

---

## DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN ROMANIA: EVOLUTION, CHALLENGES AND INSTITUTIONAL IMPACT

---

Răzvan-Andrei TEODORESCU

PhD student, “Constantin Brâncuși” University of Târgu-Jiu

**Abstract:** *The digital transformation of public administration has emerged as a central pillar of contemporary governance reform, fundamentally reshaping institutional structures, administrative processes, and state–citizen interactions. This paper provides a comprehensive analysis of the evolution of digitalization within the Romanian public administration, focusing on its developmental stages, structural constraints, and institutional implications. Employing a longitudinal and analytical approach, the study traces the transition from early-stage informatization to integrated models of digital governance, emphasizing the role of key national platforms such as e-government systems, electronic procurement, and digital identity frameworks. Furthermore, the paper examines major strategic initiatives, including the governmental cloud infrastructure and interoperability mechanisms, which aim to enhance administrative efficiency and data integration. Despite notable progress, the findings reveal persistent systemic challenges, such as fragmented IT infrastructures, insufficient digital competencies within the public sector, and asymmetrical institutional capacity across administrative levels. The study also highlights disparities between central and local administrations, illustrating uneven digital maturity. Ultimately, the research argues that the consolidation of interoperable systems, investment in human capital, and coherent policy coordination are essential prerequisites for advancing digital governance and strengthening public sector performance in Romania.*

**Keywords:** *Romania, digital transformation, public administration, e-government, interoperability, digital governance, institutional capacity*

**Contact details  
of the  
author(s):** Email: preraxone@gmail.com

Transformarea digitală a administrației publice trebuie înțeleasă ca un proces sistemic de reorganizare instituțională, care depășește dimensiunea strict tehnologică și implică mutații profunde în structura, funcționarea și cultura organizațională a instituțiilor publice. În literatura de specialitate, acest proces este analizat în strânsă corelație cu dinamica societății informaționale și cu emergența economiei digitale, în cadrul cărora informația și tehnologia devin resurse strategice fundamentale (Bannister & Connolly, 2014).



Din perspectivă teoretică, digitalizarea administrației publice este asociată cu tranziția de la modelul birocratic weberian, caracterizat prin rigiditate procedurală și ierarhii formale, către modele flexibile de guvernare digitală, bazate pe interoperabilitate, integrarea datelor și orientarea către cetățean (Dunleavy et al., 2006). Acest proces implică nu doar adoptarea tehnologiilor informatice, ci și redefinirea rolului statului în raport cu cetățenii, prin crearea unor servicii publice accesibile, eficiente și transparente.

În cazul României, transformarea digitală a administrației publice a fost influențată de factori multipli, printre care se remarcă procesul de integrare europeană, presiunile externe privind modernizarea instituțională și necesitatea creșterii eficienței administrative. Evoluția acestui proces reflectă o tranziție graduală de la informatizarea fragmentată către dezvoltarea unei infrastructuri digitale integrate, deși acest parcurs este marcat de numeroase disfuncționalități structurale.

Digitalizarea administrației publice este conceptualizată în literatura de specialitate ca un proces multidimensional, care implică interacțiunea dintre tehnologie, instituții și actori sociali. Teoriile contemporane privind guvernarea digitală evidențiază faptul că tehnologia nu reprezintă doar un instrument operațional, ci un factor transformator care reconfigurează procesele decizionale și relațiile instituționale (Janowski, 2015).

Conceptul de e-government reprezintă prima etapă a acestei transformări și se referă la utilizarea tehnologiilor digitale pentru furnizarea serviciilor publice și pentru facilitarea interacțiunii dintre administrație și cetățeni (Fountain, 2001). Într-o etapă ulterioară, conceptul de digital governance extinde această perspectivă, incluzând integrarea sistemelor informatice, utilizarea datelor în procesul decizional și dezvoltarea unor ecosisteme digitale complexe.

Un element central al acestor teorii îl reprezintă interoperabilitatea, definită ca o capacitate a sistemelor informatice de a comunica și de a schimba date în mod eficient. Fără interoperabilitate, digitalizarea rămâne fragmentată și incapabilă să genereze beneficii sistemice (European Commission, 2022).

Evoluția digitalizării administrației publice românești trebuie analizată în contextul transformărilor globale și europene, dar și al specificului instituțional național.

În perioada anilor 2000, digitalizarea a fost limitată la informatizarea proceselor interne, fără o viziune strategică integrată. Ulterior, aderarea la Uniunea Europeană a determinat o accelerare a reformelor digitale, prin accesul la fonduri europene și prin adoptarea unor standarde comune.

Dezvoltarea platformelor precum Ghiseul.ro, SEAP și sistemele ANAF a reprezentat un pas important în direcția digitalizării serviciilor publice. Cu toate acestea, aceste inițiative au fost adesea implementate izolat, fără o integrare sistemică.

Un moment de cotitură îl reprezintă crearea Autorității pentru Digitalizarea României și dezvoltarea proiectelor strategice precum cloud-ul guvernamental și ROeID, care marchează tranziția către o arhitectură digitală integrată.

Procesul de digitalizare poate fi interpretat ca o succesiune de etape evolutive, fiecare caracterizată de niveluri diferite de complexitate tehnologică și integrare instituțională.

- Prima etapă, informatizarea, a fost caracterizată prin digitalizarea evidențelor și automatizarea proceselor interne.
- A doua etapă, e-guvernarea, a introdus serviciile publice online, facilitând accesul cetățenilor la administrație.
- A treia etapă, interoperabilitatea, reprezintă un moment critic, deoarece presupune integrarea sistemelor informatice și eliminarea redundanțelor administrative. În absența acesteia, digitalizarea rămâne superficială.



- A patra etapă, etapa actuală, guvernanta digitală integrată, implică utilizarea tehnologiilor emergente, precum inteligența artificială, analiza datelor și infrastructurile cloud, pentru optimizarea proceselor administrative și pentru fundamentarea deciziilor publice.

Digitalizarea administrației publice românești este influențată de o serie de constrângeri sistemice care limitează eficiența reformelor. Fragmentarea infrastructurii informatice reprezintă o problemă majoră, generată de dezvoltarea independentă a sistemelor digitale. Aceasta conduce la redundanțe administrative și la dificultăți în schimbul de date.

Deficitul de competențe digitale constituie o altă provocare semnificativă, afectând capacitatea instituțiilor de a utiliza eficient tehnologiile. Această problemă este accentuată de migrația specialiștilor IT către sectorul privat.

De asemenea, disparitățile între instituțiile publice reflectă diferențe în capacitatea administrativă și în accesul la resurse, generând un model de digitalizare asimetric.

Rezistența organizațională la schimbare reprezintă un factor cultural important, care încetinește adoptarea tehnologiilor și menține practicile birocratice tradiționale.

Digitalizarea produce efecte semnificative asupra funcționării administrației publice, contribuind la creșterea eficienței operaționale și la reducerea costurilor administrative.

Automatizarea proceselor permite reducerea timpilor de procesare și eliminarea activităților redundante. În același timp, serviciile publice digitale facilitează accesul cetățenilor și reduc interacțiunea directă cu instituțiile.

Un aspect esențial îl reprezintă creșterea transparenței instituționale, prin digitalizarea procedurilor și publicarea datelor administrative. Acest proces contribuie la reducerea corupției și la consolidarea responsabilității administrative.

Comuna Ciugud din județul Alba reprezintă un caz emblematic de digitalizare administrativă reușită, demonstrând că dimensiunea redusă a unei unități administrativ-teritoriale nu constituie un obstacol pentru inovare.

Elementele definitorii ale modelului Ciugud includ:

- integrarea serviciilor digitale într-un ecosistem coerent;
- eliminarea casieriei fizice și orientarea către plăți electronice;
- platforme digitale funcționale (Primăria Online, MobilePay, Ghiseul.ro);
- stimulente economice pentru utilizarea serviciilor digitale;
- digitalizarea completă a fluxurilor administrative interne.

Un aspect esențial îl reprezintă faptul că digitalizarea nu a fost tratată ca un proiect tehnic izolat, ci ca o strategie de dezvoltare locală, corelată cu atragerea fondurilor europene și cu modernizarea comunității.

De asemenea, leadershipul administrativ a avut un rol determinant, prin asumarea digitalizării ca prioritate strategică și prin promovarea unei culturi organizaționale orientate spre inovare.

În contrast, Municipiul Drobeta-Turnu Severin din județul Mehedinți ilustrează un model de digitalizare caracterizat prin:

- servicii online fragmentate;
- lipsa unui cont unic al cetățeanului;
- digitalizare limitată la interfață (front-office);
- menținerea proceselor interne tradiționale.

Deși există facilități precum plata online prin Ghiseul.ro sau accesul la formulare digitale, acestea nu sunt integrate într-un sistem coerent.

Această situație reflectă fenomenul de „digitalizare superficială”, în care tehnologia este utilizată pentru a reproduce procese birocratice existente, fără a genera transformări structurale reale.



Analiza realizată în cadrul acestui studiu evidențiază faptul că transformarea digitală a administrației publice românești reprezintă un proces complex, multidimensional și profund dependent de factori instituționali, organizaționali și culturali. Departe de a fi un demers exclusiv tehnologic, digitalizarea administrației publice implică o reconstrucție structurală a modului de funcționare a instituțiilor statului, precum și o redefinire a relației dintre administrație și cetățeni.

Evoluția procesului de digitalizare în România reflectă o traiectorie graduală, marcată de tranziția de la informatizarea fragmentată către dezvoltarea unor forme incipiente de guvernanță digitală integrată. Cu toate acestea, rezultatele analizei indică persistența unor disfuncționalități structurale semnificative, precum fragmentarea infrastructurii informatice, nivelul redus al interoperabilității, deficitul de competențe digitale și existența unor disparități teritoriale accentuate între diferitele niveluri ale administrației publice.

În concluzie, transformarea digitală a administrației publice nu poate fi redusă la implementarea unor soluții tehnologice, ci trebuie înțeleasă ca un proces de reformă instituțională profundă, orientată către crearea unui sistem administrativ eficient, transparent și adaptat cerințelor societății digitale. În acest context, România se află într-o etapă de tranziție, în care progresele realizate trebuie consolidate prin politici publice coerente, investiții sustenabile și o viziune strategică pe termen lung.



## REFERENCES

- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119–128.
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279–286.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital-era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- European Commission. (2022). *eGovernment Benchmark 2022: Digital government in Europe*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023: Romania Report*.
- European Commission. (2020). *European Interoperability Framework: Implementation Strategy*.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Brookings Institution Press.
- Heeks, R. (2006). *Implementing and managing eGovernment: An international text*. SAGE Publications.
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221–236.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371(1987), 1–17.
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing—The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189.
- OECD. (2020). *Digital Government Review of Romania: Towards a Digitally-Enabled Public Sector*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a digital government*. OECD Publishing.
- World Bank. (2022). *GovTech Maturity Index: The state of public sector digital transformation*. World Bank Group.
- World Bank. (2020). *Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption*. World Bank Group.
- Autoritatea pentru Digitalizarea României. (2023). *Raport privind stadiul digitalizării administrației publice din România*. București.
- Guvernul României. (2001). *Strategia națională pentru promovarea noii economii și implementarea societății informaționale*.
- Guvernul României. (2015). *Strategia națională privind Agenda Digitală pentru România 2020*.
- Vrabie, C. (2024). Digital transformation in Romanian public administration: Challenges and perspectives. *Revista de Administrație Publică și Politici Sociale*, 12(1), 45–62.