



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Raport de evaluare

**Tema 2: Competitivitatea IMM-urilor prin
sprijinirea tranziției către un mediu de
afaceri digital, pentru o regiune mai
competitivă (P1, OS 1.2)**

*„Servicii de consultanță în evaluarea priorităților de investiții aferente
Programului Regional Nord-Vest 2021-2027”*

Contract nr. 67/10.12.2024



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Contract	Nr. 67/10.12.2024, având ca obiect „Servicii de consultanță în evaluarea priorităților de investiții aferente Programului Regional Nord-Vest 2021-2027”
Beneficiar	Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest localitatea Rădaia nr. 50, comuna Baci, jud. Cluj sediul secundar: Str. Donath nr. 53A, Cluj-Napoca, jud. Cluj Telefon: 0264.43.15.50
Elaborator	t33 Srl via Calatafimi 1, 60121 Ancona, Italia Telefon: +390719715460
Livrabil	Raport de Evaluare Tema de evaluare 2: <i>Competitivitatea IMM-urilor prin sprijinirea tranziției către un mediu de afaceri digital, în vederea dezvoltării unei regiuni mai competitive (P1, RSO 1.2)</i>
Data	29.05.2026



Acest raport a fost elaborat în baza unei evaluări independente efectuate de t33 SRL. Opiniile exprimate în raport sunt cele ale echipei de evaluare și nu reprezintă neapărat punctul de vedere al Agenției de Dezvoltare Regională Nord-Vest. Autorii raportului de evaluare sunt: Andrea Gramillano, Michele Alessandrini, Cristina Neacșu, Emanuela Armilotta

Asistent de proiect: Ana-Karina Suditu



Cuprins

Listă acronime	4
Sumarul executiv.....	6
Executive Summary.....	10
1. Introducere	14
2. Metodologia utilizată pentru realizarea evaluării.....	16
3. Analiza și sinteza literaturii de specialitate.....	18
3.1. Literatura de specialitate.....	18
3.2. Analiza statistică a domeniului	21
3.2.1 Analize la nivel național	22
3.2.2 Analize la nivel regional	28
4. Verificarea teoriei schimbării pentru intervenția evaluată.....	36
5. Analizele și constatările corespunzătoare fiecărei activități și întrebări de evaluare	51
5.1. Stadiul actual de implementare a RSO 1.2	51
5.2. Analize și constatări pentru întrebările de evaluare	57
5.2.1. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 1.....	58
5.2.2. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 2.....	61
5.2.3. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 3.....	69
5.2.4. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 4.....	72
6. Răspunsurile la întrebările de evaluare	84
7. Concluzii și recomandări	89
8. Planul de acțiune pentru implementarea recomandărilor evaluării	101
9. Anexe:	109
9.1. Tabelul de corelare între constatări, concluzii și recomandări	109
9.2. Metodologia utilizată, inclusiv instrumentele de evaluare.....	109
9.3. Lista documentelor și a literaturii parcurse	109
9.4. Lista instituțiilor intervievate	109
9.5. Lista instituțiilor membre în Comitetul de Coordonare a Evaluării PR NV.....	109
9.6. Baza de date aferentă raportului	109
9.7. Setul de date și meta date	109
9.8. Raport sondaj de opinie beneficiari	109
9.9. Rapoarte studii de caz	109
9.10. Rapoarte interviuri	109
9.11. Raport panel de experți	109
9.12. Analiza benchmarking	109
9.13. Raport focus grup.....	109
9.14. Teoria schimbării	109
9.15. Prezentare sintetică a rezultatelor și recomandărilor evaluării pentru publicului larg	109
9.16. Modalitatea de integrare a observațiilor formulate	109



Listă acronime

ACRAFE	Asociația Consultanților din România pentru Accesarea Fondurilor Europene
ADR	Agencia de Dezvoltare Regională
ADR NV	Agencia de Dezvoltare Regională Nord-Vest
AI	Inteligență artificială
AM	Autoritate de Management
B2C	Business to Consumer
BEI	Banca Europeană de Investiții
BI	Business Intelligence
BIM	Building Information Modelling
CAEN	Clasificarea Activităților din Economia Națională
CDI	Cercetare, Dezvoltare și Inovare
CE	Comisia Europeană
CEF	Mecanismul pentru Interconectarea Europei (<i>Connecting Europe Facility</i>)
CRM	Customer Relationship Management (Managementul relațiilor cu clienții)
DESI	Indicele Economiei și Societății Digitale
DSL	Digital Subscriber Line (Linie de abonat digitală)
DNS	Domain Name System (Sistemul Numelor de Domenii)
DNSH	Do No Significant Harm (A nu prejudicia în mod semnificativ)
eID	Identitate electronică
ERP	Enterprise Resource Planning (Planificarea resurselor întreprinderii)
ETF	Evaluare tehnico-financiară
EUR	Euro
FEDR	Fondul European de Dezvoltare Regională
FEI	Fondul European de Investiții
FTTP	Fiber to the Premises (Fibră până la sediu)
IMM	Întreprinderi mici și mijlocii
INS	Institutul Național de Statistică
IoT	Internetul Lucrurilor (Internet of Things)
IT	Tehnologia informației
IT&C	Tehnologia informației și comunicațiilor
IPv4	Internet Protocol versiunea 4
IPv6	Internet Protocol versiunea 6
KPI	Key Performance Indicator (Indicatori cheie de performanță)
MySMIS	Sistemul informatic MySMIS
NACE	Clasificare europeană a activităților economice
NACE J	Sector informații și comunicații



NUTS 2	Nivel regional de clasificare UE
OCS	Opțiuni de costuri simplificate
ODD 9	Obiectiv de Dezvoltare Durabilă 9
P1	Prioritatea 1
PIB	Produsul Intern Brut
PoCIDIF	Programul Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
PR NV	Programul Regional Nord-Vest
RCO01	Întreprinderi care beneficiază de sprijin
RCO03	Întreprinderi care beneficiază de sprijin sub formă de granturi
RCO13	Valoarea serviciilor, produselor și proceselor digitale dezvoltate
RCR02	Indicator de rezultat: <i>Investiții private care completează sprijinul public</i>
RIS3	Strategia de specializare inteligentă
RO	România
RSO/OS	Obiectiv Specific
RSO 1.2	Obiectiv Specific 1.2
RSO 1.3	Obiectiv Specific 1.3
S3	Strategia de Specializare Inteligentă
SNC	Strategia Națională de Competitivitate
SWD	<i>Staff Working Document</i> (Document de lucru al serviciilor Comisiei)
TIC	Tehnologia informației și comunicațiilor
TVA	Taxă pe valoare adăugată
UE	Uniunea Europeană
VHCN	Very High Capacity Networks (Rețele de foarte mare capacitate)
ÎE	Întrebare de evaluare



Sumarul executiv

Evaluarea a avut ca obiectiv analiza progresului implementării intervențiilor finanțate în cadrul Obiectivului Specific RSO 1.2 - „Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice”, precum și evaluarea eficienței și eficacității acestora în raport cu obiectivele Programului Regional Nord-Vest 2021-2027. Procesul de evaluare a urmărit identificarea progreselor realizate, a rezultatelor și efectelor generate, a factorilor care facilitează sau limitează implementarea și formularea unor recomandări pentru optimizarea intervențiilor viitoare.

Evaluarea s-a concentrat asupra apelului de proiecte PRNV/2023/121/1 dedicat digitalizării IMM-urilor. Evaluarea a avut la bază un eșantion format din cele 37 de proiecte selectate și contractate până la data de 31 decembrie 2025, aceasta reprezentând data de referință (cut-off date) utilizată pentru evaluare. Alegerea acestei date de comun acord cu Autoritatea de Management a Programului a permis analiza unor proiecte aflate într-un stadiu suficient de avansat pentru a genera informații relevante privind implementarea și rezultatele timpurii ale intervenției. În completarea acestor analize, au fost luate în considerare și informațiile disponibile la data de 31 martie 2026 (52 proiecte contractate în total până la această dată), pentru a evidenția progresul înregistrat ulterior datei de referință, în special în ceea ce privește numărul de proiecte selectate și contractate, gradul de absorbție a resurselor alocate și evoluția indicatorilor de realizare și rezultat ai programului.

Acest raport a analizat **eficacitatea și eficiența** intervențiilor prevăzute în cadrul RSO 1.2 al Programului Regional Nord-Vest 2021-2027 în sprijinirea transformării digitale a IMM-urilor din regiune.

În vederea evaluării rezultatelor cantitative și calitative ale proiectelor finanțate, evaluarea a combinat **mai multe surse de informații și metode de evaluare**, precum analiza documentară, analiza datelor de monitorizare, analiza benchmarking, interviuri, sondajul de opinie aplicat în rândul beneficiarilor, studii de caz, panel de experți și un focus grup. Metodologia a fost construită pe principiul triangulării, concluziile fiind fundamentate prin coroborarea informațiilor provenite din surse multiple. Au fost analizate documentele programului și datele administrative disponibile, au fost realizate interviuri cu reprezentanți ai Autorității de Management și ai sistemului regional relevant, două studii de caz aprofundate, un panel de experți, un focus grup și un sondaj adresat beneficiarilor. Totodată, evaluarea a inclus o analiză de benchmarking bazată pe date INS, Eurostat, DESI și alte surse statistice și documentare relevante, pentru a compara nivelul de dezvoltare digitală al Regiunii Nord-Vest cu alte regiuni din România și cu media Uniunii Europene.

Intervențiile din cadrul RSO 1.2 s-au desfășurat într-un **context național și regional caracterizat de decalaje persistente în dezvoltarea digitală**. În ciuda unei infrastructuri solide de bandă largă, România și regiunile sale se situează semnificativ sub media UE, înregistrând o rată scăzută de adoptare a tehnologiilor digitale avansate, competențe digitale reduse și o forță de muncă limitată în domeniul TIC. În Regiunea Nord-Vest, IMM-urile rămân în urma omologilor din UE în ceea ce privește utilizarea soluțiilor *cloud*, a inteligenței artificiale, a comerțului electronic, a sistemelor CRM și BI, deși



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



ADR
Nord-Vest

conectivitatea este, în general, favorabilă. Aceste deficiențe structurale sunt accentuate de bariere organizaționale și comportamentale, precum nivelul redus de informare privind soluțiile digitale disponibile, rezistența la schimbare în rândul angajaților și dificultatea de a transpune procesele de afaceri în cerințe tehnologice.

Accesul la finanțare reprezintă o altă provocare majoră, întrucât IMM-urile identifică cu dificultate resurse financiare adaptate tranziției digitale. În acest context, **interesul ridicat pentru apelul PRNV/2023/121/1 confirmă relevanța intervențiilor**. Pentru apelul PRNV/2023/121/1 au fost depuse 477 de cereri de finanțare, cu o valoare solicitată de aproximativ 247% din alocarea disponibilă, ceea ce evidențiază existența unei cereri semnificative pentru investițiile în digitalizare. Totodată, acest interes evidențiază faptul că IMM-urile regionale percep digitalizarea ca o prioritate, dar necesită sprijin pentru elaborarea unor proiecte solide, eligibile și fundamentate tehnic.

Reconstrucția teoriei schimbării programului evidențiază faptul că RSO 1.2 este bine aliniată la nevoile regionale. Aceasta se bazează pe recunoașterea faptului că IMM-urile necesită atât instrumente digitale, cât și capacitatea de a le utiliza în mod eficient. Logica intervenției presupune că sprijinul acordat pentru achiziționarea de tehnologii digitale, în combinație cu optimizarea proceselor, instrumente de securitate cibernetică și dezvoltarea prezenței online, poate genera îmbunătățiri operaționale imediate, urmate de transformări organizaționale ample și de creșterea competitivității. **Această logică a fost în mare măsură confirmată de constatările evaluării.** Proiectele selectate prezintă un nivel foarte ridicat de intensitate digitală, vizând consolidarea vizibilității online și a interacțiunii cu clienții, modernizarea fluxurilor de lucru interne și îmbunătățirea gestionării datelor. Implicarea specialiștilor TIC, împreună cu Studiile privind soluțiile tehnice TIC, reprezintă factori facilitatori esențiali, care sprijină beneficiarii în asigurarea unei pregătiri tehnice coerente a proiectelor și în identificarea unor soluții adecvate pentru abordarea riscurilor identificate, precum evoluția tehnologică rapidă, rezistența angajaților la schimbare și costurile ridicate de implementare, evidențiate în cadrul interviurilor și al sondajului.

În raport cu întrebările de evaluare (ÎE), **programul prezintă un nivel adecvat al eficienței costurilor:** valoarea medie a finanțării per proiect se situează sub pragul maxim estimat, iar beneficiarii consideră că beneficiile depășesc efortul administrativ. Digitalizarea a generat deja sau se preconizează că va genera avantaje clare în ceea ce privește productivitatea, eficiența internă și interacțiunea cu clienții. Cu toate acestea, sarcinile administrative și unele interpretări stricte ale criteriilor de eligibilitate au condus la creșterea costurilor indirecte pentru o parte dintre IMM-uri. Evaluarea arată că analiza raportului cost–beneficiu trebuie interpretată cu prudență, deoarece majoritatea proiectelor se află încă în implementare, iar o parte dintre efectele estimate nu sunt încă observabile. În consecință, concluziile se bazează în principal pe analiza eficienței cost–rezultat, pe caracteristicile investițiilor aprobate și pe percepțiile beneficiarilor privind utilitatea soluțiilor finanțate.

Investițiile finanțate în cadrul RSO 1.2 contribuie în mod semnificativ la Strategia UE pentru IMM-uri. Analiza de aliniere strategică realizată în cadrul evaluării indică o contribuție ridicată a intervenției la obiectivele de transformare digitală și competitivitate ale Strategiei UE pentru IMM-uri, o contribuție moderată în ceea ce privește dezvoltarea capacității administrative și competențelor



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



ADR
Nord-Vest

interne ale IMM-urilor și o contribuție mai limitată asupra reducerii poverii administrative, aspect care depinde în continuare de complexitatea procedurilor de implementare și raportare

În ceea ce privește capacitatea IMM-urilor de a gestiona investițiile în digitalizare, capacitatea administrativă rămâne inegal distribuită. Una dintre concluziile importante ale evaluării este că succesul implementării nu a depins exclusiv de capacitatea administrativă internă a beneficiarilor. În numeroase cazuri, pregătirea și implementarea proiectelor au fost susținute prin consultanți, experți TIC și furnizori specializați, ceea ce indică faptul că nivelul de maturitate administrativă și digitală al IMM-urilor rămâne eterogen. În același timp, participarea în program a generat efecte importante de învățare și consolidare a capacității administrative a beneficiarilor

În ceea ce privește schimbările observate la nivelul IMM-urilor finanțate, evaluarea confirmă că, chiar și în etapele incipiente, **schimbările sunt semnificative.** Companiile care au primit finanțare își modernizează infrastructura tehnologică, își îmbunătățesc prezența online și își consolidează securitatea cibernetică. Se estimează o creștere a productivității de aproximativ 25% în medie, cel puțin pentru cele 37 de proiecte evaluate (contractate până la finalul anului 2025 - cut-off date-ul evaluării). De asemenea, IMM-urile beneficiare raportează îmbunătățiri organizaționale, precum o coordonare mai eficientă a fluxurilor de lucru, procese mai transparente și o capacitate sporită de a lua decizii bazate pe date. Beneficiarii anticipează că aceste schimbări vor fi sustenabile în timp, deși rezultatele viitoare vor depinde de menținerea investițiilor și a competențelor.

Evaluarea evidențiază câteva lecții importante pentru viitoarele intervenții dedicate digitalizării IMM-urilor. În primul rând, digitalizarea produce cele mai importante efecte atunci când este abordată ca proces de transformare organizațională și de business și nu exclusiv ca investiție în tehnologie. În al doilea rând, capacitatea administrativă și competențele digitale ale beneficiarilor reprezintă factori importanți pentru succesul implementării și pentru valorificarea beneficiilor generate de investiții. În al treilea rând, relevanța și impactul intervențiilor pot fi consolidate printr-o mai bună adaptare a sprijinului la nivelul de maturitate digitală al IMM-urilor și prin integrarea investițiilor digitale în intervenții mai ample dedicate competitivității și dezvoltării organizaționale.

În concluzie, evaluarea confirmă că intervențiile finanțate în cadrul RSO 1.2 generează beneficii semnificative pentru IMM-uri și sunt aliniate la strategiile UE. Implementarea programului a evidențiat și o serie de **provocări importante**, care ar putea fi abordate pentru a îmbunătăți performanța viitoare. Programul este, în ansamblu, eficient, beneficiile depășind în general costurile asociate. Cu toate acestea, sarcinile administrative, costurile suplimentare suportate de IMM-uri și diferențele de efort între beneficiari indică necesitatea unor simplificări suplimentare, a unei mai mari flexibilități a condițiilor de finanțare și a consolidării sprijinului pentru dezvoltarea capacității interne a IMM-urilor. Totodată, programul generează schimbări tehnologice și organizaționale semnificative la nivelul IMM-urilor sprijinite, cu impact preconizat important asupra productivității, inovării și competitivității. Totuși, diversitatea beneficiarilor și anumite constrângeri de design ale intervenției indică necesitatea unei abordări mai diferențiate și mai flexibile, integrate cu măsuri mai ample de sprijin pentru competitivitate, în vederea creșterii performanței intervențiilor viitoare.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



ADR
Nord-Vest

În ansamblu, evaluarea concluzionează că RSO 1.2 reprezintă o intervenție relevantă, necesară și bine aliniată atât nevoilor regionale, cât și obiectivelor strategice europene privind transformarea digitală a IMM-urilor. Programul generează deja rezultate pozitive și creează premise solide pentru creșterea competitivității și rezilienței mediului de afaceri regional. Totuși, pentru maximizarea impactului pe termen mediu și lung, sunt necesare măsuri suplimentare de simplificare administrativă, consolidare a capacităților beneficiarilor și adaptare a designului intervenției la diversitatea nivelurilor de maturitate digitală existente în rândul IMM-urilor.

Pe baza analizei de ansamblu și a principalelor constatări, evaluarea formulează următoarele **recomandări principale**:

- Integrarea digitalizării în apeluri mai ample dedicate competitivității, permițând IMM-urilor să combine investiții digitale, productive, organizaționale și în competențe.
- Creșterea flexibilității bugetare și orientarea mai explicită către sectoarele prioritare regionale.
- Revizuirea indicatorilor și a sistemelor de monitorizare, precum și analiza oportunității utilizării evaluărilor contrafactice pentru evaluarea efectelor pe termen lung.
- Simplificarea și standardizarea procedurilor, inclusiv prin utilizarea opțiunilor de costuri standardizate și îmbunătățirea platformelor digitale.
- Revizuirea criteriilor de evaluare utilizate în cadrul apelurilor, în vederea creșterii relevanței acestora.
- Îmbunătățirea eficienței și predictibilității procesului de evaluare.
- Analizarea oportunității introducerii instrumentelor financiare pentru nevoile avansate de digitalizare.
- Consolidarea sprijinului în etapa de implementare, inclusiv prin instituirea unui *helpdesk* și organizarea de activități de schimb de experiență între beneficiari.



Executive Summary

The evaluation aimed to analyze the progress of the implementation of interventions financed under Specific Objective RSO 1.2 - "Capturing the advantages of digitalization, for the benefit of citizens, companies, research organizations and public authorities", as well as to assess their efficiency and effectiveness in relation to the objectives of the North-West Regional Programme 2021-2027. The evaluation process aimed to identify the progress, the results and effects generated, the factors that facilitate or limit the implementation and the formulation of recommendations for optimizing future interventions.

The evaluation focused on the call for projects PRNV/2023/121/1 dedicated to the digitalization of SMEs. The evaluation was based on a sample of 37 projects selected and contracted by December 31, 2025, this representing the reference date (cut-off date) used for the evaluation. The choice of this date in agreement with the Managing Authority of the Programme allowed the analysis of projects at a sufficiently advanced stage to generate relevant information on the implementation and early results of the intervention. In completing this analysis, the information available on March 31, 2026 (52 projects contracted in total by this date) was also taken into account, in order to highlight the progress recorded after the reference date, in particular regarding the number of projects selected and contracted, the degree of absorption of allocated resources and the evolution of the program's output and result indicators.

This report analysed the **effectiveness and efficiency** of the interventions implemented under RSO 1.2 of the North-West Regional Programme 2021-2027 in supporting the digital transformation of SMEs in the region.

In order to assess the quantitative and qualitative results of the funded projects, the evaluation combined **multiple sources of information and evaluation methods**, including desk research, monitoring data analysis, benchmarking analysis, interviews, a beneficiary survey, case studies, an expert panel and a focus group. The methodology was built on the principle of triangulation, the conclusions being substantiated by corroborating information from multiple sources. The programme documents and available administrative data were analyzed, interviews were conducted with representatives of the Managing Authority and other relevant regional actors, two in-depth case studies, a panel of experts, a focus group and a survey addressed to beneficiaries. At the same time, the evaluation included a benchmarking analysis based on INS, Eurostat, DESI data and other relevant statistical and documentary sources, to compare the level of digital development of the North-West Region with other regions in Romania and with the European Union average.

The interventions implemented under RSO 1.2 took place within a **national and regional context characterised by persistent gaps in digital development**. Despite solid broadband infrastructure, Romania and its regions remain significantly below the EU average, recording low levels of adoption of advanced digital technologies, limited digital skills and a constrained ICT workforce. In the North-West Region, SMEs continue to lag behind their EU counterparts in the use of cloud solutions, artificial intelligence, e-commerce, CRM and BI systems, although connectivity is generally favourable. These



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



ADR
Nord-Vest

structural deficiencies are further exacerbated by organisational and behavioural barriers, such as limited awareness of available digital solutions, employees' resistance to change and difficulties in translating business processes into technological requirements.

The access to financing represents another major challenge, as SMEs face difficulties in identifying financial resources tailored to the digital transition. In this context, the high level of interest in the PRNV/2023/121/1 call **confirms the relevance of the interventions**. For the call PRNV/2023/121/1, 477 funding applications were submitted, with a requested value of approximately 247% of the available allocation, which highlights the existence of significant demand for investments in digitalization. At the same time, this interest highlights the fact that regional SMEs perceive digitalisation as a priority, while requiring support for the preparation of solid, eligible and technically substantiated projects.

The reconstruction of the programme's theory of change highlights that **RSO 1.2 is well aligned with regional needs**. It is based on the recognition that SMEs require both digital tools and the capacity to use them effectively. The intervention logic assumes that support for the acquisition of digital technologies, combined with process optimisation, cybersecurity tools and the development of online presence, can generate immediate operational improvements, followed by broader organisational transformations and increased competitiveness. This logic **was largely confirmed by the evaluation findings**. The selected projects demonstrate a very high level of digital intensity, aiming to strengthen online visibility and customer interaction, modernise internal workflows and improve data management. The involvement of ICT specialists, together with the ICT Technical Solutions Studies, represents essential enabling factors, supporting beneficiaries in ensuring coherent technical preparation of projects and in identifying appropriate solutions to address the risks identified, such as rapid technological evolution, employees' resistance to change and high implementation costs, as highlighted through the interviews and the survey.

In relation to the evaluation questions (EQs), **the programme demonstrates an adequate level of cost efficiency**: the average amount of funding per project remains below the estimated maximum threshold, while beneficiaries consider that the benefits outweigh the administrative effort involved. Digitalisation has already generated, or is expected to generate, clear advantages in terms of productivity, internal efficiency and customer interaction. However, administrative burdens and certain strict interpretations of eligibility criteria have led to increased indirect costs for some SMEs. The evaluation shows that the cost-benefit analysis should be interpreted with caution, as most projects are still under implementation and some of the estimated effects are not yet observable. Consequently, the conclusions are mainly based on the cost-effectiveness analysis, the characteristics of the approved investments and the beneficiaries' perceptions of the usefulness of the financed solutions.

Investments financed under RSO 1.2 contribute significantly to the EU SME Strategy. The strategic alignment analysis carried out in the evaluation indicates a high contribution of the intervention to the digital transformation and competitiveness objectives of the EU SME Strategy, a moderate contribution in terms of developing the administrative capacity and internal skills of SMEs and a more



limited contribution to reducing the administrative burden, which still depends on the complexity of the implementation and reporting procedures.

With regard to SMEs' capacity to manage digitalisation investments, administrative capacity remains unevenly distributed. One of the important conclusions of the evaluation is that the success of the implementation did not depend exclusively on the internal administrative capacity of the beneficiaries. In many cases, the preparation and implementation of the projects were supported by consultants, ICT experts and specialized suppliers, which indicates that the level of administrative and digital maturity of SMEs remains heterogeneous. At the same time, participation in the programme generated important learning effects and strengthening of the administrative capacity of the beneficiaries.

With regard to the changes observed among the funded SMEs, the evaluation confirms that, even at the early stages, **the changes are significant.** Companies that received funding are modernising their technological infrastructure, improving their online presence and strengthening their cybersecurity. An average productivity increase of approximately 25% is estimated, at least for the 37 projects assessed (contracted by the end of 2025 – the cut-off date of the evaluation). Beneficiary SMEs also report organisational improvements, such as more efficient workflow coordination, more transparent processes and an enhanced capacity to make data-driven decisions. Beneficiaries anticipate that these changes will be sustainable over time, although future results will depend on maintaining investments and skills.

The evaluation highlights several important lessons for future interventions dedicated to the digitalization of SMEs. First, digitalization produces the most important effects when it is approached as a process of organizational and business transformation and not exclusively as an investment in technology. Second, the administrative capacity and digital skills of beneficiaries are important factors for the success of implementation and for capitalizing on the benefits generated by investments. Third, the relevance and impact of interventions can be strengthened by better adapting support to the level of digital maturity of SMEs and by integrating digital investments into broader interventions dedicated to competitiveness and organizational development.

In conclusion, the evaluation confirms that the interventions financed under RSO 1.2 generate significant benefits for SMEs and are aligned with EU strategies. The implementation of the programme has also highlighted a number of **important challenges**, which could be addressed in order to improve future performance. Overall, the programme is efficient, with benefits generally outweighing the associated costs. However, administrative burdens, additional costs borne by SMEs and differences in the level of effort required among beneficiaries indicate the need for further simplification, greater flexibility of funding conditions and stronger support for the development of SMEs' internal capacities. At the same time, the programme generates significant technological and organisational changes among supported SMEs, with an important expected impact on productivity, innovation and competitiveness. Nevertheless, the diversity of beneficiaries and certain constraints related to the design of the intervention indicate the need for a more differentiated and flexible



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



ADR
Nord-Vest

approach, integrated with broader competitiveness support measures, in order to enhance the performance of future interventions.

Overall, the evaluation concludes that RSO 1.2 is a relevant, necessary and well-aligned intervention both to regional needs and to European strategic objectives regarding the digital transformation of SMEs. The programme is already generating positive results and creating solid premises for increasing the competitiveness and resilience of the regional business environment. However, to maximize the impact in the medium and long term, additional measures are needed to simplify the administration, strengthen the capacities of beneficiaries and adapt the intervention design to the diversity of digital maturity levels among SMEs.

Based on the overall analysis and the main findings, the evaluation formulates the following **key recommendations**:

- Integrating digitalisation into broader competitiveness calls, allowing SMEs to combine digital, productive, organisational and skills-related investments.
- Increasing budgetary flexibility and ensuring a more explicit focus on regional priority sectors.
- Revising indicators and monitoring systems, as well as assessing the opportunity to use counterfactual evaluations to measure long-term effects.
- Simplifying and standardising procedures, including through the use of simplified cost options and the improvement of digital platforms.
- Reviewing the evaluation criteria used within calls for proposals in order to increase their relevance.
- Improving the efficiency and predictability of the evaluation process.
- Assessing the opportunity to introduce financial instruments for advanced digitalisation needs.
- Strengthening support during the implementation phase, including through the establishment of a helpdesk and the organisation of experience-sharing activities among beneficiaries.



1. Introducere

Prezentul raport reprezintă un livrabil realizat în cadrul contractului nr. 67/10.12.2024, având ca obiect „Servicii de consultanță pentru evaluarea priorităților de investiții aferente Programului Regional Nord-Vest 2021-2027” și este aferent temei de evaluare 2 - *Competitivitatea IMM-urilor prin sprijinirea tranziției către un mediu de afaceri digital, în vederea dezvoltării unei regiuni mai competitive (P1, RSO 1.2)*.

În contextul Temei de evaluare 2, obiectivul RSO 1.2 este de a sprijini și consolida investițiile IMM-urilor din regiunea Nord-Vest în transformarea digitală. Intervențiile planificate în cadrul acestui RSO sunt necesare ca urmare a nivelului general scăzut al investițiilor IMM-urilor în tehnologii digitale la nivel regional, ceea ce indică un nivel redus de maturitate digitală la nivelul mediului antreprenorial, în raport cu potențialul existent.

Inițiativele vizează stimularea investițiilor în tehnologii digitale utilizate pentru organizarea și planificarea producției, gestionarea proceselor administrative, automatizarea fluxurilor de producție și dezvoltarea serviciilor digitale. În acest context, RSO 1.2 urmărește consolidarea culturii digitale la nivelul companiilor, creșterea vizibilității acestora și îmbunătățirea interacțiunii cu clienții/consumatorii, dezvoltarea și implementarea soluțiilor de securitate cibernetică, creșterea productivității și susținerea adoptării unor modele de afaceri inovatoare.

Prin sprijinirea digitalizării, RSO 1.2 urmărește să genereze efecte la nivelul mediului antreprenorial regional, prin îmbunătățirea accesului IMM-urilor la piețe noi, creșterea productivității și a capacității de adaptare la schimbările și tendințele pieței, creșterea eficienței și transparenței în interacțiunile online, precum și promovarea bunelor practici în utilizarea tehnologiilor digitale și în domeniul securității cibernetice. Atingerea acestor obiective presupune existența unei capacități administrative adecvate și a *know-how-ului* la nivelul IMM-urilor, ca precondiție esențială pentru gestionarea și implementarea corespunzătoare a proiectelor de digitalizare, iar aceste intervenții pot fi consolidate semnificativ prin valorificarea sinergiilor și complementarităților cu alte programe finanțate din fonduri UE (de exemplu, PoCIDIF, PNRR), precum și prin existența unor rețele de colaborare și parteneriate între IMM-uri și furnizorii de servicii digitale.

Rezultatul final este măsurat prin indicatorul RCR13, un indicator de rezultat care reflectă numărul de IMM-uri preconizate să atingă un nivel ridicat de intensitate digitală la finalizarea proiectelor. Indicatorii de realizare propuși în cadrul acestui RSO sunt următorii:

- RCO01: Întreprinderi care beneficiază de sprijin (din care: micro, mici, medii, mari);
- RCO02: Întreprinderi care beneficiază de sprijin prin granturi;
- RCO13: Valoarea serviciilor, produselor și proceselor digitale dezvoltate pentru întreprinderi.

Activitățile de evaluare au fost desfășurate în perioada ianuarie-aprilie 2026 și s-au concentrat pe identificarea progreselor realizate, a performanțelor înregistrate și a provocărilor întâmpinate, precum și pe formularea unor constatări care să stea la baza deciziilor strategice și operaționale pentru perioada de implementare rămasă până la finalul actualei programări. Astfel, raportul contribuie la consolidarea bazei de informații necesare fundamentării deciziilor privind ajustarea strategică a intervențiilor și optimizarea implementării programului în curs. Pentru a răspunde obiectivului general



al evaluării, a evalua cele două criterii (respectiv eficiența și eficacitatea) și a ghida procesul de analiză, au fost formulate următoarele întrebări de evaluare, care sunt analizate în cadrul raportului:

- ÎE 1. În ce măsură sunt justificate costurile intervenției, având în vedere soluțiile de digitalizare propuse?
- ÎE 2. Care este măsura în care investițiile pentru transformarea digitală a IMM-urilor contribuie la obiectivele Strategiei UE privind IMM-urile pentru o Europă sustenabilă și digitală?
- ÎE 3. Care este măsura în care investițiile privind transformarea digitală a IMM-urilor pot fi susținute prin capacitatea administrativă a beneficiarilor în ceea ce privește gestionarea acestui tip de finanțare?
- ÎE 4. Care sunt schimbările observate în IMM-urile finanțate din punct de vedere tehnologic?

Prezentul raport de evaluare este elaborat în conformitate cu cerințele Caietului de sarcini și include următoarele capitole:

- Sumarul executiv;
- Capitolul 1: Introducere în contextul evaluării;
- Capitolul 2: Descrierea metodologiei utilizate pentru aplicarea instrumentelor de cercetare;
- Capitolul 3: Analiza și sinteza literaturii de specialitate și a datelor privind contextul național și regional în domeniul digitalizării;
- Capitolul 4: Verificarea teoriei schimbării aferente programului;
- Capitolul 5: Analize și constatări aferente fiecărei activități și fiecărei întrebări de evaluare;
- Capitolul 6: Răspunsuri la întrebările de evaluare;
- Capitolul 7: Concluzii și recomandări;
- Capitolul 8: Plan de acțiune pentru implementarea recomandărilor rezultate din evaluare;
- Anexe: includ instrumentele metodologice (lista literaturii de specialitate, sursele de date, analiza interviurilor și a datelor colectate prin chestionare, studii de caz, panel de experți etc.) utilizate pentru colectarea și analiza datelor și informațiilor, precum și sinteza rezultatelor/recomandărilor.



2. Metodologia utilizată pentru realizarea evaluării

Evaluarea implementării RSO 1.2 a fost realizată printr-o abordare metodologică riguroasă, orientată către analiza progreselor și a rezultatelor obținute, precum și pe identificarea lecțiilor învățate și a oportunităților de îmbunătățire pentru perioada de programare rămasă și viitoare. Metodologia de evaluare utilizată a combinat atât surse de date cantitative, cât și calitative și s-a bazat pe diverse metode de colectare, analiză și interpretare a datelor. Acestea au sprijinit elaborarea răspunsurilor la întrebările de evaluare, precum și formularea concluziilor și recomandărilor. Acest cadru a permis o evaluare cuprinzătoare a eficienței și eficacității intervențiilor sprijinite în cadrul RSO 1.2 în raport cu obiectivele programului și nevoile identificate.

În primul rând, datele primare au fost colectate prin analiza documentelor existente la nivel de program, în vederea unei mai bune înțelegeri a mecanismelor și procedurilor utilizate pentru atingerea rezultatelor așteptate. O atenție deosebită a fost acordată documentelor legate de implementare (de exemplu, cererile de finanțare, criteriile de eligibilitate și selecție, grilele de evaluare a proiectelor), precum și evaluării eficacității acestora în selectarea proiectelor relevante pentru atingerea obiectivelor generale. Această analiză a permis verificarea teoriei schimbării care stă la baza logicii de intervenție, precum și a posibilei sale evoluții în timp. La nivel de program, informațiile din sistemul de monitorizare - inclusiv date financiare, proiecte selectate și indicatori de realizare și de rezultat - au fost analizate împreună cu datele provenite din alte surse secundare (de exemplu, INS și Eurostat, pentru înțelegerea contextului național și regional) și din surse primare (precum sondaj de opinie, interviuri și studii de caz). Analiza documentară a inclus, de asemenea, literatura de specialitate în domeniul digitalizării, precum și principalele documente aferente cadrului strategic atât la nivelul Uniunii Europene, cât și al României.

Interviurile au implicat reprezentanți ai ADR NV și alți actori cheie din regiune, precum și beneficiarii incluși în cele două studii de caz, acestea fiind completate cu cercetarea documentară la nivel de proiect. Selectarea celor două studii de caz (cod SMIS 334537 și 335109) s-a concentrat pe proiecte aflate în stadii mai avansate de implementare. Informații suplimentare au fost colectate prin intermediul sondajului de opinie distribuit în rândul a 37 de beneficiari, fiind obținute 12 răspunsuri (rata de răspuns de aproximativ 32%). Sondajul în rândul beneficiarilor a avut un rol preponderent exploratoriu, contribuind în principal la completarea și contextualizarea informațiilor obținute prin celelalte metode de cercetare utilizate în cadrul evaluării. Având în vedere dimensiunea redusă a eșantionului și rata de răspuns obținută, rezultatele sondajului trebuie interpretate cu prudență, acestea având un caracter orientativ și calitativ, fără pretenția de reprezentativitate statistică la nivelul întregii populații analizate.

Până la data de 31 martie 2026, au fost aprobate 52 de proiecte, dintre care 15 au fost contractate în perioada ianuarie-martie 2026. Cu toate acestea, pentru a analiza un eșantion de proiecte aflate într-un stadiu suficient de avansat de implementare, evaluarea a avut în vedere datele disponibile la 31 decembrie 2025 (cut-off date-ul evaluării), concentrându-se astfel asupra unui eșantion format din 37 de proiecte.



Analiza documentelor programului a fost realizată pentru a identifica principalele nevoi și provocări de dezvoltare. În același timp, datele colectate de la INS și Eurostat privind indicatorii de context au fost utilizate pentru o analiză comparativă (*benchmarking*) între Regiunea Nord-Vest și alte regiuni din România, precum și în raport cu media UE27, în vederea evaluării relevanței intervențiilor programului în funcție de nevoile actualizate.

Analiza datelor din sistemul de monitorizare (date financiare, date de implementare, indicatori de realizare și de rezultat) a contribuit la verificarea modului de implementare a intervenției și a evoluției programului în timp, iar analiza vizuală (cartografierea) a evidențiat localizarea proiectelor sprijinite.

Analiza informațiilor colectate din interviuri, împreună cu analiza stadiului de implementare a proiectelor, a contribuit la înțelegerea măsurii în care implementarea reflectă și răspunde nevoilor și provocărilor de dezvoltare care stau la baza intervențiilor. În plus, aceste constatări au fost utilizate pentru a verifica riscurile, factorii favorizanți și obstacolele identificate inițial în teoria schimbării. În ansamblu, analiza factorilor calitativi - care facilitează sau împiedică realizarea intervenției - a permis validarea mecanismelor teoriei schimbării, respectiv a condițiilor prealabile, factorilor favorizanți și riscurilor asociate implementării prin sprijinul programului.

De asemenea, au fost analizate și datele colectate prin sondajul de opinie, în vederea identificării suplimentare a provocărilor în implementarea proiectelor, precum și a beneficiilor calitative. Panelul de experți și focus grupul au contribuit de asemenea la valorificarea unor perspective externe relevante pentru domeniul digitalizării în rândul IMM-urilor, dar și la validarea și completarea concluziilor preliminare rezultate din activitățile de evaluare și a recomandărilor formulate.



3. Analiza și sinteza literaturii de specialitate

3.1. Literatura de specialitate

În perioada 2021-2027, în cadrul Priorității 1: "O regiune competitivă prin inovare, digitalizare și întreprinderi dinamice" din cadrul Programului Regional Nord-Vest 2021-2027, RSO 1.2 reprezintă un obiectiv strategic esențial de investiții pentru a sprijini transformarea digitală a întreprinderilor, în special la nivelul IMM-urilor. Prioritatea 1 și obiectivul specific RSO 1.2 aferent acestuia sunt aliniate direct cu Obiectivul de politică 1 - „O Europă mai inteligentă” al Politicii de Coeziune 2021-2027, care urmărește stimularea cercetării, inovării și transformării digitale în regiunile UE. De asemenea, RSO 1.2 este integrat într-un cadru mai larg de politici, atât la nivelul UE, cât și la nivel național, care vizează sprijinirea investițiilor în digitalizare la nivelul IMM-urilor.

La nivelul UE, un document de politică esențial este „**O strategie pentru IMM-uri pentru o Europă durabilă și digitală**”¹, care se concentrează pe sprijinirea IMM-urilor în procesul de transformare digitală și durabilă, simplificarea mediului lor de afaceri și asigurarea accesului la finanțare, astfel încât acestea să poată prospera într-o economie europeană mai verde și digitală. Strategia propune acțiuni bazate pe trei piloni:

- Consolidarea capacității administrative și sprijin pentru sustenabilitate și digitalizare, prin sprijinirea IMM-urilor în adoptarea tehnologiilor digitale, promovarea practicilor de afaceri sustenabile aliniate la Pactul Verde European (European Green Deal), furnizarea de formare, perfecționare și servicii de consultanță, precum și susținerea inovării prin rețele precum hub-urile de inovare digitală;
- Reducerea sarcinilor de reglementare și îmbunătățirea accesului pe piață, prin simplificarea regulilor și diminuarea sarcinilor administrative, facilitarea accesului la Piața Unică a UE și la piețele internaționale, precum și sprijinirea creșterii și extinderii transfrontaliere a IMM-urilor;
- Îmbunătățirea accesului la finanțare, prin facilitarea accesului la credite, garanții și fonduri europene, consolidarea legăturilor dintre finanțarea publică și cea privată și oferirea de orientări privind oportunitățile de finanțare.

În plus, prin **Strategia pentru cercetare și inovare 2020-2024**², Uniunea Europeană își stabilește prioritățile în domeniul CDI (cercetare, dezvoltare și inovare) și se concentrează pe generarea de noi cunoștințe și inovații necesare tranziției către o **Europă verde și digitală**, precum și pe investiții în CDI pentru consolidarea sectorului economic, prevenirea situațiilor de criză și promovarea democrației și a valorilor europene. De asemenea, introducerea Planului Național de Redresare și Reziliență (PNRR) a evidențiat și mai mult importanța reformelor și investițiilor în tehnologii, infrastructuri și procese digitale, esențiale pentru creșterea rezilienței și a potențialului de inovare al UE, precum și pentru reducerea dependențelor externe ale Uniunii prin diversificarea lanțurilor valorice esențiale.

¹ Comisia Europeană (2020), *Strategia UE pentru IMM-uri pentru o Europă durabilă și digitală*, [Link](#)

² Comisia Europeană (2020), *Planul strategic 2020-2024 pentru cercetare și inovare*, [Link](#)



În cadrul PNRR, pe lângă cerința generală de a contribui la pilonul transformării digitale, fiecare stat membru trebuie să aloce cel puțin 20% din totalul fondurilor către măsuri care sprijină tranziția digitală sau abordează provocările generate de aceasta. Planul Național de Redresare și Reziliență al României depășește acest prag, alocând 21% din totalul de 29,2 miliarde euro pentru tranziția digitală.

Contribuția României, în valoare de 5,97 miliarde euro din PNRR pentru tranziția digitală, este structurată pe mai multe componente, incluzând resurse alocate pentru³: digitalizarea sistemului feroviar și dezvoltarea infrastructurii rutiere durabile (componenta 4); transformarea digitală a sectorului public, securitate cibernetică și conectivitate (componenta 7); digitalizarea administrației fiscale și a sistemului de pensii (componenta 8); digitalizarea întreprinderilor și sprijinirea unui proiect multinațional privind „Procesoare cu consum redus de energie și cipuri semiconductoare”, planificat ca proiect important de interes european comun (componenta 9); promovarea participării în spațiul public digital (componenta 14); precum și reforme și investiții pentru digitalizarea educației (componenta 15).

Busola pentru dimensiunea digitală 2030⁴ stabilește direcția Uniunii Europene pentru transformarea digitală în perioada 2020-2030, având patru obiective strategice principale: competențe digitale, digitalizarea întreprinderilor, dezvoltarea infrastructurii digitale și servicii publice digitale. În ceea ce privește întreprinderile, până în 2030 se urmărește ca 75% dintre firmele din UE să utilizeze servicii de *cloud computing*, volume mari de date (big data) și inteligență artificială. De asemenea, peste 90% dintre IMM-uri ar trebui să atingă cel puțin un nivel de bază al intensității digitale. Un alt obiectiv important este dublarea numărului de start-up-uri de tip „unicorn” în UE, reflectând ambiția de a crea un mediu favorabil inovării, extinderii rapide și competitivității.

Toți acești piloni consolidează relevanța nevoilor identificate prin **Acordul de Parteneriat 2021-2027**⁵ dintre România și Uniunea Europeană, care prevede necesitatea accelerării investițiilor în domeniul CDI, asigurării transferului tehnologic și a cooperării între mediul de afaceri și sectorul CDI, implementării de noi tehnologii pentru extinderea și modernizarea industrială, evidențiind totodată necesitatea tranziției către o economie durabilă și digitală. În același timp, în contextul amenințărilor generate de schimbările climatice, **Pactul Verde European** consolidează necesitatea transformării Uniunii Europene într-o economie modernă, competitivă și eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor. Pe acest fond, utilizarea tehnologiilor inovatoare și prietenoase cu mediul, dezvoltarea unor produse cu o durată de viață mai mare, precum și construirea unei industrii reziliente și competitive la nivel global devin priorități pentru perioada următoare.

Conform **Indicelui economiei și societății digitale (DESI)**⁶, informațiilor publicate în **Raportul de țară 2024**⁷, precum și în **Raportul de țară actualizat privind Deceniul digital 2025**⁸, România se situează

³ Comisia Europeană (2022), *Indicele economiei și societății digitale (DESI) 2022 - România*, [link](#)

⁴ Comisia Europeană (2021), *Busola digitală 2030: drumul Europei către deceniul digital*, [link](#)

⁵ Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (2022), *Acordul de parteneriat 2021-2027*, [link](#)

⁶ *Indicele economiei și societății digitale (DESI) 2022*, [link](#)

⁷ Comisia Europeană (2024), *Raport de țară 2024*, [link](#)

⁸ Comisia Europeană (2025), *Raportul de țară privind Deceniul Digital 2025 - România*, document însoțitor al comunicării „Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu și Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor - Stadiul Deceniului Digital 2025: consolidarea suveranității și a viitorului digital al UE”, SWD(2025) 294 final, partea 23/27.



frecvent la coada clasamentului european în ceea ce privește transformarea digitală, înregistrând un ritm anual de creștere relativ mai scăzut, ceea ce indică o accentuare a decalajului față de celelalte state membre. Se evidențiază necesitatea unei adoptări mai accelerate, la nivelul IMM-urilor, a comerțului electronic și a facturării electronice, precum și a utilizării analizelor de tip big data și a serviciilor de *cloud computing*.

La nivel național, a fost elaborată **Strategia națională pentru competitivitate 2021-2027**⁹ (SNC), în corelare cu nevoile identificate prin Acordul de parteneriat și cu diversele programe de finanțare și alte strategii naționale. Cele trei obiective strategice propuse prin SNC prevăd: 1) modernizarea industrială a întreprinderilor, 2) sprijinirea procesului de transformare digitală (Industria 4.0) și 3) creșterea capacității instituționale pentru implementarea politicilor publice naționale cu impact asupra competitivității.

În același timp, **Strategia națională pentru cercetare, inovare și specializare inteligentă 2022-2027**¹⁰ stabilește viziunea pentru 2030 și țintele în ceea ce privește numărul de cercetători și absolvenți de doctorat, numărul de întreprinderi inovatoare, precum și internaționalizarea și colaborarea în cercetare. Sectorul CDI este strâns corelat cu capacitatea economiei de a genera valoare adăugată și de a-și crește competitivitatea, însă în prezent acest sector este subfinanțat și prezintă decalaje semnificative față de media Uniunii Europene. De asemenea, strategia include domeniile de specializare inteligentă, cu potențial de a genera efecte de antrenare în economie și societate și pentru care dimensiunea națională a colaborării este importantă: bioeconomie, economie digitală și tehnologii spațiale, energie și mobilitate, materiale funcționale avansate și producție, mediu și eco-tehnologii, sănătate.

De asemenea, în ultimii ani, a fost aprobată Strategia Guvernului pentru dezvoltarea sectorului IMM și îmbunătățirea mediului de afaceri din România către o economie digitală și bazată pe date, pentru perioada 2021-2027, ca document strategic care stabilește priorități naționale specifice pentru digitalizare în perioada 2021-2027. Această strategie prevede dezvoltarea serviciilor publice digitale pentru întreprinderi, dezvoltarea competențelor digitale și stimularea investițiilor în securitate cibernetică.

La nivel regional, **Planul de Dezvoltare Regională Nord-Vest 2021-2027**¹¹ este principalul document de programare, care integrează toate strategiile și politicile existente din diferite domenii de activitate. Indicatorii de context plasează regiunea de dezvoltare Nord-Vest printre ultimele regiuni din Europa în ceea ce privește nivelul de dezvoltare. Cu alte cuvinte, regiunea ocupă poziția a doua în clasamentul național în ceea ce privește PIB-ul total, dar pozițiile a treia și a patra în ceea ce privește PIB-ul pe cap de locuitor și productivitatea muncii, iar regiunea contribuie cu 11,78% la valoarea adăugată brută națională. Situația regiunii este reflectată și în **Tabloul de bord european privind inovarea**¹², majoritatea indicatorilor fiind mult sub media UE: învățământ superior, competențe digitale, cheltuieli CDI (sector public și privat), cereri de brevete și brevete, IMM-uri inovatoare etc. Astfel, Planul de

⁹ Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului (2021), *Strategia națională pentru competitivitate 2021-2027*, [link](#)

¹⁰ Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării (2021), *Strategia națională pentru cercetare, inovare și specializare inteligentă 2022-2027*, [link](#)

¹¹ Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest (2021), *Planul de dezvoltare regională Nord-Vest 2021-2027*, [link](#)

¹² Comisia Europeană (2023), *Tabloul de bord al inovării regionale europene 2023*, [link](#)



Dezvoltare stabilește ca obiectiv principal o creștere inteligentă și durabilă a economiei regionale, valorificând diversitatea locală și stimulând inovarea, în vederea reducerii disparităților intra- și interregionale și a creșterii nivelului de trai.

În plus, **Strategia de Specializare Inteligentă 2021-2027 a Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest - RIS3 NV¹³** stabilește domeniile care au un potențial ridicat de a genera o valoare adăugată mai mare în perioada următoare, grupate în cadrul a trei piloni principali: inovare în sănătate și bunăstare; dezvoltarea sectoarelor emergente (materiale noi și tehnologii avansate de producție) și transformare digitală. Prin urmare, în cadrul celui de-al treilea pilon, strategia urmărește sprijinirea și consolidarea sectorului regional al tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC), considerat fundamental pentru consolidarea digitalizării economiei (în special a sectorului industrial) și a societății.

3.2. Analiza statistică a domeniului

Acest capitol oferă o prezentare generală a principalilor indicatori digitali atât la nivel național (subcapitolul 3.2.1), cât și la nivelul regiunii Nord-Vest (subcapitolul 3.2.2). Datele la nivel național sunt preluate din Raportul de țară privind *Deceniul digital 2025 al Comisiei Europene*¹⁴ și acoperă informații până în 2023 sau 2024. Acolo unde sunt disponibile, aceste date sunt completate cu date Eurostat actualizate până în 2025. Pentru nivelul regional, Eurostat furnizează date la nivel NUTS 2 care acoperă regiunile din România până în 2023, permițând o comparație de tip benchmarking a regiunii Nord-Vest cu alte regiuni din România.

Pentru nivelul național, capitolul oferă o prezentare generală a datelor privind conectivitatea, intensitatea digitală și utilizarea noilor tehnologii, securitatea cibernetică, competențele digitale și forța de muncă în domeniul TIC, precum și digitalizarea serviciilor publice. Pentru nivelul regional, sunt disponibile date pentru toate aceste domenii, cu excepția securității cibernetice și a digitalizării serviciilor publice. Fiecare subcapitol se încheie cu o evaluare succintă, în baza analizei literaturii de specialitate, a principalelor bariere care împiedică întreprinderile să se digitalizeze.

Principalele constatări ale secțiunii, inclusiv analiza comparativă (*benchmarking*) a regiunii Nord-Vest în raport cu UE, nivelul național și alte regiuni din România, sunt sintetizate în tabelul de mai jos.

Tabelul 1: Concluzii esențiale din analiza contextului

Dimensiune	Nivel național vs UE	Nord-Vest vs România și UE
Conectivitate	Lider la nivelul UE în ceea ce privește banda largă fixă și FTTP, inclusiv în zonele rurale, dar cu întârzieri semnificative în ceea ce privește acoperirea 5G.	Acces ridicat la banda largă, printre cele mai bune niveluri din România și o pondere scăzută a conexiunilor lente, dar încă o pondere mai redusă a conexiunilor ultra-rapide (1 Gbps) comparativ cu România și UE.

¹³ Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest (2020), *Strategia de specializare inteligentă 2021-2027, Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest - RIS3 NV*, [link](#)

¹⁴ Comisia Europeană (2025), *Raportul de țară privind Deceniul Digital 2025 - România*, document însoțitor al comunicării „Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu și Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor - Stadiul Deceniului Digital 2025: consolidarea suveranității și a viitorului digital al UE”, SWD(2025) 294 final, partea 23/27.



Dimensiune	Nivel național vs UE	Nord-Vest vs România și UE
Intensitatea digitală și utilizarea tehnologiilor digitale	Convergență către media UE în ceea ce privește intensitatea digitală de bază și unele progrese în utilizarea ERP/CRM și a comerțului electronic, dar utilizare redusă a instrumentelor digitale, prezență online limitată, vânzări online scăzute, adopție foarte redusă a inteligenței artificiale, cloud și analizei datelor, precum și un nivel slab de digitalizare a IMM-urilor.	Printre regiunile din România cu cel mai ridicat nivel în ceea ce privește utilizarea serviciilor de cloud, cu o utilizare a sistemelor ERP mai ridicată decât media națională, dar încă mult sub nivelul UE; utilizare aproape inexistentă a inteligenței artificiale și utilizare redusă a CRM, BI și a comerțului electronic. Cifra de afaceri mai mare provenită din vânzări online comparativ cu media UE, dar utilizare mai scăzută a comerțului electronic și a facturării electronice.
Securitate cibernetică	Măsuri de bază adoptate pe scară largă, dar provocări structurale (nivel scăzut de IPv6, DNSSEC) și vulnerabilități ale infrastructurii	(date indisponibile)
Competențe digitale și forța de muncă în domeniul TIC	Ofertă solidă de absolvenți în domeniul TIC și un sector TIC în creștere, dar cel mai scăzut nivel al competențelor digitale din UE, deficit de forță de muncă în domeniul TIC și migrarea specialiștilor.	Sector TIC relativ important în România și creștere moderată, dar poziționare scăzută la nivelul UE în ceea ce privește competențele digitale, pondere mai redusă a ocupării în domeniul TIC comparativ cu România și UE și cerere scăzută pentru specialiști TIC.
Servicii publice digitale	Progrese rapide în domeniul digitalizării, dar încă sub media UE și utilizare redusă la nivelul utilizatorilor.	(date indisponibile)
Principalele bariere	Deficiențe legate de nivelul de competențe și cunoștințe, acces limitat la finanțare, ecosistem de sprijin fragmentat și constrângeri structurale persistente pentru digitalizarea IMM-urilor.	Rezistență a angajaților la schimbare, strategii digitale slabe, utilizare limitată a datelor, lipsa soluțiilor adaptate.

3.2.1 Analize la nivel național

România se poate baza pe o infrastructură de conectivitate fixă bine dezvoltată și își consolidează rolul în tehnologii esențiale, precum tehnologiile bazate pe semiconductori. Cu toate acestea, decalajele persistente în cercetare și dezvoltare, nivelul redus de inovare în rândul IMM-urilor și start-up-urilor, precum și adoptarea lentă a tehnologiilor emergente continuă să limiteze nivelul de competitivitate. Deși la nivel național sunt înregistrate progrese în domeniul serviciilor publice digitale, există încă provocări în ceea ce privește competențele digitale, incluziunea digitală și integrarea sustenabilității în infrastructura digitală.



Tabelul 2: Principalii indicatori de performanță (KPI) ai Deceniului digital, România vs UE

KPI ai Deceniului digital	România			UE		Ținta Deceniului digital pentru 2030	
	DESI 2024	DESI 2025	Progres anual	DESI 2025	Progres anual	RO	UE
Acoperirea rețelelor fixe de foarte mare capacitate (VHCN)	95%	95,9%	0,9%	82,5%	4,9%	99%	100%
Acoperirea rețelelor de tip fibre până la sediul utilizatorului (FTTP)	95%	95,7%	0,8%	69,2%	8,4%	99%	-
Acoperirea generală 5G	32,8%	46,8%	42,7%	94,3%	5,9%	62%	100%
Noduri <i>edge</i> (estimare)	5	11	120%	2.257	90,5%	-	10.000
IMM-uri cu cel puțin un nivel de bază al intensității digitale	-	69,1%	14,7%	72,9%	2,8%	75%	90%
Cloud	15,5%	-	-	-	-	40%	75%
Inteligență artificială	1,5%	3,1%	103,3%	13,5%	67,2%	10%	75%
Analiza datelor	21,9%	-	-	-	-	15%	75%
Inteligență artificială sau cloud sau analiza datelor	28,7%	-	-	-	-	-	75%
Unicornii	0	0	-	4,4%	-	500	
Cel puțin competențe digitale de bază	27,7%	-	-	-	-	50%	80%
Specialiști TIC	2,6%	2,8%	7,7%	5%	4,2%	4%	~10%
Notificarea schemei de identificare electronică (eID)							
Servicii publice digitale pentru cetățeni	52,2	62,7	20,2%	82,3	3,6%	100	100
Servicii publice digitale pentru întreprinderi	50	55,1	10,2%	86,2	0,9%	100	100
Acces la dosare electronice de sănătate	58,6	75,1	28,2%	82,7	4,5%	-	100

Sursa: preluat de la Comisia Europeană (2025), Raportul de țară privind Deceniul digital 2025 - România, p. 1.
DESI 2024 se referă la anul 2023, în timp ce DESI 2025 se referă la anul 2024

Conectivitate

În ceea ce privește competitivitatea digitală, România prezintă evoluții contrastante. Pe de o parte, se menține printre liderii UE în materie de conectivitate, inclusiv în zonele slab populate. De exemplu, România deține cea mai ridicată rată de utilizare a internetului de mare viteză pentru conexiunile de peste 100 Mbps și ocupă locul al treilea în UE pentru conexiunile de peste 1 Gbps. Conform datelor DESI, acoperirea rețelelor VHCN a ajuns la 95,9% în 2024, apropiindu-se de ținta națională stabilită pentru 2030 (99%) și depășind semnificativ media UE (82,5%). În zonele slab populate, gradul de acoperire este, de asemenea, mult peste media europeană: 93,6% față de 61,9%. România se remarcă și printr-o utilizare foarte ridicată a internetului de mare viteză: 96,85% dintre conexiuni au viteze de cel puțin 100 Mbps, iar 34,17% dintre abonamentele de bandă largă depășesc 1 Gbps. În același timp, acoperirea FTTP este de 95,7% (ținta pentru 2030: 99%), mult peste media UE de 69,24%. În zonele slab populate, acoperirea FTTP ajunge la 93,5% în 2024, comparativ cu media UE de 58,9%.



Cu toate acestea, în ciuda unei creșteri anuale, **România continuă să aibă performanțe reduse în ceea ce privește 5G, atât din perspectiva acoperirii, cât și a alocării spectrului.** Acoperirea totală 5G este de 46,8%, reprezentând mai puțin de jumătate din media UE (94,35%). În zonele slab populate, acoperirea este foarte redusă, de 14,5%, comparativ cu media UE de 79,57%. Acoperirea în banda 3,4-3,8 GHz este, de asemenea, sub media UE, ajungând la 32,8% în 2024, față de 67,7% în UE, iar alocarea spectrului 5G în benzile pionier este de 38,3%, comparativ cu 74,6% în UE. Totuși, acoperirea 5G a crescut cu 42,7% în 2024, ceea ce indică progrese semnificative și un potențial de creștere, în special pentru susținerea sectorului de producție și a relațiilor B2B. În general, **performanța României în ceea ce privește indicatorii de utilizare a serviciilor de bandă largă este mixtă în comparație cu media UE.** Deși ponderea abonamentelor de bandă largă fixă de cel puțin 100 Mbps este de 96,85% în 2024 (peste media UE de 71,88%), iar abonamentele de 1 Gbps sau mai mult ajung la 34,17% (față de 22,25% în UE), ponderea populației care utilizează cartele SIM 5G rămâne redusă, la 15,0%, sub media UE de 35,56%.

Intensitatea digitală și utilizarea noilor tehnologii

O altă performanță pozitivă se înregistrează în ceea ce privește nivelul de bază al intensității digitale, unde IMM-urile din România au redus decalajul față de media UE. 69,1% dintre IMM-uri au atins cel puțin un nivel de bază al intensității digitale, față de 52,49% în 2022, apropiind România de ținta națională pentru 2030 (75%) și de media UE de 72,91%. Cu toate acestea, în cazul IMM-urilor cu un nivel ridicat sau foarte ridicat al intensității digitale, doar 21,69% au atins acest nivel, sub media UE de 32,66%. În general, România a înregistrat progrese, **dar există încă loc de îmbunătățire în ceea ce privește intensitatea digitală a IMM-urilor, în special la nivelurile avansate. De exemplu, companiile din România sunt încă reticente în integrarea noilor tehnologii, precum inteligența artificială, cloud și analiza datelor, în activitățile pe care le desfășoară:**

- Doar 3,1% dintre întreprinderile din România utilizau tehnologii de inteligență artificială în 2024 (ultimul loc în UE), semnificativ sub media UE de 13,48%. Întreprinderile mari au înregistrat o rată mai ridicată de utilizare a inteligenței artificiale (11,26%) comparativ cu IMM-urile (2,78%), corespunzând unui decalaj de 8,48 puncte procentuale între IMM-uri și întreprinderile mari, mult mai redus decât decalajul mediu la nivelul UE de 28,53 puncte procentuale.
- În anul 2023¹⁵, doar 15,52% dintre firmele din România utilizau tehnologii de cloud, semnificativ sub media UE de 38,97%. Cu toate acestea, diferența dintre IMM-uri (14,8%) și întreprinderile mari (36,03%) a fost mai redusă (21,23 puncte procentuale) decât decalajul la nivelul UE (31,68 puncte procentuale). Cu toate acestea, utilizarea tehnologiilor de cloud în rândul întreprinderilor mari din România s-a situat pe ultimul loc în UE în 2023.
- În ceea ce privește utilizarea tehnologiilor de analiză a datelor, 21,87% dintre întreprinderile din România utilizau astfel de tehnologii, sub media UE de 33,25%. Utilizarea a ajuns la 20,95% în rândul IMM-urilor, comparativ cu 48,36% în rândul întreprinderilor mari (aceasta fiind totuși cea mai scăzută rată din UE). Acest lucru reflectă un decalaj de 27,41 puncte procentuale între

¹⁵ Adoptarea serviciilor cloud, a analizei datelor și utilizarea combinată a celor trei tehnologii nu au fost măsurate în 2024.



IMM-uri și întreprinderile mari, mai redus decât decalajul la nivelul UE de 39,72 puncte procentuale.

- Luând în considerare cele trei tehnologii împreună, în anul 2023, 28,74% dintre întreprinderile din România utilizau cel puțin una dintre tehnologiile de inteligență artificială, cloud sau analiză a datelor, comparativ cu media UE de 54,7%. În mod specific, utilizarea în rândul IMM-urilor a fost ușor mai scăzută, de 27,63%, în timp ce întreprinderile mari au înregistrat o rată semnificativ mai ridicată, de 60,42%. Acest lucru indică o diferență de 32,79 puncte procentuale între IMM-uri și întreprinderile mari în ceea ce privește utilizarea acestor tehnologii în România, în linii mari similară cu decalajul la nivelul UE.

De asemenea, în 2025, mai puțin de o treime din companiile din România (29,3%)¹⁶, comparativ cu 46,4% la nivelul UE, utilizau un sistem ERP (Enterprise Resource Planning) pentru partajarea informațiilor între diferite domenii funcționale¹⁷. Totuși, această rată a crescut semnificativ față de anul 2023 (22,6%). În ceea ce privește procentul întreprinderilor care utilizează un sistem CRM (Customer Relationship Management)¹⁸, valoarea este de doar 13,9%, fiind a doua cea mai scăzută valoare din UE, după Bulgaria (11,9%), dar în creștere față de 2023 (10,1%), comparativ cu media UE de 28,5%.

În final, doar **53,6% dintre întreprinderile cu peste 10 angajați**¹⁹, a doua cea mai scăzută rată din UE după Bulgaria (49,7%), **aveau un site web în 2025**, în creștere față de 49,8% în 2023, dar încă mult sub media UE de 79%. De asemenea, **doar 14,7% dintre întreprinderile din România au realizat vânzări online în anul 2024**, ocupând locul 26 în UE, înaintea Luxemburgului (12,2%), cu mult sub media UE (23,8%). Aceste vânzări au reprezentat 12% din cifra de afaceri, comparativ cu media UE de 19%.

Securitate cibernetică

În ceea ce privește securitatea cibernetică, România adoptă mai puține măsuri decât media UE pentru protejarea datelor online. În general, 91,67% dintre întreprinderile din România au implementat cel puțin o măsură de securitate TIC (aproape de media UE de 92,76%), în timp ce 67,51% și-au informat angajații cu privire la obligațiile legate de securitatea TIC (comparativ cu media UE de 59,97%). De asemenea, ponderea întreprinderilor care au experimentat incidente de securitate TIC ce au dus la indisponibilitatea serviciilor TIC ca urmare a atacurilor externe (de exemplu, *ransomware* sau atacuri de tip *denial-of-service*) a scăzut ușor în România, de la 3,64% în 2022 la 3,41% în 2024, un nivel aproape identic cu media UE (3,43%). Cu toate acestea, întreprinderile din România sunt mai expuse decât cele din UE la incidente care duc la distrugerea sau coruperea datelor din cauza defecțiunilor hardware sau software (12,09% comparativ cu 3,87% în UE).

¹⁶ Eurostat (n.d.), [isoc_eb_iipn2].

¹⁷ Aplicațiile ERP facilitează fluxul de informații și permit integrarea managementului informațiilor interne și externe la nivelul mai multor funcții ale întreprinderii. Acestea sunt structurate în „module”, care integrează procese aferente planificării, achizițiilor, marketingului, vânzărilor, relației cu clienții, finanțelor și resurselor umane.

¹⁸ Adoptarea sistemelor CRM contribuie la îmbunătățirea performanței în marketing și vânzări, prin optimizarea serviciilor oferite clienților și a relațiilor cu aceștia. Îmbunătățirile rezultă, de exemplu, din utilizarea unor mecanisme intuitive pentru preluarea reclamațiilor, identificarea potențialelor probleme înainte de apariția acestora, precum și din facilitarea comunicării cu clienții și anticiparea preferințelor acestora. Aceste îmbunătățiri bazate pe tehnologie conduc la creșterea satisfacției clienților pe termen lung și pot asigura fidelizarea acestora, reducând costurile de marketing și crescând vânzările.

¹⁹ Eurostat (n.d.), isoc_ciweb. Datele pentru întreprinderile cu mai puțin de 10 angajați nu sunt disponibile.



Acest lucru sugerează mai degrabă existența unor vulnerabilități structurale la nivelul infrastructurii digitale, decât predominanța unor atacuri bazate pe date sau motivate financiar. În fapt, România rămâne sub media UE în ceea ce privește implementarea standardelor de securitate ale internetului, precum implementarea Protocolului Internet versiunea 6 (IPv6) pentru utilizatorii finali (28% comparativ cu media UE de 36%). La nivelul serverelor, rata de utilizare în România este de doar 6%, semnificativ sub media UE de 17%. IPv6 este un protocol esențial, deoarece asigură scalabilitatea, stabilitatea și securitatea internetului. Implementarea acestuia devine din ce în ce mai urgentă, având în vedere epuizarea de lungă durată a adreselor tradiționale IPv4. Extensiile de securitate ale sistemului de nume de domeniu (DNSSEC) reprezintă un alt standard important, deoarece introduc funcționalități suplimentare de securitate în infrastructura DNS. În România, rata de validare DNSSEC este de 4%, semnificativ sub media UE de 47%, situând țara pe ultimul loc în rândul statelor membre ale UE.

Competențe digitale și forța de muncă în domeniul TIC

Deși a înregistrat progrese semnificative, **România continuă să se situeze pe ultimul loc în ceea ce privește competențele digitale de bază**. În anul 2023, doar 27,7% din populația României deținea competențe digitale de bază, mult sub ținta națională pentru 2030 (50%) și sub media UE de 55,56%. Acest decalaj afectează și forța de muncă din România, care continuă să aibă un nivel scăzut al competențelor digitale, cu consecințe importante asupra pieței muncii și a obiectivelor de transformare digitală ale țării.

De asemenea, **specialiștii TIC reprezintă doar 2,8% din totalul ocupării în România (penultimul loc în UE, situată înaintea Greciei cu 2,5%)**, sub ținta națională pentru anul 2030 (4%) și sub media UE (5%). Totodată, doar 13,2% dintre întreprinderi angajează specialiști TIC, comparativ cu 20,1% la nivelul UE. În plus, doar 12% dintre întreprinderi au oferit formare în domeniul TIC angajaților în anul 2024, România situându-se pe penultimul loc în UE, înaintea Bulgariei (9,1%), mult sub media UE (22,3%).

Deși 6,9% dintre absolvenții de învățământ post-secundar sunt specialiști TIC - plasând România printre liderii UE - diferența față de numărul specialiștilor efectiv angajați este explicată în mare parte prin dificultățile de retenție a talentelor în țară, precum și prin factori mai extinși, cum ar fi rata general scăzută a absolvenților de învățământ post-secundar în populație. În plus, deși sectorul TIC reprezintă un motor de creștere pentru economia României, cu o fluctuație de personal aflată în creștere anuală, acesta este bazat în principal pe externalizare, ceea ce îl face vulnerabil la fluctuațiile cererii globale.

Digitalizarea serviciilor publice

România prezintă un tipar constant de creștere în ceea ce privește digitalizarea serviciilor publice, deși valorile absolute rămân sub media UE. În cazul serviciilor publice digitale pentru cetățeni, România a înregistrat un scor de 62,75% în anul 2024 (ținta națională pentru anul 2030 fiind de 100%), sub media UE de 82,3%. Cu toate acestea, rata de creștere față de anul 2023 a fost de 20,2%, mult peste media UE de 3,6%. Ponderea persoanelor care utilizează site-urile sau aplicațiile guvernamentale a crescut constant, de la 23,55% în anul 2022 la 26,91% în 2024, dar rămâne mult sub media UE de 74,71% în anul 2024.



În ceea ce privește serviciile publice digitale pentru întreprinderi, România a înregistrat un scor de 55,14% în 2024, ceea ce reflectă o creștere de 10,2% față de anul 2023. În ciuda acestor progrese, nivelul rămâne mult sub media UE de 86,2% și sub ținta națională pentru anul 2030 de 100%.

Principalele bariere în digitalizare

În ciuda unor progrese și a unor rezultate pozitive în ceea ce privește indicatorii digitali cheie, persistă mai multe decalaje care împiedică întreprinderile din România - în special IMM-urile - să valorifice pe deplin potențialul transformării digitale. Un studiu realizat de BEI în anul 2023²⁰ a identificat, pe baza unor interviuri/sondaje, următoarele bariere specifice IMM-urilor din România:

- Un factor care contribuie la nivelul scăzut de digitalizare al IMM-urilor din România este **cunoașterea limitată a modului în care poate fi realizată digitalizarea**. De asemenea, multe IMM-uri nu consideră digitalizarea o prioritate de investiții sau apreciază că nu își permit acest lucru în raport cu alte priorități la nivelul companiilor. În plus, așa cum s-a arătat anterior, **competențele digitale sunt reduse atât în rândul IMM-urilor din România, cât și la nivelul populației în general, oportunitățile de formare sunt limitate, iar educația digitală este la un nivel de bază**. Deși există programe universitare TIC de înaltă calitate și o pondere relativ ridicată a absolvenților în domeniu, acest lucru nu se reflectă în ocuparea locurilor de muncă TIC în cadrul companiilor din România. În schimb, mulți specialiști aleg să lucreze în străinătate (fenomenul de „*brain drain*”) sau ca freelanceri, unde au acces la mai multe oportunități și au un venit mai mare. De asemenea, nivelul redus al formării în competențe digitale în cadrul IMM-urilor contribuie la un nivel scăzut de încredere al acestora în procesul de digitalizare.
- **IMM-urile întâmpină dificultăți în identificarea opțiunilor tehnologice disponibile și în alegerea celor mai potrivite pentru nevoile lor**. Există unele servicii care sprijină corelarea IMM-urilor cu soluțiile adecvate, însă acestea sunt fragmentate și, de regulă, limitate la nivel regional, nu național, ceea ce înseamnă că IMM-urile nu beneficiază de acces egal la nivelul întregii țări, iar aceste servicii pot fi îmbunătățite. Atunci când identificarea celor mai potrivite produse sau servicii digitale este dificilă (din cauza nivelului scăzut de informare sau a promovării limitate din partea companiilor de tehnologie), implementarea acestora necesită un nivel mai ridicat de **expertiză tehnologică**, internă sau **externă (de exemplu, un specialist IT)**, decât cel de care IMM-urile dispun sau pe care și-l pot permite, în condițiile în care aceste produse nu sunt, de regulă, adaptate utilizatorilor fără expertiză tehnică.
- **IMM-urile din România tind să investească mai puțin decât IMM-urile din alte state membre din UE în digitalizare**. Nivelul scăzut al investițiilor digitale conduce la o utilizare mai redusă și mai puțin avansată a tehnologiilor digitale, precum și la o creștere limitată a productivității. Investițiile reduse sunt adesea influențate de **accesul limitat la finanțare**. IMM-urile raportează că nu există credite bancare sau alte produse financiare dedicate în mod specific digitalizării. În plus, acestea nu au suficientă încredere sau expertiză pentru a interacționa cu investitori de tip *venture capital* sau cu investitori de capital, diferit față de relația cu băncile. De asemenea, companiile din domeniul tehnologic caută frecvent finanțare în afara României, din cauza dimensiunii reduse a pieței locale de capital de risc. Acest lucru limitează inovarea

²⁰ Banca Europeană de Investiții (2023), *Digitalizarea IMM-urilor din România - evaluarea nivelului de digitalizare a IMM-urilor din România și recomandări pentru creșterea acestuia*.



și poate conduce la dezvoltarea unor produse orientate mai degrabă către investitori internaționali decât către nevoile pieței din România.

3.2.2 Analize la nivel regional

Conectivitate

În regiunea Nord-Vest, aproape 98,4% dintre întreprinderi aveau o conexiune DSL sau de bandă largă fixă în 2023, o pondere mai mare decât media națională (98,2%) și decât media UE (94,1%). **Majoritatea companiilor (56,7%) aveau viteze de conectare cuprinse între 100 Mb/s și 500 Mb/s**, cel mai ridicat nivel din regiunile României, peste media națională (47,4%) și media UE (31,4%). În cazul întreprinderilor cu viteze de cel puțin 500 Mb/s, dar sub 1 Gb/s, regiunea Nord-Vest a atins valoarea de 22,3%, peste nivelul UE (16,2%), dar sub media națională (24,2%). Pentru conexiunile de cel puțin 1 Gb/s, Nord-Vest (8,3%), regiunea rămâne sub media națională (10,6%) și media UE (12,9%). În ansamblu, aceste date arată că **doar o mică parte dintre întreprinderile din regiunea Nord-Vest (0,92%, a doua cea mai scăzută valoare din România, după regiunea Sud-Vest Oltenia - 0,15%) aveau conexiuni sub 30 Mb/s**, un nivel mai redus decât atât media națională (1,6%), cât și media UE (8,4%).

Tabelul 3: Tipuri de conexiuni la internet, % din întreprinderi, 2023

Regiune	Conexiune DSL sau alt tip de bandă largă fixă	Sub 30 Mb/s	Cel puțin 30 Mb/s, dar sub 100 Mb/s	Cel puțin 100 Mb/s, dar sub 500 Mb/s	Cel puțin 500 Mb/s, dar sub 1 Gb/s	Cel puțin 1 Gb/s
UE27	94,10	8,38	25,14	31,36	16,17	12,86
România	98,19	1,61	14,39	47,38	24,24	10,57
Macroregiunea Unu	98,25	1,18	10,47	55,05	23,46	8,10
Nord-Vest	98,38	0,92	10,14	56,70	22,28	8,34
Centru	98,11	1,49	10,86	53,06	24,90	7,80
Macroregiunea Doi	97,26	2,53	16,33	44,68	26,27	7,45
Nord-Est	97,74	3,59	19,07	40,10	28,27	6,71
Sud-Est	96,79	1,52	13,72	49,04	24,35	8,16
Macroregiunea Trei	98,61	1,22	14,95	44,54	23,01	14,89
Sud-Muntenia	99,69	0,98	14,37	46,31	30,05	7,98
București-Ilfov	98,03	1,35	15,25	43,61	19,28	18,55
Macroregiunea Patru	98,72	1,83	17,92	42,95	25,36	10,66
Sud-Vest Oltenia	98,99	0,15	15,20	33,50	38,22	11,93
Vest	98,48	3,29	20,32	51,25	14,07	9,54

Sursa: elaborare proprie pe baza datelor Eurostat [E_ISPDF], luând în considerare întreprinderile cu 10 sau mai mulți angajați (datele pentru microîntreprinderi nu sunt disponibile) și toate activitățile (cu excepția agriculturii, silviculturii și pescuitului, precum și a industriei extractive), fără sectorul financiar [C10-S951_X_K].

*Legendă: culoare verde pentru România: deschis = peste media UE, dar sub Nord-Vest; închis = peste ambele. Culoare roșie pentru România: deschis = sub media UE, dar peste Nord-Vest; închis = sub ambele. Culoare verde pentru Nord-Vest: deschis = peste România, dar sub media UE; închis = peste ambele. Culoare roșie pentru Nord-Vest: închis = sub România și UE.



Analizând accesul la internet al angajaților în anul 2023, regiunea Nord-Vest înregistrează o pondere mai redusă a persoanelor ocupate care au acces la internet în scopuri profesionale (39,4%) comparativ cu media națională (41,8%) și media UE (61,4%). Cu toate acestea, la nivelul regiunilor din România, Nord-Vest se situează printre cele mai ridicate valori, fiind depășită doar de București-Ilfov (62,7%). În ceea ce privește întreprinderile, 73,5% dintre acestea din regiunea Nord-Vest au peste 10% dintre angajați cu acces la internet în scopuri profesionale, regiunea situându-se peste media națională (65,1%), dar sub media UE (89,1%). Totuși, doar 24,4% dintre întreprinderile din Nord-Vest au peste 50% dintre angajați cu acces la internet în scopuri profesionale, ușor sub media națională (25,6%) și mult sub media UE (51,3%).

Tabelul 4: Accesul la internet al angajaților, 2023

Regiune	% din persoanele angajate cu acces la internet în scopuri profesionale	% din întreprinderi în care peste 10% dintre angajați au acces la internet în scopuri profesionale	% din întreprinderi în care peste 50% dintre angajați au acces la internet în scopuri profesionale	% din întreprinderi în care cel puțin 10 angajați au acces la internet în scopuri profesionale
UE27	61,35	89,08	51,32	58
România	41,84	65,10	25,58	40,95
Macroregiunea Unu	37,24	70,78	21,35	38,93
Nord-Vest	39,38	73,52	24,36	42,94
Centru	34,82	67,47	17,73	34,07
Macroregiunea Doi	27,88	55,10	14,75	29,22
Nord-Est	31,92	57,71	16,82	31,62
Sud-Est	23,67	52,62	12,77	26,93
Macroregiunea Trei	54,28	74,32	41,98	57,02
Sud-Muntenia	28,42	53,88	15,25	30,85
București-Ilfov	62,71	85,16	56,15	70,89
Macroregiunea Patru	30,91	47,68	12,87	25,92
Sud-Vest Oltenia	22,49	39,65	7,70	18,01
Vest	36,71	54,74	17,42	32,86

Sursa: elaborare proprie pe baza datelor Eurostat [E_IUSE] și [P_IUSE], luând în considerare întreprinderile cu 10 sau mai mulți angajați (datele pentru microîntreprinderi nu sunt disponibile) și toate activitățile (cu excepția agriculturii, silviculturii și pescuitului, precum și a industriei extractive), fără sectorul financiar [C10-S951_X_K].

*Legendă: culoare verde pentru România: deschis = peste media UE, dar sub Nord-Vest; închis = peste ambele. Culoare roșie pentru România: deschis = sub media UE, dar peste Nord-Vest; închis = sub ambele. Culoare verde pentru Nord-Vest: deschis = peste România, dar sub media UE; închis = peste ambele. Culoare roșie pentru Nord-Vest: închis = sub România și UE.

Intensitatea digitală și utilizarea noilor tehnologii

În ceea ce privește ponderea întreprinderilor care utilizează servicii de **cloud computing** contra cost, furnizate prin internet²¹, valoarea pentru regiunea Nord-Vest în 2023 (17,5%) este sub media națională

²¹ Eurostat (n.d.), E_CC.



(18,4%) și mult sub media UE (45,3%), deși reprezintă a doua cea mai ridicată valoare dintre regiunile României, după București-Ilfov (41,1%).

În ceea ce privește utilizarea inteligenței artificiale, valorile înregistrate de întreprinderile din Nord-Vest sunt mai reduse decât media națională și decât media UE, pentru toate tipurile de tehnologii. În general, 99% dintre întreprinderile din regiunea Nord-Vest nu utilizează tehnologii de inteligență artificială, comparativ cu 98,1% în România și 90,1% în UE. **Întreprinderile din regiunea Nord-Vest au performanțe mai bune în ceea ce privește utilizarea sistemelor ERP** pentru partajarea informațiilor între diferite domenii funcționale, cu un nivel de 25,2%, peste media națională (22,6%), dar sub nivelul UE (43,4%). În ceea ce privește **utilizarea sistemelor CRM**, regiunea Nord-Vest (9,6%) se situează sub media națională (10,1%) și sub media UE (25,6%). În mod similar, regiunea Nord-Vest înregistrează valori mai scăzute decât România și UE în **utilizarea software-ului de tip business intelligence** (6%, comparativ cu 7,6% și, respectiv, 15,4%).

Întreprinderile din regiunea **Nord-Vest utilizează într-o măsură mai redusă facturi electronice compatibile cu procesarea automată** (31,7%), comparativ cu media națională (35,3%) și media UE (38,7%). În final, **ponderea întreprinderilor care realizează vânzări online (prin site-uri web, aplicații sau platforme de tip marketplace) este mai scăzută în regiunea Nord-Vest** (11,1%) decât în România (11,4%) și în UE (19,9%).

Cu toate acestea, **ponderea cifrei de afaceri generate din vânzări online este mai mare în regiunea Nord-Vest** (8,7%) decât media UE (7%; datele pentru România nu sunt disponibile).

Tabelul 5: Procentul întreprinderilor care utilizează inteligență artificială, pe tipuri de tehnologii, 2023

Regiune	Realizarea analizei limbajului scris (text mining)	Transformarea limbajului vorbit în format digital (recunoaștere vocală)	Generarea de text, vorbire sau cod de programare (generare de limbaj natural, sinteză vocală)	Identificarea obiectelor sau persoanelor pe baza imaginilor (recunoaștere de imagini, procesare de imagini)	Învățare automată (de exemplu, deep learning) pentru analiza datelor	Automatizarea diferitelor fluxuri de lucru sau sprijin în luarea deciziilor
UE27	2,90	2,55	2,10	2,17	2,60	2,99
România	1,12	0,54	0,75	0,50	0,60	0,65
<i>Macroregiunea Unu</i>	<i>0,68</i>	<i>0,41</i>	<i>0,52</i>	<i>0,46</i>	<i>0,45</i>	<i>0,52</i>
Nord-Vest	0,58	0,22	0,22	0,28	0,35	0,42
Centru	0,80	0,65	0,87	0,68	0,56	0,63
<i>Macroregiunea Doi</i>	<i>0,37</i>	<i>0,16</i>	<i>0,34</i>	<i>0,06</i>	<i>0,23</i>	<i>0,23</i>
Nord-Est	0,37	0,29	0,63	0,08	0,44	0,40
Sud-Est	0,37	0,04	0,06	0,04	0,04	0,07
<i>Macroregiunea Trei</i>	<i>2,16</i>	<i>1,11</i>	<i>1,50</i>	<i>0,99</i>	<i>1,16</i>	<i>1,27</i>
Sud-Muntenia	1,11	1,05	1,05	1,07	0,13	0,13
București-Ilfov	2,72	1,14	1,74	0,95	1,70	1,88
<i>Macroregiunea Patru</i>	<i>0,79</i>	<i>0,05</i>	<i>0,10</i>	<i>0,15</i>	<i>0,16</i>	<i>0,14</i>
Sud-Vest Oltenia	0,08	0,04	0,08	0,12	0,15	0,15
Vest	1,41	0,07	0,13	0,18	0,17	0,13

Regiune	Permite mișcarea fizică a echipamentelor prin decizii autonome bazate pe observarea mediului înconjurător (roboți autonomi, vehicule)	Întreprinderi care utilizează cel puțin o tehnologie de inteligență artificială	Întreprinderi care nu utilizează nicio tehnologie de inteligență artificială	Întreprinderi care utilizează cel puțin două tehnologii de inteligență artificială	Întreprinderi care utilizează cel puțin trei tehnologii de inteligență artificială	Întreprinderi care utilizează tehnologii de inteligență artificială și achiziționează servicii de cloud computing furnizate prin internet
UE27	0,92	8,06	90,12	4,08	2,08	6,25
România	0,15	1,51	98,13	1,15	0,78	1,25
<i>Macroregiunea Unu</i>	0,26	1,03	98,86	0,78	0,52	0,64
Nord-Vest	0,10	0,79	99,02	0,65	0,34	0,60
Centru	0,44	1,33	98,67	0,93	0,74	0,69
<i>Macroregiunea Doi</i>	0,07	0,64	98,33	0,38	0,34	0,53
Nord-Est	0,12	0,89	98,43	0,71	0,64	0,71
Sud-Est	0,02	0,41	98,25	0,06	0,06	0,35
<i>Macroregiunea Trei</i>	0,15	2,76	97,13	2,42	1,58	2,46
Sud-Muntenia	0,06	1,17	98,79	1,15	1,07	1,07
București-Ilfov	0,20	3,61	96,25	3,10	1,85	3,19
<i>Macroregiunea Patru</i>	0,09	0,90	98,74	0,14	0,14	0,82
Sud-Vest Oltenia	0,08	0,15	99,80	0,15	0,15	0,08
Vest	0,10	1,56	97,81	0,13	0,13	1,48

Sursa: elaborare proprie pe baza datelor Eurostat [E_AI_TTM], [E_AI_TSR], [E_AI_TNLG], [E_AI_TIR], [E_AI_TML], [E_AI_TPA] și [E_AI_TAR], luând în considerare întreprinderile cu 10 sau mai mulți angajați (datele pentru microîntreprinderi nu sunt disponibile) și toate activitățile (cu excepția agriculturii, silviculturii și pescuitului, precum și a industriei extractive), fără sectorul financiar [C10-S951_X_K].

*Legendă: culoare verde pentru România: deschis = peste media UE, dar sub Nord-Vest; închis = peste ambele. Culoare roșie pentru România: deschis = sub media UE, dar peste Nord-Vest; închis = sub ambele. Culoare verde pentru Nord-Vest: deschis = peste România, dar sub media UE; închis = peste ambele. Culoare roșie pentru Nord-Vest: închis = sub România și UE.

Tabelul 6 : Procentul întreprinderilor care utilizează ERP, CRM sau BI, 2023

Regiune	Întreprinderi care utilizează un sistem ERP pentru partajarea informațiilor între diferite domenii funcționale	Întreprinderi care utilizează software de tip Customer Relationship Management (CRM)	Întreprinderi care utilizează software de tip Business Intelligence (BI)
UE27	43,38	25,83	15,38
România	22,61	10,07	7,45
<i>Macroregiunea Unu</i>	22,09	8,77	5,24
Nord-Vest	25,24	9,59	5,97
Centru	18,29	7,78	4,35
<i>Macroregiunea Doi</i>	14,86	6,05	4,21
Nord-Est	21,36	7,61	5,97
Sud-Est	8,66	4,55	2,53



Regiune	Întreprinderi care utilizează un sistem ERP pentru partajarea informațiilor între diferite domenii funcționale	Întreprinderi care utilizează software de tip <i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	Întreprinderi care utilizează software de tip Business Intelligence (BI)
<i>Macroregiunea Trei</i>	31,13	15,69	12,38
Sud-Muntenia	13,50	5,71	3,32
București-Ilfov	40,48	20,98	17,18
<i>Macroregiunea Patru</i>	16,28	5,97	5,61
Sud-Vest Oltenia	10,46	3,80	2,84
Vest	21,39	7,87	8,05

Sursa: elaborare proprie pe baza datelor Eurostat [E_ERP1], [E_CRM1] și [E_ITBI], luând în considerare întreprinderile cu 10 sau mai mulți angajați (datele pentru microîntreprinderi nu sunt disponibile) și toate activitățile (cu excepția agriculturii, silviculturii și pescuitului, precum și a industriei extractive), fără sectorul financiar [C10-S951_X_K].

*Notă: culoare verde pentru România: deschis = peste media UE, dar sub Nord-Vest; închis = peste ambele. Culoare roșie pentru România: deschis = sub media UE, dar peste Nord-Vest; închis = sub ambele. Culoare verde pentru Nord-Vest: deschis = peste România, dar sub media UE; închis = peste ambele. Culoare roșie pentru Nord-Vest: închis = sub România și UE.

Tabelul 7: Utilizarea facturilor electronice, % din întreprinderi, 2023

Regiune	Facturi electronice compatibile cu procesarea automată	Facturi electronice necompatibile cu procesarea automată	Facturi pe hârtie
UE27	38,68	72,84	70,24
România	35,32	49,67	60,94
<i>Macroregiunea Unu</i>	34,82	53,53	65,32
Nord-Vest	31,72	62,13	68,30
Centru	38,56	43,15	61,73
<i>Macroregiunea Doi</i>	33,82	46,85	57,20
Nord-Est	40,16	47,85	60,20
Sud-Est	27,78	45,90	54,35
<i>Macroregiunea Trei</i>	37,08	51,41	59,72
Sud-Muntenia	43,57	51,15	71,98
București-Ilfov	33,64	51,55	53,22
<i>Macroregiunea Patru</i>	34,69	42,04	61,40
Sud-Vest Oltenia	33,29	43,54	69,23
Vest	35,92	40,73	54,52

Sursa: elaborare proprie pe baza datelor Eurostat [E_ERP1], [E_CRM1] și [E_ITBI], luând în considerare întreprinderile cu 10 sau mai mulți angajați (datele pentru microîntreprinderi nu sunt disponibile) și toate activitățile (cu excepția agriculturii, silviculturii și pescuitului, precum și a industriei extractive), fără sectorul financiar [C10-S951_X_K].

*Notă: culoare verde pentru România: deschis = peste media UE, dar sub Nord-Vest; închis = peste ambele. Culoare roșie pentru România: deschis = sub media UE, dar peste Nord-Vest; închis = sub ambele. Culoare verde pentru Nord-Vest: deschis = peste România, dar sub media UE; închis = peste ambele. Culoare roșie pentru Nord-Vest: închis = sub România și UE.



Tabelul 8: Utilizarea comerțului electronic, 2023

Regiune	% din întreprinderi cu vânzări online (prin site-uri web, aplicații sau platforme de tip marketplace)	% din cifra de afaceri a întreprinderilor provenită din vânzări online
UE27	19,95	6,97
România	11,38	:
Macroregiunea Unu	11,42	6,02
Nord-Vest	11,11	8,66
Centru	11,79	3,23
Macroregiunea Doi	9,44	2,54
Nord-Est	12,73	3,63
Sud-Est	6,31	1,60
Macroregiunea Trei	14,01	8,24
Sud-Muntenia	5,82	1,52
București-Ilfov	18,35	9,80
Macroregiunea Patru	8,13	3,52
Sud-Vest Oltenia	6,39	1,93
Vest	9,66	4,59

Sursa: elaborare proprie pe baza datelor Eurostat [E_AWSELL], luând în considerare întreprinderile cu 10 sau mai mulți angajați (datele pentru microîntreprinderi nu sunt disponibile) și toate activitățile (cu excepția agriculturii, silviculturii și pescuitului, precum și a industriei extractive), fără sectorul financiar [C10-S951_X_K].

*Notă: culoare verde pentru România: deschis = peste media UE, dar sub Nord-Vest; închis = peste ambele. Culoare roșie pentru România: deschis = sub media UE, dar peste Nord-Vest; închis = sub ambele. Culoare verde pentru Nord-Vest: deschis = peste România, dar sub media UE; închis = peste ambele. Culoare roșie pentru Nord-Vest: închis = sub România și UE.

Competențe digitale și forța de muncă în domeniul TIC

Există puține informații privind competențele digitale și forța de muncă în domeniul TIC la nivel regional. Conform Indicelui competitivității regionale, regiunea **Nord-Vest s-a situat pe locul 225 din 234 de regiuni ale UE în ceea ce privește ponderea persoanelor cu competențe digitale peste medie** (deși cinci regiuni din România au performanțe mai slabe) în anul 2022²². În ceea ce privește specialiștii TIC angajați, Tabloul de bord regional privind inovarea plasează regiunea Nord-Vest pe poziția 198 la nivelul UE, cu un scor de 40,5 raportat la media UE și 79,6 raportat la nivelul României.²³

Utilizând datele Eurostat pentru **sectorul CAEN J**²⁴ la nivel NUTS 2, regiunea Nord-Vest avea 24,3 mii de persoane ocupate în anul 2024, reprezentând o creștere de 14,1% față de anul 2015 (sub creșterea înregistrată la nivel național și la nivelul UE, de 20,1%, respectiv 49,2%). Aceasta reprezenta 2,2% din totalul ocupării la nivel regional (față de 1,9% în anul 2015) și 11,8% din totalul ocupării la nivel național

²² Comisia Europeană (2022), *Indicele de competitivitate regională al UE 2.0*. A se vedea, de asemenea, OECD (2025), *Preparing for Demographic Change in Nord-Vest, Romania*, OECD Regional Development Studies.

²³ Comisia Europeană (2025), *Tabloul de bord european al inovării 2025 - profil de țară România*.

²⁴ Secțiunea J NACE (Informații și comunicații) include producția și distribuția de informații și produse culturale, activități IT și prelucrarea datelor.



În sectorul J, situând regiunea Nord-Vest sub nivelurile național și european, dar pe locul al doilea după regiunea București-Ilfov.

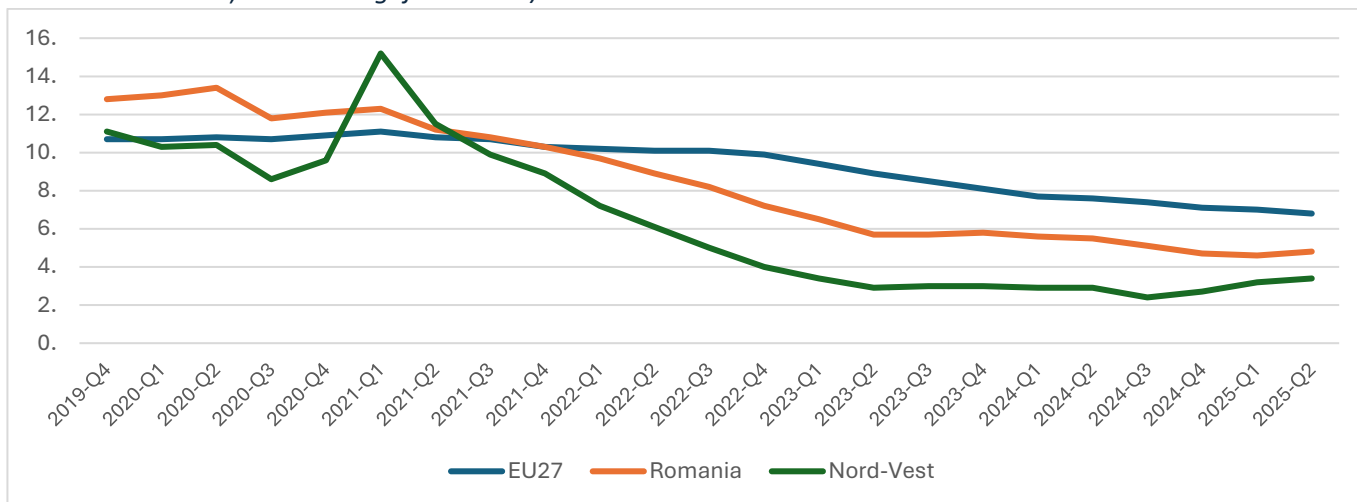
De asemenea, Eurostat furnizează date privind cererea de pe piața muncii pentru specialiști TIC, pe baza anunțurilor de angajare online la nivel NUTS 2. Acest indicator poate fi utilizat ca proxy pentru cererea întreprinderilor din regiune pentru specialiști TIC. Conform celor mai recente date disponibile (aferețe trimestrului 2 din anul 2025), anunțurile online pentru acest tip de lucrători reprezentau 3,4% din totalul anunțurilor din regiunea Nord-Vest, în creștere de la 2,9% în trimestrul al II-lea al anului 2024. Însă, această pondere rămâne sub nivelul național (4,8%) și sub media UE (6,8%) și s-a menținut constant mai scăzută începând cu mijlocul anului 2021.

Tabelul 9: Număr de angajați în sectorul Informații și comunicații (Secțiunea J CAEN)

Regiune	2015			2020			2024		
	Număr total (mii)	% din totalul angajaților	% din totalul Secțiunii J CAEN în România	Număr total (mii)	% din totalul angajaților	% din totalul Secțiunii J CAEN în România	Număr total (mii)	% din totalul angajaților	% din totalul Secțiunii J CAEN în România
UE27	5.305,5	2,9%	:	6.617,9	3,5%	:	7.916,9	3,9%	:
România	171,9	2,1%	100%	190,8	2,3%	100%	206,4	2,7%	100%
Macroregiunea Unu	43,8	2,2%	25,5%	33,3	1,6%	17,5%	44,5	2,2%	21,6%
Nord-Vest	21,3	1,9%	12,4%	18,1	1,6%	9,5%	24,3	2,2%	11,8%
Centru	22,6	2,5%	13,1%	15,2	1,7%	8,0%	20,1	2,2%	9,7%
Macroregiunea Doi	24,9	1,0%	14,5%	29,3	1,2%	15,4%	23,8	1,1%	11,5%
Nord-Est	16,7	1,1%	9,7%	21,0	1,4%	11,0%	16,8	1,3%	8,1%
Sud-Est	8,2	0,9%	4,8%	8,2	0,9%	4,3%	7,0	0,8%	3,4%
Macroregiunea Trei	84,6	3,7%	49,2%	113,5	4,9%	59,5%	111,6	4,8%	54,1%
Sud-Muntenia	11,0	0,9%	6,4%	10,9	0,9%	5,7%	12,0	1,1%	5,8%
București-Ilfov	73,6	6,8%	42,8%	102,7	9,0%	53,8%	99,6	8,5%	48,3%
Macroregiunea Patru	18,5	1,2%	10,8%	14,7	1,0%	7,7%	26,5	1,9%	12,8%
Sud-Vest Oltenia	7,5	1,0%	4,4%	:	:	:	10,4	1,5%	5,0%
Vest	11,0	1,5%	6,4%	9,3	1,3%	4,9%	16,1	2,4%	7,8%

Sursa: elaborare proprie pe baza datelor [lfst_r_lfe2en2].

Figura 1: Cererea de pe piața muncii pentru specialiști TIC în anunțurile de angajare online (% din totalul anunțurilor de angajare online)



Sursa: elaborare proprie pe baza datelor [isoc_sk_oja1].

Principalele bariere în domeniul digitalizării

Există puține analize care identifică principalele bariere în domeniul digitalizare în regiunea Nord-Vest. Un studiu realizat de Dăniloia și Grigoruță (2023)²⁵, în care respondenții au participat la un sondaj, a identificat următoarele blocaje:

- **Înțelegerea redusă a strategiei de digitalizare a companiei la nivelul angajaților** poate îngreuna implementarea noilor instrumente digitale de lucru.
- **Rezistența angajaților la schimbare** în ceea ce privește noile instrumente IT este ridicată. Majoritatea eșecurilor în implementarea noilor sisteme IT în cadrul companiilor sunt cauzate de lipsa de motivație a angajaților de a utiliza aceste instrumente.
- **Adaptarea la nevoile clienților în ceea ce privește produsele și serviciile este insuficientă**, iar **lipsa unei infrastructuri software specializate** este identificată ca principală cauză.
- **Datele nu sunt colectate și analizate automat**, ceea ce reduce capacitatea managerilor de a lua decizii bazate pe date în timp real.

²⁵ Dăniloia D.F. și Grigoruță M.V.B. (2023), The Impact of Digitalization on Operational Management in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in the North-East Romania Region, *Review of Economic & Business Studies*, vol. 16(2), pp. 99-113.



4. Verificarea teoriei schimbării pentru intervenția evaluată

Teoria schimbării aferentă RSO 1.2 din cadrul Programului Regional Nord-Vest 2021-2027 reflectă o viziune strategică integrată asupra modului în care intervențiile contribuie la sprijinirea și consolidarea transformării digitale a întreprinderilor, cu accent pe IMM-uri. Intervențiile prevăzute în cadrul acestui obiectiv specific sunt necesare ca urmare a nivelului general scăzut al investițiilor IMM-urilor în tehnologii digitale în regiune, ceea ce implică un proces incomplet sau insuficient de digitalizare a mediului antreprenorial în raport cu potențialul existent, limitând capacitatea companiilor de a se moderniza, de a deveni competitive și de a-și consolida poziția pe piață.

Analiza teoriei schimbării pornește de la identificarea nevoilor, clarifică resursele disponibile (inputuri), descrie categoriile de intervenții planificate (activități), estimează schimbările concrete și mai puțin concrete asociate acestora (rezultate imediate și intermediare) și, în final, examinează efectele pe termen mediu și lung (impact), într-un context modelat de precondiții, factori favorizanți și potențiale riscuri.

Identificarea nevoilor principale

Primul pas în reconstruirea teoriei schimbării constă în identificarea nevoilor fundamentale care justifică intervențiile planificate la nivelul RSO 1.2 și în verificarea menținerii relevanței acestora în prezent. Aceste nevoi au fost evidențiate și documentate încă din etapa de elaborare a programului, reprezentând un punct esențial în definirea intervențiilor și a țințelor aferente, precum și în stabilirea alocărilor financiare corespunzătoare. În justificarea alegerii acestui obiectiv specific, programul a făcut referire la rapoartele de țară elaborate în cadrul Semestrului European, care au evidențiat întârzieri în atingerea obiectivelor asumate în ceea ce privește digitalizarea economiei naționale în ansamblu (acoperind, implicit, și contextul regional), atât la nivelul sectorului privat, cât și al celui public, cu un accent deosebit pe necesitatea continuării investițiilor în securitate cibernetică.

Aceste constatări sunt confirmate de analiza actualizată a contextului național realizată în subcapitolul 3.2.1. De exemplu, deși România înregistrează cea mai mare rată de utilizare a internetului de mare viteză din UE pentru conexiuni de peste 100 Mbps, continuă să aibă performanțe reduse în ceea ce privește implementarea tehnologiei 5G. În plus, companiile din România sunt reticente în a integra noile tehnologii, precum inteligența artificială, *cloud computing-ul* și analiza datelor, în activitățile lor. Totodată, România se situează pe locul 26 în UE în ceea ce privește utilizarea vânzărilor online de către întreprinderi, iar în domeniul securității cibernetică a făcut mai puțini pași decât media UE pentru protejarea datelor în mediul online. Alte provocări încă existente la nivel național includ lipsa competențelor digitale de bază, nivelul scăzut de ocupare a specialiștilor TIC și, în ciuda unor progrese notabile, o performanță inferioară mediei UE în ceea ce privește serviciile publice digitale destinate mediului de afaceri. De asemenea, analiza literaturii de specialitate prezentată în ultimul paragraf al secțiunii 3.2.1 a evidențiat nivelul redus de cunoștințe al IMM-urilor privind procesul de digitalizare, dificultățile acestora în navigarea opțiunilor tehnologice existente, precum și tendința de a investi mai puțin în digitalizare comparativ cu omologii din UE, în principal din cauza accesului limitat la finanțare.



În ceea ce privește nevoile regionale în domeniul digitalizării, programul evidențiază faptul că regiunea Nord-Vest înregistrează performanțe scăzute în digitalizarea întreprinderilor, în special din cauza accesului dificil la finanțare, precum și a progresului redus în implementarea conceptelor de tip „*smart city*”, în digitalizarea administrațiilor publice (în special în mediul rural) și în dezvoltarea serviciilor publice digitale. De asemenea, în descrierea intervențiilor propuse în cadrul acestui obiectiv specific, cu referire la IMM-uri, programul subliniază că procesul de digitalizare este insuficient dezvoltat în raport cu potențialul existent, determinat de acoperirea cu servicii de internet de bună calitate. Costurile relativ ridicate asociate tranziției de la offline la online, precum și riscurile legate de securitatea tranzacțiilor se numără printre principalele obstacole care încetinesc transformarea digitală.

Analiza datelor privind contextul regional, realizată în subcapitolul 3.2.2, confirmă relevanța nevoilor, precum și potențialul existent identificat de program. De exemplu, majoritatea companiilor dispun de viteze de conectare la internet cuprinse între 100 Mb/s și 500 Mb/s, ponderea acestora fiind mai mare decât media la nivelul UE și la nivel național, însă regiunea rămâne în urmă în ceea ce privește conexiunile de viteză mai mare. În plus, comparativ cu media UE și cea națională, regiunea înregistrează o pondere mai redusă a persoanelor angajate care au acces la internet în scop profesional, precum și o pondere mai scăzută a întreprinderilor în care peste 50% dintre angajați utilizează internetul în scopuri profesionale, chiar dacă, în comparație cu celelalte regiuni ale României, este depășită doar de regiunea București-Ilfov. Regiunea Nord-Vest prezintă, de asemenea, o pondere mai redusă a întreprinderilor care utilizează servicii de *cloud computing* contra cost și, în special, tehnologii de inteligență artificială. Performanța este mai bună în ceea ce privește utilizarea sistemelor de tip ERP, însă se observă o utilizare mai redusă a soluțiilor CRM și a aplicațiilor de tip business intelligence. De asemenea, întreprinderile din regiunea Nord-Vest utilizează într-o măsură mai mică facturi electronice care pot fi procesate automat, precum și vânzări online, în ciuda faptului că ponderea cifrei de afaceri generate din vânzări online este mai mare în regiune comparativ cu media UE. Totodată, regiunea înregistrează performanțe scăzute în ceea ce privește competențele digitale și ocuparea în sectorul TIC, iar cererea de specialiști IT, deși au existat unele progrese în ultimii ani, rămâne sub media națională și europeană. Provocările suplimentare, evidențiate în urma analizei literaturii de specialitate, includ nivelul redus de înțelegere a strategiei de digitalizare la nivelul angajaților, rezistența ridicată la schimbare în ceea ce privește adoptarea noilor instrumente IT și adaptarea insuficientă la nevoile clienților în materie de produse și servicii, pe fondul lipsei unei infrastructuri software specializate.

Numărul ridicat de cereri de finanțare (477) depuse în cadrul apelului PRNV/2023/121/1 confirmă interesul crescut al IMM-urilor din regiune pentru obținerea de sprijin financiar destinat investițiilor în digitalizare la nivelul întreprinderilor. În același timp, așa cum arată analiza datelor de monitorizare și a celor colectate din interviuri (a se vedea capitolul 5 al raportului de evaluare), numărul mare de proiecte respinse indică faptul că apelul a fost perceput ca o oportunitate de modernizare a companiilor, inclusiv de către întreprinderi care nu aveau întotdeauna o strategie clară de digitalizare. Această percepție poate indica nevoia unei analize mai aprofundate a posibilității ca pe viitor activitățile dedicate transformării digitale a IMM-urilor să fie integrate într-un apel general dedicat creșterii competitivității IMM-urilor, în care activitățile specifice legate de digitalizarea întreprinderii să reprezinte o categorie distinctă de activități eligibile, care să contribuie la obiectivul



general al creșterii competitivității întreprinderilor, comun și celorlalte cinci apeluri lansate deja la nivelul RSO 1.3 în regiunea Nord-Vest.

De asemenea, analiza cererilor de finanțare pentru primele 37 de operațiuni selectate până la finalul anului 2025 arată că, în medie, fiecare proiect are în vedere 11 din cele 12 tehnologii digitale incluse în indicatorul de rezultat RCR13. Acest lucru poate arată și că IMM-urile finanțate își propun să își îmbunătățească semnificativ nivelul de digitalizare, pentru a depăși o serie de probleme care le afectează eficiența operațională, capacitatea de a reacționa rapid la schimbările pieței și competitivitatea într-un context economic incert. Pe de altă parte, acest lucru poate evidenția și un comportament din partea unora dintre beneficiari bazat pe disponibilitatea oportunităților, care pentru a-și maximiza punctajul obținut în etapa de evaluare tehnică și financiară, au încercat să acopere, poate uneori artificial, cât mai multe dintre cele 12 tehnologii digitale incluse în indicatorul de rezultat RCR13, având în vedere faptul că în grila ETF, la criteriul 1.1 se punctează numărul de tehnologii digitale selectate.

Unul din interviurile realizate cu un actor din regiune (ACRAFE) confirmă aceste concluzii și oferă detalii suplimentare despre contextul regional. Nevoia de digitalizare a IMM-urilor rămâne ridicată, iar interesul antreprenorilor pentru transformarea digitală este vizibil. Acest lucru este reflectat de participarea numeroasă, adesea peste 100 de persoane, la evenimentele și sesiunile de informare dedicate, ceea ce arată atât deschiderea către modernizare, cât și nevoia clară de sprijin. În același timp, există diferențe semnificative în regiune. Deși există centre economice dezvoltate, multe companii, în special din afara marilor orașe, funcționează în continuare cu un nivel redus de digitalizare, bazându-se pe instrumente de bază și procese tradiționale. În unele cazuri, antreprenorii întâmpină dificultăți chiar și în utilizarea unor instrumente digitale simple, ceea ce arată că este nevoie nu doar de finanțare, ci și de sprijin tehnic. Printre principalele nevoi se numără implementarea unor sisteme integrate de tip ERP/CRM, automatizarea proceselor, utilizarea aplicațiilor de inteligență artificială, instrumente digitale pentru achiziții și gestionarea documentelor, precum și sprijin specializat pentru alegerea și implementarea soluțiilor potrivite. De asemenea, există un decalaj semnificativ între companiile care folosesc deja tehnologii avansate și cele care depind încă de procese manuale, care implică utilizarea mai multor fișiere și transferuri repetitive de date, ceea ce crește riscul de erori și ineficiențe.

Panelul de experți realizat în cadrul activităților de evaluare a evidențiat relevanța tehnologiilor frecvent finanțate, precum CRM și ERP, în corelație cu nevoile reale ale IMM-urilor la nivel regional, subliniind totodată faptul că regiunea Nord-Vest înregistrează deja performanțe relativ solide în raport cu anumiți indicatori de digitalizare. Deși implementarea sistemelor CRM și ERP este, în general, necesară, în special în cazul IMM-urilor, pentru centralizarea informațiilor și automatizarea proceselor administrative, acestea nu sunt suficiente pentru susținerea competitivității, fiind necesară adoptarea unei abordări integrate a digitalizării, care să vizeze inclusiv procesele operaționale și pe cele specifice fiecărui sector de activitate. Alegerea tehnologiilor este dependentă de specificul fiecărei afaceri: de exemplu, sectorul serviciilor de consultanță poate valorifica instrumente bazate pe inteligență artificială, în timp ce alte domenii pot necesita soluții precum BIM, machine learning sau *Internet of Things* (IoT). De asemenea, a fost evidențiată interdependența dintre nivelul de digitalizare și competențele forței de muncă, remarcându-se că deficitul de competențe digitale de bază în rândul angajaților poate constitui un factor limitativ în procesul de implementare, ceea ce evidențiază



necesitatea unor măsuri complementare orientate spre dezvoltarea competențelor digitale aplicate. În același timp, s-a remarcat faptul că soluțiile avansate, precum sistemele personalizate de management al cunoștințelor, implică costuri ridicate, fiind, în practică, mai accesibile organizațiilor de dimensiuni mari decât IMM-urilor de mici dimensiuni.

În plus, panelul de experți a analizat tipurile de sprijin necesare IMM-urilor, în afară de asistența financiară. Au fost identificate instrumente complementare, precum mentoratul, consultanța, sprijinul personalizat și schimbul de bune practici, ca fiind esențiale pentru consolidarea capacității IMM-urilor de a adopta digitalizarea într-un mod sustenabil, confirmând totodată o serie de aspecte evidențiate în literatura de specialitate. Reticența angajaților față de adoptarea noilor tehnologii a fost evidențiată ca o barieră majoră, determinată de factori precum lipsa de deschidere față de schimbare, teama de automatizare și percepțiile privind intensificarea monitorizării, toate acestea putând afecta procesul de transformare digitală. De asemenea, s-a constatat că activitățile de formare sunt insuficient dezvoltate, fiind preponderent orientate spre competențe digitale de bază și neacoperind utilizarea avansată sau integrarea instrumentelor digitale, ceea ce conduce la subutilizarea tehnologiilor existente, inclusiv a celor bazate pe inteligență artificială. Un alt obstacol semnificativ evidențiat a fost dificultatea de a transpune procesele de business în cerințe tehnice, în ciuda faptului că acestea sunt bine înțelese la nivel managerial. În acest context, rolul unui analist de business intern, care să faciliteze corelarea dintre nevoile organizaționale și soluțiile IT, a fost considerat esențial, însă dificil de standardizat la nivelul IMM-urilor.

Resursele programului, intervențiile planificate și rezultatele preconizate

Ca răspuns strategic la nevoile identificate, în cadrul Priorității 1, resursele financiare alocate pentru RSO 1.2 se ridică la 82.675.147,15 lei (16.764.705,91 euro), inclusiv cofinanțarea națională de 15%. Aceste resurse sprijină implementarea principalei intervenții prevăzute în cadrul acestui obiectiv specific, respectiv „Transformarea digitală a IMM-urilor”, care are ca scop contribuția la:

- creșterea nivelului de digitalizare al IMM-urilor, prin adoptarea tehnologiilor și instrumentelor digitale pentru inovarea modelelor de afaceri și gestionarea activităților de producție;
- îmbunătățirea experienței utilizatorilor și a clienților, prin utilizarea tehnologiilor digitale pentru creșterea vizibilității;
- încurajarea utilizării datelor în analiză și în procesul decizional, precum și creșterea eficienței activităților desfășurate și adoptarea de soluții pentru asigurarea securității cibernetice.

Investițiile potențiale ale IMM-urilor care urmează să fie finanțate vizează organizarea și planificarea producției, activitățile administrative ale companiilor, digitalizarea proceselor tehnologice existente (automatizare), precum și serviciile digitale. În mod specific, sunt avute în vedere următoarele tipuri de acțiuni:

- investiții pentru adoptarea tehnologiilor, echipamentelor, instrumentelor și serviciilor digitale, care contribuie la inovarea modelelor de afaceri și sunt necesare pentru transformarea digitală;
- investiții pentru creșterea utilizării tehnologiilor digitale de către întreprinderi, în vederea creșterii vizibilității, cum ar fi dezvoltarea de site-uri adaptate activităților de comerț electronic;
- dezvoltarea și implementarea de soluții pentru asigurarea securității cibernetice;



- investiții pentru creșterea utilizării tehnologiilor digitale în scopul îmbunătățirii productivității, inclusiv finanțarea introducerii conexiunilor de internet de mare viteză în cadrul companiilor.

Resursele alocate au fost utilizate în cadrul apelului de proiecte PRNV/2023/121/1, lansat în septembrie 2024 și închis în noiembrie 2024, în cadrul căruia au fost depuse 477 de cereri de finanțare, dintre care 52 de proiecte au fost selectate până la 31 martie 2026 (a se vedea capitolul 5.1 pentru detalii suplimentare). Pentru a monitoriza progresul RSO în raport cu rezultatele așteptate, programul utilizează trei indicatori de realizare (RCO01, RCO02 și RCO13) și un indicator de rezultat (RCR13):

- RCO01- Întreprinderi care beneficiază de sprijin (din care: microîntreprinderi, întreprinderi mici, mijlocii și mari);
- RCO02- Întreprinderi care beneficiază de sprijin sub formă de granturi;
- RCO13- Valoarea serviciilor, produselor și proceselor digitale dezvoltate pentru întreprinderi;
- RCR13- Întreprinderi care ating un nivel ridicat de digitalizare.

În ceea ce privește indicatorul de rezultat (RCR13), se consideră că un proiect atinge un nivel ridicat de digitalizare doar dacă utilizează cel puțin 7 din cele 12 tehnologii digitale. Alegerea acestui indicator este justificată, deoarece permite monitorizarea contribuției reale a programului la adoptarea tehnologiilor digitale de către IMM-urile finanțate, pe baza nivelului de digitalizare asumat prin proiectele propuse. De asemenea, cele 12 componente ale indicatorului RCR13 sunt corelate cu unele dintre principalele variabile ale indicelui DESI, ceea ce face ca acest indicator să fie adecvat pentru monitorizarea progresului regiunii, atât în raport cu celelalte regiuni din România, cât și la nivelul Uniunii Europene.

Cu toate acestea, astfel cum a fost evidențiat în cadrul focus grupului, deși indicatori precum RCR13 oferă un cadru util și coerent pentru măsurarea adoptării tehnologiilor digitale, aceștia prezintă anumite limitări în ceea ce privește surprinderea gradului real de transformare digitală realizat la nivelul întreprinderilor. În mod specific, RCR13 măsoară în principal existența sau adoptarea anumitor tehnologii și poate să nu reflecte în totalitate măsura în care soluțiile digitale sunt integrate efectiv în procesele de afaceri, practicile organizaționale și modelele strategice ale firmelor. Astfel, există riscul ca digitalizarea să fie interpretată preponderent ca achiziție de echipamente sau software, și nu ca un proces mai amplu de transformare, care poate genera îmbunătățiri sustenabile în ceea ce privește productivitatea, competitivitatea, capacitatea de inovare și relația cu clienții. Din acest motiv, indicatorii cantitativi ar trebui completați printr-o evaluare calitativă a relevanței, integrării și utilizării efective a soluțiilor digitale în modelul de afaceri al IMM-urilor. În acest sens, Programul Regional Nord-Vest a introdus sub-indicatori care detaliază tipurile de rezultate/contribuții ale proiectelor pentru fiecare tehnologie sau dimensiune a intensității digitale. Totodată, utilizarea indicatorului RCR13 trebuie analizată și din perspectiva tipului de rezultate pe care proiectele sunt așteptate să le genereze. Astfel, apelul de proiecte prevede o creștere minimă estimată a productivității întreprinderilor, aspect care reprezintă un rezultat mai tangibil, dar care depinde, în același timp, și de o serie de factori externi, aflați în afara controlului companiilor și al sistemului de monitorizare. În consecință, deși RCR13, împreună cu sub-indicatorii introduși, poate servi scopului de monitorizare a rezultatelor, acesta nu este suficient pentru a descrie și cartografia impactul intervenției. Prin urmare, se recomandă utilizarea și a altor indicatori în cadrul evaluărilor de impact ex-post, pe termen mediu și lung, pentru a verifica dacă performanța companiilor sprijinite a crescut efectiv într-o măsură



semnificativ mai mare comparativ cu performanța unui grup similar de companii din regiunea Nord-Vest.

Din perspectiva monitorizării, ar putea fi introduși indicatori suplimentari pentru a măsura calitatea, gradul de integrare și impactul proceselor de transformare digitală asupra activității întreprinderilor. Totodată, chiar dacă RCR13 nu reprezintă un indicator ideal, acesta face referire la conceptul de intensitate digitală și la cadrul Eurostat pentru Indicele DESI, reprezentând, în același timp, o soluție relativ ușor de utilizat din perspectiva monitorizării rezultatelor directe în cadrul unui program FEDR.

Rezultate imediate

În contextul RSO 1.2 și al operațiunilor finanțate, rezultatele imediate vizează în principal:

- **Creșterea nivelului de automatizare a proceselor și îmbunătățirea gestionării resurselor interne:** prin intervențiile finanțate, IMM-urile pot utiliza tehnologii digitale pentru a automatiza sarcinile repetitive, a reduce munca manuală și a utiliza mai eficient resursele (timp, personal, materiale);
- **Extinderea prezenței online și îmbunătățirea interacțiunii cu clienții:** instrumentele digitale, precum site-urile web, rețelele sociale și platformele de comerț electronic, permit IMM-urilor să ajungă la un public mai larg și să comunice mai direct și mai eficient cu clienții;
- **Utilizarea conexiunilor de mare viteză și a soluțiilor digitale pentru eficientizarea fluxurilor de lucru:** conexiunile rapide la internet și sistemele digitale facilitează schimbul rapid de date, colaborarea și desfășurarea mai eficientă a proceselor interne;
- **Îmbunătățirea protecției datelor și a securității tranzacțiilor:** măsurile avansate de securitate digitală ajută IMM-urile să protejeze informațiile sensibile și să asigure desfășurarea în condiții de siguranță a tranzacțiilor online.

Pentru a evalua contribuția intervențiilor la aceste rezultate, analiza a avut în vedere nivelul de utilizare a tehnologiilor digitale pe care proiectele selectate intenționează să le adopte (respectiv cele 12 componente ale indicatorului RCR13). Fiecare tehnologie poate contribui, de fapt, la unul sau mai multe rezultate imediate. Cele 37 de proiecte analizate indică un nivel ridicat de utilizare a tehnologiilor digitale, întrucât, în medie, sunt vizate 11 din cele 12 tehnologii. Prin urmare, operațiunile finanțate au potențialul de a contribui la atingerea tuturor celor patru rezultate imediate identificate. În ansamblu, analiza arată că rezultatele orientate către clienți (prezența online și gestionarea datelor și a tranzacțiilor) sunt susținute de un set larg de tehnologii utilizate în mod generalizat, în timp ce rezultatele legate de eficiența internă și infrastructură se bazează pe un set mai specific de tehnologii:

- Creșterea nivelului de automatizare a proceselor și îmbunătățirea gestionării resurselor interne sunt susținute în principal de utilizarea serviciilor de cloud computing și a instrumentelor digitale interne, precum facturarea electronică. Aceste tehnologii oferă baza pentru reorganizarea modului de gestionare a resurselor și pentru îmbunătățirea automatizării. Totuși, accesul la internet rămâne esențial pentru utilizarea eficientă a acestor instrumente digitale, chiar dacă unele proiecte dispun deja de conexiuni pentru angajați sau de internet de mare viteză la momentul depunerii.



- Extinderea prezenței online a companiilor și îmbunătățirea interacțiunii cu clienții se realizează prin utilizarea unor tehnologii precum site-urile web, opțiuni online avansate, prezența în rețelele sociale, serviciile de publicitate și comerțul electronic. Faptul că majoritatea acestor componente se regăsesc în toate cele 37 de proiecte analizate indică un accent clar și constant pe creșterea vizibilității digitale și pe relația cu clienții.
- Utilizarea conexiunilor de mare viteză și a soluțiilor digitale pentru eficientizarea fluxurilor de lucru este legată în principal de accesul la internet, conexiunile *broadband*, dispozitivele mobile și serviciile de *cloud computing*. Deși unele dintre cerințele privind accesul la internet erau deja îndeplinite de beneficiari la momentul depunerii cererilor de finanțare, serviciile de cloud computing sunt utilizate în toate cele 37 de proiecte analizate.
- Îmbunătățirea procesării datelor clienților și a tranzacțiilor este susținută în principal de opțiunile online avansate, serviciile de cloud computing și facturarea electronică. Aceste tehnologii permit companiilor să colecteze, să gestioneze și să utilizeze mai eficient datele clienților, facilitând legătura dintre interacțiune și tranzacție. Pe lângă serviciile de cloud, și opțiunile online avansate se regăsesc în toate cele 37 de proiecte analizate.

Un aspect important de luat în considerare este **rolul specialiștilor TIC**, care sunt implicați în toate cele 37 de proiecte selectate, unele IMM-uri apelând chiar la mai mult de un specialist. Aceștia contribuie transversal la atingerea celor patru rezultate imediate. Specialiștii TIC pot contribui la proiectarea, implementarea și mentenanța sistemelor digitale care automatizează sarcinile repetitive și optimizează fluxurile de lucru. De asemenea, aceștia sprijină integrarea soluțiilor software (precum sistemele ERP), care îmbunătățesc coordonarea și utilizarea eficientă a resurselor interne. Totodată, pot dezvolta și gestiona site-uri web, platforme de comerț electronic și instrumente de comunicare digitală. De asemenea, susțin utilizarea analizei de date și a sistemelor CRM pentru o mai bună înțelegere a comportamentului clienților și pentru îmbunătățirea relației cu aceștia. În plus, specialiștii TIC asigură existența unei infrastructuri IT fiabile și performante, inclusiv rețele rapide, servicii de cloud și instrumente de colaborare, facilitând comunicarea rapidă și desfășurarea eficientă a activităților. Aceștia sprijină, de asemenea, implementarea măsurilor de securitate cibernetică, precum criptarea datelor, sistemele de plăți securizate, firewall-urile și protocoalele de protecție a datelor, contribuind la respectarea cerințelor legale și la protejarea informațiilor sensibile. În final, așa cum reiese din analiza informațiilor colectate în cadrul interviurilor, specialiștii TIC au avut un rol esențial în consolidarea capacității administrative și a expertizei companiilor, contribuind la pregătirea adecvată a proiectelor, la selectarea și adoptarea celor mai potrivite tehnologii digitale, precum și la coordonarea și gestionarea acestora.

Tabelul 10: Contribuția nivelului de digitalizare și a subindicatorilor aferenți la rezultatele imediate

Componente ale nivelului de digitalizare	Numărul de proiecte selectate care includ aceste tehnologii	Creșterea automatizării proceselor și îmbunătățirea gestionării resurselor internet	Extinderea prezenței online și îmbunătățirea interacțiunii cu clienții	Utilizarea conexiunilor de mare viteză și a soluțiilor digitale pentru eficientizarea fluxurilor de lucru	Îmbunătățirea protecției datelor și a securității tranzacțiilor
1 - Internet pentru angajați	31				
2 - Specialiști TIC	37				



Componente ale nivelului de digitalizare	Numărul de proiecte selectate care includ aceste tehnologii	Creșterea automatizării proceselor și îmbunătățirea gestionării resurselor internet	Extinderea prezenței online și îmbunătățirea interacțiunii cu clienții	Utilizarea conexiunilor de mare viteză și a soluțiilor digitale pentru eficientizarea fluxurilor de lucru	Îmbunătățirea protecției datelor și a securității tranzacțiilor
3 - Internet de mare viteză (<i>broadband</i>)	24				
4 - Dispozitive mobile cu acces la internet	35				
5 - Site web	37				
6 - Opțiuni online avansate	37				
7 - Prezență în rețelele sociale	37				
8 - Servicii de publicitate	37				
9 - Servicii de <i>cloud computing</i>	37				
10 - Facturare electronică	32				
11 - Comerț electronic	36				
12 - Vânzări online care depășesc 10% din totalul vânzărilor	33				

Sursa: elaborări ale echipei de evaluare în baza datelor din cererile de finanțare.

Notă: celulele marcate cu albastru deschis indică faptul că unele sau toate proiectele selectate contribuie la cele patru tipuri de rezultate imediate, pe baza analizei componentelor indicatorului RCR13.

Rezultate intermediare

În ceea ce privește rezultatele intermediare, sprijinul acordat IMM-urilor în cadrul RSO 1.2 vizează în principal **transformarea digitală a proceselor interne și a relației cu clienții**. Prin adoptarea tehnologiilor digitale, IMM-urile își pot reorganiza și îmbunătăți atât activitățile interne, cât și modul de interacțiune cu clienții. La nivel intern, instrumente precum platformele de colaborare, sistemele digitale de gestionare a documentelor și aplicațiile integrate contribuie la îmbunătățirea comunicării, coordonării și procesului decizional. La nivel extern, canale digitale precum site-urile web, aplicațiile și sistemele CRM permit IMM-urilor să ofere servicii mai rapide, mai personalizate și mai coerente pentru clienți.

Sprijinul acordat prin program se reflectă și în **creșterea eficienței proceselor de producție și livrare**. Utilizarea instrumentelor digitale și a automatizării permite IMM-urilor să își optimizeze planificarea producției, să monitorizeze operațiunile în timp real și să reducă blocajele. Tehnologiile precum analiza datelor sau sistemele digitale de gestionare a lanțului de aprovizionare contribuie la creșterea acurateței, reducerea timpilor de întrerupere și la livrarea mai rapidă și mai fiabilă a produselor și serviciilor.



În final, transformarea digitală contribuie la **reducerea costurilor** prin automatizarea sarcinilor repetitive, diminuarea intervențiilor manuale și reducerea erorilor. De asemenea, permite IMM-urilor să utilizeze mai eficient resurse precum energia, materialele și forța de muncă. În plus, instrumentele digitale pot reduce costurile operaționale, de exemplu, prin facilitarea muncii la distanță, digitalizarea documentelor și îmbunătățirea gestionării stocurilor, contribuind astfel la creșterea eficienței generale a activităților.

Având în vedere experiența IMM-urilor selectate pentru cele două studii de caz, precum și rezultatele sondajului de opinie, este evident că proiectele finanțate pot contribui la aceste rezultate intermediare. Proiectele analizate contribuie în mod semnificativ la transformarea digitală a IMM-urilor, prin reorganizarea proceselor interne și a modului de interacțiune cu clienții. La nivel intern, acestea eficientizează fluxurile de lucru, îmbunătățesc colaborarea și permit monitorizarea în timp real a activităților, costurilor și performanței, conducând la creșterea productivității, reducerea sarcinilor administrative, îmbunătățirea acurateței și luarea unor decizii mai bine fundamentate. În același timp, proiectele contribuie la o gestionare mai eficientă a resurselor și la reducerea ineficiențelor, precum erorile manuale. Din perspectiva relației cu clienții, inițiativele îmbunătățesc experiența acestora prin interacțiuni mai rapide și mai eficiente, susținute de soluții digitale, consolidând totodată prezența online și vizibilitatea companiilor. În ansamblu, aceste transformări pot duce la creșterea satisfacției și loialității clienților, pot sprijini creșterea veniturilor și pot ajuta companiile să rămână competitive și adaptabile într-un mediu economic din ce în ce mai digitalizat.

Impact

În ceea ce privește impactul proiectelor finanțate, un efect important este **îmbunătățirea accesului la noi piețe**. Tehnologiile digitale permit companiilor să ajungă la clienți dincolo de piața locală sau națională, prin platforme de comerț electronic, marketing digital și platforme online de vânzare. Astfel, sunt reduse barierele de intrare și chiar și întreprinderile mai mici își pot extinde activitatea, diversifica baza de clienți și identifica noi oportunități de afaceri. Așa cum arată analiza componentelor indicatorului RCR13, aproape toate proiectele selectate vizează utilizarea unor instrumente digitale pentru extinderea vânzărilor prin comerț electronic și pentru consolidarea prezenței online.

De asemenea, proiectele pot **crește capacitatea de adaptare** a IMM-urilor la schimbările și tendințele pieței. Prin adoptarea instrumentelor digitale, companiile pot răspunde mai rapid la evoluțiile pieței, la cerințele clienților și la noile tendințe. Anumite tehnologii, precum analiza datelor și soluțiile de cloud, utilizate în cadrul proiectelor finanțate, permit ajustarea operațiunilor, scalarea producției și adaptarea strategiilor în timp real, contribuind atât la creșterea productivității, cât și la flexibilitatea organizațională. În ceea ce privește productivitatea, analiza cererilor de finanțare arată că creșterea estimată a productivității muncii este, în medie, de aproximativ 25% în termen de trei ani de la finalizarea proiectelor, depășind semnificativ pragul minim de 15%. Prin urmare, proiectele finanțate pot avea un impact important asupra productivității, contribuind la îmbunătățirea eficienței proceselor de producție la nivelul IMM-urilor.

Tehnologiile digitale contribuie, de asemenea, la **creșterea eficienței și transparenței interacțiunilor online**, prin simplificarea comunicării și a tranzacțiilor dintre companii, clienți și parteneri. Așa cum arată analiza studiilor de caz, procesele automatizate, monitorizarea în timp real și evidențele digitale



fac interacțiunile mai rapide și mai fiabile, contribuind totodată la creșterea transparenței, prin accesul tuturor părților la informații corecte și actualizate.

În final, ca efect indirect, investițiile în digitalizare contribuie la **promovarea bunelor practici în utilizarea tehnologiilor și în domeniul securității cibernetice**, încurajând companiile să adopte standarde adecvate privind gestionarea datelor, protecția vieții private și securitatea informațiilor. Acest lucru presupune implementarea unor sisteme mai sigure de gestionare și prelucrare a datelor, instruirea angajaților cu privire la riscurile digitale și respectarea cerințelor legale, contribuind astfel la crearea unui mediu digital mai sigur și mai responsabil.

Condiții prealabile:

Analiza teoriei schimbării ia în considerare și factorii de context, precum condițiile prealabile, factorii favorizanți și riscurile.

În ceea ce privește condițiile prealabile, **capacitatea administrativă și nivelul de expertiză la nivelul IMM-urilor reprezintă un factor esențial pentru adoptarea și utilizarea eficientă a tehnologiilor digitale**. În absența unor capacități interne adecvate, chiar și investițiile care vizează în mod fundamentat instrumente digitale pot să nu genereze rezultatele și impactul așteptate:

- IMM-urile au nevoie de un nivel minim de capacitate organizațională și managerială pentru a planifica, coordona și monitoriza proiectele de digitalizare. Acest lucru presupune capacitatea de a stabili obiective clare, de a aloca eficient resursele și de a integra soluțiile digitale în procesele existente ale companiei. O capacitate administrativă solidă asigură faptul că transformarea digitală nu este tratată ca o investiție punctuală, ci ca un proces structurat și continuu, aliniat cu obiectivele strategice ale companiei.
- Cunoștințele tehnice și competențele digitale - fie interne, fie asigurate cu sprijinul experților externi - sunt esențiale pentru selectarea tehnologiilor adecvate și implementarea eficientă a acestora. IMM-urile trebuie să fie capabile să își evalueze corect nevoile și să identifice soluțiile digitale disponibile care li se potrivesc cel mai bine.
- Capacitatea administrativă presupune și abilitatea de a gestiona schimbările la nivelul organizației. Transformarea digitală implică adesea adaptarea fluxurilor de lucru, redefinirea rolurilor și promovarea utilizării tehnologiilor digitale în rândul angajaților. IMM-urile trebuie să dispună de competențele necesare pentru a instrui personalul, a încuraja utilizarea noilor instrumente și a depăși rezistența la schimbare, asigurând astfel valorificarea deplină a soluțiilor digitale.
- **O capacitate adecvată sprijină respectarea cerințelor legale, protecția datelor și gestionarea riscurilor**, aspecte din ce în ce mai importante într-un mediu digital. IMM-urile trebuie să înțeleagă cerințele de reglementare, să implementeze măsuri adecvate de protecție a datelor și să asigure interacțiuni digitale sigure și transparente. În ansamblu, consolidarea capacității administrative și a nivelului de expertiză la nivelul IMM-urilor reprezintă o condiție esențială pentru valorificarea investițiilor în digitalizare, contribuind la creșterea eficienței, competitivității și rezilienței pe termen lung.

Analiza arată, în primul rând pe baza rezultatelor sondajului de opinie, că pentru o mare parte dintre respondenți proiectele finanțate prin program reprezintă prima interacțiune sau una dintre primele



experiențe cu astfel de mecanisme de finanțare, ceea ce indică o experiență limitată a majorității beneficiarilor în accesarea fondurilor nerambursabile. Rezultatele sondajului de opinie au relevat faptul că beneficiarii respondenți nu au, în general, experiență anterioară în implementarea proiectelor de digitalizare și dispun de o experiență redusă în managementul proiectelor. Ca urmare, toți respondenții la chestionar au apelat la consultanți pentru elaborarea cererilor de finanțare. În plus, din răspunsurile la sondajul de opinie reiese că, în majoritatea cazurilor (58%), capacitatea tehnică și competențele digitale existente înainte de implementarea proiectului nu au avut un impact asupra acestuia. Acest rezultat sugerează că proiectele au putut fi implementate fără a depinde în mod direct de nivelul inițial al competențelor digitale ale beneficiarilor. În același timp, pentru o parte dintre respondenții la sondaj (34%), aceste competențe au avut un rol pozitiv, facilitând implementarea proiectelor, fie parțial, fie în mod semnificativ. Există însă și un caz izolat (8%) în care capacitatea tehnică a fost percepută ca un factor care a îngreunat parțial implementarea, posibil din cauza dificultăților în utilizarea anumitor tehnologii sau în adaptarea la cerințele proiectului. În ansamblu, rezultatele sugerează faptul că nivelul inițial al competențelor digitale nu reprezintă un factor determinant pentru implementare, însă poate influența procesul în anumite situații, atât pozitiv, cât și negativ. Având în vedere dimensiunea redusă a eșantionului și rata de răspuns obținută (32,4%), rezultatele sondajului trebuie interpretate cu prudență, acestea având un caracter orientativ și calitativ, fără pretenția de reprezentativitate statistică la nivelul întregii populații analizate.

De asemenea, interviurile realizate cu beneficiarii au confirmat că implicarea specialiștilor TIC sau a firmelor de consultanță a fost deosebit de importantă pentru îmbunătățirea capacității administrative și a nivelului de expertiză al companiilor, pentru asigurarea unei pregătiri adecvate a proiectelor, pentru selectarea și adoptarea celor mai potrivite tehnologii digitale și pentru coordonarea și gestionarea acestora. În acest context, analiza tehnică a soluției IT, care trebuie elaborată și semnată de un specialist TIC și anexată la cererea de finanțare, a avut rolul de a verifica capacitatea solicitanților de a-și identifica nevoile și soluțiile IT corespunzătoare, care urmează să fie incluse în proiectul propus spre finanțare.

Factori favorizanți:

În cadrul analizei teoriei schimbării sunt evidențiați mai mulți factori favorizanți care contribuie la creșterea șanselor de succes ale intervențiilor finanțate. **Majoritatea acestora sunt legați de alte programe și intervenții de politici publice, care completează și susțin RSO 1.2 din cadrul Programului Regional Nord-Vest 2021-2027.**

În primul rând, așa cum este evidențiat în program, intervențiile din cadrul RSO 1.2 contribuie la implementarea Planului de Dezvoltare Regională 2021-2027²⁶, în special a Obiectivului 1.4 „Promovarea și dezvoltarea tehnologiilor digitale”, care vizează investiții în servicii și echipamente necesare transformării digitale a microîntreprinderilor și IMM-urilor, precum și măsuri pentru îmbunătățirea securității cibernetice, dezvoltarea digitalizării în mediul academic și sprijinirea universităților ca poli de competență în domeniul digital. De asemenea, intervențiile din cadrul RSO 1.2 sunt aliniate cu Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României 2030 (SNDDR 2030) și contribuie la atingerea mai multor obiective de dezvoltare durabilă din Agenda 2030, în special a

²⁶ Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest (2021), *Planul de Dezvoltare Regională Nord-Vest 2021-2027*.



Obiectivului de Dezvoltare Durabilă 9 (ODD 9), care vizează dezvoltarea unei infrastructuri reziliente, promovarea unei industrializări incluzive și sustenabile și stimularea inovării. Totodată, tipurile de acțiuni finanțate prin RSO 1.2 sunt compatibile cu principiul „Do No Significant Harm” (DNSH), întrucât intervențiile în domeniul digitalizării nu au un impact negativ semnificativ asupra mediului.

În al doilea rând, resursele alocate pentru RSO 1.2 sunt complementare cu cele din cadrul mai multor programe, precum PoCIDIF²⁷, care sprijină implementarea strategiilor de specializare inteligentă la nivel național și regional, prin finanțarea unor investiții în domenii precum specializarea inteligentă, digitalizarea administrației publice centrale, precum și în sectoarele educației și culturii. Delimitarea dintre cele două programe este realizată în funcție de tipul proiectelor finanțate. Astfel, PoCIDIF vizează dezvoltarea serviciilor de e-guvernare, având ca beneficiari autorități și instituții publice centrale, precum și sprijinirea digitalizării administrației publice și a dezvoltării competențelor digitale avansate. În schimb, RSO 1.2 finanțează intervenții destinate digitalizării IMM-urilor la nivel județean și local.

Programul evidențiază, de asemenea, complementaritatea cu PNRR, asigurată prin evitarea dublei finanțări, respectarea regulilor privind cumulul ajutoarelor de stat și/sau analiza întreprinderilor legate sau partenere, pe baza criteriilor și procedurilor stabilite în ghidurile aplicabile. În același timp, pentru a preveni dubla finanțare, beneficiarii au fost obligați să depună o declarație pe propria răspundere privind nefinanțarea proiectului din alte programe, inclusiv din PNRR. De asemenea, intervențiile sunt complementare cu programul Connecting Europe Facility (CEF), care are o dimensiune europeană și vizează în principal extinderea acoperirii pentru gospodării, contribuind la dezvoltarea pieței unice digitale și la atingerea obiectivelor UE în materie de conectivitate.

Analiza realizată în cadrul evaluării, în special pe baza informațiilor colectate din interviul cu Autoritatea de Management a programului, evidențiază faptul că beneficiarii au depus proiecte atât în cadrul PNRR, cât și în cadrul programului, ceea ce reflectă nivelul ridicat al nevoii de finanțare pentru digitalizare. Proiectele au vizat componente diferite (de exemplu, Programul Regional a vizat investiții în digitalizare, în timp ce PNRR a finanțat alte tipuri de investiții sau achiziții). În practică, beneficiarii au adaptat proiectele în funcție de specificul fiecărei surse de finanțare, depunând în cadrul programului soluții mai bine corelate cu obiectivul de digitalizare, în timp ce alte investiții au fost orientate către alte programe. De asemenea, lansarea cu întârziere a apelurilor în cadrul PNRR a determinat beneficiarii să se orienteze și către programul regional. Această situație reflectă o cerere ridicată și constantă pentru finanțarea digitalizării, beneficiarii apelând simultan la mai multe surse pentru a-și acoperi nevoile de investiții. Această constatare confirmă necesitatea analizării oportunității de a integra activități dedicate transformării digitale a IMM-urilor într-un apel principal dedicat creșterii competitivității IMM-urilor, în care activitățile specifice legate de digitalizarea întreprinderii să reprezinte o categorie distinctă de activități eligibile, ceea ce ar permite sprijinirea unor proiecte integrate de dezvoltare a IMM-urilor, în care acestea pot finanța printr-un singur proiect integrat, atât activitățile productive, cât și activitățile legate de digitalizarea activității, internaționalizare, servicii specifice, certificare, formare, competențe, etc, obținându-se astfel un impact mai mare atât la nivelul beneficiarilor sprijiniți, cât și la nivelul programului.

²⁷ Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (2023), *Programul Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare 2021-2027*



Rezultatele sondajului de opinie realizat în rândul beneficiarilor sugerează că, pentru majoritatea respondenților la chestionar (83%), sinergiile și complementaritățile cu alte programe ale UE nu au avut un impact asupra implementării proiectelor. Cu toate acestea, două răspunsuri indică existența unui impact pozitiv. Acest lucru sugerează că, deși beneficiarii respondenți nu percep în general o influență directă a altor programe ale UE asupra implementării proiectelor de digitalizare, în anumite situații acestea pot avea un rol util.

Un alt aspect analizat în cadrul sondajului de opinie a fost rolul planurilor și strategiilor existente la nivel regional și local în domeniul digitalizării. **Răspunsurile sugerează faptul că, în majoritatea cazurilor (58% dintre respondenții la chestionar), aceste documente nu au influențat implementarea proiectelor. Rezultatul sugerează că, deși există astfel de cadre strategice, acestea nu se reflectă direct în modul în care beneficiarii își implementează proiectele de digitalizare.** Cu toate acestea, pentru o parte dintre respondenții la sondajul de opinie (34%), aceste strategii au avut un rol pozitiv, facilitând implementarea proiectelor, fie parțial, fie în mod semnificativ. Acest lucru arată că, în anumite situații, existența unor direcții strategice clare poate sprijini procesul de implementare, oferind mai multă coerență intervențiilor.

Un alt factor favorizant identificat este **existența rețelelor de colaborare și a parteneriatelor dintre IMM-uri și furnizorii de servicii digitale.** Rezultatele sondajului de opinie arată că, pentru jumătate dintre respondenți, acest factor a facilitat, parțial sau semnificativ, implementarea proiectelor. În același timp, 33% dintre respondenți au indicat că parteneriatele nu au avut un impact asupra implementării, ceea ce sugerează că, în anumite situații, acestea nu influențează în mod direct derularea proiectelor. Pe de altă parte, 17% dintre respondenții la sondajul de opinie consideră că aceste relații au îngreunat parțial implementarea, posibil din cauza dificultăților de colaborare, comunicare sau alinierii așteptărilor între beneficiari și furnizori. Sondajul de opinie a analizat, de asemenea, relația cu furnizorii de materiale și soluții din lanțul de aprovizionare relevant. Răspunsurile evidențiază o varietate de percepții: 42% dintre respondenți consideră că această relație a îngreunat parțial implementarea, în timp ce 33% apreciază că nu a avut niciun impact. În același timp, pentru 25% dintre respondenți, relația cu furnizorii a avut un rol pozitiv, facilitând în mod semnificativ implementarea proiectelor. Aceste rezultate arată că relația cu furnizorii poate reprezenta atât o sursă de dificultăți, cât și un factor de sprijin, în funcție de modul de colaborare și de capacitatea acestora de a răspunde cerințelor proiectului.

Strategiile regionale, planurile locale, precum și celelalte programe și surse de finanțare contribuie la definirea unui cadru strategic comun pentru proiectele de digitalizare, însă beneficiarii percep rareori un impact concret asupra implementării acestora. În schimb, **parteneriatele și colaborările dintre IMM-uri și furnizorii de servicii digitale se conturează ca un factor favorizant mai relevant.** Totuși, în anumite situații, relația cu furnizorii poate reprezenta atât o sursă de dificultăți, cât și un sprijin, în funcție de modul de colaborare și de capacitatea acestora de a răspunde cerințelor proiectului.

Riscuri:

Implementarea intervențiilor aferente RSO 1.2 implică o serie de riscuri care pot afecta atingerea rezultatelor așteptate. Deși capacitatea administrativă și nivelul de expertiză la nivelul IMM-urilor rămân condiții esențiale pentru transformarea digitală, importanța acestora devine și mai evidentă în



contextul unor riscuri precum costurile ridicate de implementare, nivelul redus de formare a angajaților și ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice.

Una dintre principalele provocări este **costul ridicat al implementării noilor tehnologii**. Investițiile în instrumente digitale, infrastructură și integrarea sistemelor pot fi semnificative, în special pentru IMM-urile cu resurse financiare limitate. Așa cum evidențiază și literatura de specialitate, dacă nu sunt gestionate corespunzător, aceste costuri pot descuraja adoptarea sau pot conduce la procese de digitalizare parțiale și fragmentate, reducând eficiența transformării. În acest context, IMM-urile trebuie să aibă capacitatea de a evalua atent raportul cost-beneficiu, de a selecta tehnologii adecvate și scalabile și de a planifica investițiile etapizat. O planificare managerială și financiară solidă contribuie la evitarea cheltuielilor ineficiente și la asigurarea unor rezultate concrete pe termen mediu și lung.

Un alt risc important este reprezentat de **pregătirea insuficientă a angajaților**. Introducerea noilor tehnologii presupune, de regulă, dobândirea de competențe noi și adaptarea modului de lucru. În absența unei pregătiri adecvate și a sprijinului necesar, angajații pot întâmpina dificultăți în utilizarea eficientă a instrumentelor digitale, ceea ce poate genera ineficiențe, utilizarea suboptimală a sistemelor și rezistență la schimbare în cadrul organizației. În acest context, IMM-urile trebuie să aibă capacitatea de a identifica nevoile de formare, de a organiza activități de instruire și de a susține învățarea continuă la nivelul organizației. Acest lucru presupune nu doar dezvoltarea competențelor tehnice, ci și promovarea unei deschideri mai largi către utilizarea tehnologiilor digitale. Acest risc, ar putea fi diminuat, inclusiv prin alăturarea unor activități de formare și competențe, atât pentru nivelul de management din IMM-uri, cât și pentru personalul de execuție, în cadrul apelurilor de proiecte, fie ele dedicate digitalizării IMM-urilor, fie generale, dedicate creșterii competitivității IMM-urilor.

În plus, **ritmul accelerat al evoluțiilor tehnologice și creșterea concurenței** generează un nivel suplimentar de incertitudine. Soluțiile digitale se pot învechi rapid, necesitând actualizări continue și investiții suplimentare. În același timp, IMM-urile activează pe piețe tot mai competitive, unde alte companii pot adopta mai rapid tehnologii mai avansate, ceea ce poate duce la accentuarea decalajelor de performanță. În acest context, IMM-urile trebuie să aibă capacitatea de a monitoriza constant tendințele și de a-și adapta strategiile, menținându-și flexibilitatea, actualizând sistemele atunci când este necesar și evitând riscul de învechire tehnologică.

Aceste riscuri, așa cum reiese din analiza prezentată în cadrul capitolului 3.2, arată că digitalizarea nu este un proces simplu sau lipsit de incertitudini. Din contră, presupune adaptare constantă și atenție ridicată la aspectele financiare, organizaționale și la dinamica pieței. Dacă nu sunt gestionate corespunzător, aceste provocări pot reduce semnificativ beneficiile digitalizării, atât în ceea ce privește eficiența și competitivitatea, cât și accesul la noi oportunități. În acest context, consolidarea capacității administrative și a expertizei nu este doar o condiție de bază pentru digitalizare, ci și un element esențial care ajută IMM-urile să facă față constrângerilor, să limiteze efectele negative și să valorifice mai bine avantajele transformării digitale.

Evaluarea arată că aceste riscuri sunt legate în principal de dificultatea beneficiarilor de a înțelege cerințele apelului de proiecte și de tendința de a trata proiectele ca investiții clasice, fără o adaptare reală la nevoile de digitalizare și la cerințele specifice ale apelului. De asemenea, includerea unor cheltuieli care s-au dovedit a fi neeligibile și încadrarea incorectă a activităților au fost factori de risc frecvenți. În plus, interviurile cu beneficiarii au evidențiat costurile asociate activităților administrative



necesare atât pentru depunerea cererilor de finanțare, cât și pentru gestionarea proiectelor. Astfel, pe lângă sprijinul oferit de specialiștii TIC și firmele de consultanță, Autoritatea de Management a emis clarificări și a publicat materiale comparative privind activitățile eligibile și neeligibile, pentru a sprijini o mai bună înțelegere a cerințelor și a reduce riscurile.

Sondajul de opinie a evidențiat și o serie de aspecte suplimentare. O întrebare specifică din sondaj a urmărit identificarea factorilor care pot facilita sau îngreuna implementarea proiectelor. În acest context, au fost analizate două dimensiuni principale. Prima dimensiune se referă la **ritmul rapid al evoluțiilor tehnologice**. Răspunsurile disponibile (41% dintre respondenții la sondaj considerând că acest factor a îngreunat, parțial sau semnificativ, implementarea, 25% indicând lipsa unui impact, iar 34% apreciind un efect pozitiv) sugerează că schimbările tehnologice rapide pot avea un impact dual asupra implementării proiectelor. Pe de o parte, acestea pot genera dificultăți de adaptare și pot complica procesul de implementare; pe de altă parte, pot crea oportunități pentru adoptarea unor soluții mai eficiente și mai inovatoare. În acest sens, capacitatea beneficiarilor de a se adapta și de a valorifica noile oportunități devine esențială. Totodată, rezultatele sugerează că o selecție rapidă a proiectelor poate contribui la creșterea șanselor de succes și la obținerea beneficiilor așteptate. În acest sens, o propunere de îmbunătățire a sistemului de evaluare a cererilor de finanțare ar putea fi reprezentată de adăugarea, la prezentul sistem bazat pe praguri de calitate descendente, și a unor praguri procentuale din totalul alocării, ceea ce ar permite pe lângă o contractare rapidă a proiectelor și o garanție a faptului că proiectele de calitate ridicată depuse în partea de final a perioadei de depunere, vor avea șanse similare de a primi finanțarea, echilibrând astfel șansele de a accesa finanțarea, indiferent de momentul în care cererea de finanțare este depusă și evitând totodată concentrarea procesului de evaluare și selecție imediat după încheierea apelului.

În același timp, existența unor soluții IT adaptate nevoilor IMM-urilor reprezintă, în general, un factor de sprijin în implementare: 58% dintre respondenții la sondajul de opinie aplicat în cadrul procesului de evaluare consideră că soluțiile IT au facilitat parțial implementarea, iar 8% că au avut un efect semnificativ. Pentru 33% dintre respondenți, acest factor nu a avut impact. Cel de-al doilea aspect analizat vizează **dinamica pieței specifice IMM-urilor**. Pentru aproximativ jumătate dintre respondenți, condițiile de piață nu au influențat în mod direct implementarea proiectelor de digitalizare. În același timp, 25% dintre respondenții la sondaj consideră că acestea pot îngreuna parțial implementarea, în timp ce restul respondenților apreciază că dinamica pieței a avut un efect pozitiv, fie parțial, fie semnificativ.

Cu toate acestea, având în vedere dimensiunea redusă a eșantionului și rata de răspuns obținută (32,4%), rezultatele sondajului trebuie interpretate cu prudență, acestea având un caracter orientativ și calitativ, fără pretenția de reprezentativitate statistică la nivelul întregii populații analizate.



5. Analizele și constatările corespunzătoare fiecărei activități și întrebări de evaluare

5.1. Stadiul actual de implementare a RSO 1.2

În cadrul Priorității 1 - „O regiune competitivă prin inovare, digitalizare și întreprinderi dinamice”, Programul Regional Nord-Vest 2021-2027 a alocat 6% din resursele priorității pentru RSO 1.2, respectiv 16.764.705,90 euro (82.675.147,15 lei), din care 14.250.000 euro reprezintă contribuția FEDR, iar 2.514.705,90 euro contribuția națională. Resursele financiare alocate urmăresc să favorizeze, de exemplu, investițiile în tehnologii digitale pentru organizarea și planificarea producției, activitățile administrative ale companiilor, procesul de automatizare a producției și dezvoltarea serviciilor digitale. Prin urmare, RSO vizează consolidarea globală a culturii digitale în cadrul companiilor, îmbunătățirea vizibilității companiilor și a interacțiunii acestora cu clienți/consumatori, dezvoltarea și implementarea soluțiilor de securitate cibernetică, creșterea productivității și adoptarea inovațiilor modelului de afaceri. Prin promovarea transformării digitale, RSO urmărește să aibă un impact asupra contextului regional antreprenorial prin îmbunătățirea accesului IMM-urilor la noi piețe; creșterea productivității și flexibilității acestora în fața schimbărilor/tendințelor impuse de piață; creșterea eficienței și transparenței IMM-urilor în interacțiunile online; și promovarea bunelor practici în utilizarea tehnologiilor digitale și a securității cibernetice. Pentru atingerea acestor obiective, este nevoie de capacitate administrativă și know-how la nivelul IMM-urilor în vederea gestionării și implementării proiectelor de digitalizare. Cu toate acestea, astfel de intervenții pot fi consolidate și mai mult datorită sinergiilor și complementarităților cu intervențiile sprijinite prin alte programe UE (de exemplu PoCIDIF, PNRR), precum și existenței unor rețele de colaborare și parteneriate între IMM-uri și furnizorii de servicii digitale.

RSO 1.2 abordează un set de nevoi interconectate de digitalizare existente atât la nivel național, cât și regional, cu accent pe IMM-uri. În România, așa cum este evidențiat în capitolul 4, principala provocare constă în decalajul general al transformării digitale a economiei; în pofida unei infrastructuri solide de internet în bandă largă, se înregistrează deficiențe în adoptarea tehnologiilor digitale avansate, precum inteligența artificială, cloud computing și analiza datelor, precum și în utilizarea comerțului electronic și a altor canale digitale de vânzare; securitatea cibernetică rămâne o preocupare majoră, companiile (și instituțiile publice) implementând mai puține măsuri de protecție comparativ cu media UE; în plus, decalajele structurale în competențele digitale, disponibilitatea limitată a specialiștilor TIC și fenomenul de „*brain drain*” reduc capacitatea firmelor, în special a IMM-urilor, de a implementa în mod eficient soluții digitale; totodată, serviciile publice digitale destinate mediului de afaceri sunt subdezvoltate în raport cu standardele UE.

În regiunea Nord-Vest, aceste provocări sunt amplificate de constrângeri teritoriale și structurale specifice. Deși regiunea beneficiază de o conectivitate relativ bună la internet, întreprinderile - în special IMM-urile - înregistrează întâzieri în utilizarea efectivă a instrumentelor digitale și a tehnologiilor avansate. Adoptarea serviciilor de cloud, a inteligenței artificiale, a sistemelor CRM, a



instrumentelor de tip business intelligence și a facturării electronice rămâne redusă, în ciuda unor progrese limitate în utilizarea sistemelor ERP. Procesul de digitalizare este constrâns de accesul limitat la finanțare, care reduce investițiile în tehnologii emergente, precum și de costurile ridicate asociate tranziției de la modele de afaceri tradiționale la modele digitale. În același timp, regiunea înregistrează decalaje în ocuparea în domeniul TIC, în nivelul competențelor digitale și în disponibilitatea infrastructurii digitale specializate la nivelul firmelor. În plus, utilizarea internetului în scopuri economice și integrarea instrumentelor bazate pe date în procesele decizionale sunt limitate, afectând competitivitatea și capacitatea de adaptare a întreprinderilor.

Pe lângă barierele tehnologice și financiare, sunt identificate constrângeri de natură organizațională și comportamentală. Întreprinderile, în special IMM-urile, prezintă un nivel redus de maturitate în definirea și implementarea strategiilor de transformare digitală, precum și limitări interne privind managementul schimbării și capacitatea de integrare a soluțiilor IT. Acestea sunt asociate cu practici limitate de colectare, management și analiză a datelor, ceea ce restrânge utilizarea instrumentelor digitale în procesele decizionale și în inovarea orientată către client. Literatura de specialitate evidențiază, de asemenea, disfuncționalități la nivelul ecosistemului de sprijin, inclusiv dificultăți în identificarea soluțiilor tehnologice adecvate și acces limitat la instrumente financiare dedicate investițiilor în digitalizare. În ansamblu, acești factori conduc la niveluri scăzute ale investițiilor digitale și la o rată redusă de adoptare a tehnologiilor avansate în rândul IMM-urilor din regiune, în ciuda nivelului relativ ridicat de conectivitate.

Prin urmare, în cadrul RSO 1.2, IMM-urile sunt definite drept principal grup țintă, iar intervenția este orientată către valorificarea potențialului digital insuficient utilizat al economiei regionale, în paralel cu abordarea deficitelor structurale în materie de competențe, capacitate de investiții și adoptare a tehnologiilor.

Procesul de definire a intervențiilor aferente RSO 1.2 s-a bazat în principal pe analize și studii regionale privind nivelul de digitalizare și nevoile IMM-urilor, fără o consultare directă a potențialilor beneficiari în etapa inițială de programare. Au fost valorificate analizele existente, inclusiv rezultatele DESI 2019, care au constituit baza de referință pentru definirea intervențiilor. Această abordare a fost ulterior negociată și agreată cu Comisia Europeană, permițând, totodată, includerea unor investiții care reflectă un nivel de digitalizare mai actualizat, în concordanță cu evoluțiile ulterioare (de exemplu, DESI 2022), prin introducerea unor indicatori suplimentari. În paralel, au fost desfășurate consultări publice, în cadrul cărora a fost colectat feedback relevant. De asemenea, un element important al procesului de proiectare a intervențiilor a fost delimitarea clară între digitalizarea proceselor de afaceri (RSO 1.2) și investițiile orientate spre creșterea capacității de producție sau automatizare (precum cele prevăzute în cadrul RSO 1.3). Această distincție a avut ca scop evitarea suprapunerilor între intervenții și a fost reflectată în ghidurile solicitanților

În cadrul RSO 1.2, un apel de proiecte (PRNV/2023/121/1) a fost lansat în septembrie 2024 și închis în noiembrie 2024, având un buget total de 82.675.147,15 lei. În ceea ce privește conceperea apelului, acesta a fost proiectat astfel încât să reflecte cât mai fidel realitățile pieței și să permită un anumit grad de flexibilitate, prin finanțarea serviciilor digitale, precum soluțiile *cloud*, fără a include activele corporale tradiționale și investițiile productive care conduc direct la creșterea capacității de producție, acestea fiind acoperite prin alte tipuri de intervenții. Cu toate acestea, au fost eligibile soluții precum



senzorii pentru colectarea datelor și aplicațiile IT destinate optimizării proceselor, inclusiv la nivelul liniilor de producție.

Apelul de proiecte a atras 477 de cereri de finanțare, în valoare totală de peste 204 milioane lei (247% din alocarea inițială). Dintre acestea, conform datelor de monitorizare ale programului la 31 martie 2026, au fost selectate 52 de proiecte - 37 până la sfârșitul anului 2025 și 15 în primele luni ale anului 2026. În total, aceste 52 de proiecte au o valoare totală de 32.162.167,88 lei (38,9% din alocarea inițială), din care 27.764.325,93 lei reprezintă cheltuieli eligibile, iar valoarea finanțată prin program (FEDR și bugetul de stat) este de 22.226.916,46 lei, corespunzând unui procent de 26,9% din resursele alocate și de 69,1% din resursele solicitate de cei 52 de beneficiari. În medie, fiecare proiect selectat a solicitat 618.503,23 lei, cu o valoare a cheltuielilor eligibile de 533.929,34 lei, acoperită printr-o contribuție a programului de 427.440,70 lei (363.324,60 lei din FEDR și 64.116,11 lei din bugetul de stat), la care se adaugă 106.488,64 lei din resursele proprii ale beneficiarilor.

Referitor la resursele care reprezintă aportul propriu al beneficiarilor la finanțările acordate din surse publice prin acest apel de proiecte, acestea reprezintă un rezultat suplimentar al acestui apel, care ar putea fi cuantificat și raportat prin utilizarea indicatorului comun de rezultat *RCR02 - Investiții private care completează sprijinul public (din care: granturi, instrumente financiare)*. Utilizarea acestui indicator ar fi reflectat în rezultatele programului și sursele private atrase, adițional celor nerambursabile, respectiv contribuția proprie a beneficiarului la cheltuielile eligibile și cheltuielile neeligibile, suportate suplimentar de către beneficiar. Un alt argument în sensul utilității folosirii acestui indicator este și utilizarea în cadrul grilei de evaluare tehnică și financiară pentru acest apel a criteriului 1.3 - *Contribuția solicitantului la cheltuielile eligibile*, prin care se punctează o contribuție mai mare a solicitantului la cheltuielile eligibile ale proiectului.

În ceea ce privește indicatorii de realizare, valoarea atinsă în martie 2026 pentru RCO01 și RCO02 este de 52, reprezentând 31,1% din valoarea țintă stabilită pentru anul 2029 (având valoarea planificată de 167 pentru ambii indicatori). Pentru indicatorul RCO13, cea mai recentă valoare disponibilă din *Cohesion Data* este cea de la 31 decembrie 2025 și se ridică la 4.254.810 euro, respectiv 26,8% din valoarea țintă pentru 2029.

Indicatorul de rezultat RCR13 arată că toate proiectele contractate și finanțate prezintă un nivel ridicat de intensitate digitală (respectiv peste pragul de minimum 7 din cele 12 tehnologii digitale care compun indicatorul), astfel încât valoarea înregistrată în martie 2026 este de 52, reprezentând 31,1% din valoarea țintă pentru 2029.

De asemenea, deși acesta nu este un indicator selectat în cadrul acestui apel de proiecte, merită menționat faptul că din analiza celor 52 de proiecte deja contractate, reiese că valoarea indicatorului RCR02 s-a ridicat deja la peste 5,5 milioane lei (aproximativ un milion de euro), aceasta în condițiile în care proiectele luate în calculul acestei valori acoperă doar 38,9% din alocarea apelului și au fost luate în calcul doar sumele reprezentând contribuția beneficiarului la cheltuielile eligibile ale proiectului (în condițiile în care în calculul valorii acestui indicator se iau în considerare și valorile reprezentând contribuția beneficiarului la cheltuielile neeligibile, inclusiv TVA-ul neeligibil).



Tabelul 11: Stadiul RSO 1.2 la 31 martie 2026

Codul și titlul apelului	Tipul apelului	Valoarea apelului (euro)	Data deschiderii apelului	Data încheierii apelului
PRNV/2023/121/1 - Digitalizarea IMM-urilor în Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest	Competitiv	16.608.083	16.09.2024	25.11.2024
Numărul de proiecte depuse	Numărul de proiecte contractate	Numărul de proiecte în curs de contractare	Numărul de proiecte aflate în evaluare	Numărul de proiecte respinse/retrase
477	52	24*	31*	370*

Sursa: elaborarea de către evaluator a datelor de monitorizare la 31 martie 2026, integrate cu informațiile furnizate de Autoritatea de Management în timpul interviului (*).

Tabelul 12: Situația indicatorilor de rezultat RSO 1.2

ID-ul	Indicator	Unitate de măsură	Țintă (2029)	Valoare în martie 2026
RCO01	Întreprinderi care beneficiază de sprijin (dintre care: microîntreprinderi, întreprinderi mici, mijlocii și mari)	Întreprinderi	167	52
RCO02	Întreprinderile care primesc sprijin nerambursabil	Întreprinderi	167	52
ID-ul	Indicator	Unitate de măsură	Țintă (2029)	Valoare în decembrie 2025
RCO13*	Valoarea serviciilor, produselor și proceselor digitale dezvoltate pentru companii	euro	15.900.000	4.254.810

Sursa: elaborarea de către evaluator a datelor de monitorizare la 31 martie 2026, cu excepția RCO13 (31 decembrie 2025)

Tabelul 13: Starea indicatorului de rezultat RSO 1.2

ID-ul	Indicator	Unitate de măsură	Valoare de referință	Țintă (2029)	Valoare în martie 2026
RRC13	Afaceri care ating un nivel ridicat de intensitate digitală	Întreprinderi	0,00	167	52

Sursa: elaborarea de către evaluator a datelor de monitorizare la 31 martie 2026.

În ceea ce privește distribuția geografică a celor 37 de proiecte selectate pentru analiză (la 31 decembrie 2025), 40,5% dintre acestea sunt localizate în județul Cluj (15 proiecte, majoritatea în municipiul Cluj-Napoca), urmat de județul Bihor (21,6%, respectiv 8 proiecte), județul Maramureș (16,2%, respectiv 6 proiecte), județul Bistrița-Năsăud (10,8%, respectiv 4 proiecte), județul Satu Mare (8,1%, respectiv 3 proiecte) și județul Sălaj (2,7%, respectiv 1 proiect). Concentrarea fondurilor în județele relativ mai dezvoltate din regiune, deși o consecință normală și logică a realităților economice din regiune, ar putea fi contrabalansată, într-o anumită măsură, prin introducerea în cadrul grilei de evaluare tehnică și financiară a unui criteriu care să permită punctarea suplimentară a cererilor de finanțare depuse de către întreprinderile din județele cu un nivel de dezvoltare mai scăzut din regiune. Un astfel de exemplu ar putea fi densitatea medie a numărului de IMM-uri la mia de locuitori, criteriu prin care să se acorde punctaj suplimentar invers proporțional cu nivelul înregistrat de fiecare județ. Această constatare a fost discutată și validată și în cadrul focus grupului.



La nivel sectorial, operațiunile finanțate acoperă o gamă largă de activități, precum: codul CAEN 46 (comerț cu ridicata), cu cinci întreprinderi finanțate, fiecare specializată într-o activitate distinctă, codul CAEN 47 (comerț cu amănuntul), cu patru întreprinderi finanțate, fiecare specializată într-o activitate distinctă, precum și codurile CAEN 18 (tipărire și reproducere a suporturilor înregistrate), CAEN 22 (fabricarea produselor din cauciuc și plastic), CAEN 41 (construcții de clădiri), CAEN 59 (producție de filme, video și programe de televiziune, înregistrare sonoră și editare muzicală), CAEN 69 (activități juridice și contabile) și CAEN 77 (activități de închiriere și leasing).

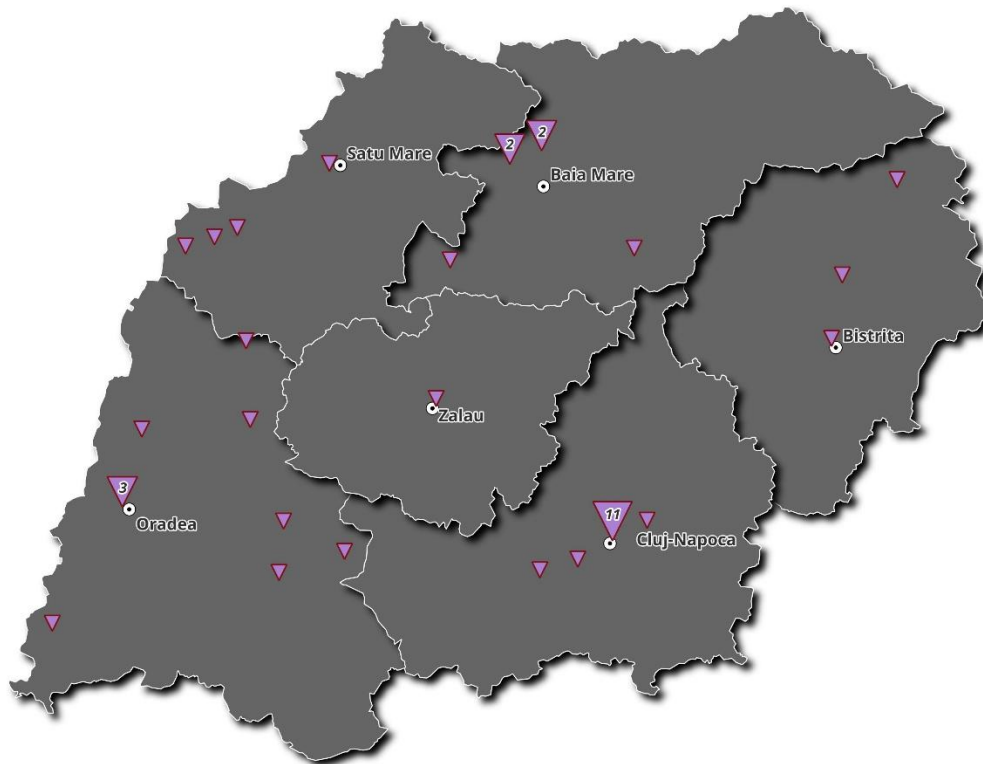
Tabelul 14: Prezentare generală a proiectelor în funcție de județ și de activitatea cheie a IMM-urilor (în baza celor 37 de operațiuni finanțate la 31 decembrie 2025)

COD SMIS	LOCAȚIA PROIECTULUI (JUDEȚ)	Cod CAEN	ACTIVITATE
335379	Cluj	59	Activități de producție de filme, videoclipuri și programe de televiziune
334537	Cluj	56	Restaurante și activități de servicii alimentare mobile
334486	Cluj	46	Comerț cu ridicata al produselor chimice
334518	Cluj	71	Activități de inginerie și consultanță tehnică aferentă
335389	Satu Mare	22	Fabricarea articolelor de construcții din plastic
334783	Maramureș	69	Activități de contabilitate, evidență contabilă și audit; consultanță fiscală
334506	Bihor	18	Alte activități de tipărire
335109	Cluj	71	Activități arhitecturale
335336	Maramureș	93	Alte activități sportive
334626	Cluj	85	Alte forme de învățământ n.c.a.
335470	Cluj	46	Comerț cu amănuntul prin intermediul caselor de comenzi sau prin internet
335535	Satu Mare	47	Comerț cu amănuntul al florilor, plantelor, semințelor, îngrășămintelor, animalelor de companie și hranei pentru acestea
334561	Cluj	46	Comerț cu ridicata al lemnului, materialelor de construcții și echipamentelor sanitare
334716	Cluj	33	Repararea și întreținerea echipamentelor electronice și optice
334684	Maramureș	95	Întreținerea și repararea autovehiculelor
335263	Bihor	69	Activități de contabilitate, evidență contabilă și audit; consultanță fiscală
335151	Cluj	73	Agenții de publicitate
335429	Maramureș	47	Comerț cu amănuntul de piese și accesorii pentru autovehicule
334780	Satu Mare	43	Lucrări de instalații electrice
335416	Cluj	52	Activități de servicii conexe transportului terestru
335393	Bistrița Năsăud	28	Fabricarea echipamentelor de ridicare și manipulare
335938	Bihor	73	Alte activități de servicii suport pentru întreprinderi n.c.a
335750	Bihor	69	Activități de contabilitate, evidență contabilă și audit; consultanță fiscală
335834	Cluj	29	Fabricarea caroseriilor pentru autovehicule; fabricarea remorcilor
335839	Bistrița Năsăud	41	Construcția de clădiri rezidențiale și nerezidențiale
335437	Bihor	46	Comerț cu ridicata prin intermediul caselor de comenzi sau prin internet
335876	Maramureș	70	Activități de consultanță pentru afaceri și alte activități de management
335976	Bistrița Năsăud	08	Exploatarea carierelor de piatră și nisip; extracția argilei și a caolinului
335634	Cluj	46	Comerț cu ridicata al altor mașini și echipamente
335745	Bihor	77	Închiriere și leasing de utilaje și echipamente pentru construcții și inginerie civilă.
334706	Bihor	86	Activități de practică stomatologică
335441	Sălaj	41	Construcția de clădiri rezidențiale și nerezidențiale
335788	Cluj	49	Alte transporturi terestre de pasageri n.c.a.
335560	Bihor	47	Activități de servicii de intermediere pentru comerțul cu amănuntul nespecializat
335027	Bistrița Năsăud	43	Lucrări de instalații electrice

COD SMIS	LOCAȚIA PROIECTULUI (JUDEȚ)	Cod CAEN	ACTIVITATE
335858	Cluj	25	Fabricarea structurilor metalice și a părților componente ale structurilor
335469	Maramureș	47	Alte activități de comerț cu amănuntul în magazine nespecializate

Sursa: elaborarea de către evaluator a datelor de monitorizare la 31 martie 2026.

Harta 1: Distribuția geografică a celor 37 de proiecte finanțate (la 31 decembrie 2025)



Sursa: elaborarea de către echipa de evaluare în baza datelor de monitorizare la 31 martie 2026.

Conform informațiilor furnizate de Autoritatea de Management în cadrul interviului, procesul de selecție și contractare a fost unul riguros, dar a implicat un volum foarte ridicat de muncă, fiind constituite 22 de comitete de evaluare. Din cele 477 de proiecte depuse, 370 au fost respinse, în timp ce 24 se aflau, la data de 31 martie 2026, în curs de contractare, iar alte 31 erau în evaluare.

Numărul ridicat de cereri de finanțare reflectă, în primul rând, nevoia semnificativă de investiții în digitalizare la nivelul IMM-urilor, precum și interesul crescut pentru accesarea fondurilor disponibile. Beneficiarii au căutat în mod activ oportunități de finanțare, inclusiv prin depunerea de proiecte în paralel în cadrul mai multor surse de finanțare (de exemplu PNRR), ceea ce indică faptul că cererea depășește în mod constant resursele disponibile. **Totodată, numărul ridicat de cereri a fost determinat și de percepția apelului ca o oportunitate de modernizare a operațiunilor, inclusiv în rândul companiilor care nu dispuneau de o strategie clară de digitalizare. Această constatare poate susține nevoia de a analiza oportunitatea integrării activităților dedicate transformării digitale a IMM-urilor într-un apel principal dedicat creșterii competitivității IMM-urilor, în care activitățile specifice legate de digitalizarea întreprinderii să reprezinte o categorie distinctă de activități eligibile.** Mai mult,



această abordare poate fi argumentată atât de valoarea medie relativ mică a unui proiect de digitalizare (aprox. 84.000 euro), cât și de faptul că scopul final al investițiilor specifice digitalizării întreprinderilor îl reprezintă creșterea competitivității întreprinderilor, similar celorlalte cinci apeluri lansate deja la nivelul RSO 1.3 în regiunea Nord-Vest.

Faptul că doar o parte dintre proiecte au fost selectate pentru finanțare poate fi explicat prin doi factori principali: pe de o parte, complexitatea apelului de proiecte și dificultățile întâmpinate în înțelegerea acestuia, în special în ceea ce privește distincția dintre digitalizare și investițiile productive; pe de altă parte, capacitatea limitată a beneficiarilor de a-și fundamenta tehnic proiectele, ceea ce a afectat calitatea generală a cererilor depuse. În mod specific, principalele motive de respingere au inclus introducerea unor cheltuieli neeligibile (în numeroase cazuri, proiectele conțineau activități sau costuri care nu îndeplineau criteriile de eligibilitate), interpretarea eronată a criteriilor de evaluare și autoevaluări incorecte, adesea cu discrepante semnificative (de peste 2 puncte) față de evaluarea finală. De asemenea, un alt motiv frecvent al respingerii a fost lipsa alinierii proiectelor cu obiectivele specifice ale apelului. Astfel, unele proiecte nu au respectat distincția dintre digitalizare și investițiile productive (de exemplu, automatizarea sau creșterea capacității de producție) și, prin urmare, nu se încadrau în obiectivul vizat.

În plus, o parte dintre proiecte au fost respinse ca urmare a tranziției de la sistemul CAEN Rev. 2 la CAEN Rev. 3 (clasificarea CAEN). În anumite situații, beneficiarii au utilizat coduri CAEN care, în urma acestei modificări, au devenit neeligibile sau au fost încadrate în categorii excluse, ceea ce a condus la respingerea acestora. În alte cazuri, proiectele au reprezentat adaptări ale unor propuneri depuse anterior în cadrul altor apeluri, fără o corelare suficientă cu cerințele specifice ale intervenției. În final, au existat și situații în care criteriile de eligibilitate nu au fost îndeplinite, proiectele nu au fost fundamentate corespunzător din punct de vedere tehnic sau activitățile propuse nu au fost formulate sau justificate adecvat.

Potrivit panelului de experți, mai multe proiecte au fost respinse pe motiv că soluțiile digitale propuse au fost considerate generatoare de venituri directe, deși acestea vizau exclusiv îmbunătățirea proceselor interne. A fost evidențiată necesitatea unei delimitări clare între veniturile directe rezultate din comercializarea unor soluții și beneficiile indirecte generate prin creșterea eficienței operaționale. Conform reprezentanților mediului de afaceri din regiune, digitalizarea internă conduce, în mod tipic, la optimizarea eficienței, reducerea duratelor de procesare și îmbunătățirea managementului informațiilor, contribuind indirect la creșterea profitabilității, fără a genera venituri directe din utilizarea soluției în sine. Absența unor orientări clare a determinat o interpretare restrictivă a criteriului privind generarea de venituri în etapa de evaluare, ceea ce a condus la excluderea proiectelor orientate spre transformare internă. Această ambiguitate a redus predictibilitatea procesului de evaluare și poate să fi descurajat investițiile IMM-urilor în modernizarea operațională.

5.2. Analize și constatări pentru întrebările de evaluare

Acest capitol sintetizează constatările analitice rezultate în urma procesului de evaluare a intervențiilor sprijinite în cadrul RSO 1.2, în raport cu cele patru întrebări de evaluare (ÎE) formulate în Caietul de Sarcini. Fiecare secțiune este dedicat unei întrebări de evaluare și are ca scop evidențierea contribuțiilor și limitărilor identificate la nivelul măsurilor implementate.



5.2.1. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 1

ÎE 1. În ce măsură sunt justificate costurile intervenției, având în vedere soluțiile de digitalizare propuse?

Această întrebare de evaluare vizează criteriul de eficiență și urmărește evaluarea raportului cost-beneficiu al proiectelor finanțate.

Eficiența programului poate fi analizată, într-o primă etapă, prin compararea valorii medii estimate a proiectelor finanțate, calculată pe baza resurselor totale alocate și a valorii țintă a IMM-urilor sprijinite în cadrul programului, cu contribuția medie efectivă asigurată de program pentru cele 52 de proiecte aprobate până la 31 martie 2026. RSO 1.2 dispune de resurse totale alocate în valoare de 82.675.147,15 lei, echivalentul a aproximativ 16,7 milioane euro. Conform Cadrului de performanță, finanțarea acordată proiectelor a fost plafonată la un maxim de 100.000 euro per proiect (495.060,76 lei). În aceste condiții, se estima finanțarea a 167 de IMM-uri pentru utilizarea integrală a resurselor alocate. Având în vedere valoarea totală nerambursabilă a proiectelor de 22.226.916,46 lei, fiecare dintre cele 52 de operațiuni selectate și finanțate a solicitat o valoare medie totală de 618.503,23 lei, iar valoarea medie a costurilor eligibile a fost de 533.929,34 lei (corespunzătoare unui procent de 86% din suma solicitată). Fiecare proiect selectat a primit o contribuție medie din program (FEDR plus cofinanțare națională) de 427.440,70 lei (aproximativ 84.000 euro), valoare inferioară plafonului estimat de 100.000 euro, iar contribuția medie a beneficiarului a fost de 106.488,64 lei.

Prin urmare, programul generează economii de resurse, iar beneficiile asociate transformării digitale a IMM-urilor sprijinite (reflexate de indicatorul RCR13) depășesc în prezent costurile, rezultând un raport beneficiu–cost mai favorabil decât cel anticipat în etapa de selecție a operațiunilor. **Această constatare indică un nivel ridicat de eficiență a programului.**

Tabelul 15 Cost mediu/proiect, contribuția medie a programului și contribuția proprie a beneficiarului (la momentul Martie 2026)

Nr. de proiecte	Total eligibil	Total neeligibil	Total	Total nerambursabil	Contribuție FEDR	Contribuție BS	Contribuție beneficiar
52	27.764.325,93	4.397.841,95	32.162.167,88	22.226.916,46	18.892.879	3.334.037,46	5.537.409,47
Valoare medie	533.929,34	84.573,88	618.503,23	427.440,70	363.324,60	64.116,11	106.488,64

Sursa: elaborarea de către evaluator a datelor de monitorizare la 31 martie 2026.

Analiza interviurilor realizate în cadrul acestei evaluări oferă, de asemenea, elemente suplimentare relevante pentru aprecierea eficienței. Potrivit panelului de experți, estimarea costurilor inițiale ale digitalizării reprezintă o provocare pentru companii. A fost semnalat un caz în care costurile convenite inițial cu furnizorul de servicii IT au crescut ulterior cu aproximativ 30%, evidențiind atât limitări în capacitatea de estimare internă, cât și dificultăți în gestionarea relațiilor contractuale cu furnizorii IT. De asemenea, au fost identificate constrângeri legate de modul de livrare a soluțiilor IT. O proporție semnificativă a ofertelor existente pe piață este standardizată și orientată, în principal, către sisteme de contabilitate, CRM sau ERP. Adaptarea acestora la procesele specifice ale IMM-urilor implică costuri suplimentare semnificative, fiecare modul adițional situându-se, în funcție de complexitate, între



1.000 euro și peste 5.000 euro. În același timp, s-a constatat că numeroase soluții sunt concepute predominant pentru companii mari sau multinaționale, ceea ce limitează gradul lor de adecvare pentru IMM-uri. Utilizarea unor sisteme ERP complexe la nivelul IMM-urilor se dovedește adesea ineficientă, în condițiile în care doar o parte redusă a funcționalităților este utilizată, în timp ce costurile sunt suportate integral. În paralel, dezvoltarea unor soluții personalizate presupune investiții semnificative, dificil de susținut de către întreprinderile de dimensiuni reduse.

Interviul cu reprezentantul unui actor cheie regional (ACRAFE) a evidențiat mai multe beneficii asociate digitalizării, în special în ceea ce privește eficientizarea fluxurilor interne, reducerea erorilor umane, centralizarea informațiilor, diminuarea timpilor de procesare și creșterea competitivității. Totodată, s-a subliniat că, pentru valorificarea optimă a acestor beneficii, digitalizarea ar trebui abordată la nivelul întregului lanț operațional al unei companii, de la aprovizionare și producție până la activitățile administrative și de vânzare, fără a se limita la componente punctuale. Soluțiile digitale trebuie integrate la nivelul întregii activități a companiei, eficiența acestora depinzând de integrarea lor în toate procesele. De asemenea, interviul a evidențiat faptul că alocarea financiară a apelului a fost insuficientă în raport cu nevoile existente la nivel regional și, totodată, în comparație cu alte regiuni, unde au fost alocate bugete mai consistente pentru transformarea digitală a IMM-urilor. Acest aspect, coroborat cu nivelul relativ scăzut al finanțării maxime per proiect în raport cu costurile soluțiilor digitale disponibile pe piață, a influențat numărul de proiecte finanțate și, implicit, impactul potențial al intervenției.

Un alt aspect menționat în cadrul interviului a fost acela că, în numeroase cazuri, proiectele au fost aprobate cu reduceri bugetare semnificative, uneori de 50-60%, ceea ce a afectat coerența investițiilor propuse. În anumite situații punctuale, beneficiarii au renunțat la implementarea proiectelor, pe fondul creșterii semnificative a contribuției proprii față de nivelul estimat inițial, ca urmare a ajustărilor aplicate în etapa de evaluare. Interviurile au evidențiat faptul că noțiunea de „active direct productive” a fost interpretată într-un mod restrictiv, incluzând echipamente sau soluții necesare utilizării instrumentelor digitale, chiar dacă acestea nu aveau un rol productiv direct. În consecință, mai multe tipuri de cheltuieli au fost considerate neeligibile, inclusiv laptopuri, tablete, imprimante, anumite module ERP și componente aferente magazinelor online, ceea ce a condus la o abordare fragmentată a unor componente care, în mod normal, funcționează integrat. De exemplu, în cazul aplicațiilor integrate, precum sistemele ERP cu module de producție sau vânzări, simpla includere a unor funcționalități legate de producție putea conduce la respingerea costurilor asociate, în ciuda rolului acestora în îmbunătățirea organizării și eficienței interne. Totodată, s-a menționat că proiecte similare au fost aprobate integral în alte regiuni, dar neacceptate în Regiunea Nord-Vest, ceea ce a generat dificultăți pentru consultanți și beneficiari, în special în ceea ce privește predictibilitatea procesului de evaluare.

Această dificultate a fost evidențiată și în interviul realizat cu unii beneficiari participanți la studiile de caz. În etapa de evaluare, echipamentele IT propuse inițial pentru finanțare au fost considerate neeligibile, deși erau destinate să sprijine procesul de digitalizare și implementarea soluției software. Conform explicațiilor oferite, acestea au fost clasificate ca active direct productive și, prin urmare, excluse de la finanțare, ceea ce a condus la o reducere a bugetului de aproximativ 20-30%, rămânând eligibilă doar componenta software. Respondentul a confirmat că echipamentele neeligibile vor fi achiziționate din resurse proprii, ceea ce va conduce la creșterea costurilor totale de implementare a



proiectului. În mod similar, panelul de experți a evidențiat existența unor situații în care structura de finanțare a generat dezechilibre la nivelul beneficiarilor. Deși apelul prevedea un sprijin nerambursabil de 90% și o contribuție proprie de 10%, anumite activități au fost considerate neeligibile, ceea ce a condus la creșterea semnificativă a contribuției proprii. Această dinamică a afectat fezabilitatea și relevanța proiectelor pentru IMM-uri.

În general, **interviurile au sugerat că unele dintre câștigurile de eficiență, reflectate în nivelul mai scăzut al finanțării acordate în raport cu sumele solicitate de beneficiari, ar fi putut conduce la o capacitate mai redusă a programului de a răspunde nevoilor specifice de digitalizare.**

O altă sursă relevantă de informații pentru evaluarea eficienței proiectelor finanțate o reprezintă chestionarul aplicat în rândul beneficiarilor. Sondajul în rândul beneficiarilor a avut un rol preponderent exploratoriu, contribuind în principal la completarea și contextualizarea informațiilor obținute prin celelalte metode de cercetare utilizate în cadrul evaluării. Având în vedere dimensiunea redusă a eșantionului și rata de răspuns obținută, rezultatele sondajului trebuie însă interpretate cu prudență. Două întrebări au fost utilizate în mod specific pentru a analiza raportul cost-beneficiu al proiectelor. Astfel, întrebarea 5 din chestionar a vizat evaluarea beneficiilor programului din perspectiva soluțiilor digitale adoptate, iar distribuția răspunsurilor indică o percepție predominant pozitivă: 42% dintre respondenți au acordat scorul maxim (5 - „într-o foarte mare măsură”), 33% au acordat scorul 4 („într-o mare măsură”), iar 25% scorul 3 („într-o măsură moderată”), fără a fi înregistrate scoruri negative (1 sau 2). Scorul mediu de 4/5 confirmă nivelul ridicat de apreciere a intervențiilor, sugerând că soluțiile digitale adoptate răspund, în general, nevoilor beneficiarilor și generează beneficii semnificative. În schimb, întrebarea 6 din chestionarul aplicat a vizat evaluarea efortului necesar pentru pregătirea și implementarea proiectelor, rezultatele indicând un nivel moderat de efort: 25% dintre respondenți au raportat un efort redus (scoruri 1 și 2), 42% un efort moderat (scor 3), iar 34% un efort ridicat sau foarte ridicat (scoruri 4 și 5), ceea ce conduce la un scor mediu de aproximativ 3/5. Comparativ cu nivelul mai ridicat al beneficiilor percepute, aceste rezultate indică un raport cost-beneficiu favorabil, mai mare de unu.

Astfel, rezultatele sondajului sugerează faptul că eforturile necesare pentru pregătirea și implementarea proiectelor sunt, în general, percepute ca fiind moderate, în timp ce beneficiile estimate depășesc eforturile depuse. Totuși, distribuția scorurilor evidențiază o variabilitate în percepția nivelului de efort. Astfel, prezența unor scoruri reduse (1 și 2) sugerează că, pentru unele companii, procesul de accesare și implementare este considerat accesibil și gestionabil, posibil în funcție de experiența anterioară sau de complexitatea mai redusă a proiectelor. În același timp, scorurile mai ridicate reflectă existența unor situații în care efortul administrativ și operațional este perceput ca fiind semnificativ.

Mai mult, sondajul de opinie a solicitat respondenților (întrebarea 8 din chestionar) să identifice și să evalueze principalele beneficii ale proiectelor pentru companii. După cum este detaliat în cadrul analizei pentru ÎE 4, aceste beneficii includ îmbunătățirea securității cibernetice, consolidarea capacității administrative, adoptarea unor modele de afaceri inovatoare, creșterea productivității și îmbunătățirea accesului la noi piețe.

Interviurile cu cei doi beneficiari selectați pentru studiile de caz au confirmat beneficiile așteptate ale proiectelor, însă au evidențiat și existența unor costuri neprevăzute. În cazul studiului de caz cod



SMIS 335109, procesul de implementare și raportare a necesitat resurse administrative semnificative, ca urmare a volumului ridicat de documentație și a cerințelor aferente etapelor de monitorizare și raportare, implicând o investiție considerabilă de timp și efort. În mod similar, pentru studiul de caz cod SMIS 334537, implementarea proiectului a fost îngreunată de complexitatea cerințelor administrative și de necesitatea elaborării unui volum mare de documentație, ceea ce a generat nevoia unor resurse suplimentare. În consecință, o parte semnificativă din bugetul proiectelor a fost alocată serviciilor de consultanță externă și acoperirii costurilor neprevăzute legate de studii, documentație și conformitate, reducând astfel resursele disponibile pentru investiții directe la nivelul companiilor. Cu toate acestea, în ambele cazuri, așa cum se evidențiază și în analiza pentru ÎE 2, un beneficiu indirect important a fost experiența acumulată, care a contribuit la o mai bună înțelegere a procedurilor asociate fondurilor UE.

În ceea ce privește costurile administrative suportate de beneficiari, patru respondenți la sondajul de opinie au formulat sugestii pentru îmbunătățirea proceselor de implementare, principala preocupare vizând reducerea birocrăției, în contextul volumului ridicat de documente solicitate și al existenței unor cerințe redundante. De asemenea, a fost evidențiată necesitatea unei mai mari clarități și coerențe în procesul de evaluare și stabilire a eligibilității, fiind raportate situații de decizii contradictorii sau modificări ulterioare ale încadrării unor cheltuieli, precum și importanța reducerii duratei procesului de evaluare prin asigurarea unor termene mai scurte pentru analiză și contractare.

În același timp, colectarea datelor primare - prin sondaje, studii de caz și interviuri - a contribuit la identificarea unor direcții de îmbunătățire, precum optimizarea platformei MySMIS, introducerea validărilor automate, utilizarea unor template-uri standardizate de documente și clarificarea fluxurilor de lucru. **Aceste aspecte evidențiază necesitatea simplificării procedurilor administrative și a asigurării unui sprijin mai eficient pentru beneficiari pe parcursul implementării proiectelor.**

5.2.2. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 2

ÎE 2. Care este măsura în care investițiile pentru transformarea digitală a IMM-urilor contribuie la obiectivele Strategiei UE privind IMM-urile pentru o Europă sustenabilă și digitală?

Cea de-a doua întrebare de evaluare (ÎE) vizează eficacitatea și urmărește analiza contribuției programului la obiectivele Strategiei UE pentru IMM-uri pentru o Europă durabilă și digitală. Așa cum este descris în capitolul 3.1, această strategie este structurată în jurul a trei piloni principali: consolidarea capacității administrative și sprijinirea sustenabilității și digitalizării; reducerea sarcinii de reglementare și îmbunătățirea accesului pe piață; precum și îmbunătățirea accesului la finanțare.

Având în vedere acești trei piloni, analiza contribuției investițiilor finanțate în cadrul RSO 1.2 la Strategia UE pentru IMM-uri a vizat șase aspecte principale: consolidarea capacității, sustenabilitatea, digitalizarea, sarcina administrativă, accesul la piață și accesul la finanțare.

În ceea ce privește **consolidarea capacității administrative**, interviul cu Autoritatea de Management a evidențiat că există o capacitate limitată a solicitanților de a înțelege cerințele apelului și de a dezvolta proiecte bine fundamentate (a se vedea secțiunea următoare privind ÎE3 pentru detalii



suplimentare). Cu toate acestea, o caracteristică specifică a apelului de proiecte a fost cerința ca beneficiarii să implice experți în TIC, ceea ce a contribuit la îmbunătățirea calității tehnice a proiectelor și, implicit, la consolidarea capacităților companiilor.

Mai mult, această cerință contribuie la menținerea specialiștilor TIC în regiune și sprijină buna funcționare și dezvoltarea ulterioară a soluțiilor implementate. Deși apelul a fost perceput de unii beneficiari ca fiind complex și dificil, includerea expertizei TIC și utilizarea consultanței specializate pentru a compensa capacitatea internă limitată au avut un rol important în clarificarea conceptului de digitalizare, creșterea capacității de implementare, reducerea riscurilor și stabilirea unor repere pentru intervențiile viitoare. De asemenea, aceste elemente au contribuit la o mai bună fundamentare a proiectelor, printr-o bază tehnică mai solidă a soluțiilor, o instruire adecvată a personalului și o creștere generală a maturității intervențiilor în acest domeniu.

Interviurile cu beneficiarii selectați pentru studiile de caz au evidențiat faptul că, deși procesul de implementare și raportare a necesitat resurse administrative semnificative, experiența acumulată pe parcursul proiectelor a contribuit la o mai bună înțelegere a procedurilor asociate fondurilor UE. În cazul proiectului cod SMIS 334537, beneficiarul a subliniat că participarea la proiect a facilitat acumularea de experiență administrativă și consolidarea capacităților interne, în special în ceea ce privește gestionarea documentației și înțelegerea cerințelor specifice ale procesului de implementare, sporind astfel disponibilitatea companiei de a accesa oportunități de finanțare similare în viitor, având în vedere rolul acestora în dezvoltarea afacerii și menținerea competitivității. Totodată, în cazul proiectului cod SMIS 335109, beneficiarul a evidențiat rolul esențial al celor doi specialiști TIC implicați în supravegherea implementării strategice și a managementului proiectului, furnizarea sprijinului tehnic și monitorizarea aspectelor tehnice. Astfel, implicarea acestora a contribuit la creșterea capacității companiei de a gestiona proiecte și la consolidarea competențelor tehnice.

În ceea ce privește **sustenabilitatea**, analiza informațiilor din cererile de finanțare ale celor 37 de beneficiari selectați arată că toate proiectele includ elemente specifice privind eficiența utilizării resurselor, reducerea și gestionarea deșeurilor și fac referire la caracteristicile tehnice ale echipamentelor ce urmează a fi achiziționate, având în vedere respectarea principiilor economiei circulare și a cerințelor asociate achizițiilor publice verzi, eficienței energetice, eco-proiectării, utilizării ambalajelor ecologice, absenței substanțelor periculoase și gestionării produselor care nu mai sunt viabile.

Interviul cu Autoritatea de Management a contribuit la clarificarea faptului că integrarea principiilor orizontale a fost tratată ca un element esențial în procesul de evaluare, fiind inclusă ca un criteriu distinct în grila de evaluare a proiectelor. Acest criteriu avea caracter obligatoriu: neîndeplinirea sa conducea la respingerea proiectului, în timp ce prezentarea unor elemente de valoare adăugată era punctată cu scorul maxim. Abordarea adoptată nu doar că a asigurat respectarea cerințelor formale, ci a contribuit și la generarea de valoare adăugată la nivel de proiect, în special în ceea ce privește integrarea principiilor economiei circulare și a eficienței resurselor. Evaluarea acestui criteriu a implicat experți specializați, în special pe aspecte de mediu, asigurând o analiză riguroasă a modului în care proiectele au respectat principiile relevante, inclusiv dezvoltarea durabilă, economia circulară și principiul DNSH (Do No Significant Harm). Totodată, ghidul solicitantului a oferit exemple de măsuri pentru integrarea acestor principii și a solicitat beneficiarilor să detalieze acțiunile propuse la nivel de



proiect. În practică, proiectele au inclus măsuri precum eficientizarea consumului de resurse, optimizarea proceselor prin digitalizare și integrarea elementelor specifice economiei circulare. În ceea ce privește monitorizarea, respectarea acestor principii este verificată atât în etapa de evaluare, cât și în timpul implementării, prin mecanisme standard de raportare și control, inclusiv prin vizite la fața locului.

În ceea ce privește **digitalizarea**, intervențiile din cadrul RSO 1.2 vizează sprijinirea transformării digitale a IMM-urilor din regiune. În mod specific, pentru a surprinde nivelul de digitalizare al proiectelor propuse și ulterior selectate, indicatorul de rezultat RCR13 a fost conceput pentru a măsura numărul de întreprinderi care ating un nivel ridicat de digitalizare. Acest indicator se bazează pe un set de 12 subindicatori, astfel încât un proiect este considerat ca atingând un nivel ridicat de digitalizare dacă utilizează cel puțin 7 dintre cele 12 tehnologii digitale.

Analiza informațiilor din cererile de finanțare și a evaluărilor aferente acestora puse la dispoziție de Autoritatea de Management arată că cele 37 de operațiuni incluse în analiză vizează, în medie, 11 din cele 12 tehnologii digitale, o treime dintre proiecte acoperind toate cele 12 tehnologii. Prin urmare, proiectele selectate demonstrează un nivel ridicat de intensitate digitală, reflectând contribuția semnificativă a RSO 1.2 la transformarea digitală a IMM-urilor. De asemenea, așa cum este evidențiat și în analiza pentru ÎE4, proiectele au vizat în special pe tehnologii și instrumente bazate pe utilizarea internetului, inclusiv pentru comerț electronic, precum și pe soluții de cloud computing. În schimb, tehnologiile asociate accesului la internet și conexiunilor de mare viteză au fost selectate într-o măsură mai redusă de către beneficiari. Acest aspect reflectă rezultatele analizei de benchmarking (prezentate în Capitolul 3), care au evidențiat faptul că regiunea Nord-Vest și IMM-urile din regiune se află într-o poziție favorabilă în ceea ce privește accesul la internet de mare viteză comparativ cu media națională și chiar cu media Uniunii Europene, însă înregistrează decalaje în ceea ce privește adoptarea soluțiilor de inteligență artificială, a instrumentelor CRM și BI, precum și a soluțiilor de comerț electronic.

Studiul de caz elaborat pentru proiectul cod SMIS 335109 indică faptul că proiectul a fost propus pentru a răspunde nevoii esențiale de adaptare a companiei la noile standarde tehnologice și de optimizare a proceselor interne, în vederea menținerii competitivității și creșterii eficienței operaționale. Compania a evidențiat o serie de provocări asociate utilizării metodelor tradiționale, majoritatea proceselor fiind manuale și ineficiente, ceea ce limita capacitatea beneficiarului de a răspunde rapid la schimbările pieței. Astfel, necesitatea modernizării prin digitalizare a fost determinată de obiective precum reducerea timpilor de execuție, îmbunătățirea comunicării interne și externe și creșterea calității serviciilor oferite clienților. În mod similar, beneficiarul inclus în studiul de caz pentru proiectul cod SMIS 334537 a subliniat necesitatea digitalizării activităților companiei, ca răspuns la provocările actuale ale mediului de afaceri și pentru consolidarea competitivității pe piața relevantă. În acest context, adoptarea tehnologiilor moderne este considerată esențială pentru menținerea și creșterea eficienței operaționale, reducerea costurilor și optimizarea proceselor interne, precum și a serviciilor oferite clienților.

Interviul cu Autoritatea de Management a evidențiat faptul că intervențiile au fost concepute pentru a reflecta realitățile pieței, permițând un anumit grad de flexibilitate prin finanțarea serviciilor digitale, precum soluțiile *cloud* sau abonamentele, fără a include activele tangibile tradiționale, asociate în mod obișnuit altor tipuri de intervenții. *Un element important l-a constituit distincția clară dintre*



digitalizarea proceselor de afaceri și investițiile care vizează automatizarea și creșterea capacității de producție, în vederea evitării suprapunerilor între obiectivele specifice (respectiv cu RSO 1.3). În acest context, investițiile productive care conduc direct la creșterea capacității de producție nu au fost considerate eligibile, în timp ce soluții precum senzorii pentru colectarea datelor și aplicațiile IT destinate optimizării proceselor, inclusiv la nivelul liniilor de producție, au fost permise. În plus, introducerea Studiului privind soluțiile tehnice TIC a avut un rol esențial în fundamentarea investițiilor propuse și în orientarea beneficiarilor către soluții digitale autentice. Elaborarea acestui studiu a fost atribuită specialiștilor TIC, pentru a evita abordări similare elaborării unor simple planuri de afaceri standard. De asemenea, s-a subliniat că digitalizarea trebuie adaptată fiecărui model de afaceri și fiecărui IMM, în funcție de dimensiunea și caracteristicile specifice, și nu tratată ca o investiție standardizată. În acest sens, implicarea specialiștilor TIC a fost esențială pentru asigurarea relevanței, adecvării și eficienței intervențiilor.

În ceea ce privește **sarcinile administrative**, interviul cu Autoritatea de Management a evidențiat că, pe fondul capacității limitate a beneficiarilor de a înțelege pe deplin cerințele apelului, au fost transmise peste 320 de cereri de clarificare. Cu toate acestea, disponibilitatea Autorității de Management de a oferi sprijin și clarificări, printr-un proces continuu de consultare internă și răspunsuri coordonate, a contribuit la îmbunătățirea calității proiectelor depuse. Mai mult, procesul de selecție și contractare a fost unul riguros, dar a implicat un volum de muncă foarte ridicat, fiind constituite 22 de comitete de evaluare. În acest context, *un factor esențial l-a reprezentat disponibilitatea resurselor umane la nivelul ADR, în special în condițiile numărului mare de cereri primite, al interesului ridicat pentru apel și al volumului semnificativ de solicitări de clarificări.* A fost necesară implicarea unui număr considerabil de experți, inclusiv pentru evaluarea tehnică, evaluarea obiectivelor orizontale și gestionarea întregului proces administrativ (evaluare, contractare, monitorizare și contestații).

Utilizarea sistemelor IT interne a constituit, de asemenea, un factor favorizant important, permițând o gestionare eficientă a proceselor, asigurând trasabilitatea și facilitând comunicarea cu solicitanții. În plus, pentru a reduce riscurile legate de includerea unor cheltuieli neeligibile și de clasificarea incorectă a activităților (în contextul tranziției de la sistemul CAEN Rev. 2 la CAEN Rev. 3), Autoritatea de Management a emis clarificări și a publicat materiale comparative privind activitățile eligibile și cele excluse, sprijinind astfel beneficiarii în înțelegerea corectă a cerințelor. Un alt element cu impact potențial a fost modificarea pragului valoric pentru clasificarea activelor fixe; cu toate acestea, efectele asupra apelului au fost limitate, având în vedere natura specifică a intervenției, care a permis și finanțarea articolelor de inventar. Astfel, deși au fost identificate anumite riscuri și provocări, acestea au fost gestionate prin mecanismele existente și resursele disponibile, nefiind identificate în prezent riscuri majore care să afecteze semnificativ implementarea proiectelor sau să crească sarcina administrativă asupra beneficiarilor.

Așa cum a fost evidențiat în analiza pentru ÎE1, studiul de caz cod SMIS 335109 a evidențiat faptul că procesul de implementare și raportare a necesitat resurse administrative semnificative. Beneficiarul a subliniat, totodată, necesitatea unei clarificări mai bune a criteriilor de eligibilitate încă din etapa inițială a proiectului, pentru a evita situațiile în care anumite cheltuieli sunt ulterior considerate neeligibile, precum și importanța simplificării raportării intermediare. Un aspect pozitiv menționat a fost disponibilitatea reprezentanților ADR Nord-Vest de a răspunde solicitărilor de clarificare și de a



oferi sprijin ori de câte ori a fost necesar. În mod similar, în cazul studiului de caz cod SMIS 334537, beneficiarul a evidențiat faptul că implementarea proiectului a fost mai solicitantă decât se aștepta inițial și a necesitat resurse suplimentare. În acest context, au fost identificate și unele direcții de îmbunătățire, precum simplificarea proceselor și reducerea costurilor asociate.

Cu toate acestea, rezultatele sondajului de opinie (întrebarea 4 din chestionar) indică o incidență redusă a dificultăților administrative în implementarea proiectelor, majoritatea respondenților (67%) declarând că nu au întâmpinat probleme în acest sens. Doi respondenți (17%) au semnalat flexibilitatea limitată în adaptarea planului de proiect la nevoile apărute pe parcurs, iar alți doi au evidențiat dificultăți în monitorizarea indicatorilor de realizare. Totodată, răspunsurile la întrebarea 7 din chestionar arată că, în rândul respondenților, cerințele privind achizițiile publice nu au influențat semnificativ implementarea proiectelor, fiind percepute ca gestionabile în cadrul procesului administrativ. Astfel, pentru 58% dintre respondenți acestea nu au avut niciun impact, pentru 17% au facilitat parțial implementarea, iar pentru 8% au facilitat-o în mod semnificativ. Pentru respondenții la sondaj, dificultățile administrative curente par relativ limitate; cu toate acestea, datele calitative evidențiază existența unor provocări legate de capacitatea beneficiarilor în etapele de pregătire a proiectelor, interpretarea criteriilor de eligibilitate, raportare și gestionare a cerințelor tehnice asociate finanțării.

În ceea ce privește **accesul pe piață**, doi subindicatori specifici care compun RCR13 vizează capacitatea beneficiarilor de a accesa noi piețe prin utilizarea comerțului electronic. Aceștia sunt subindicatorii „11 - Vânzările online prin comerț electronic reprezintă cel puțin 1% din cifra de afaceri totală” și „12 - Vânzări online de la companie la consumator (B2C) de peste 10% din totalul vânzărilor pe internet”. Analiza informațiilor din cererile de finanțare și a evaluărilor aferente acestora puse la dispoziție de Autoritatea de Management indică faptul că 36 din cele 37 de proiecte selectate își propun utilizarea comerțului electronic pentru a realiza vânzări online de cel puțin 1% din cifra de afaceri totală, iar 33 de proiecte intenționează să utilizeze canale B2C pentru peste 10% din totalul vânzărilor online. Totodată, toate cele 37 de proiecte prevăd, în cadrul celor 12 tehnologii digitale, implementarea unui site web sau a unei pagini de prezentare online (subindicatorul 5), a unui site cu funcționalități avansate (subindicatorul 6), a unei prezențe pe rețelele de socializare (subindicatorul 7) și a unor servicii de publicitate online (subindicatorul 8). Aceste instrumente digitale pot sprijini IMM-urile în extinderea accesului la noi piețe. Așa cum a fost menționat anterior în secțiunea dedicată digitalizării, alegerea acestor tehnologii este corelată cu nevoile digitale ale regiunii și ale IMM-urilor din regiune, care înregistrează decalaje față de media națională și europeană, în special în ceea ce privește adoptarea instrumentelor de comerț electronic (a se vedea analiza benchmarking prezentată în Capitolul 3).

Accesul la noi piețe reprezintă, de asemenea, unul dintre obiectivele proiectului cod SMIS 335109. Interviul cu beneficiarul acestui proiect a evidențiat, printre obiectivele principale, intenția de a consolida poziția companiei pe piață prin adaptarea la nevoile digitale ale clienților și asigurarea unei prezențe online solide și competitive, creșterea vizibilității și consolidarea reputației mărcii, precum și sporirea capacității de a atrage și fideliza clienții, contribuind astfel la extinderea pieței și la creșterea veniturilor. De asemenea, în cazul proiectului cod SMIS 334537, beneficiarul a confirmat că unul dintre obiectivele principale a fost implementarea unor inițiative de marketing digital, inclusiv servicii de



publicitate online, pentru creșterea vizibilității, atragerea de noi clienți și menținerea relațiilor cu cei existenți.

În ceea ce privește **accesul la finanțare**, resursele alocate în cadrul RSO 1.2 au vizat în mod specific corectarea tendinței IMM-urilor de a investi mai puțin în digitalizare comparativ cu omologii lor din UE. Așa cum este subliniat și în analiza literaturii de specialitate din capitolul 3.2, această reticență investițională este adesea determinată de accesul limitat la finanțare, pe fondul absenței unor produse de creditare dedicate sau a unor instrumente financiare adaptate nevoilor de digitalizare. Această tendință se reflectă și în analiza nevoilor regionale din cadrul programului, care evidențiază performanțele relativ scăzute ale Regiunii Nord-Vest în ceea ce privește digitalizarea întreprinderilor, parțial din cauza accesului limitat la finanțare.

Interviul cu Autoritatea de Management a confirmat că numărul ridicat de cereri de finanțare reflectă nevoia semnificativă de investiții în digitalizare la nivelul IMM-urilor, precum și interesul puternic pentru accesarea fondurilor disponibile. Beneficiarii au căutat în mod activ oportunități de finanțare, inclusiv prin depunerea de proiecte în paralel în cadrul mai multor programe (inclusiv PNRR), ceea ce indică faptul că cererea depășește în mod constant resursele disponibile. În mod similar, interviul cu reprezentantul ACRAFE a evidențiat că nevoia de digitalizare este reală, iar interesul IMM-urilor pentru finanțare este foarte ridicat, aspect confirmat atât de numărul mare de proiecte depuse, cât și de interesul antreprenorilor pentru astfel de oportunități. Totodată, s-a subliniat că utilizarea instrumentelor financiare ar putea reprezenta o alternativă viabilă. Companiile pot fi deschise unor astfel de mecanisme, chiar și în condițiile unei contribuții proprii mai ridicate, cu condiția ca aceasta să fie clar stabilită de la început. *Principala problemă nu este nivelul contribuției, ci lipsa de predictibilitate, în special în situațiile în care contribuția estimată inițial se modifică semnificativ în urma evaluării.*

Studiul de caz privind proiectul cod SMIS 334537 a evidențiat faptul că, într-un context caracterizat de marje de profit scăzute și instabilitate a pieței, finanțarea nerambursabilă reprezintă o soluție necesară pentru sprijinirea investițiilor și dezvoltarea afacerii, precum și pentru menținerea profitabilității. În acest context, sprijinul programului devine esențial pentru susținerea activității și a dezvoltării companiei pe termen mediu și lung.

În mod similar, panelul de experți a evidențiat că pe piața serviciilor IT, digitalizarea unui proces implică, în general, costuri ridicate, iar antreprenorii trebuie să evalueze rentabilitatea acestora, inclusiv capacitatea de amortizare și orizontul de recuperare a investiției. De exemplu, o investiție de 100.000-200.000 euro într-un proces de digitalizare poate să nu fie justificată din punct de vedere economic în absența finanțării nerambursabile, în special în condițiile unor fluxuri de numerar limitate. În acest context, a fost evidențiat rolul schemelor de finanțare precum PRNV/2023/121/1, în cadrul cărora sprijinul nerambursabil poate ajunge până la 90%, iar contribuția beneficiarului este limitată la 10%, în creșterea atractivității investițiilor și în îmbunătățirea profilului de rentabilitate al acestora. Totodată, s-a subliniat că, în absența acestui tip de sprijin, probabilitatea de realizare a unor astfel de investiții ar fi fost semnificativ redusă, având în vedere nivelul ridicat al costurilor și perioada extinsă de recuperare.

În cele din urmă, așa cum reiese din sondajul de opinie (întrebarea 7 din chestionar), disponibilitatea resurselor financiare proprii ale companiei a influențat, în rândul multor respondenți, implementarea



proiectelor. Astfel, 42% dintre respondenți consideră că acest factor a împiedicat parțial implementarea, sugerând existența unor constrângeri financiare care pot afecta derularea activităților. În același timp, pentru o parte dintre respondenți, disponibilitatea resurselor financiare a avut un efect pozitiv: 17% au indicat că a facilitat parțial implementarea, iar 25% că a facilitat-o în mod semnificativ, subliniind importanța unei capacități financiare adecvate pentru susținerea proiectelor. De asemenea, 17% dintre respondenți au menționat că acest factor nu a avut niciun impact, ceea ce poate reflecta situații în care resursele disponibile au fost suficiente sau nu au influențat direct procesul de implementare. Cu toate acestea, conform răspunsurilor la întrebarea nr. 11 din chestionar, sprijinul financiar acordat prin program a avut un rol important în accelerarea implementării și maximizarea rezultatelor. *Astfel, 58% dintre respondenți au considerat că investiția ar fi fost realizată și în absența sprijinului, dar într-un interval de timp mai îndelungat, 33% că ar fi fost implementată cu rezultate mai slabe, iar doar 8% că ar fi fost realizată în aceeași formă fără sprijin financiar.* Având în vedere dimensiunea redusă a eșantionului și rata de răspuns obținută, rezultatele sondajului trebuie interpretate cu prudență.

Tabelul 16 Contribuția RSO 1.2 la Strategia UE pentru IMM-uri

Obiectivele Strategiei UE pentru IMM-uri	Mecanismul de contribuție al RSO 1.2	Dovezi rezultate din evaluare	Limitări	Nivelul contribuției
Consolidarea capacității	<ul style="list-style-type: none"> Includerea expertizei IT și utilizarea serviciilor specializate de consultanță compensează capacitatea internă inițial limitată a beneficiarilor. Implementarea proiectelor contribuie la acumularea de experiență administrativă și la consolidarea capacității interne. 	<ul style="list-style-type: none"> Interviu cu Autoritatea de Management Studii de caz 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitate inițială limitată a IMM-urilor de a înțelege cerințele apelului și de a pregăti proiecte mature. Dependență ridicată de consultanți externi și specialiști IT. Efort administrativ semnificativ necesar în etapa de implementare și raportare. 	Moderată
Sustenabilitate	<ul style="list-style-type: none"> Principiile de sustenabilitate au fost integrate ca și criterii obligatorii de evaluare. Proiectele au inclus măsuri privind eficiența utilizării resurselor, economia circulară, eficiența energetică, eco-designul, reducerea deșeurilor, 	<ul style="list-style-type: none"> Analiza cererilor de finanțare Interviu cu Autoritatea de Management 	<ul style="list-style-type: none"> Integrarea aspectelor de sustenabilitate este determinată în principal de cerințele de conformitate, mai degrabă decât de o transformare strategică la nivelul întreprinderilor. Având în vedere că proiectele se află încă în implementare, există dovezi limitate privind impactul pe 	Ridicată



Obiectivele Strategiei UE pentru IMM-uri	Mecanismul de contribuție al RSO 1.2	Dovezi rezultate din evaluare	Limitări	Nivelul contribuției
	respectarea principiului DNSH și optimizarea consumului de resurse prin digitalizare.		termen lung asupra sustenabilității la nivelul întreprinderilor.	
Digitalizare	<ul style="list-style-type: none"> RSO 1.2 finanțează direct investiții în digitalizare, inclusiv servicii de cloud computing, platforme digitale, software, aplicații IT, instrumente online și soluții pentru optimizarea proceselor. Studiul privind soluția tehnică IT asigură corelarea investițiilor cu nevoile reale de transformare digitală. 	<ul style="list-style-type: none"> Analiza cererilor de finanțare Studii de caz Interviu cu Autoritatea de Management 	<ul style="list-style-type: none"> Necesitatea unei expertize IT specializate. Excluderea anumitor investiții productive limitează integrarea cu procese mai ample de automatizare. 	Ridicată
Sarcini administrative	<ul style="list-style-type: none"> Autoritatea de Management oferă clarificări, îndrumare, sisteme informatice interne și mecanisme de sprijin pentru îmbunătățirea calității proiectelor. Structurile administrative existente contribuie la reducerea riscurilor asociate cerințelor de eligibilitate și raportare. 	<ul style="list-style-type: none"> Interviu cu Autoritatea de Management Studii de caz Sondaj de opinie în rândul beneficiarilor 	<ul style="list-style-type: none"> Volum de muncă ridicat pentru activități administrative atât pentru beneficiari, cât și pentru Autoritatea de Management. Cerințele de raportare și eligibilitate sunt percepute ca fiind complexe. 	Moderată
Acces la piață	<ul style="list-style-type: none"> Investițiile în digitalizare au sprijinit IMM-urile în consolidarea prezenței online, dezvoltarea capacităților de comerț electronic, utilizarea 	<ul style="list-style-type: none"> Analiza cererilor de finanțare Studii de caz 	<ul style="list-style-type: none"> Având în vedere că proiectele se află încă în implementare, informațiile disponibile privind rezultatele concrete în ceea ce privește extinderea pe piață sunt încă limitate. 	Ridicată



Obiectivele Strategiei UE pentru IMM-uri	Mecanismul de contribuție al RSO 1.2	Dovezi rezultate din evaluare	Limitări	Nivelul contribuției
	instrumentelor de marketing digital și a rețelelor sociale, precum și extinderea interacțiunii cu clienții, contribuind astfel la accesul pe noi piețe.			
Acces la finanțare	<ul style="list-style-type: none"> RSO 1.2 oferă finanțare nerambursabilă pentru investițiile în digitalizare, contribuind la reducerea limitărilor IMM-urilor în accesarea unor produse financiare adaptate nevoilor acestora. 	<ul style="list-style-type: none"> Analiza literaturii de specialitate Interviu cu Autoritatea de Management Interviu cu reprezentantul ACRAFE Studii de caz Sondaj de opinie în rândul beneficiarilor 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitările de finanțare au depășit resursele disponibile. Dependența de finanțarea prin granturi rămâne ridicată. 	Ridicată

5.2.3. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 3

ÎE 3. Care este măsura în care investițiile privind transformarea digitală a IMM-urilor pot fi susținute prin capacitatea administrativă a beneficiarilor în ceea ce privește gestionarea acestui tip de finanțare?

Întrebarea de evaluare vizează criteriul eficacității și urmărește să analizeze dacă și în ce măsură beneficiarii dispun de o capacitate administrativă suficientă pentru a gestiona investițiile. Așa cum este evidențiat și în teoria schimbării (a se vedea capitolul 4), capacitatea administrativă a IMM-urilor reprezintă o condiție prealabilă importantă pentru implementarea eficientă și eficace a proiectelor.

Așa cum a fost prezentat în analiza pentru ÎE2, interviul cu Autoritatea de Management a evidențiat mai multe aspecte legate de capacitatea administrativă a beneficiarilor. Deși aceasta a fost considerată o condiție prealabilă esențială, nivelul de înțelegere a acestui tip de intervenție s-a dovedit a fi limitat în numeroase cazuri. O dificultate majoră a fost reprezentată de capacitatea solicitanților de a înțelege cerințele apelului, aspect reflectat în numărul ridicat de cereri de clarificare depuse (peste 320). De asemenea, numeroase proiecte au fost adaptate din alte apeluri fără o aliniere adecvată la cerințele specifice, ceea ce contribuie la rata mare de respingere. Un alt aspect, strâns legat de acesta, vizează capacitatea redusă a beneficiarilor de a elabora proiecte bine fundamentate, în ciuda interesului ridicat pentru accesarea finanțării. În acest sens, Autoritatea de Management a subliniat că distincția dintre digitalizare și automatizare nu a fost întotdeauna clar înțeleasă. Totodată,



numeroși solicitanți au inclus cheltuieli neeligibile, în încercarea de a maximiza utilizarea bugetului disponibil. Aceste dificultăți s-au reflectat atât în volumul ridicat de cereri de clarificare, cât și în rata crescută de respingere.

În mod similar, panelul de experți a evidențiat faptul că digitalizarea reprezintă un concept din ce în ce mai utilizat, însă interpretat diferit în funcție de nivelul de dezvoltare al companiilor. Pentru unele organizații, digitalizarea implică procese inovatoare, automatizare sau utilizarea unor tehnologii avansate, în timp ce pentru cele aflate într-un stadiu incipient aceasta este asociată, în principal, cu achiziția de echipamente care permit trecerea activităților în format electronic. În consecință, digitalizarea este frecvent redusă la achiziția de hardware. În această logică, companiile consideră că se digitalizează prin achiziția de laptopuri, servere sau alte echipamente utilizate în procesele de business, uneori completate de licențe software standard. În realitate, această abordare reflectă mai degrabă o înlocuire a echipamentelor existente decât o transformare digitală efectivă a activităților. Această interpretare limitată este influențată și de structura anumitor apeluri de finanțare, precum și de modul în care furnizorii de soluții IT își configurează oferta, orientând frecvent beneficiarii către soluții standardizate, bazate pe pachete de echipamente și licențe, în absența unei analize aprofundate a proceselor interne.

Mai mult, așa cum a evidențiat Autoritatea de Management, *Studiul soluțiilor tehnice TIC* a avut ca scop clarificarea tipului și conținutului investițiilor propuse; cu toate acestea, nu a fost utilizat eficient în toate cazurile, iar complexitatea tehnică a intervenției a generat provocări suplimentare. Totuși, în cazul proiectelor selectate, introducerea acestui studiu a avut un rol important în fundamentarea investițiilor și în orientarea beneficiarilor către soluții digitale adecvate. Elaborarea sa de către specialiști TIC a fost prevăzută pentru a evita abordările simpliste de tip plan de afaceri.

Autoritatea de Management a subliniat, de asemenea, rolul esențial al specialiștilor TIC și al firmelor de consultanță în consolidarea capacității administrative a beneficiarilor de a gestiona atât etapa de aplicare, cât și implementarea proiectelor finanțate. Beneficiarii s-au bazat frecvent pe consultanță specializată pentru a compensa capacitatea internă limitată, precum și pe experți TIC implicați în elaborarea *Studiului soluțiilor tehnice TIC* și în sprijinirea implementării proiectelor. Aceste elemente au contribuit la creșterea capacității de implementare și la reducerea riscurilor, în special printr-o fundamentare tehnică mai solidă a soluțiilor și prin asigurarea unei instruirii adecvate a personalului.

Studiul de caz privind proiectul cod SMIS 335109 evidențiază faptul că, deși proiectul ar fi putut fi gestionat integral la nivel intern, volumul ridicat de documentație și cerințele administrative ar fi implicat un efort considerabil de timp și resurse, ceea ce a făcut necesară implicarea unui consultant extern. Conform cererii de finanțare, pentru implementarea eficientă a activităților planificate au fost încheiate acorduri cu firme de consultanță, furnizori de tehnologie și servicii, precum și cu companii specializate în consultanță TIC, în vederea asigurării expertizei necesare pe parcursul tuturor etapelor de implementare. Din perspectiva companiei, aceste parteneriate au avut un rol esențial în derularea proiectului, oferind sprijin tehnic și strategic pentru selectarea și integrarea soluțiilor tehnologice, configurarea echipamentelor și optimizarea proceselor interne. Managementul proiectului a fost externalizat către o firmă de consultanță specializată, cu experiență în gestionarea unor inițiative similare, responsabilă de coordonarea generală, asigurarea conformității cu cerințele finanțatorului și monitorizarea progresului. În plus, doi specialiști TIC desemnați de companie au colaborat



îndeaproape cu firma de consultanță, asigurând supravegherea implementării strategice și furnizarea suportului tehnic necesar, precum și respectarea specificațiilor tehnice ale proiectului.

De asemenea, în cadrul studiului de caz cod SMIS 334537, așa cum a fost evidențiat în analizele pentru ÎE 1 și ÎE 2, implementarea proiectului a implicat costuri semnificative, inclusiv costuri de consultanță, cheltuieli aferente studiilor și documentației, precum și costuri administrative și de conformitate. Acest lucru a presupus alocarea unei părți substanțiale din buget către servicii externe, chiar dacă o parte importantă a activităților administrative a fost gestionată intern de beneficiar. Cu toate acestea, acest efort a contribuit la dezvoltarea capacității administrative a companiei, în special în ceea ce privește gestionarea documentației și o mai bună înțelegere a mecanismelor de finanțare, aspect util pentru accesarea unor oportunități viitoare.

Analiza rezultatelor sondajului de opinie evidențiază, de asemenea, aspecte suplimentare. Prima întrebare a vizat experiența anterioară a respondenților în accesarea finanțărilor nerambursabile, 83% dintre respondenți indicând că nu au beneficiat de astfel de finanțări în ultimii 5 ani, în timp ce 17% au declarat că au accesat anterior asemenea oportunități. Aceste rezultate sugerează că, pentru majoritatea respondenților, proiectele finanțate prin program reprezintă prima interacțiune sau una dintre primele experiențe cu acest tip de mecanism de finanțare. Nivelul redus al experienței anterioare indică, pe de o parte, necesitatea unui sprijin suplimentar în procesul de implementare și importanța furnizării de îndrumări și instrumente adecvate pentru beneficiari, iar pe de altă parte, evidențiază potențialul programului de a contribui la dezvoltarea capacității administrative a IMM-urilor. În acest context, nu este surprinzător faptul că toți respondenții au declarat că au apelat la un consultant pentru pregătirea cererii de finanțare (întrebarea 2 din chestionar). Totodată, întrebarea 3 din chestionar a vizat experiența anterioară în gestionarea și implementarea proiectelor de digitalizare, rezultatele indicând că niciun respondent nu deținea o astfel de experiență. Acest aspect sugerează că intervențiile finanțate prin program nu doar sprijină investițiile în digitalizare, ci contribuie și la dezvoltarea de noi competențe în cadrul IMM-urilor, în contextul lipsei de experiență anterioară în acest domeniu.

În cele din urmă, întrebarea 7 din chestionar a analizat rolul experienței anterioare în managementul de proiect în facilitarea implementării proiectelor. Distribuția răspunsurilor arată că, în majoritatea cazurilor (67% dintre răspunsurile la sondajul de opinie), experiența anterioară nu a avut un impact asupra implementării proiectelor de digitalizare. Acest rezultat sugerează că beneficiarii respondenți la sondaj au reușit să gestioneze procesul de implementare chiar și în absența unei experiențe relevante, beneficiind, în unele cazuri, de sprijin extern sau de cerințe procedurale clar definite. În același timp, pentru 33% dintre respondenți, experiența anterioară a avut un efect pozitiv, facilitând implementarea proiectelor, atât parțial (17%), cât și substanțial (17%). Acest aspect sugerează faptul că, în anumite situații, experiența acumulată contribuie la o mai bună organizare a activităților, o înțelegere mai clară a cerințelor și o gestionare mai eficientă a etapelor de implementare. În general, rezultatele disponibile arată că experiența anterioară nu reprezintă un factor esențial pentru implementarea cu succes a proiectelor, dar poate constitui un avantaj în anumite contexte.



5.2.4. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 4

ÎE 4. Care sunt schimbările observate în IMM-urile finanțate din punct de vedere tehnologic?

Această întrebare de evaluare urmărește să analizeze și să evalueze efectele intervențiilor asupra schimbărilor tehnologice la nivelul IMM-urilor finanțate, fiind astfel relevantă pentru criteriul eficacității.

Deși nivelul de progres al celor 37 de proiecte selectate este încă modest, ceea ce nu permite în această etapă o evaluare completă a schimbărilor în nivelul de digitalizare al companiilor finanțate, analiza cererilor de finanțare și a evaluărilor aferente puse la dispoziție de Autoritatea de Management oferă indicii privind impactul potențial și contribuția la rezultatele imediate (a se vedea capitolul 4). După cum este prezentat în tabelul de mai jos, toate cele 37 de proiecte contractate prezintă un nivel de intensitate digitală semnificativ peste pragul minim de 7 din cele 12 tehnologii digitale (subindicatorii care compun RCR13), necesar pentru eligibilitatea proiectelor. În medie, fiecare proiect vizează 11 din cele 12 tehnologii digitale, o treime dintre proiecte acoperind toate cele 12. Șase subindicatori sunt incluși în toate cele 37 de proiecte: „2 - Utilizarea specialiștilor TIC”, „5 - Site web sau pagină de prezentare online”, „6 - Site online cu funcționalități avansate”, „7 - Prezența pe rețelele de socializare”, „8 - Achiziționarea de servicii de publicitate online” și „9 - Achiziționarea de servicii de *cloud computing* de nivel mediu-înalt”. Aceste rezultate indică o orientare puternică a proiectelor către tehnologii și instrumente digitale bazate pe web, care pot contribui la creșterea vizibilității, atragerea de noi clienți și consolidarea poziției pe piață. Totodată, așa cum s-a evidențiat anterior în analizele pentru ÎE 2 și ÎE 3, implicarea specialiștilor TIC a contribuit la îmbunătățirea calității proiectelor depuse, în special prin sprijinul acordat în elaborarea Studiului privind soluțiile tehnice TIC, precum și la consolidarea capacității de management, monitorizare și implementare a investițiilor finanțate.

În ceea ce privește ceilalți subindicatori, trei dintre aceștia sunt legați în mod specific de conectivitatea la internet: „1 - Acces la internet pentru cel puțin 50% dintre angajați”, „3 - Internet rapid (30 Mbps sau mai mare)” și „4 - Dispozitive mobile de internet pentru cel puțin 20% dintre angajați”. Dintre aceștia, subindicatorul 4 prezintă cea mai mare acoperire (34 din 37 de proiecte), în timp ce ceilalți doi au o acoperire mai redusă, în special subindicatorul 3, vizat de doar 24 de proiecte. Totuși, așa cum se menționează în secțiunea 4.2.2, doar în proporție foarte mică companiile din regiune dispun de conexiuni la internet sub 30 Mbps; prin urmare, multe dintre cele 37 de companii îndeplineau deja acest criteriu înainte de depunerea proiectului. Ceilalți trei subindicatori sunt: „10 - Trimiterea de facturi electronice pentru procesare automată”, acoperit de 32 de proiecte; „11 - Vânzările online prin comerț electronic reprezintă cel puțin 1% din cifra de afaceri totală”, acoperit de 36 de proiecte; și „12 - Vânzări online de la companie la consumator (B2C) reprezentând peste 10% din totalul vânzărilor pe internet”, acoperit de 33 de proiecte.

De asemenea, creșterea preconizată a productivității muncii este estimată, în medie, la 25% în termen de trei ani de la finalizarea proiectului, depășind semnificativ pragul minim de 15%.

Analiza realizată pentru ÎE2 a evidențiat faptul că tipurile de instrumente digitale incluse în proiecte reflectă nevoile digitale identificate în cadrul analizei benchmarking (prezentată în Capitolul 3). Regiunea Nord-Vest și IMM-urile din regiune se află într-o poziție favorabilă comparativ cu media



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



națională și, în anumite cazuri, cu media Uniunii Europene în ceea ce privește accesul la internet de mare viteză, însă continuă să înregistreze decalaje în utilizarea soluțiilor de inteligență artificială, a instrumentelor CRM și BI, precum și în adoptarea soluțiilor de comerț electronic. Totodată, analiza a evidențiat o pondere mai redusă a angajaților din domeniul IT comparativ cu media națională și europeană, precum și un nivel mai scăzut al cererii pentru specialiști IT.



Tabelul 17 Gradul de intensitate digitală (acoperirea celor 12 subindicatori care compun RCR13, pe baza cererilor de finanțare)

Proiect	1 - ACCES LA INTERNET PENTRU CEL PUȚIN 50% DINTRE ANGAJAȚII		2 - UTILIZAREA SPECIALIȘTILOR IT		3 - CONEXIUNE BROADBAND DE MARE VITEZĂ (30 MBPS SAU MAI MULȚI)		4 - DISPOZITIVE MOBILE CU ACCES LA INTERNET PENTRU CEL PUȚIN 20% DINTRE ANGAJAȚII		5 - WEBSITE SAU PAGINĂ DE PREZENTARE ONLINE		6 - SITE ONLINE CU FUNCȚII AVANSAȚE		7 - PREZENȚĂ PE REȚELELE SOCIALE		8 - ACHIZIȚIA DE SERVICII DE PUBLICITATE PE INTERNET		9 - ACHIZIȚIA DE SERVICII DE CLOUD COMPUTING DE NIVEL MEDIU-ÎNALT		10 - SENDING ELECTRONIC INVOICES FOR AUTOMATED PROCESSING		11 - VÂNZĂRILE ONLINE REPREZINTĂ CEL PUȚIN 1% DIN CIFRA DE AFAČERI TOTALĂ		12 - VÂNZĂRILE ONLINE DE TIP BUSINESS-TO-CONSUMER (B2C) REPREZINTĂ PESTE		TOTAL PE PROIECTE		
	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ			
335834	35.5%	61.7%	0	1	X		4.4%	20.2%	0	1	0	1	3	4	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
335876	X		0	2	0	1	X		0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	10
335389	27.9%	96.7%	0	1	X		24.6%	45.9%	2	3	1	2	3	4	1	2	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
335745	0.0%	100.0%	0	2	0	1	0.0%	100.0%	0	1	0	1	2	3	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	12
335750	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	12
334506	26.9%	76.9%	0	1	X		3.9%	27.0%	1	2	0	1	0	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
335027	X		0	1	X		4.5%	24.8%	1	2	0	1	1	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	10
335336	0.0%	100.0%	1	2	X		0.0%	100.0%	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.1%	0.0%	10.1%	11
335429	48.0%	100.0%	0	1	X		12.0%	68.0%	1	2	0	1	3	4	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
335634	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0	3	0	1	0	1	X		0.0%	1.0%	X		10		
335938	50.0%	100.0%	0	1	1	2	33.0%	66.0%	1	2	0	1	3	5	2	3	0	3	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.5%	12
334716	0.0%	50.0%	0	1	X		60.0%	80.0%	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
335416	0.0%	100.0%	0	1	X		0.0%	100.0%	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
335470	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.1%	12



Proiect	1 - ACCES LA INTERNET PENTRU CEL PUȚIN 50% DINTRE ANGAJAȚI		2 - UTILIZAREA SPECIALIȘTILOR IT		3 - CONEXIUNE BROADBAND DE MARE VITEZĂ (30 MBPS SAU MAI MULȚI)		4 - DISPOZITIVE MOBILE CU ACCES LA INTERNET PENTRU CEL PUȚIN 20% DINTRE ANGAJAȚI		5 - WEBSITE SAU PAGINA DE PREZENTARE ONLINE		6 - SITE ONLINE CU FUNCȚII AVANSATE		7 - PREZENTĂ PE REȚELELE SOCIALE		8 - ACHIZIȚIA DE SERVICII DE PUBLICITATE PE INTERNET		9 - ACHIZIȚIA DE SERVICII DE CLOUD COMPUTING DE NIVEL MEDIU ÎNALȚ		10 - SENDING ELECTRONIC INVOICES FOR AUTOMATED PROCESSING		11 - VÂNZĂRILE ONLINE REPREZINTĂ CEL PUȚIN 1% DIN CIFRA DE AFAČERI TOTALĂ		12 - VÂNZĂRILE ONLINE DE TIP BUSINESS-TO-CONSUMER (B2C) REPREZINTĂ PESTE		TOTAL PE PROIECTE
	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	
334518	28.6%	85.7%	0	1	0	1	0.0%	20.0%	0	1	0	1	0	2	0	1	0	1	0	1	X		X		10
334706	X		0	1	0	1	X		0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	10
335469	10.0%	60.0%	0	2	0	1	0.0%	33.0%	0	1	0	1	0	2	0	1	0	4	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	12
335560	0.0%	100.0%	0	2	0	1	10.0%	40.0%	0	1	1	2	2	3	0	1	0	4	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	12
335109	0.0%	50.0%	0	2	X		0.0%	50.0%	1	2	1	2	1	2	0	1	1	2	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
335441	X		0	2	0	1	6.0%	53.0%	0	1	1	2	2	3	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
335839	6.2%	59.9%	0	1	X		1.0%	21.5%	0	1	0	1	0	3	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
335263	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0	2	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	11.0%	12
335858	X		0	2	0	1	0.0%	50.0%	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	X		0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	10
335976	0.0%	66.7%	0	1	X		0.0%	66.7%	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
334486	0.0%	100.0%	0	1	X		12.5%	50.0%	0	1	0	1	0	2	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
335437	33.3%	100.0%	0	1	0	1	66.7%	100.0%	0	2	0	1	0	2	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	X		11
334626	0.0%	100.0%	0	2	0	1	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0	2	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	X		11
334684	0.0%	60.0%	0	1	0	1	0.0%	60.0%	0	1	0	1	1	3	0	2	0	3	0	1	0.0%	5.0%	0.0%	30.0%	12
334783	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0	2	0	2	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	12
335788	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0.0%	100.0%	1	2	0	1	2	4	0	1	0	2	X		0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
334537	0.0%	50.0%	0	1	0	1	0.0%	20.0%	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	12



Proiect	1 - ACCES LA INTERNET PENTRU CEL PUȚIN 50% DINTRE ANGAJAȚII		2 - UTILIZAREA SPECIALIȘTILOR IT		3 - CONEXIUNE BROADBAND DE MARE VITEZĂ (30 MBPS SAU MAI MULTI		4 - DISPOZITIVE MOBILE CU ACCES LA INTERNET PENTRU CEL PUȚIN 20% DINTRE ANGAJAȚII		5 - WEBSITE SAU PAGINA DE PREZENTARE ONLINE		6 - SITE ONLINE CU FUNCȚII AVANSATE		7 - PREZENȚĂ PE REȚELELE SOCIALE		8 - ACHIZIȚIA DE SERVICII DE PUBLICITATE PE INTERNET		9 - ACHIZIȚIA DE SERVICII DE CLOUD COMPUTING DE NIVEL MEDIU-ÎNALT		10 - SENDING ELECTRONIC INVOICES FOR AUTOMATED PROCESSING		11 - VÂNZĂRILE ONLINE REPREZINTĂ CEL PUȚIN 1% DIN CIFRA DE AFAČERI TOTALĂ		12 - VÂNZĂRILE ONLINE DE TIP BUSINESS-TO-CONSUMER (B2C) REPREZINTĂ PESTE		TOTAL PE PROIECTE
	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	REFERINȚĂ	ȚINTĂ	
334561	25.0%	75.0%	0	1	0	1	0.0%	25.0%	0	1	0	1	2	3	0	1	0	1	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	12
334780	0.0%	57.0%	0	1	0	1	0.0%	57.0%	0	1	0	1	0	1	0	1	0	2	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	11.0%	12
335151	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0.0%	100.0%	0	1	0	1	2	2	0	1	0	1	X		0.0%	1.0%	0.0%	11.0%	11
335379	0.0%	100.0%	0	2	0	1	0.0%	100.0%	0	1	0	1	0	2	0	1	0	1	X		0.0%	1.1%	0.0%	10.0%	11
335393	X		2	3	0	1	0.0%	21.7%	4	6	0	1	0	1	0	1	0	3	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	11.0%	11
335535	42.9%	100.0%	0	2	X		2	38.1%	0	1	0	1	2	3	0	1	0	12	0	1	0.0%	1.0%	0.0%	10.0%	11
TOTAL PE INDICATORI	31		37		24		35		37		37		37		37		37		32		36		33		Medie = 11
																									Medie = 34

Sursa: analiza evaluatorului pe baza cererilor de finanțare și a grilelor ETF



În analiza schimbărilor asociate transformării digitale a IMM-urilor sprijinite, interviul cu Autoritatea de Management a evidențiat existența a două categorii distincte de beneficiari. Pe de o parte, există companii deja avansate din punct de vedere al digitalizării, care utilizează deja soluții digitale mai avansate decât cele de bază (de exemplu, site-uri web sau aplicații simple); în cazul acestora, efectele intervenției pot fi limitate în absența unor investiții mai complexe, adaptate nivelului ridicat de maturitate digitală. Pe de altă parte, există companii mai mici, cu un nivel redus de maturitate digitală, pentru care impactul intervențiilor poate fi mai mare. Totuși, pentru aceste companii, digitalizarea proceselor de afaceri nu reprezintă întotdeauna o prioritate sau nu este justificată în aceeași măsură, având în vedere dimensiunea redusă și complexitatea limitată a activităților. Autoritatea de Management a subliniat că această diferențiere între tipurile de beneficiari, coroborată cu tendința unor companii de a asocia digitalizarea cu investiții în echipamente sau automatizare, generând astfel confuzii privind obiectivele apelului, evidențiază dificultatea aplicării unei abordări uniforme. În acest sens, intervențiile viitoare ar putea fi mai bine adaptate nivelului de maturitate digitală și nevoilor specifice ale IMM-urilor. De asemenea, ar putea fi mai eficientă integrarea sprijinului pentru digitalizare într-un cadru mai larg orientat spre creșterea competitivității, în care digitalizarea este corelată direct cu rezultate economice, precum eficiența operațională și productivitatea. În consecință, intervențiile viitoare ar trebui alinate mai bine la potențialul regional și la nivelul de dezvoltare al IMM-urilor, permițând combinarea digitalizării cu alte tipuri de investiții relevante pentru competitivitate și sprijinind tranziția către niveluri mai avansate de maturitate digitală, inclusiv prin adoptarea unor tehnologii mai complexe.

În mod similar, panelul de experți a evidențiat absența unei diferențieri clare, în cadrul apelului PRNV/2023/121/1, între companiile din sectorul productiv și cele din sectorul serviciilor. În cazul IMM-urilor productive, digitalizarea poate viza atât procesele interne (de exemplu, contabilitate sau resurse umane), cât și automatizarea proceselor de producție, inclusiv prin integrarea de echipamente cu comandă digitală. În sectorul serviciilor, delimitarea acestor dimensiuni este însă dificilă, având în vedere caracterul interdependent al proceselor. A fost identificată o situație în care un proiect orientat către digitalizarea integrată a fluxurilor de activități - incluzând procese precum resurse umane, planificare și utilizarea unor instrumente bazate pe inteligență artificială - a fost considerat neeligibil în etapa de evaluare. Această situație evidențiază dificultățile asociate aplicării unui cadru unitar de interpretare a digitalizării, în special în cazul companiilor din sectorul serviciilor.

Panelul de experți a evidențiat, de asemenea, limitări legate de modul de interpretare a digitalizării în raport cu criteriile DESI. În practică, digitalizarea a fost frecvent asociată cu îndeplinirea integrală sau aproape integrală a acestor criterii (ERP, CRM, website, prezență în rețele sociale, vânzări online etc.), ceea ce a condus la structurarea proiectelor în funcție de aceste cerințe, și nu de nevoile reale ale companiilor. Fragmentarea bugetelor pe aceste componente a generat inconsecvențe, prin alocarea de resurse către elemente precum website-uri sau sisteme ERP care nu reflectau necesitățile concrete ale beneficiarilor. Deși criteriile DESI pot fi relevante, acestea nu surprind în mod necesar specificul nevoilor la nivel de companie. În unele cazuri, un audit IT poate indica necesitatea implementării unor soluții care acoperă doar parțial aceste criterii, fără a afecta relevanța intervenției. Totodată, delimitarea dintre sistemele ERP și CRM nu este întotdeauna clară în practică, având în vedere suprapunerea funcționalităților în funcție de procesele interne ale companiilor. În același timp, atât



oferta de pe piață, cât și structura mecanismelor de finanțare au favorizat soluții standardizate, concepute pentru a răspunde unor criterii predefinite.

În final, panelul de experți a evidențiat faptul că, în domeniul digitalizării, nu există încă un cadru conceptual suficient de matur pentru a fi transpus în mod clar și coerent în ghiduri de finanțare. Digitalizarea variază în funcție de specificul activității, iar o abordare rigidă limitează capacitatea de adaptare la nevoile reale ale beneficiarilor. În acest context, accentul pus pe respectarea strictă a unor criterii predefinite a contribuit la asigurarea conformității administrative, însă a restrâns interpretarea operațională a digitalizării. În consecință, s-a formulat recomandarea implicării actorilor relevanți - precum Autoritatea de Management, potențialii beneficiari, experții IT și furnizorii de soluții software, precum și evaluatorii - în procese de consultare, în vederea definirii unor principii comune privind digitalizarea și modalitățile de implementare, care să permită o abordare mai flexibilă în elaborarea ghidurilor viitoare.

Autoritatea de Management a subliniat că *Studiul privind soluțiile tehnice TIC* a avut un rol central în procesul de evaluare și selecție, reprezentând principalul instrument prin care beneficiarii au justificat necesitatea și relevanța investițiilor propuse. Acesta a contribuit la fundamentarea tehnică a proiectelor și la asigurarea unei legături clare între nevoile companiei, soluțiile propuse și schimbările preconizate în materie de digitalizare. Implicarea specialiștilor TIC în elaborarea studiului a fost esențială pentru orientarea proiectelor către soluții digitale concrete și rezultate tangibile, evitând astfel abordările foarte generale sau investițiile care nu răspund direct nevoilor identificate. În cadrul procesului de evaluare, studiul a constituit baza pentru analiza coerenței și fezabilității proiectelor, precum și a alinierii acestora cu obiectivul specific al apelului. Cu toate acestea, așa cum s-a evidențiat în analiza pentru ÎE 3, contribuția sa a variat în funcție de calitate: în unele cazuri, a permis o justificare clară și bine structurată a investițiilor, în timp ce în altele nu a oferit un nivel suficient de detaliu sau nu a reușit să definească în mod adecvat intervenția propusă, generând incertitudini în procesul de evaluare.

Interviul cu reprezentanții unor actori cheie din regiune (ACRAFE) a confirmat că intervențiile au răspuns unei nevoi reale a mediului de afaceri, reflectată atât în numărul ridicat de proiecte depuse, cât și în participarea antreprenorilor la evenimente dedicate, ceea ce indică faptul că digitalizarea reprezintă o prioritate pentru companiile din regiune. Interviul a evidențiat, în principal, două aspecte pozitive ale programului. Primul se referă la sprijinul acordat pentru structurarea proceselor interne: programul a determinat companiile să își analizeze activitatea și să identifice domeniile în care digitalizarea poate genera beneficii, contribuind astfel la o mai bună organizare internă. Cel de-al doilea aspect pozitiv vizează dezvoltarea capacității administrative: proiectele au implicat colaborarea cu specialiști TIC, facilitând o mai bună înțelegere a soluțiilor digitale disponibile și a modului în care acestea pot fi integrate în activitatea curentă. Totodată, interviul a evidențiat două efecte principale ale transformării digitale a IMM-urilor. În primul rând, digitalizarea poate contribui la o interacțiune mai eficientă cu clienții și furnizorii, prin reducerea timpilor de răspuns și o mai bună organizare a activităților. În al doilea rând, digitalizarea poate avea un impact semnificativ asupra reducerii costurilor, în special în cazul companiilor cu un nivel inițial scăzut de digitalizare. Automatizarea proceselor poate reduce considerabil timpul necesar desfășurării anumitor activități și poate diminua erorile, însă efectele depind de situația inițială a fiecărei companii.



Interviul cu beneficiarul inclus în studiul de caz pentru proiectul cod SMIS 335109 a evidențiat faptul că măsurile finanțate sunt așteptate să contribuie la modernizarea și optimizarea activităților companiei, sprijinind tranziția către un mediu de lucru digitalizat, orientat spre performanță și sustenabilitate. Printre schimbările preconizate se numără îmbunătățirea fluxurilor de lucru interne și a colaborării, un impact pozitiv asupra performanței generale a companiei, în special în ceea ce privește productivitatea și satisfacția clienților, reducerea timpului alocat sarcinilor administrative, îmbunătățirea managementului proiectelor și creșterea capacității de a atrage și fideliza clienții. De asemenea, sunt anticipate beneficii suplimentare, precum creșterea transparenței și a acurateții prin reducerea erorilor manuale, utilizarea mai eficientă a resurselor, consolidarea poziției pe piață, creșterea vizibilității și îmbunătățirea imaginii companiei. În ansamblu, proiectul este așteptat să genereze o transformare semnificativă a modului de operare al companiei, contribuind la creșterea capacității de inovare și adaptabilitate pe termen lung. În vederea atingerii acestor obiective, se estimează că proiectul va contribui la 11 din cei 12 subindicatori ai RCR13 (cu excepția subindicatorului „3 - Internet rapid (30 Mbps sau mai mare)”), în timp ce creșterea preconizată a productivității muncii este estimată la 15,96%. Beneficiarul a identificat și alte efecte anticipate, inclusiv îmbunătățirea eficienței și productivității angajaților în activitățile zilnice, ca urmare a adoptării unor instrumente și soluții tehnologice moderne, precum și o cooperare mai eficientă și mai bine coordonată cu partenerii de afaceri și colaboratorii, susținută de integrarea unui sistem ERP și a altor soluții digitale. În plus, un beneficiu indirect îl reprezintă contribuția proiectului la creșterea competitivității economice și la promovarea unui mediu de afaceri inovator la nivelul comunității din Cluj-Napoca.

Analiza rezultatelor studiului de caz elaborat pentru proiectul cod SMIS 334537 arată că digitalizarea este așteptată să genereze multiple beneficii, printre care un control îmbunătățit asupra activităților și costurilor, precum și posibilitatea analizării în timp real a vânzărilor și cheltuielilor; o mai bună identificare a domeniilor în care compania înregistrează pierderi, sprijinind astfel luarea unor decizii informate într-un context caracterizat de marje de profit reduse; optimizarea proceselor interne, inclusiv prin reducerea perisabilității și îmbunătățirea managementului resurselor; consolidarea prezenței online a companiei, prin adaptarea la metodele actuale de promovare și alinierea la tendințele pieței și la comportamentul tot mai digital al consumatorilor; precum și creșterea productivității și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor oferite. Totodată, tehnologiile vizate acoperă toți cei 12 subindicatori ai RCR13, iar creșterea preconizată a productivității este estimată la 15%. De asemenea, sunt anticipate beneficii economice și sociale indirecte suplimentare, întrucât un mediu de afaceri mai digitalizat și mai competitiv poate atrage noi investiții și stimula dezvoltarea regională. În ansamblu, investiția este considerată necesară pentru a susține o dezvoltare economică durabilă și pentru a răspunde provocărilor tranziției digitale, generând beneficii atât pentru companie, cât și pentru comunitatea locală și regională.

Informații suplimentare privind contribuția proiectelor la transformarea digitală a IMM-urilor provin din analiza rezultatelor chestionarului, însă rezultatele acestuia trebuie interpretate cu prudență, având în vedere dimensiunea redusă a eșantionului și rata de răspuns obținută (32,4%). Întrebarea nr. 8 din sondaj a fost concepută pentru a surprinde principalele efecte pozitive ale proiectelor asupra companiilor finanțate. Rezultatele sondajului evidențiază un impact predominant pozitiv asupra beneficiarilor respondenți, majoritatea indicatorilor fiind evaluați în intervalul superior al scalei (scoruri 4 și 5). Cele mai ridicate niveluri de contribuție sunt înregistrate în cazul îmbunătățirii



securității cibernetice, dezvoltării capacității administrative și adoptării inovației în modelul de afaceri. În același timp, efecte precum reducerea costurilor de producție și utilizarea consultanței externe sunt percepute mai moderat, cu o distribuție mai echilibrată a răspunsurilor, sugerând un impact mai puțin uniform. De asemenea, creșterea productivității, investițiile în tehnologii digitale și accesul la noi piețe sunt evaluate pozitiv de majoritatea respondenților, confirmând contribuția semnificativă a proiectelor la dezvoltarea și competitivitatea beneficiarilor.

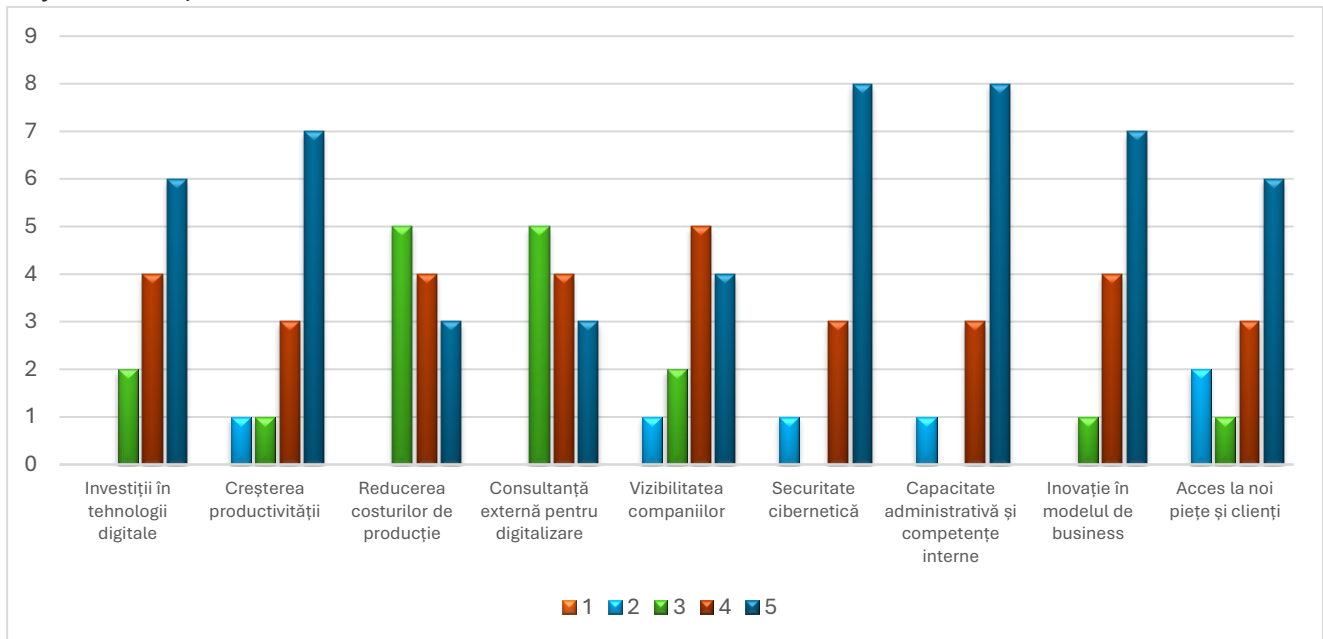
În mod specific, analiza datelor colectate prin sondajul de opinie a evidențiat următoarele aspecte:

- Distribuția răspunsurilor indică o evaluare predominant pozitivă a contribuției proiectelor la *creșterea investițiilor în tehnologii digitale*. Astfel, 50% dintre respondenți au acordat scorul maxim (5 - contribuție foarte mare), iar 33% au evaluat contribuția la nivelul 4, evidențiind o percepție favorabilă asupra impactului intervenției. De asemenea, 17% dintre respondenți au acordat scorul 3, corespunzător unei contribuții moderate, în timp ce nu au fost înregistrate scoruri scăzute (1 sau 2). Scorul mediu de 4,3/5 confirmă impactul semnificativ al proiectelor în stimularea investițiilor în tehnologii digitale.
- Distribuția răspunsurilor indică o evaluare predominant pozitivă a contribuției proiectelor la *creșterea investițiilor în tehnologii digitale*. Astfel, 50% dintre respondenți au acordat scorul maxim (5 - contribuție foarte mare), iar 33% au evaluat contribuția cu scorul 4, ceea ce reflectă o percepție clar favorabilă asupra impactului intervenției. De asemenea, 17% dintre respondenți au acordat scorul 3, corespunzător unei contribuții moderate, în timp ce nu au fost înregistrate scoruri scăzute (1 sau 2). Scorul mediu de 4,3/5 confirmă impactul semnificativ al proiectelor în stimularea investițiilor în tehnologii digitale.
- Distribuția răspunsurilor indică o percepție moderat pozitivă asupra contribuției proiectelor la *reducerea costurilor de producție*. Astfel, 25% dintre respondenți au evaluat contribuția ca fiind foarte mare (scor 5), iar 33% au evaluat-o la un nivel ridicat (scor 4). În același timp, 42% dintre respondenți au acordat scorul 3, indicând o contribuție moderată, ceea ce sugerează că impactul proiectelor asupra reducerii costurilor nu este resimțit uniform de către toți beneficiarii. Scorul mediu de 3,8/5 reflectă faptul că, deși proiectele contribuie la optimizarea costurilor, acest efect este mai puțin pronunțat în comparație cu alte beneficii, cum ar fi creșterea productivității sau investițiile în tehnologii digitale.
- Răspunsurile sugerează că *utilitatea consultanței externe* este percepută la un nivel destul de moderat. Astfel, 42% dintre respondenți au acordat scorul 3, indicând o contribuție medie, în timp ce 33% au evaluat contribuția ca fiind mare (scor 4), iar 25% ca fiind foarte mare (scor 5). Această distribuție sugerează că, deși consultanța externă poate sprijini procesul de adoptare a tehnologiilor digitale, impactul acesteia depinde de modul în care este utilizată în cadrul companiei. Scorul mediu de 3,8/5 arată că acest tip de sprijin este util, dar nu este perceput ca un factor esențial în toate cazurile.
- Distribuția răspunsurilor evidențiază o percepție în general pozitivă a impactului proiectelor asupra *vizibilității companiilor*: 33% dintre respondenți au evaluat-o ca fiind foarte ridicată (scor 5); 42% dintre respondenți au evaluat contribuția ca fiind ridicată (scor 4); 17% au indicat o contribuție moderată (scor 3); 8% au evaluat contribuția ca fiind scăzută (scor 2). Scorul mediu de 4/5 confirmă importanța acestui efect, deși acesta poate varia în funcție de specificul activității fiecărei companii.



- Răspunsurile sugerează un impact puternic al proiectelor asupra *îmbunătățirii securității cibernetice*, majoritatea respondenților (67%) evaluând contribuția ca fiind foarte mare (scor 5), iar 25% evaluând-o la un nivel ridicat (scor 4). Doar un răspuns izolat indică o contribuție scăzută (scor 2 - 8%), fără a fi înregistrate evaluări moderate sau negative. Scorul mediu de 4,5/5 indică faptul că securitatea cibernetică este unul dintre domeniile în care proiectele au generat cele mai consistente beneficii, reflectând o îmbunătățire clară la nivelul companiilor beneficiare.
- Răspunsurile sugerează faptul că proiectele au avut un impact semnificativ asupra *îmbunătățirii capacității administrative și a competențelor personalului intern*. Majoritatea respondenților (67%) au acordat scorul maxim (5 - contribuție foarte mare), iar 25% au evaluat contribuția cu scorul 4, ceea ce reflectă o percepție clar pozitivă a acestui tip de efect. A fost înregistrat un singur caz în care contribuția a fost percepută ca fiind scăzută (scor 2 - 8%), fără evaluări moderate, ceea ce sugerează un impact în general consistent și bine resimțit de beneficiari. Rezultatele sugerează faptul că implementarea proiectelor nu a contribuit doar la introducerea soluțiilor digitale, ci și la îmbunătățirea organizării activităților interne, clarificarea proceselor și dezvoltarea competențelor personalului implicat. În acest sens, efectele se reflectă și la nivel organizațional, prin creșterea capacității de gestionare și adaptare la noile cerințe tehnologice. Scorul mediu de 4,5/5 confirmă importanța acestui tip de impact, evidențiind faptul că dezvoltarea capacității interne reprezintă unul dintre principalele beneficii ale intervenției.
- Răspunsurile sugerează faptul că proiectele au avut un impact puternic asupra *adoptării inovației în modelul de afaceri*. Majoritatea respondenților (58%) au evaluat contribuția ca fiind foarte ridicată (scor 5), iar 33% au evaluat-o la un nivel ridicat (scor 4), ceea ce evidențiază o orientare clară către transformarea modului în care operează companiile. Prezența unui singur răspuns care indică o contribuție moderată (scor 3 - 8%) sugerează că acest efect este resimțit în mod constant de către beneficiari. Scorul mediu de 4,5/5 plasează acest indicator printre cele mai bine evaluate, alături de alte efecte precum îmbunătățirea securității cibernetice și dezvoltarea capacității administrative. Rezultatele arată că digitalizarea nu se limitează la introducerea de noi tehnologii, ci contribuie și la schimbări în modul în care activitățile sunt organizate și desfășurate, favorizând adoptarea unor modele de afaceri mai inovatoare, adaptate contextului actual.
- Răspunsurile sugerează faptul că proiectele au contribuit semnificativ la crearea de oportunități pentru accesarea de noi piețe și atragerea de clienți. Jumătate dintre respondenți (50%) au acordat scorul maxim (5 - contribuție foarte mare), iar 25% au evaluat contribuția cu scorul 4, reflectând un impact pozitiv asupra extinderii activității companiilor. În același timp, o parte dintre răspunsuri indică o contribuție moderată (scor 3 - 8%) sau scăzută (scor 2 - 17%), sugerând că acest efect nu este resimțit în mod uniform de către toți beneficiarii, fiind influențat de domeniul de activitate sau de strategia de dezvoltare a companiei. Scorul mediu de 4,2/5 confirmă importanța accesului la noi piețe ca beneficiu al proiectelor, evidențiind totodată variabilitatea impactului în funcție de contextul specific al fiecărei organizații.

Figura 2: Efectele proiectelor asupra companiilor beneficiare (1 - nicio contribuție / 5 - contribuție foarte mare)



Sursa: elaborare proprie a echipei de evaluare în baza rezultatelor sondajului de opinie aplicat în rândul beneficiarilor RSO 1.2

În cele din urmă, întrebarea 10 din chestionar a vizat evaluarea sustenabilității în timp a beneficiilor menționate anterior. Răspunsurile indică faptul că majoritatea respondenților (58%) consideră că efectele proiectelor sunt sustenabile, reflectând o percepție pozitivă asupra continuității beneficiilor generate de intervențiile finanțate. Această evaluare sugerează că, din perspectiva beneficiarilor, proiectele implementate au potențialul de a genera rezultate care se mențin și după finalizarea perioadei de implementare.

În același timp, o proporție semnificativă a respondenților (42%) exprimă o anumită incertitudine, considerând că sustenabilitatea efectelor depinde de o serie de factori externi. Aceștia includ ritmul evoluției tehnologice (17%), nivelul concurenței pe piața IMM-urilor (17%) și disponibilitatea resurselor financiare (8%), factori care pot influența capacitatea companiilor de a menține și valorifica rezultatele obținute. Aceste rezultate evidențiază faptul că, deși percepția generală asupra sustenabilității este favorabilă, respondenții sunt conștienți de dependența menținerii efectelor de contextul economic și tehnologic în continuă schimbare.

Concluzionând, tabelul de mai jos prezintă o sinteză a principalelor schimbări tehnologice identificate la nivelul IMM-urilor finanțate, luând totuși în considerare faptul că o parte semnificativă a proiectelor se află încă în implementare, iar o parte dintre efectele acestora nu pot fi încă evaluate în totalitate. În acest context, tabelul diferențiază între: schimbări tehnologice deja observate; schimbări aflate în curs de materializare; efecte anticipate după finalizarea proiectelor; și efecte care pot fi măsurate doar în perioada de durabilitate.



Tabelul 18 Schimbări tehnologice relevante identificate la nivelul IMM-urilor finanțate

Tip de schimbare	Principalele schimbări identificate
<i>Schimbări tehnologice deja observate</i>	Adoptarea website-urilor, a rețelelor sociale, a serviciilor de cloud computing, a specialiștilor IT și a instrumentelor de comerț electronic; îmbunătățirea securității cibernetice; consolidarea capacității administrative; o mai bună structurare a proceselor interne și a gestionării datelor; optimizarea inițială a fluxurilor interne de lucru și reducerea proceselor manuale; consolidarea colaborării cu consultanți IT și furnizori de servicii digitale.
<i>Schimbări aflate în curs de materializare</i>	Integrarea graduală a sistemelor ERP și a soluțiilor digitale interconectate; automatizarea proceselor și optimizarea fluxurilor de lucru; îmbunătățiri inițiale ale productivității muncii și eficienței utilizării resurselor; îmbunătățirea progresivă a comunicării cu clienții și furnizorii; consolidarea coordonării și monitorizării activităților companiei prin instrumente digitale; reducerea ineficiențelor.
<i>Efecte anticipate după finalizarea proiectelor</i>	Creșteri semnificative ale productivității muncii; reducerea costurilor de producție și operaționale; creșterea vizibilității, a notorietății brandului și a capacității de atragere a clienților; extinderea pe noi piețe prin comerț electronic și marketing digital; îmbunătățirea competitivității; creșterea satisfacției clienților și a calității serviciilor; transformarea digitală pe termen lung a proceselor interne de afaceri; adaptabilitate crescută la schimbările tehnologice și de piață; contribuție la competitivitatea economică regională și la ecosistemul de inovare.
<i>Efecte măsurabile doar în perioada de durabilitate</i>	Sustenabilitatea creșterilor de productivitate în timp; schimbări durabile la nivelul modelelor de afaceri și al culturii organizaționale; sustenabilitatea proceselor de învățare organizațională și a îmbunătățirii capacității administrative interne; competitivitatea și reziliența IMM-urilor pe termen lung; menținerea accesului la noi piețe și creșterea vânzărilor digitale; efecte pe termen mediu și lung asupra cifrei de afaceri, profitabilității și dezvoltării afacerii; menținerea și utilizarea continuă a specialiștilor IT în cadrul IMM-urilor; capacitatea IMM-urilor de a continua investițiile digitale fără sprijin extern; reziliența cibernetică și adaptabilitatea tehnologică pe termen lung.



6. Răspunsurile la întrebările de evaluare

ÎE 1. În ce măsură sunt justificate costurile intervenției, având în vedere soluțiile de digitalizare propuse?

Evaluarea eficienței Programului Regional Nord-Vest România (RSO 1.2) sugerează un raport cost-beneficiu general pozitiv, evidențiind totodată unele domenii care necesită îmbunătățiri.

Din punct de vedere al eficienței financiare, programul demonstrează un raport cost-eficiență bun. Contribuția medie per proiect finanțat este mai redusă decât cea estimată inițial, ceea ce sugerează că resursele disponibile ar putea sprijini un număr mai mare de IMM-uri sau ar putea fi redistribuite către alte priorități. Acest aspect indică faptul că programul generează economii, menținându-și în același timp capacitatea de a produce rezultate și, implicit, un raport de eficiență favorabil. Cu toate acestea, rezultatele interviurilor **sugerează că aceste economii ar putea avea și efecte secundare, în sensul că nivelul mai redus al finanțării acordate, comparativ cu cel solicitat de beneficiari, ar putea limita capacitatea programului de a răspunde pe deplin nevoilor specifice de digitalizare.** Reducerile bugetare aplicate în cadrul procesului de evaluare au afectat, în numeroase situații, caracterul integrat al investițiilor digitale propuse, prin excluderea unor echipamente sau componente considerate necesare pentru funcționarea eficientă a soluțiilor digitale. În anumite cazuri, aceste ajustări au determinat creșterea contribuției financiare proprii a beneficiarilor, au generat dificultăți în implementare și au limitat capacitatea proiectelor de a produce în totalitate efectele tehnologice și operaționale anticipate. În acest context, o parte dintre economiile generate la nivelul programului au fost asociate cu diminuarea capacității proiectelor de a răspunde într-o manieră integrată nevoilor de digitalizare ale IMM-urilor și de a asigura fezabilitatea și eficacitatea pachetelor investiționale propuse inițial.

În același timp, beneficiile generate de proiectele finanțate sunt percepute de către beneficiari în mod constant ca fiind semnificative. Soluțiile digitale sprijinite răspund, în general, nevoilor companiilor, contribuind la îmbunătățiri în domenii precum securitatea cibernetică, inovarea, productivitatea, accesul la noi piețe și dezvoltarea capacității administrative. Aceste rezultate indică faptul că intervențiile sunt relevante și generează beneficii tangibile pentru beneficiari. **În baza rezultatelor sondajului de opinie și a studiilor de caz, beneficiarii consideră că avantajele proiectelor depășesc eforturile necesare pentru pregătirea și implementarea acestora.** Totuși, aceste beneficii sunt asociate unui nivel semnificativ de efort, în general moderat, dar variabil între beneficiari. Astfel, unele companii percep procesul de pregătire a proiectelor ca fiind relativ accesibil, în timp ce altele se confruntă cu cerințe administrative și operaționale mai ridicate. Această variabilitate reflectă diferențe în capacitățile interne, experiența anterioară și complexitatea proiectelor.

Pentru unele companii, procesul de implementare implică provocări suplimentare. Cerințele administrative, inclusiv cerințele de documentare, monitorizare și raportare, pot necesita resurse semnificative de timp și efort. În anumite cazuri, constrângerile legate de eligibilitate au limitat domeniul investițiilor finanțate, obligând beneficiarii să acopere costuri suplimentare din resurse proprii. Mai mult, o parte semnificativă a bugetelor proiectelor poate fi alocată serviciilor externe,



precum consultanța, conformitatea și activitățile de sprijin, reducând astfel resursele disponibile pentru investiții directe.

În ciuda acestor constrângeri, programul generează și beneficii suplimentare indirecte. Participarea la proiectele finanțate prin program contribuie la consolidarea capacității administrative a beneficiarilor și la familiarizarea acestora cu procedurile de finanțare ale UE, facilitând astfel accesul viitor la oportunități similare.

În concluzie, datele disponibile indică o eficiență cost-rezultat favorabilă și o percepție pozitivă a beneficiarilor privind raportul dintre eforturile implicate și beneficiile așteptate, însă nu permit încă o analiză cost-beneficiu monetizată completă, având în vedere stadiul de implementare al proiectelor și caracterul preponderent anticipat al unor efecte. Cu toate acestea, existența unor sarcini administrative semnificative, a unor costuri suplimentare suportate de beneficiari și a unor niveluri variabile de efort între aceștia indică necesitatea unor potențiale ajustări. În acest sens, simplificarea procedurilor și creșterea flexibilității condițiilor de finanțare ar putea contribui la îmbunătățirea eficienței generale și la o mai bună adaptare a intervențiilor la nevoile reale ale beneficiarilor. O altă soluție ar putea fi integrarea activității dedicate transformării digitale a IMM-urilor într-un apel dedicat creșterii competitivității IMM-urilor, în care activitățile specifice legate de digitalizarea întreprinderii să reprezinte o categorie distinctă de activități eligibile.

ÎE 2. Care este măsura în care investițiile pentru transformarea digitală a IMM-urilor contribuie la obiectivele Strategiei UE privind IMM-urile pentru o Europă sustenabilă și digitală?

Având în vedere rezultatele evaluării realizate, proiectele finanțate în cadrul RSO 1.2 contribuie în mare măsură la atingerea obiectivelor Strategiei UE pentru IMM-uri pentru o Europă durabilă și digitală, deși în măsură diferită între pilonii principali:

- consolidarea capacității administrative și sprijin pentru sustenabilitate și digitalizare;
- reducerea sarcinii de reglementare și îmbunătățirea accesului la piață; și
- îmbunătățirea accesului la finanțare.

Contribuția este deosebit de puternică în ceea ce privește digitalizarea, care reprezintă elementul central al intervențiilor: proiectele sprijinite ating un nivel ridicat de digitalizare și se bazează pe soluții adaptate nevoilor companiilor și bine fundamentate tehnic, contribuind semnificativ la creșterea eficienței operaționale și a competitivității acestora. **În mod similar, programul este bine aliniat și la pilonul de sustenabilitate,** întrucât toate proiectele integrează în mod sistematic eficiența utilizării resurselor, principiile economiei circulare și respectarea principiului DNSH, susținute de un cadru riguros de evaluare și monitorizare.

Contribuția la consolidarea capacității administrative este mai moderată: deși implicarea obligatorie a specialiștilor TIC și utilizarea serviciilor de consultanță au îmbunătățit calitatea proiectelor și au contribuit la dezvoltarea competențelor tehnice și administrative ale beneficiarilor, nivelul inițial redus de pregătire al IMM-urilor și dependența continuă de expertiza externă rămân limitări importante.

Programul contribuie, de asemenea, pozitiv la accesul pe piață a beneficiarilor, întrucât majoritatea proiectelor integrează instrumente digitale, precum comerțul electronic, marketingul online și soluțiile web, pentru a extinde baza de clienți, deși aceste efecte sunt, în prezent, în mare parte



anticipate. **În ceea ce privește reducerea sarcinii administrative, impactul este neuniform:** în ciuda sprijinului oferit de Autoritatea de Management, unii beneficiari semnalează un nivel ridicat de complexitate procedurală și un efort administrativ semnificativ.

În cele din urmă, programul contribuie semnificativ și la îmbunătățirea accesului la finanțare, adresând o disfuncționalitate a pieței prin oferirea de sprijin nerambursabil pentru investiții digitale care, în absența acestuia, ar fi dificil de realizat pentru IMM-uri, fapt reflectat de cererea ridicată de finanțare. Cu toate acestea, având în vedere ritmul actual de absorbție, nivelul mediu mai redus al finanțării acordate per proiect și numărul de IMM-uri sprijinite până în prezent, atingerea obiectivului de 167 de IMM-uri finanțate până în anul 2029, precum și absorbția integrală a resurselor alocate, pot reprezenta provocări.

Având în vedere aceste considerente, programul este extrem de relevant și bine aliniat cu obiectivele strategice ale UE, însă eficacitatea sa ar putea fi consolidată prin simplificarea procedurilor, perfecționarea mecanismului de evaluare și selecție și printr-un sprijin mai consistent pentru dezvoltarea capacităților interne ale IMM-urilor, inclusiv prin activități de creștere a competențelor personalului din IMM-uri.

ÎE 3. Care este măsura în care investițiile privind transformarea digitală a IMM-urilor pot fi susținute prin capacitatea administrativă a beneficiarilor în ceea ce privește gestionarea acestui tip de finanțare?

Analiza efectuată în cadrul acestei evaluări indică faptul că nivelul de capacitate administrativă a beneficiarilor de a gestiona investițiile în transformarea digitală a IMM-urilor este moderat și inegal distribuit, reprezentând atât un factor favorizant, cât și o constrângere pentru implementarea eficientă a programului. Rezultatele analizei sugerează că nivelul de capacitate al beneficiarilor ar trebui analizat din perspectiva a trei dimensiuni complementare: capacitatea administrativă internă existentă, capacitatea externalizată asigurată prin consultanți și experți IT externi, precum și capacitatea dezvoltată progresiv prin participarea în cadrul programului.

În ceea ce privește **capacitatea administrativă internă existentă**, analiza arată că **multe IMM-uri, la momentul depunerii proiectelor, aveau experiență și un nivel de pregătire limitate pentru gestionarea acestui tip de finanțare.** Dificultățile întâmpinate în înțelegerea cerințelor apelului de proiecte, delimitarea investițiilor de digitalizare față de cele de automatizare, pregătirea unor cereri de finanțare solide din punct de vedere tehnic și identificarea corectă a costurilor eligibile evidențiază existența unor limitări atât la nivel administrativ, cât și tehnic. Aceste aspecte se reflectă în numărul ridicat de solicitări de clarificări transmise în etapa de depunere, precum și în rata semnificativă de respingere a proiectelor. În plus, complexitatea tehnică a intervenției a reprezentat o provocare suplimentară, în special pentru IMM-urile cu experiență redusă sau fără experiență anterioară în accesarea finanțărilor nerambursabile sau în implementarea proiectelor de digitalizare. În ansamblu, rezultatele evaluării sugerează faptul că **nivelul inițial al capacității administrative interne a beneficiarilor a fost, în general, moderat și neuniform între solicitanți.**

Capacitatea externalizată, asigurată prin specialiști TIC și consultanți, precum și sprijinul instituțional au avut un rol important în facilitarea accesului IMM-urilor la finanțare și în gestionarea proiectelor. Implicarea obligatorie a experților TIC a contribuit la fundamentarea tehnică și la coerența



investițiilor propuse, în timp ce serviciile de consultanță au sprijinit beneficiarii în pregătirea proiectelor, respectarea cerințelor administrative, implementare și raportare. Acești actori externi au contribuit la reducerea riscurilor întâmpinate în implementare, la clarificarea conceptelor legate de digitalizare și la corelarea proiectelor cu cerințele programului. Totodată, sprijinul oferit de Autoritatea de Management, prin clarificări, orientări și comunicare continuă cu solicitanții, a reprezentat un factor favorizant important. Prin urmare, evaluarea indică faptul că, în multe cazuri, **gestionarea proiectelor nu a depins exclusiv de resursele interne ale beneficiarilor, ci și de disponibilitatea și calitatea expertizei externe și a mecanismelor de sprijin instituțional.**

Totodată, **implementarea proiectelor a contribuit, în sine, la dezvoltarea treptată a capacităților administrative și tehnice ale beneficiarilor.** Deși multe IMM-uri au avut o experiență limitată la începutul accesării oportunităților oferite de program, participarea a generat un proces semnificativ de acumulare de cunoștințe și experiență. Pe parcursul derulării proiectelor, beneficiarii au raportat îmbunătățiri în gestionarea documentației, înțelegerea procedurilor aferente finanțării europene, proceselor de conformitate, precum și în ceea ce privește managementul proiectelor și dezvoltarea competențelor tehnice. Astfel, participarea în cadrul programului a crescut nivelul de pregătire și disponibilitatea beneficiarilor de a accesa oportunități similare de finanțare în viitor. În consecință, programul a avut un rol important nu doar în finanțarea investițiilor digitale, ci și în dezvoltarea unor noi competențe administrative și organizaționale la nivelul IMM-urilor.

În concluzie, deși capacitatea administrativă inițială a beneficiarilor este adesea limitată, aceasta nu reprezintă o barieră fundamentală în implementarea investițiilor în digitalizare. Combinația dintre sprijinul extern, cerințele structurate și învățarea prin practică permite IMM-urilor să gestioneze eficient proiectele. Totodată, dependența ridicată de servicii de consultanță și dificultățile întâmpinate în etapele inițiale sugerează că simplificarea procedurilor și consolidarea capacităților interne ar putea contribui la creșterea eficacității și sustenabilității intervențiilor viitoare.

ÎE 4. Care sunt schimbările observate în IMM-urile finanțate din punct de vedere tehnologic?

Evaluarea indică un potențial ridicat de transformare digitală în rândul IMM-urilor finanțate prin RSO 1.2, deși efectele nu sunt încă pe deplin vizibile.

Având în vedere rezultatele evaluării, proiectele sprijinite indică un nivel avansat de digitalizare. **Majoritatea intervențiilor depășesc semnificativ cerințele minime privind intensitatea digitală, acoperind aproape toate tehnologiile vizate. Acest lucru reflectă o abordare coerentă a digitalizării,** orientată în principal către instrumente bazate pe web, soluții cloud, prezență online și marketing digital. Se estimează că aceste investiții vor contribui la creșterea vizibilității companiilor, la îmbunătățirea relației cu clienții și la consolidarea poziției pe piață. În același timp, implicarea specialiștilor TIC a sprijinit dezvoltarea unor proiecte bine structurate și fundamentate tehnic, facilitând atât implementarea, cât și evoluția digitală pe termen lung.

Efectele așteptate asupra performanței companiilor sunt, de asemenea, semnificative. În medie, proiectele anticipează creșteri substanțiale ale productivității muncii, mult peste pragul minim necesar. Într-un sens mai larg, se așteaptă ca digitalizarea să eficientizeze procesele interne, să reducă erorile, să îmbunătățească coordonarea și să optimizeze utilizarea resurselor. Aceste schimbări



contribuie la îmbunătățirea eficienței operaționale, la un proces decizional mai bine fundamentat și la creșterea satisfacției clienților, consolidând, în final, competitivitatea companiilor.

La nivel de IMM, **transformarea digitală este asociată cu o gamă largă de beneficii**. Acestea includ îmbunătățiri în domeniul securității cibernetice, al capacității administrative și al organizării interne, precum și adoptarea unor modele de afaceri mai inovatoare. De asemenea, sunt anticipate creșteri ale productivității, investiții mai ridicate în tehnologii digitale și un acces îmbunătățit la noi piețe. În multe cazuri, digitalizarea contribuie la un control mai bun asupra activităților și costurilor, permite analiza datelor în timp real și consolidează prezența online, aliniind companiile la tendințele în evoluție ale pieței și la comportamentul consumatorilor.

Cu toate acestea, **amploarea și natura acestor schimbări pot varia semnificativ în funcție de nivelul inițial de maturitate digitală al beneficiarilor**. Companiile deja avansate din punct de vedere al digitalizării înregistrează, în general, progrese limitate, în absența unor investiții mai complexe și adaptate nivelului lor de dezvoltare. În schimb, IMM-urile cu un nivel mai redus de maturitate digitală pot beneficia de transformări mai semnificative, chiar dacă, în cazul acestora, digitalizarea nu reprezintă întotdeauna o prioritate strategică imediată, având în vedere dimensiunea și complexitatea activităților. Această diferență evidențiază dificultatea aplicării unei abordări uniforme unui grup țintă divers.

De asemenea, apar unele provocări structurale în conceperea și implementarea intervențiilor. Deși cerința de a fundamenta investițiile printr-un studiu tehnic dedicat a contribuit, în general, la asigurarea coerenței dintre nevoi și soluțiile propuse, calitatea acestuia a fost inegală, ceea ce a dus, în unele cazuri, la intervenții mai puțin clar definite sau justificate. În plus, analiza indică faptul că unele companii asociază încă digitalizarea în principal cu achiziția de echipamente sau cu automatizarea, mai degrabă decât cu o transformare mai amplă a proceselor, ceea ce poate limita amploarea schimbărilor preconizate.

În ciuda acestor limitări, impactul general al proiectelor asupra companiilor beneficiare este clar pozitiv. **Digitalizarea contribuie nu doar la modernizarea tehnologică, ci și la schimbări organizaționale, la dezvoltarea competențelor și la creșterea capacității de gestionare și adaptare la condițiile pieței în continuă evoluție. De asemenea, aceasta facilitează interacțiuni mai eficiente cu clienții și furnizorii și poate genera reduceri de costuri, în special pentru companiile care pornesc de la un nivel mai redus de digitalizare.**

În cele din urmă, sustenabilitatea acestor schimbări este, în general, evaluată pozitiv, majoritatea beneficiarilor anticipând că beneficiile se vor menține în timp. Totuși, menținerea acestor efecte depinde de factori externi, precum evoluția tehnologică, concurența din piață și disponibilitatea resurselor financiare. Acest lucru indică faptul că, deși proiectele creează o bază solidă pentru transformarea digitală, impactul lor pe termen lung presupune adaptare continuă și investiții suplimentare.

În concluzie, programul generează schimbări tehnologice și organizaționale semnificative la nivelul IMM-urilor sprijinite, cu efecte pozitive asupra productivității, inovării și competitivității. În același timp, diversitatea profilurilor beneficiarilor și unele limitări legate de designul intervenției sugerează necesitatea unei abordări mai diferențiate și mai flexibile, care să permită valorificarea mai eficientă a potențialului programului în viitor.

7. Concluzii și recomandări

Acest capitol prezintă principalele concluzii ale evaluării și recomandările aferente, formulate pe baza constatărilor rezultate din analiza întrebărilor de evaluare (capitolul 5) și a răspunsurilor corespunzătoare acestora (capitolul 6). Având în vedere anumite limitări metodologice, precum rata relativ scăzută de răspuns la sondajul de opinie adresat beneficiarilor sau dificultatea evaluării impactului intervențiilor, determinată de stadiul incipient al implementării proiectelor și de caracterul predominant anticipativ al unor efecte, tabelul următor prezintă nivelul de maturitate al concluziilor incluse în acest capitol, împreună cu principalele surse utilizate pentru validarea acestora.

Tabelul 19 Nivel de maturitate al concluziilor

ÎE1		
Concluzii principale	Surse	Nivelul de maturitate al concluziilor și principalele limitări
Programul generează economii de resurse.	Analiza alocării financiare pentru proiectele aprobate.	Nivel scăzut/mediu: Analiza compară valoarea proiectelor finanțate incluse în cererea de finanțare cu valoarea reală și definitivă stabilită la semnarea contractului. Această analiză este solidă, însă nu oferă informații privind defalcarea costurilor pe categorii de cheltuieli, nefiind disponibile date și nu acoperă perioada de finalizare a proiectului, ci se referă doar la începutul acestuia. În ciuda acestor limitări, această constatare arată că procedura de selecție și de contractare a proiectelor generează deja economii de resurse. Probabil că, în viitor, dacă vor exista diferențe, aceste economii vor fi mai mari, din cauza unor posibile reduceri și tăieri bugetare suplimentare.
Reducerea bugetare și normele restrictive privind eligibilitatea au diminuat coerența și fezabilitatea anumitor investiții în domeniul digital și au crescut costurile suportate de beneficiari.	Interviu cu ACRAFE; interviu pentru studiul de caz cod SMIS <u>335109</u> ; panel de experți.	Nivel mediu: Datele utilizate sunt în principal de natură calitativă, neexistând o evaluare cantitativă sistematică a impactului reducerilor bugetare.
Beneficiarii consideră că soluțiile digitale finanțate sunt relevante și utile.	Interviu cu ACRAFE; sondaj de opinie adresat beneficiarilor; interviuri pentru studiile de caz.	Nivel mediu: Efectele pozitive sunt în continuare așteptate să se materializeze, având în vedere că proiectele se află încă într-o fază incipientă de implementare.
Efortul administrativ și operațional este neuniform între beneficiari.	Sondaj de opinie adresat beneficiarilor;	Nivel mediu: Percepțiile obținute din evaluare legate de acest aspect constituie dovezi calitative și pot depinde de dimensiunea companiei, de



	interviuri pentru studii de caz.	experiență și de complexitatea proiectului. Cu toate acestea, existența mai multor răspunsuri și a două surse de date (sondaj aplicat beneficiarilor și interviuri) este utilă pentru consolidarea și validarea constatărilor și concluziilor evaluării. În plus, aceste percepții au fost discutate și analizate prin triangulare cu alte surse (de exemplu, focus grup, panel de experți și interviuri cu Autoritatea de Management).
ÎE2		
Concluzii principale	Surse	Nivelul de maturitate al concluziilor și principalele limitări
Programul Regional Nord-Vest 2021-2027 contribuie la consolidarea capacității administrative a IMM-urilor prin intermediul specialiștilor IT, al serviciilor de consultanță și al formării practice. Cu toate acestea, capacitatea internă a IMM-urilor rămâne inegală și depinde în mare măsură de expertiza externă.	Interviu cu Autoritatea de Management; interviuri pentru studiile de caz.	Nivel mediu: Datele sunt în principal de natură calitativă și se bazează pe percepții ale respondenților; efectele pe termen lung asupra capacității administrative nu sunt încă pe deplin vizibile.
Integrarea principiilor de sustenabilitate, economie circulară și DNSH în toate proiectele.	Analiza cererilor de finanțare; interviuri cu reprezentanții Autorității de Management.	Nivel mediu/ridicat: Efectele asupra sustenabilității sunt încă în stadiu anticipativ, nefiind încă pe deplin observabile. Pentru a realiza o analiză completă, este necesară o evaluare ex-post.
O contribuție semnificativă la transformarea digitală a IMM-urilor, având în vedere că proiectele prezintă un grad ridicat de digitalizare.	Analiza cererilor de finanțare; interviuri cu reprezentanții Autorității de Management; interviuri realizate în cadrul studiilor de caz; analiza benchmarking.	Nivel mediu/ridicat: Toate sursele utilizate indică existența unor potențiale efecte pozitive asupra transformării digitale, chiar dacă acestea nu pot fi încă măsurate în mod cuprinzător, având în vedere stadiul incipient al implementării proiectelor.
Sarcina administrativă rămâne semnificativă pentru o parte dintre beneficiari.	Interviuri cu reprezentanții Autorității de Management, interviuri realizate în cadrul studiilor de caz și	Nivel mediu: Percepțiile privind sarcina administrativă pot varia în funcție de dimensiunea companiei, experiența beneficiarilor și complexitatea proiectelor. Cu toate acestea, constatările evaluării au fost triangulate cu alte situații întâlnite în cadrul programării, pe baza experienței evaluatorului, în vederea fundamentării concluziilor evaluării.



	rezultatele sondajului de opinie.	
Este de așteptat că proiectele vor contribui la îmbunătățirea accesului pe piață prin utilizarea comerțului electronic, consolidarea prezenței online, instrumente de marketing digital și soluții digitale orientate către clienți.	Analiza cererilor de finanțare; interviuri realizate în cadrul studiilor de caz; analiza benchmarking.	Nivel mediu/ridicat: Există potențiale efecte pozitive asupra îmbunătățirii accesului pe piață, chiar dacă acestea nu pot fi încă măsurate în mod cuprinzător, având în vedere stadiul incipient al proiectelor. În pofida acestor limitări, constatările evaluării sunt în concordanță cu teoria intervențiilor similare, pe baza experienței evaluatorului, precum și a consultărilor realizate în cadrul panelului de experți și al focus grupului.
Programul răspunde unui deficit clar de finanțare în domeniul digitalizării IMM-urilor. Cu toate acestea, persistă riscuri privind absorbția fondurilor, generate de ritmul implementării și de numărul încă redus de IMM-uri finanțate până în prezent.	Analiza literaturii de specialitate; interviuri cu reprezentanții Autorității de Management, ACRAFE și în cadrul studiului de caz cod SMIS <u>334537</u> ; panel de experți; sondaj.	Nivel ridicat: Nivelul ridicat al cererii pentru finanțare este demonstrat de valoarea financiară a cererilor de finanțare depuse.
ÎE3		
Concluzii principale	Surse	Nivelul de maturitate al concluziilor și principalele limitări
Capacitatea administrativă internă inițială a beneficiarilor a fost, în general, moderată și neuniformă, majoritatea IMM-urilor având experiență limitată în accesarea finanțărilor nerambursabile și implementarea proiectelor de digitalizare, precum și un nivel redus de cunoaștere a conceptelor de digitalizare.	Interviu cu reprezentanții Autorității de Management; sondaj; panel de experți.	Nivel mediu/ridicat: Această concluzie se bazează în principal pe constatări de natură calitativă. Cu toate acestea, mai multe surse indică rezultate convergente, ceea ce contribuie la creșterea nivelului de maturitate al concluziei.
Capacitatea externalizată prin intermediul specialiștilor IT, consultanților și sprijinului instituțional a fost esențială	Interviu cu reprezentanții Autorității de Management; interviuri realizate în	Nivel mediu/ridicat: Această concluzie se bazează în principal pe constatări de natură calitativă. Cu toate acestea, mai multe surse susțin aceeași tendință, ceea ce contribuie la creșterea nivelului de maturitate al concluziei.



pentru pregătirea și implementarea proiectelor.	cadrul studiilor de caz.	
Implementarea proiectelor a contribuit, în sine, la dezvoltarea capacităților administrative și tehnice ale beneficiarilor.	Interviu realizat în cadrul studiului de caz cod SMIS <u>334537</u> .	Nivel mediu: Această concluzie se bazează în principal pe constatări de natură calitativă. Deși rezultatul este considerat foarte important, acesta ar trebui validat suplimentar pe viitor, atât în cadrul experienței acestui proiect, cât și în alte intervenții similare, pe măsură ce implementarea programului va avansa.
ÎE4		
Concluzii principale	Surse	Nivelul de maturitate al concluziilor și principalele limitări
Proiectele finanțate evidențiază un nivel ridicat de orientare către digitalizare și de integrare a soluțiilor digitale, în concordanță cu nevoile identificate la nivelul contextului regional, existând astfel un potențial semnificativ de transformare digitală ca urmare a intervențiilor sprijinite.	Analiza cererilor de finanțare; analiza benchmarking.	Nivel mediu/ridicat: Există un potențial impact asupra transformării digitale, chiar dacă acesta nu poate fi încă confirmat, având în vedere stadiul incipient al proiectelor. Este important de menționat că evaluarea a acoperit cele 37 de cereri de finanțare aferente proiectelor aprobate până la sfârșitul anului 2025, dar trebuie luat în considerare și că un număr suplimentare de proiecte a fost aprobat în ultimele luni sau ar putea fi aprobat până la finalizarea procesului de selecție. Acest aspect poate influența, cel puțin parțial, concluzia formulată.
Se estimează că transformarea digitală va genera o gamă largă de beneficii.	Interviu cu ACRAFE; interviuri realizate în cadrul studiilor de caz; sondaj de opinie.	Nivel mediu/ridicat: Există beneficii potențiale ale transformării digitale, chiar dacă acestea nu pot fi încă măsurate în mod cuprinzător, având în vedere stadiul incipient al proiectelor. Cu toate acestea, beneficiile identificate în procesul de evaluare au fost evidențiate în mod constant de mai multe surse.
Amploarea și natura schimbărilor pot varia semnificativ în funcție de nivelul inițial de maturitate digitală al beneficiarilor.	Interviu cu reprezentanții Autorității de Management; panel de experți.	Nivel mediu: Această concluzie se bazează pe constatări de natură calitativă, însă este susținută de opinii similare provenite din două surse diferite (interviul cu Autoritatea de Management și panelul de experți).

Concluzii generale

RSO 1.2 din cadrul Priorității 2 a Programului Regional Nord-Vest 2021-2027 sprijină digitalizarea IMM-urilor. Raportul de evaluare evidențiază o performanță generală pozitivă în susținerea transformării digitale a IMM-urilor din regiune. În ansamblu, programul demonstrează o bună corelare cu prioritățile strategice ale Uniunii Europene, precum și un potențial clar de a genera schimbări semnificative la nivelul firmelor, deși impactul diferă de la un beneficiar la altul. Pe baza constatărilor acestei evaluări, realizată pe un prim set de operațiuni selectate aflate încă într-un stadiu incipient de implementare, **beneficiile estimate ale proiectelor sunt percepute ca fiind superioare costurilor și eforturilor necesare pentru implementarea acestora.**



Această orientare strategică a intervențiilor evaluate răspunde unor provocări bine documentate la nivel național și regional. România continuă să se situeze sub media Uniunii Europene în ceea ce privește adoptarea tehnologiilor avansate, precum inteligența artificială, cloud computing și analiza datelor, în timp ce IMM-urile se confruntă în continuare cu dificultăți legate de competențele digitale, accesul la specialiști în domeniul TIC și capacitatea financiară limitată pentru investiții în digitalizare. În regiunea Nord-Vest, aceste probleme sunt amplificate de bariere organizaționale și comportamentale, precum înțelegerea limitată a transformării digitale, rezistența la schimbare și utilizarea redusă a practicilor bazate pe date. În acest context, din perspectiva implementării, programul a generat un interes foarte ridicat, confirmând relevanța intervențiilor. Totuși, această cerere ridicată a fost însoțită de un proces de selecție strict, fiind selectate doar 52 de proiecte din 477 de cereri depuse până în martie 2026. Din punct de vedere financiar, aceste proiecte reprezintă aproximativ 26,9% din resursele alocate, ceea ce sugerează că, deși implementarea este încă în curs, atingerea unei absorbții complete a fondurilor, precum și a țintei de 167 de IMM-uri sprijinite până în anul 2029, poate deveni dificilă. Rata ridicată de respingere a proiectelor reflectă atât complexitatea apelului, cât și capacitatea administrativă și tehnică limitată a solicitanților, evidențiată prin probleme frecvente legate de eligibilitate, interpretarea eronată a cerințelor și calitatea insuficientă a proiectelor depuse.

În ceea ce privește eficiența, costurile asociate intervențiilor de digitalizare sprijinite sunt, în general, justificate de beneficiile generate. Programul evidențiază un bun raport cost-eficacitate, întrucât contribuția financiară medie per proiect se situează sub plafonul inițial prevăzut. Totodată, beneficiarii raportează progrese semnificative în domenii precum productivitatea, inovarea, securitatea cibernetică și accesul pe piață, ceea ce indică faptul că soluțiile finanțate răspund adecvat nevoilor mediului de afaceri. Totuși, beneficiile obținute sunt însoțite de sarcini administrative și operaționale care variază considerabil între companii. În timp ce unele IMM-uri gestionează procesul cu relativă ușurință, altele se confruntă cu costuri administrative suplimentare și o dependență ridicată de servicii de consultanță externă. Acești factori sugerează că, deși eficiența generală este pozitivă, simplificarea procedurilor și creșterea flexibilității ar putea îmbunătăți echilibrul cost-beneficiu.

În ceea ce privește eficacitatea și relevanța strategică, programul contribuie în mod semnificativ la atingerea obiectivelor Strategiei UE pentru IMM-uri pentru o Europă durabilă și digitală. Impactul cel mai mare se regăsește în domeniul digitalizării, unde proiectele se remarcă printr-o calitate tehnică ridicată și contribuie la consolidarea competitivității firmelor. Programul este, totodată, bine corelat cu principiile sustenabilității, integrând în mod sistematic eficiența utilizării resurselor și respectarea cerinței DNSH. Instrumentele digitale incluse în proiecte sunt, de asemenea, de natură să îmbunătățească accesul pe piață. În același timp, programul contribuie la reducerea lacunelor de finanțare, prin acordarea de sprijin nerambursabil pentru investiții pe care IMM-urile le-ar realiza cu dificultate în absența acestuia. Contribuția la dezvoltarea capacității rămâne însă mai limitată, întrucât o parte semnificativă a IMM-urilor sprijinite continuă să depindă de expertiză externă. Cu toate acestea, în ciuda sprijinului oferit de autoritățile programului, complexitatea administrativă continuă să reprezinte o preocupare pentru unii beneficiari, evidențiind necesitatea simplificării procedurilor.

Analiza capacității administrative, ca condiție esențială pentru implementarea proiectelor, arată că aceasta reprezintă atât un factor favorizant, cât și o constrângere în implementarea programului.



Multe IMM-uri nu dispun, inițial, de competențele tehnice și administrative necesare pentru elaborarea și gestionarea proiectelor de digitalizare, aspect reflectat în erorile frecvente din cererile depuse și în ratele ridicate de respingere. Dificultăți precum interpretarea greșită a criteriilor de eligibilitate sau tendința de a trata digitalizarea ca pe o simplă automatizare evidențiază existența unor lacune la nivel de capacitate. Cu toate acestea, programul include mecanisme eficiente de sprijin, iar implicarea obligatorie a specialiștilor TIC și utilizarea pe scară largă a serviciilor de consultanță contribuie semnificativ la îmbunătățirea calității proiectelor și la respectarea cerințelor. Totodată, participarea în program generează efecte de învățare, beneficiarii dezvoltând competențe în managementul proiectelor, elaborarea documentației și utilizarea procedurilor specifice finanțării europene, ceea ce le consolidează capacitatea de a accesa oportunități viitoare de finanțare. În ciuda acestor progrese, consolidarea capacităților interne și simplificarea procedurilor rămân esențiale pentru asigurarea sustenabilității pe termen lung.

În final, eficacitatea intervenției se reflectă în schimbările observate la nivelul IMM-urilor sprijinite, indicând un potențial transformator ridicat. Proiectele se caracterizează printr-un nivel ridicat de digitalizare, depășind cerințele minime în ceea ce privește intensitatea digitală și acoperind o gamă largă de tehnologii, inclusiv soluții cloud, marketing digital și instrumente bazate pe web, iar aceste investiții sunt de natură să conducă la îmbunătățiri semnificative în productivitate, eficiență operațională și procesele decizionale. La nivel organizațional, digitalizarea contribuie la o mai bună coordonare internă, la consolidarea capacității administrative și la adoptarea unor modele de afaceri mai inovatoare, permițând totodată IMM-urilor sprijinite să își extindă accesul pe piață și să se alinieze la cerințele în continuă evoluție ale clienților. Totuși, dimensiunea acestor schimbări poate varia în funcție de nivelul inițial de maturitate digitală: IMM-urile mai puțin avansate tind să înregistreze transformări mai semnificative, în timp ce firmele mai avansate pot necesita intervenții mai complexe pentru a obține beneficii suplimentare. În același timp, se conturează și anumite limitări, precum variația nivelului de calitate în elaborarea proiectelor și o înțelegere încă limitată a digitalizării ca transformare organizațională amplă, și nu doar ca modernizare tehnologică.

În concluzie, **programul sprijină în mod eficient transformarea digitală a IMM-urilor din regiunea Nord-Vest, generând beneficii clare în ceea ce privește competitivitatea, inovarea și dezvoltarea organizațională. În același timp, impactul său general este influențat de diferențele de capacitate dintre beneficiari, de complexitatea administrativă și de diversitatea grupului țintă.** Abordarea acestor provocări prin reducerea sarcinilor administrative, o mai bună adaptare a intervențiilor la nevoile mediului de afaceri și utilizarea unor abordări mai bine calibrate ar consolida în mod semnificativ eficacitatea și sustenabilitatea implementării programului pe termen mediu și lung.

Recomandări

1. Redefinirea digitalizării în cadrul unei abordări orientate spre competitivitate

Există o nevoie clară de re poziționare a digitalizării într-un cadru mai larg, orientat spre creșterea competitivității. În prezent, multe firme continuă să perceapă digitalizarea în principal ca investiții în echipamente sau automatizare. În acest context, este necesară o abordare mai integrată și mai flexibilă a intervențiilor. Separarea strictă între tipurile de investiții s-a dovedit dificil de aplicat în practică, în special în cazul proiectelor de digitalizare, care au, în mod inerent, un caracter transversal.



Posibilitatea de a combina investiții digitale, organizaționale și productive în cadrul unui singur proiect ar răspunde mai bine nevoilor mediului de afaceri și ar crește eficacitatea sprijinului acordat. O astfel de abordare integrată, orientată spre competitivitate, ar permite corelarea explicită a investițiilor digitale cu rezultate economice măsurabile, precum creșterea productivității, îmbunătățirea eficienței operaționale sau inovarea modelelor de afaceri. Acest lucru ar facilita o mai bună înțelegere, de către potențialii beneficiari, a obiectivelor finanțării și ar stimula dezvoltarea unor proiecte cu impact ridicat.

Unele dintre constatările și concluziile Raportului de Evaluare indică astfel necesitatea unei analize aprofundate a **oportunității integrării activității dedicate transformării digitale a IMM-urilor într-un apel mai amplu dedicat creșterii competitivității IMM-urilor**, în care activitățile specifice legate de digitalizarea întreprinderilor să reprezinte o categorie distinctă de activități eligibile, luând în considerare, pe de o parte, valoarea medie relativ mică a unui proiect de digitalizare (aprox. 84.000 de euro), și faptul că scopul final al investițiilor specifice digitalizării întreprinderilor este creșterea competitivității acestora, similar cu celelalte cinci apeluri de proiecte deja lansate în cadrul RSO 1.3 în regiunea Nord-Vest. Avantajele acestei abordări sunt legate în principal de *reducerea sarcinii administrative la nivelul Autorității de Management*, prin lansarea unui singur apel de proiecte, în loc de două sau mai multe apeluri care vizează creșterea competitivității IMM-urilor, dar și de faptul că susținerea proiectelor integrate de dezvoltare a IMM-urilor, în cadrul cărora acestea pot finanța, printr-un singur proiect integrat, atât activități productive, cât și activități legate de digitalizarea activității, internaționalizare, servicii specifice, certificare etc., ar permite obținerea *unui impact mai mare atât la nivelul beneficiarilor sprijiniți, cât și la nivelul programului*.

Această abordare ar putea reflecta mai bine nevoile mediului de afaceri și ar putea crește eficacitatea generală a sprijinului, mai ales luând în considerare două dintre principalele constatări ale raportului de evaluare. Pe de o parte, se constată că apelul RSO1.2 *a implicat costuri semnificative din partea beneficiarilor*, inclusiv costuri cu serviciile de consultanță, cheltuieli aferente elaborării studiilor și documentațiilor, precum și costuri administrative și de conformitate, ceea ce a presupus alocarea unei părți substanțiale din buget către servicii externe. Pe de altă parte, constatarea referitoare la *sarcina administrativă semnificativă, din perspectiva Autorității de Management*, a arătat că procesul de selecție și contractare a fost unul riguros și a implicat un volum de muncă foarte mare, acest apel necesitând mobilizarea unui număr considerabil de experți, inclusiv pentru evaluarea tehnică, evaluarea obiectivelor orizontale și gestionarea întregului proces administrativ (evaluare, contractare, monitorizare și contestații). Aceasta recomandare a fost discutată și validată și în cadrul focus grupului.

În plus, combinarea granturilor pentru investiții în digitalizarea IMM-urilor (RSO1.2) și a celor privind competitivitatea mai largă a IMM-urilor (RSO1.3), cu sprijinul legat de formarea și competențele personalului IMM-urilor (RSO1.4), ar asigura o intervenție integrată la nivelul IMM-urilor, conducând la o valoare adăugată mult mai mare a investițiilor programului la nivelul pieței.

2. Creșterea alocării financiare și consolidarea orientării intervențiilor către prioritățile regionale și de specializare

Intervențiile viitoare ar trebui să acorde o importanță mai mare specificului regional și priorităților strategice. O direcționare mai clară a resurselor către sectoare sau domenii cu potențial ridicat de dezvoltare ar putea crește impactul general al programului. O referire mai clară și mai explicită la



contribuția la strategiile sectoriale (Agenda Digitală/S3) sau la strategiile de dezvoltare teritorială (Planul de Dezvoltare Regională) poate fi avută în vedere. În același timp, creșterea alocării financiare, inclusiv la nivel de proiect, ar putea răspunde mai bine cererii ridicate de finanțare pentru digitalizare, precum și costurilor asociate celor mai inovatoare soluții digitale.

3. Redefinirea indicatorilor și a monitorizării acestora

Pentru a asigura un sistem de indicatori mai coerent și mai eficient, Autoritatea de Management ar putea avea în vedere următoarele: (1) clarificarea obiectivului real și a rezultatului așteptat al apelurilor de proiecte, fie că acestea sunt legate exclusiv de digitalizare și inovare prin aplicații digitale, fie de o perspectivă mai largă privind creșterea competitivității IMM-urilor, care nu poate fi corelată exclusiv cu digitalizarea și presupune și alte tipuri de investiții; (2) corelarea indicatorilor de performanță ai IMM-urilor cu obiectivele selectate. În plus față de aspectele legate de monitorizare, în anul 2027 sau în cadrul evaluării de impact, ar putea fi realizată o evaluare contrafactuală, pentru a analiza dacă creșterea așteptată a productivității companiilor s-a materializat la nivelul IMM-urilor sprijinite, în comparație cu un grup de control similar.

Totodată, indicatorul RCR13 ar putea fi completat cu indicatori care să surprindă mai bine calitatea, nivelul de integrare și impactul proceselor de transformare digitală. Acești indicatori ar putea fi utilizați mai ușor pentru obiectivele unor evaluări decât pentru monitorizarea rezultatelor directe, într-un cadru de reglementare similar celui aferent actualului cadru de performanță. Acest lucru se explică prin faptul că o parte dintre indicatorii următori ar putea fi corelați cu efecte/consecințe care necesită timp pentru a se materializa.

Posibile direcții de îmbunătățire / indicatori specifici suplimentari includ:

- indicatori care să măsoare integrarea instrumentelor digitale în procesele esențiale ale activității economice (de exemplu, producție, logistică, managementul relației cu clienții sau procese decizionale);
- indicatori care să evalueze schimbările organizaționale, inclusiv reorganizarea fluxurilor de lucru și a practicilor de management facilitate de digitalizare;
- indicatori referitori la dezvoltarea competențelor digitale și la utilizarea efectivă a specialiștilor IT în cadrul companiilor;
- indicatori care să surprindă rezultatele economice asociate digitalizării, precum creșterea productivității, eficientizarea proceselor, extinderea accesului pe piață, atragerea de noi clienți sau consolidarea capacității de inovare.

În opinia echipei de evaluare, acești indicatori ar trebui luați în considerare în cadrul unei evaluări de impact ex-post, însă introducerea lor în sistemul de monitorizare ar trebui analizată cu atenție, ținând cont de aspecte precum fezabilitatea (de exemplu, costurile colectării datelor) și posibilitatea de măsurare (de exemplu, disponibilitatea informațiilor la finalul implementării proiectelor sau existența unor surse de date adecvate).

O altă propunere specifică se referă la utilizarea indicatorului de rezultat RCR02. Conform *Documentului de lucru al serviciilor Comisiei privind performanța, monitorizarea și evaluarea Fondului european de dezvoltare regională, a Fondului de coeziune și a Fondului pentru o tranziție justă în perioada 2021-2027* (SWD(2025) 346 final), indicatorul RCR02 - *Investiții private care*



completează sprijinul public (din care: granturi, instrumente financiare), trebuie utilizat pentru toate intervențiile cu cofinanțare privată prevăzută în contractul de finanțare și trebuie utilizat în toate obiectivele specifice, ori de câte ori este relevant. Conform definiției, acest indicator este înțeles ca fiind contribuția privată totală care cofinanțează proiectele sprijinite, în cazul în care forma de sprijin este un grant sau se bazează pe instrumente financiare. Indicatorul acoperă, de asemenea, partea neeligibilă a costului proiectului, inclusiv TVA-ul, și ar trebui calculat pe baza cofinanțării private prevăzute în contractele de finanțare.

În consecință, prezenta evaluare recomandă utilizarea indicatorului de rezultat RCR02, dacă scopul intervenției constă în mod explicit în asigurarea inovării. Acesta ar reflecta suplimentar un alt rezultat al implementării programului, și anume resursele private atrase, pe lângă cele nerambursabile, respectiv contribuția proprie a beneficiarului la cheltuielile eligibile și cheltuielile neeligibile, suportate suplimentar de către beneficiar. Această abordare este susținută și de faptul că pentru acest apel de proiecte, în cadrul grilei de evaluare tehnice și financiare, criteriul 1.3 se referă la contribuția solicitantului la cheltuielile eligibile. În acest sens, criteriul oferă puncte suplimentare proiectului cu o contribuție mai mare a solicitantului la cheltuielile eligibile ale proiectului, față de minimumul de 10%.

4. Simplificarea procedurilor administrative

Simplificarea administrativă reprezintă, de asemenea, o prioritate importantă care ar putea fi luată în considerare. Reducerea volumului documentațiilor solicitate, introducerea opțiunilor de costuri standardizate, simplificarea cerințelor de raportare și îmbunătățirea instrumentelor digitale, precum platforma MySMIS (de exemplu, prin verificări automate și modele standard), ar putea facilita semnificativ implementarea intervențiilor. Procedurile de evaluare mai rapide și mai transparente sunt deosebit de importante în contextul evoluției rapide a tehnologiilor digitale.

O modalitate de a reduce costurile administrative și sarcina administrativă, atât la nivelul Autorității de Management, cât și la nivelul beneficiarilor, ar putea fi **utilizarea opțiunilor de costuri simplificate (OCS)**. Acestea facilitează accesul întreprinderilor mici la programele finanțate de UE datorită simplificării procesului de management și permit Autorității de Management să se concentreze mai mult pe atingerea rezultatelor finale și a obiectivelor. Astfel, în loc să fie rambursate „costurile reale”, OCS-urile permit rambursarea cheltuielilor conform unor metode predefinite, bazate pe proces, realizări sau rezultate. Acestea pot lua forma finanțării ca rate fixe, a baremelor standard de costuri unitare și a sumelor forfetare.

Opțiunile de costuri simplificate reduc semnificativ sarcina administrativă atât pentru autoritățile de management, cât și pentru beneficiari; acestea permit autorităților de management să își mute atenția de la colectarea și verificarea documentelor financiare la atingerea obiectivelor de politici publice. Totodată, acestea simplifică pista de audit, reducând astfel riscul de erori și având ca rezultat mai puține corecții financiare și o rambursare mai rapidă a cheltuielilor. Utilizarea SCO în perioada de programare viitoare ar trebui luată în considerare cu atenție, împreună cu noua abordare a programării, care se poate baza pe FNLC (finanțări nelegate de costuri), conform propunerii Comisiei.

De asemenea, o altă modalitate de simplificare și creștere a ritmului și eficienței procesului de evaluare a cererilor de finanțare constă în **utilizarea instrumentelor de inteligență artificială în procesele de evaluare**. Utilizarea instrumentelor de inteligență artificială poate face procesul de



evaluare mai rapid, mai inteligent și mai receptiv. Pe de altă parte, utilizarea instrumentelor de inteligență artificială necesită, de asemenea, identificarea și utilizarea unei abordări adecvate și corecte, conștientizarea riscurilor care ar putea apărea și ar putea ridica, într-o oarecare măsură, provocări ce țin de principiile etice.

5. Îmbunătățirea relevanței criteriilor de evaluare utilizate în cadrul apelului

Criteriul 1.1 - Numărul de tehnologii digitale selectate

Metoda de acordare a celor 20 de puncte, alocate în grila de evaluare tehnică și financiară pentru criteriul 1.1 - *Numărul de tehnologii digitale selectate*, ar putea fi mai eficientă dacă **s-ar baza pe dificultatea implementării fiecăreia dintre cele 12 tehnologii digitale**, comparativ cu modalitatea simplistă de acordare a acestora bazată exclusiv pe numărul de tehnologii digitale selectate de fiecare beneficiar.

O altă modalitate de acordare a celor 20 de puncte, poate mai eficientă și cu impact mai ridicat, ar putea fi **bazată pe implementarea deja existentă sau lipsa fiecăreia dintre cele 12 tehnologii digitale la nivelul companiei, în momentul depunerii cererii de finanțare**. În acest sens, dacă pentru un IMM proiectul a prevăzut doar modernizarea/actualizarea unei tehnologii digitale deja existente, acest lucru ar putea fi punctat mai puțin în scorul final, comparativ cu un alt IMM la nivelul căruia tehnologia respectivă a fost introdusă recent prin intermediul proiectului.

De asemenea, o altă opțiune ar putea fi ca **unele tehnologii, mai ușor de implementat** (de exemplu: site web; opțiuni online avansate; prezență pe rețelele sociale; servicii de publicitate etc.), **să fie obligatorii pentru orice proiect** pentru a putea să fie eligibil, **în timp ce altor tehnologii** (de exemplu: internet de mare viteză (bandă largă); facturare electronică; comerț electronic; vânzări online care depășesc 10% din vânzările totale etc.), care sunt **mai dificil de implementat, să li se acorde puncte suplimentare**.

Toate metodele propuse mai sus ar putea contribui la o selecție mai eficientă a celor mai calitative propuneri de proiecte, ceea ce ar asigura atingerea unui impact mai mare cu alocarea disponibilă a apelului.

Criteriul 1.3 - Contribuția solicitantului la costurile eligibile

Pentru a finanța cât mai multe proiecte din aceeași alocare nerambursabilă a apelului, o modalitate eficientă de aplicare a criteriului 1.3 - *Contribuția solicitantului la costurile eligibile*, în grila de evaluare tehnică și financiară, ar putea fi **creșterea diferenței de puncte procentuale pentru care se acordă 2 puncte suplimentare acestui criteriu, de la 1% peste minimul de 10%, la cel puțin 2%, dacă nu chiar mai mult**. Această abordare nu numai că va permite programului să sprijine un număr mai mare de beneficiari, dar va crește și responsabilitatea beneficiarilor, precum și resursele private care completează sprijinul public, cu un impact direct asupra creșterii valorii adăugate a programului.

Reducerea disparităților intraregionale

Analiza distribuției geografice a proiectelor selectate a evidențiat o concentrare a fondurilor în județele mai dezvoltate (Cluj și Bihor), în detrimentul celorlalte județe, mai puțin dezvoltate, ceea ce generează un risc ridicat de creștere a disparităților intraregionale, fapt care nu este pe deplin corelat cu obiectivul principal al programului. Acest risc poate fi redus într-o oarecare măsură



prin introducerea în grila de evaluare tehnică și financiară a unui criteriu care ar permite acordarea unui punctaj suplimentar cererilor de finanțare depuse de întreprinderile din județele cu un nivel de dezvoltare mai scăzut din regiune. Un astfel de exemplu ar putea fi densitatea medie a numărului de IMM-uri la mia de locuitori, criteriu prin care s-ar acorda un punctaj suplimentar invers proporțional cu nivelul de dezvoltare înregistrat de fiecare județ. Aceasta recomandare a fost discutată și validată și în cadrul focus grupului.

6. Îmbunătățirea eficienței și predictibilității procesului de evaluare

În strânsă legătură cu simplificarea administrativă se află necesitatea creșterii predictibilității și coerenței procesului de evaluare a cererilor de finanțare. Lipsa unei delimitări clare a criteriilor de eligibilitate, precum și ajustările bugetare intervenite pe parcursul procesului de evaluare au generat incertitudine și riscuri financiare pentru solicitanți. O definiție mai clară a criteriilor de eligibilitate și creșterea predictibilității în ceea ce privește structura și nivelul bugetelor ar contribui la creșterea încrederii în program și la o planificare financiară mai eficientă la nivelul IMM-urilor.

De asemenea, se recomandă o revizuire a mecanismului de selecție a proiectelor, astfel încât acesta să asigure un echilibru mai bun între rapiditatea depunerii și calitatea proiectelor. Aceasta recomandare a fost discutată și validată și în cadrul focus grupului.

Abordarea legată de pragul de calitate utilizat pentru acest apel încă favorizează principiul primul venit - primul servit, în detrimentul principiului calității proiectelor, prin defavorizarea proiectelor cu calitate ridicată dar depuse mai târziu în perioada de depunere a apelului. În acest sens, o propunere de îmbunătățire a sistemului de evaluare ar putea fi reprezentată de adăugarea, la prezentul sistem bazat pe praguri de calitate descendente, și a unor praguri procentuale din totalul alocării, pe baza următorului algoritm exemplificativ:

- Într-o primă etapă, proiectele depuse într-un interval inițial sunt evaluate și selectate în funcție de un prag de calitate mai ridicat, fiind contractate în limita unei părți din bugetul disponibil, în ordinea descrescătoare a punctajelor. Proiectele care îndeplinesc criteriile, dar nu se încadrează în alocarea disponibilă, rămân în competiție pentru etapele următoare.
- Într-o etapă intermediară, sunt evaluate atât proiectele rămase în competiție din prima etapă, cât și cele nou depuse, aplicându-se un prag de calitate ajustat. Contractarea se realizează în continuare pe baza punctajului, în limita unei alocări suplimentare, menținând competiția între toate proiectele eligibile.
- În etapa finală, toate proiectele rămase în competiție sunt ierarhizate în funcție de punctajul obținut și selectate până la epuizarea bugetului disponibil, cu respectarea pragului minim de calitate.

O astfel de abordare ar permite menținerea unui grad ridicat de competiție pe întreaga durată a apelului; evitarea avantajării disproporționate a proiectelor depuse în primele zile ale apelului; încurajarea selecției unor proiecte de calitate, indiferent de momentul depunerii; precum și o utilizare mai echilibrată și strategică a resurselor financiare. De asemenea, implementarea unui astfel de mecanism ar contribui la creșterea încrederii în procesul de evaluare și la îmbunătățirea calității portofoliului de proiecte finanțate.



7. Analiza fezabilității introducerii instrumentelor financiare complementare granturilor

O altă direcție care merită analizată este diversificarea mecanismelor de sprijin. Așa cum este evidențiat în strategia programului și în strategia RIS3, una dintre principalele provocări pentru digitalizarea IMM-urilor constă în accesul la finanțare. Acest aspect ar putea fi abordat, în funcție de condițiile existente, prin utilizarea unor instrumente financiare dedicate, alături de granturile clasice. Instrumentele financiare pot fi adecvate în special pentru investiții mai complexe și pentru tehnologii digitale avansate, utilizate de companii cu un nivel mai ridicat de maturitate digitală. Deși companiile pot accepta rate mai ridicate de cofinanțare, acestea necesită condiții clare și predictibile încă de la început. O combinație adecvată de instrumente de finanțare ar putea îmbunătăți eficiența și ar putea mobiliza investiții private suplimentare.

8. Consolidarea sprijinului acordat beneficiarilor în etapa de implementare

Consolidarea sprijinului în etapa de implementare, precum și încurajarea schimbului de experiență între beneficiari, ar putea genera beneficii suplimentare. Organizarea de întâlniri periodice, sesiuni de schimb de experiență și dezvoltarea unor comunități de practică ar facilita diseminarea bunelor practici și ar sprijini companiile în gestionarea provocărilor comune. În același timp, simplificarea raportărilor intermediare - prin accentul pus pe confirmarea progresului și prin amânarea verificărilor detaliate pentru etapele ulterioare - ar putea reduce presiunea administrativă, fără a afecta responsabilitatea în utilizarea fondurilor.

Dezvoltarea **funcției de Help-Desk** a ADR/AM și în domeniul problemelor legate de implementarea proiectelor, cum ar fi raportarea, plata, durabilitatea etc., ar putea contribui la un sprijin mai eficient pentru beneficiari, reducând cel puțin o parte din problemele deja identificate în timpul Raportului de Evaluare ca reprezentând bariere sau blocaje în calea unei implementări mai line și mai rapide a proiectelor deja selectate pentru finanțare. Această dezvoltare a funcției de Help-Desk s-ar putea face și cu ajutorul asistențelor de inteligență artificială, cel puțin pentru elementele sau aspectele cele mai repetitive ale acestei funcții.



8. Planul de acțiune pentru implementarea recomandărilor evaluării

Rezultatele analizei realizate în cadrul evaluării *Competitivității IMM-urilor prin sprijinirea tranziției către un mediu de afaceri digital pentru o regiune mai competitivă (P1, OS 1.2)* au evidențiat atât progresele înregistrate până în prezent, cât și o serie de provocări care pot limita impactul intervențiilor asupra sprijinirii transformării digitale a IMM-urilor din regiunea Nord-Vest. În acest context, este necesară o abordare structurată și orientată spre acțiune, care să permită transpunerea constatărilor și recomandărilor strategice într-un cadru operațional clar.

Tabelul de mai jos prezintă planul de acțiune pentru implementarea recomandărilor formulate în capitolul anterior. Planul are ca scop sprijinirea Autorității de Management în eforturile sale de a consolida eficiența și eficacitatea intervențiilor, precum și a întregului obiectiv specific RSO 1.2. Acesta este structurat în jurul unor domenii prioritare de intervenție, obiective, activități principale, termene orientative de implementare și actori responsabili.



Recomandare	Obiectiv	Nivel de prioritate	Principalele etape de implementare	Mecanism de monitorizare	Termen	Actori responsabili	Resurse necesare	Riscuri asociate	Condiții necesare pentru implementare
1. Redefinirea digitalizării în cadrul unei abordări orientate spre competitivitate	Reflectarea adecvată a nevoilor reale de investiții ale IMM-urilor din regiune și alinierea investițiilor la rezultate economice măsurabile.	Ridicat	<ul style="list-style-type: none"> Reconfigurarea apelurilor de proiecte pentru a permite finanțarea unor investiții integrate (digitalizare, activități productive, organizare, internaționalizare, servicii specifice, certificare, formare și dezvoltarea competențelor) și eliminarea delimitărilor rigide dintre tipurile de investiții; Consolidarea, în cadrul ghidurilor solicitantului, a corelării dintre digitalizare și creșterea productivității, eficienței și performanței economice; Analizarea posibilității unei integrări mai puternice între digitalizare și competitivitate în cadrul altor apeluri (de exemplu, RSO 1.3); 	<ul style="list-style-type: none"> Ponderea cererilor de finanțare aprobate, reflectând atât o mai bună corelare între apeluri și nevoile întreprinderilor, cât și o calitate mai ridicată a proiectelor depuse; Ponderea proiectelor finanțate care combină investiții digitale și productive; Ponderea IMM-urilor sprijinite care raportează îmbunătățiri ale productivității sau eficienței operaționale; Ponderea IMM-urilor sprijinite care integrează instrumente digitale în procesele esențiale ale activității economice. 	În pregătirea viitoarelor apeluri sau pentru a fi avută în vedere în cadrul următoarei perioade de programare.	Autoritatea de Management.	<ul style="list-style-type: none"> Expertiză specifică pentru activitățile de evaluare; Mecanisme de consultare și coordonare cu actorii relevanți; Resurse bugetare pentru activități de informare și îndrumare destinate IMM-urilor; Capacitate de planificare strategică; Competențe în domeniul transformării organizațional e și al evaluării proceselor de digitalizare. 	<ul style="list-style-type: none"> Complexitatea proceselor de proiectare, implementare și monitorizare; Dificultăți în evaluarea proiectelor integrate, cu obiective multidimensionale . 	<ul style="list-style-type: none"> O viziune strategică clară și o coordonare solidă între politicile privind digitalizarea, inovarea, competitivitate a și sprijinirea IMM-urilor; Criterii de evaluare orientate către transformarea activității economice și obținerea unor rezultate măsurabile.



Recomandare	Obiectiv	Nivel de prioritate	Principalele etape de implementare	Mecanism de monitorizare	Termen	Actori responsabili	Resurse necesare	Riscuri asociate	Condiții necesare pentru implementare
			<ul style="list-style-type: none"> Actualizarea evaluării proiectelor de digitalizare destinate IMM-urilor într-un stadiu mai avansat de implementare sau după finalizarea acestora; Organizarea unor sesiuni sau elaborarea unor materiale de comunicare pentru diseminarea exemplelor de bune practici privind integrarea digitalizării și competitivității IMM-urilor. 						
2. Creșterea alocării financiare și consolidarea orientării intervențiilor către prioritățile și specializările regionale	Creșterea impactului programului și a competitivității, precum și îmbunătățirea eficienței alocării resurselor.	Mediu-ridicat	<ul style="list-style-type: none"> Revizuirea alocării bugetare; Identificarea sectoarelor și domeniilor prioritare, mai bine corelate cu specializarea și potențialul regional. 	<ul style="list-style-type: none"> Pondere a finanțării alocate sectoarelor prioritare; Numărul proiectelor corelate cu domeniile de specializare regională; Distribuția teritorială și a proiectelor finanțate; 	În cadrul pregătirii viitoarelor apeluri și al următoarei perioade de programare.	Autoritatea de Management, evaluatori externi, actori relevanți.	<ul style="list-style-type: none"> Alocări financiare suplimentare la nivelul programului; Studii analitice privind competitivitatea regională și specializarea inteligentă sau evaluări ad-hoc; Structuri de coordonare care implică actorii 	<ul style="list-style-type: none"> Lipsa coordonării și a unei viziuni strategice între diferitele politici, precum și riscul suprapunerii intervențiilor; Riscul concentrării sprijinului exclusiv în zone sau companii deja dezvoltate; Disponibilitate bugetară insuficientă. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordonare regională eficientă și implicarea actorilor relevanți (clustere, asociații de afaceri, universități); Priorizare fundamentată pe date și analize economice regionale.



Recomandare	Obiectiv	Nivel de prioritate	Principalele etape de implementare	Mecanism de monitorizare	Termen	Actori responsabili	Resurse necesare	Riscuri asociate	Condiții necesare pentru implementare
				<ul style="list-style-type: none"> Creșterea investițiilor în sectoarele vizate; Creșterea participării industriilor și sectoarelor strategice regionale; Distribuția cererilor depuse și aprobate la nivelul unităților NUTS 3 din regiune. 			<ul style="list-style-type: none"> regionali relevanți și clusterelor; Expertiză pentru realizarea analizelor teritoriale și sectoriale; Capacitate de guvernare strategică și prioritizare. 		
3. Redefinirea indicatorilor și a monitorizării acestora	Asigurarea unei monitorizări mai eficiente și a unei mai bune măsurări a rezultatelor și impactului intervențiilor.	Ridicat	<ul style="list-style-type: none"> Adaptarea indicatorilor privind performanța IMM-urilor, astfel încât să reflecte rezultate concrete, în concordanță cu obiectivele principale ale intervenției și cerințele regulamentelor europene; Utilizarea unor indicatori de rezultat relevanți; Testarea propunerilor împreună cu actorii relevanți; Realizarea unor evaluări de impact ex-post prin utilizarea metodelor contrafactice. 	<ul style="list-style-type: none"> Numărul/ ponderea indicatorilor adaptați; Numărul proiectelor monitorizate prin evaluări de natură calitativă; Îmbunătățirea calității și utilizării datelor de monitorizare; Capacitatea de a măsura efectele transformării activității economice; Realizarea analizelor de evaluare contrafactuală. 	În cadrul pregătirii viitoarelor apeluri și al următoarei perioade de programare. Analiza contrafactuală poate fi realizată în anul 2028.	Autoritatea de Management, structurile de monitorizare și evaluare, evaluatori externi.	<ul style="list-style-type: none"> Sisteme de colectare și gestionare a datelor; Platforme digitale de monitorizare și baze de date interoperabile ; Expertiză în domeniul monitorizării și evaluării; Capacitate de analiză a datelor și de evaluare a impactului. 	<ul style="list-style-type: none"> Lipsa unor date adecvate pentru măsurarea impactului pe termen lung asupra activității economice; Nivelul redus de maturitate al proiectelor; Creșterea complexității procesului de monitorizare și a sarcinii administrative pentru beneficiari; Fezabilitatea introducerii unor noi indicatori. 	<ul style="list-style-type: none"> Combinarea indicatorilor cantitativi și calitativi; Disponibilitatea unor sisteme de date interoperabile și a unor baze de date privind beneficiarii.



Recomandare	Obiectiv	Nivel de prioritate	Principalele etape de implementare	Mecanism de monitorizare	Termen	Actori responsabili	Resurse necesare	Riscuri asociate	Condiții necesare pentru implementare
4. Simplificarea procedurilor administrative	Facilitarea accesului beneficiarilor la finanțare și facilitarea implementării proiectelor	Ridicat	<ul style="list-style-type: none"> Simplificarea documentației de pregătire a proiectelor; Introducerea costurilor standard; Simplificarea procesului de raportare; Îmbunătățirea platformei MySMIS (automatizare, template-uri); Utilizarea opțiunilor de costuri simplificate (SCOs); Integrarea instrumentelor de inteligență artificială în procesele de evaluare. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducerea duratei procesului de selecție; Numărul procedurilor simplificate introduse; Durata medie necesară pentru depunerea cererilor de finanțare; Durata medie a proceselor de evaluare și rambursare Reducerea numărului de documente justificative solicitate; Reducerea sarcinii administrative percepute de beneficiari și de structurile administrative; Reducerea ratei erorilor în implementare. 	În cadrul pregătirii viitoarelor apeluri și al următoarei perioade de programare.	Autoritatea de Management, furnizori de servicii IT	<ul style="list-style-type: none"> Investiții în infrastructura IT și dezvoltarea platformei MySMIS; Instrumente software și soluții de automatizare; Instrumente administrative asistate de inteligență artificială; Formarea personalului privind procedurile simplificate și opțiunile de costuri simplificate (SCOs); Servicii de suport tehnic și mentenanță. 	<ul style="list-style-type: none"> Întârzieri sau dificultăți în modernizarea sistemelor digitale de management; Constrângeri legislative sau de reglementare care limitează măsurile de simplificare și utilizarea instrumentelor de inteligență artificială; Costuri ridicate, în special în etapa inițială, generate de capacitatea internă limitată și necesitatea unor resurse suplimentare, ceea ce poate conduce la percepția că beneficiile sunt mai reduse decât costurile implicate. 	<ul style="list-style-type: none"> Existența unui angajament instituțional adecvat pentru simplificarea procedurilor; Disponibilitatea unei infrastructuri IT și a unui suport tehnic adecvate; Formarea personalului și existența unor proceduri operaționale clare.
5. Îmbunătățirea relevanței criteriilor de evaluare utilizate în cadrul apelului	Asigurarea selecției celor mai calitative propuneri de proiecte și reducerea disparităților intraregionale	Mediu-ridicat	<ul style="list-style-type: none"> Analizarea altor experiențe de programare, în vederea identificării unor lecții învățate privind noi criterii de evaluare care ar putea fi adoptate; 	<ul style="list-style-type: none"> Ponderea criteriilor de evaluare orientate către impactul economic și transformarea activității IMM-urilor; 	În cadrul pregătirii viitoarelor apeluri și al următoarei perioade de programare.	Autoritatea de Management, structurile de evaluare, experți externi.	<ul style="list-style-type: none"> Expertiză tehnică pentru adaptarea grilelor de evaluare; Programe de formare pentru evaluatori; Experți tematici externi 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultăți în evaluarea consecventă a dimensiunilor calitative; Posibile disparități teritoriale, în situația în care solicitantii mai puternici obțin în 	<ul style="list-style-type: none"> Criterii de evaluare transparente și clar definite; Utilizarea unor metodologii standardizate de evaluare a proiectelor, însoțite de



Recomandare	Obiectiv	Nivel de prioritate	Principalele etape de implementare	Mecanism de monitorizare	Termen	Actori responsabili	Resurse necesare	Riscuri asociate	Condiții necesare pentru implementare
			<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea unui proces de selecție eficient, orientat către identificarea celor mai calitative propuneri de proiecte, cu potențialul de a genera un impact cât mai ridicat în raport cu alocarea disponibilă; Evitarea accentuării disparităților intraregionale și, în măsura posibilului, contribuția la reducerea acestora. 	<ul style="list-style-type: none"> Introducerea unor dimensiuni de evaluare calitativă; Ponderea proiectelor evaluate prin criterii calitative consolidate; Îmbunătățirea calității proiectelor finanțate; Distribuția teritorială a proiectelor finanțate. 			(digitalizare, competitivitate, inovare).	mod sistematic rezultate superioare față de zonele mai puțin dezvoltate.	<ul style="list-style-type: none"> formarea adecvată a evaluatorilor; Existența unor mecanisme care să contribuie la asigurarea unui acces echilibrat din perspectivă teritorială.
6. Îmbunătățirea eficienței și predictibilității procesului de evaluare	Asigurarea unor decizii de finanțare rapide și predictibile, prin utilizarea unor procese de evaluare și selecție eficiente și eficace	Ridicat	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea unor termene clare pentru evaluarea proiectelor; Standardizarea interpretării regulilor și criteriilor aplicabile; Formarea evaluatorilor; Introducerea unor mecanisme interne de verificare a calității; Implementarea unor procese de selecție care să permită finanțarea proiectelor cu cel mai ridicat nivel 	<ul style="list-style-type: none"> Durata medie a procesului de evaluare a proiectelor; Durata medie a procesului de contractare; Numărul contestațiilor depuse; Reducerea întârzierilor în implementarea proiectelor. 	În cadrul pregătirii viitoarelor apeluri și al următoarei perioade de programare.	Autoritatea de Management, structurile de monitorizare și evaluare, experți externi.	<ul style="list-style-type: none"> Sisteme digitale pentru gestionarea fluxurilor de lucru și a documentelor; Mecanisme interne de coordonare și control al calității; Capacitate de coordonare a procesului de evaluare și de planificare operațională. 	<ul style="list-style-type: none"> Sarcină administrativă ridicată și blocaje generate de volumul mare al cererilor depuse; Capacitate limitată și disponibilitate redusă a experților implicați în evaluarea proiectelor. 	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea unei formări adecvate a personalului; Existența unor proceduri clare și a unor termene bine definite; Digitalizarea și automatizarea proceselor de evaluare.



Recomandare	Obiectiv	Nivel de prioritate	Principalele etape de implementare	Mecanism de monitorizare	Termen	Actori responsabili	Resurse necesare	Riscuri asociate	Condiții necesare pentru implementare
			calitativ, în detrimentul unei abordări bazate predominant pe principiul „primul venit, primul servit”.						
7. Analiza fezabilității introducerii instrumentelor financiare complementare granturilor	Diversificarea formelor de sprijin și stimularea investițiilor private	Mediu	<ul style="list-style-type: none"> Evaluarea fezabilității (evaluare ex-ante) introducerii instrumentelor financiare; Elaborarea unor scheme mixte de sprijin (granturi și împrumuturi); Pilotarea instrumentelor financiare. 	<ul style="list-style-type: none"> Numărul studiilor de evaluare ex-ante realizate; Numărul și valoarea operațiunilor de finanțare mixtă; Numărul beneficiarilor sprijiniți; Valoarea resurselor atrase prin efect de multiplicare (leverage effect); Valoarea resurselor reutilizate; Îmbunătățirea sustenabilității finanțării IMM-urilor. 	De avut în vedere în cadrul următoarei perioade de programare.	Autoritatea de Management, instituții financiare, BEI/FEI	<ul style="list-style-type: none"> Cooperarea cu intermediarii financiari și FEI/BEI; Finanțarea instrumentelor r pilot; Servicii de consultanță juridică și de reglementare Capacitate de coordonare public-privată 	<ul style="list-style-type: none"> Cerințe complexe privind configurarea, implementarea, monitorizarea și coordonarea instrumentelor; Lipsa sprijinului sau a implicării intermediarilor financiari; Nivel redus de interes din partea IMM-urilor. 	<ul style="list-style-type: none"> Activități clare de comunicare și informare; Realizarea unei evaluări ex-ante a pieței și estimarea deficitului de finanțare; Testarea pilot a instrumentelor, inclusiv pe baza unor experiențe similare; Asigurarea de sprijin și asistență pentru beneficiari pe parcursul depunerii cererilor și implementării proiectelor.
8. Consolidarea sprijinului acordat în etapa de implementare	Îmbunătățirea implementării proiectelor și reducerea erorilor	Mediu-ridicat	<ul style="list-style-type: none"> Dezvoltarea funcției de help-desk, inclusiv prin utilizarea asistenților bazați pe inteligență artificială; Simplificarea raportării intermediare; Asigurarea unui sprijin continuu pentru beneficiari; 	<ul style="list-style-type: none"> Organizarea atelierelor, sesiunilor de formare, activităților de schimb de experiență și evenimentelor de networking; Numărul IMM-urilor care 	În cadrul pregătirii viitoarelor apeluri și al următoarei perioade de programare.	Autoritatea de Management, organizații de afaceri, clustere IT, IMM-uri.	<ul style="list-style-type: none"> Personal dedicat pentru activitățile de tip help-desk; Instrumente de asistență și comunicare bazate pe inteligență artificială; Resurse bugetare 	<ul style="list-style-type: none"> Participare limitată a companiilor de dimensiuni mai mici; Capacitate administrativă insuficientă pentru asigurarea unui sprijin continuu; 	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea unei comunicări continue; Existența unor funcții de tip help-desk și de asistență tehnică; Colaborarea cu organizațiile mediului de afaceri și



Recomandare	Obiectiv	Nivel de prioritate	Principalele etape de implementare	Mecanism de monitorizare	Termen	Actori responsabili	Resurse necesare	Riscuri asociate	Condiții necesare pentru implementare
			<ul style="list-style-type: none"> Promovarea schimbului de experiență și a învățării reciproce între beneficiari prin organizarea de ateliere periodice, evenimente de networking și comunități de practică. 	<p>beneficiază de servicii de sprijin;</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducerea erorilor în procesul de depunere și implementare a proiectelor; Îmbunătățirea ratei de finalizare a proiectelor; Creșterea capacității administrative a beneficiarilor. 			<p>pentru sesiuni de formare, ateliere și evenimente de networking;</p> <ul style="list-style-type: none"> Platforme de colaborare pentru schimb de experiență și învățare reciprocă; Capacitate de comunicare și implicare a actorilor relevanți. 	<ul style="list-style-type: none"> Acces neuniform la serviciile de sprijin între diferitele teritorii ale regiunii. 	ecosistemele de inovare.



9. Anexe:

- 9.1. Tabelul de corelare între constatări, concluzii și recomandări
- 9.2. Metodologia utilizată, inclusiv instrumentele de evaluare
- 9.3. Lista documentelor și a literaturii parcurse
- 9.4. Lista instituțiilor intervievate
- 9.5. Lista instituțiilor membre în Comitetul de Coordonare a Evaluării PR NV
- 9.6. Baza de date aferentă raportului
- 9.7. Setul de date și meta date
- 9.8. Raport sondaj de opinie beneficiari
- 9.9. Rapoarte studii de caz
- 9.10. Rapoarte interviuri
- 9.11. Raport panel de experți
- 9.12. Analiza benchmarking
- 9.13. Raport focus grup
- 9.14. Teoria schimbării
- 9.15. Prezentare sintetică a rezultatelor și recomandărilor evaluării pentru publicului larg
- 9.16. Modalitatea de integrare a observațiilor formulate