa mentionam ca avem déjà sesiuni de lansare a tuturor apelurilor, unde informam si un serviciu helpdesk activ, care raspunde oricaror solicitari primite	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Paragraf 273 Un minim de specificatii tehnice este necesar a fi stabilit inca de la depunerea cererii de finantare, astfel incat sa nu cadem in derizoriu total	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Paragraf 274 Nu a fost cazul de asa ceva. Ghidurile nu au specificat niciun sistem sau platforma cu care sa se faca integrarea, Avand in vedere ca in ghiduri nu am impus un minim necesar al descrierii tehnice, am impresia ca problema este un pic exagerata	Comentariu acceptat Revizuit.
MIPE	Paragraf 15 Cat este de fezabila aceasta recomandare din perspectiva stabilirii nivelului de maturitate digitala?	Clarificare comentariu Structurarea apelurilor diferențiate este fezabilă în măsura în care este precedată de un screening al maturității digitale, care fundamentează obiectiv necesitatea și tipologia apelurilor, pe baza capacităților reale ale beneficiarilor.
MIPE	Paragraf 266 Ce inseamna acest lucru in practica?	Comentariu acceptat Revizuit.

Tabel de tratare a comentariilor - ANEXE Tema 2 „Evaluarea intervențiilor care vizează activitățile de digitalizare în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor”

Proveniență	Comentariu	Mod de tratare
CȘE	Anexa 4 Raport sondaj, pag. 73 Atractivitate si gradul de integrare, se mentioneaza în concluzie, apelurile P2 s-au dovedit attractive și incluzive , reușind să mobilizeze o gamă diversă de beneficiari, inclusiv organizații fără experiență anterioară în gestionarea proiectelor de digitalizare. Ideea este clara si buna, ca apelul PI2 a permis tuturor beneficiarilor potentiali sa aplice, indiferent de capacitate si experienta, dar consider termenul incluziv nepotrivit (<i>mediu social tolerant, inclusiv si egal, sentiment de acceptare si apropiere reciproca in care persoane aflate in diverse grupuri si clase sociale, culturi sau identitati se simt integrate si binevenite in comunitatile pe care le impart</i>), mai ales tinand cont de slaba integrare a principiilor orizontale in proiectele PI2. Eventual apelurile PI2 s-au dovedit atractive si deschise catre o gama larga de potentiali beneficiari.	Comentariu acceptat Revizuit.



CȘE	Anexa 5 Raport Atelier de lucru/ Focus grup, pag. 77 La concluzii Focus grup cu IMM se spune ca nivelul de inovare tehnologica a fost redus, a fost acesta un aspect de punctat in proiectele PI2? Mie mi se pare legat mai mult de PI1.	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Anexa 2 Analiza Socio – economică, pag. 15 Nu e cumva regiunea NV?	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Anexa 4 Raport sondaj, pag. 53 Cum s-a ajuns la aceste valori?	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Anexa 7 Studii de caz, pag. 172 Lipseste activitatea 1?	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Anexa 1 Lista documentelor analizate, pag. 6 Nu sunt aplicabile. Lipseste Reg. de minimis	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Anexa 4 Raport sondaj, pag.45 Mentenanta nici nu are cum sa fie eligibila – e cheltuiala operationala	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Anexa 4 Raport sondaj, pag.46 Nu intelegem relevanta acestui aspect pentru apelulul de digitalizare (nci macar in cazul SmartCity) Cheltuielile operationale – exceed sfera de aplicare a Reg. 1058 si 1060, apartin perioadei post-implementare. Abonamentele software – rezolvata pentru noul apel pe IMM Formarea continua – nu este relavanta pentru aceste apeluri	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Anexa 4 Raport sondaj, pag.58 In opinia evaluatorilor, AM nu are nici un merit in aceasta privinta. Doar culpe, daca proiectele nu merg bine.	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Anexa 4 Raport sondaj, pag.60 Asta nu este majoritate	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Anexa 4 Raport sondaj, pag.64 Daca e vorba de apelurile noastre, asta este ceea ce au ales beneficiarii. Noi puteam sprijini si alte abordari, dar nu au fost interesati. Asta se poate face printr-un apel unic, care sa aplice aceeasi solutie la toti – vrem asa ceva?	Comentariu acceptat Revizuit.
AM	Anexa 6 Raport Panel Experți, pag.87 Nu ai cum – nu este in logica de interventie a fondurilor. Mentenanta si actualizarea sunt post implementare si se asuma de beneficiar.	Comentariu acceptat Revizuit.