



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Raport de evaluare

**Tema de evaluare 3: Valorificarea
avantajelor digitalizării pentru instituțiile
publice și societate în favoarea unei
regiuni mai Smart (P2)**

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

Contract nr. 67/10.12.2024



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 sediu 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 3: Valorificarea avantajelor digitalizării pentru instituțiile publice și societate în favoarea unei regiuni mai SMART (P2)
Data	30.07.2026



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: Cristina Neacșu, Andrea Gramillano, Roxana Diaconu

Asistent de proiect: Ana-Karina Suditu



Cuprins

Listă acronime	4
Sumarul executiv.....	6
1. Introducere	10
2. Metodologia utilizată pentru realizarea evaluării.....	12
3. Analiza și sinteza literaturii de specialitate	17
3.1. Literatura de specialitate	17
3.2. Analiza statistică a domeniului	21
4. Verificarea teoriei schimbării pentru intervenția evaluată.....	34
5. Analizele și constatările corespunzătoare fiecărei activități și întrebări de evaluare	42
5.1. Stadiul actual de implementare al RSO 1.2 (Prioritatea 2).....	42
5.2. Analize și constatări pentru întrebările de evaluare	46
5.2.1. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 1.....	46
5.2.2. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 2.....	54
5.2.3. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 3.....	60
5.2.4. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 4.....	68
5.2.5. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 5.....	78
6. Răspunsurile la întrebările de evaluare	83
7. Concluzii și recomandări	91
7.1. Concluzii generale.....	91
7.2. Lecții învățate	94
7.3. Recomandări.....	95
8. Planul de acțiune pentru implementarea recomandărilor evaluării	104
9. Anexe:	112
9.1. Tabelul de corelare între constatări, concluzii și recomandări	112
9.2. Metodologia utilizată, inclusiv instrumentele de evaluare.....	112
9.3. Lista documentelor și a literaturii parcurse	112
9.4. Lista instituțiilor intervievate	112
9.5. Lista instituțiilor membre în Comitetul de Coordonare a Evaluării PR NV.....	112
9.6. Baza de date aferentă raportului	112
9.7. Setul de date și meta date	112
9.8. Raport sondaj de opinie beneficiari	112
9.9. Raport studiu de caz.....	112
9.10. Rapoarte interviuri	112
9.11. Raport panel de experți	112
9.12. Analiza benchmarking	112
9.13. Raport focus grup.....	112
9.14. Teoria schimbării.....	112
9.15. Prezentare sintetică a rezultatelor și recomandărilor evaluării pentru publicului larg	112
9.16. Modalitatea de integrare a observațiilor transmise asupra versiunii draft a Raportului de evaluare pentru Tema 3	112



Listă acronime

ADR	Agencia de Dezvoltare Regională
AI	Inteligență artificială
AM	Autoritate de Management
ANAF	Agencia Națională de Administrare Fiscală
ANCPI	Agencia Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară
APL	Autoritate Publică Locală
BPMN	Business Process Model and Notation
C&D	Cercetare și Dezvoltare
CE	Comisia Europeană
CJ	Consiliu Județean
CJ BN	Consiliul Județean Bistrița-Năsăud
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
DESI	Indicele Economiei și Societății Digitale
DRPCIV	Direcția Regim Permise de Conducere și Înmatriculare a Vehiculelor
FEDR	Fondul European de Dezvoltare Regională
FTTP	Fiber to the Premises (Fibră până la sediu)
IaaS	Infrastructure as a Service (Infrastructură ca serviciu)
ÎE	Întrebare de evaluare
IMM	Întreprinderi mici și mijlocii
INS	Institutul Național de Statistică
IT	Tehnologia informației
IT&C	Tehnologia informației și comunicațiilor
JASPERS	<i>Joint Assistance to Support Projects in European Regions</i> (Asistență comună pentru sprijinirea proiectelor în regiunile europene)
NGA	Next Generation Access/Internet de Mare Viteză
NUTS 2	Nivel regional de clasificare UE
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
OS 1.2	Obiectiv Specific 1.2
P2	Prioritatea 2
PaaS	Platform as a Service (Platformă ca serviciu)
PoCIDIF	Programul Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
PR NV	Programul Regional Nord-Vest
PSEI-CMA	Portalul de Servicii Electronice Integrate pentru Cetățeni și Mediul de Afaceri
RCO14	Indicator comun de realizare RCO14
RCR11	Indicator comun de rezultat RCR11
RIS3	Strategia de specializare inteligentă
RO	România



RSO/OS	Obiectiv Specific
SaaS	Software as a Service (Software ca serviciu)
STS	Serviciul de Telecomunicații Speciale
SWD	<i>Staff Working Document</i> (Document de lucru al serviciilor Comisiei)
TIC	Tehnologia informației și comunicațiilor
UAT	Unitate Administrativ Teritorială
UE	Uniunea Europeană
VHCN	Very High Capacity Networks (Rețele de foarte mare capacitate)



Sumarul executiv

Evaluarea a avut ca obiectiv analiza stadiului de pregătire și implementare a 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”, Prioritatea 2 - „O regiune cu localități smart”, din cadrul Programului Regional Nord-Vest 2021-2027. În mod specific, evaluarea s-a concentrat asupra proiectului strategic „**Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest**”, analizând măsura în care intervenția răspunde nevoilor administrației publice regionale, gradul de pregătire pentru implementare, premisele pentru atingerea rezultatelor urmărite și factorii care pot influența succesul investiției.

Având în vedere că proiectul se afla, la momentul evaluării (iunie 2026), într-o etapă incipientă, caracterizată prin finalizarea procesului de pregătire și parcurgerea etapei de precontractare, evaluarea a urmărit **aprecierea maturității intervenției, a logicii de intervenție, a condițiilor necesare pentru implementarea cu succes și a riscurilor care pot afecta valorificarea investiției**. Din această perspectivă, evaluarea poate fi caracterizată ca o evaluare a implementării timpurii, orientată spre formularea unor recomandări care să sprijine implementarea și sustenabilitatea investiției.

Evaluarea a fost realizată pe baza unei metodologii complexe, fundamentată pe principiul triangulării informațiilor. Au fost combinate metode cantitative și calitative, incluzând analiza documentară, analiza statistică, analiza benchmarking, analiza datelor de monitorizare, reconstrucția și validarea teoriei schimbării, interviuri semi-structurate cu reprezentanții Autorității de Management, Serviciului de Telecomunicații Speciale și Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, un sondaj de opinie aplicat autorităților publice locale implicate în proiect, un studiu de caz aprofundat privind proiectul strategic, un focus grup pentru validarea constatărilor și un panel de experți. Utilizarea unor surse multiple de informații a permis validarea reciprocă a rezultatelor și formularea unor concluzii cu un grad ridicat de încredere.

Analiza contextului statistic și a literaturii de specialitate a evidențiat faptul că investiția este implementată într-un context caracterizat de decalaje importante între România și media Uniunii Europene în ceea ce privește digitalizarea administrației publice. Deși România dispune de o infrastructură performantă de comunicații fixe și de o acoperire ridicată cu rețele de fibră optică, indicatorii privind utilizarea serviciilor publice digitale, interoperabilitatea sistemelor informatice și reutilizarea datelor administrative rămân printre cei mai reduși din Uniunea Europeană. Regiunea Nord-Vest reflectă aceleași tendințe generale, existând diferențe importante între autoritățile publice locale în ceea ce privește infrastructura IT, nivelul de maturitate digitală, competențele digitale și capacitatea administrativă.

În acest context, evaluarea a confirmat că proiectul răspunde unor **nevoi structurale reale și persistente privind modernizarea administrației publice locale**. Principalele provocări sunt generate de fragmentarea sistemelor informatice, nivelul redus de interoperabilitate, existența unor procese administrative eterogene, diferențele de capacitate administrativă între autoritățile publice și dificultatea valorificării investițiilor digitale existente.



Reconstrucția și validarea teoriei schimbării a confirmat coerența logicii intervenției. Investiția urmărește dezvoltarea unei infrastructuri regionale comune, bazată pe un Centru Regional de Date și pe Portalul de Servicii Electronice Integrate pentru Cetățeni și Mediul de Afaceri, capabile să asigure standardizarea proceselor administrative, dezvoltarea unor servicii digitale interoperabile și reducerea fragmentării existente la nivel regional. Analiza demonstrează că ipotezele fundamentale ale intervenției sunt susținute de literatura de specialitate și de experiențele similare analizate în cadrul analizei benchmarking, însă materializarea rezultatelor depinde de existența unor condiții favorizante privind guvernanta, managementul schimbării, interoperabilitatea și dezvoltarea competențelor digitale.

Evaluarea a relevat faptul că proiectul prezintă un **nivel ridicat de maturitate tehnică și instituțională**, rezultat al unei etape consistente de pregătire. Studiul de fezabilitate, analiza de business, documentarea și standardizarea proceselor administrative, dimensionarea infrastructurii pe baza consultării autorităților publice locale și elaborarea documentației tehnice demonstrează existența unei fundamentări solide a investiției. Analiza de business a permis identificarea și documentarea a peste 500 de procese administrative (518) și selectarea unui portofoliu de procese prioritare pentru digitalizare (92), acoperind cea mai mare parte a activității administrative desfășurate la nivelul administrațiilor locale implicate.

Evaluarea a confirmat, de asemenea, că abordarea adoptată prin Programul Regional Nord-Vest reprezintă un model inovator de dezvoltare regională, bazat pe utilizarea unei infrastructuri comune și pe dezvoltarea coordonată a serviciilor digitale, în locul finanțării unor soluții independente la nivelul fiecărei autorități publice. Atât studiul de caz, cât și panelul de experți apreciază că această abordare permite utilizarea mai eficientă a resurselor financiare, evitarea duplicării investițiilor, reducerea costurilor de operare și crearea unui cadru comun pentru dezvoltarea serviciilor digitale la nivelul întregii regiuni.

Rezultatele evaluării au indicat existența unui **nivel ridicat de implicare și asumare din partea actorilor instituționali** implicați în implementare. Consultările realizate în etapa de pregătire, activitățile de analiză de business și colectarea informațiilor privind infrastructura IT au beneficiat de participarea activă a autorităților publice locale și a partenerilor regionali. Sondajul de opinie a confirmat existența unui interes ridicat pentru utilizarea infrastructurii regionale și percepția favorabilă privind beneficiile anticipate ale investiției asupra eficienței administrative, interoperabilității și relației cu cetățenii și mediul de afaceri.

Totodată, evaluarea a evidențiat că **principalele provocări ale implementării nu sunt de natură tehnologică, ci organizațională și instituțională**. Dezvoltarea infrastructurii digitale trebuie privită ca un instrument pentru transformarea administrației publice și nu ca un scop în sine. Valoarea Centrului Regional de Date va depinde de capacitatea administrațiilor publice de a integra noile soluții în activitatea curentă, de a adapta procesele administrative, de a dezvolta competențele digitale ale personalului și de a implementa mecanisme eficiente de management al schimbării.

De asemenea, **interoperabilitatea și migrarea datelor** au fost identificate drept principalele provocări tehnice ale implementării. Diversitatea aplicațiilor utilizate de autoritățile publice, diferențele dintre bazele de date existente și necesitatea integrării cu numeroase sisteme informatice naționale presupun existența unui cadru comun privind standardizarea datelor, guvernanta informațiilor și



coordonarea procesului de migrare. În același timp, succesul proiectului va depinde de clarificarea responsabilităților instituționale și de consolidarea mecanismelor de coordonare între parteneri.

Diferențele existente între autoritățile publice locale în ceea ce privește nivelul competențelor digitale, existența personalului IT și capacitatea de administrare a sistemelor informatice reprezintă unul dintre principalii factori care pot influența utilizarea efectivă a infrastructurii dezvoltate. Digitalizarea administrației publice presupune investiții continue în competențe, managementul schimbării și dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre inovare și colaborare.

O altă concluzie importantă a evaluării se referă la **guvernanța investiției**. Caracterul regional și integrat al proiectului presupune mecanisme permanente de coordonare între STS, consiliile județene și autoritățile publice locale beneficiare. Rezultatele evaluării au relevat necesitatea consolidării colaborării instituționale pe parcursul implementării și după operaționalizarea infrastructurii, inclusiv prin instituirea unor mecanisme permanente de schimb de experiență, soluționare a problemelor și coordonare tehnică.

În ceea ce privește comunicarea, evaluarea a arătat că activitățile desfășurate până în prezent au fost adecvate stadiului proiectului, fiind orientate în principal către beneficiarii instituționali implicați în pregătirea investiției. În schimb, comunicarea către cetățeni și mediul de afaceri urmează să fie dezvoltată în etapa de operaționalizare a serviciilor digitale. Având în vedere nivelul redus de utilizare a serviciilor publice digitale în România, evaluarea apreciază că promovarea utilizării noilor servicii și dezvoltarea unor mecanisme eficiente de sprijin pentru utilizatori vor reprezenta condiții importante pentru valorificarea investiției.

Având în vedere rezultatele convergente ale evaluării, concluzia principală este că proiectul „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest” reprezintă o intervenție **foarte relevantă, bine fundamentată și aliniată obiectivelor europene și naționale privind transformarea digitală a administrației publice**. Investiția răspunde unor nevoi reale ale administrațiilor publice locale și creează premise solide pentru dezvoltarea unei infrastructuri regionale moderne, interoperabile și securizate, capabile să susțină furnizarea unor servicii publice digitale integrate.

În același timp, evaluarea a evidențiat că atingerea rezultatelor și impactului urmărit va depinde într-o măsură decisivă de implementarea componentelor non-tehnologice ale investiției. Managementul schimbării, consolidarea capacității administrative, dezvoltarea competențelor digitale, guvernanța regională, interoperabilitatea sistemelor, asigurarea securității cibernetice, dezvoltarea unui portofoliu continuu de servicii digitale și planificarea sustenabilității pe termen lung sunt elemente la fel de importante precum realizarea infrastructurii tehnice.

Pe baza constatărilor evaluării, au fost formulate următoarele recomandări:

- consolidarea guvernanței regionale a proiectului și instituționalizarea unui mecanism permanent de coordonare și colaborare între partenerii implicați în implementare;
- consolidarea etapei pilot prevăzute în cadrul proiectului prin instituirea unui mecanism structurat de colectare și valorificare a feedbackului utilizatorilor, precum și utilizarea rezultatelor acestora pentru fundamentarea extinderii regionale;



- consolidarea mecanismelor de sprijin tehnic și funcțional pentru autoritățile publice locale, pornind de la instrumentele deja prevăzute în proiect și adaptându-le, dacă este necesar, pe baza experienței acumulate în etapa pilot;
- elaborarea și implementarea unei strategii regionale de comunicare și promovare a serviciilor digitale, adresată cetățenilor și mediului de afaceri, pentru stimularea utilizării noilor servicii publice digitale;
- planificarea sustenabilității pe termen lung a Centrului Regional de Date și a serviciilor dezvoltate, prin asigurarea resurselor necesare pentru operare, mentenanță, actualizare tehnologică și extinderea infrastructurii, precum și prin identificarea oportunităților de finanțare viitoare;
- valorificarea experienței proiectului prin documentarea sistematică a lecțiilor învățate, implicarea ecosistemului regional de inovare și realizarea unei evaluări ulterioare a rezultatelor și efectelor intervenției după operaționalizarea infrastructurii;
- elaborarea unei Strategii regionale pentru integrarea, adoptarea și guvernarea cloudului regional, care să ofere un cadru comun pentru extinderea și valorificarea investiției și să fie structurată în jurul a patru piloni complementari: (i) integrarea progresivă a autorităților publice locale în infrastructura regională, (ii) dezvoltarea unui cadru comun pentru interoperabilitate și guvernarea datelor, (iii) consolidarea securității cibernetice, a protecției datelor și a rezilienței operaționale și (iv) managementul schimbării și dezvoltarea competențelor digitale.

În general, evaluarea apreciază că investiția analizată reprezintă una dintre cele mai importante inițiative de transformare digitală promovate la nivel regional în actuala perioadă de programare. Dacă recomandările formulate vor fi integrate în procesul de implementare, Centrul Regional de Date Nord-Vest are potențialul de a deveni o infrastructură tehnologică de referință, dar și un model de guvernare colaborativă și de modernizare a administrației publice, cu valoare demonstrativă pentru alte regiuni ale României.



1.Introducere

Prezenta evaluare este realizată în cadrul procesului de evaluare a Programului Regional Nord-Vest 2021-2027 și vizează Tema de evaluare 3 - „Valorificarea avantajelor digitalizării pentru instituțiile publice și societate în favoarea unei regiuni mai SMART”, aferentă Priorității 2 - „O regiune cu localități smart”.

Tema de evaluare 3 urmărește analiza progresului înregistrat în implementarea intervențiilor finanțate prin Obiectivul Specific RSO 1.2 „Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice” aferent Priorității 2, finanțat din Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR).

Necesitatea intervenției este fundamentată de nivelul redus de digitalizare a serviciilor publice locale din România și din Regiunea Nord-Vest, evidențiat atât în documentele programatice europene și naționale, cât și în analizele regionale care au stat la baza elaborării Programului Regional Nord-Vest 2021-2027. În pofida unui sector TIC bine dezvoltat și a unui nivel ridicat de conectivitate în bandă largă, administrațiile publice locale din regiune se confruntă cu provocări semnificative privind digitalizarea proceselor administrative, interoperabilitatea sistemelor informatice și furnizarea de servicii publice digitale accesibile și integrate.

Pentru a răspunde acestor provocări, Programul Regional Nord-Vest 2021-2027 a prevăzut o intervenție strategică de amploare constând în dezvoltarea Centrului Regional de Date Nord-Vest (Cloud Regional Nord-Vest), destinat găzduirii infrastructurii digitale regionale și furnizării de servicii IT configurabile pentru autoritățile publice locale din regiune. Intervenția urmărește crearea premiselor pentru digitalizarea unitară, interoperabilă și securizată a serviciilor publice locale, contribuind la creșterea eficienței administrației publice și la îmbunătățirea relației dintre administrație, cetățeni și mediul de afaceri.

Proiectul „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest”, finanțat în cadrul Priorității 2, reprezintă până în prezent principalul instrument prin care Programul Regional Nord-Vest urmărește atingerea obiectivelor specifice aferente digitalizării administrației publice locale. Proiectul este implementat în parteneriat de Serviciul de Telecomunicații Speciale (STS), în calitate de lider, și cele șase consilii județene din regiune, având o durată estimată de implementare de 42 de luni. Acesta include atât dezvoltarea infrastructurii fizice și tehnologice a centrului regional de date, cât și dezvoltarea Portalului de servicii electronice integrate pentru cetățeni și mediul de afaceri, destinat digitalizării și standardizării principalelor procese administrative ale autorităților publice locale participante.

Având în vedere stadiul actual al implementării proiectului, evaluarea are un caracter predominant formativ și este orientată spre analizarea proceselor de pregătire și implementare a intervenției, a mecanismelor de implicare a beneficiarilor, a factorilor care facilitează sau îngreunează implementarea, precum și a schimbărilor și beneficiilor anticipate pentru administrațiile publice locale, cetățeni și mediul de afaceri.

Activitățile de evaluare au fost desfășurate în perioada martie - iunie 2026 și au urmărit să răspundă următoarelor întrebări de evaluare:



- ÎE 1. Care este gradul de implicare al beneficiarilor în procesul de digitalizare la nivel regional în vederea folosirii noilor infrastructuri digitale finanțate?
- ÎE 2. Care au fost modalitățile/canalele prin care atât beneficiarii cât și societatea/publicul au fost înștiințați de noile dezvoltări digitale în vederea utilizării acestora? Au fost eficace și eficiente aceste modalități/canale? Dacă nu, de ce?
- ÎE 3. Care sunt blocajele principale care împiedică eficiența implementării investiției? (inclusiv blocaje administrative, tehnice sau orice alt tip)
- ÎE 4. Care sunt schimbările așteptate în ceea ce privește modalitatea de gestionare a activității și a fluxului de lucru de către instituțiile beneficiare în urma finanțării?
- ÎE 5. Care este măsura în care sunt relevante intervențiile finanțate pentru beneficiari și societate?

Constatările și concluziile prezentate în raport sunt fundamentate pe analiza documentară a Programului Regional Nord-Vest și a documentației proiectului, precum și pe informațiile colectate prin interviuri, chestionare și consultări cu actorii implicați în implementarea și utilizarea viitoare a investiției (focus grup, panel de experți, analiză benchmarking).

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, studiu 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

Metodologia utilizată pentru realizarea evaluării Temei 3 - „Valorificarea avantajelor digitalizării pentru instituțiile publice și societate în favoarea unei regiuni mai SMART” a fost construită pornind de la obiectivele evaluării, întrebările de evaluare formulate, specificul intervenției finanțate prin Prioritatea 2 a Programului Regional Nord-Vest 2021-2027, precum și de la stadiul actual al implementării proiectului analizat.

Abordarea metodologică propusă de t33 a combinat analiza documentară, colectarea de date primare prin interviuri, chestionar și focus grup, analiza datelor statistice și de monitorizare, analiza benchmarking și analiza calitativă a informațiilor colectate. Această abordare a permis obținerea unor răspunsuri coerente și fundamentate la întrebările de evaluare, în condițiile în care intervenția evaluată se află într-un stadiu foarte timpuriu de implementare, iar efectele acesteia nu sunt încă observabile.

Având în vedere caracterul strategic al intervenției, precum și faptul că Prioritatea 2 finanțează un proiect major de infrastructură digitală regională, metodologia are un caracter predominant formativ și orientat spre procese. Evaluarea a urmărit înțelegerea condițiilor care pot facilita sau împiedica atingerea rezultatelor anticipate, iar accentul a fost pus pe analiza pregătirii instituționale, a implicării beneficiarilor, a riscurilor și blocajelor potențiale, a mecanismelor de guvernare, a relevanței intervenției și a schimbărilor anticipate la nivelul administrațiilor publice locale. De asemenea, evaluarea a urmărit testarea și nuanțarea logicii de intervenție, cu accent asupra condițiilor, factorilor favorizanți și riscurilor asociate implementării.

Metodologia a fost fundamentată pe o abordare de tip „evaluare bazată pe teorie”, completată de o analiză de tip studiu de caz. Această opțiune metodologică este justificată de faptul că intervenția analizată constă într-o operațiune de importanță strategică la nivel regional, respectiv proiectul „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest”, implementat printr-un parteneriat instituțional între Serviciul de Telecomunicații Speciale, în calitate de lider de parteneriat, și cele șase Consilii Județene din Regiunea Nord-Vest.

Surse de date utilizate

Evaluarea a utilizat atât surse secundare, cât și surse primare de date.

Sursele secundare au inclus documentele programatice, documentele aferente apelului de proiecte, extrase din documentația proiectului, date statistice și informații publice privind digitalizarea administrației publice. Printre acestea se numără:

- Programul Regional Nord-Vest 2021-2027;
- Documentele aferente Priorității 2 și Obiectivului Specific RSO1.2;
- Ghidul solicitantului pentru apelul PRNV/2025/221/1 - „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest”;
- Extrase din cererea de finanțare a proiectului;
- Informații privind indicatorii de realizare și rezultat ai programului;

- Date Eurostat, INS și alte surse statistice relevante;
- Date disponibile prin platforma Ghișeul.ro;
- Literatura de specialitate privind digitalizarea administrației publice și e-guvernarea;
- Documente strategice europene, naționale și regionale relevante pentru digitalizare, interoperabilitate și servicii publice digitale.

Sursele primare de date includ informațiile colectate direct de echipa de evaluare prin: interviuri semi-structurate, chestionar adresat autorităților publice implicate, focus grup, panel de experți. Utilizarea combinată a surselor primare și secundare a permis triangularea informațiilor și creșterea validității concluziilor.

Metode de colectare a datelor

Pentru colectarea datelor necesare Temei de evaluare 3 au fost utilizate următoarele metode: analiza documentară, interviuri semi-structurate, chestionar adresat autorităților publice implicate în cadrul intervenției analizate, focus grup și panel de experți.

Analiza documentară a reprezentat o etapă centrală a evaluării și a avut rolul de a fundamenta înțelegerea intervenției, a contextului programatic și a logicii proiectului. Aceasta a inclus analiza documentelor de programare, a ghidului solicitantului, a informațiilor disponibile privind apelul de proiecte, a indicatorilor de program și a extraselor disponibile din cererea de finanțare.

Prin analiza documentară au fost aspecte precum: relevanța intervenției în raport cu nevoile de digitalizare identificate la nivel regional; corelarea intervenției cu obiectivele strategice europene, naționale și regionale; structura proiectului și componentele sale principale; rolurile partenerilor implicați; indicatorii de realizare și rezultat; elementele privind sustenabilitatea, interoperabilitatea, accesibilitatea, securitatea și principiile orizontale; condițiile, factorii favorizanți și riscurile asociate implementării. Analiza documentară a permis, de asemenea, pregătirea instrumentelor de colectare a datelor primare, respectiv ghidurile de interviu și chestionarul adresat autorităților publice implicate.

Interviurile semi-structurate au fost utilizate pentru aprofundarea informațiilor obținute prin analiza documentară și pentru colectarea unor perspective calitative privind pregătirea, implementarea și rezultatele anticipate ale proiectului. Au fost avute în vedere următoarele categorii de interviuri: interviu cu reprezentanți ai Autorității de Management responsabili de implementarea intervenției; interviu cu reprezentanți ai Serviciului de Telecomunicații Speciale, în calitate de lider de parteneriat și responsabil pentru componenta de infrastructură a Centrului Regional de Date Nord-Vest; interviu cu reprezentanți ai Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, având în vedere rolul acestuia în componenta privind Portalul de servicii electronice integrate pentru cetățeni și mediul de afaceri.

Chestionar adresat autorităților publice implicate: Pentru colectarea unor informații comparabile privind nivelul de pregătire, percepțiile și nevoile autorităților publice locale implicate în proiect, a fost utilizat un chestionar adresat UAT-urilor și consiliilor județene incluse în lista de contacte transmisă de Autoritatea de Management.

Chestionarul a vizat autoritățile publice implicate în analiza proceselor administrative și în pregătirea proiectului de Cloud Regional Nord-Vest. Intenția metodologică a fost de a contacta toate instituțiile relevante, fără aplicarea unei proceduri de eșantionare, având în vedere dimensiunea redusă și caracterul bine delimitat al populației vizate, însă nu toate instituțiile au răspuns pozitiv acestui



demers. Chestionarul a combinat întrebări închise, utilizând scale de apreciere și opțiuni multiple, cu întrebări deschise, pentru a permite respondenților să ofere exemple, explicații și recomandări.

Focus grupul a fost utilizat ca instrument de validare și aprofundare a constatărilor preliminare, dar și ca metodă de colectare a unor perspective suplimentare. Acesta a fost conceput ca o discuție structurată, orientată spre validarea concluziilor și recomandărilor formulate pe baza analizei documentare, interviurilor și chestionarului. Focus grupul a urmărit discutarea următoarelor teme principale: relevanța intervenției și implicarea beneficiarilor în pregătirea proiectului; factorii care facilitează sau îngreunează implementarea; schimbările anticipate la nivelul administrațiilor publice locale; beneficiile așteptate pentru cetățeni și mediul de afaceri; informarea, comunicarea și adoptarea serviciilor digitale.

Panelul de experți: Pentru completarea perspectivelor instituționale și tehnice colectate prin interviuri și chestionar, metodologia de evaluare a inclus consultarea unor experți și actori instituționali relevanți în domeniul digitalizării administrației publice, interoperabilității, infrastructurilor de date și inovării digitale. Panelul de experți a avut rolul de a contribui la evaluarea fezabilității schimbărilor anticipate, identificarea condițiilor necesare pentru adoptarea eficientă a soluțiilor digitale, analiza principalelor riscuri și bariere de implementare, precum și formularea unor recomandări privind guvernanta, sustenabilitatea și scalabilitatea intervenției. Procesul de consultare s-a desfășurat etapizat, fiind consultați un expert internațional cu experiență relevantă în domeniul digitalizării administrației publice și al transformării organizaționale, un reprezentant al unui Cluster IT din regiunea Nord-Vest. De asemenea, în cadrul acestei metode de evaluare a fost valorificată și experiența Provinciei Autonome Bolzano - Tirolul de Sud privind dezvoltarea și modernizarea infrastructurilor publice regionale de date.

Metode de analiză a datelor

Având în vedere caracterul formativ al evaluării și stadiul incipient al implementării proiectului, analiza datelor a fost preponderent calitativă. Aceasta se bazează pe interpretarea sistematică a informațiilor colectate prin documente, interviuri, chestionar, focus grup și panel de experți.

Analiza calitativă a urmărit identificarea temelor recurente și a relațiilor dintre acestea, cu accent pe implicarea beneficiarilor, capacitatea administrativă și digitală, maturitatea instituțională, interoperabilitatea și standardizarea proceselor, blocajele administrative, tehnice și organizaționale, schimbările anticipate la nivelul fluxurilor de lucru, beneficiile anticipate pentru utilizatorii finali, eficacitatea comunicării și informării, precum și relevanța intervenției.

Analiza benchmarking a fost utilizată pentru a poziționa Regiunea Nord-Vest în raport cu alte regiuni din România și cu media Uniunii Europene în ceea ce privește digitalizarea serviciilor publice și utilizarea serviciilor digitale. Această analiză s-a bazat pe indicatori de context disponibili din surse precum Eurostat, INS, DESI/Digital Decade și alte surse statistice relevante. Indicatorii analizați au inclus date legate de: utilizarea internetului pentru interacțiunea cu autoritățile publice; disponibilitatea serviciilor publice digitale; utilizarea serviciilor de e-guvernare; conectivitatea; etc.

Analiza datelor disponibile pe platforma Ghișeul.ro și cartografierea teritorială: O componentă importantă a analizei este reprezentată de utilizarea datelor disponibile privind înscrierea și utilizarea platformei Ghișeul.ro. Aceste date oferă un indicator proxy privind nivelul de digitalizare a serviciilor



publice locale, în special în ceea ce privește plățile online și interacțiunea digitală dintre cetățeni și administrația publică.

Analiza datelor de monitorizare: în cazul Temei 3, analiza datelor de monitorizare este limitată de faptul că, la momentul evaluării, intervenția se află într-un stadiu timpuriu, iar rezultatele finale nu sunt încă disponibile. În acest context, analiza datelor de monitorizare s-a concentrat pe: stadiul apelului de proiecte, indicatorii de realizare și rezultat propuși, calendarul estimativ de implementare, informațiile privind contractarea și demararea implementării. Având în vedere că proiectul are o durată estimată de implementare de 42 de luni, evaluarea nu poate măsura efectele finale ale intervenției, ci analizează în principal condițiile necesare pentru atingerea acestora.

Studiul de caz: pentru Tema de evaluare 3 a fost realizat un studiu de caz dedicat proiectului „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest”. Studiul de caz este justificat de caracterul strategic al proiectului și de faptul că intervenția finanțată prin Prioritatea 2 este concentrată asupra unei operațiuni majore, cu impact regional. Acesta a permis o analiză aprofundată a logicii de intervenție, a mecanismelor de implementare, a rolurilor instituționale, a riscurilor și a beneficiilor anticipate.

Triangularea și validarea constatărilor: Pentru a asigura robustețea constatărilor, evaluarea a asigurat triangularea surselor și metodelor. Informațiile colectate prin analiza documentară au fost comparate cu datele obținute prin interviuri, chestionar și focus grup. De asemenea, concluziile rezultate din sursele calitative au fost puse în relație cu datele statistice și de context. Focus grupul și panelul de experți au avut un rol important în validarea concluziilor preliminare și în formularea recomandărilor finale.

Limitări metodologice

Evaluarea Temei 3 - „Valorificarea avantajelor digitalizării pentru instituțiile publice și societate în favoarea unei regiuni mai SMART” a fost influențată de o serie de limitări metodologice care trebuie avute în vedere în interpretarea concluziilor.

Prima limitare este legată de stadiul incipient al implementării proiectului. La momentul evaluării, rezultatele finale și impactul intervenției nu sunt încă observabile. În consecință, evaluarea se concentrează în principal asupra relevanței, pregătirii instituționale, proceselor de implementare, riscurilor și beneficiilor anticipate. Având în vedere stadiul de implementare al proiectului, evaluarea nu a urmărit măsurarea gradului de utilizare sau a nivelului de satisfacție al utilizatorilor finali ai serviciilor digitale, întrucât acestea nu erau încă disponibile la momentul colectării datelor. În consecință, concluziile privind efectele asupra cetățenilor și mediului de afaceri au caracter prospectiv și sunt fundamentate pe analiza documentară, teoria schimbării și opiniile actorilor instituționali consultați.

Cea de-a doua limitare este determinată de caracterul strategic și sensibil al proiectului, care include componente de infrastructură critică, securitate cibernetică și interoperabilitate. Din acest motiv, accesul la anumite informații tehnice detaliate a fost limitat. Evaluarea a utilizat informații agregate, sintetice și extrase relevante pentru analiză, fără a solicita sau utiliza informații sensibile, clasificate sau confidențiale.

Cea de-a treia limitare se referă la disponibilitatea datelor statistice la nivel regional și local. Pentru anumite dimensiuni ale digitalizării administrației publice, datele disponibile sunt limitate sau nu sunt



actualizate la nivel suficient de granular. În aceste cazuri, evaluarea a utilizat indicatori proxy, precum datele referitoare la utilizarea platformei Ghișeul.ro, și a completat analiza cu informații calitative colectate de la actorii implicați.

În ceea ce privește sondajul aplicat beneficiarilor instituționali, rata de răspuns ridicată permite o analiză solidă a percepțiilor instituțiilor consultate. Totuși, rezultatele nu au reprezentativitate statistică pentru toate autoritățile publice locale din Regiunea Nord-Vest, întrucât respondenții provin în principal din rândul instituțiilor implicate în pregătirea proiectului.

În pofida acestor limitări, metodologia propusă permite formularea unor concluzii robuste privind relevanța intervenției, gradul de pregătire a beneficiarilor, principalele riscuri și blocaje, precum și condițiile necesare pentru atingerea rezultatelor anticipate.

3. Analiza și sinteza literaturii de specialitate

3.1. Literatura de specialitate

La nivel european, dezvoltarea digitală a primit o atenție din ce în ce mai ridicată în ultimii ani, fiind stabilite diferite politici europene: „O strategie pentru piața unică digitală a Europei”¹, începând cu anul 2014 și „Conturarea viitorului digital al Europei”, începând cu anul 2020². Pe fondul impactului generat de pandemia COVID-19, Comisia Europeană și-a actualizat prioritățile până în 2030 prin Comunicarea „**Busola digitală 2030: calea europeană pentru deceniul digital**”³. Această strategie stabilește un program de reformă politică, inclusiv propuneri legislative pentru mai multe domenii și un aport financiar ridicat, inclusiv prevederea conform căreia un minim de 20% din Mecanismul de redresare și reziliență să fie alocat transformării digitale.

Astfel, transformarea digitală a devenit una dintre principalele direcții de transformare a administrațiilor publice și de consolidare a competitivității. În ultimul deceniu, literatura de specialitate și documentele de politică publică au evidențiat faptul că digitalizarea nu se limitează la introducerea unor noi tehnologii în activitatea instituțiilor publice, ci presupune transformarea modului în care acestea funcționează, interacționează cu cetățenii și utilizează informațiile pentru fundamentarea deciziilor. În acest context, investițiile în infrastructuri digitale, platforme comune de date și servicii publice digitale sunt considerate elemente esențiale pentru dezvoltarea unor administrații mai eficiente, mai transparente și mai orientate către nevoile utilizatorilor.

O contribuție importantă la definirea acestui model de administrare publică în România este adusă de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), prin raportul „**Digital Government Review of Romania: Towards a Digitally Mature Government**” (2023)⁴. Documentul subliniază faptul că administrațiile moderne trec progresiv de la modelul tradițional de e-government, concentrat asupra digitalizării unor proceduri și servicii individuale, către modelul de tip digital government, bazat pe utilizarea strategică a datelor, interoperabilitate, colaborare interinstituțională și proiectarea serviciilor publice pornind de la nevoile utilizatorilor. OCDE argumentează că maturitatea digitală a administrației nu depinde exclusiv de existența unor soluții tehnologice, ci de capacitatea instituțiilor de a integra aceste soluții în procesele organizaționale și de a utiliza datele ca resursă strategică pentru formularea și implementarea politicilor publice.

O perspectivă similară este prezentată în articolul „**From Bureaucracy to e-Government: Digital Transformation of Public Administration in Romania for a Sustainable Future**” (Burlacu, Dobre, Mateescu și Andrei, 2025)⁵. Autorii argumentează că transformarea digitală a administrației publice este un pilon esențial pentru modernizarea și eficientizarea serviciilor publice, contribuind la un viitor

¹ Comisia Europeană, Comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor, „O strategie pentru piața unică digitală pentru Europa”, 2015

² Comisia Europeană, Comunicarea Comisiei din 19 februarie 2020, „Conturarea viitorului digital al Europei”, [2020, link](#)

³ Comisia Europeană, Busola digitală 2030: calea europeană pentru deceniul digital, 2021, [link](#)

⁴ OCDE, Digital Government Review of Romania: Towards a Digitally Mature Government, 2023, [link](#)

⁵ European Journal of Sustainable Development, From bureaucracy to e-Government: Digital transformation of Public Administration in Romania for a sustainable future, 2025, [link](#)



sustenabil. Potrivit acestora, multe dintre dificultățile întâmpinate în administrația publică românească sunt generate de persistența unor proceduri birocratice concepute pentru procese analogice și de lipsa unei integrări reale între sistemele informatice existente. Articolul subliniază că eficiența investițiilor în digitalizare depinde de capacitatea instituțiilor de a-și reorganiza procesele interne, de adaptarea cadrului legislativ și de utilizarea tehnologiei pentru simplificarea interacțiunii cu cetățenii și mediul economic.

Analizele efectuate în cuprinsul articolului arată că deși există resurse și politici clare, problemele majore existente la nivel național sunt generate în principal de capacitatea insuficientă de implementare, lipsa de coordonare și interoperabilitate și o cultură organizațională rezistentă la schimbare.

Literatura de specialitate evidențiază, de asemenea, că digitalizarea produce efecte care depășesc sfera administrației publice și influențează în mod direct procesele de dezvoltare regională. În articolul „**The Relation Between Digitalization and Regional Development in Romania**” (Antonescu, 2022)⁶, digitalizarea este analizată ca un determinant al competitivității regionale și al dezvoltării economice, având un impact semnificativ asupra nivelului de dezvoltare teritorială și a reducerii inegalităților economice și sociale. Autoarea arată că tehnologiile digitale contribuie la creșterea productivității, stimulează inovarea și facilitează accesul la informații și servicii, generând efecte pozitive asupra dezvoltării teritoriale. Totodată, este evidențiat faptul că pandemia COVID-19 a accelerat procesele de digitalizare și a demonstrat rolul infrastructurilor digitale în asigurarea continuității serviciilor publice și economice.

Importanța digitalizării pentru dezvoltarea teritorială este recunoscută și în principalele documente strategice care fundamentează intervențiile finanțate din fondurile europene în perioada 2021-2027. **Acordul de Parteneriat al României**⁷ promovează dezvoltarea serviciilor publice digitale, utilizarea sistemelor cloud și integrarea soluțiilor de tip Smart City, evidențiind contribuția acestora la creșterea competitivității și la modernizarea administrației publice.

În mod similar, **Planul de Dezvoltare Regională Nord-Vest 2021-2027**⁸ și **Strategia de Specializare Inteligentă RIS3 Nord-Vest**⁹ identifică digitalizarea drept una dintre condițiile esențiale pentru dezvoltarea regională, stimularea inovării și îmbunătățirea calității serviciilor publice. Aceste documente subliniază necesitatea dezvoltării securității cibernetice, a serviciilor de e-guvernare, a conceptelor Smart City și a utilizării tehnologiilor digitale avansate în administrația publică și mediul economic.

Relația dintre digitalizare și dezvoltarea teritorială este analizată și în raportul OCDE, „**Preparing for Demographic Change in Nord-Vest, Romania**”¹⁰. Documentul pornește de la provocările generate de îmbătrânirea populației, reducerea forței de muncă și migrația populației tinere și evidențiază faptul că adaptarea serviciilor publice la schimbările demografice va reprezenta una dintre principalele

⁶ Central European Journal of Geography and Sustainable Development, The relation between digitalization and regional development in Romania, 2022, [link](#)

⁷ Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, Acordul de Parteneriat 2021-2027, 2022, [link](#)

⁸ Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest, Planul de Dezvoltare Regională Nord-Vest 2021-2027, 2021, [link](#)

⁹ Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest, Strategia de Specializare Inteligentă RIS3 Nord-Vest, 2021, [link](#)

¹⁰ OCDE, Preparing for Demographic Change in Nord-Vest, Romania, 2025, [link](#)



provocări ale regiunii în următoarele decenii. În acest context, OCDE arată că îmbunătățirea conectivității digitale poate contribui la creșterea accesului populației la servicii publice, la dezvoltarea capitalului uman și la sporirea atractivității regiunii. Raportul subliniază că o conectivitate digitală mai bună poate reduce necesitatea deplasărilor pentru accesarea unor servicii publice și poate facilita accesul la servicii educaționale și medicale, aspect deosebit de important pentru comunitățile rurale și pentru localitățile aflate la distanță de marile centre urbane.

În același timp, OCDE atrage atenția asupra faptului că dezvoltarea infrastructurii digitale nu garantează automat valorificarea beneficiilor asociate digitalizării. Deși regiunea Nord-Vest se situează peste media europeană în ceea ce privește accesul gospodăriilor la internet în bandă largă și dispune de un nivel relativ ridicat de conectivitate digitală, competențele digitale ale populației rămân o provocare importantă. Raportul arată că regiunea se numără printre regiunile europene cu performanțe reduse în ceea ce privește nivelul competențelor digitale ale populației, ceea ce poate limita gradul de utilizare a serviciilor digitale și impactul investițiilor realizate în infrastructura digitală.

O altă direcție importantă din literatura recentă privește nivelul efectiv de utilizare a serviciilor publice digitale și factorii care influențează adoptarea acestora de către cetățeni. În articolul „**Digitalization of Public Services in Romania. A Critical Analysis Based on the DESI Index (2021-2025)**”¹¹, se evidențiază faptul că digitalizarea serviciilor publice reprezintă una dintre principalele componente ale modernizării administrației și ale creșterii eficienței instituționale. Potrivit autoarei, dezvoltarea serviciilor digitale contribuie la reducerea birocrăției, simplificarea interacțiunii dintre cetățeni și instituții și creșterea accesibilității serviciilor publice. Cu toate acestea, analiza indicatorilor DESI arată că România continuă să înregistreze decalaje importante față de media europeană în ceea ce privește utilizarea serviciilor publice digitale de către cetățeni și nivelul competențelor digitale ale populației. Articolul concluzionează că pe termen mediu și lung, investițiile în dezvoltarea competențelor digitale ale populației, extinderea utilizării formularelor precompletate și implementarea unor standarde riguroase de protecție a datelor sunt esențiale pentru reducerea decalajului României față de media Uniunii Europene și pentru crearea unei administrații publice moderne, centrate pe nevoile cetățenilor.

Aceeași concluzie este susținută de articolul „**Citizens’ Perception of Digital Public Services: A Case Study among Romanian Citizens**” (Popescu, Barbu, Moiceanu, Costea-Marcu, Militaru și Simion, 2024)¹². Autorii arată că percepția cetățenilor asupra serviciilor publice digitale este influențată de factori precum ușurința utilizării, încrederea în instituțiile publice, securitatea datelor și experiențele anterioare de interacțiune cu administrația. Studiul evidențiază faptul că utilizatorii apreciază în mod deosebit serviciile care reduc timpul necesar pentru rezolvarea formalităților administrative și elimină necesitatea deplasărilor la sediile instituțiilor. În același timp, autorii constată că lipsa informării și nivelul insuficient al competențelor digitale reprezintă factori care limitează utilizarea serviciilor digitale, chiar și în situațiile în care acestea sunt disponibile și funcționale. Aceste concluzii sugerează că succesul procesului de digitalizare depinde nu doar de existența infrastructurii și a aplicațiilor

¹¹ Bilouseac, I. A., Digitalization of Public Services in Romania. A Critical Analysis Based on the DESI Index (2021-2025). European Journal of Law and Public Administration, [link](#)

¹² Popescu, Mirona Ana Maria, Andreea Barbu, Georgiana Moiceanu, Iustina-Cristina Costea-Marcu, Gheorghe Militaru, and Petronela Cristina Simion. Citizens’ Perception of Digital Public Services: A Case Study among Romanian Citizens. Administrative Sciences 14: 259, 2024, [link](#)



informatică, ci și de capacitatea administrației de a comunica eficient beneficiile serviciilor dezvoltate și de a sprijini utilizatorii în procesul de adoptare.

Importanța capacității instituționale este evidențiată și de studiul „**E-guvernarea în municipiile României - Analiza orizontală a website-urilor primăriilor municipiilor din România**” (Vrabie, 2025)¹³. Analiza relevă existența unor diferențe semnificative între administrațiile locale în ceea ce privește gradul de dezvoltare al serviciilor digitale și nivelul de complexitate al platformelor utilizate. Studiul arată că existența unor website-uri și platforme digitale nu garantează automat furnizarea unor servicii publice digitale performante. În numeroase cazuri, nivelul de interactivitate și integrare a serviciilor rămâne limitat, iar dezvoltarea e-guvernării este influențată de capacitatea administrativă, de disponibilitatea resurselor financiare și de competențele tehnice existente la nivelul instituțiilor.

Constatările literaturii de specialitate sunt confirmate și de cele mai recente documente strategice și de monitorizare ale Comisiei Europene. **Raportul de țară pentru România 2026**¹⁴ arată că deși România a înregistrat progrese importante în ceea ce privește adoptarea tehnologiilor digitale de către întreprinderi, nivelul de digitalizare rămâne sub media europeană. În anul 2025, aproximativ 44% dintre IMM-uri atinseseră un nivel cel puțin de bază al intensității digitale, comparativ cu mai puțin de 27% în anul 2023, însă acest rezultat continuă să plaseze România printre statele membre cu cele mai reduse performanțe. Totodată, utilizarea tehnologiilor avansate, precum inteligența artificială, serviciile cloud și analiza datelor, rămâne semnificativ sub media Uniunii Europene. Raportul evidențiază faptul că România dispune de o infrastructură de conectivitate foarte bine dezvoltată, inclusiv în zonele rurale, însă provocarea principală constă în extinderea utilizării tehnologiilor digitale și transformarea acestora în câștiguri de productivitate și inovare. În acest context, Comisia Europeană subliniază rolul investițiilor finanțate prin PNRR, politica de coeziune și Hub-urile Europene de Inovare Digitală în stimularea adoptării și utilizării eficiente a tehnologiilor digitale, precum și progresele înregistrate în dezvoltarea unor platforme digitale integrate pentru furnizarea serviciilor publice destinate mediului de afaceri, cu scopul reducerii poverii administrative și simplificării procedurilor.

În ceea ce privește furnizarea serviciilor publice și digitalizarea, raportul arată că disponibilitatea serviciilor publice digitale pentru cetățeni a crescut în ultimii ani, dar se află încă sub media de la nivel european, iar nivelul de satisfacție al cetățenilor cu privire la aceste servicii este sub media europeană.

În ansamblu, literatura de specialitate și documentele strategice analizate evidențiază faptul că transformarea digitală reprezintă un factor esențial pentru modernizarea administrației publice, creșterea eficienței serviciilor furnizate cetățenilor și susținerea dezvoltării economice și teritoriale. Studiile consultate arată că beneficiile digitalizării depind nu doar de existența infrastructurii și a soluțiilor tehnologice, ci și de capacitatea instituțională de implementare, de interoperabilitatea sistemelor, de nivelul competențelor digitale și de gradul de adoptare a serviciilor digitale de către utilizatori.

¹³ Vrabie, C., Studiu de impact “E-guvernarea în municipiile României” – Analiza orizontală a Web site-urilor primăriilor municipiilor din România 2025. Impact Studies on E-Government and Smart Cities (ISEGOV). 8, 2025, [link](#)

¹⁴ Comisia Europeană, Raportul de țară 2026, [link](#)



Relevanța continuării investițiilor în digitalizarea administrației publice este confirmată de **Recomandările Specifice de Țară adresate României în 2026 în cadrul Semestrului European**¹⁵. Comisia Europeană recomandă României să „îmbunătățească calitatea și eficacitatea administrației publice la toate nivelurile de guvernare și între acestea, digitalizarea serviciilor publice și previzibilitatea și calitatea procesului decizional, prin consultări adecvate ale părților interesate, evaluări ale impactului eficace și proceduri administrative raționalizate”. Această orientare evidențiază faptul că transformarea digitală este privită nu doar ca o investiție tehnologică, ci ca un instrument pentru creșterea performanței administrative și îmbunătățirea furnizării serviciilor publice.

În acest context, investiția finanțată prin Prioritatea 2 a Programului Regional Nord-Vest, orientată către dezvoltarea unui centru regional de date și a unor servicii digitale comune pentru administrațiile locale, răspunde unor provocări identificate în mod constant atât în literatura academică, cât și în documentele de politică publică și se aliniază obiectivelor europene privind consolidarea capacității digitale a administrațiilor publice.

3.2. Analiza statistică a domeniului

Analiza statistică a domeniului a urmărit evidențierea contextului național și regional în care este implementat proiectul „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest”. Această secțiune oferă o imagine de ansamblu asupra principalilor indicatori privind digitalizarea serviciilor publice în România și în regiunea Nord-Vest, pe baza datelor furnizate de indicatorii DESI¹⁶, de *Raportul de țară privind Deceniul Digital al Comisiei Europene*¹⁷, precum și de baza de date Eurostat la nivel NUTS 2¹⁸. Informațiile au fost completate prin analiza literaturii de specialitate. Indicatorii DESI și datele privind conectivitatea sunt utilizați pentru a evalua nivelul actual de utilizare a serviciilor publice digitale, maturitatea serviciilor oferite cetățenilor și mediului de afaceri, gradul de interoperabilitate al sistemelor publice și disponibilitatea infrastructurii necesare transformării digitale. Această analiză permite identificarea principalelor decalaje față de media Uniunii Europene și evidențierea nevoilor la care intervenția finanțată urmărește să răspundă.

La nivel național, România beneficiază de o infrastructură de conectivitate fixă bine dezvoltată, însă există în continuare deficiențe în domeniul cercetării și dezvoltării (C&D), nivelul redus de inovare în rândul IMM-urilor și start-up-urilor, precum și adoptarea lentă a tehnologiilor emergente continuă să limiteze competitivitatea acesteia. Totodată, se mențin provocări în ceea ce privește competențele digitale, ocuparea forței de muncă în sectorul TIC, utilizarea instrumentelor bazate pe inteligență artificială (IA), incluziunea digitală și integrarea principiilor de sustenabilitate în infrastructura digitală.

¹⁵ Comisia Europeană, RECOMANDARE A CONSILIULUI privind politicile economice, sociale, de ocupare a forței de muncă, structurale și bugetare ale României, 2026, [link](#)

¹⁶ Link [aici](#).

¹⁷ Pentru anul 2025, a se vedea Comisia Europeană (2025), *Rapoartele de țară privind Deceniul Digital 2025 – România*, document care însoțește comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor intitulată *Starea Deceniului Digital 2025: Continuarea consolidării suveranității și viitorului digital al Uniunii Europene*, SWD(2025) 294 final, partea 23/27.

¹⁸ Link [aici](#).

Analiza evoluției indicatorilor în perioada 2020-2024 evidențiază faptul că România a înregistrat progrese constante în ceea ce privește digitalizarea administrației publice.

În ceea ce privește digitalizarea serviciilor publice, România înregistrează o tendință constantă de creștere, deși valorile absolute ale indicatorilor rămân sub media Uniunii Europene. De exemplu, pentru indicatorul „Servicii publice digitale pentru cetățeni”, România a obținut în anul 2024 un scor de 62,8 în anul 2024 (ținta națională pentru 2030 fiind de 100), comparativ cu media UE de 82,3. În cazul indicatorului „Servicii publice digitale pentru mediul de afaceri”, scorul a fost de 55,1, de asemenea sub media UE de 82,3 și sub ținta națională stabilită pentru anul 2030 (100). În ultimii cinci ani, ambii indicatori au înregistrat creșteri semnificative, de la 44,4 pentru serviciile publice digitale destinate cetățenilor și 49,3 pentru serviciile publice digitale destinate întreprinderilor în anul 2020. În ceea ce privește ceilalți indicatori DESI, cu excepția indicatorului „Transparența furnizării serviciilor, a procesului de proiectare și a datelor cu caracter personal”, care a rămas relativ stabil în perioada 2020–2024 (44,3 și, respectiv, 43,1, comparativ cu mediile UE de 67,8 și 69,5), toți indicatorii au înregistrat îmbunătățiri semnificative, deși continuă să se situeze sub media europeană. Astfel, indicatorul „Utilizatori ai serviciilor de e-guvernare” a crescut de la 15,9 în anul 2020 la 26,9 în anul 2024, indicatorul „Formulare precompletate” a crescut de la 5,6 la 24,4, indicatorul „Asistență pentru utilizatori” s-a îmbunătățit de la 58,9 la 71,7, indicatorul „Compatibilitate cu dispozitivele mobile” a crescut de la 71,2 la 85,5, fiind cel mai apropiat de media UE de 89,1, iar indicatorul „Acces la dosarele electronice de sănătate” a crescut de la 57,1 în anul 2022 la 75,1 în anul 2024.

Tabelul 1: Evoluția indicatorilor DESI privind digitalizarea serviciilor publice în România și în UE, în perioada 2020-2024

Indicator	2020		2021		2022		2023		2024	
	RO	UE	RO	UE	RO	UE	RO	UE	RO	UE
Utilizatori ai serviciilor de guvernare electronică (e-guvernare)	15,9	64,2	16,7	64,8	23,6	74,2	24,6	75	26,9	74,7
Servicii publice digitale pentru cetățeni	44,4	74,9	44,2	74,6	47,6	77	52,2	79,4	62,8	82,3
Servicii publice digitale pentru întreprinderi	49,3	84,4	42,3	81,7	44,6	83,7	50	85,4	55,1	82,2
Formulare precompletate	5,6	63,9	19,1	64,7	40,7	67,6	39,6	70,8	24,4	70,1
Transparența furnizării serviciilor, a procesului de proiectare și a datelor cu caracter personal	44,3	67,8	41,0	62,8	43,8	64,7	42,6	67	43,1	69,5
Asistență pentru utilizatori	58,9	81,6	72	81,6	68,3	83,6	71,2	86,4	71,7	88,8
Compatibilitate cu dispozitivele mobile	71,2	89,1	74,8	92	77,2	93,3	76	92	85,5	89,1
Acces la dosarele electronice de sănătate	-		-		57,1	71,5	58,6	79,1	75,1	82,7

Sursă: prelucrat după Bilouseac I.A. (2025), *Digitalization of Public Services in Romania. A Critical Analysis Based on the DESI Index (2021–2025)*, *European Journal of Law and Public Administration*, Vol. 12(1), pp. 12–22, pe baza datelor din raportul *Romania in the Digital Economy and Society Index (Comisia Europeană, 2025)*.

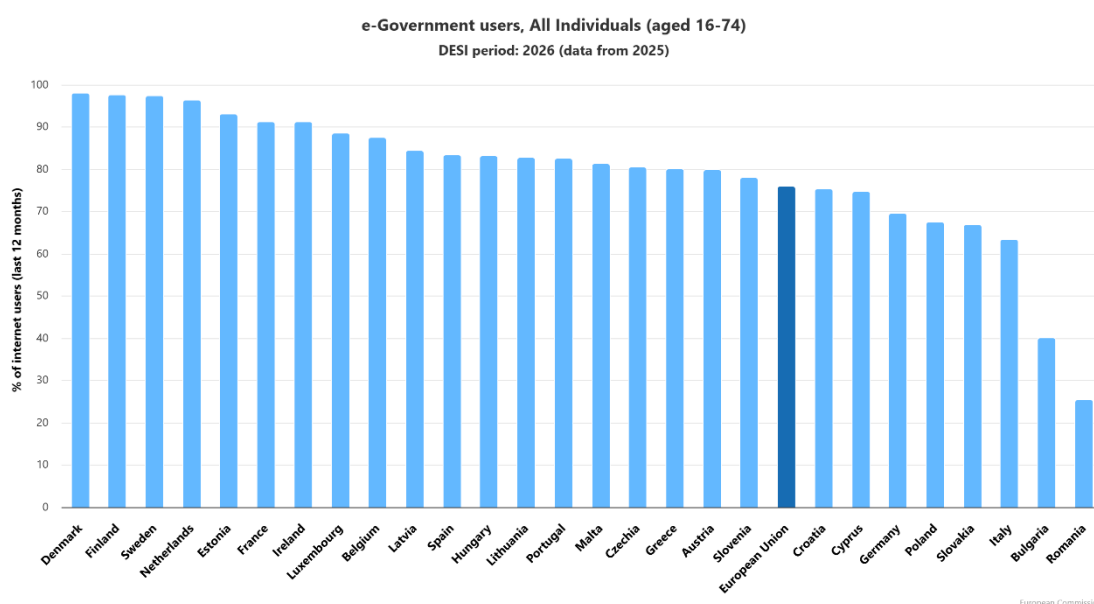
În vederea fundamentării evaluării intervenției analizate, această perspectivă longitudinală este completată prin analiza celor mai recente date disponibile pentru anul **2025**, publicate în cadrul **Digital Decade 2026** și al altor surse statistice europene. Aceste informații permit surprinderea situației existente la momentul lansării proiectului „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest” și constituie baza de referință pentru aprecierea relevanței intervenției și pentru

monitorizarea rezultatelor care urmează să fie obținute prin implementarea acestora. În continuare sunt analizați principalii indicatori care caracterizează nivelul actual al digitalizării administrației publice din România și al infrastructurii digitale care susține furnizarea serviciilor publice electronice.

Utilizatori ai serviciilor de e-guvernare

Unul dintre cei mai relevanți indicatori DESI este cel referitor la utilizarea serviciilor de e-guvernare de către cetățeni („e-Government users”). Potrivit datelor Digital Decade 2026, România se situează pe ultimul loc la nivelul Uniunii Europene, cu aproximativ 25% dintre cetățeni utilizând internetul, în ultimele 12 luni, pentru interacțiunea cu autoritățile publice pe site-uri web sau aplicații mobile, comparativ cu valori de peste 90% în statele membre cu cele mai performante sisteme de e-guvernare, precum Danemarca, Finlanda, Suedia, Țările de Jos și cu media UE, de 76%.

Figura nr. 1. Utilizatori ai serviciilor de e-guvernare (date din 2025)



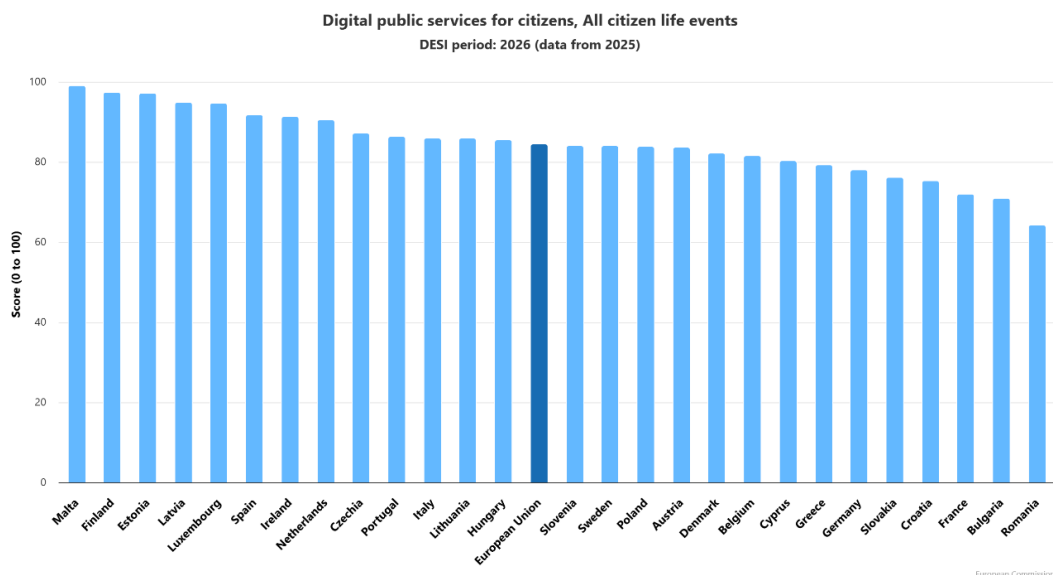
Sursa: Comisia Europeană, Digital Economy and Society Indicators

Servicii publice digitale pentru cetățeni

Un al doilea indicator relevant pentru analiza contextului este „digital public services for citizens”, care reflectă furnizarea online a serviciilor publice cheie pentru cetățeni, măsurată ca ponderea etapelor administrative care pot fi finalizate complet online pentru evenimente majore din viață. Sunt luate în considerare 7 evenimente din viață pentru cetățeni: 1. Familie, 2. Carieră, 3. Studii, 4. Sănătate, 5. Transport, 6. Mutare, 7. Inițierea unei proceduri pentru cereri de chemare în judecată cu valoare redusă.

Conform datelor Digital Decade 2026, la nivelul anului 2025, România înregistra un scor de aproximativ 64 de puncte, sub media Uniunii Europene, situată la aproximativ 85 de puncte. Deși România a înregistrat progrese importante în ultimii ani, diferența față de media europeană rămâne considerabilă, ceea ce indică faptul că serviciile publice digitale disponibile cetățenilor sunt încă mai puțin dezvoltate, mai puțin integrate și oferă un nivel mai redus de funcționalitate comparativ cu cele din majoritatea statelor membre.

Figura nr. 2. Servicii publice digitale pentru cetățeni (date din 2025)



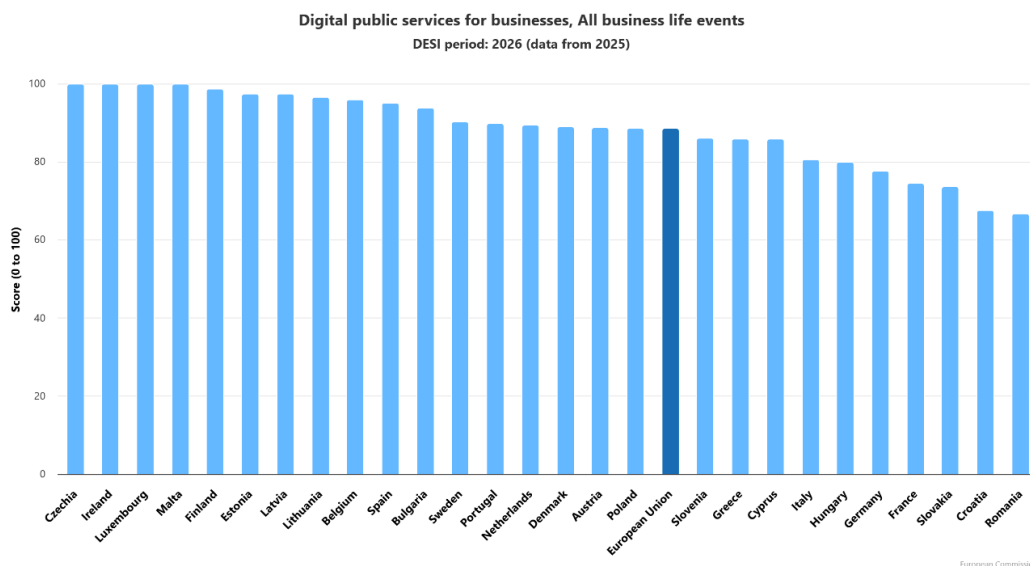
Sursa: Comisia Europeană, Digital Economy and Society Indicators

Servicii publice digitale pentru mediul de afaceri

Un alt indicator relevant pentru evaluarea contextului de intervenție este „digital public services for businesses”, care ilustrează furnizarea online de servicii publice cheie pentru antreprenori, măsurată ca ponderea etapelor administrative care pot fi finalizate complet online pentru evenimente majore din viață. Există 2 evenimente din viață luate în considerare pentru afaceri: 1. Înfiițarea unei afaceri, 2. Operațiuni comerciale regulate.

Și în acest domeniu, România se situează sub media Uniunii Europene și pe ultimul loc la nivel european. Conform datelor Digital Decade 2026, România înregistra, în anul 2025, un scor de aproximativ 67 de puncte, comparativ cu peste 88 de puncte la nivelul UE. Astfel, decalajul față de statele membre mai avansate în domeniul digitalizării administrației publice rămâne considerabil.

Figura nr. 3. Servicii publice digitale pentru mediul de afaceri (date din 2025)



Sursa: Comisia Europeană, Digital Economy and Society Indicators

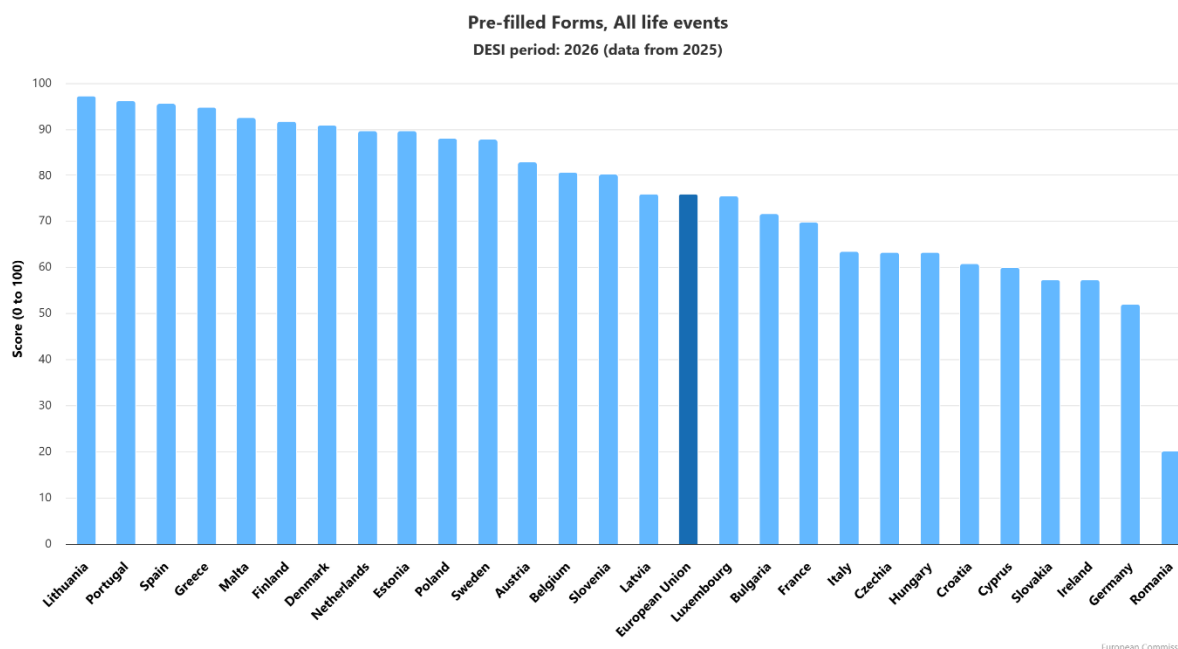
Formulare precompletate

Un alt indicator relevant este „pre-filled forms”, care măsoară măsura în care administrațiile publice reutilizează datele deja disponibile în sistemele publice pentru completarea automată a formularelor electronice. Indicatorul reflectă nivelul de interoperabilitate dintre bazele de date și sistemele informatice ale instituțiilor publice și reprezintă unul dintre elementele esențiale ale principiului „once only”, conform căruia cetățenii și întreprinderile nu ar trebui să furnizeze în mod repetat aceleași informații către administrație.

Conform datelor Digital Decade 2026, România înregistrează în continuare performanțe reduse în acest domeniu comparativ cu media Uniunii Europene. În anul 2025, scorul României era de aproximativ 20 de puncte, comparativ cu peste 75 de puncte la nivelul Uniunii Europene. Astfel, România este statul membru cu cele mai reduse niveluri de reutilizare automată a datelor în furnizarea serviciilor publice digitale.

Rezultatele evidențiază existența unor limitări importante în ceea ce privește schimbul automat de date între instituțiile publice și integrarea sistemelor informatice utilizate de administrația publică. În practică, acest lucru se traduce prin necesitatea ca cetățenii și întreprinderile să completeze în mod repetat formulare care conțin informații deja existente în bazele de date ale statului sau să furnizeze documente emise de alte instituții publice.

Figura nr. 4. Formulare precompletate (date din 2025)



Sursa: Comisia Europeană, Digital Economy and Society Indicators

Conectivitatea

Disponibilitatea infrastructurii de conectivitate reprezintă una dintre condițiile esențiale pentru dezvoltarea și utilizarea serviciilor publice digitale. În acest sens, datele din raportul **Broadband Coverage in Europe 2024**¹⁹ evidențiază faptul că România dispune de un nivel ridicat de acoperire cu infrastructuri de comunicații electronice de mare viteză, situându-se peste media Uniunii Europene pentru mai mulți indicatori relevanți.

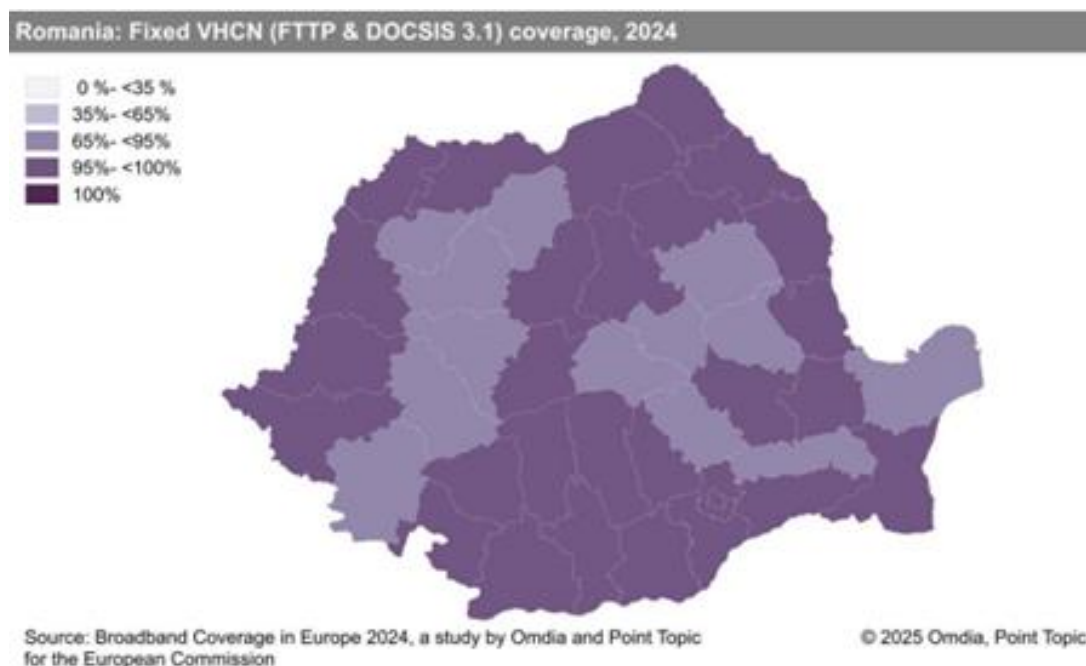
Potrivit datelor furnizate în raport, în 2024, acoperirea rețelei fixe de foarte mare capacitate (VHCN) și cea de fibră optică (FTTP) a depășit 95%, cu mult peste media Uniunii Europene (acoperire de 82,5% VHCN și 69,2% FTTP). Totodată, acoperirea cu servicii de fibră optică în mediul rural este considerabilă, atingând 93,5% în 2024.

În schimb, România continuă să înregistreze performanțe mai reduse în ceea ce privește acoperirea cu rețele mobile 5G. În 2024, acoperirea 5G a ajuns la 46,8% din populație, în creștere de la 26,8% în 2022), dar mult sub media Uniunii Europene (acoperire de 94,3%). În mediul rural, acoperirea 5G rămâne limitată, de aproximativ 14,5%, ceea ce reflectă faptul că extinderea acestor rețele este concentrată în principal în zonele urbane și periurbane.

Din punct de vedere teritorial, la nivelul regiunii Nord-Vest, conectivitatea este mai ridicată la nivelul județelor Bihor, Satu Mare și Maramureș și mai redusă în județele Bistrița-Năsăud, Cluj și Sălaj, care cuprind zone montane importante.

¹⁹ Comisia Europeană, Acoperirea cu bandă largă în Europa, Raport 2024, [link](#)

Figura nr. 5. Acoperirea NGA cu bandă largă, în funcție de județ, 2024



Sursa: CE, Acoperirea cu bandă largă în Europa, 2024

În general ansamblu, analiza statistică evidențiază un contrast clar între disponibilitatea infrastructurii de conectivitate și nivelul efectiv de utilizare și maturitate a serviciilor publice digitale din România. Pe de o parte, țara dispune de o acoperire foarte ridicată cu rețele fixe de mare viteză și fibră optică, inclusiv în mediul rural, ceea ce creează premise favorabile pentru dezvoltarea serviciilor digitale. Pe de altă parte, indicatorii privind utilizarea serviciilor de e-guvernare, serviciile publice digitale pentru cetățeni și mediul de afaceri, precum și reutilizarea automată a datelor prin formulare precompletate rămân semnificativ sub media Uniunii Europene.

Aceste rezultate sugerează că principalele provocări nu sunt legate exclusiv de accesul la infrastructura de comunicații, ci și de gradul de interoperabilitate al sistemelor informatice, de standardizarea proceselor administrative și de capacitatea instituțiilor de a furniza servicii publice digitale integrate și ușor de utilizat. În acest context, proiectul privind Centrul Regional de Date Nord-Vest apare ca o intervenție relevantă, orientată către reducerea acestor decalaje prin dezvoltarea unei infrastructuri regionale comune, creșterea interoperabilității și digitalizarea unitară a serviciilor publice la nivelul întregii regiuni.

Literatura de specialitate sugerează că progresele înregistrate nu au fost suficiente pentru a genera un impact semnificativ asupra adoptării pe scară largă a serviciilor digitale (a se vedea, de exemplu, Bilouseac, 2025)²⁰. În acest context, s-a evidențiat faptul că România se confruntă cu absența unei strategii naționale coerente de digitalizare și, în același timp, cu existența unor sarcini administrative suplimentare, în special pentru solicitanții de finanțare europeană, aspect subliniat și de studiul

²⁰ Bilouseac I.A. (2025), *Digitalizarea serviciilor publice în România. O analiză critică bazată pe indicii DESI (2021–2025)*, *European Journal of Law and Public Administration*, vol. 12(1), pp. 12–22.

realizat de Grad-Rusu și Rofel (2026)²¹. De asemenea, Burlacu et al. (2025)²² au identificat o serie de provocări asociate capacității limitate de implementare, coordonării și interoperabilității insuficiente, precum și unei culturi organizaționale rezistente la schimbare, inclusiv din perspectiva nivelului de încredere și a utilității percepute a serviciilor digitale. În ceea ce privește acest aspect, potrivit celui mai recent Eurobarometru²³, 62% dintre români consideră că digitalizarea serviciilor publice și private le facilitează viața de zi cu zi, procent situat sub media UE de 73%. În schimb, 32% apreciază că digitalizarea le îngreunează viața, comparativ cu media europeană de 23%. Această situație poate fi explicată prin faptul că cetățenii români sunt conștienți de beneficiile oferite de serviciile publice digitale, așa cum evidențiază studiul realizat de Popescu et al. (2024)²⁴, însă deficiențele privind furnizarea informațiilor, asistența tehnică, competențele digitale, securitatea datelor și complexitatea platformelor digitale pot afecta negativ percepția asupra utilității acestor servicii și, implicit, decizia de utilizare a acestora în detrimentul metodelor tradiționale²⁵.

Un alt studiu, realizat de Vrabie (2025)²⁶, care analizează dezvoltarea e-guvernării la nivel local în România, confirmă progresele semnificative înregistrate în furnizarea serviciilor publice digitale în ultimele decenii (a se vedea caseta de mai jos). Totodată, studiul evidențiază existența unor disparități semnificative în ceea ce privește nivelul de dezvoltare și calitatea guvernării electronice în cele 103 municipii analizate: orașele mari tind să ofere o gamă mai extinsă de servicii digitale, în timp ce municipiile mai mici furnizează, de regulă, doar servicii de bază. De asemenea, studiul a identificat o corelație între nivelul de dezvoltare a guvernării electronice și statutul socio-economic al municipiilor, evidențiind riscul ca disparitățile existente între municipii să se reflecte și în domeniul digital. Cercetarea a identificat, totodată, adoptarea fragmentată a reformelor naționale în domeniul guvernării digitale ca o provocare majoră. Deosebit de relevantă este constatarea că numeroase municipii fie nu dispun de o strategie de digitalizare, fie nu au personal dedicat responsabil de transformarea digitală. Acest aspect sugerează că multe administrații locale implementează servicii electronice fără un cadru adecvat de guvernare și fără capacitatea administrativă necesară, ceea ce poate conduce la rezultate suboptimale, precum utilizarea redusă a sistemelor implementate, vulnerabilități de securitate sau experiențe nesatisfăcătoare pentru utilizatori. Această constatare susține ideea conform căreia tehnologia, în sine, nu este suficientă pentru modernizarea guvernării,

²¹ Grad-Rusu E. și Rofel I. (2026), *Reducerea birocrăției? Accesarea fondurilor europene pentru îmbunătățirea digitalizării administrației publice din România*, *Research and Science Today*, vol. 2026(1), pp. 1–13.

²² Burlacu S. et al. (2025), *De la birocrăție la guvernare electronică: transformarea digitală a administrației publice din România pentru un viitor sustenabil*, *European Journal of Sustainable Development*, vol. 14(3), pp. 289–297.

²³ Comisia Europeană (2025), *Deceniul Digital 2025 – Eurobarometru Special 566 – România*.

²⁴ Popescu M.A.M. et al. (2024), *Percepția cetățenilor asupra serviciilor publice digitale: un studiu de caz în rândul cetățenilor români*, *Administrative Sciences*, vol. 14.

²⁵ Potrivit rezultatelor sondajului realizat în cadrul studiului, principalele dezavantaje sau probleme asociate procesului de digitalizare a serviciilor publice sunt reprezentate de rezistența cetățenilor la schimbare (32,14%), necesitatea de a deține competențele digitale necesare pentru utilizarea serviciilor digitale (21,42%), lipsa asistenței tehnice pentru utilizarea serviciilor online (21,42%), nivelul redus de informare și cunoaștere cu privire la digitalizare (21,42%), accesul limitat la tehnologiile digitale (14,28%), lipsa accesului universal la internet (14,28%), complexitatea tehnologică a soluțiilor digitale oferite (14,28%), precum și depersonalizarea serviciilor ca urmare a reducerii sau absenței interacțiunii directe cu personalul (14,28%).

²⁶ Vrabie C. (2025), *Studiu de impact „E-guvernarea în municipiile României” - Analiza orizontală a site-urilor web ale primăriilor municipiilor din România 2025*, *Smart Cities and Regional Development Impact Studies*, vol. 8.



fiind necesară și adaptarea proceselor administrative, precum și dezvoltarea competențelor personalului.

Caseta 1: Digitalizarea în municipiile din România

Analiza realizată de Vrabie (2025) privind digitalizarea serviciilor publice în cele 103 municipii din România a evidențiat următoarele:

- 29% dintre municipii oferă servicii de eliberare a cărților de identitate în format electronic. Având în vedere că legislația și infrastructura națională privind cărțile electronice de identitate sunt încă în curs de dezvoltare, acest procent relativ ridicat indică un nivel ridicat de aliniere la nivel local.
- Aproximativ 86% dintre municipii dispun de un portal de servicii de guvernare electronică destinat cetățenilor, care funcționează ca un punct unic de acces („one-stop shop”), prin intermediul căruia aceștia pot solicita certificate, plăti taxe și impozite sau semnala diverse probleme.
- Aproximativ 69% dintre municipii oferă servicii electronice destinate întreprinderilor, precum proceduri online pentru obținerea licențelor și autorizațiilor necesare desfășurării activității.
- Aproape toate municipiile (aproximativ 93%) dispun de platforme digitale pentru efectuarea plăților și a operațiunilor bancare.
- Doar 18% dintre municipii oferă aplicații integrate pentru transportul public, precum informații în timp real privind orarul mijloacelor de transport sau servicii de emiteri și utilizare a biletelor în format electronic. Acest procent redus poate fi explicat prin faptul că multe municipii de dimensiuni mai mici nu dispun de rețele de transport suficient de dezvoltate pentru a justifica implementarea unor astfel de aplicații. Soluțiile digitale pentru transport au fost adoptate, în principal, de municipiile mari, precum București, Cluj-Napoca, Timișoara, Iași și Brașov, în timp ce municipiile de dimensiuni medii se află încă într-o etapă incipientă de dezvoltare a aplicațiilor de informare și emiteri a biletelor în format electronic.
- Aproximativ 56% dintre municipii oferă locuitorilor servicii de telemedicină sau teleconsultații. Acest nivel de adopție reflectă atât eforturile depuse la nivel național pentru digitalizarea sistemului de sănătate, cât și inițiativele implementate la nivel local, precum posibilitatea programării online în cadrul spitalelor și clinicilor. În schimb, doar 22% dintre municipii raportează existența unor sisteme de dosare electronice de sănătate în unitățile sanitare locale, ceea ce sugerează că procesul de digitalizare a sistemului de sănătate este încă în desfășurare și că numeroase instituții nu au finalizat încă tranziția de la evidențele pe suport de hârtie la cele în format electronic.
- Aproximativ 35% dintre municipii au implementat programe de digitalizare în domeniul educației.
- Aproximativ 72% dintre municipii raportează implementarea unor inițiative de comerț electronic în domeniile comerțului și turismului.
- Aproximativ 86% dintre municipii au în vigoare reglementări privind protecția datelor.
- Doar 30% dintre municipii organizează programe de formare în domeniul securității cibernetice destinate angajaților sau publicului larg. Acestea sunt, în principal, administrații locale de dimensiuni mai mari, care tind să adopte o abordare mai proactivă în acest domeniu. În mod

similar, doar 30% dintre municipii oferă programe de formare privind inteligența artificială sau transformarea digitală, iar numai 26% au desfășurat campanii de conștientizare în domeniul securității cibernetice, ceea ce face ca numeroase comunități să fie insuficient informate cu privire la riscurile digitale.

- Aproximativ 69% dintre municipii facilitează accesul la date deschise și utilizarea acestora, inclusiv informații privind bugetul, achizițiile publice și orarele mijloacelor de transport public.
- Aproximativ 73% dintre municipii au adoptat o strategie oficială de digitalizare, iar 82% dispun de o strategie de tip „smart city”, aceasta fiind, în multe cazuri, integrată în planuri mai ample de transformare digitală la nivel local.
- Analiza profilurilor de pe rețelele sociale ale primăriilor și primarilor arată că Facebook a devenit principalul canal de participare electronică (e-participare) la nivelul municipiilor.
- Aproximativ 77% dintre municipii oferă cetățenilor posibilitatea de a participa la procesul decizional prin mijloace electronice, prin intermediul portalurilor oficiale, inclusiv prin consultări publice privind proiectele de hotărâri, platforme de bugetare participativă și sisteme de petiții online.

O concluzie importantă a studiului este că municipiile cu un nivel mai ridicat al veniturilor pe cap de locuitor și cu valori mai mari ale Indicelui de Dezvoltare Urbană tind să implementeze un număr mai mare de servicii și inițiative digitale. De exemplu, municipiile care oferă cea mai largă gamă de servicii electronice sunt, în principal, centre economice majore, precum București și Cluj-Napoca, care pun la dispoziție servicii online extinse pentru plata taxelor și impozitelor, obținerea autorizațiilor și desfășurarea diferitelor proceduri administrative. Acestea sunt urmate de Timișoara, Iași, Brașov și alte centre urbane cu un nivel ridicat de dezvoltare. Totodată, aceste municipii se numără printre cele mai performante din țară din perspectiva dezvoltării economice și a principalilor indicatori de dezvoltare. În schimb, municipiile care oferă cele mai puține servicii digitale sunt, în general, orașe de dimensiuni mai mici, caracterizate prin niveluri ale veniturilor sub media națională și rate mai ridicate ale sărăciei.

Sursă: elaborat pe baza studiului realizat de Vrabie C. (2025), Studiu de impact „E-guvernarea în municipiile României” – Analiza orizontală a site-urilor web ale primăriilor municipiilor din România 2025, Smart Cities and Regional Development Impact Studies, vol. 8.

La nivel regional, informațiile disponibile sunt limitate. Unul dintre puținii indicatori furnizați de Eurostat la nivel NUTS 2 este „Persoane care au utilizat internetul pentru interacțiunea cu autoritățile publice”, măsurat ca pondere în totalul populației²⁷. După cum se poate observa în tabelul de mai jos, în anul 2025 regiunea Nord-Vest a înregistrat o valoare de 14,76%, situându-se pe locul al treilea între regiunile României, după Sud-Est (16,73%) și București-Ilfov (27,37%). Cu toate acestea, valoarea înregistrată a rămas sub media națională (16,53%) și semnificativ sub media Uniunii Europene

²⁷ Acest indicator diferă ușor de indicatorul „Utilizatori ai serviciilor de guvernare electronică” prezentat în Tabelul 1, pentru care nu sunt disponibile date la nivel NUTS 2. Indicatorul „Persoane care au utilizat internetul pentru interacțiunea cu autoritățile publice” se bazează pe trei tipuri de activități: obținerea de informații, descărcarea formularelor oficiale și transmiterea formularelor completate. În schimb, indicatorul „Utilizatori ai serviciilor de guvernare electronică” are o sferă de cuprindere mai largă și include mai multe subcomponente, printre care și indicatorul „Persoane care au utilizat internetul pentru interacțiunea cu autoritățile publice”, acoperind totodată o gamă mai extinsă de activități desfășurate prin intermediul site-urilor web sau aplicațiilor autorităților publice, precum accesarea informațiilor personale și utilizarea altor servicii publice online.

(57,65%). În anul 2020, regiunea Nord-Vest ocupa locul al doilea, cu o valoare de 14,42%, fiind depășită doar de regiunea București-Ilfov (26,21%). În perioada 2020-2025, regiunea a înregistrat cea mai redusă creștere dintre toate regiunile României (+0,34 puncte procentuale), comparativ cu o creștere de +2,53 puncte procentuale la nivel național și de +7,03 puncte procentuale la nivelul Uniunii Europene.

Un al doilea indicator, disponibil la nivel NUTS 2 doar până în anul 2021, este reprezentat de ponderea persoanelor care au transmis online formulare completate către autoritățile publice în ultimele 12 luni. Pentru acest indicator, România a înregistrat o valoare de 8,98%, comparativ cu 38,39% la nivelul Uniunii Europene. Regiunea Nord-Vest a înregistrat a doua cea mai redusă valoare dintre regiunile României (5,73%), situându-se înaintea doar a regiunii Sud-Muntenia (5,53%).

Tabelul 2: Persoane care au utilizat internetul pentru interacțiunea cu autoritățile publice în ultimele 12 luni (% , 2022-2025)

		2022	2023	2024	2025	Diferențe 2025-2020
UE27		50,62	54,30	56,19	57,65	7,03
RO	România	14,00	14,02	18,20	16,53	2,53
RO1	Macroregiunea Unu	14,26	12,74	18,62	14,63	0,37
RO11	Nord-Vest	14,42	14,31	20,80	14,76	0,34
RO12	Centru	14,08	10,97	16,20	14,48	0,40
RO2	Macroregiunea Doi	12,98	12,15	13,71	14,91	1,93
RO21	Nord-Est	12,04	11,66	13,46	13,56	1,52
RO22	Sud-Est	14,20	12,80	14,03	16,73	2,53
RO3	Macroregiunea Trei	18,05	18,66	24,00	19,74	1,69
RO31	Sud-Muntenia	10,48	13,16	17,47	13,41	2,93
RO32	București-Ilfov	26,21	25,41	31,67	27,37	1,16
RO4	Macroregiunea Patru	9,18	11,90	15,99	16,93	7,75
RO41	Sud-Vest Oltenia	9,13	11,82	15,52	12,90	3,77
RO42	Vest	9,24	11,99	16,48	21,38	12,14

Sursa: Eurostat [I_IUGOV1]

Informații suplimentare privind utilizarea serviciilor publice digitale în regiunea Nord-Vest pot fi obținute prin analiza datelor disponibile pe platforma Ghiseul.ro²⁸. Platforma Ghiseul.ro (administrată de Autoritatea pentru Digitalizarea României) permite instituțiilor publice locale să ofere opțiuni de plată online pentru o gamă variată de servicii. Printre plățile eligibile se numără impozitele și taxe locale stabilite de instituțiile publice înscrise în sistem, precum și amenzile contravenționale, inclusiv reducerea aplicabilă în cazul achitării acestora în termen de 15 zile calendaristice. De asemenea, prin intermediul platformei pot fi efectuate plăți aferente furnizării oricărui serviciu public, inclusiv serviciilor comunitare de utilități publice, precum și orice alte plăți direct sau indirect asociate furnizării acestor servicii. Numai în anul 2026 (date disponibile la nivelul lunii mai 2026), platforma a facilitat 3.729.614 tranzacții și a procesat plăți în valoare totală de 5.857.608.847,41 lei.

²⁸ Date disponibile pe platforma Ghiseul.ro, accesibilă la adresa <https://www.ghiseul.ro/ghiseul/public/institutii/harta> (ultima accesare: 27.05.2026)

Analiza datelor disponibile la nivelul unităților administrativ-teritoriale evidențiază diferențe semnificative în ceea ce privește nivelul de adoptare a serviciilor de plată online în regiunea Nord-Vest. Per ansamblu, 82% din populația regiunii locuiește în localități în care aceste servicii sunt disponibile. La nivel județean, cea mai bună performanță este înregistrată de județul Cluj, unde 94% din populație locuiește în localități care oferă servicii de plată online. Județele Bistrița-Năsăud²⁹ și Maramureș urmează îndeaproape, aproximativ 90%, respectiv 85% din populație având acces la astfel de opțiuni de plată digitală. La polul opus, județul Sălaj înregistrează cel mai redus nivel de acoperire, doar 55% din populație beneficiind de acces la aceste servicii. Datele detaliate la nivel județean, inclusiv ponderea administrațiilor locale implicate și ponderea populației acoperite, sunt prezentate în Tabelul 3. Situația este eterogenă, însă pot fi observate anumite tipare comune: localitățile cu o populație mai numeroasă prezintă, în general, o probabilitate mai ridicată de a fi înregistrate pe platforma de plăți online. Localitățile cu peste 10.000 de locuitori sunt înregistrate pe platformă în toate județele regiunii, cu singura excepție a județului Bihor, unde localitățile Avram Iancu (17.788 locuitori), Borod (16.304 locuitori) și Bulz (10.325 locuitori) nu erau înregistrate pentru efectuarea plăților online la momentul elaborării acestei analize (mai 2026). Astfel, în concordanță cu concluziile evidențiate în literatura de specialitate, regiunea Nord-Vest reflectă aceeași tendință observată și în alte teritorii, respectiv faptul că zonele mai dezvoltate și mai urbanizate tind să ofere un număr mai mare de servicii publice digitale și să înregistreze niveluri mai ridicate de digitalizare comparativ cu zonele mai puțin dezvoltate și predominant rurale.

Tabelul 3: Gradul de acoperire a serviciilor online prin intermediul platformei Ghiseul.ro, pe județe

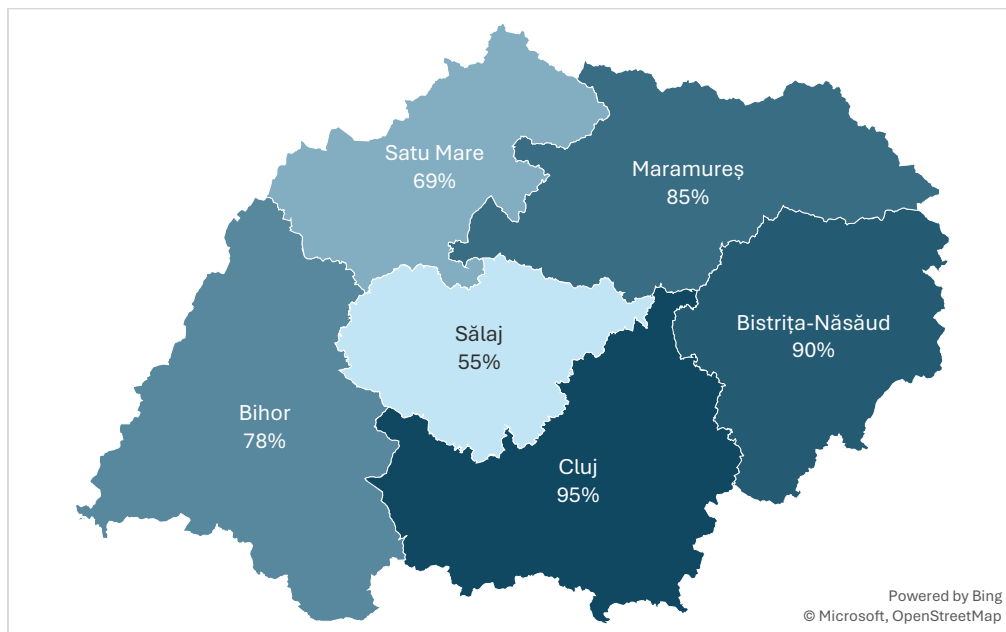
Județ	Populația totală a județului	Populația cu acces la servicii online	Numărul localităților	Localități urbane cu servicii online	% din populație cu acces la servicii online	% din localitățile urbane cu servicii online
Bihor	607.960	476.783	101	72	78,42%	71,29%
Bistrița-Năsăud	322.137	289.710	62	49	89,93%	79,03%
Cluj	747.392	707.057	81	62	94,60%	76,54%
Maramureș	505.391	431.129	64	51	85,31%	79,69%
Satu Mare	375.376	257.486	65	27	68,59%	41,54%
Sălaj	236.136	129.163	61	15	54,70%	24,59%
Total	2.794.392	2.291.328	434	276	82%	63,59%

Sursa: elaborarea echipei de evaluare pe baza datelor INS și Ghiseul.ro³⁰

²⁹ Este unul dintre actorii-cheie cu rol de coordonare în cadrul proiectului privind centrul regional de date, pentru care a fost realizat un interviu în cadrul prezentului raport de evaluare.

³⁰ Corelarea datelor pentru comuna Râșca (Risca) a fost realizată manual, întrucât bazele de date TEMPO și Ghiseul.ro utilizează denumiri diferite (în limba română, respectiv în limba maghiară).

Figura nr. 6. Ponderea populației totale care locuiește în localități în care sunt disponibile servicii de plată online



Sursa: elaborată de către echipa de evaluare pe baza datelor TEMPO și Ghiseul.ro

Principalele concluzii ale analizei de context

Analiza statistică și analiza literaturii de specialitate au evidențiat existența unui paradox al digitalizării administrației publice din România. Deși România beneficiază de una dintre cele mai dezvoltate infrastructuri fixe de comunicații din Uniunea Europeană, nivelul utilizării serviciilor publice digitale și gradul de interoperabilitate al sistemelor informatice rămân printre cele mai reduse la nivel european.

Principalele provocări identificate nu sunt generate de lipsa infrastructurii de comunicații, ci de fragmentarea sistemelor informatice, nivelul redus al interoperabilității, diferențele de capacitate administrativă dintre autoritățile publice locale, competențele digitale insuficiente și utilizarea încă limitată a serviciilor electronice de către cetățeni și mediul de afaceri.

În acest context, intervenția finanțată prin Programul Regional Nord-Vest 2021-2027 răspunde în mod direct acestor provocări prin dezvoltarea unei infrastructuri regionale comune de tip cloud, standardizarea și digitalizarea proceselor administrative, realizarea interoperabilității între sistemele informatice utilizate de autoritățile publice locale și crearea premiselor pentru extinderea serviciilor publice digitale la nivelul întregii regiuni. În același timp, analiza sugerează că succesul investiției va depinde nu doar de realizarea infrastructurii tehnice, ci și de consolidarea capacității administrative, dezvoltarea competențelor digitale și creșterea gradului de utilizare a serviciilor publice electronice de către utilizatorii finali.

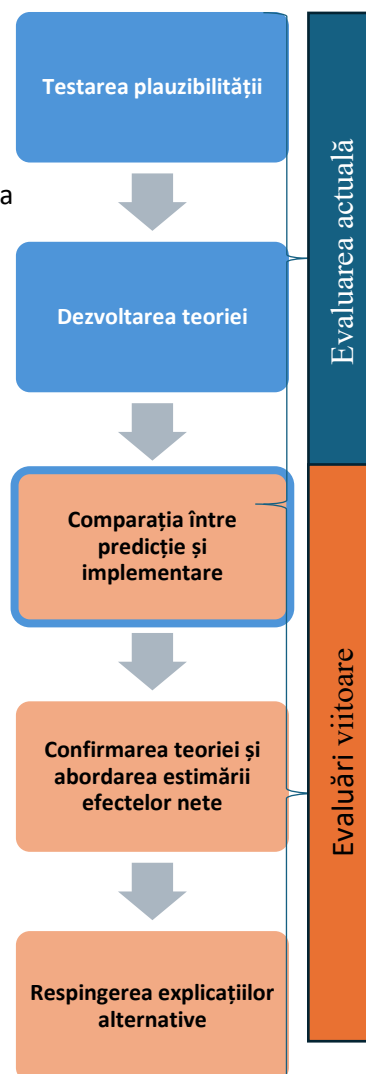


4. Verificarea teoriei schimbării pentru intervenția evaluată

Metodologia de evaluare urmărește abordarea **evaluării impactului bazată pe teorie**. Această abordare se concentrează pe înțelegerea mecanismelor explicative care stau la baza teoriei schimbării ce susține designul intervențiilor supuse evaluării³¹. Pe de o parte, evaluarea impactului bazată pe teorie verifică ipotezele logice și validitatea acestora în lumina dovezilor empirice; pe de altă parte, explică factorii și mecanismele prin care intervențiile pot genera sau au generat o serie de realizări (outputuri) capabile să producă rezultate și beneficii socioeconomice și de mediu. Abordarea de evaluare urmează următorii pași metodologici specifici de verificare în testarea teoriei schimbării.

³¹ A fost utilizată abordarea bazată pe cadrul logic, fără a se limita însă la logica de tip „dacă-atunci” pe care aceasta o presupune în mod obișnuit. Cu alte cuvinte, tehnica cadrului logic oferă o reprezentare liniară a mecanismelor cauzale care conduc la producerea schimbării. În schimb, reconstrucția teoriei schimbării necesită un accent mult mai puternic pe descrierea rolului factorilor și condițiilor, clarificarea nevoilor inițiale și a ipotezelor care stau la baza intervenției, precum și pe analiza condițiilor în care activitățile și inputurile generează realizări și rezultate. Cadrul logic urmează o abordare liniară, în timp ce teoria schimbării reflectă, de regulă, mecanisme relaționale și cauzale mai complexe.

- (1) **Testarea plauzibilității** - Această primă etapă identifică relația cauzală/problema din intervențiile PR NV 2021-2027.
- (2) **Dezvoltarea teoriei** - Pe baza analizei cadrului logic, teoria schimbării este elaborată, clarificând și definind în primul rând cadrul strategic, respectiv nevoile și obiectivele. Evaluarea va analiza cadrul strategic stabilit de la începutul perioadei de programare. Dezvoltarea teoriei schimbării se va concentra pe inputuri (resurse financiare investite), acțiuni (cu accent pe proiectele fazate și noile proiecte care susțin investițiile majore în infrastructură), factori externi (condiții prealabile, factori facilitatori, riscuri) și realizări și rezultate.
- (3) **Comparația dintre predicție și implementare.** Această etapă a analizei nu poate fi acoperită în totalitate din cauza stadiului incipient al implementării OS 1.2, întrucât proiectul privind Centrul Regional de Date era în proces de contractare la momentul realizării acestei evaluări.
- (4) **Confirmarea teoriei și abordarea estimării efectelor nete.** Această etapă reprezintă nucleul analizei de evaluare a impactului bazată pe teorie. Cu toate acestea, datele colectate și analiza realizată în cadrul evaluării nu permit, în stadiul actual al implementării, confirmarea sau infirmarea producerii efectelor nete și a validității teoriei schimbării.
- (5) **Respingerea explicațiilor alternative.** Această etapă nu poate fi analizată în cadrul prezentei evaluări.





Etapa 1 - Testarea plauzibilității

Acest test răspunde la întrebarea „*Este teoria schimbării plauzibilă?*” și presupune următoarele etape: (1) identificarea problemei cauzale, (2) analiza contribuției preconizate și a amplitudinii acesteia și (3) evaluarea finală a plauzibilității.

1. Identificarea problemei cauzale

Problema cauzală reprezintă relația posibilă dintre investițiile realizate prin intermediul intervențiilor și beneficiile, respectiv rezultatele socioeconomice și de mediu urmărite. Aceasta poate fi formulată astfel: *„Intervențiile sprijinite în cadrul OS 1.2 contribuie la creșterea gradului de digitalizare a serviciilor publice oferite cetățenilor prin investiții în componenta hardware (de exemplu, centrul de date, infrastructura, pachetul de bază de aplicații și dotările aferente) și în componenta software (rețele, dezvoltarea capacității).”*

2. Analiza contribuției preconizate și a amplitudinii acesteia

După cum a reieșit în cadrul interviului cu Autoritatea de Management - aspect confirmat, de asemenea, în cadrul interviurilor cu viitorii beneficiari ai proiectului și alți actori relevanți, al sondajului, precum și prin analiza documentației aferente primului apel, OS 1.2 prevede două apeluri de proiecte, corespunzătoare celor două etape principale ale intervenției pentru digitalizarea sectorului public. Proiectul Centrului Regional de Date finanțat în cadrul primului apel a sprijinit investițiile în componenta hardware. În timp ce primul apel, la care se referă prezentul raport de evaluare, vizează crearea Centrului Regional de Date și dezvoltarea pachetului de bază de aplicații, al doilea apel va avea în vedere preluarea acestor aplicații de către actorii din regiune, migrarea bazelor de date și operaționalizarea aplicațiilor de digitalizare la nivelul UAT-urilor. În ciuda contribuției așteptate a proiectului Centrului Regional de Date, analiza logicii intervenției și a teoriei schimbării evidențiază existența unor precondiții, factori favorizanți și riscuri. Precondițiile reprezintă elemente necesare înainte de implementarea intervenției, factorii favorizanți sunt cei care contribuie la succesul acesteia pe parcursul implementării, iar riscurile reprezintă potențiale provocări care pot afecta succesul intervenției.

O analiză detaliată, deși preliminară, având în vedere stadiul implementării proiectului, a precondițiilor, factorilor favorizanți și riscurilor este prezentată în cadrul Etapei 2 - „Dezvoltarea teoriei schimbării”.

3. Evaluarea plauzibilității contribuției așteptate a intervenției

Constatărea prezentei evaluări confirmă plauzibilitatea teoriei schimbării care stă la baza OS 1.2 din cadrul Programului Regional Nord-Vest. Cu o alocare de peste 60 de milioane de euro, Prioritatea 2 finanțează un proiect major privind înființarea unui Centru Regional de Date (cloud regional). Se așteaptă ca acest proiect să genereze beneficii pentru instituțiile publice și, implicit, pentru utilizatorii serviciilor, produselor și proceselor publice noi sau îmbunătățite, precum și pentru populația din unitățile administrativ-teritoriale deservite. În ansamblu, se preconizează că acesta va contribui la îmbunătățirea furnizării serviciilor publice digitale.

De asemenea, Prioritatea 2 mai finanțează și apelul 222, care presupune:

- preluarea, operaționalizarea, migrarea (bazelor de date și a soluțiilor deja existente la nivelul UAT-urilor) și punerea în funcțiune la nivelul UAT-urilor a soluțiilor software oferite prin Centrul regional de date Nord-Vest;
- înființarea și operaționalizarea unui Centru de Excelență în Digitalizare și Inovație (CEDI);
- achiziția de servicii suport aferente soluțiilor de digitalizare identificate inclusiv servicii de mentenanță evolutivă și corectivă a soluțiilor digitale;
- achiziția de servicii de formare, instruire și alte acțiuni de consolidarea capacității administrative în administrația publică privind digitalizarea, etc.;
- dezvoltarea de aplicații informatice pentru autoritățile administrației publice locale/alte instituții publice, altele decât cele care sunt/au fost dezvoltate în cadrul apelului de proiecte 221 - Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest).

Etapa 2 - Elaborarea teoriei schimbării

Această etapă răspunde la întrebarea „Teoria schimbării răspunde problemei cauzale identificate?”, pe baza rezultatelor analizei literaturii de specialitate, a analizei contextului, a interviurilor și a sondajului, precum și a constatărilor rezultate din focus grup și din consultarea panelului de experți. Reconstrucția teoriei schimbării este realizată prin descrierea următoarelor componente:

- A. nevoi de dezvoltare (care justifică intervenția);
- B. inputuri;
- C. activități;
- D. realizări;
- E. rezultate;
- F. factori externi care pot influența funcționarea și eficacitatea teoriei schimbării, precum și mecanismele care facilitează transformarea inputurilor și activităților în realizări și rezultate.

(A) Nevoi de dezvoltare

- Nivelul redus de digitalizare a serviciilor publice oferite cetățenilor, în special în mediul rural. Această nevoie de dezvoltare este evidențiată și confirmată atât prin analiza statistică prezentată în cadrul prezentului raport, cât și prin numărul redus de autorități publice locale înscrise pe platforma ghișeul.ro. Nivelul redus de digitalizare rămâne o provocare semnificativă chiar și la câțiva ani de la lansarea programului și reprezintă principala justificare pentru lansarea primului apel de proiecte (Centrul Regional de Date), precum și pentru lansarea celui de-al doilea apel, destinat creșterii calității serviciilor furnizate de administrațiile publice locale. La nivel regional, persistă, de asemenea, diferențe semnificative între județe și între autoritățile publice locale în ceea ce privește gradul de digitalizare, infrastructura IT disponibilă și capacitatea de a dezvolta și gestiona servicii digitale.
- Implementarea incipientă a conceptelor de „smart city” și digitalizare a administrațiilor publice din mediul rural. Această nevoie rămâne în continuare relevantă. Cu toate acestea, interviul cu Autoritatea de Management a confirmat faptul că, pentru implementarea proiectului Centrului Regional de Date, a fost adoptată o abordare mai centralizată, menită să asigure o coordonare mai eficientă la nivel regional și o accelerare a procesului de digitalizare, menținând totodată implicarea activă a autorităților publice locale, a consiliilor județene și a



STS. Detalii suplimentare sunt prezentate în cadrul secțiunii (C) Activități. Dacă până în anul 2023 a predominat o abordare descentralizată, începând cu anul 2023, la propunerea STS și în baza parteneriatului dintre STS și cele șase consilii județene, s-a optat pentru dezvoltarea unui proiect strategic integrat. În acest context, având în vedere și existența la nivel național a unui proiect similar de digitalizare și a cloudului guvernamental, intervenția a fost reorientată către dezvoltarea unui cloud regional, care să asigure standardizarea aplicațiilor utilizate de administrațiile publice locale din regiunea Nord-Vest. În etapa de pregătire a proiectului, interacțiunea STS cu actorii regionali s-a desfășurat în principal la nivelul unităților administrativ-teritoriale (UAT), mai degrabă decât la nivelul consiliilor județene. În această etapă a fost realizată o analiză de business, în urma căreia au fost identificate 518 procese. Ulterior, în urma unei etape de revizuire și standardizare, numărul acestora a fost redus la 327, iar prin aplicarea unei analize multicriteriale au fost selectate 92 de procese, incluse într-un pachet care stă la baza procedurii de achiziție pentru dezvoltarea portalului regional de servicii electronice. Procesul de selecție s-a bazat pe o metodologie de punctare care a luat în considerare relevanța, complexitatea, volumul solicitărilor, numărul persoanelor implicate, numărul activităților și numărul tranzacțiilor asociate fiecărui proces.

(B) Inputuri - reprezintă resursele investite în activitățile (co)finanțate prin program. În cadrul Priorității 2, OS 1.2, Programul a alocat 62 de milioane EUR, dintre care 51,2 milioane EUR provin din FEDR. Programul utilizează granturile ca formă de sprijin.

(C) Activități - includ două tipuri de acțiuni: crearea unui Centru Regional de Date în regiunea Nord-Vest (pentru care, în cadrul primului apel dedicat Centrului Regional de Date Nord-Vest, a fost deja selectat un proiect) și îmbunătățirea calității serviciilor furnizate de administrațiile publice locale prin soluții digitale inovatoare și aplicații de tip smart city. După cum s-a menționat anterior, în cadrul interviului, reprezentanții Autorității de Management au precizat că, deși inițial accentul a fost pus într-o mai mare măsură pe soluții de tip *Smart Village*, ulterior acțiunile prevăzute în program au fost redefinite și adaptate în funcție de nevoile regionale și de contextul mai larg al digitalizării, standardizării și interoperabilității. În ceea ce privește interesul concret la nivel județean, Autoritatea de Management intenționează să consulte consiliile județene în procesul de pregătire a celui de-al doilea apel de proiecte. Obiectivul acestei etape este de a clarifica rolul consiliilor județene, de a structura un portofoliu de unități administrativ-teritoriale, de a defini aplicațiile care urmează să fie dezvoltate și de a iniția discuțiile tehnice privind migrarea datelor și dezvoltarea ideilor de proiect. Autoritatea de Management a subliniat că dorește ca acest proces de pregătire să înceapă cât mai devreme, pentru a evita întârzierile după lansarea celui de-al doilea apel și după finalizarea etapei de testare a aplicațiilor.

În cazul proiectului Centrului Regional de Date Nord-Vest, implementat prin intermediul unui apel necompetitiv, interviurile realizate cu Autoritatea de Management și cu reprezentanții CJ Bistrița-Năsăud au validat faptul că, în ceea ce privește componenta referitoare la Centrul Regional de Date, responsabilitatea principală revine STS, iar pentru componenta privind aplicațiile care vor fi găzduite în cadrul acestuia, discuțiile au fost purtate între consiliile județene, rolul de coordonare fiind asumat de Consiliul Județean Bistrița-Năsăud, cu acordul celorlalte consilii județene.



Interviurile realizate cu Autoritatea de Management, STS și CJ BN, precum și focus grupul, au fost utile și pentru discutarea abordării privind implementarea primului apel, prin compararea experiențelor din regiunile Nord-Vest și Sud-Muntenia. În cazul proiectului implementat în regiunea Sud-Muntenia, procesul de pregătire a beneficiarilor a beneficiat de sprijinul experților JASPERS, iar documentația tehnică a fost mai puțin complexă. Totodată, terenul necesar construirii Centrului Regional de Date în regiunea Sud-Muntenia era deja disponibil, în timp ce, în cazul proiectului din regiunea Nord-Vest, au fost necesare proceduri juridice suplimentare pentru obținerea acestuia, ceea ce a prelungit perioada de pregătire cu aproximativ un an. De asemenea, s-a precizat că proiectul din regiunea Nord-Vest se află în prezent în etapa de achiziție a serviciilor de proiectare și execuție pentru centrul de date, semnarea contractului fiind estimată pentru luna octombrie 2026.

(D) Realizări. Acestea includ, în prima etapă a proiectului, un centru regional de date și infrastructuri create/implementate (IaaS, PaaS și SaaS) pentru a sprijini interacțiunea digitală dintre cetățeni, mediul de afaceri și autoritățile publice. Pentru cea de-a doua etapă, realizările constau în aplicații digitale, platforme și soluții de tip smart city dezvoltate. În cadrul activităților aferente celui de-al doilea apel de proiecte, realizările sunt reprezentate de activități de formare și consolidare a capacității autorităților publice locale pentru a dezvolta servicii, produse și procese digitale. Obiectivul este ca ambele componente să fie finalizate cât mai rapid, astfel încât în anul 2028 să existe timpul necesar pentru preluarea datelor, testarea și migrarea acestora, etapă care va fi sprijinită prin intermediul celui de-al doilea apel de proiecte. În cadrul apelului 2.2.2 - „Îmbunătățirea calității serviciilor oferite de administrațiile publice locale prin soluții digitale inovatoare” a fost alocată suma de 4,2 milioane EUR din alocarea PR NV 2021-2027, la care se adaugă aproximativ 25,8 de milioane de euro (în total 30 de milioane de euro). În plus, potrivit interviului realizat cu Autoritatea de Management, în cadrul celui de-al doilea apel a fost alocată și suma de 3 milioane EUR prin mecanismul de supracontractare pentru dezvoltarea aplicațiilor în cadrul unui Centru de Excelență în Digitalizare și Inovație (CEDI), care urmează să fie înființat la Cluj și operat de STS prin angajarea de specialiști în dezvoltare software. Această abordare este concepută și dintr-o perspectivă pe termen lung, pentru digitalizarea unor procese suplimentare care nu vor fi acoperite prin primul sau al doilea apel de proiecte. În ceea ce privește indicatorul de realizare RCO14, care măsoară numărul instituțiilor publice sprijinite pentru activități de digitalizare, nu este încă posibilă o analiză completă, având în vedere că proiectul Centrului Regional de Date Nord-Vest se află într-un stadiu incipient de implementare. Cu toate acestea, proiectul implică deja în mod direct șapte instituții publice (cele șase consilii județene și STS), sprijinite pentru dezvoltarea de servicii, produse și procese digitale, contribuind astfel în mod potențial la atingerea valorii indicatorului de realizare RCO14.

(E) Rezultate. Centrul Regional de Date Nord-Vest va crea cadrul necesar pentru furnizarea unor servicii digitale moderne și interoperabile, va facilita schimbul de informații între instituții, va contribui la reducerea birocrăției și va permite optimizarea costurilor asociate administrării infrastructurilor IT locale. Indicatorul de rezultat al programului este RCR11, care măsoară utilizatorii produselor, serviciilor și proceselor digitale ale organizațiilor publice, nou introduse sau îmbunătățite. Cu toate acestea, având în vedere stadiul actual al implementării, nu este încă posibilă evaluarea valorii acestui indicator. Cu toate acestea, principalele beneficii preconizate ale proiectului includ standardizarea proceselor, reducerea activităților manuale și a birocrăției, simplificarea activităților și fluxurilor



administrative, digitalizarea serviciilor, îmbunătățirea gestionării datelor și facilitarea accesului cetățenilor și al mediului de afaceri la serviciile publice.

(F) Factori-cheie. Precondițiile reprezintă condițiile inițiale care trebuie să fie îndeplinite înainte ca schimbarea dorită să poată avea loc. Acestea constituie elementele de bază care creează premisele pentru succesul intervenției.

Analiza realizată în cadrul prezentei evaluări a identificat următoarele preconditionii-cheie: existența unui cadru legislativ național care facilitează intervențiile în domeniul digitalizării sectorului public, existența expertizei tehnice necesare pentru implementarea soluțiilor digitale, o capacitate tehnică și administrativă adecvată la nivelul beneficiarilor pentru elaborarea și gestionarea proiectelor, precum și identificarea nevoilor printr-o abordare de tip *bottom-up*. Acești factori sunt prezentați și analizați în detaliu în Anexa 9.14 (versiunea word constituie documentul de referință pentru analiza teoriei schimbării; versiunea în format Excel are rol exclusiv de reprezentare grafică și de sinteză a logicii intervenției și trebuie interpretată împreună cu analiza detaliată prezentată în această anexă).

Factorii favorizanți facilitează succesul intervenției și sprijină atingerea rezultatelor preconizate. Cei mai importanți factori favorizanți identificați sunt: angajamentul instituțional și mecanismele de guvernare pe mai multe niveluri, care asigură coordonarea strategică și operațională, existența unei etape de testare înainte de operaționalizarea completă la nivel regional, complementaritatea și sinergiile cu alte intervenții, nivelul interoperabilității și competențele digitale disponibile. Cu toate acestea, deși până în prezent a fost asigurată o coordonare strategică solidă, aceasta ar putea fi consolidată prin constituirea unui grup de lucru care să implice partenerii și autoritățile publice locale. În același timp, nivelul actual al interoperabilității și deficitul de competențe digitale la nivelul autorităților publice locale pot reprezenta provocări concrete pentru implementarea proiectului și valorificarea deplină a beneficiilor acestuia. În cadrul focus grupului a fost evidențiată, de asemenea, utilitatea unei perioade de testare după operaționalizarea portalului, pentru a se asigura că infrastructura răspunde nevoilor utilizatorilor.

Riscurile se referă la provocări sau obstacole potențiale care ar putea împiedica sau modifica progresul intervenției. Acestea includ rezistența la schimbare din partea personalului administrativ sau a cetățenilor mai puțin familiarizați cu instrumentele digitale. Prin urmare, acestea sunt legate în principal de rezistența culturală, dar și de provocări operaționale, cum ar fi dificultățile privind accesibilitatea infrastructurii IT și conectivitatea în zonele izolate. Alte riscuri sunt asociate complexității neprevăzute a procedurilor de achiziții publice. În acest sens, după cum a reieșit din interviurile realizate cu STS, CJ Bistrița-Nădăud și Autoritatea de Management, precum și în cadrul focus grupului, echipa de proiect a încercat deja să anticipeze eventualele dificultăți, însă, având în vedere complexitatea proiectului, pot apărea provocări suplimentare. Alte riscuri sunt legate de capacitatea administrativă insuficientă și de interoperabilitatea sistemelor tehnologice. De asemenea, gradul redus de utilizare a unor servicii ar putea diminua utilitatea anumitor aplicații. Acest aspect este legat de incertitudinea privind aplicațiile care vor fi dezvoltate în viitor, precum și de nevoile specifice și detaliate pe care fiecare autoritate publică locală le-ar putea avea în următorii ani. Nu în ultimul rând, după cum s-a evidențiat atât în cadrul panelului de experți, cât și al focus grupului, digitalizarea sectorului public nu reprezintă o reformă în sine, ci presupune o perspectivă pe termen lung pentru a valorifica pe deplin schimbările organizaționale pe care le poate genera. Totodată,



gradul de pregătire organizațională nu trebuie subestimat. Infrastructura digitală creează oportunități, însă administrațiile publice trebuie să dispună de capacitatea necesară pentru a le valorifica. Acest lucru presupune existența competențelor digitale adecvate, a unor mecanisme eficiente de management al schimbării, re proiectarea proceselor administrative, acolo unde este necesar, precum și mecanisme de guvernanță capabile să stabilească prioritățile.

Etapele 3, 4 și 5 - Compararea teoriei schimbării preconizate cu teoria schimbării implementată

Cea de-a treia etapă a analizei nu poate fi parcursă în totalitate în această etapă a evaluării, întrucât implementarea proiectului Centrului Regional de Date se află încă într-un stadiu incipient. Cu toate acestea, evaluările viitoare vor permite verificarea acestei etape, care constituie o condiție prealabilă pentru etapele 4 și 5.

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

5.1. Stadiul actual de implementare al RSO 1.2 (Prioritatea 2)

Prioritatea 2 - „O regiune cu localități smart” din cadrul Programului Regional Nord-Vest 2021-2027 contribuie la Obiectivul Specific RSO1.2 „Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice”. Intervenția este finanțată prin FEDR și vizează digitalizarea administrației publice locale din Regiunea Nord-Vest prin dezvoltarea unei infrastructuri digitale regionale comune, interoperabile și securizate, care să sprijine furnizarea de servicii publice digitale pentru cetățeni și mediul de afaceri.

La nivel programatic, necesitatea intervenției este justificată de nivelul redus de digitalizare a serviciilor publice din România, de fragmentarea sistemelor IT utilizate de administrațiile publice și de nevoia de interoperabilitate între instituții. În forma inițială a programului, intervențiile aferente Priorității 2 vizau, în sens mai larg, dezvoltarea de soluții digitale și aplicații de tip smart city/smart village pentru administrațiile publice locale. Pe parcursul pregătirii implementării PR NV 2021-2027, abordarea a fost însă consolidată și orientată către finanțarea unei operațiuni de importanță strategică unică, respectiv crearea Centrului Regional de Date Nord-Vest și dezvoltarea componentelor digitale asociate. Această ajustare a avut la bază nevoia de a evita fragmentarea investițiilor, de a standardiza soluțiile digitale la nivel regional și de a crea o infrastructură comună care să poată fi utilizată atât de administrațiile publice locale din mediul urban, cât și de cele din mediul rural.

Astfel, RSO 1.2 din cadrul Priorității 2 a fost structurat în jurul unei intervenții regionale majore, implementate în două etape complementare. Prima etapă vizează înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest, inclusiv construirea și dotarea infrastructurii fizice, realizarea infrastructurii IT&C, asigurarea securității cibernetice, dezvoltarea aplicațiilor de bază și pregătirea migrării sistemelor și datelor. Cea de-a doua etapă urmează să vizeze preluarea, operaționalizarea și utilizarea soluțiilor digitale la nivelul UAT-urilor, inclusiv migrarea bazelor de date, punerea în producție a aplicațiilor și instruirea personalului.

La nivelul indicatorilor de program, pentru RSO 1.2 au fost stabilite următoarele ținte: 33 de instituții publice care beneficiază de sprijin pentru a dezvolta servicii, produse și procese digitale, un centru de date regional acceptat și 60.434 utilizatori/an ai serviciilor, produselor și proceselor digitale publice noi sau optimizate.

Prioritatea 2 are o alocare de peste 60 milioane euro, iar apelul principal lansat în cadrul RSO 1.2 din cadrul acestei Priorități este apelul necompetitiv PRNV/2025/221/1 - „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest”. Alocarea apelului este de 57.887.647,10 euro, din care 49.204.500 euro FEDR și 8.683.147,10 euro cofinanțare națională. Apelul este destinat finanțării unei operațiuni de importanță strategică, implementată printr-un parteneriat între Serviciul de Telecomunicații Speciale, în calitate de lider de parteneriat, și cele șase unități administrativ-teritoriale județene din Regiunea Nord-Vest: Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu Mare și Sălaj.



Apelul a fost lansat la data de 18 august 2025, cu termen de depunere până la 27 februarie 2026. Acesta este un apel necompetitiv, cu termen limită de depunere, ceea ce reflectă caracterul strategic și unic al intervenției. Prin acest apel este finanțată Operațiunea de Importanță Strategică „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest și îmbunătățirea calității serviciilor oferite de administrațiile publice locale prin soluții digitale inovatoare”. Caracterul necompetitiv al apelului reflectă natura strategică a proiectului și faptul că intervenția presupune un parteneriat instituțional predefinit, cu roluri complementare între STS și consiliile județene.

Proiectul depus în cadrul apelului a este inițiat în baza parteneriatului strategic dintre STS și cele șase consilii județene din regiune, având rolul de a asigura implementarea unitară a soluțiilor digitale în administrațiile publice locale și de a crea un model operațional scalabil. Conform extrasului din cererea de finanțare, proiectul urmărește digitalizarea serviciilor publice locale, furnizarea acestora online și unitar, asigurarea resurselor tehnologice necesare dezvoltării sistemelor informaționale utilizate de autoritățile publice locale și crearea premiselor pentru interoperabilitatea sistemelor IT&C, inclusiv printr-un model partajat de responsabilități în domeniul securității cibernetice.

Intervenția este structurată în jurul creării Centrului Regional de Date Nord-Vest, care va permite stocarea și procesarea datelor regionale și furnizarea de servicii IT configurabile pentru autoritățile publice locale din mediul urban și rural. Centrul de date va pune la dispoziție servicii de tip IaaS, PaaS și SaaS și va găzdui aplicații și sisteme informatice destinate digitalizării serviciilor publice locale. În paralel, proiectul include dezvoltarea Portalului de servicii electronice integrate pentru cetățeni și mediul de afaceri, componentă aflată în responsabilitatea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud.

Până la lansarea apelului și depunerea proiectului, au fost realizate activități pregătitoare semnificative. Acestea au inclus realizarea studiului de fezabilitate pentru clădirea care va găzdui componenta hardware, clarificarea situației terenului, semnarea parteneriatului dintre STS și cele șase consilii județene, precum și demararea și realizarea unei analize de business la nivelul administrațiilor publice locale. Analiza a urmărit identificarea proceselor administrative relevante pentru digitalizare, în funcție de tipologia instituțiilor: consilii județene, municipii reședință de județ, orașe și comune.

Proiectul este structurat în două componente principale. Prima componentă, aflată în responsabilitatea STS, vizează dezvoltarea infrastructurii Centrului Regional de Date Nord-Vest. Aceasta include realizarea imobilului cu destinație specială care va găzdui centrul de date, amenajarea tehnologică și bransamentele necesare, interconectarea prin fibră optică la rețeaua de telecomunicații a STS și dezvoltarea infrastructurii hardware, software și de securitate cibernetică necesare furnizării serviciilor către autoritățile publice locale. Pentru componenta aflată în responsabilitatea STS a fost elaborat Studiul de fezabilitate integrat, care acoperă cele trei subcomponente principale: imobilul cu destinație specială Cloud Regional Nord-Vest, interconectarea la rețeaua de telecomunicații a STS și dezvoltarea infrastructurii hardware, software și de securitate cibernetică. Studiul de fezabilitate integrat a fost finalizat în anul 2025 și a primit avizul Consiliului Interministerial de Avizare Lucrări Publice de Interes Național și Locuințe. De asemenea, componenta IT&C a primit avizul Comitetului Tehnico-Economic pentru Societatea Informațională.

Componenta aflată în responsabilitatea Consiliului Județean Bistrița-Năsăud vizează dezvoltarea aplicațiilor software pentru autoritățile publice locale din Regiunea Nord-Vest, în principal prin implementarea Portalului de servicii electronice integrate pentru cetățeni și mediul de afaceri. Această



componentă a fost fundamentată prin caietul de sarcini aferent procedurii de achiziție pentru implementarea PSEI-CMA. Portalul urmărește să asigure acces digital, unitar și securizat la serviciile publice furnizate de cele 16 autorități ale administrației publice locale incluse în etapa de analiză și pregătire a proiectului. Caietul de sarcini aferent procedurii de achiziție pentru implementarea portalului a fost avizat de Comitetul Tehnico-Economic pentru Societatea Informațională. Portalul este proiectat să permită accesul digital, unitar și securizat la servicii publice locale și să susțină interoperabilitatea cu sisteme și baze de date ale altor instituții publice.

CJ Bistrița-Năsăud a acționat ca autoritate contractantă pentru fundamentarea proceselor care urmează să fie digitalizate și a contractat serviciile de analiză de business. Analiza de business a fost realizată la nivelul a 16 UAT-uri din regiune și a vizat documentarea și standardizarea proceselor administrative³². În urma acestei analize au fost identificate 327 de procese standardizate, dintre care au fost prioritizate 92 de procese pentru digitalizare, acestea acoperind circa 80% din volumul actual al activității administrative. Informațiile colectate indică faptul că, în forma actuală a proiectului, portalul va gestiona un număr important de fluxuri de lucru, acoperind o parte semnificativă din volumul activității administrative.

Conform analizei documentare, sistemul PSEI-CMA va permite gestionarea unitară a 92 de fluxuri de lucru, incluzând registratura electronică, managementul documentelor, fluxuri de aprobare, emiterea de avize și autorizații, precum și gestionarea solicitărilor și petițiilor. Platforma va integra componente dedicate de workflow, management al documentelor, semnătură electronică, notificări și raportare, permițând automatizarea proceselor și trasabilitatea completă a acestora. Soluția este proiectată să fie scalabilă și extensibilă, permițând extinderea la nivelul tuturor APL-urilor din Regiunea Nord-Vest.

Din perspectiva implementării, proiectul este planificat pe o durată de 42 de luni de la data semnării contractului de finanțare. Activitățile vor fi derulate secvențial și includ managementul proiectului, derularea achizițiilor pentru construcție, interconectare și infrastructură IT&C, realizarea lucrărilor și dotărilor, dezvoltarea infrastructurii hardware și software, realizarea analizei de business, dezvoltarea portalului, auditul proiectului și activitățile de informare și publicitate.

Din punctul de vedere al rezultatelor propuse, proiectul urmărește creșterea calității, eficienței și transparenței serviciilor publice furnizate de administrațiile publice locale. Rezultatele așteptate vizează standardizarea serviciilor publice la nivel regional, automatizarea proceselor administrative, reducerea timpului de soluționare și a costurilor aferente, interoperabilitatea sistemelor existente ale administrațiilor publice prin integrarea cu baze de date și platforme relevante, acces online facil la informații, cereri, formulare și servicii electronice, precum și creșterea transparenței și a gradului de digitalizare în relația dintre administrație și societate.

³² Etapa de analiză a proceselor administrative s-a desfășurat în mai multe etape succesive. În prima etapă au fost identificate și mapate 518 procese operaționale la nivelul celor 16 autorități publice locale partenere. Ulterior, în cadrul analizei de business, procesele similare au fost armonizate și standardizate, rezultând 327 procese standardizate la nivel regional. Dintre acestea, pe baza criteriilor de prioritate și impact, au fost selectate 92 de procese pentru optimizare și digitalizare în cadrul proiectului, acestea acoperind aproximativ 80% din volumul activității administrative.



La momentul evaluării (iunie 2026), contractul de finanțare pentru proiect nu era încă semnat, proiectul aflându-se în etapa de contractare (verificarea eligibilității, elemente specifice).

În paralel cu etapa de precontractare a proiectului, componenta software se află în procedură de achiziție pentru dezvoltarea soluției PSEI-CMA. Informațiile colectate prin interviul cu CJ Bistrița-Năsăud indică faptul că această procedură se află într-o etapă dificilă, ca urmare a complexității caietului de sarcini, a numărului ridicat de solicitări de clarificări din partea operatorilor economici și a unor incertitudini privind includerea, reutilizarea sau scalarea unor aplicații deja existente, în special în domeniul urbanismului. Aceste aspecte indică faptul că, deși proiectul este matur din punct de vedere al pregătirii, implementarea sa rămâne expusă unor riscuri administrative, juridice și operaționale.

Un element distinctiv al stadiului actual este faptul că, deși implementarea efectivă nu a demarat încă, pregătirea proiectului a implicat un volum semnificativ de activități tehnice, administrative și de coordonare. Acestea includ consultări cu actorii regionali, implicarea consiliilor județene, analiza nevoilor UAT-urilor, dimensionarea infrastructurii IT&C pe baza informațiilor colectate de STS și pregătirea documentațiilor tehnice necesare.

Informațiile colectate prin interviurile cu Autoritatea de Management, STS și Consiliul Județean Bistrița-Năsăud arată că alegerea unui proiect strategic unic a fost determinată de nevoia de a evita fragmentarea soluțiilor digitale, de a asigura interoperabilitatea la nivel regional și de a crea o infrastructură comună care să poată fi utilizată de administrațiile publice locale indiferent de dimensiunea și capacitatea acestora. Această abordare este percepută ca având avantaje față de finanțarea unor proiecte locale disparate, deoarece permite standardizarea proceselor, optimizarea costurilor și crearea unei baze comune pentru dezvoltări digitale ulterioare.

Un alt aspect important al stadiului actual este pregătirea celui de-al doilea apel, destinat preluării aplicațiilor, migrării bazelor de date și punerii în producție la nivelul UAT-urilor. Acest apel va avea un rol esențial pentru valorificarea investiției realizate prin primul apel. Autoritatea de Management a indicat că succesul celei de-a doua etape va depinde de capacitatea consiliilor județene de a acționa ca facilitatori și integratori la nivel teritorial, precum și de interesul și capacitatea administrațiilor publice locale de a se înrola și de a utiliza efectiv soluțiile dezvoltate.

Din perspectiva sustenabilității, proiectul include prevederi privind operarea și mentenanța infrastructurii după finalizarea implementării. Componenta STS va intra în administrarea STS, care va asigura operarea, mentenanța și resursele umane și financiare necesare. În cazul aplicațiilor software și al portalului, operarea, administrarea și mentenanța vor fi realizate împreună cu partenerii din proiect, pe baza acordului de parteneriat și a responsabilităților asumate de consiliile județene. Această structură evidențiază importanța guvernancei pe termen lung, care reprezintă una dintre condițiile centrale pentru succesul intervenției.

În concluzie, stadiul actual de implementare al intervenției sprijinită în cadrul Priorității 2 reflectă trecerea de la o etapă extinsă de programare, redefinire strategică și pregătire tehnico-instituțională la etapa de contractare și demarare a implementării unui proiect strategic unic. Deși, la momentul elaborării prezentului raport de evaluare contractul de finanțare nu a fost încă semnat, există un progres semnificativ în ceea ce privește pregătirea proiectului: apelul a fost lansat, proiectul a fost



depus, parteneriatul instituțional este constituit, documentațiile tehnice au fost elaborate și avizate, analiza proceselor administrative a fost realizată, iar procedura de achiziție pentru componenta software este în desfășurare.

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 Priorității 2, RSO 1.2, în raport cu cele cinci întrebări de evaluare (ÎE) aprobate prin Actul Adițional nr. 1 la contractul încheiat între ADR NV și Prestator, care a actualizat întrebările de evaluare prevăzute inițial în Caietul de sarcini. Fiecare secțiune este dedicată 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. Care este gradul de implicare al beneficiarilor în procesul de digitalizare la nivel regional în vederea folosirii noilor infrastructuri digitale finanțate?

Această întrebare de evaluare analizează gradul de implicare al beneficiarilor în procesul de digitalizare regională, cu accent asupra pregătirii acestora pentru utilizarea viitoare a infrastructurilor și serviciilor digitale finanțate prin RSO 1.2 din cadrul Priorității 2 a PR NV 2021-2027. Având în vedere faptul că proiectul „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest” se află încă într-o etapă incipientă la momentul realizării prezentei evaluări, iar infrastructura digitală nu este încă operațională, analiza nu poate măsura utilizarea efectivă a serviciilor finanțate. În schimb, evaluarea se concentrează asupra gradului de implicare a beneficiarilor în pregătirea și definirea intervenției, asupra nivelului de asumare instituțională, precum și asupra factorilor care pot influența adoptarea viitoare a soluțiilor digitale.

Astfel, evaluarea urmărește nu doar nivelul actual de implicare instituțională, ci și existența condițiilor favorabile pentru adoptarea și utilizarea efectivă a infrastructurii digitale după finalizarea investiției. În acest sens, analiza este construită pornind de la teoria schimbării aferentă RSO 1.2 din cadrul Priorității 2, potrivit căreia atingerea rezultatelor intervenției depinde de existența unui lanț coerent între dezvoltarea infrastructurii digitale, implicarea beneficiarilor în proiectarea soluțiilor, consolidarea capacității administrative și utilizarea efectivă a serviciilor digitale de către administrațiile publice și beneficiarii finali.

Analiza elaborată în prezenta secțiune se bazează pe triangularea sistematică a informațiilor provenite din cercetarea documentară (Programul Regional Nord-Vest 2021-2027, Ghidul solicitantului, cererea de finanțare și documentația tehnică a proiectului), analiza statistică și analiza benchmarking privind digitalizarea serviciilor publice la nivel european, național și regional, analiza datelor de monitorizare și a indicatorilor disponibili (inclusiv datele Ghișeul.ro), interviurile semi-structurate realizate cu Autoritatea de Management, Serviciul de Telecomunicații Speciale și Consiliul Județean Bistrița-Năsăud, sondajul aplicat autorităților publice locale implicate în proiect, precum și rezultatele focus grupului și panelului de experți organizate în cadrul evaluării. Această abordare permite validarea



concluziilor prin compararea informațiilor provenite din surse diferite și reducerea riscului unor interpretări bazate exclusiv pe percepțiile unui singur grup de actori.

Contextul digitalizării și justificarea implicării beneficiarilor

Analiza statistică și analiza benchmarking au confirmat relevanța intervenției și necesitatea implicării active a beneficiarilor în procesul de digitalizare. România continuă să înregistreze valori sub media UE în ceea ce privește digitalizarea serviciilor publice. Deși indicatorii au înregistrat îmbunătățiri față de anul 2020, decalajele față de media europeană rămân semnificative.

Rezultatele analizei statistice arată că necesitatea unei intervenții dedicate digitalizării administrației publice locale nu derivă exclusiv din existența unor decalaje tehnologice, ci mai ales din nivelul redus de utilizare și integrare a serviciilor digitale. Astfel, deși România dispune de o infrastructură de conectivitate fixă performantă, indicatorii privind utilizarea serviciilor publice digitale, interoperabilitatea și reutilizarea automată a datelor continuă să se situeze printre cele mai reduse din Uniunea Europeană. Literatura de specialitate arată că astfel de decalaje sunt caracteristice situațiilor în care dezvoltarea infrastructurii nu este însoțită de măsuri suficiente privind standardizarea proceselor administrative, dezvoltarea competențelor digitale și managementul schimbării organizaționale.

La nivel regional, datele Eurostat au arătat că, în anul 2025, doar 14,76% dintre persoanele din Regiunea Nord-Vest au utilizat internetul pentru interacțiunea cu autoritățile publice, valoare aflată sub media națională de 16,53% și mult sub media UE de 57,65%. Mai mult, creșterea acestui indicator între 2020 și 2025 a fost foarte redusă în Regiunea Nord-Vest, de doar 0,34 puncte procentuale, ceea ce indică persistența unor bariere în adoptarea serviciilor publice digitale.

Aceste rezultate confirmă una dintre premisele teoriei schimbării formulate pentru RSO 1.2, respectiv faptul că dezvoltarea infrastructurii digitale reprezintă o condiție necesară, dar nu suficientă pentru creșterea utilizării serviciilor publice digitale. Pentru ca investițiile în infrastructură să producă efectele anticipate este necesară implicarea activă a beneficiarilor încă din etapa de proiectare și pregătire a intervenției.

Analiza datelor referitoare la Ghișeul.ro confirmă, de asemenea, existența unor diferențe teritoriale semnificative. La nivelul Regiunii Nord-Vest, 82% din populație locuiește în UAT-uri unde sunt disponibile servicii de plată online prin Ghișeul.ro. Totuși, acoperirea diferă substanțial între județe: Cluj are o acoperire de 94,6% din populație, Bistrița-Năsăud de 89,9%, Maramureș de 85,3%, în timp ce Sălaj are doar 54,7%, iar Satu Mare 68,6%. Aceste diferențe indică o maturitate digitală neuniformă la nivel regional și justifică necesitatea unei abordări integrate, care să implice beneficiarii încă din etapa de pregătire.

Analiza benchmarking realizată în cadrul evaluării evidențiază faptul că aceste diferențe teritoriale sunt similare celor identificate în alte regiuni europene, unde administrațiile locale cu nivel mai ridicat de dezvoltare instituțională și capacitate administrativă au înregistrat ritmuri mai rapide de digitalizare decât localitățile mici și predominant rurale. În acest context, proiectarea unui model regional comun, bazat pe infrastructură partajată și standardizarea serviciilor, poate contribui la reducerea disparităților existente între administrațiile locale.



În acest context, implicarea beneficiarilor este esențială atât pentru fundamentarea tehnică a proiectului, cât și pentru adaptarea soluțiilor la nevoile reale ale administrațiilor publice locale și pentru reducerea riscurilor de neutilizare sau utilizare limitată a infrastructurii finanțate.

Implicarea beneficiarilor în etapa de pregătire și definire a intervenției

Datele colectate în procesul de evaluare indică un grad ridicat de implicare a beneficiarilor în etapa de pregătire a proiectului. Procesul de definire a intervenției a avut un caracter participativ și s-a desfășurat pe mai multe niveluri: STS, Autoritatea de Management, consiliile județene și un grup de UAT-uri reprezentative.

Informațiile colectate prin interviuri și cercetarea documentară indică faptul că pregătirea proiectului a depășit abordarea tradițională, centrată exclusiv pe elaborarea documentației tehnice, fiind construită ca un proces participativ de co-proiectare (co-design), în cadrul căruia administrațiile publice locale au contribuit la definirea nevoilor, validarea proceselor administrative și configurarea funcționalităților viitoarelor soluții digitale.

Conform interviului cu STS, instituția a avut un rol activ în inițierea și definirea proiectului încă din septembrie 2020, când a transmis Agențiilor pentru Dezvoltare Regională propunerea privind dezvoltarea unor Centre Regionale de Date. ADR Nord-Vest a răspuns favorabil acestei inițiative și a sprijinit procesul de pregătire, iar cele șase consilii județene au contribuit la identificarea nevoilor administrației publice și la conturarea direcțiilor de dezvoltare ale proiectului. Totodată, UAT-urile din regiune au participat la colectarea informațiilor și la analiza necesităților tehnice, contribuind la fundamentarea soluțiilor propuse.

Această abordare a fost apreciată pozitiv și în cadrul focus grupului organizat în cadrul evaluării, participanții subliniind faptul că implicarea timpurie a beneficiarilor contribuie la creșterea gradului de acceptare a soluțiilor digitale și reduce riscul dezvoltării unor aplicații insuficient adaptate nevoilor administrației publice locale.

Interviul cu Autoritatea de Management a Programului a confirmat că, începând cu anul 2023, s-a optat pentru o abordare strategică integrată, în baza parteneriatului dintre STS și cele șase consilii județene. În acest cadru, Consiliul Județean Bistrița-Năsăud și-a asumat, cu acordul celorlalte județe, coordonarea procesului de pregătire a componentei software. Rolul Autorității de Management a fost de facilitare, orientare strategică, monitorizare și coordonare a relației cu administrațiile publice locale.

Din perspectiva guvernancei intervenției, asumarea de către Consiliul Județean Bistrița-Năsăud a rolului de coordonare a componentei software reprezintă unul dintre elementele distinctive ale proiectului. Interviurile realizate arată că această responsabilitate a presupus coordonarea analizei de business, elaborarea caietului de sarcini și armonizarea contribuțiilor provenite din partea tuturor partenerilor, ceea ce a generat un efort administrativ și tehnic considerabil.

Un element central al implicării beneficiarilor a fost reprezentat de analiza de business și analiza proceselor administrative. Potrivit interviului cu CJ Bistrița-Năsăud, analiza a fost realizată la nivelul a 16 UAT-uri din regiune și a vizat documentarea și standardizarea proceselor administrative. Aceste UAT-uri au fost selectate astfel încât să reflecte diferite tipuri de administrații locale: consilii județene,



municipii reședință de județ, orașe și comune. În urma analizei au fost identificate și mapate procesele administrative relevante, ulterior standardizate și prioritizate pentru digitalizare.

Informațiile disponibile indică faptul că analiza proceselor a condus la identificarea unui număr foarte ridicat de procese operaționale, ulterior consolidate într-un set standardizat la nivel regional. Din acest set au fost prioritizate 92 de procese pentru digitalizare, acestea acoperind aproximativ 80% din volumul actual al activității administrative. Acest element arată că beneficiarii nu au fost implicați și au contribuit efectiv la definirea conținutului funcțional al intervenției.

Din perspectiva evaluării, analiza de business reprezintă unul dintre cele mai importante rezultate ale etapei de pregătire, deoarece aceasta a permis fundamentarea proiectului pe baza proceselor administrative reale existente în administrațiile locale și nu exclusiv pe baza unor cerințe tehnice formulate la nivel central. Standardizarea celor 327 de procese și selectarea celor 92 de procese prioritare contribuie la reducerea riscului dezvoltării unor soluții fragmentate și creează premisele pentru extinderea ulterioară a digitalizării către toate autoritățile publice locale din regiune.

Rolul beneficiarilor în fundamentarea soluției PSEI-CMA

Implicarea beneficiarilor este vizibilă în special în componenta privind Portalul de Servicii Electronice Integrate pentru Cetățeni și Mediul de Afaceri (PSEI-CMA). Conform analizei documentare, cele 16 APL-uri incluse în aria proiectului au rolul de a contribui activ la analiza suplimentară a nevoilor funcționale, la validarea și testarea soluției, la furnizarea datelor necesare migrării și la utilizarea efectivă a portalului în activitatea administrativă curentă.

Aceste APL-uri sunt: cele șase consilii județene din regiune și zece primării (Bistrița, Oradea, Baia Mare, Zalău, Satu Mare, Cluj-Napoca, Negrești-Oaș, Sânmartin, Beclean și Florești). Rolul acestora este esențial pentru configurarea soluției informatice, pentru validarea proceselor și pentru asigurarea continuității serviciilor publice digitale după implementare.

Documentația proiectului evidențiază faptul că rolul beneficiarilor nu se limitează la etapa de consultare. Cele 16 administrații participante vor avea responsabilități directe privind furnizarea și validarea datelor, testarea funcționalităților dezvoltate și utilizarea efectivă a platformei în activitatea curentă. Din această perspectivă, implicarea beneficiarilor continuă pe întreg ciclul de viață al proiectului și reprezintă unul dintre mecanismele prin care se urmărește creșterea sustenabilității investiției.

PSEI-CMA este conceput ca o platformă regională unitară, intuitivă și scalabilă, care să permită depunerea și urmărirea online a cererilor, generarea automată a documentelor administrative, reducerea interacțiunii fizice inutile și transparentizarea proceselor administrative. Prin urmare, implicarea beneficiarilor în definirea cerințelor și validarea fluxurilor este o condiție necesară pentru ca soluția să fie adecvată nevoilor reale ale instituțiilor și utilizatorilor finali.

Interviul cu CJ Bistrița-Năsăud a confirmat că cele 92 de procese prioritizate pentru digitalizare acoperă domenii funcționale relevante pentru activitatea administrației locale, precum patrimoniu și investiții, locuri de parcare, asociații de proprietari, urbanism, registru agricol, ecologie și managementul spațiilor verzi, infrastructură și lucrări publice, autorizații de acces auto, activități economice locale, petiții și sesizări, transport urban, precum și componente transversale precum registratură, arhivă electronică, semnătură digitală și management documente.



Această structură arată că proiectul vizează procese administrative cu utilizare frecventă și relevanță ridicată pentru relația dintre administrație, cetățeni și mediul de afaceri, ceea ce consolidează relevanța implicării beneficiarilor în etapa de pregătire.

Percepția beneficiarilor asupra capacității de implementare și adoptare a soluțiilor tehnice

Sondajul de opinie aplicat în procesul de evaluare în rândul UAT-urilor implicate în cadrul proiectului oferă informații relevante privind percepția administrației publice locale asupra factorilor care pot influența implementarea proiectului. Răspunsurile arată că instituțiile participante la sondajul de opinie percep capacitatea administrativă și capacitatea tehnică mai degrabă ca factori favorabili, dar identifică riscuri importante legate de resursele umane, competențele digitale, interoperabilitate și acceptarea soluțiilor digitale de către utilizatori.

Capacitatea administrativă a instituțiilor publice locale implicate este percepută preponderent pozitiv: 45% dintre respondenți consideră că aceasta poate facilita în mod substanțial implementarea proiectului, iar 19% apreciază că poate avea un efect pozitiv moderat. Totuși, există și percepții mai prudente: 19% dintre respondenții la sondaj consideră că nivelul capacității administrative a instituțiilor publice implicate poate îngreuna parțial implementarea, iar 9% apreciază că poate împiedica substanțial implementarea. Aceste rezultate indică faptul că, deși majoritatea instituțiilor se consideră capabile să sprijine implementarea proiectului, există diferențe de capacitate administrativă care pot influența adoptarea uniformă a soluțiilor.

Capacitatea tehnică a instituțiilor publice implicate este, de asemenea, percepută în principal ca factor favorabil: 45% dintre respondenți consideră că aceasta poate facilita substanțial implementarea, iar 28% apreciază că poate avea un efect pozitiv moderat. Totuși, 19% dintre respondenți indică posibile efecte negative, ceea ce sugerează existența unor instituții unde infrastructura sau competențele tehnice pot reprezenta un obstacol în implementarea proiectului.

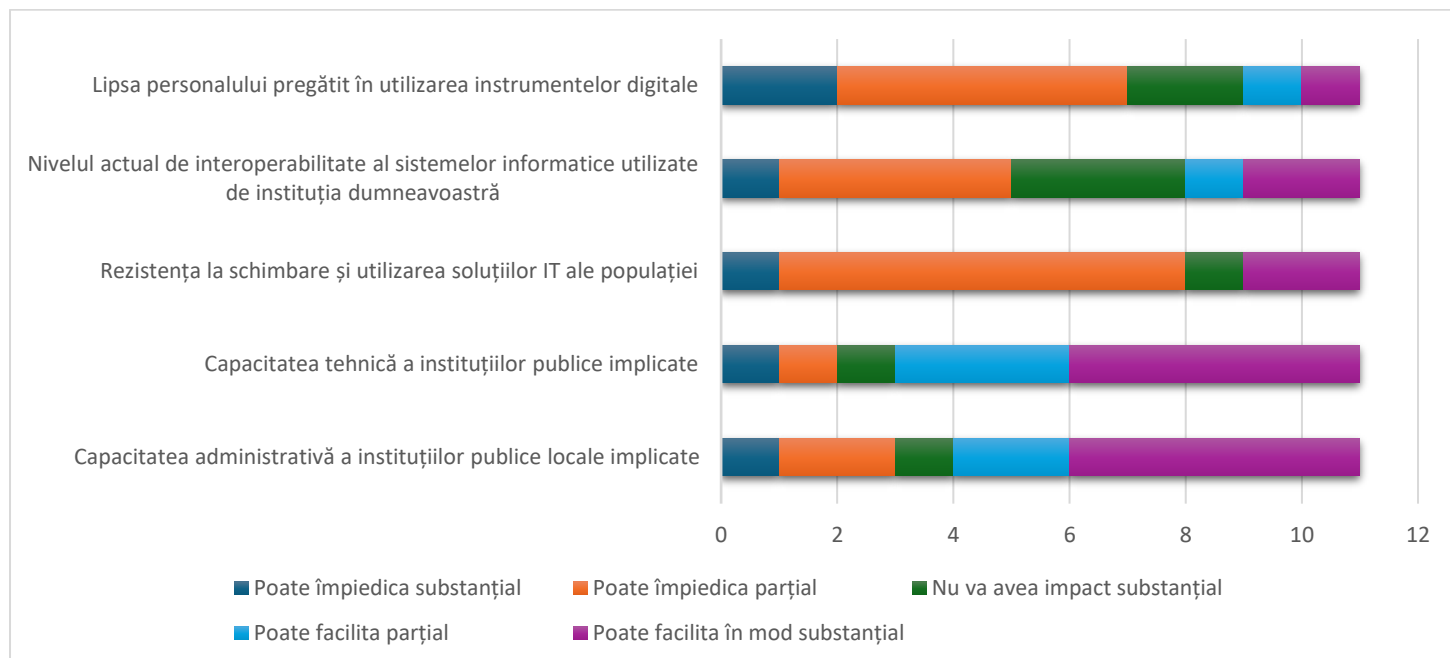
Cele mai importante riscuri percepute de UAT-urile implicate în cadrul proiectului sunt asociate rezistenței la schimbare și utilizării soluțiilor IT de către populație. 73% dintre respondenții la sondajul de opinie consideră că acest factor poate îngreuna implementarea proiectului, 19% din instituțiile respondente apreciază că acest factor poate facilita în mod substanțial implementarea, iar 9% dintre respondenți consideră că nu va avea un impact semnificativ asupra implementării proiectului. Rezultatele sugerează că gradul de acceptare și utilizare a soluțiilor digitale de către utilizatorii finali reprezintă una dintre principalele provocări pentru valorificarea rezultatelor proiectului și pentru atingerea efectelor anticipate ale intervenției. Totodată, rezultate confirmă că succesul proiectului nu depinde doar de dezvoltarea infrastructurii sau a aplicațiilor, ci și de acceptarea și utilizarea efectivă a serviciilor digitale de către cetățeni și mediul de afaceri.

Nivelul actual de interoperabilitate al sistemelor informatice utilizate de UAT-urile implicate în cadrul proiectului este perceput diferit de respondenți. 45% consideră că acesta poate îngreuna implementarea proiectului, 28% dintre respondenții la sondajul de opinie apreciază că nu va avea un impact semnificativ, iar 28% consideră că poate facilita implementarea. Această distribuție confirmă existența unor niveluri diferite de maturitate digitală și integrare între instituții.

Lipsa personalului pregătit în utilizarea instrumentelor digitale este percepută în principal ca un factor de risc. 55% dintre respondenții la sondajul de opinie consideră că acest aspect poate îngreuna

implementarea proiectului, dintre care 18% apreciază că impactul negativ poate fi substanțial. Acest rezultat evidențiază importanța activităților de instruire, suport tehnic și management al schimbării.

Figura nr. 7. Percepția respondenților privind influența factorilor instituționali asupra implementării proiectului



Sursa: prelucrare proprie a datelor colectate prin intermediul sondajului de opinie adresat UAT-urilor implicate în cadrul proiectului

Constatările rezultate din panelul de experți completează și validează rezultatele obținute prin analiza documentară, interviurile și cercetarea cantitativă. Experții consultați au evidențiat că utilizarea eficientă a infrastructurilor digitale regionale depinde într-o măsură semnificativă de gradul de pregătire organizațională al autorităților publice locale și de capacitatea acestora de a integra noile soluții digitale în procesele administrative curente. În acest sens, investițiile în infrastructura digitală trebuie privite ca elemente facilitatoare ale transformării digitale, iar nu ca obiective în sine. Simpla disponibilitate a infrastructurii nu garantează utilizarea acesteia, în lipsa unor mecanisme de guvernare, a competențelor digitale și a unui proces structurat de management al schimbării.

Panelul de experți a evidențiat, de asemenea, că autoritățile publice locale din Regiunea Nord-Vest se află la niveluri diferite de maturitate digitală și capacitate administrativă, ceea ce impune o abordare diferențiată a procesului de integrare în cadrul Centrului Regional de Date. În acest context, experiența Centrului European de Inovare Digitală coordonat de Transilvania IT Cluster și lecțiile învățate din implementarea infrastructurii similare din Provincia Autonomă Bolzano - Tirolul de Sud confirmă importanța evaluării prealabile a nevoilor beneficiarilor, a dezvoltării competențelor digitale și a furnizării unui sprijin continuu pe parcursul procesului de transformare digitală, pentru a asigura valorificarea efectivă a noilor infrastructuri digitale.

Disponibilitatea beneficiarilor pentru utilizarea cloud-ului regional



Interviurile realizate în cadrul procesului de evaluare confirmă existența unui interes ridicat din partea UAT-urilor implicate în cadrul proiectului pentru utilizarea viitorului cloud regional. STS apreciază că există un interes semnificativ din partea autorităților publice locale pentru utilizarea serviciilor oferite de cloud-ul regional, beneficiile asociate unei infrastructuri moderne și securizate fiind recunoscute de majoritatea instituțiilor.

CJ Bistrița-Năsăud a exprimat o concluzie similară, apreciind că interesul UAT-urilor este ridicat, în special datorită nevoii de modernizare a infrastructurii și a serviciilor publice. În anul 2025, CJ BN a promovat proiectul către cele 62 de APL-uri din județ și a realizat un acord de parteneriat cu acestea, explicând activitățile proiectului, beneficiile și posibilitatea aderării ulterioare la cloud-ul regional. Reacția acestora a fost apreciată ca fiind pozitivă, în special în contextul în care infrastructura hardware utilizată în prezent de multe UAT-uri este învechită.

Aceste constatări sunt susținute și de rezultatele sondajului de opinie realizat în rândul autorităților publice locale, care evidențiază faptul că majoritatea respondenților percep capacitatea administrativă și capacitatea tehnică existente ca factori care pot facilita implementarea proiectului. Această percepție sugerează existența unei disponibilități instituționale favorabile pentru adoptarea noilor infrastructuri digitale, chiar dacă nivelul de pregătire diferă între administrațiile locale.

Cu toate acestea, disponibilitatea pentru utilizarea cloud-ului regional nu este uniformă. Atât STS, cât și CJ BN au evidențiat diferențe între instituții privind maturitatea digitală, capacitatea administrativă, disponibilitatea personalului IT și deschiderea față de schimbare. În special UAT-urile mici pot întâmpina dificultăți mai mari, din cauza lipsei de personal IT și a dependenței de furnizori externi sau de sisteme informatice eterogene.

Prin urmare, gradul de implicare al beneficiarilor este ridicat la nivelul partenerilor și al UAT-urilor incluse în procesul de analiză, însă succesul extinderii regionale va depinde de capacitatea de mobilizare și sprijinire a unui număr mult mai mare de APL-uri în etapele următoare. Această concluzie este în concordanță cu teoria schimbării a intervenției, care evidențiază faptul că infrastructura digitală reprezintă doar una dintre condițiile necesare pentru atingerea rezultatelor, adoptarea efectivă a serviciilor digitale depinzând în egală măsură de capacitatea organizațională și de implicarea beneficiarilor.

Factori care pot limita utilizarea viitoare a infrastructurii digitale

Datele colectate confirmă ipoteza inițială conform căreia capacitatea administrativă și tehnică limitată, precum și rezistența la utilizarea tehnologiilor digitale, pot afecta adoptarea serviciilor digitale. Această constatare rezultă din triangularea informațiilor provenite din analiza statistică și benchmarking, interviurile realizate cu actorii implicați în implementare, rezultatele sondajului de opinie și literatura de specialitate privind factorii care influențează succesul transformării digitale în administrația publică.

Principalele obstacole identificate în cadrul activităților de evaluare sunt:

- diferențele de maturitate digitală între UAT-uri;
- lipsa personalului IT în special în administrațiile mici;
- competențele digitale insuficiente ale unor categorii de personal;



- rezistența la schimbare a funcționarilor publici;
- utilizarea redusă a serviciilor digitale de către populație;
- eterogenitatea aplicațiilor și bazelor de date existente;
- calitatea neuniformă a datelor disponibile la nivelul APL-urilor;
- dificultatea migrării și armonizării datelor;
- interoperabilitatea cu sistemele naționale.

Interviul realizat cu reprezentanții Consiliului Județean Bistrița-Năsăud a subliniat că una dintre principalele provocări legate de utilizarea viitoare a infrastructurii digitale va consta în migrarea bazelor de date și armonizarea acestora, având în vedere că fiecare APL utilizează în prezent aplicații diferite și modele diferite de baze de date. Totodată, interoperabilitatea cu peste 20 de sisteme naționale, precum ANCPI, ANAF, DRPCIV sau Ghișeu.ro, este considerată un factor esențial pentru succesul portalului.

Aceste constatări sunt consistente cu literatura de specialitate și analiza benchmarking, care arată că digitalizarea administrației publice nu depinde doar de disponibilitatea infrastructurii, ci și de capacitatea organizațională, competențele personalului, încrederea utilizatorilor și adaptarea proceselor administrative.

Măsuri prevăzute pentru sprijinirea implicării beneficiarilor și adoptării soluțiilor digitale

Proiectul include mai multe măsuri care pot contribui la creșterea gradului de implicare și adoptare a soluțiilor digitale.

În primul rând, analiza de business și analiza proceselor au creat o bază solidă pentru implicarea beneficiarilor în definirea soluției care urmează a fi dezvoltată. În al doilea rând, prin PSEI-CMA, APL-urile beneficiare vor fi implicate în activități de validare, testare, furnizare a datelor și utilizare efectivă a portalului. În al treilea rând, proiectul prevede activități de instruire pentru utilizatori, administratori de business și administratori tehnici, precum și manuale tehnice, materiale video, broșuri de digitalizare și suport funcțional.

Rezultatele interviului realizat cu reprezentanții CJ Bistrița-Năsăud au evidențiat că în cadrul proiectului sunt prevăzute traininguri funcționale, tehnice și de securitate, cu utilizatori validați care vor confirma nivelul de pregătire. De asemenea, sunt prevăzute manuale tehnice, materiale video și broșuri pentru sprijinirea utilizării sistemului.

Aceste măsuri răspund în mod direct principalelor bariere identificate în cadrul evaluării. Dacă analiza de business și implicarea beneficiarilor în definirea soluției contribuie la creșterea relevanței și acceptabilității acesteia, activitățile de instruire și suport urmăresc reducerea riscurilor asociate deficitului de competențe digitale și facilitarea adoptării efective a noilor procese de lucru.

Totuși, activitățile legate de informarea cetățenilor sunt încă limitate și ar trebui intensificate în perioada următoare. Această constatare este importantă deoarece gradul de utilizare a serviciilor digitale de către beneficiarii finali va influența direct atingerea rezultatelor proiectului.

În ansamblu, analiza evidențiază faptul că beneficiarii instituționali manifestă un nivel ridicat de implicare și interes față de proiect, încă din etapa de pregătire și definire a intervenției. Totuși, rezultatele evaluării arată că utilizarea efectivă a infrastructurii digitale regionale va depinde de



capacitatea administrațiilor publice de a gestiona procesul de schimbare organizațională și de intensificarea măsurilor de informare, formare și sprijin destinate atât personalului administrației publice, cât și cetățenilor și mediului de afaceri.

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

ÎE 2. Care au fost modalitățile/canalele prin care atât beneficiarii cât și societatea/publicul au fost înștiințați de noile dezvoltări digitale în vederea utilizării acestora? Au fost eficace și eficiente aceste modalități/canale? Dacă nu, de ce?

Această întrebare de evaluare analizează modalitățile prin care beneficiarii instituționali, societatea și publicul larg au fost informați cu privire la noile dezvoltări digitale propuse a fi finanțate prin RSO 1.2, Prioritatea 2, precum și măsura în care aceste modalități pot fi considerate eficace și eficiente. În cazul proiectului „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest”, analiza trebuie interpretată în raport cu stadiul actual al intervenției. Proiectul se află încă într-o etapă incipientă, de precontractare și pregătire a implementării, iar infrastructura digitală și serviciile aferente nu sunt încă operaționale. Prin urmare, evaluarea nu poate analiza încă eficacitatea comunicării în raport cu utilizarea efectivă a serviciilor digitale, ci mai degrabă măsura în care comunicarea realizată până în prezent a sprijinit pregătirea proiectului, informarea beneficiarilor instituționali și crearea premiselor pentru adoptarea viitoare a soluțiilor digitale.

Din perspectiva teoriei schimbării aferente RSO 1.2, activitățile de comunicare și informare reprezintă mecanisme esențiale pentru transformarea rezultatelor imediate ale investiției (infrastructură digitală, servicii și platforme dezvoltate) în rezultate efective, respectiv utilizarea serviciilor digitale de către administrațiile publice, cetățeni și mediul de afaceri. În consecință, analiza nu urmărește exclusiv existența unor activități de comunicare, ci și măsura în care acestea creează premisele pentru adoptarea și utilizarea viitoare a infrastructurii digitale regionale.

Analiza se bazează pe triangularea informațiilor provenite din analiza documentară, analiza statistică, analiza benchmarking, interviurile cu Autoritatea de Management, Serviciul de Telecomunicații Speciale și Consiliul Județean Bistrița-Năsăud, sondajul aplicat în rândul UAT-urilor implicate în proiect, precum și informațiile colectate prin studiul de caz al proiectului, focus grup și panelul de experți. Din perspectiva evaluării, au fost analizate trei dimensiuni principale: comunicarea și consultarea beneficiarilor instituționali în etapa de pregătire a proiectului; activități prevăzute de informare a publicului și a utilizatorilor finali; și activitățile de formare, sprijin și consolidare a capacității administrative necesare pentru utilizarea viitoare a soluțiilor digitale.

Contextul utilizării serviciilor publice digitale și importanța comunicării

Analiza benchmarking și analiza statistică prezentate detaliat în capitolul 3.2 au arătat că România și Regiunea Nord-Vest pornesc de la un nivel relativ scăzut de utilizare a serviciilor publice digitale, ceea ce face ca activitățile de comunicare, informare și sprijinire a utilizatorilor să fie esențiale pentru valorificarea investiției. Rezultatele analizei statistice și benchmarking arată că România continuă să înregistreze unul dintre cele mai reduse niveluri de utilizare a serviciilor publice digitale din Uniunea Europeană, în ciuda unei infrastructuri de conectivitate bine dezvoltate. Această situație confirmă faptul că dezvoltarea infrastructurii digitale nu conduce automat la creșterea utilizării serviciilor



electronice, fiind necesare măsuri complementare de comunicare, formare și management al schimbării.

Literatura de specialitate citată în analiza benchmarking arată că, în România, percepția utilității serviciilor digitale, nivelul competențelor digitale, încrederea în soluțiile digitale, sprijinul tehnic și gradul de simplitate a platformelor influențează decizia cetățenilor de a utiliza sau nu serviciile publice digitale. În acest context, comunicarea trebuie înțeleasă ca parte a procesului de management al schimbării și de stimulare a adoptării serviciilor digitale. Aceasta este cu atât mai importantă având în vedere că proiectul urmărește transformarea modului în care administrațiile publice locale interacționează cu cetățenii și mediul de afaceri.

Comunicarea și consultarea beneficiarilor instituționali

Rezultatele activităților de evaluare derulate în contextul Temei de evaluare 3 au evidențiat faptul că, până la momentul elaborării prezentului raport de evaluare (iunie 2026), comunicarea și consultarea au fost orientate în principal către beneficiarii instituționali și actorii implicați în pregătirea proiectului. Această abordare este coerentă cu stadiul actual al intervenției, având în vedere că proiectul nu a ajuns încă în etapa în care serviciile digitale pot fi promovate pentru utilizarea publicului larg.

Interviul cu Autoritatea de Management a evidențiat faptul că procesul de pregătire a proiectului a presupus un efort consistent de coordonare, orientare strategică, monitorizare și facilitare a relației cu administrațiile publice locale. ADR Nord-Vest a sprijinit mobilizarea actorilor relevanți din primării pentru finalizarea analizelor multicriteriale, selecția proceselor și descrierea fluxurilor, a organizat ședințe cu consultanții, deplasări pe teren și întâlniri cu STS. De asemenea, Autoritatea de Management a coordonat cele două blocuri tematice ale investiției: infrastructura fizică a centrului regional de date și componenta software reprezentată de portalul regional.

Interviul realizat cu Serviciul de Telecomunicații Speciale a confirmat că procesul de pregătire a proiectului a inclus o activitate amplă de consultare și analiză la nivelul regiunii, necesară pentru dimensionarea resurselor Centrului Regional de Date și pentru fundamentarea soluțiilor tehnice. UAT-urile au participat la procesul de colectare a informațiilor și de analiză a necesităților tehnice, contribuind la fundamentarea soluțiilor propuse.

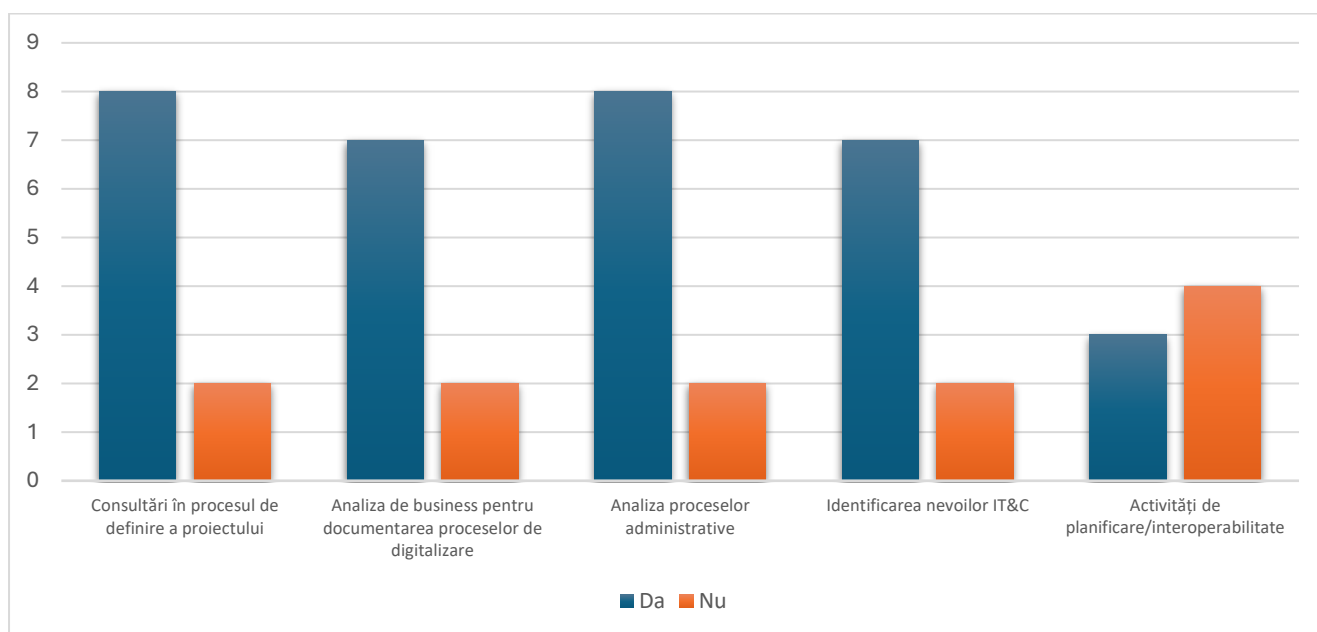
Interviul cu reprezentanții CJ Bistrița-Năsăud a arătat, la rândul său, că procesul de pregătire a componentei software a implicat consultări și activități de lucru cu cele șase județe și cu UAT-urile selectate. Analiza de business a fost realizată la nivelul a 16 UAT-uri din regiune și a vizat documentarea și standardizarea proceselor administrative. În plus, caietul de sarcini aferent componentei software a trecut prin 17 versiuni succesive, fiecare fiind transmisă în consultare partenerilor și revizuită pe baza observațiilor primite.

Aceste elemente indică existența unei comunicări intense între actorii instituționali implicați în proiect. Comunicarea a avut un caracter tehnic, operațional și strategic, fiind orientată către definirea intervenției, identificarea nevoilor, analiza proceselor și pregătirea documentației. Prin urmare, pentru etapa actuală, comunicarea cu beneficiarii instituționali poate fi apreciată ca fiind relativ eficientă, deoarece a permis fundamentarea proiectului, constituirea parteneriatului și avansarea pregătirii componentei software și a componentei de infrastructură.

Această constatare este susținută și de rezultatele sondajului de opinie aplicat în rândul UAT-urilor implicate în cadrul proiectului. Consultările în procesul de definire a proiectului reprezintă activitatea indicată cel mai frecvent de respondenți: 80% dintre respondenți care au furnizat un răspuns au precizat că instituția lor a participat la astfel de consultări. De asemenea, 78% dintre respondenți au indicat participarea la analiza de business pentru documentarea proceselor de digitalizare, iar 80% dintre respondenți au menționat participarea la analiza proceselor administrative. În ceea ce privește identificarea nevoilor IT&C, 78% dintre respondenți au indicat participarea instituției lor la astfel de activități.

Aceste rezultate confirmă faptul că beneficiarii instituționali au fost informați și implicați în mod consistent în etapa de pregătire a proiectului. Totuși, participarea la activitățile de planificare și interoperabilitate este mai redusă: 42% dintre respondenți au indicat participarea instituției la astfel de activități, în timp ce 4 din 10 au precizat că nu au fost implicați. Această diferență sugerează că informarea și implicarea au fost mai intense în activitățile de fundamentare și definire a nevoilor decât în componentele mai tehnice de planificare, integrare și interoperabilitate.

Figura nr. 8. Participarea instituțiilor la activitățile desfășurate în vederea pregătirii proiectului



Sursa: prelucrare proprie a datelor colectate prin intermediul sondajului de opinie adresat UAT-urilor implicate în cadrul proiectului

Participarea mai redusă la activitățile privind interoperabilitatea poate fi explicată și prin caracterul puternic specializat al acestora, multe dintre responsabilitățile tehnice revenind STS și echipelor implicate în dezvoltarea infrastructurii și a soluțiilor software. Totuși, această constatare indică necesitatea unei implicări mai consistente a beneficiarilor în etapele ulterioare, când interoperabilitatea și migrarea datelor vor deveni componente esențiale ale implementării.

Analiza activităților de comunicare evidențiază existența unor responsabilități complementare între actorii implicați în proiect. Autoritatea de Management a avut un rol predominant în coordonarea procesului de pregătire a investiției și în facilitarea colaborării dintre parteneri. Serviciul de



Telecomunicații Speciale a avut responsabilități privind fundamentarea soluțiilor tehnice și consultarea privind cerințele infrastructurii digitale, iar Consiliile Județene și autoritățile publice locale partenere au avut rolul de a furniza informațiile necesare analizei de business, de a participa la standardizarea proceselor administrative și de a pregăti implementarea soluțiilor la nivel local. În etapa de operaționalizare, responsabilitățile privind comunicarea către utilizatorii finali vor trebui asumate în mod coordonat de toți acești actori.

Constatările rezultate din panelul de experți completează analiza privind eficacitatea modalităților de informare și comunicare utilizate în cadrul investiției. Reprezentantul Transilvania IT Cluster a evidențiat faptul că simpla informare a autorităților publice locale cu privire la existența unor noi infrastructuri sau servicii digitale nu este suficientă pentru a asigura adoptarea și utilizarea acestora. Din experiența Centrului European de Inovare Digitală, procesul de comunicare trebuie însoțit de activități continue de conștientizare, evaluare a nevoilor, demonstrare a beneficiilor, testare a soluțiilor („test before invest”), dezvoltare a competențelor și asistență permanentă acordată beneficiarilor. În acest sens, eficacitatea canalelor de comunicare depinde nu doar de capacitatea acestora de a transmite informații, ci și de măsura în care facilitează înțelegerea implicațiilor practice ale transformării digitale și susțin beneficiarii pe parcursul întregului proces de adoptare a noilor soluții.

Comunicarea către publicul general și utilizatorii finali

Spre deosebire de comunicarea cu beneficiarii instituționali, informarea publicului larg și a utilizatorilor finali se află într-un stadiu mult mai puțin avansat. Această situație este explicabilă prin faptul că proiectul nu a generat încă servicii sau rezultate concrete care să poată fi promovate către cetățeni și mediul de afaceri. Totuși, din perspectiva evaluării, acest aspect reprezintă o zonă care necesită atenție în etapele următoare, având în vedere nivelul redus de utilizare a serviciilor digitale în regiune.

Rezultatele sondajului de opinie au evidențiat faptul că majoritatea instituțiilor nu au lansat și nu au planificat încă un canal dedicat pentru informarea publicului cu privire la noile soluții digitale dezvoltate prin proiect. Astfel, 64% din respondenții la sondajul de opinie, au indicat că instituția lor nu a lansat și nu are prevăzută lansarea unui astfel de canal. Doar 2 respondenți (18%) au precizat că instituțiile lor au planificat lansarea unui canal de comunicare, iar alți 2 au indicat că un astfel de canal a fost deja lansat.

În cazul instituțiilor care au oferit exemple calitative legate de canale planificate de informare a publicului general, au fost menționate canale digitale, mass-media și reorganizarea structurilor interne de comunicare pentru sprijinirea utilizării instrumentelor digitale în perioada de tranziție. Aceste exemple indică existența unor inițiative punctuale, dar nu sugerează încă existența unei abordări regionale coerente privind comunicarea către publicul larg.

Rezultatele privind evenimentele de promovare a noilor soluții digitale dezvoltate prin proiect sunt și mai limitate. 82% din respondenții la sondajul de opinie au indicat că instituția lor nu a lansat și nu are prevăzută organizarea unor evenimente dedicate promovării noilor soluții digitale. Doar 2 respondenți au precizat că organizarea unor astfel de evenimente este planificată pentru viitor. Răspunsurile



calitative arată că astfel de activități sunt anticipate mai ales după apariția unor rezultate concrete ale proiectului, care pot fi prezentate publicului.

Cu toate acestea, literatura de specialitate și analiza benchmarking evidențiază faptul că lipsa unor activități timpurii de informare și familiarizare a utilizatorilor poate încetini ulterior adoptarea serviciilor digitale, în special în contexte caracterizate prin competențe digitale reduse și utilizare limitată a serviciilor de e-guvernare, cum este cazul României.

Interviul cu reprezentanții CJ Bistrița-Năsăud au confirmat această imagine. La nivelul județului, în anul 2025, Consiliul Județean Bistrița-Năsăud a promovat proiectul către cele 62 de APL-uri și a realizat un acord de parteneriat cu acestea, detaliind activitățile proiectului, beneficiile și posibilitatea aderării ulterioare la cloud-ul regional. Reacția APL-urilor din județ a fost apreciată ca fiind pozitivă, în special în contextul infrastructurii hardware învechite utilizate de multe UAT-uri. Totuși, în ceea ce privește informarea cetățenilor, interviul a evidențiat că activitățile de comunicare sunt încă limitate și ar trebui intensificate în perioada următoare. Au fost menționate ca instrumente utile care ar putea fi avute în vedere broșuri și ghiduri de digitalizare, manuale video pentru utilizatori și chatboti de suport.

Aceste constatări sunt în concordanță cu concluziile panelului de experți, în cadrul căruia participanții au apreciat că dezvoltarea infrastructurii digitale trebuie însoțită de o strategie regională de comunicare și management al schimbării, care să includă atât administrațiile publice, cât și cetățenii și mediul de afaceri.

Prin urmare, comunicarea către publicul larg nu reprezintă încă o activitate care a fost demarată. În etapa actuală, aceasta este mai degrabă planificată sau anticipată, nefiind realizate demersuri în acest sens. Din aceste considerente, în etapa următoare a proiectului, comunicarea către public ar trebui planificată diferențiat pentru principalele categorii de utilizatori, respectiv funcționari publici, cetățeni, mediul de afaceri și persoane cu competențe digitale reduse, având în vedere nevoile și nivelul diferit de familiarizare cu serviciile digitale. Totodată, activitățile de comunicare ar trebui inițiate înainte de testarea și lansarea serviciilor digitale, astfel încât utilizatorii finali să fie informați cu privire la funcționalitățile disponibile și la modalitatea de utilizare a acestora.

Activități de formare și consolidare a capacității administrative

O componentă strâns legată de eficacitatea comunicării este formarea utilizatorilor instituționali și consolidarea capacității administrative. În cazul acestui proiect, comunicarea trebuie corelată cu activități mai largi de instruire a personalului și sprijinire a schimbării organizaționale. În literatura de specialitate, activitățile de formare sunt considerate o componentă complementară comunicării, întrucât facilitează acceptarea schimbării organizaționale și utilizarea efectivă a noilor sisteme informatice. Din această perspectivă, dezvoltarea competențelor digitale reprezintă un factor determinant al succesului intervențiilor de transformare digitală.

Rezultatele sondajului de opinie au indicat însă că activitățile de formare nu sunt încă implementate la nivelul majorității instituțiilor respondente. 82% din respondenții la sondajul de opinie au menționat că instituția din care fac parte nu a lansat și nu are prevăzute activități de formare sau consolidare a capacității administrative asociate procesului de digitalizare. Doar 2 respondenți au precizat că astfel de activități sunt planificate pe viitor. Dintre aceștia, un respondent a oferit detalii suplimentare, menționând servicii de formare pentru personalul administrației publice.



Aceste rezultate sugerează că, la nivelul instituțiilor respondente, activitățile de dezvoltare a competențelor digitale nu sunt încă operaționalizate, fapt justificat de stadiul în care se află proiectul. Totuși, interviurile realizate în cadrul activităților de evaluare au evidențiat faptul că formarea este prevăzută în logica proiectului. Reprezentanții STS au menționat că instituția acordă atenție formării profesionale și competențelor digitale ale personalului propriu, inclusiv în domenii precum securitatea cibernetică, protecția datelor și managementul proiectelor.

De asemenea, reprezentanții CJ Bistrița-Năsăud au menționat că în cadrul proiectului sunt prevăzute traininguri funcționale, tehnice și de securitate pentru utilizatori, precum și manuale tehnice, materiale video și broșuri de digitalizare. Aceste activități sunt esențiale pentru reducerea riscurilor legate de lipsa personalului pregătit și de rezistența la schimbare, identificate atât în sondajul de opinie, cât și în interviurile derulate.

Prin urmare, activitățile de formare și consolidare a capacității administrative sunt recunoscute ca necesare, dar se află încă într-o etapă incipientă. Pentru ca acestea să fie eficace, va fi important ca formarea să fie adaptată diferitelor categorii de utilizatori: personal tehnic, utilizatori administrativi, personal din compartimentele de relații cu publicul, factori de decizie și, indirect, utilizatori finali.

Panelul de experți a evidențiat, totodată, că numeroase autorități publice locale manifestă interes pentru utilizarea viitoarelor servicii digitale, însă nivelul de înțelegere privind implicațiile organizaționale, costurile, competențele necesare și modificările proceselor administrative rămâne limitat. În acest context, experții au subliniat importanța existenței unor mecanisme permanente de comunicare și sprijin, de tip help desk sau one-stop-shop, care să ofere beneficiarilor informații, îndrumare și asistență tehnică inclusiv după implementarea investiției. Experiența Centrului European de Inovare Digitală și lecțiile desprinse din proiectul implementat în Provincia Autonomă Bolzano - Tirolul de Sud confirmă faptul că adoptarea cu succes a infrastructurilor digitale este susținută de comunicarea continuă cu beneficiarii, de implicarea acestora pe parcursul implementării și de existența unor structuri dedicate care facilitează schimbul de informații și sprijinul operațional pe termen lung.

Eficacitatea și eficiența canalelor utilizate până în prezent

Eficacitatea canalelor de comunicare trebuie analizată diferențiat. Pentru beneficiarii instituționali, comunicarea a fost relativ eficace. Consultările, ședințele de lucru, analiza de business, analiza proceselor administrative și interacțiunile dintre Autoritatea de Management, Serviciul de Telecomunicații Speciale, consiliile județene și UAT-uri au permis fundamentarea proiectului și definirea soluțiilor digitale. Faptul că majoritatea respondenților la sondaj au participat la consultări, analiză de business, analiză de procese și identificarea nevoilor IT&C confirmă că beneficiarii instituționali au fost informați și implicați în mod consistent.

Triangularea rezultatelor provenite din analiza documentară, interviuri și sondaj indică faptul că modalitățile utilizate până în prezent au fost eficace pentru obiectivul urmărit în această etapă a proiectului, respectiv pregătirea intervenției și implicarea beneficiarilor instituționali. Comunicarea și consultarea au contribuit la fundamentarea investiției și la dezvoltarea unei soluții regionale comune, ceea ce reprezintă unul dintre rezultatele intermediare prevăzute în teoria schimbării.

Totuși, eficacitatea comunicării instituționale este mai redusă în zona de planificare tehnică și interoperabilitate, unde participarea raportată de respondenți este semnificativ mai scăzută. Acest aspect poate avea implicații asupra implementării proiectului, deoarece interoperabilitatea, migrarea datelor și integrarea sistemelor sunt printre cele mai importante riscuri identificate în interviuri.

Pentru publicul larg, eficacitatea comunicării este încă limitată. Instituțiile beneficiare nu au lansat canale dedicate și nu au planificat evenimente de promovare. Această situație este parțial justificată de stadiul proiectului, dar indică necesitatea unei strategii de comunicare mai clare pentru etapele viitoare. În absența unei comunicări active către cetățeni și mediul de afaceri, există riscul ca serviciile dezvoltate să fie subutilizate, mai ales în contextul în care datele statistice arată o utilizare redusă a interacțiunii online cu administrația publică în regiune.

Din perspectiva eficienței, canalele utilizate până acum par adecvate pentru etapa de pregătire, deoarece au fost orientate către actorii direct implicați și au contribuit la definirea proiectului. Totuși, eficiența comunicării către public nu poate fi încă evaluată, deoarece aceasta nu a fost implementată pe scară largă. Pentru etapele următoare, eficiența va depinde de capacitatea partenerilor de a utiliza canale multiple, adaptate diferitelor categorii de utilizatori: site-uri instituționale, social media, mass-media locală, materiale video, ghiduri practice, evenimente locale, helpdesk și suport direct.

În general, evaluarea arată că modalitățile și canalele de comunicare utilizate până în prezent au fost adecvate și relativ eficace pentru etapa de pregătire a proiectului, fiind orientate în principal către beneficiarii instituționali implicați în definirea și fundamentarea intervenției. Comunicarea a facilitat constituirea parteneriatului, realizarea analizei de business, standardizarea proceselor și pregătirea documentației tehnice, aspect confirmat prin analiza documentară, interviuri, sondaj, focus grup și panelul de experți. În schimb, comunicarea destinată cetățenilor și mediului de afaceri se află încă într-o etapă incipientă, ceea ce este explicabil prin lipsa unor servicii digitale operaționale. Cu toate acestea, având în vedere nivelul redus de utilizare a serviciilor publice digitale evidențiat de analiza statistică și analiza benchmarking, succesul implementării va depinde de dezvoltarea unei strategii integrate de comunicare, promovare și dezvoltare a competențelor digitale, capabile să sprijine adoptarea efectivă a infrastructurii și serviciilor dezvoltate prin proiect.

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

ÎE 3. Care sunt blocajele principale care împiedică eficiența implementării investiției? (inclusiv blocaje administrative, tehnice sau orice alt tip)

Proiectul privind înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest se află încă într-o etapă incipientă de implementare, care nu face posibilă evaluarea în mod direct a eficienței implementării din perspectiva progresului fizic și financiar al investiției sau a rezultatelor generate. Prin urmare, analiza prezentată în cele ce urmează se concentrează asupra dificultăților și blocajelor întâmpinate în procesul de pregătire a proiectului și în etapa incipientă de implementare, precum și asupra provocărilor și riscurilor anticipate de actorii implicați, care pot influența implementarea și atingerea rezultatelor preconizate în etapele următoare.

Constatări prezentate în continuare se bazează în principal pe analiza documentelor relevante, pe rezultatele sondajului realizat în rândul instituțiilor implicate în implementarea și utilizarea



rezultatelor intervenției și pe informațiile colectate în cadrul interviurilor cu actorii cheie implicați în pregătirea și viitoarea implementare a investiției.

Complexitatea investiției ca factor generator de risc

Investiția aferentă RSO 1.2 din Prioritatea 2 se diferențiază de alte intervenții de digitalizare finanțate prin programele regionale prin faptul că nu urmărește finanțarea unor proiecte individuale ale autorităților publice locale, ci dezvoltarea unei infrastructuri digitale regionale integrate, bazate pe un cloud regional și pe un set comun de aplicații și servicii digitale. Această abordare se caracterizează astfel printr-un grad ridicat de complexitate tehnică și instituțională și presupune implicarea unui număr mare de actori, respectiv Serviciul de Telecomunicații Speciale (STS), cele șase consilii județene din regiune, și, ulterior, autoritățile publice locale care urmează să utilizeze soluțiile dezvoltate. Spre deosebire de alte intervenții de digitalizare implementate prin apeluri competitive, Prioritatea 2 finanțează o operațiune de importanță strategică, care urmărește realizarea unui centru regional de date și dezvoltarea unei platforme integrate de servicii digitale pentru cele 452 de administrații publice locale din regiunea Nord-Vest.

Literatura privind transformarea digitală a administrației publice evidențiază faptul că proiectele bazate pe infrastructuri digitale comune și interoperabile prezintă un nivel de complexitate instituțională semnificativ mai ridicat decât proiectele individuale de digitalizare, deoarece presupun coordonarea simultană a unor organizații cu niveluri diferite de maturitate digitală, standardizarea proceselor și dezvoltarea unor mecanisme comune de guvernare și securitate. În acest context, complexitatea investiției nu constituie doar o caracteristică a proiectului, ci reprezintă unul dintre principalii factori generatori de risc pentru implementare.

Prin urmare, succesul investiției depinde de coordonarea eficientă a unui număr mare de instituții, de armonizarea proceselor administrative și de dezvoltarea unor soluții digitale capabile să răspundă unor nevoi diverse. Această complexitate reprezintă un element care diferențiază proiectul de alte intervenții de digitalizare și constituie, în sine, o sursă potențială de dificultăți în implementare.

Blocaje administrative și instituționale

Informațiile colectate în cadrul interviurilor desfășurate în contextul prezentei evaluări indică faptul că procesul de coordonare între actorii implicați și procesul de documentare a informațiilor necesare fundamentării proiectului au reprezentat principalele provocări în etapa de pregătire a proiectului. Complexitatea modelului de guvernare asociat investiției a presupus armonizarea nevoilor și intereselor unui număr mare de parteneri instituționali, cu niveluri diferite de capacitate administrativă și digitală. Potrivit interviurilor desfășurate cu AM PR NV și CJ Bistrița-Năsăud, pregătirea proiectului a inclus, în primă fază, elaborarea unei analize de business, structurată pe analiza proceselor. Au fost selectate 16 unități administrativ-teritoriale, reprezentative pentru diferite tipuri de localități din regiune, respectiv municipii reședință de județ, orașe și comune situate în zone urbane funcționale. În urma analizei inițiale au fost identificate 518 procese, ulterior reduse la 327 în urma unei etape de rafinare și standardizare, iar apoi, printr-o analiză multicriterială, au fost selectate 92 de procese pentru digitalizare, acestea acoperind circa 80% din volumul actual de activitate administrativă.



Rezultatele interviurilor indică faptul că dificultățile administrative au fost generate de amploarea procesului de coordonare necesar armonizării cerințelor formulate de instituții cu profiluri și niveluri diferite de dezvoltare. Din această perspectivă, blocajele administrative reflectă în principal complexitatea procesului de guvernare al investiției și nu lipsa capacității instituționale a parteneriatului.

Un element suplimentar care a influențat etapa de pregătire este reprezentat de complexitatea procedurilor de achiziție publică asociate proiectului. Ulterior semnării contractului de finanțare, elaborarea documentației tehnice pentru furnizarea de servicii pentru implementarea Portalului de Servicii Electronice Integrate pentru Cetățeni și Mediul de Afaceri (PSEI-CMA), aflată în responsabilitatea CJ Bistrița-Năsăud, a presupus numeroase consultări și revizuri succesive, caietul de sarcini fiind modificat în repetate rânduri pentru integrarea observațiilor formulate de parteneri. În paralel, procesul de achiziție asociat dezvoltării soluției digitale a generat un volum ridicat de solicitări de clarificări din partea potențialilor ofertanți, ceea ce indică atât complexitatea ridicată a cerințelor tehnice, cât și nivelul de incertitudine asociat specificațiilor funcționale. În același timp, au apărut incertitudini privind integrarea unor soluții informatice existente la nivel regional și potențiale riscuri asociate dublei finanțări, aspecte care au impus realizarea unor verificări și analize tehnice suplimentare. În mod specific, la momentul realizării interviurilor, existau incertitudini legate de prevederile Caietului de Sarcini și achiziție, CJ Bistrița-Năsăud temându-se că vor exista probleme cu preluarea și scalarea aplicației de urbanism implementate de CJ Cluj (deși CJ Cluj și-a exprimat disponibilitatea de a pune la dispoziție aplicația pentru întreaga regiune, există incertitudini legate de eventuale restricții legale sau din partea furnizorilor care au dezvoltat aplicația).

Panelul de experți a confirmat că procedurile de achiziție publică reprezintă unul dintre principalele riscuri asociate proiectelor complexe de digitalizare, atât prin durata acestora, cât și prin necesitatea definirii unor specificații tehnice suficient de detaliate pentru a evita contestațiile și dificultățile din etapa de implementare.

De asemenea, panelul de experți a evidențiat că una dintre principalele dificultăți în implementarea proiectului este colaborarea insuficientă dintre instituțiile responsabile de implementarea investiției și actorii regionali care dețin deja expertiză în domeniul transformării digitale. Regiunea dispune de structuri funcționale, precum Centrele Europene de Inovare Digitală, care oferă servicii de evaluare a maturității digitale, dezvoltare a competențelor și sprijin pentru autoritățile publice locale, însă aceste resurse nu sunt valorificate într-o măsură suficientă în implementarea investiției. Totodată, panelul a evidențiat existența unor bariere legislative și a unei implicări limitate a utilizatorilor finali în definirea cerințelor funcționale ale soluțiilor digitale, aspecte care pot afecta eficiența implementării și gradul de adaptare a serviciilor dezvoltate la nevoile beneficiarilor.

Blocaje tehnice

În ceea ce privește provocările anticipate, rezultatele sondajului și interviurilor indică faptul că principalele provocări asociate investiției sunt de natură tehnică, fiind asociate dezvoltării și operaționalizării soluției informatice integrate. Analiza benchmarking și literatura de specialitate indică faptul că interoperabilitatea reprezintă una dintre principalele provocări ale administrației digitale în România, nivelul redus al reutilizării datelor între instituții fiind reflectat și de performanțele scăzute înregistrate pentru indicatorul DESI privind formularele precompletate. Astfel, dificultățile



tehnice identificate în cadrul proiectului reflectă provocări structurale existente la nivelul întregului sistem administrativ.

Un prim aspect îl reprezintă nivelul redus de standardizare și interoperabilitate a sistemelor informatice existente la nivelul administrațiilor publice locale. În cadrul interviului desfășurat cu CJ Bistrița-Năsăud, a fost evidențiat faptul că infrastructura hardware și software utilizată de UAT-uri este foarte diversă, existând soluții dezvoltate de furnizori diferiți și modele distincte de organizare a bazelor de date. Această situație complică atât integrarea aplicațiilor existente, cât și procesul de migrare și armonizare a datelor.

Rezultatele sondajului confirmă aceste constatări. Integrarea sistemelor IT existente cu noile servicii și produse digitale care vor fi dezvoltate și implementate după operaționalizarea centrului de date reprezintă provocarea tehnică menționată cel mai frecvent de respondenți (10 din 11 respondenți). De asemenea, standardizarea proceselor necesare pentru adoptarea serviciilor și integrarea centrului de date este percepută de către șapte respondenți ca una dintre principalele provocări tehnice asociate implementării proiectului.

Un alt element care poate afecta semnificativ implementarea investiției, este reprezentat de procesul de migrare și armonizare a datelor. Informațiile colectate în cadrul interviurilor evidențiază faptul că administrațiile publice locale utilizează în prezent structuri diferite ale bazelor de date și aplicații dezvoltate de furnizori diferiți, ceea ce presupune operațiuni complexe de conversie, validare și integrare a informațiilor. Gestionarea procesului de migrare a datelor este identificată și de respondenții la sondaj ca una dintre provocările tehnice relevante pentru implementarea proiectului.

O provocare suplimentară este reprezentată de asigurarea interoperabilității cu sistemele informatice naționale existente. Potrivit informațiilor colectate în cadrul interviurilor, funcționarea eficientă a portalului regional depinde de integrarea cu numeroase platforme și sisteme naționale, precum Ghiseul.ro, ANAF, ANCPi sau DRPCIV. În măsura în care aceste interconectări presupun dezvoltări tehnice suplimentare sau depind de instituții externe proiectului, există riscul apariției unor întârzieri sau limitări care nu se află în controlul direct al beneficiarilor. În plus, dependența față de sisteme externe proiectului introduce un grad suplimentar de incertitudine, întrucât ritmul implementării poate fi influențat de factori aflați în afara controlului beneficiarilor investiției.

Totodată, respondenții la sondaj, dar și reprezentanții STS au identificat asigurarea securității cibernetice, protecția datelor și continuitatea operațională ca provocări tehnice relevante pentru implementarea și funcționarea infrastructurii digitale. Aceste aspecte sunt inerente unei investiții care urmărește centralizarea și interoperabilitatea unui volum foarte mare de date și servicii publice și necesită măsuri adecvate de securitate și management al riscurilor pe întreaga durată de implementare și operare.

Blocaje asociate capacității administrative și adoptării soluțiilor digitale

Analiza evidențiază faptul că succesul investiției depinde nu doar de dezvoltarea infrastructurii și a aplicațiilor informatice, ci și de gradul de adoptare a acestora de către utilizatori, fapt confirmat și de recenzia literaturii de specialitate, prezentată în capitolul 3 din prezentul raport. Astfel, informațiile colectate prin interviuri și sondaj indică rezistența la schimbarea ca unul dintre riscurile importante intervenției. În cadrul interviului cu CJ Bistrița-Năsăud, s-a subliniat că schimbarea modului de lucru al



funcționarilor publici și trecerea la procese complet digitalizate vor necesita activități consistente de instruire, comunicare și management al schimbării. În mod similar, literatura de specialitate evidențiază faptul că succesul proiectelor de transformare digitală depinde în mare măsură de capacitatea instituțiilor de a adapta procesele organizaționale și de a susține adoptarea noilor tehnologii de către utilizatori.

În același timp, amploarea și complexitatea investiției trebuie analizate în raport cu perioada disponibilă pentru implementare. Interviuurile realizate evidențiază faptul că dezvoltarea și testarea soluției informatice, migrarea datelor, integrarea cu sistemele existente și instruirea utilizatorilor trebuie realizate într-un interval de timp limitat raportat la dimensiunea proiectului. În aceste condiții, eventualele întârzieri generate în etapele de achiziție, dezvoltare sau integrare tehnică pot produce efecte cumulative asupra calendarului general de implementare.

Panelul de experți a subliniat, de asemenea, că un obstacol important îl reprezintă nivelul neuniform de maturitate digitală al autorităților publice locale și capacitatea administrativă diferită a acestora. În lipsa unor mecanisme permanente de sprijin și a unei abordări diferențiate a beneficiarilor, există riscul ca infrastructura digitală să fie utilizată sub potențialul său. Experiența Centrului European de Inovare Digitală și lecțiile desprinse din implementarea proiectului similar din Provincia Autonomă Bolzano - Tirolul de Sud evidențiază faptul că investițiile în infrastructuri digitale trebuie însoțite de evaluarea sistematică a nevoilor beneficiarilor, dezvoltarea competențelor, managementul schimbării și mecanisme continue de asistență tehnică, pentru a reduce riscurile asociate implementării și pentru a facilita utilizarea efectivă a serviciilor digitale dezvoltate.

Factori externi care pot influența implementarea

Pe lângă provocările administrative și tehnice, rezultatele sondajului evidențiază existența unor factori contextuali care pot influența implementarea investiției. Printre factorii percepuți ca favorabili implementării se numără existența planurilor și strategiilor regionale și locale existente privind digitalizarea, precum și disponibilitatea unor soluții IT integrate capabile să răspundă nevoilor diversificate ale autorităților locale implicate.

În schimb, respondenții asociază mai frecvent cu dificultăți cadrul legislativ național în domeniul digitalizării sectorului public, regulile privind achizițiile publice, disparitățile teritoriale și influența unor factori externi, precum evoluțiile pieței internaționale și crizele internaționale (disponibilitatea materialelor, costurile energiei etc.). Aceste elemente nu depind direct de implementarea proiectului, însă pot afecta ritmul și condițiile de realizare a investiției și capacitatea actorilor implicați de a valorifica pe deplin oportunitățile oferite de proiect.

Rezultatele focus grupului au confirmat în mare măsură constatările formulate în urma interviurilor și a sondajului. Participanții au apreciat că principalele provocări ale implementării nu sunt generate de dezvoltarea infrastructurii cloud în sine, ci de integrarea unui număr foarte mare de sisteme informatice existente, caracterizate prin niveluri diferite de maturitate digitală și standardizare. De asemenea, participanții au subliniat că succesul investiției va depinde de capacitatea administrațiilor locale de a adapta procesele interne și de a asigura o implicare activă a utilizatorilor pe parcursul procesului de implementare.

Evaluarea intensității și gestionarea principalelor blocaje

Pentru a permite prioritizarea și monitorizarea riscurilor care pot influența eficiența implementării, blocajele identificate prin analiza documentară, interviuri, sondajul de opinie, focus grup și panelul de experți au fost sistematizate în matricea de mai jos. Evaluarea probabilității și a impactului blocajelor identificate reflectă stadiul proiectului la momentul realizării evaluării, existând posibilitatea ca aceasta să fie actualizată pe parcursul implementării, în funcție de evoluția procedurilor de achiziție, a activităților de dezvoltare, testare, migrare, integrare și operaționalizare.

Pentru a permite prioritizarea și monitorizarea riscurilor care pot influența eficiența implementării, blocajele identificate prin analiza documentară, interviuri, sondaj, focus grup și panelul de experți au fost sistematizate în matricea de mai jos. Evaluarea probabilității și a impactului are un caracter prospectiv și reflectă stadiul proiectului la momentul realizării evaluării, urmând să fie actualizată pe parcursul implementării, în funcție de evoluția procedurilor de achiziție, a activităților de dezvoltare, testare, migrare, integrare și operaționalizare.

Nivelurile utilizate pentru evaluarea blocajelor în matricea de mai jos au următoarea semnificație:

- probabilitate ridicată - blocajul este deja manifestat sau există indicii consistente că se poate materializa;
- probabilitate medie - blocajul este plauzibil, însă materializarea sa depinde de evoluția implementării și de eficacitatea măsurilor preventive;
- impact ridicat - materializarea blocajului poate genera întârzieri semnificative, costuri suplimentare, reducerea funcționalităților sau afectarea utilizării soluțiilor;
- impact mediu - efectele pot fi gestionate în cadrul proiectului, dar necesită intervenții, resurse și monitorizare suplimentară.

Blocaj	Tip blocaj	Probabilitate	Impact	Actor responsabil	Măsurile de diminuare	Termen
Complexitatea procedurilor de achiziție publică și riscul întârzierilor, clarificărilor sau contestațiilor	Procedural	Ridicată	Ridicat	Liderul parteneriatului/ CJ Bistrița-Năsăud; AM PR NV; partenerii implicați în validarea cerințelor	Revizuirea și validarea tehnică și juridică a documentației; clarificarea cerințelor funcționale; consultarea pieței; calendar detaliat al achiziției; mecanism rapid de soluționare a neclarităților; monitorizarea etapelor critice	Imediat și pe întreaga durată a procedurilor de achiziție și contractare
Migrarea, curățarea, validarea și armonizarea datelor provenite din sisteme eterogene	Tehnic / operațional	Ridicată	Ridicat	Furnizorul soluției; STS; CJ și UAT-urile beneficiare	Inventarierea bazelor de date; evaluarea calității datelor; definirea standardelor și regulilor de migrare; proiecte-pilot; copii de siguranță; testarea migrării; validarea datelor de către instituțiile sursă; plan de revenire în caz de eșec.	Înainte de dezvoltării complete; în etapa de testare și înainte de operaționalizare
Interoperabilitatea redusă a sistemelor existente și dependența de sisteme informatice	Tehnic / interinstituțional	Ridicată	Ridicat	STS; furnizorul soluției; liderul parteneriatului; instituțiile care administrează sistemele externe; CJ/UAT	Cartografierea sistemelor și interfețelor; definirea unei arhitecturi comune de interoperabilitate; utilizarea standardelor; acorduri și protocoale interinstituționale; testarea timpurie a integrărilor; planificarea unor	În etapa de proiectare tehnică, dezvoltare și testare; anterior lansării

Blocaj	Tip blocaj	Probabilitate	Impact	Actor responsabil	Măsurile de diminuare	Termen
externe sau naționale					soluții alternative pentru integrările dependente de terți.	
Dificultăți în standardizarea și aplicarea unitară a proceselor administrative	Organizațional / funcțional	Medie-ridicată	Ridicat	Liderul parteneriatului; CJ; UAT-uri; furnizorul soluției	Validarea proceselor standardizate cu utilizatorii; definirea variantelor și excepțiilor justificate; documentarea responsabilităților; pilotarea proceselor; revizuirea fluxurilor pe baza feedback-ului; mecanism de aprobare a modificărilor.	Înainte de configurarea finală și în etapa pilot; revizuire periodică după lansare
Riscuri privind securitatea cibernetică, protecția datelor și continuitatea operațională	Tehnic / juridic / operațional	Medie	Ridicat	STS; responsabilul cu protecția datelor; furnizorul soluției; CJ/UAT	Analize de risc și impact; securitate prin proiectare; control al accesului și autentificare; criptare; audit; testare de penetrare; planuri de continuitate și recuperare; proceduri de notificare și răspuns la incidente; instruirea personalului	Începând cu proiectarea soluției și continuu pe durata operării
Capacitate administrativă și IT neuniformă la nivelul UAT-urilor, inclusiv deficit de personal specializat	Instituțional / resurse umane	Ridicată	Ridicat	CJ și UAT-uri; liderul parteneriatului; AM PR NV; STS, în limitele atribuțiilor	Evaluarea maturității și a necesarului de sprijin; echipe sau puncte locale de contact; mecanism regional de asistență tehnică și funcțională; suport centralizat; ghiduri și proceduri; alocarea resurselor umane necesare; sprijin diferențiat pentru UAT-urile cu capacitate redusă	Înainte de pilotării și continuu în etapele de operaționalizare și extindere
Competențe digitale insuficiente ale personalului și rezistență la schimbarea modului de lucru	Organizațional / resurse umane	Ridicată	Ridicat	CJ și UAT-uri; liderul parteneriatului; furnizorul soluției; responsabilii de resurse umane	Analiza nevoilor de formare; programe diferențiate pentru personal tehnic, administrativ, management și relații cu publicul; instruire practică; utilizatori-cheie și formatori interni; materiale video și manuale; sesiuni de recapitulare; monitorizarea utilizării sistemului	Înainte de testări și lansării; continuu în primele etape de utilizare
Adoptarea insuficientă a serviciilor de către instituții și funcționarii publici	Organizațional / funcțional	Medie-ridicată	Ridicat	Liderul parteneriatului; CJ; UAT-uri; managementul instituțiilor beneficiare	Plan de management al schimbării; implicarea utilizatorilor în testare; stabilirea responsabilităților interne; integrarea soluțiilor în procedurile de lucru; indicatori de utilizare; suport operațional; colectarea și soluționarea feedback-ului	Începând cu etapa pilot și continuu după lansare
Adoptarea insuficientă a serviciilor de	Social / operațional	Medie	Ridicat	CJ și UAT-uri; liderul parteneriatului;	Elaborarea unei strategii regionale de comunicare; testarea serviciilor cu	Înainte de testări și

Blocaj	Tip blocaj	Probabilitate	Impact	Actor responsabil	Măsurile de diminuare	Termen
către cetățeni și mediul de afaceri				AM PR NV; structurile de comunicare	utilizatori; simplificarea interfețelor; ghiduri și tutoriale; puncte de informare; helpdesk; alternative asistate pentru persoanele cu competențe digitale reduse; colectarea feedback-ului și îmbunătățirea serviciilor	lansării; continuu după operaționalizare și extindere
Comunicarea insuficientă sau necoordonată către public și utilizatorii finali	Comunicare / organizațional	Ridicată în lipsa unor măsuri dedicate	Mediu-ridicat	AM PR NV; liderul parteneriatului; STS pentru informațiile tehnice relevante; CJ și UAT-uri	Strategie și calendar comun de comunicare; mesaje unitare; portal regional și site-uri instituționale; social media; materiale video și ghiduri; campanii înaintea testării, lansării și extinderii; indicatori de monitorizare a informării și utilizării	Elaborarea strategiei înaintea testării; implementare înaintea lansării și continuu ulterior
Coordonarea insuficientă între actorii implicați și întârzieri în luarea deciziilor	Guvernanță / instituțional	Medie	Ridicat	Liderul parteneriatului; AM PR NV; STS; CJ și UAT-uri	Grup regional de lucru; structură clară de responsabilități; proceduri de escaladare și soluționare a blocajelor; reuniuni periodice; registru comun de riscuri și decizii; raportare asupra progresului.	Imediat și continuu pe întreaga perioadă de implementare
Calendar insuficient în raport cu complexitatea dezvoltării, integrării, migrării și testării	Management de proiect	Medie-ridicată	Ridicat	Liderul parteneriatului; furnizorul soluției; STS; AM PR NV	Planificare pe etape și jaloane; prioritizarea funcționalităților critice; introducerea rezervelor de timp; monitorizarea drumului critic; pilotare graduală; planuri de recuperare a întârzierilor	La începutul implementării și actualizare lunară/trimestrială

Matricea indică faptul că blocajele cu nivelul cel mai ridicat de intensitate sunt cele asociate achizițiilor publice, interoperabilității, migrării și calității datelor, capacității administrative și IT a UAT-urilor, competențelor personalului și coordonării procesului de schimbare organizațională. Aceste riscuri sunt interdependente: întârzierile achiziției reduc timpul disponibil pentru dezvoltare și testare, dificultățile de interoperabilitate și migrare pot întârzi operaționalizarea, iar capacitatea administrativă redusă poate afecta validarea, utilizarea și extinderea soluțiilor. În consecință, se recomandă integrarea matricei într-un registru operațional de riscuri, actualizat periodic de structura de coordonare a proiectului. Pentru fiecare risc ar trebui urmărite cel puțin evoluția probabilității și impactului, stadiul măsurilor de diminuare, responsabilul desemnat, termenul, eventualele întârzieri și necesitatea escaladării către nivelul decizional competent.

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

ÎE 4. Care sunt schimbările așteptate în ceea ce privește modalitatea de gestionare a activității și a fluxului de lucru de către instituțiile beneficiare în urma finanțării?

Această întrebare de evaluare urmărește să identifice schimbările preconizate în modul de organizare și desfășurare a activității instituțiilor beneficiare ca urmare a implementării proiectului „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest”. Analiza vizează măsura în care investiția este de natură să contribuie la optimizarea proceselor administrative, îmbunătățirea fluxurilor de lucru, reducerea activităților manuale și creșterea eficienței operaționale a administrațiilor publice locale din regiune.

Analiza urmărește evaluarea schimbărilor așteptate pe baza caracteristicilor intervenției și a percepțiilor actorilor implicați. Constatările se bazează pe triangularea informațiilor provenite din analiza documentară, inclusiv documentația tehnică aferentă Portalului de Servicii Electronice Integrate pentru Cetățeni și Mediul de Afaceri (PSEI-CMA), rezultatele sondajului realizat în rândul instituțiilor implicate în proiect și informațiile colectate prin interviurile desfășurate cu Autoritatea de Management, Serviciul de Telecomunicații Speciale și Consiliul Județean Bistrița-Năsăud și focus grupul de validare a constatărilor.

Analiza urmărește în principal trei dimensiuni: schimbările așteptate în organizarea și gestionarea fluxurilor de lucru interne, schimbările anticipate în relația administrației publice cu cetățenii și mediul de afaceri și contribuția preconizată a investiției la creșterea eficienței și capacității administrative a instituțiilor beneficiare.

Având în vedere stadiul actual de implementare a proiectului, schimbările analizate în cadrul acestei întrebări de evaluare au caracter preconizat. Acestea rezultă din funcționalitățile prevăzute în documentația tehnică, din procesele selectate pentru digitalizare și din percepțiile actorilor implicați, fără a reprezenta efecte deja produse sau validate prin utilizarea efectivă a platformei. Gradul în care schimbările anticipate se vor materializa va putea fi evaluat după dezvoltarea, testarea și operaționalizarea soluțiilor informatice și după integrarea acestora în activitatea curentă a instituțiilor beneficiare.

Situația actuală și necesitatea schimbării

Proiectul finanțat în cadrul OS 1.2 a pornit de la nevoia de reducere a decalajelor digitale existente atât între Regiunea Nord-Vest și media europeană, cât și între autoritățile publice din interiorul regiunii, de creștere a interoperabilității între sistemele informatice utilizate de administrația publică, consolidare a securității cibernetice și eficientizare a modului de administrare a infrastructurilor și datelor publice.

Analiza statistică și analiza benchmarking prezentate în capitolele anterioare confirmă existența acestor nevoi la nivel sistemic. România continuă să înregistreze performanțe inferioare mediei Uniunii Europene în ceea ce privește utilizarea serviciilor de e-guvernare, gradul de digitalizare a serviciilor publice și reutilizarea datelor între instituții, ceea ce evidențiază faptul că problemele identificate la nivelul administrațiilor locale din regiunea Nord-Vest reflectă provocări structurale ale



administrației publice din România. În acest context, investiția urmărește nu doar dezvoltarea unei noi infrastructuri digitale, ci și transformarea modului de organizare și furnizare a serviciilor publice.

Informațiile incluse în documentația de atribuire aferentă achiziției serviciilor pentru dezvoltarea Portalului de Servicii Electronice Integrate pentru Cetățeni și Mediul de Afaceri evidențiază existența unor limitări structurale ale modului actual de organizare și furnizare a serviciilor publice la nivelul autorităților locale din regiunea Nord-Vest. Potrivit Caietului de Sarcini, procesele administrative sunt în prezent fragmentate, bazate într-o măsură importantă pe documente în format fizic și pe prelucrări manuale, fiind susținute de sisteme informatice dezvoltate în tehnologii diferite și, în multe cazuri, insuficient integrate între ele.

De asemenea, interacțiunea digitală cu cetățenii și mediul de afaceri este limitată, neexistând un punct unic de acces la serviciile publice digitale, mecanisme integrate de urmărire a solicitărilor sau instrumente care să permită monitorizarea performanței serviciilor furnizate. În multe cazuri, procesele administrative implică transferuri succesive de documente între compartimente, introducerea repetată a acelorași informații și verificări realizate manual.

Analiza de business realizată în etapa de pregătire a proiectului a identificat și documentat 518 procese operaționale la nivelul celor 16 autorități publice locale selectate ca parte a grupului țintă pentru prima etapă pilot a proiectului. În urma procesului de standardizare au fost definite 327 de procese standardizate, dintre care 92 au fost selectate pentru digitalizare prioritară, acestea acoperind aproximativ 80% din volumul activității administrative desfășurate în prezent de instituțiile implicate.

Schimbările așteptate în gestionarea activității și a fluxurilor de lucru

La modul general, schimbarea așteptată constă în trecerea de la procese administrative fragmentate, preponderent manuale și diferențiate între instituții, la procese standardizate, digitalizate și gestionate într-un sistem integrat la nivel regional. În opinia STS, Centrul Regional de Date Nord-Vest va crea cadrul necesar pentru furnizarea unor servicii digitale moderne și interoperabile, va facilita schimbul de informații între instituții, va contribui la reducerea birocrăției și va permite optimizarea costurilor asociate administrării infrastructurilor IT locale. În același timp, proiectul va susține dezvoltarea unor servicii publice digitale mai accesibile și mai eficiente pentru cetățeni și mediul de afaceri. Aceste beneficii au fost confirmate și în cadrul focus grupului organizat ca parte a procesului de validare a constatărilor evaluării.

Această schimbare reprezintă principalul mecanism prin care investiția este așteptată să contribuie la atingerea obiectivului specific al RSO 1.2 privind dezvoltarea serviciilor publice digitale. Din perspectiva teoriei schimbării, infrastructura cloud și portalul regional reprezintă condițiile necesare pentru reorganizarea proceselor administrative, însă efectele asupra eficienței instituționale vor apărea numai în măsura în care instituțiile beneficiare vor adapta modul de lucru la noile fluxuri digitale.

În forma sa preconizată, portalul regional și infrastructura asociată Centrului Regional de Date vor permite gestionarea electronică a întregului ciclu de viață al solicitărilor depuse de cetățeni și mediul de afaceri, de la depunerea cererii și validarea documentelor până la procesarea, aprobarea și comunicarea rezultatului final. În locul circulației documentelor în format fizic între compartimente și



instituții, fluxurile vor fi gestionate electronic prin intermediul unor proceduri predefinite și configurabile.

Un element central al transformării îl reprezintă introducerea unor fluxuri de lucru standardizate și automatizate. Potrivit documentației tehnice, sistemul va permite definirea, monitorizarea și administrarea fluxurilor de lucru utilizând standarde BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation), alocarea automată a sarcinilor, transmiterea notificărilor către utilizatori și monitorizarea în timp real a stadiului fiecărei solicitări. În acest mod, activitățile administrative vor deveni mai transparente, mai ușor de urmărit și mai puțin dependente de intervenții manuale.

Literatura de specialitate privind transformarea digitală a administrației publice evidențiază faptul că standardizarea proceselor reprezintă unul dintre principalii factori care determină creșterea eficienței organizaționale, deoarece reduce variațiile dintre instituții, limitează activitățile redundante și facilitează interoperabilitatea sistemelor informatice. În acest sens, utilizarea unor fluxuri modelate unitar constituie una dintre cele mai importante schimbări organizaționale anticipate prin proiect.

Totodată, investiția este așteptată să conducă la o creștere a gradului de interoperabilitate între instituții și sisteme informatice. Atât caietul de sarcini pentru dezvoltarea și implementarea soluției informatice PSEI-CMA, cât și interviurile realizate evidențiază faptul că soluția propusă va permite integrarea cu registre și platforme naționale relevante, reducând necesitatea solicitării de documente și informații de la cetățeni și facilitând schimbul automat de date între instituții. În consecință, fluxurile de lucru vor deveni mai puțin dependente de verificări manuale și de transferul fizic sau informal al documentelor.

În plus, schimbul automat de date între instituții este așteptat să contribuie la aplicarea principiului „once only”, conform căruia cetățenii și întreprinderile nu trebuie să furnizeze în mod repetat aceleași informații administrației publice. Această schimbare este deosebit de relevantă în contextul în care analiza statistică a evidențiat performanțele reduse ale României în ceea ce privește reutilizarea datelor și formularele precompletate.

Interviurile realizate cu reprezentanții Consiliului Județean Bistrița-Năsăud confirmă faptul că unul dintre obiectivele principale ale investiției este standardizarea proceselor administrative și reducerea variațiilor existente între diferitele autorități locale. În acest sens, proiectul urmărește nu doar digitalizarea unor servicii individuale, ci și transformarea modului de organizare a activității administrative la nivel regional.

Pe termen mediu și lung, se preconizează extinderea utilizării către alte unități administrativ-teritoriale (UAT) din regiune, pe lângă cele 16 UAT-uri incluse în etapa inițială a proiectului, ca urmare a unui alt apel de proiecte ce urmează a fi lansat la nivelul PR NV, în cadrul P2. Această abordare va permite uniformizarea proceselor administrative și digitalizarea serviciilor publice la nivel regional, contribuind la creșterea eficienței și accesibilității pentru toți beneficiarii. În acest sens, soluția informatică ce urmează a fi implementată (PSEI-CMA), este concepută cu un caracter scalabil și extensibil, depășind sfera de utilizare a celor 16 autorități publice locale. Platforma va deservi întreaga Regiune de Dezvoltare Nord-Vest, asigurând un cadru unitar pentru furnizarea serviciilor publice electronice.

Conform rezultatelor panelului de experți, caracterul scalabil al soluției reprezintă unul dintre principalele avantaje ale investiției, întrucât permite valorificarea experienței acumulate în etapa pilot și extinderea ulterioară către toate administrațiile publice locale din regiune, fără dezvoltarea unor soluții informatice independente la nivelul fiecărei instituții.

Constatările rezultate din panelul de experți confirmă faptul că principalele schimbări generate de investiție sunt de natură organizațională și managerială, depășind simpla modernizare a infrastructurii informatice. Experții consultați au evidențiat că dezvoltarea Centrului Regional de Date are potențialul de a modifica modul în care autoritățile publice locale gestionează informațiile, furnizează serviciile publice și colaborează între ele, prin utilizarea unor servicii digitale comune, standardizarea proceselor și creșterea interoperabilității. În acest context, investiția poate contribui la reducerea activităților administrative redundante, la îmbunătățirea accesului la informații și la eficientizarea fluxurilor interne de lucru, cu condiția ca instituțiile beneficiare să își adapteze procesele organizaționale și să dezvolte competențele necesare utilizării noilor servicii digitale.

Exemple de schimbări anticipate la nivelul fluxurilor administrative

Documentația tehnică aferentă PSEI-CMA permite concretizarea modului în care schimbările generale asociate digitalizării, standardizării și interoperabilității sunt așteptate să se reflecte în activitatea curentă a instituțiilor beneficiare. Funcționalitățile prevăzute nu vizează exclusiv transferul în format electronic al unor documente, ci reorganizarea unor fluxuri administrative complete, de la depunerea solicitării și verificarea informațiilor până la aprobare, plată, emiterea documentului și arhivarea operațiunilor.

Tabelul următor prezintă o serie de exemple de fluxuri care urmează să fie modificate. Situația actuală este formulată pe baza problemelor generale identificate în documentația proiectului - procese fragmentate, documente pe suport hârtie, prelucrări manuale, sisteme eterogene și nivel redus de interoperabilitate, iar schimbările prezentate au caracter anticipat, întrucât platforma nu este încă operațională.

Domeniu/flux	Situație actuală	Schimbare așteptată	Indicator posibil de monitorizare
Urbanism – certificate, autorizații și evidența documentațiilor de urbanism	Depunerea și verificarea documentelor se realizează în mare măsură manual; informațiile privind certificatele, autorizațiile, străzile și adresele pot fi păstrate în evidențe distincte; consultarea informațiilor geospațiale presupune operațiuni separate.	Depunerea și procesarea electronică a solicitărilor; evidență integrată pentru certificate, autorizații și documentații de urbanism; vizualizarea pe hartă a adreselor și imobilelor; integrarea cu nomenclatura stradală și cu platforme relevante; generarea automată a rapoartelor și centralizatoarelor.	Numărul și ponderea cererilor depuse online; timpul mediu de soluționare; numărul verificărilor realizate digital; numărul documentelor emise electronic; numărul accesărilor funcționalităților GIS.
Registru agricol - înscriere, modificare, radiere și eliberare de adeverințe	Datele privind gospodăriile, terenurile, animalele și bunurile pot fi gestionate în evidențe fragmentate; căutarea, corelarea și raportarea necesită operațiuni manuale;	Evidență electronică unitară; corelarea datelor privind persoane, terenuri, clădiri și taxe; depunerea online a cererilor; precompletarea datelor; emiterea automată a adeverințelor și raportare	Numărul operațiunilor realizate digital; numărul adeverințelor emise electronic; timpul mediu de eliberare; ponderea formularelor precompletate; numărul

Domeniu/flux	Situație actuală	Schimbare așteptată	Indicator posibil de monitorizare
	documentele sunt solicitate și emise frecvent în format fizic.	standardizată; integrare cu eTerra și alte sisteme relevante.	interogărilor automate ale altor sisteme.
Petiții și sesizări	Petițiile pot fi depuse prin canale diferite și gestionate prin registre sau circuite neintegrate; urmărirea stadiului și transmiterea răspunsurilor presupun intervenții manuale.	Depunerea online de pe orice dispozitiv; clasificarea automată pe categorii; localizarea pe hartă; atașarea fotografiilor; înregistrarea într-un registru electronic; transmiterea automată de notificări; urmărirea stadiului și comunicarea electronică a răspunsului.	Numărul și ponderea sesizărilor depuse online; timpul mediu de repartizare și soluționare; numărul notificărilor automate; ponderea petițiilor soluționate în termen; gradul de satisfacție al utilizatorilor.
Managementul documentelor și aprobărilor interne	Documentele circulă pe hârtie sau prin e-mail; repartizarea, avizarea și aprobarea pot fi realizate manual; istoricul operațiunilor este dificil de urmărit unitar.	Înregistrare și repartizare electronică; asocierea automată cu fluxurile relevante; alocarea sarcinilor; aprobări electronice; notificări; arhivare; păstrarea istoricului complet al operațiunilor și monitorizarea în timp real a stadiului documentelor.	Numărul și ponderea documentelor procesate exclusiv digital; durata medie a circuitului de aprobare; numărul etapelor manuale eliminate; numărul documentelor arhivate electronic; ponderea documentelor pentru care poate fi urmărit complet traseul.
Patrimoniu – evidența și gestionarea obiectelor de patrimoniu	Informațiile privind obiectele de patrimoniu, documentele justificative, schimbările de statut și operațiunile financiar-contabile pot fi păstrate în evidențe diferite; urmărirea istoricului necesită verificări manuale.	Evidență electronică unitară a obiectelor de patrimoniu; atașarea documentelor; urmărirea ciclului de viață; înregistrarea transferurilor, concesiunilor, închirierilor, modernizărilor și reevaluărilor; afișarea istoricului complet și a fișei obiectului.	Numărul obiectelor de patrimoniu înregistrate digital; ponderea obiectelor cu istoric complet; timpul de identificare a documentelor asociate; numărul operațiunilor înregistrate electronic; numărul neconcordanțelor identificate.
Investiții – programarea și urmărirea proiectelor de investiții	Informațiile privind obiectivele, lucrările, contractele, devizele, sursele de finanțare și stadiile investițiilor pot fi gestionate în documente și aplicații separate.	Gestionarea integrată a proiectelor și obiectivelor de investiții; evidența contractelor, lucrărilor și devizelor; urmărirea termenelor și costurilor estimate și realizate; generarea automată a programelor, listelor de obiective și graficelor de investiții.	Numărul proiectelor urmărite în sistem; ponderea obiectivelor cu informații actualizate; diferența dintre costurile estimate și realizate; respectarea termenelor; timpul necesar generării rapoartelor.
Autorizații și activități comerciale	Depunerea documentelor, verificarea condițiilor, calcularea taxelor, vizarea și emiterea autorizațiilor presupun frecvent	Depunere online; precompletarea datelor solicitantului; configurarea și calculul automat al taxelor; verificarea electronică a informațiilor; plată online; semnarea și emiterea electronică	Numărul autorizațiilor solicitate și emise online; timpul mediu de procesare; ponderea plăților electronice;

Domeniu/flux	Situație actuală	Schimbare așteptată	Indicator posibil de monitorizare
Autorizații de acces auto	deplasarea solicitantului și verificări manuale. Verificarea calității solicitantului, a domiciliului, a datelor vehiculului și calcularea taxei presupun consultarea mai multor documente și baze de date.	a autorizațiilor; acces profesional pentru reprezentanții firmelor. Cerere depusă prin portal; preluarea datelor din cont; validarea datelor vehiculului prin integrarea cu DRPCIV; calcul automat al taxei; plata online; emiterea automată a facturii și dovezii plății; transmiterea cererii către structura competentă.	numărul documentelor preluate automat. Timpul mediu de emitere; numărul verificărilor automate; ponderea cererilor și plăților online; numărul autorizațiilor emise electronic.
Transport urban și taxi	Solicitările privind eliberarea, vizarea, prelungirea sau modificarea autorizațiilor sunt procesate prin fluxuri distincte și presupun furnizarea repetată a unor documente.	Integrarea mai multor tipuri de solicitări într-un flux comun; depunere online; verificarea datelor prin interogarea sistemelor ANAF, RAR, ASF, BAAR și MAI; plata electronică; emiterea și gestionarea digitală a autorizațiilor.	Numărul fluxurilor integrate; numărul cererilor procesate online; timpul mediu de soluționare; numărul interogărilor automate.
Infrastructură – avize pentru lucrări pe domeniul public	Cererile și documentele sunt depuse și transmise între compartimente prin circuite predominant manuale; coordonarea cu instituțiile și operatorii implicați poate fi dificil de urmărit.	Depunerea online; configurarea fluxului de avizare; transmiterea electronică între compartimente; încheierea și gestionarea protocoalelor interinstituționale; calcularea și plata taxelor; urmărirea aprobărilor și a termenelor.	Numărul avizelor solicitate online; timpul mediu de emitere; numărul etapelor realizate digital; ponderea avizelor emise în termen; numărul solicitărilor cu status urmărit electronic.
Ecologie și spații verzi	Evidențele privind spațiile verzi, arborii, mobilierul urban și solicitările cetățenilor pot fi păstrate separat; localizarea și prioritizarea intervențiilor presupun verificări în teren și centralizări manuale.	Bază de date geospațială unică; localizarea elementelor în GIS; registru electronic al spațiilor verzi; depunerea și gestionarea digitală a sesizărilor și cererilor; asocierea documentelor cu obiectele geospațiale; generarea de hărți și rapoarte.	Numărul elementelor inventariate în GIS; numărul solicitărilor procesate digital; timpul mediu de răspuns; numărul intervențiilor localizate geospațial; gradul de actualizare a registrului spațiilor verzi.
Asociații de proprietari	Comunicarea dintre primării, asociații și cetățeni se realizează prin documente, solicitări și canale separate; datele privind conducerea, situația financiară și documentele asociațiilor pot fi dificil de actualizat și verificat.	Platformă comună pentru schimbul de documente și mesagerie; avizier electronic; evidență actualizată a asociațiilor, conducerii și contractelor; gestionarea bilanțurilor și a documentelor de înființare sau modificare; monitorizarea unor indicatori financiar-contabili.	Numărul asociațiilor înregistrate și active în sistem; numărul documentelor transmise electronic; timpul mediu de actualizare a datelor; numărul interacțiunilor digitale; numărul rapoartelor generate.
Managementul locurilor de parcare	Evidența locurilor, permiselor, accesului, plăților și gradului de ocupare poate fi realizată prin aplicații sau registre distincte, fără o imagine integrată în timp real.	Gestionarea unitară a locurilor și tipurilor de parcare; controlul accesului; integrarea cu echipamente video, stații de acces și sisteme de plată; urmărirea permiselor și raportarea în timp real a utilizării și veniturilor.	Gradul de ocupare; numărul permiselor gestionate digital; ponderea plăților electronice; veniturile colectate; numărul

Domeniu/flux	Situație actuală	Schimbare așteptată	Indicator posibil de monitorizare
			accesărilor și ieșirilor monitorizate automat.

Exemplele indică faptul că schimbarea anticipată nu se limitează la înlocuirea documentelor pe hârtie cu documente electronice. În funcție de domeniu, aceasta presupune eliminarea unor introduceri repetate de date, automatizarea verificărilor, integrarea registrelor și bazelor de date, configurarea unor trasee unitare de aprobare, introducerea plăților și semnăturilor electronice, monitorizarea termenelor și crearea unei evidențe complete a operațiunilor.

De asemenea, documentația tehnică prevede o serie de funcționalități transversale care sunt așteptate să modifice mai multe categorii de fluxuri administrative:

- precompletarea datelor de identificare din profilul solicitantului;
- utilizarea conturilor personale și profesionale;
- depunerea și semnarea electronică a cererilor;
- plata online și sincronizarea cu sistemele ERP ale instituțiilor;
- integrarea cu registre și sisteme externe;
- configurarea cererilor și fluxurilor de către utilizatori-cheie non-tehnici;
- transmiterea automată a notificărilor;
- urmărirea stadiului solicitării;
- generarea și arhivarea electronică a documentelor;
- aplicarea unor reguli automate pentru verificarea datelor și completarea documentelor.

Aceste funcționalități sunt de natură să reducă numărul activităților repetitive și al transferurilor manuale de documente, să îmbunătățească trasabilitatea și să permită monitorizarea mai sistematică a performanței administrative. Totuși, realizarea acestor schimbări va depinde de configurarea efectivă a fluxurilor, de calitatea integrărilor și a datelor, de pregătirea personalului și de utilizarea curentă a platformei de către instituțiile beneficiare.

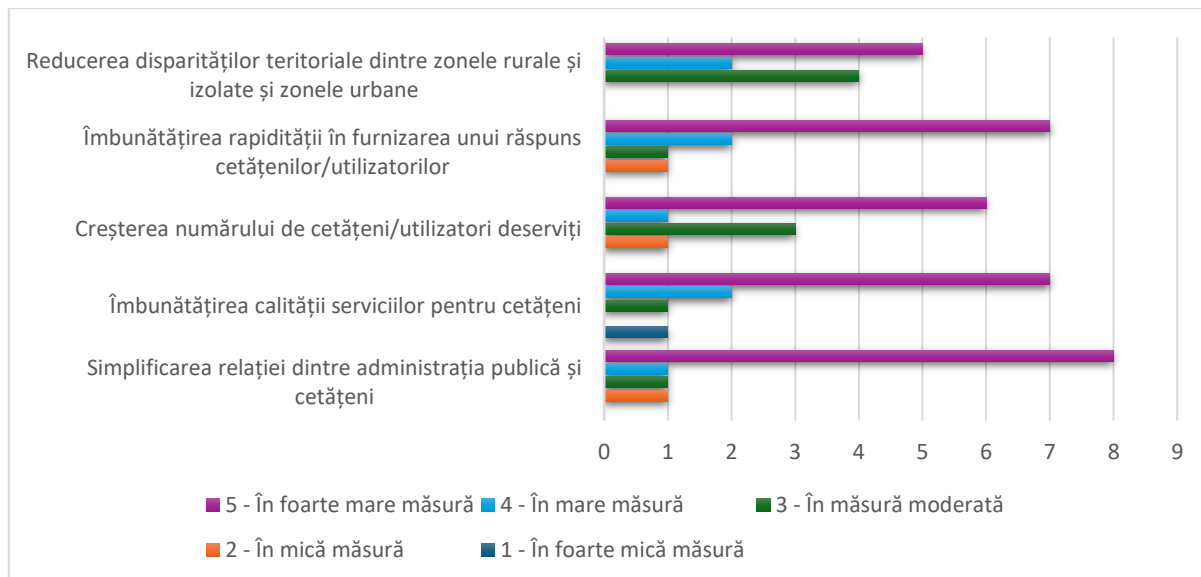
Schimbările așteptate în relația cu cetățenii și mediul de afaceri

O schimbare importantă așteptată în urma implementării proiectului se referă la relația dintre administrația publică și utilizatorii serviciilor. În acest sens, rezultatele sondajului evidențiază o percepție favorabilă asupra beneficiilor pe care investiția le poate genera pentru cetățeni și utilizatorii serviciilor publice.

Cel mai bine evaluat efect este simplificarea relației dintre administrația publică și cetățeni, opt dintre cei unsprezece respondenți apreciind că beneficiile generate vor fi foarte mari, iar un respondent considerând că acestea vor fi mari. De asemenea, îmbunătățirea calității serviciilor furnizate cetățenilor este evaluată foarte favorabil, șapte respondenți apreciind că beneficiile vor fi foarte mari și doi că acestea vor fi mari. În mod similar, majoritatea respondenților anticipează efecte importante asupra rapidității furnizării serviciilor și a soluționării solicitărilor, șapte respondenți apreciind că beneficiile vor fi foarte mari și doi că acestea vor fi mari. Totodată, respondenții consideră că investiția poate contribui la creșterea numărului de cetățeni și utilizatori deserviți și, într-o anumită măsură, la reducerea disparităților teritoriale în accesul la servicii publice digitale. Aceste rezultate indică faptul

că actorii implicați asociază implementarea proiectului cu o administrație mai accesibilă, mai eficientă și mai orientată către nevoile utilizatorilor.

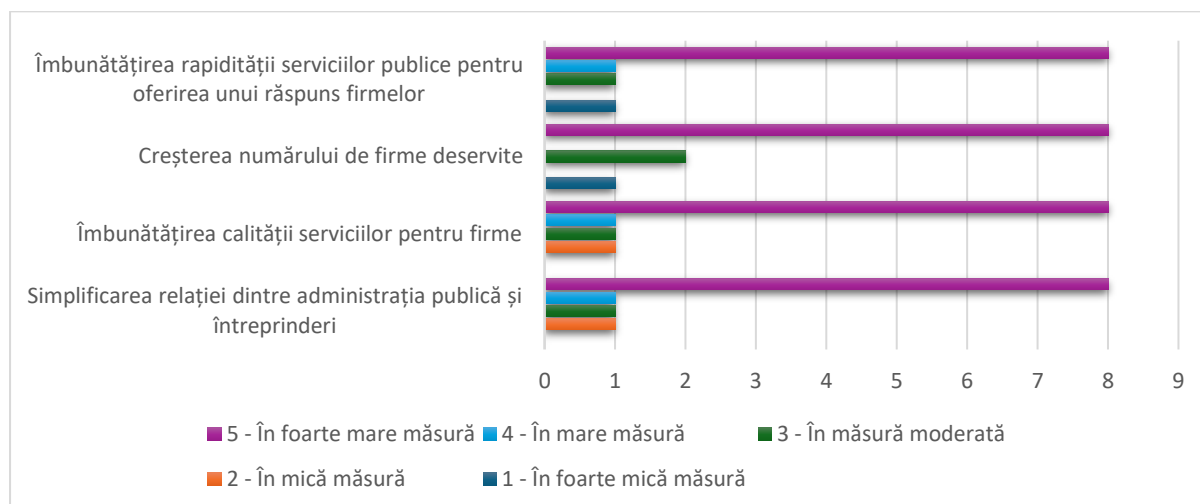
Figura nr. 9. Beneficiile anticipate ale intervenției pentru populația locală și furnizarea serviciilor



Sursa: prelucrare proprie a datelor colectate prin intermediul sondajului de opinie adresat UAT-urilor implicate în cadrul proiectului

Rezultate similare sunt observate și în ceea ce privește beneficiile anticipate pentru mediul de afaceri. Majoritatea respondenților apreciază că investiția va contribui în foarte mare măsură la simplificarea relației dintre administrația publică și întreprinderi, la îmbunătățirea calității serviciilor furnizate firmelor și la îmbunătățirea rapidității serviciilor publice pentru oferirea unui răspuns firmelor.

Figura nr. 10. Beneficiile anticipate ale intervenției pentru sectorul de afaceri

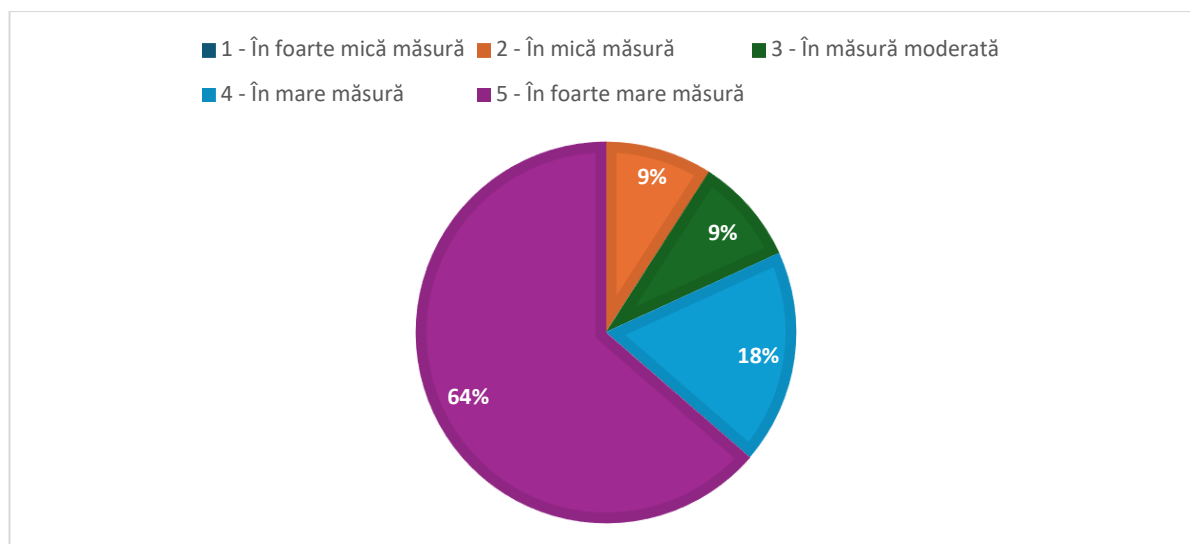


Sursa: prelucrare proprie a datelor colectate prin intermediul sondajului de opinie adresat UAT-urilor implicate în cadrul proiectului

Contribuția anticipată la îmbunătățirea activității administrative

Percepția respondenților la sondaj este favorabilă și în ceea ce privește impactul general al proiectului asupra activității administrative. Șapte dintre cei 11 respondenți apreciază că proiectul va contribui în foarte mare măsură la îmbunătățirea activității administrative, iar alți doi consideră că această contribuție va fi mare.

Figura nr. 11. Percepția respondenților privind contribuția proiectului la îmbunătățirea activității administrative



Sursa: prelucrare proprie a datelor colectate prin intermediul sondajului de opinie adresat UAT-urilor implicate în cadrul proiectului

Focus grupul organizat pentru validarea constatărilor a confirmat această percepție, participanții apreciind că principalul impact al investiției va consta în schimbarea modului de organizare a activității instituțiilor beneficiare. În opinia participanților, standardizarea proceselor și existența unei platforme regionale comune vor permite reducerea activităților redundante, îmbunătățirea colaborării între instituții și dezvoltarea unor servicii publice mai omogene la nivel regional.

Aceste rezultate sunt în concordanță atât cu obiectivele proiectului, cât și cu informațiile colectate în cadrul interviurilor. În ansamblu, schimbările anticipate vizează reducerea activităților manuale, standardizarea proceselor, îmbunătățirea colaborării între compartimente și instituții, creșterea trasabilității deciziilor administrative și dezvoltarea unei capacități sporite de monitorizare și gestionare a activității.

Factori care pot influența materializarea schimbărilor

Deși beneficiile anticipate sunt evaluate favorabil, informațiile colectate în cadrul interviurilor și sondajului evidențiază faptul că materializarea acestora depinde de depășirea unor provocări identificate de actorii implicați în implementare. Printre acestea se numără asigurarea interoperabilității cu sistemele informatice existente, gestionarea procesului de migrare și armonizare a datelor, dezvoltarea competențelor digitale ale personalului și stimularea utilizării noilor servicii digitale de către cetățeni și mediul de afaceri. Interviurile realizate evidențiază, de asemenea, necesitatea adaptării proceselor organizaționale și a modului de lucru al instituțiilor beneficiare pentru valorificarea deplină a funcționalităților dezvoltate prin proiect.



În acest sens, schimbările preconizate nu derivă exclusiv din dezvoltarea infrastructurii și a aplicațiilor informatice, ci și din capacitatea instituțiilor beneficiare de a implementa procese de management al schimbării și de a integra noile instrumente digitale în activitatea curentă. După cum reiese și din informațiile obținute în cadrul panelului de experți, principala provocare nu constă în adoptarea tehnologiilor digitale ca atare, ci în integrarea lor funcțională în cadrul organizațiilor publice, digitalizarea trebuind înțeleasă ca un proces de transformare organizațională, nu doar ca investiție în infrastructură tehnologică. În opinia unuia dintre experții implicați în panel, multe administrații publice au în prezent acces la tehnologii digitale avansate. Cu toate acestea, beneficiile așteptate nu se materializează adesea, deoarece tehnologia este introdusă fără o atenție suficientă acordată gradului de pregătire organizațională și guvernantei. Provocarea esențială constă în asigurarea integrării soluțiilor digitale în procesele administrative, în mecanismele decizionale și în modelele de furnizare a serviciilor, și nu în funcționarea acestora ca inițiative tehnice izolate.

De asemenea, panelul de experți a subliniat, totodată, că schimbările anticipate nu se vor produce automat odată cu operaționalizarea infrastructurii, ci vor necesita un proces continuu de transformare organizațională, dezvoltare a competențelor și sprijin acordat beneficiarilor. Reprezentantul Transilvania IT Cluster a evidențiat faptul că autoritățile publice locale au nevoie de asistență pentru reproiectarea proceselor administrative și integrarea noilor soluții digitale în activitatea curentă, în timp ce experiența Provinciei Autonome Bolzano - Tirolul de Sud demonstrează că beneficiile infrastructurilor regionale de date sunt obținute gradual, pe măsură ce serviciile sunt dezvoltate, extinse și integrate în activitatea instituțiilor. Aceste constatări confirmă că impactul investiției asupra modului de gestionare a activității va depinde atât de funcționalitatea infrastructurii tehnice, cât și de capacitatea instituțiilor beneficiare de a adopta noi modalități de lucru și de a valorifica oportunitățile oferite de digitalizare.

Această perspectivă implică faptul că beneficiile investițiilor digitale depind de existența unui proces structurat de integrare instituțională, care începe cu o evaluare a nevoilor organizaționale și a proceselor care pot fi îmbunătățite prin digitalizare, continuă cu o analiză a gradului de pregătire instituțională (inclusiv guvernantă, calitatea și disponibilitatea datelor, capacități interne și managementul schimbării) și conduce ulterior la selecția și implementarea soluțiilor tehnologice adecvate. În lipsa unui astfel de demers, există riscul ca soluțiile digitale să funcționeze ca inițiative tehnice izolate, fără efecte semnificative asupra performanței administrative.

În plus, literatura de specialitate privind transformarea digitală a sectorului public confirmă că beneficiile investițiilor digitale apar în mod gradual și sunt condiționate de existența unui proces continuu de management al schimbării, de dezvoltarea competențelor digitale și de adaptarea culturii organizaționale. În consecință, materializarea deplină a schimbărilor anticipate va depinde atât de implementarea tehnică a investiției, cât și de capacitatea instituțiilor beneficiare de a integra noile fluxuri digitale în activitatea curentă.



5.2.5. Analize și constatări pentru întrebarea de evaluare nr. 5

ÎE 5. Care este măsura în care sunt relevante intervențiile finanțate pentru beneficiari și societate?

Această întrebare de evaluare analizează măsura în care intervențiile finanțate răspund nevoilor reale ale beneficiarilor instituționali și ale societății, respectiv în ce măsură acestea sunt adecvate contextului existent și contribuie la soluționarea problemelor identificate în domeniul digitalizării administrației publice locale. Evaluarea relevanței vizează atât valoarea adăugată pentru instituțiile beneficiare, cât și gradul în care intervenția răspunde așteptărilor cetățenilor și mediului de afaceri în ceea ce privește accesul la servicii publice digitale.

Evaluarea relevanței este determinată prin raportare la nevoile identificate în etapa de pregătire a intervenției, precum nivelul redus de digitalizare a administrației publice locale, fragmentarea infrastructurii IT, lipsa interoperabilității sistemelor și capacitatea administrativă inegală între UAT-uri. Din perspectiva bazei de dovezi, analiza relevanței trebuie diferențiată în funcție de categoria de beneficiari avută în vedere. Relevanța intervenției pentru beneficiarii instituționali este susținută direct prin datele primare colectate de la autoritățile publice implicate în pregătirea, implementarea și utilizarea viitoare a rezultatelor proiectului, respectiv prin interviuri, sondaj și focus grup. În schimb, relevanța pentru cetățeni, societate și mediul de afaceri este susținută, la momentul evaluării, în mod indirect, prin datele statistice și de context, analiza benchmarking, literatura de specialitate, funcționalitățile prevăzute în documentația proiectului și percepțiile beneficiarilor instituționali asupra nevoilor utilizatorilor finali.

Contextul strategic: relevanța intervenției în raport cu tendințele europene

Analiza statistică efectuată în contextul prezentei evaluări evidențiază faptul că intervenția răspunde unui set de nevoi structurale persistente la nivel național și regional în ceea ce privește digitalizarea administrației publice.

Din perspectiva teoriei schimbării dezvoltate pentru Tema de evaluare 3, relevanța intervenției rezultă din existența unei relații directe între problemele identificate (fragmentarea infrastructurilor IT, lipsa interoperabilității, digitalizarea neuniformă și capacitatea administrativă limitată) și soluțiile propuse prin proiect (dezvoltarea Centrului Regional de Date, implementarea portalului regional PSEI-CMA și standardizarea proceselor administrative). Astfel, intervenția este construită pornind de la constrângerile sistemice identificate în etapa de pregătire și urmărește eliminarea acestora printr-o abordare integrată la nivel regional.

Datele DESI și Eurostat indică faptul că România înregistrează în continuare valori sub media Uniunii Europene în ceea ce privește utilizarea și disponibilitatea serviciilor publice digitale, atât pentru cetățeni, cât și pentru mediul de afaceri. Deși se observă o evoluție pozitivă în ultimii ani, nivelul de adoptare a serviciilor digitale rămâne redus, în special în ceea ce privește interacțiunile electronice avansate și utilizarea complet digitală a serviciilor publice.

Datele Eurostat indică un nivel scăzut de utilizare a internetului pentru interacțiunea cu autoritățile publice în Regiunea Nord-Vest (14,76% în 2025), mult sub media UE (57,65%), ceea ce confirmă persistența unui decalaj important în adoptarea serviciilor digitale.



Aceste aspecte au fost susținute și în cadrul interviului cu STS, care a subliniat că deși accesul la internet a crescut constant în ultimii ani, inclusiv în Regiunea Nord-Vest, gradul de interacțiune digitală dintre cetățeni și administrația publică rămâne redus, utilizarea serviciilor publice online fiind concentrată în principal pe accesarea informațiilor furnizate de autorități, în timp ce utilizarea serviciilor digitale avansate și a interacțiunilor electronice complete este încă limitată. În plus, la nivel regional există diferențe semnificative între autoritățile publice locale în ceea ce privește gradul de digitalizare, infrastructura informatică disponibilă și capacitatea de dezvoltare și administrare a serviciilor digitale. În acest sens, în cadrul procesului de analiză realizat de STS s-a constatat că nivelul de utilizare a aplicațiilor dezvoltate pentru medii cloud diferă considerabil de la un județ la altul, iar majoritatea infrastructurilor IT utilizate de administrația publică locală sunt găzduite în centre de date proprii sau în infrastructuri administrate prin contracte externe, fără o abordare unitară la nivel regional.

Analiza benchmarking și literatura de specialitate evidențiază, de asemenea, că simpla existență a infrastructurii digitale nu este suficientă pentru creșterea utilizării serviciilor publice. Factorii determinanți includ nivelul competențelor digitale, încrederea în serviciile electronice, capacitatea instituțională, interoperabilitatea sistemelor și existența unor procese administrative adaptate.

În acest context, intervenția finanțată este relevantă întrucât vizează tocmai aceste constrângeri structurale, prin dezvoltarea unei infrastructuri regionale de tip cloud, creșterea interoperabilității și standardizarea proceselor administrative la nivel regional.

Relevanța intervenției din perspectiva nevoilor administrației publice

Rezultatele interviurilor confirmă faptul că intervenția răspunde unor nevoi clare ale administrației publice locale.

Potrivit STS, administrațiile publice din România se confruntă cu un nivel ridicat de fragmentare a sistemelor informatice, diferențe semnificative în ceea ce privește capacitatea digitală și o utilizare inegală a infrastructurilor IT. În acest context, proiectul răspunde nevoii de reducere a decalajelor digitale, de creștere a interoperabilității și de consolidare a securității cibernetice, contribuind la eficientizarea administrării datelor și a infrastructurilor IT.

De asemenea, interviul cu Consiliul Județean Bistrița-Năsăud subliniază relevanța intervenției din perspectiva standardizării proceselor administrative și a digitalizării unitare la nivel regional. Abordarea integrată este percepută ca un avantaj major, întrucât permite evitarea dezvoltării fragmentate de soluții și sprijină uniformizarea serviciilor publice.

Constatările rezultate din analiza documentară sunt convergente cu informațiile obținute prin interviuri. Caietul de sarcini pentru dezvoltarea Portalului PSEI-CMA evidențiază că administrațiile publice locale utilizează în prezent aplicații dezvoltate în tehnologii eterogene, multe dintre acestea depășite din punct de vedere tehnologic, fără mecanisme unitare de interoperabilitate, continuitate operațională sau management al fluxurilor de lucru. În acest context, relevanța investiției derivă din capacitatea acesteia de a aborda simultan aceste limitări și de a oferi un cadru tehnic comun pentru toate autoritățile beneficiare.



În plus, sunt evidențiate probleme structurale la nivel local, precum infrastructura IT învechită și capacitatea redusă de mentenanță digitală în special în UAT-urile mici, ceea ce consolidează relevanța unei soluții centralizate de tip cloud regional.

Focus grupul organizat în cadrul evaluării a confirmat această apreciere, participanții subliniind că existența unor soluții informatice dezvoltate independent la nivelul fiecărei instituții reprezintă una dintre principalele cauze ale ineficienței administrative și ale dificultăților privind schimbul de date între instituții. În opinia participanților, dezvoltarea unei infrastructuri regionale comune răspunde unei nevoi reale și reprezintă o soluție mai eficientă decât dezvoltarea unor aplicații separate la nivel local.

Relevanța intervenției pentru beneficiarii instituționali

Rezultatele sondajului de opinie confirmă percepția ridicată de relevanță a intervenției în rândul autoritățile administrației publice locale și județene din Regiunea Nord-Vest, implicate în implementarea și utilizarea rezultatelor proiectului „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest”. Rezultatele sondajului confirmă că relevanța investiției este recunoscută chiar de către beneficiarii direcți ai intervenției. Acest aspect este important din perspectiva evaluării, deoarece indică existența unei concordanțe între problemele identificate de proiectanții intervenției și nevoile percepute de instituțiile care vor utiliza infrastructura și serviciile dezvoltate prin proiect.

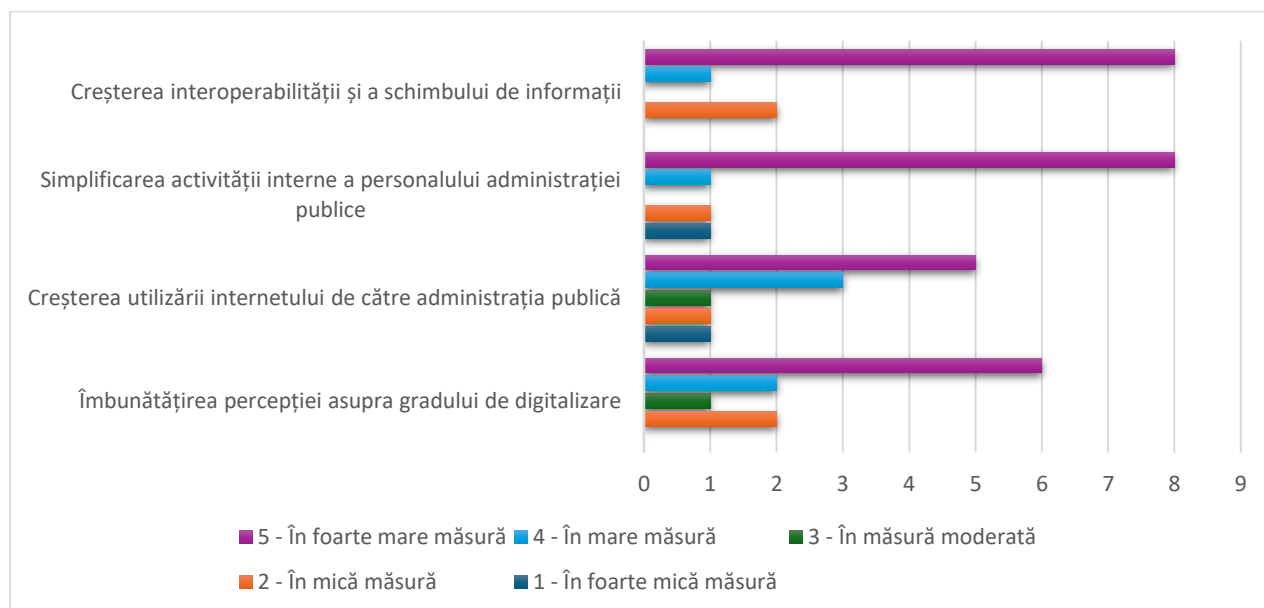
Astfel, respondenții percep intervenția ca fiind relevantă pentru principalele provocări cu care se confruntă administrația publică în procesul de digitalizare.

Cele mai favorabile evaluări sunt asociate contribuției proiectului la simplificarea activității interne a personalului administrației publice și la creșterea interoperabilității și a schimbului de informații între instituțiile publice. Pentru ambele dimensiuni, opt respondenți au acordat scorul maxim (5), iar un respondent a acordat scorul 4. Aceste rezultate sunt în concordanță cu constatările interviurilor, care au evidențiat existența unor procese administrative fragmentate, a unor sisteme informatice dezvoltate neuniform și a unor dificultăți în schimbul de date între instituții.

De asemenea, majoritatea respondenților apreciază că proiectul va contribui la creșterea utilizării instrumentelor digitale în administrația publică și la consolidarea gradului de digitalizare a instituțiilor. În cazul creșterii utilizării internetului și a serviciilor digitale, opt respondenți au acordat scoruri 5 sau 4, iar în cazul îmbunătățirii percepției asupra gradului de digitalizare, opt respondenți au evaluat contribuția proiectului cu scoruri ridicate (5 sau 4).

Aceste rezultate sugerează că beneficiarii consideră că intervenția răspunde unor nevoi reale și actuale ale administrației publice locale, în special nevoilor legate de modernizarea proceselor interne, interoperabilitate și transformare digitală. Totodată, ele confirmă existența unei concordanțe între obiectivele proiectului și provocările identificate în cadrul analizei statistice și al consultărilor realizate în etapa de pregătire a intervenției.

Figura nr. 12. Percepția respondenților privind contribuția proiectului la procesul de digitalizare a administrației publice



Sursa: prelucrare proprie a datelor colectate prin intermediul sondajului de opinie adresat UAT-urilor implicate în cadrul proiectului

Relevanța potențială a intervenției pentru cetățeni și mediul de afaceri

În ceea ce privește cetățenii și mediul de afaceri, dovezile disponibile la momentul evaluării indică faptul că intervenția are potențialul de a răspunde unor nevoi importante privind simplificarea interacțiunii cu administrația publică, reducerea birocrăției, creșterea accesibilității serviciilor și îmbunătățirea rapidității și transparenței acestora.

Această apreciere este susținută în mod indirect prin datele statistice și de context, care evidențiază nivelul redus de utilizare a serviciilor publice digitale, decalajele față de media Uniunii Europene și diferențele teritoriale în accesul la servicii digitale. De asemenea, analiza benchmarking și literatura de specialitate confirmă existența unei nevoi generale pentru servicii publice mai integrate, interoperabile și orientate către utilizator.

Documentația tehnică a proiectului indică, la rândul său, că soluțiile propuse sunt concepute pentru a răspunde unor nevoi relevante ale utilizatorilor finali, prin dezvoltarea unui punct unic de acces, depunerea online a cererilor, urmărirea stadiului solicitărilor, precompletarea datelor, efectuarea plăților electronice, reducerea documentelor solicitate și integrarea cu registre și platforme externe.

Rezultatele sondajului aplicat beneficiarilor instituționali evidențiază o percepție favorabilă asupra beneficiilor potențiale pentru populație. Respondenții apreciază că proiectul poate contribui la simplificarea relației dintre administrația publică și cetățeni, la îmbunătățirea calității serviciilor, la creșterea rapidității furnizării răspunsurilor și la extinderea accesului la servicii digitale.

O apreciere similară este observată și în cazul beneficiilor anticipate pentru mediul de afaceri. Respondenții consideră că intervenția va contribui la simplificarea relației dintre administrația publică și întreprinderi, la îmbunătățirea calității și rapidității serviciilor publice destinate firmelor și la extinderea accesului acestora la servicii digitale. Funcționalitățile prevăzute, precum conturile



profesionale, depunerea online, plățile electronice, precompletarea informațiilor și interconectarea cu registre externe, sunt în concordanță cu nevoile generale de reducere a sarcinilor administrative pentru întreprinderi.

Panelul de experți a confirmat că orientarea investiției către dezvoltarea unui punct unic de acces la servicii publice și integrarea cu platformele naționale reprezintă una dintre cele mai relevante componente ale proiectului, deoarece răspunde atât nevoilor administrației, cât și cerințelor utilizatorilor privind servicii publice mai simple, mai rapide și mai transparente.

Constatările rezultate din panelul de experți confirmă relevanța investiției atât pentru beneficiarii direcți, cât și pentru societate, apreciind că dezvoltarea unei infrastructuri regionale comune de date răspunde unor nevoi reale privind modernizarea administrației publice, creșterea interoperabilității și îmbunătățirea calității serviciilor publice. Reprezentantul Transilvania IT Cluster a evidențiat că autoritățile publice locale manifestă interes pentru utilizarea viitoarelor servicii digitale, însă au nevoie de sprijin pentru înțelegerea și integrarea acestora în activitatea curentă. Totodată, experții au subliniat că relevanța investiției este amplificată atunci când aceasta este corelată cu alte inițiative regionale și naționale dedicate transformării digitale și valorifică structurile și competențele deja existente, precum Centrele Europene de Inovare Digitală. Experiența Provinciei Autonome Bolzano – Tirolul de Sud confirmă faptul că infrastructurile regionale de date generează beneficii semnificative pentru administrația publică și utilizatorii finali atunci când sunt dezvoltate gradual, în funcție de nevoile beneficiarilor, și sunt însoțite de servicii comune, mecanisme de guvernare și sprijin continuu pentru utilizatori. Aceste constatări susțin concluzia că investiția analizată este relevantă atât prin obiectivele urmărite, cât și prin potențialul său de a produce beneficii pe termen lung pentru instituțiile publice, cetățeni și mediul de afaceri.

Prin urmare, relevanța intervenției depășește sfera modernizării administrative, fiind asociată și cu capacitatea acesteia de a răspunde unor nevoi mai largi ale societății privind accesul la servicii publice mai simple, mai rapide și mai accesibile. Relevanța pentru cetățeni și mediul de afaceri trebuie interpretată, la momentul evaluării, ca relevanță potențială, susținută indirect prin date de context, analiza nevoilor, caracteristicile soluțiilor proiectate și percepțiile beneficiarilor instituționali.

Per ansamblu, rezultatele evaluării indică faptul că intervenția prezintă un nivel ridicat de relevanță pentru beneficiarii instituționali. Această concluzie este susținută direct prin datele primare colectate de la autoritățile publice implicate, care confirmă existența unor nevoi privind modernizarea infrastructurii IT, standardizarea proceselor, interoperabilitatea, securitatea și reducerea decalajelor de capacitate digitală.

Pentru cetățeni și mediul de afaceri, analiza indică o relevanță potențială ridicată, susținută indirect prin date statistice, benchmarking, literatura de specialitate, documentația tehnică și percepțiile beneficiarilor instituționali. Funcționalitățile proiectate sunt în concordanță cu nevoile generale privind simplificarea accesului la servicii, reducerea sarcinilor administrative și creșterea rapidității și transparenței interacțiunii cu administrația publică.

6. Răspunsurile la întrebările de evaluare

ÎE 1. Care este gradul de implicare al beneficiarilor în procesul de digitalizare la nivel regional în vederea folosirii noilor infrastructuri digitale finanțate?

Rezultatele analizei realizate pentru această întrebare de evaluare au indicat un grad ridicat de implicare a beneficiarilor (cele 16 UAT-uri implicate în cadrul proiectului) în etapa de pregătire și definire a intervenției sprijinite în cadrul Priorității 2, RSO 1.2, însă evidențiază, în același timp, faptul că nivelul de pregătire pentru utilizarea viitoare a infrastructurii digitale este neuniform între instituțiile beneficiare.

Implicarea beneficiarilor s-a manifestat încă din etapa de definire strategică a proiectului, prin constituirea parteneriatului dintre STS și cele șase consilii județene din Regiunea Nord-Vest, precum și prin implicarea UAT-urilor selectate în analiza proceselor administrative. Acest proces a permis identificarea nevoilor funcționale, documentarea fluxurilor de lucru existente, standardizarea proceselor administrative și prioritizarea proceselor care urmează să fie digitalizate prin Portalul de Servicii Electronice Integrate pentru Cetățeni și Mediul de Afaceri.

Prin urmare, implicarea beneficiarilor nu a avut doar un caracter formal sau consultativ. Aceasta a contribuit efectiv la fundamentarea intervenției, la definirea cerințelor funcționale ale soluțiilor digitale și la configurarea etapelor ulterioare de implementare. Cele 16 APL-uri incluse în analiza de business au furnizat informații privind procesele administrative, sistemele existente și nevoile de digitalizare, urmând să aibă un rol activ și în etapele de validare, testare, migrare a datelor și utilizare efectivă a portalului.

Totodată, implicarea celor șase consilii județene și asumarea unui rol central de către Consiliul Județean Bistrița-Năsăud în fundamentarea componentei software indică existența unui nivel semnificativ de asumare instituțională la nivel regional. Parteneriatul regional și procesul de analiză de business au creat premisele pentru dezvoltarea unei soluții digitale integrate, construite pe nevoile administrațiilor publice locale și orientate către standardizarea serviciilor la nivelul regiunii.

Interesul beneficiarilor pentru utilizarea viitorului cloud regional este apreciat ca fiind ridicat, în special în contextul nevoii de modernizare a infrastructurii hardware și software existente și al dificultăților întâmpinate de administrațiile locale în furnizarea unor servicii publice digitale eficiente. Datele colectate prin interviuri și sondajul de opinie arată că UAT-urile implicate în cadrul proiectului recunosc avantajele unei infrastructuri comune, respectiv accesul la servicii digitale standardizate, reducerea costurilor individuale de mentenanță, îmbunătățirea interoperabilității și creșterea securității cibernetice.

Cu toate acestea, activitățile de evaluare au evidențiat diferențe importante între beneficiari în ceea ce privește maturitatea digitală, capacitatea tehnică, capacitatea administrativă și disponibilitatea resurselor umane specializate. Aceste diferențe sunt confirmate atât de analiza de context și analiza benchmarking, cât și de rezultatele sondajului de opinie aplicat UAT-urilor implicate în cadrul proiectului.



În același timp, nivelul actual redus sau neuniform de interoperabilitate al sistemelor informatice utilizate de instituțiile beneficiare poate influența ritmul și eficiența adoptării soluțiilor dezvoltate. Migrarea datelor, armonizarea bazelor de date, integrarea cu sistemele naționale și standardizarea proceselor administrative reprezintă condiții esențiale pentru ca beneficiarii să poată utiliza în mod eficient infrastructura finanțată.

Prin urmare, beneficiarii sunt implicați într-o măsură ridicată în procesul de digitalizare regională, în special în etapa de pregătire și fundamentare a proiectului. Există un nivel semnificativ de asumare instituțională și interes pentru utilizarea viitoare a infrastructurii digitale. Totuși, gradul de pregătire pentru utilizarea efectivă a acestora este inegal, iar diferențele de capacitate administrativă, tehnică și digitală pot influența ritmul de adoptare.

Cu toate acestea, succesul intervenției va depinde de menținerea implicării beneficiarilor pe tot parcursul implementării, nu doar în etapa de pregătire. Sunt esențiale activitățile de instruire, suport tehnic, management al schimbării, comunicare către utilizatorii finali și consolidare a guvernancei regionale. Fără aceste măsuri, există riscul ca infrastructura digitală să fie dezvoltată corespunzător din punct de vedere tehnic, dar să fie utilizată inegal sau sub potențial de către administrațiile publice locale și beneficiarii finali.

ÎE 2. Care au fost modalitățile/canalele prin care atât beneficiarii cât și societatea/publicul au fost înștiințați de noile dezvoltări digitale în vederea utilizării acestora? Au fost eficace și eficiente aceste modalități/canale? Dacă nu, de ce?

Rezultatele activităților de evaluare au evidențiat faptul că, până în prezent, activitățile de informare și comunicare asociate proiectului „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest” au fost orientate cu precădere către beneficiarii instituționali și actorii implicați în pregătirea și dezvoltarea proiectului.

În etapa de pregătire a intervenției au fost utilizate în principal consultări, grupuri de lucru, activități de analiză a proceselor administrative, analiză de business și identificare a nevoilor IT&C. Rezultatele sondajului de opinie au confirmat un nivel ridicat de participare a instituțiilor beneficiare la aceste activități, majoritatea respondenților indicând implicarea în consultările pentru definirea proiectului, analiza proceselor administrative și identificarea cerințelor funcționale și tehnice. Interviuurile realizate în cadrul activităților de evaluare au confirmat existența unui proces extins de colaborare și consultare între partenerii implicați, care a permis documentarea proceselor administrative, standardizarea acestora și definirea soluțiilor digitale ce urmează să fie implementate.

Din această perspectivă, modalitățile de comunicare utilizate în relația cu beneficiarii instituționali pot fi considerate eficace pentru etapa actuală a proiectului, contribuind la fundamentarea investiției, la implicarea actorilor relevanți și la pregătirea condițiilor necesare implementării.

În schimb, comunicarea către cetățeni și mediul de afaceri se află încă într-un stadiu incipient, nefiind implementate până în prezent campanii regionale sau mecanisme structurate de informare dedicate utilizatorilor finali. Această situație este explicabilă prin faptul că serviciile digitale nu sunt încă operaționale, însă evidențiază necesitatea dezvoltării unei strategii regionale de comunicare înaintea lansării acestora. Rezultatele sondajului de opinie au relevat că activitățile de formare și consolidare a capacității administrative se află încă într-o etapă de planificare. Deși acestea sunt prevăzute în cadrul



proiectului și sunt considerate esențiale pentru utilizarea viitoare a noilor servicii digitale, majoritatea instituțiilor participante la sondaj nu au implementat încă astfel de măsuri.

Prin urmare, evaluarea a evidențiat că modalitățile și canalele de informare utilizate până în prezent au fost adecvate și eficiente pentru obiectivele specifice etapei de pregătire a proiectului, respectiv pentru implicarea și mobilizarea beneficiarilor instituționali. Cu toate acestea, activitățile de comunicare și promovare adresate cetățenilor și mediului de afaceri sunt încă limitate și vor necesita o dezvoltare semnificativă în perioada de implementare și operaționalizare a Centrului Regional de Date și a Portalului de Servicii Electronice Integrate.

Dovezile colectate din activitățile de evaluare au indicat existența unor mecanisme eficiente de comunicare și consultare în relația cu instituțiile publice implicate în proiect, însă informarea și pregătirea utilizatorilor finali ai serviciilor digitale nu reprezintă încă o componentă suficient dezvoltată. În contextul în care analiza statistică și analiza benchmarking a evidențiat un nivel redus al utilizării serviciilor publice digitale atât la nivel regional, cât și național, succesul viitor al intervenției va depinde nu doar de dezvoltarea infrastructurii și a soluțiilor tehnologice, ci și de implementarea unor măsuri consistente de comunicare, promovare, formare și sprijin pentru utilizatori.

În consecință, rezultatele evaluării arată că, în etapa actuală, gradul de eficacitate al activităților de informare este ridicat în raport cu beneficiarii instituționali și moderat-scăzut în raport cu cetățenii și mediul de afaceri, fiind necesară consolidarea componentei de comunicare publică și de dezvoltare a competențelor digitale pentru a asigura valorificarea deplină a investiției și atingerea efectelor urmărite prin intervenție.

ÎE 3. Care sunt blocajele principale care împiedică eficiența implementării investiției? (inclusiv blocaje administrative, tehnice sau orice alt tip)

Având în vedere stadiul proiectului privind înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest, la momentul elaborării prezentului raport de evaluare nu este posibilă aprecierea eficienței implementării investiției prin raportare la progresul fizic și financiar sau la rezultatele obținute. În acest context, răspunsul la întrebarea de evaluare se bazează pe analiza dificultăților și blocajelor întâmpinate în etapa de pregătire a proiectului și în etapa incipientă de implementare, precum și pe provocările și riscurile anticipate de actorii implicați, care pot influența eficiența implementării și atingerea rezultatelor preconizate în etapele următoare.

Evaluarea indică faptul că blocajele cu cel mai ridicat nivel de criticitate sunt asociate complexității procedurilor de achiziție publică, interoperabilității sistemelor informatice, migrării și armonizării datelor, capacității administrative și IT neuniforme a UAT-urilor și competențelor digitale insuficiente ale personalului. Aceste blocaje pot afecta simultan calendarul, costurile, funcționalitatea soluțiilor și gradul de utilizare a serviciilor dezvoltate.

Cel mai important blocaj identificat este reprezentat de complexitatea ridicată a modelului de implementare. Proiectul urmărește dezvoltarea unei infrastructuri digitale regionale comune pentru administrațiile publice locale din regiunea Nord-Vest, ceea ce presupune coordonarea unui număr mare de actori instituționali, standardizarea unui număr semnificativ de procese administrative și integrarea unor sisteme informatice dezvoltate în contexte diferite și cu niveluri diferite de maturitate digitală.



La nivel procedural, complexitatea achizițiilor publice și a specificațiilor tehnice poate genera solicitări numeroase de clarificări, întârzieri, contestații și reducerea timpului disponibil pentru dezvoltare și testare. Acest risc necesită validarea tehnică și juridică riguroasă a documentației, planificarea etapelor critice și monitorizarea permanentă a procedurilor.

La nivel tehnic, interoperabilitatea sistemelor reprezintă una dintre cele mai importante provocări, având în vedere diversitatea aplicațiilor și bazelor de date utilizate la nivel local, precum și dependența de integrarea cu platforme administrate de instituții externe proiectului. Migrarea datelor implică, la rândul său, activități complexe de inventariere, curățare, conversie, validare și testare. Aceste riscuri trebuie gestionate prin standarde comune, arhitectură de interoperabilitate, testarea timpurie a integrărilor, proiecte-pilot și proceduri clare de validare și recuperare a datelor.

Standardizarea proceselor administrative reprezintă atât o condiție pentru funcționarea platformei regionale, cât și un potențial blocaj, întrucât instituțiile utilizează fluxuri de lucru și practici organizaționale diferite. Aplicarea proceselor standardizate va necesita validarea acestora cu utilizatorii, clarificarea excepțiilor justificate și revizuirea fluxurilor pe baza rezultatelor testării.

Securitatea cibernetică, protecția datelor și continuitatea operațională au un impact potențial ridicat, având în vedere centralizarea și interconectarea unui volum semnificativ de date și servicii. Aceste aspecte trebuie integrate încă din proiectarea soluției și monitorizate continuu prin măsuri tehnice și organizaționale, testări de securitate, control al accesului și planuri de continuitate și răspuns la incidente.

La nivel instituțional și organizațional, blocajele sunt asociate în principal cu disponibilitatea resurselor umane și nivelul competențelor digitale existente la nivelul instituțiilor beneficiare. Lipsa personalului specializat, diferențele de capacitate administrativă dintre autoritățile implicate și necesitatea gestionării schimbării organizaționale pot afecta ritmul adoptării și utilizării noilor soluții digitale. În același timp, rezistența la schimbare a personalului și gradul redus de utilizare a serviciilor digitale de către o parte a populației pot limita valorificarea rezultatelor investiției. Analiza evidențiază și existența unor blocaje de natură procedurală și contextuală. Anumite constrângeri ale cadrului legislativ aplicabil digitalizării administrației publice și diferențele existente între administrațiile locale în ceea ce privește nivelul de maturitate digitală sunt factori care pot genera întârzieri și dificultăți suplimentare în implementare.

Un risc distinct îl reprezintă adoptarea efectivă a serviciilor, atât de către instituții și funcționarii publici, cât și de către cetățeni și mediul de afaceri. La nivelul utilizatorilor finali, acest risc este amplificat de comunicarea publică încă limitată, de competențele digitale reduse și de nivelul scăzut de utilizare a serviciilor publice digitale.

Blocajele identificate sunt puternic interdependente. Întârzierile achizițiilor pot reduce timpul disponibil pentru dezvoltare și testare, problemele de interoperabilitate pot complica migrarea datelor, iar capacitatea administrativă redusă poate limita standardizarea proceselor și adoptarea soluțiilor. Prin urmare, gestionarea acestora necesită o abordare integrată, nu intervenții izolate.

În ansamblu, blocajele identificate sunt specifice unui proiect de transformare digitală de mare amploare și derivă în principal din necesitatea coordonării unui număr mare de instituții, a integrării unor sisteme informatice eterogene și a gestionării procesului de schimbare organizațională necesar



pentru adoptarea noilor servicii digitale. Eficiența implementării va depinde de capacitatea parteneriatului de a gestiona coordonat achizițiile, integrarea tehnică, migrarea datelor, standardizarea proceselor, securitatea, dezvoltarea capacității instituționale și adoptarea soluțiilor. Aplicarea timpurie a măsurilor preventive și monitorizarea sistematică a riscurilor sunt esențiale pentru respectarea calendarului și atingerea rezultatelor preconizate.

ÎE 4. Care sunt schimbările așteptate în ceea ce privește modalitatea de gestionare a activității și a fluxului de lucru de către instituțiile beneficiare în urma finanțării?

Având în vedere stadiul actual de implementare a proiectului, schimbările identificate au caracter anticipat și rezultă din funcționalitățile prevăzute în documentația tehnică, din procesele selectate pentru digitalizare și din percepțiile actorilor implicați.

Rezultatele activităților de evaluare evidențiază faptul că investiția aferentă obiectivului specific 1.2 are potențialul de a genera schimbări semnificative în modul de organizare și desfășurare a activității administrațiilor publice locale din regiunea Nord-Vest. Aceste schimbări sunt asociate în principal cu digitalizarea și standardizarea proceselor administrative, integrarea fluxurilor de lucru, reducerea activităților manuale și dezvoltarea unor mecanisme unitare de gestionare a solicitărilor și documentelor la nivelul instituțiilor beneficiare.

Analizele efectuate indică faptul că intervenția răspunde unei situații caracterizate de existența unor procese administrative fragmentate, bazate în mare măsură pe documente în format fizic, sisteme informatice eterogene și un nivel redus de interoperabilitate între aplicațiile utilizate de autoritățile publice locale.

Principala schimbare așteptată vizează trecerea de la gestionarea fragmentată a activităților către un model integrat de administrare a proceselor și documentelor. Potrivit Caietului de Sarcini pentru dezvoltarea Portalului de Servicii Electronice Integrate pentru Cetățeni și Mediul de Afaceri, soluția propusă urmărește centralizarea și standardizarea proceselor administrative, digitalizarea fluxurilor documentare și automatizarea etapelor de depunere, procesare și soluționare a solicitărilor. Astfel, activități care în prezent presupun utilizarea documentelor pe suport hârtie, transmiterea manuală a informațiilor între compartimente și introducerea repetată a acelorași date sunt așteptate să fie realizate prin intermediul unor fluxuri digitale integrate.

Interviurile realizate în cadrul evaluării confirmă această perspectivă. Reprezentanții CJ Bistrița-Năsăud au subliniat faptul că procesul de analiză și standardizare desfășurat în etapa de pregătire a proiectului a avut ca obiectiv definirea unor fluxuri administrative comune la nivel regional și dezvoltarea unor soluții care să permită armonizarea modului de lucru între administrațiile publice locale. În acest sens, proiectul nu urmărește doar transferul în format electronic al unor proceduri existente, ci și simplificarea și reproiectarea acestora pentru a crește eficiența administrativă și pentru a facilita furnizarea serviciilor publice în condiții similare la nivelul întregii regiuni.

O schimbare importantă este așteptată și în ceea ce privește gestionarea documentelor și a sarcinilor administrative. Funcționalitățile prevăzute în documentația tehnică permit atribuirea automată a documentelor către fluxurile de lucru relevante, notificarea utilizatorilor, monitorizarea în timp real a stadiului solicitărilor, gestionarea electronică a aprobărilor și păstrarea unui istoric complet al operațiunilor efectuate. De asemenea, sistemul va permite configurarea și adaptarea fluxurilor de



lucru în funcție de specificul diferitelor tipuri de servicii publice. Aceste mecanisme sunt așteptate să reducă intervențiile manuale, să crească trasabilitatea activităților și să faciliteze coordonarea între compartimentele instituțiilor.

Investiția este așteptată să genereze schimbări și în modul de utilizare și valorificare a datelor în activitatea administrativă. Documentația analizată prevede integrarea cu sisteme și baze de date naționale relevante, precum și posibilitatea preluării automate a unor informații necesare soluționării cererilor. În consecință, fluxurile administrative sunt așteptate să devină mai eficiente, prin reducerea numărului de documente solicitate cetățenilor și firmelor, diminuarea activităților repetitive și simplificarea proceselor de verificare și validare a informațiilor.

La nivel transversal, platforma este așteptată să permită precompletarea datelor solicitantului, utilizarea conturilor personale și profesionale, semnarea electronică, plata online, transmiterea automată a notificărilor, urmărirea statusului cererilor și integrarea cu sisteme precum eTerra, DRPCIV, ANAF, RAR sau alte registre relevante. Aceste funcționalități pot reduce solicitarea repetată a acelorași informații și pot susține aplicarea principiului „once only”.

Nu în ultimul rând, schimbările anticipate vizează relația administrației publice locale cu cetățenii și mediul de afaceri. Rezultatele sondajului de opinie evidențiază faptul că simplificarea relației dintre administrația publică și cetățeni reprezintă principalul beneficiu anticipat de respondenți, alături de îmbunătățiri semnificative în ceea ce privește calitatea serviciilor publice și îmbunătățirea rapidității în furnizarea unui răspuns cetățenilor și utilizatorilor.

Percepții similare sunt evidențiate și în ceea ce privește beneficiile anticipate pentru sectorul de afaceri. Respondenții consideră că proiectul va contribui în mare măsură la simplificarea relației dintre administrație și întreprinderi, la îmbunătățirea calității și rapidității serviciilor furnizate acestora și la extinderea accesului la servicii publice digitale. Aceste rezultate sugerează că schimbările anticipate la nivelul fluxurilor administrative sunt percepute ca având efecte directe asupra experienței utilizatorilor și asupra eficienței interacțiunii dintre administrația publică și beneficiarii serviciilor.

Aceste schimbări anticipate sunt reflectate și de percepția respondenților privind impactul general al proiectului asupra activității administrative. Majoritatea respondenților apreciază că proiectul va contribui în mare sau foarte mare măsură la îmbunătățirea activității administrative, ceea ce sugerează că beneficiarii asociază digitalizarea proceselor, integrarea fluxurilor de lucru și creșterea interoperabilității cu o eficientizare semnificativă a modului de funcționare a instituțiilor publice.

În ansamblu, dovezile colectate prin analiza documentelor, interviurile cu actorii implicați și rezultatele sondajului indică faptul că principala schimbare așteptată ca urmare a finanțării este trecerea de la un model administrativ caracterizat prin procese fragmentate, gestionate preponderent manual și susținute de sisteme informatice neintegrate, la un model bazat pe procese standardizate, digitalizate și interoperabile. Această transformare este așteptată să contribuie la eficientizarea fluxurilor de lucru, la îmbunătățirea capacității administrative și la furnizarea unor servicii publice mai accesibile, mai rapide și mai transparente pentru cetățeni și mediul de afaceri.



ÎE 5. Care este măsura în care sunt relevante intervențiile finanțate pentru beneficiari și societate?

Rezultatele evaluării indică un nivel ridicat de relevanță a intervenției pentru beneficiarii instituționali. Această concluzie este susținută direct prin datele primare colectate prin interviuri, sondaj și focus grup de la autoritățile publice implicate în pregătirea, implementarea și utilizarea viitoare a rezultatelor proiectului.

Analiza contextului strategic, a datelor statistice și a informațiilor colectate prin interviuri evidențiază existența unor provocări semnificative în domeniul digitalizării administrației publice. În pofida progreselor înregistrate în ultimii ani, România și Regiunea Nord-Vest continuă să se situeze sub media Uniunii Europene în ceea ce privește utilizarea și disponibilitatea serviciilor publice digitale. Totodată, administrațiile publice locale se confruntă cu infrastructuri IT eterogene, niveluri diferite de maturitate digitală, dificultăți de interoperabilitate și capacități administrative inegale.

În acest context, proiectul „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest” răspunde direct principalelor nevoi identificate. Intervenția propune o abordare integrată, bazată pe dezvoltarea unei infrastructuri regionale comune, capabile să susțină standardizarea proceselor administrative, creșterea interoperabilității între instituții, consolidarea securității cibernetice și reducerea decalajelor digitale existente între autoritățile publice din regiune. Atât reprezentanții STS, cât și cei ai Consiliului Județean Bistrița-Năsăud au subliniat că proiectul răspunde unor nevoi reale ale administrației publice, inclusiv celor legate de modernizarea infrastructurii IT, simplificarea proceselor administrative și dezvoltarea unor servicii publice digitale unitare la nivel regional.

Rezultatele sondajului confirmă această apreciere. Beneficiarii instituționali consideră că proiectul răspunde în mod adecvat principalelor provocări ale procesului de transformare digitală. Cele mai bine evaluate beneficii sunt simplificarea activității interne a administrației publice și creșterea interoperabilității și a schimbului de informații între instituții, dimensiuni care au primit cele mai multe evaluări maxime. De asemenea, respondenții apreciază că proiectul va contribui la consolidarea gradului de digitalizare a instituțiilor publice și la extinderea utilizării serviciilor digitale în activitatea administrativă.

Relevanța intervenției este însă mai largă decât beneficiile anticipate pentru administrația publică. Dovezile colectate arată că proiectul răspunde și unor nevoi importante ale cetățenilor și mediului de afaceri, în special în ceea ce privește simplificarea relației cu administrația publică, reducerea birocrăției, creșterea accesibilității serviciilor publice și îmbunătățirea calității și rapidității acestora. Într-un context în care utilizarea serviciilor publice digitale rămâne redusă, iar diferențele teritoriale în ceea ce privește nivelul de digitalizare sunt încă semnificative, dezvoltarea unei infrastructuri regionale integrate și a unor servicii interoperabile este percepută ca o soluție adecvată pentru creșterea accesului la servicii publice moderne și eficiente.

În ceea ce privește cetățenii și mediul de afaceri, dovezile disponibile indică faptul că intervenția are potențialul de a răspunde unor nevoi relevante privind simplificarea interacțiunii cu administrația, reducerea birocrăției, creșterea accesibilității serviciilor și îmbunătățirea rapidității și transparenței acestora. Această apreciere este susținută prin datele de context, analiza benchmarking, literatura de specialitate, funcționalitățile prevăzute în documentația proiectului și percepțiile beneficiarilor



instituționali. Funcționalități precum punctul unic de acces la servicii, depunerea online a cererilor, precompletarea datelor, urmărirea stadiului solicitărilor, plățile și semnăturile electronice și integrarea cu registre externe sunt în concordanță cu nevoile generale ale cetățenilor și întreprinderilor privind servicii publice mai simple, mai rapide și mai accesibile.

În concluzie, evaluarea evidențiază că intervenția finanțată prezintă un nivel ridicat de relevanță, fiind bine aliniată atât cu nevoile și provocările existente la nivel regional, cât și cu obiectivele naționale și europene privind transformarea digitală a administrației publice. Proiectul răspunde unor probleme structurale clar identificate și are potențialul de a genera beneficii semnificative pentru instituțiile publice, cetățeni și mediul de afaceri, contribuind la dezvoltarea unor servicii publice mai accesibile, mai eficiente și mai bine integrate la nivelul Regiunii Nord-Vest.

Intervenția este apreciată ca fiind relevantă pentru beneficiarii instituționali și are potențialul de a genera beneficii semnificative pentru cetățeni și mediul de afaceri, în concordanță cu obiectivele proiectului și cu rezultatele analizei documentare. Evaluarea acestor beneficii pentru utilizatorii finali va putea fi realizată în mod direct după operaționalizarea serviciilor digitale.

7. Concluzii și recomandări

7.1. Concluzii generale

Evaluarea implementării Obiectivului Specific RSO 1.2 din cadrul Priorității 2 a Programului Regional Nord-Vest 2021-2027 a urmărit analiza stadiului de pregătire și implementare a investiției strategice „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest”, precum și aprecierea relevanței și potențialului acesteia de a contribui la transformarea digitală a administrației publice regionale. Obiectul și abordarea evaluării au fost determinate în mod semnificativ de stadiul actual al implementării intervenției. La momentul realizării evaluării, proiectul se afla încă în etapa de contractare/demarcare a implementării, ceea ce nu permitea încă evaluarea completă a eficacității, înțeleasă ca măsură în care investiția generează realizările și rezultatele planificate, a eficienței utilizării resurselor și nici a impactului asupra administrației publice și beneficiarilor finali. În consecință, evaluarea s-a concentrat asupra analizei relevanței intervenției, a nivelului de pregătire pentru implementare, a robusteții logicii intervenției și a condițiilor necesare pentru materializarea rezultatelor și impactului preconizat.

Analiza s-a bazat pe triangularea informațiilor provenite din recenzia documentelor programatice și tehnice, analiza statistică și benchmarking, teoria schimbării, analiza datelor de monitorizare, interviurile realizate cu actorii cheie, sondajul aplicat autorităților publice locale, focus grupul și panelul de experți. Convergența rezultatelor obținute prin aceste metode oferă un grad ridicat de încredere asupra constatărilor formulate.

Având în vedere stadiul actual de implementare a proiectului, concluziile evaluării trebuie interpretate diferențiat în funcție de natura dovezilor disponibile. Evaluarea permite formularea unor constatări privind activitățile deja realizate în etapa de pregătire și contractare a intervenției, precum și aprecierea beneficiilor anticipate pe baza documentației tehnice, a analizei de business și a percepțiilor actorilor instituționali implicați. În schimb, efectele asupra utilizării efective a serviciilor digitale, asupra performanței administrative și asupra experienței cetățenilor și mediului de afaceri nu pot fi încă observate și validate empiric, acestea urmând să fie evaluate după dezvoltarea, operaționalizarea și utilizarea soluțiilor digitale.

Evaluarea a evidențiat **caracterul inovator al intervenției** în contextul Programului Regional Nord-Vest 2021-2027. Comparativ cu abordările bazate pe dezvoltarea unor soluții informatice individuale la nivelul fiecărei administrații locale, proiectul propune dezvoltarea unei infrastructuri regionale comune, construită pe principiile interoperabilității, reutilizării resurselor și furnizării unor servicii digitale integrate. Din această perspectivă, Centrul Regional de Date reprezintă o investiție în infrastructură IT, dar și un instrument de consolidare a coeziunii regionale și de reducere a disparităților dintre autoritățile publice locale cu niveluri diferite de dezvoltare digitală.

O altă concluzie a evaluării se referă la faptul că **investiția răspunde unor nevoi structurale reale și persistente** privind digitalizarea administrației publice locale din Regiunea Nord-Vest. Evaluarea a evidențiat faptul că România continuă să înregistreze decalaje importante față de media Uniunii Europene în ceea ce privește utilizarea serviciilor publice digitale, interoperabilitatea sistemelor



informatică și reutilizarea datelor în administrația publică. În același timp, aceste provocări se regăsesc și la nivel regional, unde există diferențe importante între administrațiile locale în ceea ce privește infrastructura IT, maturitatea digitală și capacitatea administrativă.

Rezultatele evaluării au relevat că **intervenția analizată este bine fundamentată și prezintă un nivel ridicat de maturitate tehnică și instituțională**, chiar dacă la momentul evaluării aceasta se afla încă în etapa de precontractare. Evaluarea evidențiază existența unei pregătiri consistente a proiectului, concretizată prin elaborarea studiilor de fezabilitate, realizarea analizei de business, standardizarea proceselor administrative, dezvoltarea documentațiilor tehnice și constituirea unui parteneriat regional solid între STS și cele șase consilii județene din regiune. Rezultatele evaluării au confirmat faptul că proiectul beneficiază de un nivel ridicat de pregătire tehnică și instituțională, rezultat al unui proces complex de analiză desfășurat pe parcursul mai multor ani. Dimensionarea infrastructurii Centrului Regional de Date a fost fundamentată pe colectarea sistematică a informațiilor privind infrastructura IT existentă la nivelul autorităților publice locale, iar dezvoltarea componentei software a fost precedată de un amplu proces de analiză și standardizare a proceselor administrative. Aceste elemente reduc riscul dezvoltării unor soluții insuficient adaptate nevoilor reale ale beneficiarilor și constituie una dintre principalele premise ale succesului investiției.

Evaluarea a confirmat, de asemenea, că **abordarea propusă prin proiect** depășește dezvoltarea unei infrastructuri informatice și **urmărește o transformare organizațională a modului de furnizare a serviciilor publice**. Realizarea Centrului Regional de Date, dezvoltarea Portalului de Servicii Electronice Integrate pentru Cetățeni și Mediul de Afaceri și standardizarea proceselor administrative creează premisele pentru dezvoltarea unei administrații regionale interoperabile, capabile să furnizeze servicii digitale integrate și securizate. Materializarea acestei transformări reprezintă însă un beneficiu așteptat și va depinde de operaționalizarea soluțiilor, integrarea lor în procedurile și fluxurile curente și utilizarea efectivă de către instituțiile beneficiare.

De asemenea, rezultatele evaluării indică existența unui **nivel ridicat de implicare și interes din partea beneficiarilor instituționali**. Administrațiile publice locale participante au fost implicate activ în definirea intervenției, în analiza proceselor administrative și în identificarea nevoilor tehnice. Beneficiarii percep investiția ca fiind una necesară și anticipează că aceasta poate contribui semnificativ la creșterea eficienței administrative, simplificarea relației cu cetățenii și mediul de afaceri și îmbunătățirea interoperabilității între instituții.

Totodată, evaluarea evidențiază existența unor factori care pot influența implementarea și valorificarea rezultatelor investiției. Analiza tuturor surselor de informații indică faptul că **principalele provocări** sunt generate de capacitatea instituțională de adoptare și integrare a infrastructurii tehnice în activitatea curentă. Diferențele existente între autoritățile publice locale în ceea ce privește maturitatea digitală, competențele personalului, interoperabilitatea sistemelor informatice și calitatea bazelor de date reprezintă principalele riscuri identificate în cadrul evaluării.

În același timp, evaluarea evidențiază faptul că **succesul investiției** va depinde într-o măsură importantă de capacitatea administrației de a gestiona procesul de schimbare organizațională. Transformarea digitală presupune modificarea proceselor administrative, dezvoltarea competențelor digitale, adaptarea modului de lucru și consolidarea colaborării interinstituționale, iar aceste componente trebuie tratate cu aceeași importanță ca investițiile în infrastructura tehnologică. Panelul



de experți a evidențiat faptul că centrele regionale de date trebuie privite ca active facilitatoare ale transformării digitale. Valoarea investiției va depinde de existența unor mecanisme eficiente de guvernare, de integrarea serviciilor în procesele administrative, de dezvoltarea competențelor digitale și de capacitatea organizațiilor de a utiliza infrastructura pentru dezvoltarea continuă a serviciilor publice digitale.

O altă concluzie importantă se referă la comunicarea și promovarea investiției. Rezultatele evaluării arată că, **în etapa actuală, activitățile de comunicare au fost orientate în principal către beneficiarii instituționali** implicați în pregătirea proiectului și au contribuit la fundamentarea intervenției. În schimb, activitățile de informare adresate cetățenilor și mediului de afaceri sunt încă limitate, aspect explicabil prin faptul că serviciile digitale nu sunt încă disponibile. Totuși, având în vedere nivelul redus de utilizare a serviciilor publice digitale evidențiat de analiza statistică, evaluarea consideră că dezvoltarea unei strategii de comunicare și promovare adresate utilizatorilor finali va reprezenta o condiție importantă pentru valorificarea investiției.

Astfel, toate sursele analizate arată că intervenția este relevantă într-o mare măsură pentru contextul regional și răspunde unor nevoi reale și bine documentate. Totodată, proiectul dispune de premise favorabile pentru atingerea rezultatelor propuse, însă materializarea efectelor estimate va depinde de implementarea eficientă a componentelor non-tehnologice ale investiției, respectiv managementul schimbării, dezvoltarea competențelor digitale, consolidarea interoperabilității și stimularea utilizării serviciilor digitale de către administrație și cetățeni.

Evaluarea evidențiază, de asemenea, **importanța unei guvernări regionale solide pentru etapa de implementare și pentru perioada ulterioară finalizării proiectului**. Pe măsură ce infrastructura va începe să deservească un număr tot mai mare de autorități publice locale și vor fi dezvoltate noi servicii digitale, vor deveni esențiale mecanisme clare privind rolurile instituționale, responsabilitățile privind administrarea serviciilor, guvernarea datelor, prioritizarea investițiilor și coordonarea dezvoltării ulterioare a platformei regionale.

Evaluarea relevă faptul că proiectul dispune de premise solide pentru generarea schimbărilor urmărite prin Programul Regional Nord-Vest, însă acestea trebuie interpretate în raport cu stadiul actual al intervenției. În etapa prezentă pot fi confirmate existența mecanismelor instituționale, a procesului de analiză și standardizare și a soluțiilor tehnice proiectate, precum și relevanța acestora pentru nevoile identificate. În schimb, beneficiile operaționale și impactul asupra utilizatorilor finali reprezintă rezultate așteptate, a căror materializare va depinde de implementarea efectivă a soluțiilor, integrarea acestora în activitatea instituțiilor beneficiare și gradul de utilizare de către administrațiile publice, cetățeni și mediul de afaceri.

Având în vedere stadiul actual de implementare a proiectului, concluziile evaluării trebuie interpretate diferențiat, în funcție de natura și nivelul de maturitate al dovezilor disponibile. În acest sens, rezultatele evaluării prezentate mai sus pot fi încadrate în trei categorii de concluzii, conform celor prezentate în tabelul următor:

Tip de constatare	Exemple rezultate din evaluare	Nivel de validare la momentul evaluării
Constatări observate	Constituirea parteneriatului regional; colaborarea dintre STS și consiliile județene; realizarea studiilor și documentațiilor tehnice; analiza de business; identificarea a 518 procese, standardizarea a 327 și selectarea a 92 de procese prioritare; consultarea UAT-urilor; pregătirea și depunerea proiectului	Confirmate prin documente, date de monitorizare și consultarea directă a actorilor implicați
Beneficii așteptate	Standardizarea și digitalizarea proceselor; interoperabilitatea sistemelor; reducerea activităților manuale; simplificarea fluxurilor; reducerea birocrăției; creșterea trasabilității și accesibilității serviciilor	Susținute prin teoria schimbării, documentația tehnică, analiza benchmarking și percepțiile beneficiarilor instituționali
Efecte de verificat ulterior	Utilizarea efectivă a platformei de către UAT-uri; gradul de adopție de către personal; utilizarea serviciilor de către cetățeni și firme; reducerea timpilor și costurilor administrative; îmbunătățirea calității serviciilor; satisfacția utilizatorilor	Nu pot fi încă validate; necesită date de utilizare și evaluare după operaționalizarea serviciilor

7.2. Lecții învățate

Rezultatele evaluării permit formularea unor lecții învățate relevante atât pentru implementarea investiției analizate, cât și pentru proiectarea viitoarelor intervenții dedicate transformării digitale a administrației publice.

O primă lecție învățată este aceea că investițiile în infrastructura digitală trebuie fundamentate pe o analiză riguroasă a nevoilor beneficiarilor și pe standardizarea prealabilă a proceselor administrative. Experiența proiectului demonstrează că dezvoltarea unei infrastructuri regionale comune necesită o etapă extinsă de pregătire, care să includă evaluarea infrastructurii existente, analiza fluxurilor de lucru, consultarea beneficiarilor și definirea unor cerințe funcționale comune. Această abordare reduce riscul dezvoltării unor soluții insuficient adaptate nevoilor reale și facilitează interoperabilitatea între instituții.

O a doua lecție evidențiază faptul că succesul investițiilor în digitalizare depinde în egală măsură de componentele tehnologice și de cele organizaționale. Dezvoltarea infrastructurii IT reprezintă doar premisa transformării digitale, în timp ce materializarea beneficiilor anticipate este condiționată de managementul schimbării, dezvoltarea competențelor digitale, adaptarea proceselor administrative și implicarea activă a instituțiilor beneficiare pe parcursul implementării. Transformarea digitală trebuie abordată ca un proces continuu de schimbare organizațională și nu exclusiv ca un proiect tehnologic.



O altă lecție importantă rezultată din evaluare este necesitatea dezvoltării unor mecanisme permanente de sprijin pentru beneficiari. Experiența Centrelor Europene de Inovare Digitală și exemplele de bună practică analizate în cadrul panelului de experți arată că autoritățile publice locale au nevoie de sprijin continuu în evaluarea maturității digitale, integrarea noilor soluții, dezvoltarea competențelor și soluționarea problemelor apărute în utilizarea serviciilor digitale. Aceste mecanisme contribuie la creșterea gradului de adoptare și la valorificarea investițiilor realizate.

Evaluarea evidențiază, de asemenea, importanța valorificării ecosistemului regional de inovare și a structurilor existente. Implicarea universităților, a institutelor de cercetare, a clusterelor, a Centrelor Europene de Inovare Digitală și a altor actori relevanți poate consolida capacitatea de implementare, poate facilita transferul de cunoștințe și poate evita dezvoltarea unor structuri paralele sau suprapunerea unor funcții deja existente. Colaborarea sistematică între acești actori și instituțiile responsabile de implementarea investițiilor poate contribui la utilizarea mai eficientă a resurselor și la creșterea sustenabilității intervențiilor.

O altă lecție desprinsă din evaluare este necesitatea planificării sustenabilității încă din etapa de proiectare a investiției. Infrastructurile regionale de date necesită resurse financiare, tehnice și instituționale pentru operare, mentenanță, actualizarea tehnologiilor și dezvoltarea continuă a serviciilor digitale. În consecință, dezvoltarea unor mecanisme clare de guvernanță, definirea responsabilităților instituționale și asigurarea resurselor necesare funcționării pe termen lung reprezintă condiții esențiale pentru valorificarea investiției și extinderea progresivă a serviciilor oferite.

În sfârșit, evaluarea evidențiază importanța unei abordări etapizate a transformării digitale. Experiența analizată arată că adoptarea infrastructurilor și serviciilor digitale este un proces gradual, influențat de nivelul de maturitate digitală și de capacitatea administrativă a beneficiarilor. În acest context, dezvoltarea serviciilor digitale, integrarea instituțiilor beneficiare și extinderea utilizării platformei regionale trebuie realizate progresiv, pe baza monitorizării continue a rezultatelor și a adaptării intervenției la nevoile beneficiarilor și la evoluția tehnologică.

7.3. Recomandări

Pe baza constatărilor și concluziilor formulate în cadrul evaluării, recomandările de mai jos urmăresc să sprijine implementarea, operaționalizarea și sustenabilitatea proiectului „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest”. Recomandările sunt fundamentate pe triangularea informațiilor provenite din analiza documentară, studiul de caz, interviurile cu Autoritatea de Management, STS și Consiliul Județean Bistrița-Năsăud, sondajul aplicat UAT-urilor, focus grupul și panelul de experți.

Recomandările formulate în cadrul evaluării sunt structurate pe două niveluri complementare de intervenție. Primele șase recomandări (R1-R6) sunt orientate către **implementarea și operaționalizarea proiectului** „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest” și urmăresc consolidarea condițiilor necesare pentru implementarea cu succes și valorificarea investiției. Acestea vizează întărirea mecanismelor de coordonare și guvernanță a parteneriatului, consolidarea etapei pilot și a mecanismelor de feedback, dezvoltarea unui mecanism regional de



sprijin pentru utilizatori, implementarea unei comunicări active către beneficiarii finali, asigurarea sustenabilității pe termen lung a investiției și valorificarea experienței proiectului prin documentarea lecțiilor învățate și realizarea unei evaluări ex-post a rezultatelor și efectelor intervenției.

În completarea acestora, evaluarea formulează o **recomandare strategică (R7)**, cu rol transversal, care urmărește crearea unui cadru regional pentru integrarea, adoptarea și guvernanta infrastructurii digitale dezvoltate prin proiect. Recomandarea este structurată în jurul a patru piloni complementari: (i) planificarea integrării progresive a autorităților publice locale în cloudul regional, pe baza nivelului de maturitate digitală și a capacității administrative; (ii) dezvoltarea unui cadru comun pentru interoperabilitate și guvernanta datelor; (iii) consolidarea securității cibernetice, a protecției datelor și a rezilienței operaționale; și (iv) managementul schimbării și dezvoltarea competențelor digitale necesare valorificării infrastructurii regionale. Implementarea acestei recomandări presupune implicarea Autorității de Management, a liderului de parteneriat și a celorlalți parteneri instituționali relevanți și poate contribui la extinderea și valorificarea investiției în cadrul unei viziuni regionale integrate privind transformarea digitală a administrației publice.

Recomandări adresate implementării și operaționalizării proiectului:

R1. Consolidarea guvernanței regionale a proiectului și instituționalizarea unui grup regional de lucru

Se recomandă instituționalizarea unui grup regional de lucru pentru coordonarea implementării și operaționalizării proiectului, cu participarea STS, a Autorității de Management, a Consiliului Județean Bistrița-Năsăud, a celorlalte consilii județene partenere și a reprezentanților UAT-urilor beneficiare. Acest grup ar trebui să funcționeze ca mecanism operațional de coordonare, nu doar ca structură consultativă, fiind constituit și organizat în cadrul mecanismelor de guvernanta deja prevăzute prin acordul de parteneriat și în consultare cu partenerii proiectului. Scopul recomandării este reprezentat de consolidarea mecanismelor existente de coordonare și colaborare printr-un cadru permanent de lucru orientat spre soluționarea provocărilor operaționale.

Recomandarea se bazează pe constatarea că proiectul are o complexitate instituțională ridicată și presupune coordonarea mai multor actori cu niveluri diferite de maturitate digitală, capacitate administrativă și interese instituționale. Focus grupul a evidențiat că existența unui grup de lucru dedicat ar putea facilita identificarea timpurie a problemelor și formularea unor soluții comune, iar panelul de experți a subliniat importanța guvernanței multi-nivel pentru succesul infrastructurilor digitale regionale.

Grupul de lucru ar trebui să abordeze periodic aspecte precum interoperabilitatea, migrarea datelor, adaptarea proceselor administrative, nevoile de resurse umane, formarea personalului, suportul tehnic pentru UAT-uri și pregătirea extinderii regionale. Participarea ar trebui să fie orientată către persoane cu rol activ în implementare și capacitate de decizie, pentru a evita transformarea grupului într-un forum formal fără impact operațional. Grupul de lucru ar avea rolul de a facilita identificarea timpurie a provocărilor întâmpinate în implementare, analiza comună a soluțiilor și schimbul de experiență între instituțiile beneficiare, contribuind la aplicarea unor abordări unitare la nivel regional. Totodată, acesta ar putea sprijini coordonarea activităților privind interoperabilitatea sistemelor



informatică, migrarea și standardizarea datelor, adaptarea proceselor administrative și implementarea măsurilor de management al schimbării.

În funcție de temele analizate, la activitatea grupului regional de lucru ar trebui să poată participa, cu rol consultativ sau tehnic, reprezentanți ai Centrelor Europene de Inovare Digitală, universităților, institutelor de cercetare, clusterelor și furnizorilor de tehnologie cu experiență relevantă în digitalizarea administrației publice. Implicarea acestora ar trebui realizată transparent și în limitele responsabilităților instituționale și ale cerințelor aplicabile achizițiilor publice, urmărind valorificarea expertizei deja existente în regiune și evitarea dezvoltării unor mecanisme paralele de sprijin.

R2. Consolidarea etapei pilot de testare și instituirea unui mecanism structurat de feedback înaintea extinderii regionale

Deși proiectul prevede o etapă dedicată testării funcționale, de performanță, de securitate și de integrare a soluției informatice înainte de operaționalizare, evaluarea recomandă consolidarea acestei etape prin instituirea unui mecanism structurat de colectare, analiză și valorificare a feedbackului utilizatorilor, astfel încât perioada pilot să contribuie la optimizarea utilizării sale înainte de extinderea către întreaga regiune.

Recomandarea se bazează pe concluziile focus grupului și ale studiului de caz, în cadrul cărora participanții au subliniat că extinderea soluției către toate autoritățile publice locale ar trebui realizată numai după validarea funcționalității aplicației în condiții reale de utilizare, verificarea performanței infrastructurii hardware și confirmarea faptului că soluțiile dezvoltate răspund nevoilor operaționale ale instituțiilor beneficiare. Participanții au evidențiat faptul că, în cazul unor proiecte similare, anumite cerințe ale utilizatorilor au fost identificate abia după utilizarea efectivă a aplicațiilor, ceea ce justifică acordarea unei atenții sporite etapei de pilotare.

În acest sens, se recomandă ca perioada de testare prevăzută în proiect să fie completată cu un mecanism formal de feedback, care să implice funcționarii publici care utilizează platforma, personalul tehnic, conducerea instituțiilor beneficiare și, acolo unde este posibil, cetățeni și reprezentanți ai mediului de afaceri. Feedbackul colectat ar trebui analizat sistematic și utilizat pentru ajustarea aplicațiilor, optimizarea fluxurilor de lucru, îmbunătățirea ghidurilor și materialelor de instruire, calibrarea mecanismelor de suport și validarea condițiilor necesare extinderii infrastructurii și serviciilor digitale la nivelul întregii regiuni.

În plus, se recomandă ca decizia privind extinderea către toate UAT-urile din regiune să fie fundamentată pe rezultatele acestei perioade pilot, inclusiv pe indicatori privind funcționalitatea sistemului, gradul de utilizare, satisfacția utilizatorilor, performanța infrastructurii și principalele dificultăți identificate în exploatarea curentă.

Rezultatele etapei pilot ar trebui valorificate printr-un exercițiu formal de evaluare a gradului de pregătire pentru extinderea regională (readiness assessment), integrat într-un livrabil existent al proiectului sau, dacă este necesar, într-un raport dedicat etapei pilot. Acest document ar trebui să sintetizeze indicatorii de performanță, feedbackul utilizatorilor, lecțiile învățate, problemele identificate și măsurile corective implementate, oferind o bază obiectivă pentru decizia privind extinderea soluției către toate autoritățile publice locale din regiune.



Etapă pilot ar trebui să includă testarea integrată a funcționalităților, interoperabilității, migrării și validării datelor, aplicării proceselor standardizate, securității cibernetice și continuității operaționale. De asemenea, pilotarea ar trebui să implice atât personalul instituțiilor beneficiare, cât și, acolo unde este posibil, categorii de utilizatori finali, pentru identificarea dificultăților de utilizare și formularea măsurilor corective înaintea extinderii regionale.

R3. Consolidarea mecanismelor de suport pentru utilizatorii infrastructurii regionale

Se recomandă consolidarea mecanismelor de sprijin pentru autoritățile publice locale care vor utiliza infrastructura și soluțiile dezvoltate prin proiect, pornind de la instrumentele deja prevăzute în cadrul acestuia (training, manuale tehnice, materiale video, chatbot și alte activități de suport pentru utilizatori). În funcție de experiența acumulată în etapa pilot și de extinderea regională, partenerii proiectului ar trebui să evalueze necesitatea completării acestor mecanisme cu forme suplimentare de asistență tehnică și funcțională, adaptate nevoilor beneficiarilor.

Recomandarea se bazează pe constatările focus grupului și ale interviurilor, care au evidențiat faptul că numeroase UAT-uri, în special cele de dimensiuni reduse, nu dispun de personal IT specializat și depind de furnizori externi pentru administrarea aplicațiilor și rezolvarea problemelor tehnice. În aceste condiții, disponibilitatea unui suport adecvat poate influența ritmul de adoptare a noilor soluții digitale și capacitatea instituțiilor de a valorifica investiția.

În acest context, se recomandă ca partenerii proiectului (în special STS și Consiliul Județean Bistrița-Năsăud, în acord cu responsabilitățile asumate prin proiect) să evalueze, pe baza rezultatelor etapei pilot, dacă mecanismele de suport deja prevăzute sunt suficiente sau dacă este necesară dezvoltarea unor servicii suplimentare de asistență (de exemplu, helpdesk regional, suport telefonic sau servicii dedicate pentru migrarea datelor). Dacă această nevoie este confirmată, soluțiile de finanțare și organizare ar putea fi analizate în cadrul etapelor ulterioare ale investiției sau prin alte instrumente financiare disponibile.

Mecanismele de sprijin nu ar trebui limitate la soluționarea incidentelor tehnice, ci ar trebui să includă, în funcție de nevoile identificate, asistență pentru pregătirea și migrarea datelor, adaptarea procedurilor interne, integrarea noilor fluxuri digitale în activitatea curentă și aplicarea măsurilor de management al schimbării. Pentru UAT-urile cu nivel redus de maturitate digitală, sprijinul ar putea fi acordat etapizat și diferențiat, pornind de la o evaluare a gradului de pregătire organizațională.

În organizarea acestor servicii ar trebui analizată posibilitatea valorificării capacităților deja existente în cadrul Centrelor Europene de Inovare Digitală și al altor structuri regionale relevante, cu respectarea atribuțiilor partenerilor proiectului și a cadrului juridic aplicabil. Această abordare ar putea evita dublarea unor funcții deja operaționalizate și ar facilita accesul UAT-urilor la expertiză specializată.

R4. Elaborarea și implementarea unei strategii regionale de comunicare și promovare a serviciilor digitale adresate cetățenilor și mediului de afaceri

Se recomandă elaborarea și implementarea unei strategii regionale integrate de comunicare și promovare a serviciilor digitale, care să fie inițiată înainte de testarea și operaționalizarea Portalului de Servicii Electronice Integrate și continuată pe parcursul lansării și extinderii acestuia la nivel regional.



Această recomandare se bazează pe concluzia că, până în prezent, comunicarea a fost orientată în principal către beneficiarii instituționali, în timp ce activitățile adresate publicului larg sunt încă limitate. Această situație este explicată de stadiul de implementare a proiectului, însă analiza statistică și analiza benchmarking au arătat că utilizarea serviciilor publice digitale în România și în Regiunea Nord-Vest rămâne redusă.

Strategia ar trebui să fie implementată în colaborare de către Autoritatea de Management, Serviciul de Telecomunicații Speciale, Consiliile Județene și autoritățile publice locale partenere, fiecare având responsabilități specifice în coordonarea, dezvoltarea și diseminarea mesajelor de comunicare.

Activitățile de comunicare ar trebui adaptate principalelor grupuri-țintă: funcționari publici și personalul instituțiilor beneficiare, cetățeni, mediul de afaceri, persoane cu competențe digitale reduse sau cu acces limitat la servicii digitale.

În funcție de etapa implementării, strategia ar trebui să utilizeze un mix de canale de comunicare, inclusiv: Portalul Regional de Servicii Electronice Integrate, site-urile Consiliilor Județene și ale UAT-urilor, platforme de social media, materiale video și tutoriale, ghiduri și manuale de utilizare, materiale informative distribuite la ghișee și puncte de informare, servicii de helpdesk și asistență pentru utilizatori.

Comunicarea ar trebui planificată etapizat, respectiv:

- înainte de testarea soluțiilor digitale, pentru informarea beneficiarilor și pregătirea utilizatorilor;
- înainte de lansarea serviciilor digitale, pentru promovarea funcționalităților și a beneficiilor acestora;
- după lansare și în etapa de extindere către alte autorități publice locale, pentru stimularea utilizării serviciilor și colectarea feedback-ului utilizatorilor.

De asemenea, implementarea strategiei ar trebui monitorizată prin indicatori precum: numărul campaniilor de informare desfășurate, traficul înregistrat pe portalul regional; numărul conturilor create; numărul serviciilor digitale accesate; numărul solicitărilor depuse online; nivelul de utilizare al principalelor servicii digitale; feedback-ul utilizatorilor privind accesibilitatea și calitatea serviciilor.

R5. Elaborarea unui plan de sustenabilitate pe termen lung pentru infrastructură, servicii și actualizare tehnologică

Se recomandă elaborarea, încă din perioada de implementare, a unui plan de sustenabilitate pe termen lung pentru Centrul Regional de Date și soluțiile software asociate. Acesta ar trebui să includă sursele de finanțare pentru mentenanță, actualizări tehnologice, dezvoltarea de noi servicii, formarea continuă a personalului și extinderea utilizării către toate UAT-urile din regiune.

Planul ar trebui să includă și măsuri pentru asigurarea continuității serviciilor și reducerea dependenței de furnizori, precum actualizarea permanentă a documentației tehnice, transferul de cunoștințe către personalul desemnat, stabilirea cerințelor privind portabilitatea și recuperarea datelor și clarificarea drepturilor de utilizare și dezvoltare ulterioară a componentelor software.

Recomandarea se bazează pe concluziile studiului de caz și ale panelului de experți, care au evidențiat că valoarea infrastructurii nu va depinde doar de finalizarea investiției inițiale, ci de capacitatea partenerilor de a asigura operarea, mentenanța, actualizarea și dezvoltarea continuă a serviciilor. STS



va avea un rol esențial în administrarea și mentenanța componentei de infrastructură, iar consiliile județene partenere vor trebui să asigure resursele necesare pentru componenta software și dezvoltările ulterioare.

Planul de sustenabilitate ar trebui corelat cu viitoarele documente de programare și cu strategiile naționale și regionale privind digitalizarea administrației publice. De asemenea, acesta ar trebui să identifice oportunități de finanțare europeană și națională pentru dezvoltarea ulterioară a infrastructurii și extinderea portofoliului de servicii digitale.

R6. Valorificarea experienței proiectului, implicarea sistemului regional de inovare și evaluarea rezultatelor după operaționalizare

Se recomandă documentarea sistematică a experienței proiectului și valorificarea acesteia ca model de bună practică pentru alte regiuni și pentru viitoare intervenții de digitalizare a administrației publice. În paralel, se recomandă implicarea treptată a sistemului regional de inovare (universități, organizații de cercetare, huburi digitale, IMM-uri și furnizori de tehnologie) pentru dezvoltarea de noi servicii digitale și consolidarea competențelor digitale la nivel regional.

Această recomandare se bazează pe constatarea că proiectul are un caracter strategic și inovator, prin abordarea regională integrată și prin potențialul său de a crea o infrastructură comună pentru întregul sistem administrativ regional. Studiul de caz arată că experiența acumulată poate fi utilă pentru dezvoltarea unor intervenții similare, iar panelul de experți a subliniat că valoarea pe termen lung a centrului regional poate depăși administrația publică locală, dacă infrastructura este conectată la sistemul regional de inovare și utilizată ca platformă pentru dezvoltarea unor servicii digitale cu valoare adăugată.

Documentarea lecțiilor învățate ar trebui să includă atât elementele pozitive, cât și dificultățile întâmpinate: coordonarea parteneriatului, pregătirea documentațiilor, migrarea datelor, interoperabilitatea, achizițiile, costurile, testarea, suportul pentru UAT-uri și adoptarea de către utilizatori. Aceste lecții pot fundamenta viitoare politici publice și pot contribui la îmbunătățirea intervențiilor finanțate din fonduri europene în domeniul digitalizării administrației publice.

Având în vedere faptul că prezenta evaluare a fost realizată într-o etapă incipientă a implementării proiectului, înainte de operaționalizarea infrastructurii și a serviciilor digitale, se recomandă realizarea unei evaluări într-o etapă ulterioară a implementării, după finalizarea perioadei pilot și extinderea utilizării infrastructurii. O astfel de evaluare ar permite analiza eficacității, eficienței, impactului și sustenabilității investiției, precum și măsura în care rezultatele anticipate privind creșterea interoperabilității, îmbunătățirea serviciilor publice și adoptarea soluțiilor digitale de către administrațiile publice, cetățeni și mediul de afaceri s-au materializat în practică.

Realizarea unei evaluări ex-post va permite, între altele, colectarea de date directe de la cetățeni și mediul de afaceri privind gradul de utilizare, satisfacția utilizatorilor și efectele generate de digitalizarea serviciilor publice. Evaluarea ex-post ar trebui să includă validarea directă a relevanței și utilității serviciilor digitale pentru cetățeni și mediul de afaceri, prin sondaje de satisfacție, interviuri sau focus grupuri cu utilizatorii, analiza datelor de utilizare a platformei și evaluarea dificultăților întâmpinate în accesarea și finalizarea serviciilor. Analiza ar trebui să urmărească diferențiat



principalele categorii de utilizatori, inclusiv persoanele cu competențe digitale reduse, utilizatorii din mediul rural și întreprinderile care interacționează frecvent cu administrația publică.

Recomandare cu caracter strategic

R7. Elaborarea unei Strategii regionale pentru integrarea, adoptarea și guvernarea infrastructurii regionale de cloud

Se recomandă elaborarea unei strategii regionale dedicate integrării progresive, adoptării și guvernării cloudului regional, care să ofere un cadru comun pentru extinderea utilizării infrastructurii și serviciilor dezvoltate prin proiect la nivelul întregii Regiuni Nord-Vest. Strategia ar trebui să depășească dimensiunea tehnică a migrării către infrastructura regională și să abordeze într-o manieră integrată aspectele organizaționale, instituționale și operaționale care condiționează valorificarea investiției pe termen lung. Recomandarea se bazează pe una dintre concluziile centrale ale evaluării, confirmată prin toate metodele de colectare a datelor: succesul Centrului Regional de Date nu va depinde exclusiv de realizarea infrastructurii tehnologice, ci și de capacitatea administrațiilor publice de a integra noile soluții digitale în activitatea curentă și de existența unui cadru comun de guvernare care să faciliteze extinderea și utilizarea acestora. Panelul de experți a evidențiat faptul că infrastructura digitală trebuie privită ca un activ care facilitează transformarea administrației publice și nu ca un scop în sine, iar studiul de caz și focus grupul au confirmat că diferențele existente între autoritățile publice locale privind maturitatea digitală, competențele, infrastructura existentă și capacitatea administrativă impun o abordare graduală și diferențiată a procesului de integrare.

În acest context, evaluarea recomandă ca strategia să fie elaborată în paralel cu pregătirea celui de-al doilea apel de proiecte din cadrul Priorității 2, valorificând procesul de consultare planificat de Autoritatea de Management cu autoritățile publice locale. Informațiile colectate în această etapă privind nivelul de maturitate digitală, infrastructura existentă, capacitatea administrativă, resursele umane și nevoile de digitalizare ale UAT-urilor ar putea fundamenta atât conținutul strategiei, cât și criteriile și mecanismele de sprijin prevăzute în apelul de proiecte.

Strategia ar putea fi structurată în jurul a patru piloni complementari.

Pilonul 1. Planificarea integrării progresive și evaluarea gradului de pregătire al autorităților publice locale

Primul pilon ar trebui să stabilească modul în care autoritățile publice locale vor fi integrate treptat în infrastructura regională, pornind de la experiența acumulată în cadrul celor 16 UAT-uri incluse în etapa pilot. În locul unei abordări uniforme, strategia ar trebui să prevadă trasee diferențiate de integrare, adaptate nivelului de maturitate digitală, infrastructurii IT existente, capacității administrative și disponibilității resurselor umane din fiecare instituție.

În acest sens, se recomandă realizarea unei evaluări sistematice a gradului de pregătire organizațională a UAT-urilor, care să includă analiza infrastructurii informatice existente, a aplicațiilor utilizate, a capacității administrative și tehnice, a competențelor digitale ale personalului și a serviciilor publice prioritare pentru migrare. Rezultatele acestei evaluări ar trebui utilizate pentru definirea etapelor de extindere, a criteriilor de prioritate și a măsurilor diferențiate de sprijin, astfel încât procesul de integrare să fie adaptat caracteristicilor și nevoilor fiecărei categorii de beneficiari.



Pilonul 2. Dezvoltarea unui cadru comun pentru interoperabilitate și guvernanta datelor

Cel de-al doilea pilon ar trebui să creeze un cadru regional comun pentru interoperabilitate și guvernanta datelor, care să permită funcționarea coerentă a serviciilor digitale dezvoltate prin proiect și integrarea progresivă a noilor autorități publice locale.

Evaluarea a evidențiat că interoperabilitatea și migrarea datelor reprezintă unele dintre cele mai importante provocări ale implementării. Autoritățile publice utilizează în prezent sisteme informatice dezvoltate în perioade diferite, pe platforme tehnologice diferite și pe modele distincte de date. În aceste condiții, migrarea către infrastructura regională presupune nu doar transferul tehnic al aplicațiilor și bazelor de date, ci și armonizarea modelelor de date, standardizarea nomenclatoarelor, definirea responsabilităților privind administrarea datelor și implementarea unor mecanisme comune de validare și monitorizare.

Strategia ar trebui să stabilească reguli clare privind calitatea datelor, responsabilitățile instituțiilor sursă, standardele utilizate pentru schimbul de informații, procedurile de validare și actualizare a datelor și mecanismele de monitorizare a interoperabilității. Totodată, aceasta ar trebui să asigure compatibilitatea infrastructurii regionale cu principalele platforme și registre naționale relevante, inclusiv Ghișeul.ro, ANAF, ANCPI și alte sisteme utilizate în furnizarea serviciilor publice.

Pilonul 3. Consolidarea securității cibernetice, a protecției datelor și a rezilienței operaționale

Cel de-al treilea pilon ar trebui să trateze securitatea cibernetică, protecția datelor și continuitatea activității ca elemente strategice ale procesului de integrare și operare a cloudului regional. Panelul de experți și studiul de caz au subliniat faptul că, pe măsură ce Centrul Regional de Date va găzdui un număr tot mai mare de aplicații și volume importante de date publice, nivelul de încredere al autorităților participante va depinde în mod direct de securitatea, disponibilitatea și reziliența infrastructurii. În consecință, strategia ar trebui să definească un cadru comun privind gestionarea riscurilor cibernetice, protecția datelor, continuitatea activității și recuperarea în caz de dezastru.

Acesta ar trebui să includă proceduri comune privind controlul accesului, administrarea identității digitale, monitorizarea incidentelor, testarea periodică a măsurilor de securitate, planurile de continuitate operațională și mecanismele de recuperare în situații de incident. Totodată, este recomandată comunicarea transparentă a acestor măsuri către autoritățile publice participante, pentru consolidarea încrederii în infrastructura regională și facilitarea migrării serviciilor și datelor către cloudul regional.

Pilonul 4. Managementul schimbării și dezvoltarea competențelor digitale

Cel de-al patrulea pilon ar trebui să urmărească sprijinirea transformării organizaționale necesare pentru valorificarea investiției și dezvoltarea competențelor digitale ale tuturor categoriilor de utilizatori implicați. Evaluarea a arătat că digitalizarea administrației publice presupune și adaptarea modului de lucru, redefinirea proceselor administrative și dezvoltarea competențelor necesare utilizării eficiente a acestora. Sondajul, focus grupul și panelul de experți au evidențiat existența unor diferențe importante între autoritățile publice locale în ceea ce privește competențele digitale și disponibilitatea personalului specializat, multe UAT-uri mici neavând personal IT dedicat.



În acest context, strategia ar trebui să includă un plan regional de management al schimbării și dezvoltare a competențelor digitale, care să prevadă activități de comunicare internă, implicarea managementului instituțiilor beneficiare, clarificarea responsabilităților organizaționale și sprijin pentru adaptarea procedurilor administrative. Totodată, aceasta ar trebui să includă un program diferențiat de formare, adaptat diferitelor categorii de utilizatori (personal IT, administratori de business, funcționari publici, personal de relații cu publicul și conducerea instituțiilor), orientat către utilizarea efectivă a portalului, managementul datelor, securitatea cibernetică și noile fluxuri digitale dezvoltate prin proiect.

Prin abordarea integrată a acestor patru piloni, strategia ar transforma investiția dintr-un proiect de digitalizare într-un instrument de transformare organizațională și de modernizare a administrației publice la nivel regional. Totodată, aceasta ar crea premisele pentru extinderea progresivă a serviciilor digitale, reducerea disparităților de maturitate digitală dintre autoritățile publice locale și consolidarea unui model regional de guvernare digitală sustenabil, capabil să sprijine dezvoltarea continuă a serviciilor publice digitale și valorificarea investițiilor viitoare în domeniul TIC.

8. Planul de acțiune pentru implementarea recomandărilor evaluării

Rezultatele evaluării implementării Obiectivului Specific RSO 1.2 - Prioritatea 2 („O regiune cu localități smart”) au evidențiat faptul că proiectul „Înființarea și operaționalizarea Centrului Regional de Date Nord-Vest” dispune de un nivel ridicat de relevanță și maturitate tehnică, însă succesul său va depinde în mare măsură de modul în care vor fi gestionate etapele următoare ale implementării și operaționalizării.

Analiza bazată pe triangularea informațiilor provenite din documentele programatice și tehnice, analiza statistică și benchmarking, teoria schimbării, interviurile cu actorii relevanți, studiul de caz, focus grupul, panelul de experți și sondajul realizat în rândul autorităților publice locale a evidențiat că provocările viitoare sunt generate în special de capacitatea administrațiilor publice de a integra și valorifica această infrastructură în activitatea curentă.

În acest context, recomandările formulate în cadrul evaluării urmăresc consolidarea guvernantei proiectului, sprijinirea procesului de transformare organizațională, reducerea riscurilor asociate interoperabilității și migrației datelor, dezvoltarea competențelor digitale, stimularea utilizării serviciilor digitale și asigurarea sustenabilității investiției pe termen lung.

Pentru fiecare recomandare, planul de acțiune prezintă un set de responsabilități, etape, termene, indicatori și rezultate verificabile. Pentru fiecare recomandare este indicată constatarea sau problema căreia îi răspunde, este desemnat un responsabil principal pentru coordonarea implementării și sunt identificate instituțiile care trebuie implicate. Termenele sunt raportate la etapele proiectului, având în vedere că calendarul exact al unor acțiuni depinde de contractarea, dezvoltarea, pilotarea și operaționalizarea infrastructurii și serviciilor digitale.

Indicatorii de implementare urmăresc progresul acțiunilor și permit verificarea măsurii în care acestea au fost realizate, în timp ce livrabilele reprezintă rezultatele concrete care trebuie produse. Planul are caracter orientativ și va trebui actualizat de instituțiile responsabile în funcție de calendarul efectiv al proiectului, responsabilitățile stabilite prin documentele de implementare și resursele disponibile. Acesta poate constitui un instrument de lucru pentru Autoritatea de Management și partenerii implicați în implementarea proiectului.

Având în vedere stadiul actual al proiectului, recomandările au fost prioritizate în funcție de impactul estimat asupra implementării și de momentul în care acestea pot produce efecte. Recomandările privind guvernanta proiectului, integrarea progresivă a UAT-urilor, consolidarea etapei pilot, interoperabilitatea, securitatea cibernetică și managementul schimbării sunt considerate prioritare, întrucât influențează direct succesul implementării și operaționalizării investiției. Recomandările privind comunicarea, suportul acordat utilizatorilor, sustenabilitatea și valorificarea experienței proiectului au un caracter complementar și urmăresc maximizarea impactului investiției pe termen mediu și lung.

R1. Consolidarea guvernancei regionale a proiectului și instituționalizarea unui grup regional de lucru

<i>Constatarea/problema</i>	Complexitatea instituțională ridicată a proiectului, numărul mare de parteneri și diferențele de maturitate digitală și capacitate administrativă creează riscuri de coordonare fragmentată, soluționare întârziată a problemelor și aplicare neunitară a deciziilor. Mecanismele de colaborare existente trebuie consolidate printr-o structură operațională permanentă.
<i>Obiectiv</i>	Asigurarea coordonării unitare a implementării și soluționarea rapidă a provocărilor operaționale.
<i>Responsabil principal</i>	Liderul de parteneriat – Consiliul Județean Bistrița-Năsăud.
<i>Instituții implicate</i>	STS, AM PR Nord-Vest, celelalte consilii județene partenere, reprezentanți ai UAT-urilor pilot și, ulterior, ai UAT-urilor integrate, alte părți interesate cu rol tehnic și/sau consultativ, dacă se consideră relevant și adecvat
<i>Prioritate</i>	Ridicată
<i>Termen</i>	Constituirea grupului în maximum trei luni de la demararea efectivă a implementării; funcționare pe întreaga perioadă de implementare și cel puțin în primii doi ani de operaționalizare.
<i>Acțiuni</i>	• Stabilirea mandatului grupului regional de lucru, prin definirea rolului, atribuțiilor și responsabilităților acestuia în coordonarea implementării proiectului. • Desemnarea membrilor și a responsabilităților acestora, cu implicarea reprezentanților instituțiilor partenere și ai beneficiarilor relevanți. • Elaborarea și aprobarea regulamentului de organizare și funcționare, care să stabilească modul de lucru, procesul decizional și mecanismele de colaborare. • Organizarea reuniunilor periodice, pentru monitorizarea progresului implementării, analizarea problemelor și coordonarea măsurilor necesare. • Instituirea unui registru al problemelor, riscurilor și deciziilor, pentru monitorizarea blocajelor, a măsurilor convenite și a responsabilităților asumate. • Monitorizarea implementării măsurilor convenite, prin urmărirea termenelor, a responsabililor și a stadiului de realizare. • Raportarea periodică a progresului, prin prezentarea rezultatelor obținute, a problemelor întâmpinate și a măsurilor necesare pentru continuarea implementării.
<i>Indicatori</i>	Grup constituit; regulament aprobat; minimum patru reuniuni anual; ponderea instituțiilor participante; numărul problemelor înregistrate; ponderea problemelor soluționate în termenul stabilit; numărul deciziilor/măsurilor implementate.
<i>Livrabil</i>	Decizie/protocol de constituire; regulament de organizare și funcționare; plan anual de lucru; registru al problemelor și deciziilor; rapoarte periodice de activitate.
<i>Mecanism de monitorizare</i>	Raportare trimestrială către structurile de conducere ale parteneriatului și informarea AM asupra problemelor care afectează implementarea.

R2. Consolidarea etapei pilot de testare și instituirea unui mecanism structurat de feedback înaintea extinderii regionale

<i>Constatarea/problema</i>	Unele cerințe funcționale, dificultăți de utilizare, probleme de interoperabilitate sau migrare a datelor pot deveni vizibile numai în condiții reale de utilizare. Extinderea înainte de validarea soluției ar putea reproduce deficiențele la nivel regional.
<i>Obiectiv</i>	Validarea funcțională, tehnică și organizațională a soluției înainte de extinderea regională.
<i>Responsabil principal</i>	Consiliul Județean Bistrița-Năsăud, în calitate de lider de parteneriat și coordonator al componentei software, potrivit responsabilităților proiectului
<i>Instituții implicate</i>	STS, UAT-urile pilot, consiliile județene partenere, furnizorii soluțiilor, personalul utilizator, AM PR Nord-Vest și, unde este posibil, cetățeni și reprezentanți ai mediului de afaceri.
<i>Prioritate</i>	Ridicăta.
<i>Termen</i>	Pe parcursul etapei pilot; raportul de readiness trebuie finalizat înainte de decizia de extindere.
<i>Acțiuni</i>	- Definirea scenariilor și a criteriilor de testare, prin stabilirea funcționalităților, proceselor și fluxurilor de lucru care vor fi validate în etapa pilot, precum și a condițiilor minime necesare pentru operaționalizarea soluției. - Stabilirea indicatorilor de evaluare a etapei pilot, pentru monitorizarea performanței sistemului, gradului de utilizare, satisfacției utilizatorilor și nivelului de pregătire pentru extinderea regională. - Colectarea și analizarea feedbackului utilizatorilor. - Testarea integrată a interoperabilității, migrării datelor, securității și continuității operaționale. - Analizarea problemelor și a riscurilor identificate. - Implementarea și monitorizarea măsurilor corective, pentru remedierea deficiențelor identificate și optimizarea funcționalităților, proceselor și documentației de utilizare. - Reevaluarea soluției după implementarea măsurilor corective. - Fundamentarea deciziei privind extinderea regională.
<i>Indicatori</i>	Număr de UAT-uri testate; procentul scenariilor testate; numărul incidentelor și neconformităților; ponderea problemelor critice remediate; timpul mediu de remediere; satisfacția utilizatorilor; gradul de disponibilitate și performanță; decizie formală de extindere.
<i>Livrabil</i>	Plan de pilotare; instrumente standardizate de feedback; registru al incidentelor; raport al etapei pilot; raport de evaluare a gradului de pregătire pentru extindere (raportul de readiness); plan de măsuri corective.
<i>Mecanism de monitorizare</i>	Analiza periodică a indicatorilor de către grupul regional de lucru și aprobarea formală a raportului de readiness înainte de extinderea regională.

R3. Consolidarea mecanismelor de suport pentru utilizatorii infrastructurii regionale

<i>Constatarea/problema</i>	Multe UAT-uri, în special cele mici, nu dispun de personal IT suficient și depind de furnizori externi. Mecanismele de suport insuficiente pot încetini adoptarea și pot reduce utilizarea funcționalităților disponibile.
<i>Obiectiv</i>	Asigurarea accesului rapid și diferențiat la suport tehnic și funcțional.
<i>Responsabil principal</i>	Consiliul Județean Bistrița-Năsăud pentru coordonarea suportului funcțional, în colaborare cu STS pentru componenta de infrastructură, conform responsabilităților stabilite prin proiect.
<i>Instituții implicate</i>	STS, consiliile județene partenere, UAT-urile pilot și integrate, furnizorii soluției, eventual structuri regionale de suport.
<i>Prioritate</i>	Medie-ridicată.
<i>Termen</i>	Evaluarea nevoilor în etapa pilot; mecanismul operațional înaintea lansării generale; actualizare continuă după extindere.
<i>Acțiuni</i>	• Inventarierea și evaluarea mecanismelor de suport existente, pentru identificarea serviciilor deja prevăzute prin proiect și a eventualelor nevoi suplimentare de asistență. • Analizarea solicitărilor și dificultăților identificate în etapa pilot, pentru adaptarea mecanismelor de suport la nevoile reale ale beneficiarilor. • Definirea nivelurilor și tipurilor de suport, prin stabilirea serviciilor de asistență tehnică, funcțională și organizațională acordate utilizatorilor. • Stabilirea responsabilităților și a timpilor de răspuns, pentru asigurarea unui proces unitar de gestionare și soluționare a solicitărilor. • Dezvoltarea și operaționalizarea unui mecanism de helpdesk, dacă rezultatele etapei pilot evidențiază necesitatea unui serviciu suplimentar de asistență. • Actualizarea periodică a manualelor, tutorialelor și bazei de cunoștințe, pe baza experienței de implementare și a feedbackului utilizatorilor.
<i>Indicatori</i>	Mecanism de suport aprobat; procentul solicitărilor înregistrate într-un sistem unic; timpul mediu de răspuns și soluționare; ponderea solicitărilor soluționate; numărul materialelor actualizate; gradul de satisfacție al utilizatorilor.
<i>Livrabil</i>	Model operațional de suport; procedură de helpdesk și escaladare; catalog de servicii; acorduri privind nivelul serviciilor; bază de cunoștințe; manuale și tutoriale actualizate.
<i>Mecanism de monitorizare</i>	Rapoarte lunare/trimestriale din sistemul de ticketing și analiza acestora de către structura de coordonare.

R4. Elaborarea și implementarea unei strategii regionale de comunicare și promovare a serviciilor digitale adresate cetățenilor și mediului de afaceri

<i>Constatarea/problema</i>	Comunicarea a fost orientată în principal către instituțiile implicate, iar cetățenii și mediul de afaceri au fost consultați și informați într-o măsură limitată. Nivelul redus de utilizare a serviciilor digitale creează riscul ca serviciile dezvoltate să fie insuficient cunoscute sau utilizate.
<i>Obiectiv</i>	Informarea, pregătirea și stimularea utilizării serviciilor digitale de către instituții, cetățeni și întreprinderi.
<i>Responsabil principal</i>	Consiliul Județean Bistrița-Năsăud, în calitate de lider al parteneriatului, pentru coordonarea strategiei la nivel de proiect.

<i>Instituții implicate</i>	AM PR Nord-Vest, STS, consiliile județene partenere, UAT-uri, structuri de comunicare, organizații reprezentative ale mediului de afaceri și societății civile.
<i>Prioritate</i>	Medie, cu inițiere înaintea testării și intensificare înaintea lansării.
<i>Termen</i>	Strategia elaborată cu minimum șase luni înaintea lansării serviciilor; implementare etapizată înaintea pilotării, înaintea lansării și continuu după operaționalizare.
<i>Ațiuni</i>	• Segmentarea grupurilor-țintă și analiza nevoilor de informare, pentru adaptarea comunicării la caracteristicile și nivelul de pregătire al diferitelor categorii de utilizatori. • Elaborarea mesajelor-cheie și a materialelor de comunicare. • Definirea canalelor și instrumentelor de comunicare, în funcție de specificul fiecărui grup-țintă și de etapa implementării proiectului. • Stabilirea calendarului campaniilor de informare și promovare. • Dezvoltarea și actualizarea tutorialelor și ghidurilor de utilizare. • Implementarea unor măsuri de informare și sprijin dedicate persoanelor cu competențe digitale reduse, pentru facilitarea accesului la serviciile publice digitale. • Colectarea și analizarea feedbackului utilizatorilor. • Revizuirea și actualizarea periodică a strategiei de comunicare.
<i>Indicatori</i>	Strategie aprobată; număr de campanii; număr de materiale și tutoriale; acoperirea campaniilor; trafic pe portal; conturi create; servicii accesate; cereri finalizate online; rata de conversie; nivelul de informare și satisfacție al utilizatorilor.
<i>Livrabil</i>	Strategie regională de comunicare; plan anual de comunicare; kituri informative; tutoriale; secțiuni web dedicate; rapoarte de monitorizare a campaniilor și utilizării.
<i>Mecanism de monitorizare</i>	Dashboard trimestrial cu indicatori de comunicare și adopție; analiză anuală și revizuirea strategiei.

R5. Elaborarea unui plan de sustenabilitate pe termen lung pentru infrastructură, servicii și actualizare tehnologică

<i>Constatarea/problema</i>	Valoarea investiției depinde de asigurarea mentenanței, actualizărilor, securității, dezvoltării de servicii și formării continue. Nu este suficientă finanțarea investiției inițiale, iar responsabilitățile și resursele pentru perioada ulterioară trebuie planificate din timp. De exemplu, creșterea costului materiilor prime (microcipuri) poate reprezenta o provocare pentru sustenabilitatea pe termen scurt și mediu/lung în timpul unei perioade caracterizate de crize multiple, precum cea actuală.
<i>Obiectiv</i>	Asigurarea continuității operaționale și a dezvoltării infrastructurii și serviciilor după finalizarea finanțării.
<i>Responsabil principal</i>	Liderul de parteneriat, împreună cu STS pentru componenta de infrastructură, potrivit competențelor și obligațiilor asumate.
<i>Instituții implicate</i>	Consiliile județene partenere, AM PR Nord-Vest, ADR Nord-Vest, UAT-uri și alte instituții cu responsabilități de finanțare și operare.
<i>Prioritate</i>	Ridicată.

<i>Termen</i>	Prima versiune înaintea finalizării implementării; aprobarea înaintea închiderii proiectului; actualizare anuală sau ori de câte ori apar modificări semnificative.
<i>Acțiuni</i>	• Estimarea costurilor totale de operare și dezvoltare, pentru identificarea resurselor financiare necesare mentenanței, actualizărilor tehnologice, dezvoltării de noi servicii și funcționării infrastructurii pe termen lung. • Definirea responsabilităților instituționale, prin clarificarea rolurilor partenerilor în administrarea infrastructurii, dezvoltarea aplicațiilor, mentenanța și asigurarea suportului pentru utilizatori. • Identificarea surselor de finanțare, pentru asigurarea sustenabilității investiției și susținerea dezvoltărilor ulterioare prin fonduri europene, naționale sau alte surse disponibile. • Planificarea activităților de mentenanță și actualizare tehnologică. • Planificarea resurselor umane și a dezvoltării competențelor. • Stabilirea unui mecanism de prioritzare a dezvoltărilor viitoare. • Analizarea periodică a riscurilor privind sustenabilitatea.
<i>Indicatori</i>	Plan aprobat; buget multianual estimat; surse de finanțare identificate; responsabilități formalizate; procentul costurilor viitoare acoperite; numărul actualizărilor planificate și realizate; frecvența revizuirii planului.
<i>Livrabil</i>	Plan multianual de sustenabilitate, inclusiv model financiar, plan de mentenanță și actualizare, plan de resurse umane și mecanism de guvernare pentru dezvoltările ulterioare.
<i>Mecanism de monitorizare</i>	Revizuire anuală de către parteneriat și raportarea gradului de acoperire a necesarului financiar și operațional.

R6. Valorificarea experienței proiectului, implicarea sistemului regional de inovare și evaluarea rezultatelor după operaționalizare

<i>Constatarea/problema</i>	Caracterul inovator al proiectului generează lecții utile pentru alte intervenții, însă acestea riscă să nu fie documentate sistematic. În plus, efectele asupra utilizării, eficienței și calității serviciilor nu pot fi evaluate în etapa actuală.
<i>Obiectiv</i>	Capitalizarea experienței și verificarea ulterioară a rezultatelor, efectelor și sustenabilității investiției.
<i>Responsabil principal</i>	AM PR Nord-Vest pentru capitalizarea la nivel de program și inițierea evaluării ulterioare.
<i>Instituții implicate</i>	Consiliul Județean Bistrița-Năsăud, STS, consiliile județene partenere, UAT-uri, ADR Nord-Vest, universități, clustere, huburi de inovare, furnizori de tehnologie și utilizatori finali.
<i>Prioritate</i>	Medie; componenta de colectare a datelor trebuie inițiată încă din implementare.
<i>Termen</i>	Documentarea lecțiilor – continuu și la finalul etapelor majore; evaluare intermediară după pilot/extindere; evaluare ex-post, orientativ, la 12–24 de luni după operaționalizarea la scară relevantă.
<i>Acțiuni</i>	• Colectarea și documentarea lecțiilor învățate, privind implementarea proiectului, dificultățile întâmpinate, soluțiile adoptate și factorii care au contribuit la succesul intervenției.

	- Organizarea schimburilor de experiență și a activităților de diseminare, pentru promovarea bunelor practici și facilitarea transferului de cunoștințe către alte autorități și regiuni. - Definirea indicatorilor și a valorilor de bază pentru evaluarea rezultatelor, în vederea monitorizării eficacității, eficienței, impactului și sustenabilității investiției după operaționalizare. - Elaborarea termenilor de referință pentru evaluarea ulterioară, prin definirea obiectivelor, întrebărilor de evaluare, metodologiei și surselor de date. - Realizarea evaluării după operaționalizarea infrastructurii și a serviciilor digitale, pentru analiza rezultatelor obținute și a efectelor generate asupra administrației publice și utilizatorilor finali. - Diseminarea rezultatelor și integrarea concluziilor în dezvoltările viitoare.
<i>Indicatori</i>	Cadru de capitalizare aprobat; număr de lecții documentate; număr de evenimente și instituții participante; set de indicatori și valori de bază disponibil; evaluare contractată și finalizată; număr de recomandări preluate în intervenții ulterioare.
<i>Livrabil</i>	Registrul lecțiilor învățate; raport de capitalizare/bună practică; set de date pentru evaluare; raport de evaluare ex-post; plan de valorificare a concluziilor.
<i>Mecanism de monitorizare</i>	Raportare anuală privind capitalizarea și urmărirea implementării recomandărilor evaluării ex-post.

R7. Elaborarea unei Strategii regionale pentru integrarea, adoptarea și guvernanța infrastructurii regionale de cloud

<i>Constatarea/problema</i>	UAT-urile prezintă niveluri foarte diferite de maturitate digitală, infrastructură, competențe, calitate a datelor și capacitate administrativă. Lipsa unui cadru comun pentru integrare, interoperabilitate, guvernanța datelor, securitate și managementul schimbării poate limita extinderea și valorificarea investiției.
<i>Obiectiv</i>	Crearea unui cadru strategic regional pentru integrarea progresivă, adoptarea și guvernanța sustenabilă a infrastructurii și serviciilor regionale.
<i>Responsabil principal</i>	AM PR Nord-Vest/ADR Nord-Vest, pentru inițierea și coordonarea procesului strategic regional.
<i>Instituții implicate</i>	Liderul de parteneriat, STS, consiliile județene partenere, UAT-uri, autorități și instituții naționale relevante, organizații de inovare, experți în interoperabilitate, date și securitate.
<i>Prioritate</i>	Ridicată.
<i>Termen</i>	Inițiere în paralel cu pregătirea celui de-al doilea apel; versiunea inițială înaintea extinderii regionale majore; revizuire cel puțin o dată la doi ani.
<i>Acțiuni</i>	- Evaluarea nivelului de maturitate digitală a UAT-urilor și instituțiilor beneficiare, pentru identificarea gradului de pregătire privind integrarea în infrastructura regională de date. - Definirea tipologiilor de beneficiari și a traseelor de integrare, în funcție de nivelul de maturitate digitală, capacitatea administrativă și complexitatea sistemelor informatice existente.



		• Stabilirea priorităților de integrare și a etapelor de implementare, pentru asigurarea unei extinderi graduale și eficiente a serviciilor digitale la nivel regional. • Elaborarea cadrului de interoperabilitate și guvernanță a datelor. • Definirea cadrului de securitate cibernetică și reziliență operațională. • Elaborarea unui plan de management al schimbării și dezvoltare a competențelor. • Consultarea actorilor relevanți pe parcursul elaborării strategiei, pentru integrarea nevoilor beneficiarilor și consolidarea colaborării între instituțiile implicate. • Aprobarea, implementarea și monitorizarea strategiei, prin urmărirea progresului, evaluarea rezultatelor și actualizarea periodică a direcțiilor strategice în funcție de evoluția nevoilor și a contextului tehnologic.
<i>Indicatori</i>		Strategie aprobată; ponderea UAT-urilor evaluate; număr de trasee de integrare definite; cadru de interoperabilitate aprobat; roluri de guvernanță a datelor desemnate; proceduri de securitate și continuitate adoptate; număr de persoane formate; ponderea UAT-urilor integrate conform calendarului.
<i>Livrabil</i>		Strategia regională aprobată; raport privind maturitatea digitală; foaie de parcurs pentru integrarea UAT-urilor; cadru regional de interoperabilitate și guvernanță a datelor; cadru de securitate și reziliență; plan regional de management al schimbării și formare.
<i>Mecanism de monitorizare</i>	de	Dashboard anual privind implementarea strategiei; raport de progres; revizuire periodică de către AM/ADR și structura regională de guvernanță.



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 interviewate
- 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. Raport studiu 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 transmise asupra versiunii draft a Raportului de evaluare pentru Tema 3