



Școala Națională de Studii Politice și Administrative
Facultatea de Administrație Publică

Digitalizarea Comunicării în Administrația Publică

— **Studiu de caz: Ministerului Apărării Naționale din România** —

- lucrare de licență, specializarea Administrație Publică -

Coordonator

Dr. Ing. Bogdan-Ionuț PAHONȚU

Conf. Univ. Dr. Cătălin VRABIE

Absolvent

AVRAM Robert-Mihai

Instrucțiuni de redactare (A se citi cu atenție!!)

1. Introduceți titlul lucrării în zona aferentă acestuia – nu modificați mărimea sau tipul fontului;
2. Sub titlul lucrării alegeți dacă aceasta este de licență sau de disertație;
3. Introduceți specializarea sau masteratul absolvit în zona aferentă acestuia de pe prima pagină a lucrării;
4. Introduceți numele dvs. complet în zona aferentă acestuia (sub Absolvent (ă));
5. Introduceți anul în care este susținută lucrarea sub București;

NB: Asigurați-vă că ați șters parantezele pătrate din pagina de gardă și cuprins.

6. Trimiteți profesorului coordonator lucrarea doar în format **Microsoft Word** – alte formate nu vor fi procesate;
7. **Nu ștergeți declarația anti-plagiat și nici instrucțiunile** – acestea trebuie să rămână pe lucrare atât în forma tipărită cât și în cea electronică;
8. **Semnați declarația anti-plagiat;**
9. **Cuprinsul este orientativ** – numărul de capitole / subcapitole poate varia de la lucrare la lucrare. **Introducerea, Contextul, Concluziile / Discuțiile și Referințele bibliografice sunt însă obligatorii;**
10. **Este obligatorie folosirea template-ului.** Abaterea de la acesta va cauza întârzieri în depunerea la timp a lucrării.

NB. Lucrările vor fi publicate în extenso pe pagina oficială a hub-ului Smart-EDU, secțiunea Smart Cities and Regional Development: <https://scrd.eu/index.php/spr/index>.

ATENȚIE: Lucrarea trebuie să fie un produs intelectual propriu. Cazurile de plagiat vor fi analizate în conformitate cu legislația în vigoare.

Declarație anti-plagiat

1. Cunosc că plagiatul este o formă de furt intelectual și declar pe proprie răspundere că această lucrare este rezultatul propriului meu efort intelectual și creativ și că am citat corect și complet toate informațiile preluate din alte surse bibliografice (de ex: cărți, articole, clipuri audio-video, secțiuni de text și sau imagini / grafice).

2. Declar că nu am permis și nu voi permite nimănui să preia secțiuni din prezenta lucrare pretinzând că este rezultatul propriei sale creații.

3. Sunt de acord cu publicarea on-line *in extenso* a acestei lucrări și verificarea conținutului său în vederea prevenirii cazurilor de plagiat.

Numele și prenumele: **AVRAM Robert-Mihai**

Data și semnătură: **22.06.2025**



Cuprins

Abstract	4
Introducere	4
Contextul general al cercetării	4
Justificarea alegerii temei	5
Întrebările / ipotezele de cercetare	7
Obiective	7
Metodologia de cercetare	14
Capitolul 1. Digitalizarea în administrația publică: cadru teoretic și aplicabilitate	19
1.1. Digitalizarea sectorului public: definiții și delimitări conceptuale	19
1.2. Tendințe europene și globale în digitalizarea administrației publice	21
1.3. Comunicarea instituțională în era digital	26
1.4. Diminuarea distanței instituționale prin tehnologii digitale	29
Capitolul 2. Ministerul Apărării Naționale și transformarea comunicării în spațiul digital	31
2.1. Prezentarea instituțională a MAPN	31
2.2. Strategii de comunicare publică adoptate de MAPN	33
2.3. Mecanismele de adaptare digitală ale MAPN	34
2.4. Infrastructura digitală și prezența pe rețelele sociale	35
Capitolul 3. Utilizarea rețelelor sociale de către MAPN: analiză critică	37
3.1. Tipologii de conținut postat: informativ, educativ, ceremonial, interactiv	38
3.2. Analiza cantitativă a postărilor și a nivelului de engagement	40
3.3. Analiza calitativă: discurs, ton, coerență și claritate a mesajului	42
3.4. Percepția publicului și feedback-ul generat online	44
Capitolul 4. Impactul comunicării digitale asupra relației dintre cetățeni și instituții	45
4.1. Rolul rețelelor sociale în transparentizarea administrației publice	45
4.2. Autenticitate, încredere și apropiere instituțională	47
4.3. Comunicarea bidirecțională: între strategie și necesitate	48
4.4. Riscuri, provocări și bune practici în comunicarea publică digitală	49
Concluzii	51
Sinteza principalelor rezultate ale cercetării	51
Contribuții științifice și practice ale lucrării	52
Limite ale cercetării și direcții viitoare	52
Implicații pentru politicile publice și managementul comunicării instituționale	52

Abstract

Lucrarea de față își propune să analizeze modul în care Ministerul Apărării Naționale (MApN) din România folosește rețelele sociale, evidențiind rolul deosebit de important al digitalizării administrației publice, punând accent pe relațiile publice. Practic, studiul își propune să determine și să exploreze modul în care platformele sociale contribuie la creșterea transparenței în comunicare și contribuie la consolidarea unui dialog autentic între cetățeni și instituțiile publice. Prin examinarea concretă a conținutului oficial de tip postări, interviurilor calitative, a observațiilor și analizelor luate din texte de specialitate, precum și analizelor cantitative ale comentariilor pe platforme media online, această lucrare de cercetare urmărește să identifice modele eficiente de comunicare și percepția publicului despre modul în care comunică MApN. Rezultatele vor determina modul în care conexiunea umană și adaptarea la mediul digital printr-o utilizare mult mai eficientă a rețelilor sociale pot modela percepția cetățenilor, micșorând distanța instituțională și sporind încrederea în administrația publică. Rezultatele urmăresc să contribuie la digitalizarea comunicării publice, sugerând nevoia de implementare a mai multor factori de luare a deciziilor precum strategiile digitale logice, intervențiile corecte și rapide în spațiul public, dar și mesajele transparente, coerente, clare și bine proporționate pentru a menține o interacțiune constantă cu publicul țintă. Lucrarea oferă o perspectivă concretă și clară în ceea ce privește percepția publicului asupra Ministerului Apărării Naționale prin modul de interacțiune cu rețelele sociale. Abordarea eficientă și examinarea interacțiunilor pe platformele sociale oferă o analiză concretă în domeniul comunicării instituționale. Lucrarea este bazată pe o documentație riguroasă și o cercetare a datelor reale, lucrarea de cercetare împărtășește utilitatea și aplicabilitatea certă a concluziilor.

Cuvinte cheie: Digitalizarea comunicării, Ministerul Apărării Naționale(MApN), relații publice, platforme sociale, dialogul cetățean – instituție publică.

Introducere

Contextul general al cercetării

În ultimii ani, administrația publică din România a trecut printr-un proces rapid de digitalizare, aliniindu-se tendințelor globale și europene de transformare digitală. Digitalizarea administrației presupune schimbarea de la metode tradiționale la tehnologii digitale cu scopul de a îmbunătăți eficiența, transparența și modul în care publicul comunică cu serviciilor publice. România a făcut pași semnificativi în direcția modernizării administrației introducând soluții digitale, guvernul și sectorul privat investind în tehnologia informației pentru optimizarea serviciilor publice, educației și mediului de afaceri [1]. Totuși, înainte de 2020, nivelul serviciilor publice online era printre cele mai scăzute din Uniunea Europeană, din cauza interesului politic scăzut (până în 2019 nu a existat un program guvernamental cuprinzător de digitalizare) și al reticenței publicului față de soluțiile de e-guvernare. Situația s-a schimbat radical odată cu declanșarea pandemiei de COVID-19, care a obligat autoritățile să adopte rapid soluții digitale anterior amânate și i-a determinat pe cetățeni să utilizeze servicii publice digitale.[2]

Unul dintre cele mai importante momente a constituit înființarea Autorității pentru Digitalizarea României (ADR) în 2020, menită să coordoneze transformarea digitală la nivel național[3]. În paralel, strategii guvernamentale precum Agenda Digitală 2020 și mai recent Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) și-au format obiective ambițioase și resurse dedicate digitalizării: de exemplu, prin PNRR România a alocat circa 1,9 miliarde de euro pentru digitalizarea serviciilor publice[4]. Demersurile acestea se aliniază în direcția generală promovată la nivel european, unde transformarea digitală este văzută ca o prioritate a deceniului digital actual. Beneficiile digitalizării includ creșterea eficienței administrative și a transparenței actului de guvernare, în același timp cu simplificarea interacțiunii cetățeanului cu instituțiile[5].

Rețelele sociale reprezintă o componență esențială a digitalizării comunicării ca mijloace de informare și dialog cu cetățenii. În România, rata de penetrare a internetului și social media este foarte ridicată: în 2023 erau înregistrați aproximativ 17,82 milioane de utilizatori de internet, din care peste 15,13 milioane de utilizatori de rețele sociale, reprezentând aproximativ 67,3% din populație[6]. Astfel, platforme precum Facebook, Twitter, YouTube sau Instagram au devenit canale principale prin care publicul se informează despre activitatea autorităților publice. Tot mai multe instituții și-au format strategiile de comunicare cu sisteme specifice mediilor sociale, adaptându-se caracteristicilor acestor platforme digitale. În era rețelilor sociale, conceptele tradiționale de influență și control asupra mesajului public s-au restructurat, publicul online deținând acum un rol esențial în diseminarea și interpretarea informației transmise de instituții[7].

Comunicarea instituțională pe rețelele sociale este tot mai frecvent privită sub forma de relații publice (PR) guvernamentale strategice, cu accent pe mărirea transparenței, creșterea reputației și construirea unei relații de încredere reciprocă între autorități și cetățeni. Acestea fiind esențiale pentru o bună guvernare democratică. Această abordare este necesară datorită scăderii încrederii publice în autorități: de exemplu, Barometrul Edelman (2024) arată că guvernele sunt privite cu neîncredere în 17 din 28 de țări analizate[8]. În acest context, utilizarea rețelilor sociale de către instituții este văzută ca un instrument ce ar putea schimba percepția publicului într-o imagine mai pozitivă: cercetări recente indică faptul că prezența eficientă pe social media poate contribui la creșterea încrederii cetățenilor în guvernare, în special în rândul tinerilor[9].

Ministerul Apărării Naționale (MApN) reprezintă un exemplu ce trebuie urmat în digitalizarea comunicării instituționale, dispunând de o prezență online continuă și modernă. MApN și-a lansat contul oficial de Facebook încă din 2012 – fiind astfel una dintre primele instituții centrale din România care a adoptat comunicarea pe rețele sociale. Ulterior, ministerul a încurajat aproape toate structurile subordonate (unități militare, spitale, academii etc.) să își creeze propriile pagini oficiale, astfel că echipa de comunicare centrală reușește să gestioneze aproximativ 150 de pagini de Facebook afiliate instituției. Prin intermediul acestei rețele extinse, MApN scoate constant informații și mesaje către public, incluzând transmisiuni de evenimente, anunțuri oficiale și materiale video atractive (de pildă, prezentări ale exercițiilor militare sau campanii de recrutare). În perioada crizei de COVID-19, existența paginilor locale (cum sunt cele ale spitalelor militare) s-a dovedit foarte de utilă: fiecare spital dispunea deja de propria comunitate de urmăritori, folosită pentru a distribui clar informații despre situația din pandemie și pentru a combate dezinformarea și panica din spațiul online.

Cu același nivel de importanță, MApN s-a implicat activ în combaterea știrilor false care circulă în mediul online, stabilindu-și astfel rolul de sursă oficială de încredere. De exemplu, într-un caz recent de dezinformare, ministerul a reacționat folosindu-se de rețelele sociale, la un document fals viralizat care pretindea convocarea cetățenilor la centre militare, clarificând imediat că documentul era fals și sesizând autoritățile legale competente. În ultimii ani, MApN și-a extins prezența și pe platforme recente, adaptându-și mesajele pentru a atinge categorii diverse de public. Ministerul a devenit activ și pe TikTok, unde clipurile cu antrenamentele militarilor și mesajele dedicate tinerilor au strâns milioane de vizualizări, generând interesul noii generații față de cariera militară. De asemenea, MApN și-a anunțat lansarea unui podcast propriu și crearea unui cont instituțional pe rețeaua profesională LinkedIn, dorind să diversifice canalele de comunicare și extindă audiența pe care o are online. Această strategie digitală complexă contribuie la creșterea transparenței actului instituțional – oferind publicului ferestre directe către activitatea armatei – și la întărirea relației de încredere cu cetățenii. Armata se bucură deja de un număr mare al populației cu încredere ridicată, situându-se constant pe primul loc între instituțiile interne (aprox. 70% dintre români declară încredere mare sau foarte mare în Armată) [9], iar comunicarea continuă, deschisă și adaptată noilor platforme poate menține și chiar amplifica această încredere. Exemplul MApN ilustrează modul în care utilizarea inteligentă a rețelilor sociale de către o instituție publică poate spori transparența comunicării instituționale și poate spori încrederea cetățenilor în administrația publică, obiectiv aflat în această lucrare de cercetare.

Justificarea alegerii temei

Transformarea digitală a comunicațiilor în administrația publică reprezintă o direcție esențială a modernizării guvernării din zilele noastre. Pe plan internațional, e-Guvernarea (utilizarea tehnologiilor informației pentru furnizarea serviciilor publice) s-a impus ca soluție pentru creșterea eficienței, a transparenței și a unui mod mai calitativ de interacțiune dintre stat și cetățeni. Digitalizarea administrației publice urmărește să creeze o relație diferită între administrație și societate, pentru a face actul administrativ mai accesibil, transparent și responsabil. În România, nevoia acestei transformări este de actualitate, modernizarea administrației fiind strâns legată de cât de credibilă este o instituție publică și de calitatea vieții cetățenilor. Din acest motiv, procesul de digitalizare a devenit, una dintre direcțiile principale pe care administrația publică trebuie să le abordeze pentru a oferi instituții care să dispună de un nivel sporit atât de transparență cât și de credibilitate. Promovând eficiența și accesibilitatea serviciilor către populație [10]. Astfel, tema aleasă – digitalizarea comunicării instituționale – este aliniată acestor priorități strategice și răspunde unei provocări majore a administrației publice românești prezente.

Transparența constituie un principiu fundamental al unei guvernări bune. Aceasta impune accesul liber al cetățenilor la informațiile de interes public și implicarea acestora în procesul decizional. În epoca digitală, asigurarea transparenței administrative presupune utilizarea intensivă a instrumentelor online: site-uri web instituționale actualizate permanent, site-uri de date deschise și instrumente de participare publică. Conform studiilor de specialitate, publicarea proactivă a informațiilor pe canalele oficiale ale autorităților creează acces egal la date publice și consolidează încrederea cetățenilor în instituții. Cu toate acestea, în România sunt destul de dese discrepanțe semnificative – de la comune care nu afișează informații publice online[11], până la un nivel încă scăzut al utilizării serviciilor electronice de către populație. Ca exemplu, România s-a clasat pe ultimul loc în UE în ceea ce privește serviciile publice digitale, potrivit indicelui DESI 2018, cu un procent foarte mic al cetățenilor care au interacționat online cu administrația (aprox. 6%). Aceste date subliniază atât relevanța cât și necesitatea temei: digitalizarea comunicării instituționale este indispensabilă pentru creșterea transparenței și responsabilității guvernamentale, în vederea revitalizării încrederii publice în actul administrativ [10].

Actualitatea subiectului este evidențiată și de contextul ultimilor ani, în care obligația către digitalizare a fost accelerată de factori interni și externi. Criza pandemică COVID-19 a marcat un punct de cotitură, forțând administrația să adopte inițiative digitale neimplementate la timp și determinând cetățenii să apeleze, într-o măsură nemaiauzită, la servicii publice online. Astfel, au fost inițiate de urgență proiecte de e-guvernare și schimbări legislative care altfel ar fi întârziat [2]. Totodată, la nivel european, transformarea digitală a administrației publice a devenit o prioritate: Agenda Digitală post-2020 și Planul de Acțiune pentru e-guvernare al UE stabilesc obiective clare pentru adoptarea pe scară largă a tehnologiilor digitale în sectorul public [10]. În acest punct de vedere, România și-a asumat, inclusiv prin programe precum Planul Național de Redresare și Reziliență, multiple reforme de digitalizare menite să recupereze întârzierile față de media UE. Studiile recomandă elaborarea unor strategii naționale coerente de digitalizare ca bază pentru modernizarea administrației și tranziția către guvernarea electronică. Toate aceste evoluții confirmă importanța și oportunitatea cercetării propuse, care se implică direct în agenda de reformă a administrației publice românești.

Comunicarea instituțională constituie o componentă esențială a acestor procese de digitalizare, fiind interfața prin care administrația relaționează cu societatea. Adoptarea mijloacelor digitale de comunicare (portaluri web, platforme de social media, aplicații mobile, e-mail etc.) a transformat radical modul în care autoritățile publice transmit informații și interacționează cu cetățenii. Noile canale de comunicare online oferă administrației oportunitatea să devină mai

deschisă și accesibilă, permițând dialogul direct cu comunitatea și participarea publicului la decizii. Rețelele social-media, de exemplu, oferă guvernelor capacitatea de a transmite rapid mesaje către populație, inclusiv alerte sau informații esențiale în situații de urgență, ceea ce sporește eficiența de reacție instituționale și conectarea față de cetățean. Pe de altă parte, digitalizarea comunicării aduce și provocări: de la necesitatea protejării datelor și a confidențialității, până la gestionarea problemei de dezinformare online. În acest sens, studiile recente indică în rândul personalului din administrație un deficit de alfabetizare digitală de bază și de înțelegere a mediului online[12], aspect care poate limita cât de eficientă poate să fie comunicarea digitală și capacitatea instituțiilor de a combate știrile false. Pe această bază, dezvoltarea abilităților digitale ale funcționarilor publici și învățarea publicului pentru a utiliza noile platforme devin necesare pentru succesul transformării digitale și a comunicării guvernamentale[13]. Demersul analitic cu funcții aplicative a lucrării va permite examinarea acestor aspecte atât din perspectiva conceptelor din literatura de specialitate, cât și din perspectiva bunelor practici și a obstacolelor găsite în documentele oficiale.

Studiul de caz bazat exclusiv pe Ministerul Apărării Naționale (MApN) evidențiază în mod clar cât de relevantă este tema în contextul administrației publice românești. MApN, ca instituție centrală cu un rol strategic și în mod normal, un grad sporit de secretizare, se confruntă în prezent cu așteptări tot mai mari privind transparența și comunicarea publică. În contextul geopolitic actual – marcat de angajamentele României în NATO și de provocările informaționale generate de războiul din Ucraina – Ministerul Apărării Naționale a fost nevoit să își sporească prezența în mediul digital și să își adapteze strategiile de comunicare. De exemplu, MApN a trebuit să reacționeze la campanii de dezinformare difuzate pe platforme sociale precum TikTok, reacționând la știri false legate de presupuse decizii militare și informând corect opinia publică[14]. Situațiile acestea scot în evidență importanța unui sistem eficient de comunicare instituțională digitală, atât pentru asigurarea unei informări transparente a cetățenilor, cât și pentru apărarea securității informaționale și a încrederii publice. Analiza documentelor oficiale (comunicate de presă, rapoarte anuale, strategii de comunicare și reglementări interne) ale MApN, sprijinită cu literatura de specialitate, va scoate în evidență măsura în care digitalizarea a fost implementată în practicile de comunicare ale acestei instituții și ce beneficii sau dificultăți au rezultat. Relevanța acestui demers constă în posibilitatea de a formula concluzii și recomandări cu valoare generală: lecțiile desprinse din studiul de caz MApN pot fi extrapolate și față de alte instituții publice, contribuind la îmbunătățirea comunicării guvernamentale digitale la nivel național. În plus, lucrarea se aliniază celor mai înalte cerințe academice de obiectivitate și argumentare, fiind fundamentată pe surse credibile și verificate (literatură de specialitate de actualitate – inclusiv articole din revista Smart Cities and Regional Development (SCRD) – și documente oficiale relevante), fără a recurge la date subiective sau analize aplicate dificil de generalizat.

În concluzie, relevanța, actualitatea și utilitatea temei propuse decurg din însuși caracterul obligatoriu al adaptării sectorului public românesc prin digitalizare. O comunicare instituțională eficientă, transparentă și orientată către cetățean – sprijinită de tehnologiile digitale – este o condiție sine pentru o administrație publică performantă, legitimă și deschisă inovației. Studiul Digitalizarea Comunicării în Administrația Publică – Studiu de caz: Ministerul Apărării Naționale din România își propune să justifice și să demonstreze tocmai această teză, aducând argumente teoretice de încredere și dovezi practice convingătoare în favoarea adoptării pe scară largă a instrumentelor digitale de comunicare în guvernare. În contextul în care administrația publică se află la intersecția dintre cerința legală de transparență, așteptările cetățenilor pentru servicii eficiente și presiunile mediului digital global, lucrarea de față este nu doar oportună, ci și necesară. Ea oferă mijloace adecvate la înțelegerea procesului de digitalizare în sectorul public și la identificarea modalităților optime de comunicare instituțională în era informațională, susținând astfel demersuri de întărire a unei guvernări responsabile și inovative în România.

Întrebările de cercetare și ipoteza

La baza demersului se află următoarea întrebare principală de cercetare:

Întrebarea principală de cercetare: *Cum utilizează Ministerul Apărării Naționale (MApN) rețelele sociale pentru a crește transparența comunicării instituționale și pentru a întări încrederea publicului în instituțiile statului?*

Din această întrebare centrală reies mai multe întrebări specifice, menite să detalieze aspectele esențiale ale analizei:

- **Canale și strategie de comunicare:** Prin ce platforme și cu ce abordare utilizează MApN rețelele sociale în comunicarea cu publicul? (Se investighează canalele oficiale folosite și modul în care acestea sunt integrate în strategia de comunicare a instituției.)
- **Conținut și transparență:** Ce tipuri de informații și mesaje transmite MApN pe aceste platforme pentru a asigura o comunicare instituțională transparentă? (Se analizează ce fel de conținut este publicat – de la comunicate și anunțuri oficiale la imagini și materiale video – și măsura în care acesta oferă vizibilitate asupra unora dintre activitățile și deciziile instituției.)
- **Relația cu publicul și încrederea:** Cum construiește MApN, prin intermediul comunicării online, o relație de încredere cu cetățenii? (Se examinează elemente precum tonul mesajelor, frecvența postărilor, reacția și cât de rapidă este în a răspunde la întrebări sau situații de criză, pentru a evalua în ce măsură comunicarea digitală contribuie la percepția și încrederea publică.)

Clarificarea acestor întrebări oferă un cadru clar pentru examinarea riguroasă a comunicării digitale a MApN și a efectelor sale asupra percepției publice.

Ipoteza centrală a cercetării susține că o utilizare coerentă, transparent și proactivă a rețelilor sociale de către MApN contribuie în mod semnificativ la consolidarea încrederii publicului în această instituție și implicit, în ansamblul instituțiilor statului.

Această ipoteză va ghida interpretarea rezultatelor analizei de conținut. Ipotezele asociate împreună cu întrebările formulate sunt strâns legate de obiectivul lucrării, deoarece abordează direct legătura dintre modul de comunicare digitală al MApN și percepția publică asupra instituției. În contextul administrației publice din zilele noastre, unde comunicarea online a devenit o componentă esențială a transparenței și responsabilizării, examinarea acestor aspecte permite înțelegerea modului în care MApN își îndeplinește responsabilitatea de informare publică și cum acest mod de funcționare al comunicării poate influența nivelul de încredere al publicului.

Obiective

Obiective generale: Digitalizarea comunicării publice a devenit o componentă esențială a unui mod de guvernare deschis, permițând transmiterea accelerată a informațiilor și implicarea cetățenilor în dialogul cu instituțiile [15]. Rețelele sociale, în special, s-au dovedit a susține obiective democratice precum transparența decizională, participarea civică și solidaritate socială, contribuind la dezvoltarea legăturilor sociale bazate pe încredere și solidaritate comunitară [16][15]. Totodată, numeroase studii evidențiază cât de important este transparența instituțională în consolidarea încrederii publice, aceasta din urmă reprezentând un stâlp al stabilității democratice și al legitimității guvernării [17]. În acest context, lucrarea de față își

propune ca **obiectiv general** observarea modului în care Ministerul Apărării Naționale (MApN) utilizează comunicarea digitală – în special prin intermediul rețelelor sociale – pentru a spori transparența instituțională și a consolida încrederea cetățenilor în instituțiile publice.

Obiective specifice: Pentru realizarea obiectivului general, cercetarea urmărește următoarele obiective specifice, aliniate cu structura lucrării și întrebările de cercetare:

- **Clarificarea cadrului conceptual** al comunicării digitale în administrația publică și al guvernantei deschise, evidențiind rolul transparenței ca principiu fundamental al bunei guvernări și premisă pentru creșterea încrederii publice [16][17]. Această etapă presupune reanalizarea literaturii de specialitate din științele administrative și comunicare digitală, pentru a defini conceptele-cheie (transparență instituțională, participare publică online, încredere în instituții) și a stabili cadrul teoretic al studiului.
- **Analiza utilizării rețelelor sociale de către MApN** ca instrument de comunicare publică instituțională. Se va cerceta modul concret în care MApN folosește platformele social media (Facebook, Twitter etc.) pentru a transmite informații către cetățeni, identificând strategiile de comunicare adoptate, clasificarea conținutului distribuit și frecvența postărilor. Obiectivul acesta urmărește clar descrierea modurilor actuale de comunicare digitală ale MApN, în concordanță cu direcțiile din literatura de specialitate privind comunicarea guvernamentală pe rețele sociale[15].
- **Evaluarea impactului comunicării digitale asupra transparenței și încrederii publice.** Cercetarea își propune să determine în ce măsură eforturile de comunicare ale MApN în mediul online contribuie la creșterea transparenței instituționale și la întărirea relației de încredere cu cetățenii. Această evaluare va include analiza gradului de engagement al publicului (de exemplu, numărul de aprecieri, distribuirii, comentarii și alte forme de interacțiune cu postările MApN) și analiza interpretativă a feedback-ului primit din partea cetățenilor. Demersul pornește de la premisa – susținută de literatura de specialitate – că o comunicare strategică transparentă și interactivă din partea instituțiilor publice este esențială pentru combaterea dezinformării și pentru creșterea încrederii cetățenilor în autorități[15]. Astfel, prin acest obiectiv se verifică în ce măsură modul în care comunică MApN pe social media răspunde așteptărilor de o comunicare deschisă și dacă generează un nivel mare de încredere publică.
- **Formularea de recomandări** privind perfecționarea strategiei de comunicare digitală a instituțiilor publice pe baza studiului de caz MApN. În fața rezultatelor obținute, lucrarea va contura un set de propuneri aplicabile pentru îmbunătățirea comunicării instituționale prin rețele sociale, pentru întărirea mecanismelor de transparență în desfășurarea activităților și a practicilor de consultare publică. Acest demers răspunde necesității identificate în cercetările recente de a implementa moduri mai riguroase de transparență și participare publică, menite să asigure o implicare a cetățenilor și să sporească încrederea în modul de guvernare. Recomandările vor fi fundamentate atât pe concluziile analizei concrete, cât și pe bunele practici evidențiate în literatura de specialitate, urmărind să ofere MApN (și altor instituții similare) direcții bine stabilite pentru o comunicare digitală mai eficientă și mai credibilă[17].

Obiective operaționale: Pentru îndeplinirea obiectivelor specifice menționate, au fost definite și o serie de obiective operaționale ce se pot pune în aplicare, care delimitează pașii tehnici ai cercetării și indicatorii măsurabili asociați fiecărui demers:

- **Documentare teoretică aprofundată:** realizarea unui studiu al literaturii de specialitate relevante (articole academice, rapoarte instituționale, studii de caz din domeniul administrației publice și al comunicării digitale) în vederea stabilirii unei baze teoretice pentru temă. Aici o să fie clarificate conceptele de bază și oferă repere pentru analizarea comunicării pe rețelele sociale în contextul administrației publice.

- **Colectarea și analiza datelor privind comunicarea MAPN pe rețele sociale:** inventarierea principalelor conturi oficiale ale MAPN pe platforme online (Facebook, Twitter, Instagram etc.) și colectarea datelor relevante pe o perioadă concretă (număr de postări, frecvența acestora, tipul mesajelor – informativ, educativ, operațional, de relații publice, etc.). Se va realiza o analiză cantitativ-calitativă a conținutului creat, urmărind cât de transparente sunt oferite informațiile (de exemplu, comunicarea inițiativelor, politicilor, bugetelor sau altor date de interes public) și modul în care se adresează publicului (ton, claritate, accesibilitate a limbajului).
- **Măsurarea angajamentului publicului și evaluarea percepțiilor:** măsurarea gradului de interacțiune a cetățenilor cu paginile de social media ale MAPN, prin indicatori precum numărul mediu de like-uri, distribuiri și comentarii per postare, rata de răspuns la întrebările adresate de cetățeni, precum și analiza calitativă a comentariilor și mesajelor primite. Acolo unde este posibil vor fi colectate percepțiile publicului asupra comunicării MAPN (de exemplu, prin sondaje, studii de opinie sau prin analizarea sentimentului exprimat în comentarii), pentru a evalua impactul comunicării digitale asupra nivelului de încredere în instituție. Indicatorii astfel colectați permit o evaluare obiectivă a eficacității comunicării instituționale digitale a MAPN.
- **Compararea și benchmarking-ul rezultatelor:** interpretarea rezultatelor obținute prin compararea cu practice valide și standarde în comunicarea publică digitală. Se vor compara toate constatările analizei MAPN cu studii similare din administrația publică (atât din România, cât și din alte țări), precum și cu recomandările organizațiilor internaționale (de exemplu, OECD sau Comisia Europeană) privind transparența digitală și interacțiunea cu cetățenii. Această comparație va evidenția punctele forte ale strategiei digitale a MAPN, dar și posibilele lipsuri sau oportunități de îmbunătățire, conferind o perspectivă de analiză în plus a demersului.
- **Elaborarea concluziilor și recomandărilor aplicative:** rezumatul principalelor rezultate ale lucrării va fi utilizat pentru a formula concluzii clare cu privire la cât de eficient este modul de digitalizare a comunicării în cazul MAPN. Pe baza acestora, vor fi scoase propuneri concrete de acțiune menite să optimizeze comunicarea instituțională pe rețelele sociale. Aceste propuneri vor detalia acțiuni precise pentru creșterea gradului de transparență (de exemplu, publicarea proactivă a unor seturi de date sau informații suplimentare de interes public) și pentru îmbunătățirea interacțiunii cu cetățenii (de exemplu, mecanisme de răspuns rapid la întrebările publicului, campanii de informare interactive, moderarea eficientă a comentariilor pentru combaterea dezinformării). Aceste obiective au ca scop final prioritizarea de a asigura că rezultatele cercetării nu rămân doar la nivel teoretic, ci pot ghida practicile viitoare ale MAPN și ale altor instituții publice în direcția unei comunicări digitale mai deschise cu un nivel de participare mai profund și cu o capacitate sporită de a genera mai multă încredere față de cetățeni.

Per total, obiectivele astfel definite acoperă dimensiunile esențiale ale lucrării – de la ideile teoretice, la analiza practică a studiului de caz și până la propunerile de îmbunătățire – asigurând o abordare riguroasă și cuprinzătoare a problematicii digitalizării comunicării în administrația publică, cu focus pe exemplul Ministerului Apărării Naționale din România. Aceste obiective sunt formulate clar și ușor de evaluat, reflectând structura demersului de cercetare și răspunzând nevoii de a înțelege și îmbunătăți modul în care comunicarea instituțională digitală poate contribui la sporirea transparenței guvernamentale și la consolidarea încrederii cetățenilor în actul administrativ.[17][16]

Cadru conceptual și teoretic

Digitalizarea administrației publice

Digitalizarea administrației publice reprezintă procesul de integrare a tehnologiilor informației și comunicațiilor (TIC) în transmiterea și furnizarea serviciilor în sectorul public. De multe ori poate fi echivalată cu **e-guvernarea**. Digitalizarea vizează folosirea tehnologiilor digitale pentru

îmbunătățirea eficacității, transparenței și accesibilității activității administrației publice [12]. Cu alte cuvinte, e-guvernarea presupune transformarea modului tradițional de sarcini administrative prin instrumente digitale, astfel încât serviciile publice să devină mai eficiente și atenția față de cetățean să fie sporită.

Acest proces implică trecerea de la procedurile realizate în special pe hârtie și interacțiunile aproape exclusiv față în față la soluții electronice precum portaluri web guvernamentale, baze de date integrate și sisteme online de gestionare a documentelor. Beneficiile sunt multiple: acces imediat la informații și servicii (de exemplu, plata taxelor sau eliberarea de documente online), se reduc semnificativ timpul de așteptare la ghișee și a costurile administrative, precum și creșterea transparenței decizionale[18]. La nivel european, Indicele Economiei și Societății Digitale (DESI) monitorizează progresul digitalizării, incluzând componenta serviciilor publice digitale. Deși România se situează încă sub media UE la capitolul digitalizării administrației, există un interes tot mai mare al populației pentru astfel de servicii. Un punct interesant de luat în considerare este că România era pe ultimul loc în UE (conform DESI 2019) în privința calității serviciilor publice digitale, ea ocupa locul 7 la gradul de utilizare a e-guvernării – aproximativ 82% dintre utilizatorii de internet din România interacționau online cu autoritățile, peste media UE de 67%[19]. Acest fapt indică dorința cetățenilor de a accesa soluții digitale și necesitatea accelerării transformării digitale a administrației.

Digitalizarea administrației nu înseamnă doar introducerea de tehnologii, ci implică și schimbări organizaționale și culturale. Administrarea publică tradițională tindea să fie birocratică și fragmentată, însă tranziția digitală impune o abordare integrată și orientată spre utilizator. Implementarea ghișeelor unice și a platformelor de tip portal guvernamental oferă cetățenilor acces simplificat la o gamă largă de servicii, fără a mai naviga prin structurile complicate ale instituțiilor – un exemplu relevant. Totodată, digitalizarea favorizează schimbul de date între instituții (model **G2G** – government-to-government), conducând la o guvernare mai clară și eficientă [18]. În esență, conceptul de digitalizare administrativă se bazează pe premisa modernizării administrației publice pentru a răspunde nevoilor societății contemporane prin inovare tehnologică, transparență și guvernare deschisă.

Comunicarea instituțională digitală

Comunicarea instituțională digitală se referă la totalitatea instrumentelor și practicilor de comunicare publică realizate prin mijloace electronice de către instituțiile statului. Creșterea exponențială a utilizării Internetului la nivel global a determinat instituțiile publice să considere prezența online drept o necesitate, nu un lux. Astfel, majoritatea instituțiilor guvernamentale au implementat sisteme digitale integrate – de la website-uri oficiale și portaluri de servicii, până la platforme de management al relației cu cetățenii – pentru a-și sprijini munca internă și a interacționa mai eficient cu publicul larg. Pandemia COVID-19 a accelerat și mai mult această tendință, obligând administrațiile să dezvolte rapid canale de comunicare inteligente (inclusiv chatboti cu răspuns automat și sisteme de notificare online) pentru a menține legătura cu cetățenii în condițiile obligației de distanțare fizică [20].

Un element principal al comunicării instituționale digitale îl reprezintă multicanalitatea – folosirea simultană a mai multor canale online (site-uri web, e-mail, platforme de socializare, aplicații mobile, portaluri dedicate) pentru a transmite informații și a prelua feedback de la cetățeni indiferent de vârstă. Avantajul major al comunicării online este disponibilitatea și accesibilitatea: indiferent de locație, cetățenii pot crea o interacțiune cu instituțiile publice doar cu o conexiune la internet [20]. În era digitală, mesajele provenite de la instituții pot ajunge instantaneu la un public numeros, iar cetățenii pot primi în timp real informații privind decizii, politici sau servicii noi. Ca exemplu, publicarea pe website-urile oficiale a datelor despre bugete locale, proiecte aflate în derulare sau hotărâri adoptate face posibil ca aceste informații să fie accesate de oricine, oricând și oriunde există o conexiune la internet. Comunicarea digitală reduce

astfel asimetriile informaționale dintre autorități și cetățeni și sprijină transparența guvernamentală.

Această temă scoate în evidență că platformele de comunicare digitală (portaluri online, site-uri oficiale, aplicații e-guvernare) au devenit instrumente esențiale pentru interacțiunea dintre administrație și public. Acestea permit autorităților să transmită informații în timp real și să primească reacții aproape instantanee de la cetățeni [18]. În acest fel, instituțiile pot răspunde mai rapid nevoilor și preocupărilor societății, adaptându-se la feedback-ul primit. De asemenea, comunicarea instituțională digitală presupune și stabilirea unui mod clar și unic de comunicare: prin canalele online oficiale, cetățenii primesc mesaje unitare și coerente, eliminându-se variațiile de limbaj sau interpretare care puteau apărea la diferite ghișee tradiționale[21]. Astfel, se creează premise pentru întărirea imaginii instituționale și creșterea calității serviciilor de informare publică. Astfel putem spune că comunicarea digitală a instituțiilor publice nu este doar o adaptare tehnologică, ci și o schimbare în relația stat-cetățean, orientată spre deschidere, dialog și eficiență.

Utilizarea rețelelor sociale de către instituțiile publice

O componentă distinctă a comunicării digitale instituționale o reprezintă folosirea rețelelor social (precum Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) de către instituțiile publice. În ultimele două decenii, rețelele sociale au evoluat din simple platforme de socializare în instrumente omniprezente în informarea și mobilizarea publică. România se remarcă, în particular, prin rata foarte ridicată de utilizare a social-media: aproximativ 82% dintre utilizatorii români de internet folosesc rețelele sociale (cea mai mare pondere din UE, media europeană fiind de 65%) [18]. Acest context explică de ce instituțiile publice percep rețelele sociale ca pe un mijloc esențial în comunicare – acolo unde este publicul, trebuie să fie și mesajul guvernamental.

Instituțiile publice (ministere, agenții, autorități locale) folosesc rețelele sociale pentru transmiterea cât mai rapidă de anunțuri, știri, comunicate de presă, informații de utilitate publică sau chiar pentru a difuza campanii de informare și educare civică. Rețelele sociale au ca avantaj caracterul interactiv și răspândirea virală a informației. Un mesaj postat de o instituție pe Facebook, de exemplu, poate fi distribuit mai departe de cetățeni, atingând zone ale populației greu de atins prin mijloace obișnuite. Rețelele sociale oferă totodată o oportunitate pentru dialogul direct: cetățenii pot comenta, adresa întrebări sau raporta probleme, iar instituția are ocazia să răspundă public și rapid. S-a ajuns astfel ca utilizarea aplicațiilor social-media să devină ceva obișnuit în comunicarea guvernamentală contemporană [12]. Platformele acestea s-au dovedit extrem de utile în situații de criză sau urgente (de exemplu, pentru transmiterea alertelor oficiale în pandemie, informări în caz de dezastre naturale sau campanii de vaccinare), datorită vitezei de propagare a mesajelor și accesului larg în rândul populației.

Literatura de specialitate subliniază că rețelele sociale contribuie la o comunicare mai deschisă între guvernanți și populație. Ele creează un canal de comunicare bidirecțional, oferind cetățenilor posibilitatea să își exprime ideile și să furnizeze feedback, ci nu doar să se rezume la primirea informațiilor oficiale. Prin intermediul social media, administrația publică poate, cel puțin în parte, personaliza și umaniza mesajul instituțional, folosind un ton obișnuit de cetățean și adaptat publicului țintă. Putem spune că multe instituții publice publică pe rețelele sociale conținut multimedia (infografice, videoclipuri explicative, transmisiuni live) care fac informația guvernamentală mai ușor de înțeles și mai atractivă pentru cetățeni. Totuși, această utilizare intensivă a social-media nu este lipsită de provocări: informațiile pot circula necontrolat și uneori fără verificarea prealabilă a veridicității, ceea ce poate duce la răspândirea de informații false sau mesaje greșite dacă nu există o monitorizare atentă [12]. Putem să mai spunem că rețelele sociale reprezintă un instrument dublu pentru instituții – foarte eficient pentru comunicare și mobilizare, dar care necesită responsabilitate și strategii clare de gestionare a conținutului pentru prevenirea dezinformării.

Dialogul digital cetățean–instituție

Mutarea către o comunicare digitală a permis trecerea de la un model unidirecțional (în care autoritățile emit informații, iar publicul doar receptează) la un model bidirecțional și interactiv de dialog cu cetățenii. Dialogul online cetățean–instituție se referă la totalitatea interacțiunilor directe, în timp real sau doar puțin neconcomitente, pe care membrii publicului le pot avea cu reprezentanții autorităților prin mijloace electronice. Aceste interacțiuni includ: formularea de petiții online, trimiterea de sesizări sau întrebări prin e-mail sau prin platforme dedicate, participarea la consultări publice și dezbateri pe forumuri sau rețele sociale, precum și accesul la audiențe virtuale cu oficiali publici.

Unul dintre marile avantaje ale dialogului digital este că cetățenii au ocazia să participe activ, simplu și ușor la comunicare. Dacă în trecut cetățeanul trebuia să se deplaseze fizic la sediul instituției pentru a-și exprima opinia sau pentru a primi informații, astăzi acest lucru se poate realiza online cu mult mai puțin efort. Platformele de e-participare (de exemplu, portaluri de consultare legislativă, platforme pentru bugetare participativă sau aplicații de raportare a problemelor din comunitate) permit cetățenilor să contribuie mai activ la procesul de guvernare, să își creeze o voce care poate fi auzită în chestiuni locale sau naționale și să interacționeze direct cu decidenții. Astfel se creează un mediu în care diversitatea opiniilor este valorizată, iar deciziile luate de autorități reușesc să reflecte mai fidel nevoile și preferințele comunității [12]. De pildă, multe primării au lansat platforme online unde cetățenii pot propune idei de proiecte comunitare sau pot vota prioritizarea investițiilor locale, realizându-se undialog benefic între administrația locală și locuitori.

Dialogul digital cetățean–instituție este strâns legat de conceptul de guvernare deschisă (open government), care promovează transparența, participarea publicului și colaborarea între instituții și cetățeni. Prin canalele digitale, administrația poate nu doar să informeze, ci și să asculte. Un exemplu relevant este organizarea de consultări online pentru proiecte de lege sau politici publice, unde cetățenii pot trimite comentarii și propuneri ce sunt apoi analizate de factorii de decizie. Totodată, instrumente precum sondajele online și chestionarele digitale face posibilă colectarea și analiza rapidă a opiniei publice, oferind autorităților date valoroase în luarea anumitor decizii [12]. Tipul acesta de dialog continuu – fie că are loc pe forumurile de discuții ale instituției, pe paginile oficiale de social media sau prin intermediul aplicațiilor de tip feedback – contribuie la legitimarea deciziilor administrative, deoarece cetățenii pot simți că au o contribuție și că părerea lor contează. În ansamblu, dialogul creat de platforme digitale consolidează relația dintre cetățean și instituție, făcând-o mai interactivă, transparentă și centrată pe cetățean.

Reducerea distanței instituționale

Un obiectiv important al digitalizării comunicării publice este apropierea instituțiilor de cetățeni – adică diminuarea diferenței dintre cetățeni și autorități. Tradițional, administrația publică a fost asociată cu o birocrație rigidă, limbajul oficial și procedurile greoaie, elemente care creau o distanță semnificativă între instituții și oamenii de rând. Comunicarea era adesea unilaterală și impersonală, limitată la canale oficiale rigide, ceea ce îi făcea pe cetățeni să se simtă separați de decidenți și fără un cuvânt de spus în influențarea actului administrativ. În modelul administrativ clasic, administrația nu considera necesară justificarea deciziilor în fața publicului și nici dialogul cu acesta, atâta timp cât se respecta litera legii[22]. Această abordare genera frustrări și alimenta percepția unui aparat administrativ neclar și distant.

Astfel, adoptând noile tehnologii de comunicare, instituțiile publice au ocazia de a apropia administrația de cetățean. Site-urile web interactive, paginile de social media, platformele de servicii online și aplicațiile mobile instituționale funcționează ca niște ghișee virtuale deschise non-stop, reducând dramatic distanța creată între public și autorități. Cetățenii pot intra în legătură cu o instituție sau pot obține informații fără intermediari și fără a se lovi de multe dintre bariere

birocratice, ceea ce creează un sentiment de apropiere și accesibilitate. De exemplu, prezența activă a unei instituții pe Facebook, unde răspunde întrebărilor în comentarii sau mesaje private, face ca acea instituție să fie percepută ca mai aproape de oameni, comparativ cu situația în care comunicarea s-ar face doar prin comunicate de presă formale. Totodată, transparența sporită oferită de comunicarea digitală (publicarea de date, transmisiuni live ale ședințelor, informații periodice online) elimină o mare parte din misterul din jurul actului administrativ și contribuie la crearea unui climat de încredere și familiaritate.

Studiile evidențiază că folosirea canalelor digitale permite instituțiilor să fie mai rapide în a răspunde – să aibă o reacție sporită la solicitările și problemele cetățenilor – ceea ce scade distanța percepută. Un canal digital eficient, care oferă răspunsuri prompte și informații clare, îi conferă cetățeanului sentimentul că administrația este la un click distanță, nu o entitate îndepărtată. Un exemplu în acest sens este introducerea platformei de raportare online a incidentelor (pentru semnalarea gropilor din asfalt, a iluminatului public defectuos etc.) în marile orașe din România a redus considerabil distanța instituțională: cetățenii pot comunica direct cu serviciile publice și pot vedea în timp real rezolvarea problemelor semnalate, în loc să navigheze prin ierarhii și birocratie excesivă. Astfel de inițiative ilustrează gândirea unei administrații deschise și orientate spre cetățean, unde accentul se mută de pe puterea discreționară a instituției pe satisfacerea nevoilor publicului. Digitalizarea comunicării are ca efect umanizarea relației dintre autorități și cetățeni și micșorarea distanței instituționale, făcând astfel ca administrația să pară mai prietenoasă, mai accesibilă și mai responsabilă în ochii societății.

Impactul asupra încrederii în autorități

Un aspect important al structurii teoretice este examinarea modului în care digitalizarea comunicării influențează încrederea publicului în autorități. Încrederea cetățenilor în instituțiile statului este un indicator de bază al legitimității și eficacității guvernării. Comunicarea digitală, dacă este bine gestionată, are potențialul de a consolida această încredere. Principala metodă prin care se realizează acest lucru este sporirea transparenței și a participării civice: atunci când guvernul pune la dispoziție, în mod proactiv, informații relevante și actualizate despre acțiunile sale (bugete, decizii, proiecte), cetățenii devin mai informați și pot participa în cunoștință de cauză la viața publică. Studiile arată că publicarea online a informațiilor de interes public – de exemplu, detalii despre bugetele locale, proiectele în derulare sau hotărârile autorităților – îi ajută pe cetățeni să se simtă implicați în procesul de luare a deciziilor și crește încrederea acestora în instituțiile publice [18]. Practic, transparența creată prin mijloace digitale transmite mesajul că autoritățile nu au nimic de ascuns, ceea ce îmbunătățește percepția de integritate și onestitate a guvernării.

De asemenea, accesul rapid la informație și comunicarea constantă cu cetățenii tind să întărească relația de încredere. Când oamenii pot verifica singuri date oficiale (precum rapoarte financiare, statistici, anunțuri publice) direct de pe site-urile instituțiilor sau prin portaluri transparente, se micșorează posibilitatea de creare a zvonurilor sau de informații eronate. Accesul mărit la informații publice sporește nu doar transparența, ci și nivelul de încredere dintre cetățeni și instituțiile publice [12], după cum subliniază specialiștii în e-guvernare. Mai mult, existența unui dialog autentic pe platformele digitale – în care cetățenii constată că întrebările și problemele lor primesc răspuns – contribuie la formarea unei imagini pozitive despre eficiența și bunăvoința instituțiilor. Fiecare răspuns bun și la obiect dat de o primărie pe social media sau fiecare problemă rezolvată rapid printr-o aplicație de e-guvernare devine o cărămidă la temelia încrederii publice.

Pe de altă parte, trebuie menționat că efectul asupra încrederii depinde în cea mai mare parte de calitatea comunicării digitale. O strategie greșită de comunicare sau o prezență online inconstantă pot chiar submina încrederea. De exemplu, dacă o instituție folosește rețelele sociale doar pentru a transmite mesaje fără a da posibilitatea unui răspuns din partea cetățenilor sau – mai grav – dacă difuzează informații inexacte, consecința poate fi scăderea încrederii față de instituția respectivă.

Fenomenul dezinformării online reprezintă un risc real: răspândirea virală a știrilor false, facilitată de mediul digital, poate alimenta neîncrederea și disprețul față de autorități. În acest sens, autoritățile trebuie să depună eforturi în combaterea dezinformării și în asigurarea unei informații comunicate cu acuratețe. Un bun exemplu de practică pozitivă este clarificarea oficială, pe canalele oficiale, a unor zvonuri sau mituri care apar în spațiul online, precum și adoptarea unui ton transparent atunci când apar situații de criză (comunicarea clară a problemelor și a măsurilor luate poate preveni pierderea încrederii).

Mai putem adăuga că digitalizarea comunicării are un impact major asupra încrederii în autorități: dacă este folosită pentru a crește transparența, a invita cetățenii la dialog și a livra servicii eficiente, ea tinde să sporească încrederea și satisfacția publicului față de actul guvernării [18]. Totodată, rămâne esențial ca autoritățile să gestioneze cu responsabilitate noile canale, deoarece în era digitală încrederea se poate câștiga ușor, dar și pierde foarte rapid. Întărirea încrederii prin comunicare digitală nu este un demers singular, ci un proces continuu, care presupune consecvență, autenticitate și adaptabilitate din partea instituțiilor publice.

Metodologia de cercetare

Abordarea generală a cercetării

Lucrarea de față folosește o metodă de cercetare mixtă, principal de tip calitativ, potrivit studiului de caz al Ministerului Apărării Naționale (MApN) în mediul digital. S-a ales combinarea analizei de conținut calitative cu observarea indirectă a comunicării online, evitând însă instrumente cantitative directe (precum sondaje sau chestionare). Această abordare combinată permite atât o numărare de bază elementară a prezenței instituției pe diferite platforme, cât și interpretarea în profunzime a mesajelor și strategiilor de comunicare[23]. În lipsa unor date obținute direct de la persoane, analiza s-a bazat pe informații și observații fără implicare, metodologie adecvată pentru a surprinde modul în care MApN își digitalizează comunicarea fără a influența fenomenul studiat. Abordarea este în principal exploratorie și analitică, vizând identificarea tiparelor de comunicare online și evaluarea gradului de adaptare la mediul digital, în contextul mai larg al tendințelor contemporane de e-guvernare. Alegerea unei astfel de metode este susținută și de literatura de specialitate, care subliniază utilitatea analizei de conținut în studiul comunicării publice digitale[24] și posibilitatea de a combina perspectivei cantitative (de exemplu, măsurarea prezenței sau frecvenței postărilor) cu cea calitativă (interpretarea semnificațiilor și impactului mesajelor) [23]. În acest fel, metodologia aleasă permite o analiză detaliată a comunicării MApN în mediul online, evitând totodată limitările asociate metodelor strict cantitative sau strict calitative.

Sursele de date și procedura de colectare

Cercetarea se bazează pe analiză detaliată a documentelor prin care au fost colectate date din surse secundare relevante. Metoda utilizată presupune studiul sistematic al documentelor existente, fără contact direct cu fenomenul social, fiind considerată o formă de observație indirectă asupra realității[25]. În cadrul acestei etape, au fost consultate atât documente oficiale, cât și lucrări academice pertinente domeniului comunicării digitale în sectorul public:

- **Surse oficiale instituționale:** site-ul web al MApN (inclusiv comunicate de presă, rapoarte de activitate și arhive de știri) și paginile oficiale de pe rețelele sociale ale MApN (enumerate mai jos), care oferă informații directe privind activitatea de comunicare a instituției; de exemplu, comunicatele de presă MApN anunță frecvent transmisiuni live pe Facebook ale ceremoniilor și evenimentelor oficiale[26], arătând importanța acestor canale digitale.
- **Biblioteci digitale și arhive mass-media:** platforme online unde sunt disponibile articole, studii și alte materiale legate de administrația publică și comunicare (de ex.,

arhive de presă, rapoarte guvernamentale despre digitalizare, site-ul Agenției de presă Rador pentru știri privind activitatea MAPN etc.). Aceste surse au oferit informații suplimentare și date concrete (cum ar fi inițiative de comunicare și contextul legislativ sau strategic privind digitalizarea).

- **Platforme academice (ex. SCRD și baze de literatură științifică):** au fost consultate lucrări de cercetare disponibile pe platforme precum Smart Cities and Regional Development (SCRD), care include lucrări de licență/disertație și articole despre administrarea publică în mediul digital și comunicarea pe rețele sociale [24]. Cu ajutorul acestor surse academice, studiul s-a bazat pe literatura de specialitate existentă, permițând fundamentarea conceptuală a demersului și compararea rezultatelor cu tendințele identificate de alți autori. Spre exemplu, literatura indică faptul că evoluțiile recente în tehnologia informației au impus instituțiilor publice o reevaluare a modului de a comunica cu cetățenii în era digitală[27], aspect ce motivează și contextualizează prezenta cercetare.

Procesul de colectare a datelor s-a organizat pas cu pas. În prima fază, au fost identificate documentele și sursele relevante (prin motoare de căutare academică, portaluri oficiale și referințe bibliografice din lucrări de specialitate). Apoi, informațiile selectate (spre exemplu, date despre inițiativele MAPN pe social media, numărul și tipul postărilor, reacții ale publicului, prevederi strategice privind comunicarea online etc.) au fost preluate și grupate pe categorii. Pe tot parcursul colectării, s-a acordat atenție verificării surselor pentru a fi corecte și concrete: au fost privilegiate datele oficiale și verificabile (site-ul instituțional MAPN, conturile autentificate ale ministerului, publicații academice revizuite) și au fost evitate informațiile nesigure sau neverificate. De asemenea, fiind vorba de date publice disponibile online, cercetarea nu a implicat probleme legate de etică sensibile legate de confidențialitatea datelor personale – toate informațiile analizate sunt din spațiul public, obținute cu respectarea termenilor de utilizare ai platformelor social media și ale surselor consultate.

Observația indirectă a prezenței online a MAPN

O parte importantă a metodologiei a constituit-o urmărirea fără implicare directă a modului în care MAPN comunică pe rețelele sociale. Această tehnică implică urmărirea atentă și sistematică a unui fenomen în mediul său natural, fără intervenția cercetătorului asupra desfășurării acestuia[28]. Practic, cercetătorul a urmărit activitatea online a MAPN – postări, imagini, videoclipuri, comentarii și reacții – pe parcursul unei perioade extinse, fără a se implica personal (nu au fost postate comentarii, nu s-a participat la discuții și nu s-au influențat în niciun fel comunicările instituției). Această poziție de simplu urmăritor asigură obiectivitatea datelor colectate și evită efectul de reactivitate (MAPN nu și-a ajustat comportamentul de comunicare din cauza cercetării, nefiind conștient de aceasta).

Observația s-a concentrat asupra platformelor de social media unde MAPN deține pagini oficiale. Conform informațiilor publice, Ministerul Apărării Naționale este prezent în mod instituțional pe următoarele rețele[29]: Facebook (pagina facebook.com/mapn.ro), YouTube(canalul MAPNRomania), Instagram (contul @armataromaniei) și Twitter (contul @MAPNRomania). Dintre acestea, Facebook a fost platforma cel mai atent urmărită, deoarece reprezintă rețeaua socială cea mai utilizată de instituțiile publice din România pentru comunicarea cu cetățenii. În plus, Facebook are cei mai mulți utilizatori din țară – aproximativ 9,9 milioane de utilizatori în România la începutul anului 2022[30], adică peste jumătate din populație – ceea ce îl face un mediu esențial pentru mesajele guvernamentale. MAPN folosește activ pagina sa oficială de Facebook pentru a răspândi informații, a posta comunicate, fotografii de la evenimente și chiar transmisiuni video în direct ale ceremoniilor militare sau ale activităților importante [26].

Alături de Facebook, cercetarea a cuprins și YouTube, unde ministerul publică clipuri (de exemplu, reportaje despre exerciții militare, conferințe de presă sau campanii de promovare a

carierii militare). YouTube a fost inclus deoarece asigură o platformă cu audiență mare – în România, numărul utilizatorilor YouTube era estimat la peste 13 milioane în 2022 – și permite distribuirea de conținut audio-vizual de impact. Instagram a fost analizat în măsura în care MAPN îl utilizează (această platformă, axată pe conținut vizual, este folosită de Armată pentru a posta video scurte împreună cu fotografii pentru grupa principală de vârstă pentru utilizatorii acestei platforme, din activitatea militară, contribuind la crearea unei imagini publice moderne a instituției). Deși Instagram are un public mai tânăr și o penetrabilitate mai redusă (circa 5,4 milioane utilizatori în 2022 în România [30], prezența MAPN pe această rețea indică faptul că efortul de a diversifica canalele de comunicare. Twittera fost de asemenea luat în considerare, însă în contextul administrației publice din România această platformă are o importanță mai mică (audiența Twitter este mult mai restrânsă, sub 1 milion de utilizatori activi în România, reprezentând sub 5% din utilizatorii de social media, conform statisticilor recente). MAPN pare să folosească Twitter mai ales pentru comunicarea în limba engleză și relații internaționale/NATO, respectiv pentru a disemina rapid știri către segmentul de audiență format din parteneri internaționali, jurnaliști sau entuziaști ai domeniului apărării. Includerea tuturor acestor platforme oferă o vedere de ansamblu – acolo unde instituția are cont oficial – asigură o imagine completă asupra modului general de comunicare al MAPN.

Observația indirectă a însemnat practic urmărirea regulată a acestor conturi oficiale pe tot intervalul de studiu (2020–2025). S-a realizat o arhivare cronologică a principalelor postări și evenimente online: de exemplu, au fost notate frecvența postărilor, tipul conținutului (text, foto, video, live), nivelul de interacțiune publică (număr de aprecieri, distribuiri, comentarii – atunci când aceste date erau vizibile) și data și situația în care a fost făcută postarea. Datorită faptului că s-a făcut pe termen lung, cercetarea a beneficiat de posibilitatea de a surprinde evoluții și tendințe în timp. Menționăm că un punct forte al acestei metode de observație calitativă este tocmai acela de a permite analizarea fenomenelor sociale pe durate îndelungate (luni sau ani) în mediul lor natural [28], ceea ce o face potrivită pentru a urmări modul în care comunicarea digitală a unei instituții se transformă pe parcursul a câțiva ani. Toate observațiile au fost notate în mod organizat (note de teren digitale), asigurându-se astfel o bază factuală solidă pentru etapa de analiză.

Analiza conținutului digital – abordare textuală și discursivă

Metodele folosite pentru a analiza datele au fost în întregime calitative. Studiarea conținutului a reprezentat instrumentul principal folosit pentru a interpreta materialul strâns (postări pe rețele sociale, comunicate online, articole și documente). Această metodă presupune analizarea pas cu pas și organizarea mesajelor transmise în categorii, cu scopul de a identifica teme, tipare, frecvențe și relații semnificative în comunicare [23]. În cadrul studiului, analiza de conținut a inclus atât elemente de studiu textual (ce anume se comunică, cu ce cuvinte și în ce formulare) cât și de studiu în care se exprimă instituțional (cum se construiește discursul instituțional, ce ton și perspectivă adoptă, ce imagini și narațiuni promovează).

Concret, fiecare postare relevantă de pe Facebook și celelalte platforme a fost evaluată pe baza unor reguli stabilite dinainte. S-a urmărit, de exemplu: tema postării (subiectul – de la anunțuri oficiale și comunicate despre activități ale armatei, până la campanii de imagine sau mesaje de sărbători naționale), scopul comunicării (informare publică, promovare instituțională sau interacțiune cu cetățenii), tonul mesajului (formal/birocratic, tehnic, sau dimpotrivă accesibil, emoțional/persuasiv), precum și prezența materialelor vizuale și interactive ale paginilor oficiale (fotografii, infografice, hashtag-uri, linkuri către site-ul MAPN etc.). Folosind această structură clară de evaluare, postările au putut fi împărțite și comparate. Un model similar de clasificare a conținutului apare și în alte cercetări privind instituțiile publice pe social media – de pildă, într-un studiu despre utilizarea Facebook de către servicii publice, mesajele au fost încadrate în categorii precum recrutarea resurselor umane, promovarea instituției și informarea cetățenilor, pentru a evidenția repartizarea efortului comunicațional pe diferite obiective. În acest mod, analiza noastră a măsurat și comparat tipurile de conținut distribuite de MAPN, evidențiind

ponderea comunicatelor oficiale față de postările cu caracter promoțional sau interacțiunile informale (de exemplu, felicitări de sărbători sau mesaje către public). Chiar dacă nu s-au folosit metode cantitative avansate, s-au extras date generale precum numărul aproximativ de postări pe an, distribuția pe teme majore și niveluri relative de engagement, pentru a susține constatările calitative. Integrarea acestei dimensionări cantitative limitate (număr de apariții ale unor teme, comparații înainte/după un anumit moment) în cadrul unei analize preponderent calitative confirmă caracterul combinat al metodei folosite, asigurând rigoare în inferențe [23].

Analiza discursivă a completat analiza de conținut prin faptul că a examinat felul în care se comunică și structurile narative folosite de MAPN în mediul online. S-a urmărit cât de ușor de înțeles sau accesibil publicului larg, dacă stilul comunicării pe Facebook (mai informal și orientat spre storytelling vizual) diferă de cel al comunicatelor de presă clasice, sau dacă instituția adaptează mesajul în funcție de platformă (de exemplu, pe Instagram punând accent pe imagini inspiraționale, pe Twitter folosind mesaje scurte și tehnice, etc.). Au fost observate formule de comunicare importante – apeluri la patriotism, referiri la tradiție vs. mesaje despre inovare și tehnologie militară, modul de reacție la crize sau dezinformări din mediul online ș.a. – pentru a înțelege strategia de comunicare digitală a MAPN în ansamblu. În plus, s-a analizat felul în care instituția comunică cu publicul: de exemplu, dacă răspunde la comentarii, dacă inițiază campanii participative sau sesiuni de Q&A, ori dacă adoptă o comunicare unidirecțională (top-down).

Este important de menționat că analiza conținutului a fost analizată manual, fără ajutorul unor software specializate de procesare text sau analiză cantitativă automată. Aceasta înseamnă că cercetătorul a citit și interpretat personal fiecare document și postare, asigurând o înțelegere a contextului mai bună și a fiecărui mesaj. Faptul că nu s-au folosit instrumente automatizate nu este un dezavantaj major în acest caz, dată fiind amploarea destul de mică a datelor (comunicarea online a unei singure instituții, chiar pe parcursul a 5 ani, este gestionabilă manual) și obiectivul calitativ al studiului. Din contră, analiza manuală a permis surprinderea unor detalii subtile (ironie, subînțelesuri, elemente vizuale) pe care un software le-ar putea rata. Totodată, demersul mai riguros, s-au respectat regulile de cercetare ale analizei de conținut: definirea clară a categoriilor de codificare înainte de analiză, codificarea consistentă a tuturor datelor conform acelor criterii și reevaluarea periodică a schemei de codificare pentru a ne asigura că acoperă în mod coerent întregul corpus de date (ajustări minore ale categoriilor au fost făcute dacă au apărut cazuri neîncadrabile inițial, menținând însă coerența internă a sistemului de categorii, conform recomandărilor metodologice[31]. Cum cercetarea a fost realizată de un singur cercetător, nu a fost posibilă calcularea obiectivă a fidelității inter-codificatori; cu toate acestea, s-a făcut o reluare a analizei pe eșantioane de date după un interval de timp, pentru a verifica stabilitatea interpretărilor în timp.

Pe scurt, combinația între observația indirectă (pentru colectarea datelor din mediul online real) și analiza de conținut calitativă (pentru interpretarea sistematică a acelor date) a oferit un mod solid de lucru în cercetare. Acesta a permis atât prezentarea clară a realității, cât și a prezenței digitale a MAPN (ce, unde și cât comunică), cât și evaluarea critică a modului cum comunică și a eficacității comunicării. Metodologia adoptată este în acord cu practici de cercetare validate în domeniul științelor comunicării și administrației publice, fiind adecvată scopului lucrării de a înțelege procesul de digitalizare a comunicării într-o instituție publică de importanță națională.

Intervalul temporal și justificarea alegerii platformelor

Perioada de analiză acoperă cinci ani, din 2020 până la începutul lui 2025, această durată a fost aleasă în mod intenționat pentru a surprinde evoluțiile recente și semnificative în comunicarea digitală a instituției. Anul 2020 este un moment de schimbare majoră, deoarece odată cu începutul pandemiei de COVID-19 s-a accelerat tranziția către comunicarea online în sectorul public. Restricțiunile pandemice au impus limitarea evenimentelor cu prezență fizică și au obligat instituțiile să-și sporească prezența pe platformele digitale pentru a menține legătura cu publicul. Urmărind

această idee, se poate anticipa o creștere a volumului și importanței comunicării pe rețelele sociale începând cu 2020, tendință pe care am dorit să o captăm integral. În mod similar, alte studii au tratat izbucnirea pandemiei drept un moment ce justifică necesitatea schimbării perioadei de analiză – de exemplu, cercetători care au studiat activitatea instituțiilor publice pe Facebook au decis să compare perioada pre-pandemică cu cea pandemică, considerând pandemia un eveniment exogen ce poate altera substanțial datele și comportamentele de comunicare [23]. Urmând aceeași idee, am început să investigăm între începutul anului 2020 (când instituțiile, inclusiv MAPN, au început să se bazeze mult mai mult pe comunicarea online) și perioada de început a anului 2025, când se poate evalua situația post-pandemie și stadiul actual al digitalizării comunicării. Un interval de cinci ani conferă studiului o imagine clară pe termen lung, permițând observarea tendințelor în dinamica comunicării (de ex., dacă activitatea pe social media a MAPN a crescut sau scăzut, cum s-au schimbat temele abordate în timp și cum a evoluat interacțiunea publicului).

Alegerea platformelor analizate s-a bazat atât pe importanța lor în mediul online românesc, cât și pe prezența oficială a MAPN pe acestea. După cum s-a menționat, Facebook este canalul principal datorită audienței sale largi și faptul că este o platformă folosită pentru numeroase forme de conținut, unde publicul așteaptă să găsească informații de interes public (în România, peste 50% din populație folosea Facebook în mod activ în jurul anului 2022 [30]). MAPN și-a creat o pagină oficială de Facebook încă din anii anteriori perioadei de studiu, folosind-o foarte des pentru a distribui imagini și informații despre activitățile sale [32]. În plus, Facebook oferă posibilitatea transmisiunilor live și a interacțiunii imediate (prin comentarii și share-uri), caracteristici de care ministerul a profitat – după cum confirmă numeroasele evenimente transmise în direct pe această platformă [26]. Canalul oficial de YouTube a fost inclus pentru că asigură o istorie valoroasă de conținut video și permite atingerea unui public ce consumă în special știri și materiale video online de lungime medie; multe ministere folosesc YouTube ca depozit pentru conferințe de presă sau filmări oficiale, iar MAPN nu face excepție. Platforma online de Instagram a fost luată în considerare ca parte a eforturilor de modernizare a imaginii instituționale – deși are o bază de utilizatori mai mică decât Facebook, creșterea sa (peste 5 milioane de utilizatori români) îl face relevant pentru segmentul tânăr al publicului [30], iar prezența MAPN pe această platformă indică dorința de a comunica și pe canale neconvenționale pentru instituțiile statului, folosind cele mai noi trenduri pentru a atrage publicul țintă. Twitter, deși cu audiență mică la nivel național, este semnificativ mai ales în context internațional și pentru comunicarea cu presa; prezența MAPN pe Twitter (unde postează adesea în engleză despre exerciții NATO, întâlniri oficiale sau poziții ale României în domeniul apărării) justifică includerea sa pentru a acoperi întreg sectorul comunicării publice digitale al ministerului.

Doresc a menționa că nu s-au folosit platforme precum TikTok în analiză, întrucât MAPN nu are acces oficial pe această platformă (la data studiului). Deși TikTok cunoaște o expansiune rapidă ca număr de utilizatori, specificul său orientat pe divertisment și public foarte tânăr îl face mai puțin potrivit pentru comunicarea instituțională formală; prezența ministerului pe TikTok s-a limitat la monitorizarea fenomenelor de dezinformare și propagandă care au apărut acolo, mai degrabă decât la o comunicare directă a MAPN către public, motiv pentru care nu a constituit un obiect de studiu în cadrul metodologiei noastre.

În final, alegerea duratei analizei și a platformelor asigură alinierea modurilor de cercetare cu contextul actual al comunicării publice. Perioada 2020–2025 scoate în evidență atât momentele de criză (pandemia) care a testat capacitatea de adaptare digitală a instituțiilor, cât și momentele de revenire și consolidare (2022–2025) în care MAPN a putut implementa lecțiile învățate și-a dezvoltat prezența online. Platformele selecționate acoperă mediile digitale cele mai importante pe care se manifestă comunicarea guvernamentală către cetățeni. Această delimitare a spațiului și a timpului este, așadar, relevantă și acoperă o suprafață destul de lungă pentru a răspunde întrebărilor de cercetare privind digitalizarea comunicării în administrația publică, oferind totodată un cadru comparabil cu alte studii din domeniu. În plus, prin focalizarea pe un studiu de caz unic (MAPN) în această perioadă și pe aceste platforme, se pot extrage concluzii detaliate și nuanțate, care pot servi drept bază pentru orice analiză și comparație pe care o putem crea în viitor

cu alte instituții sau alte intervale (dacă se dorește extinderea demersului). Modul de lucru a fost ales pentru a scoate ce este mai calitativ și relevant din datelor colectate, în vederea obținerii unor rezultate credibile, valide din punct de vedere științific și utile practic pentru înțelegerea modului în care digitalizarea transformă comunicarea în administrația publică din România.

Capitolul 1. Digitalizarea în administrația publică: cadru teoretic și aplicabilitate

1.1. Digitalizarea sectorului public: definiții și delimitări conceptuale

Digitalizarea administrației publice reprezintă procesul prin care tehnologia digitală este integrată în funcționarea instituțiilor statului, având ca scop modernizarea și eficientizarea serviciilor publice și a interacțiunii cu cetățenii. Acest proces implică mai mult decât simpla schimbare a documentelor de pe hârtie în format electronic – așa cum subliniază Autoritatea pentru Digitalizarea României, digitalizarea nu înseamnă doar mutarea birocrăției în mediul online, ci presupune o schimbare profundă orientată spre reducerea birocrăției și îmbunătățirea relației dintre administrație și cetățeni[33]. În esență, digitalizarea sectorului public urmărește micșorarea timpului și costurilor asociate serviciilor administrative, reducerea birocrăției, mărirea accesibilității acestor servicii și îmbunătățirea comunicării cu cetățenii. Implementarea pe scară largă a serviciilor publice digitale conduce la creșterea satisfacției tuturor cetățenilor care beneficiază de ele, la sporirea eficienței și eficacității aparatului public, precum și la apropierea administrației de cetățeni și nevoile acestora. De asemenea, digitalizarea ajută cetățenii să participe mai activ la procese de luare a deciziilor și responsabilizarea autorităților într-un mod mai transparent și mai eficient. În perioada recentă (2020–2025), importanța digitalizării în administrația publică a crescut semnificativ, contextul pandemic COVID-19 obligând instituțiile să accelereze oferirea serviciilor electronice și evidențiind rolul critic al tehnologiei în asigurarea continuității guvernării [19]. La nivel național, digitalizarea a devenit o prioritate strategică, marcată de înființarea în 2020 a Autorității pentru Digitalizarea României (ADR) – instituție responsabilă de coordonarea transformării digitale a administrației publice[34]. Totuși, în ciuda progresului major realizat în această perioadă, România continuă să recupereze decalajul față de media Uniunii Europene la capitolul e-guvernare: de exemplu, în 2022, indicele DESI arăta un scor de doar 48/100 pentru serviciile publice digitale oferite cetățenilor, comparativ cu media UE de 77[35]. Acest fapt indică necesitatea urgentării inițiativelor de transformare digitală, precum proiectul național al Cloud-ului guvernamental destinat compatibilității sistemelor administrative și finanțat prin Planul Național de Redresare și Reziliență.

În literatura de specialitate și în documentele oficiale de politici publice sunt utilizați o serie de termeni asemănători cu digitalizarea, precum informatizare, e-guvernare (guvernare electronică), guvernare digitală și transformare digitală. Deși deseori folosiți interschimbabil, acești termeni scoate în evidență nuanțe și etape diferite ale evoluției tehnologice în sectorul public:

- **Informatizarea administrației publice** se referă la informatizarea sau digitalizarea proceselor administrative, adică introducerea și utilizarea sistemelor informatice în instituțiile statului. Digitalizarea a fost și rămâne o condiție primordială pentru dezvoltarea economică și socială a societății moderne, întrucât aliniază administrația publică la cerințele erei informaționale. Promovarea și implementarea tehnologiei informației la nivelul instituțiilor publice creează fundamentele unei administrații mai eficiente, aliniate standardelor internaționale, neutilizarea acestor tehnologii fiind considerată o frână în calea progresului[36]. Altfel spus, informatizarea reprezintă fundamentul tehnologic pe care se construiește digitalizarea ulterioară. În ceea ce privește România, s-a subliniat că nivelul de digitalizare a administrației publice a devenit o pârghe esențială și o condiție sine qua non pentru informatizarea întregii societăți, cu

implicații profunde asupra dezvoltării viitoare a țării. Astfel, o administrație publică informatizată și digitalizată poate acționa ca motor al progresului către o societate digitală.

- **E-guvernare (guvernarea electronică)** este termenul ce descrie utilizarea tehnologiilor informației și comunicațiilor (TIC) de către administrația publică în furnizarea de servicii publice către cetățeni și mediul de afaceri, cu scopul de a crește eficiența acestor servicii. Practic, e-guvernarea contribuie la interacțiunea digitală dintre cetățeni (beneficiarii serviciilor publice) și instituțiile administrației, permițând accesul online la informații și servicii care tradițional necesitau prezență fizică. Inițial, conceptul de e-guvernare a fost considerat mai puțin important, fiind asociat în principal cu furnizarea electronică de formulare, documente și servicii (un fel de ghișeu virtual) către cetățeni. În ultimele două decenii însă, sfera e-guvernării s-a extins semnificativ: astăzi ea include obiective mai largi de politică publică, precum creșterea transparenței deciziilor administrative, eficientizarea proceselor interne, reducerea corupției, modernizarea instituțiilor și chiar introducerea unor practici democratice noi (de exemplu, consultări publice online, bugetare participativă) [19]. Cu alte cuvinte, e-guvernarea a evoluat de la simpla livrare electronică a serviciilor către conceptul mai cuprinzător de guvernare digitală.
- **Guvernarea digitală** (digital governance sau digital government în terminologia internațională) se referă la totalitatea proceselor de guvernare în care tehnologiile digitale joacă un rol central și transformator. Pe scurt, arată că guvernarea digitală înseamnă integrarea TIC în procesele guvernamentale, astfel încât acestea să devină mai performante, accesibile și deschise participării cetățenilor. Rolul tehnologiei este unul extins: de la furnizarea și standardizarea serviciilor publice, la modul în care cetățenii accesează aceste servicii și până la participarea oamenilor la deciziile politice [37]. Practic, guvernarea digitală folosește instrumente digitale pentru realizarea unei administrații mai eficiente, axată pe cetățean, care își automatizează procesele interne și își îmbunătățește capacitatea de a răspunde nevoilor și dorințelor societății [36]. De cele mai multe ori, termenii e-guvernare și guvernare digitală sunt utilizați ca sinonimi în literatură, ambii înglobând ideea de administrație modernizată prin tehnologie. Totuși, unii autori fac o delimitare cronologică: e-guvernarea este considerată prima fază a digitalizării guvernării (caracterizată de digitalizarea serviciilor existente), în timp ce guvernarea digitală ar reprezenta etapa următoare, în care digitalul este integrat în mod fundamental în procesul decizional și de formulare a politicilor publice [38]. Indiferent de limbajul tehnic folosit, atât e-guvernarea, cât și guvernarea digitală urmăresc obiective comune: eficiență administrativă, transparență și responsabilitate sporită, participare civică extinsă și furnizarea unor servicii publice de calitate, accesibile oricând și de oriunde.
- **Transformarea digitală** este conceptul cel mai de amploare, indicând schimbarea structurală profundă a instituțiilor publice sub impactul tehnologiei digitale. Transformarea digitală presupune un demers complex de reinventare a modului în care administrația funcționează și își livrează serviciile, implicând atât digitalizarea proceselor instituționale, cât și schimbări ale organizațiilor, de cultură instituțională și de competențe ale personalului. Un document strategic recent definește transformarea digitală a administrației ca fiind o acțiune de amploare în schimbarea organizațională și în digitalizarea proceselor instituționale, în care digitalizarea în sine înseamnă definirea, dezvoltarea și implementarea unor medii și instrumente digitale cu impact strategic, combinate cu automatizarea proceselor, utilizarea inteligentă a datelor și crearea de noi experiențe pentru cetățeni în mediul online. Cu alte cuvinte, transformarea digitală include nu doar adoptarea de tehnologii noi, ci și adaptarea structurii și funcționării instituției la era digitală – de la modul de lucru al funcționarilor, fluxurile informaționale și modul de interacțiune cu publicul, până la strategiile și politicile organizației. În sectorul public, transformarea digitală se reflectă în inițiative precum migrarea serviciilor pe platforme digitale moderne (de ex. portaluri unice de e-guvernare), interconectarea bazelor de date ale diferitelor instituții, utilizarea instrumentelor de big data, inteligență artificială sau automatizare robotică pentru suport decizional, precum și adoptarea

principiilor de colaborarea tehnologică și principiul once-only (o singură dată) în schimbul de date între agențiile guvernamentale. Scopul final al acestor eforturi de transformare este de a obține o administrație digitală matură – adică capabilă să folosească pe deplin instrumentele digitale pentru a furniza servicii publice eficiente, transparente și centrate pe cetățean [34][36].

Cele mai importante caracteristici și beneficii ale digitalizării în sectorul public decurg din conceptele definite mai sus. Eficiența administrativă este probabil cel mai mare avantaj: digitalizarea permite automatizarea sarcinilor repetitive și simplificarea procedurilor, conducând la economii de timp și resurse atât pentru instituții, cât și pentru cetățeni[39]. Un exemplu bun este eliminarea necesității pentru cetățeni de a depune fizic documente la ghișee – prin servicii online, timpii de așteptare se reduc, iar interacțiunea devine mai comodă și mai rapidă [36]. Transparența și responsabilizarea guvernării cresc odată cu digitalizarea, întrucât informațiile publice devin mai ușor accesibile, deciziile pot fi urmărite online, iar implicarea cetățenilor în procesul de luare a deciziilor este ușurată prin platforme digitale (consultări electronice, formulare de feedback online etc.) [39]. De asemenea, digitalizarea reduce contactul direct dintre cetățean și funcționar în multe situații, ceea ce limitează oportunitățile de corupție și crește transparența administrativă. O altă caracteristică esențială este orientarea către cetățean: serviciile digitalizate sunt concepute pentru a fi user-friendly și accesibile, accentul fiind pus pe satisfacerea nevoilor utilizatorilor. Prin platforme digitale și aplicații mobile, cetățenii pot interacționa cu administrația oricând, de oriunde, beneficiind de servicii interactive și personalizate. Totodată, digitalizarea aduce îmbunătățiri în ceea ce privește interoperabilitatea sistemelor publice – adică abilitatea diferitelor instituții și platforme de a comunica și de a face schimb de date între ele. Aceasta este crucială pentru a oferi servicii integrate (de exemplu, schimbul automat de date între registrul populației și sistemele fiscale pentru precompletarea formularelor). Strategiile europene și naționale pun accent pe normalizarea soluțiilor IT și pe reutilizarea componentelor software, tocmai pentru a încuraja interoperabilitatea între instituții și schimbul eficient de informații [36]. În România, unul dintre obiectivele majore ale programelor de digitalizare este crearea unui cadru unitar de interoperabilitate – un exemplu fiind platformele de tip cloud guvernamental, menite să conecteze bazele de date ale administrației și să faciliteze schimbul de date în condiții de siguranță. Nu în ultimul rând, digitalizarea susține transparența decizională și participarea publicului: prin instrumente digitale de guvernare deschisă, cetățenii pot fi mai bine informați și implicați, ceea ce conduce la sporirea încrederii în instituții și la consolidarea unei guvernări mai eficiente[39].

Drept urmare, digitalizarea sectorului public (mai ales în intervalul 2020–2025) se conturează ca un proces complex de transformare digitală a administrației, care include informatizarea bazală, implementarea de soluții de e-guvernare și evoluția spre o guvernare digitală integrată. Tot acest proces creat de nevoia de eficiență, transparență și accesibilitate, fiind susținut de cadre strategice naționale și internaționale, de la Strategia europeană pentru societatea digitală la inițiative locale precum Strategia Națională privind Agenda Digitală. Literatura de specialitate subliniază că succesul digitalizării depinde nu doar de adoptarea tehnologiei, ci și de modul de organizare și factori culturali – leadership vizionar, cadru normativ adecvate, competențe digitale ale personalului și ale cetățenilor, precum și investiții constante. Beneficiile preconizate (servicii publice mai rapide, costuri reduse, guvernare deschisă și participativă) justifică eforturile de transformare, iar exemplele de implementări adecvate la nivel internațional oferă repere pentru direcțiile de acțiune viitoare [39][36]. Digitalizarea administrației publice rămâne astfel un stâlp principal al modernizării sectorului public, cu impact direct asupra calității guvernării și, implicit, asupra calității vieții cetățenilor în noua eră digitală.

1.2. Tendințe europene și globale în digitalizarea administrației publice

Cadrul European al digitalizării administrației publice (2020–2025)

În ultimii ani, administrațiile publice din Europa au trecut printr-un proces accelerat de transformare digitală, determinat, în parte, de nevoia de a menține funcționarea serviciilor pe durata pandemiei COVID-19[40]. Uniunea Europeană și-a stabilit obiective ambițioase pentru Deceniul Digital 2020–2030, dorind capăt în 2030 toate serviciile publice esențiale pentru cetățeni și companii să fie disponibile online[41] și fiecare cetățean să poată utiliza o identitate electronică (eID) în accesarea serviciilor[42]. Pentru a atinge aceste ținte, statele membre și-au mărit eforturile de digitalizare, sprijinite și de fondurile alocate prin Mecanismul european de Redresare și Reziliență (RRF) – care impune ca cel puțin 20% din investiții să fie destinate tranziției digitale, inclusiv modernizării serviciilor publice[43]. Astfel, perioada 2020–2025 a fost caracterizată de o creștere semnificativă a investițiilor în infrastructură digitală guvernamentală, dezvoltarea platformelor online pentru servicii publice și adoptarea pe scară mai largă a soluțiilor de e-guvernare la nivel național și local.

Indicele Economiei și Societății Digitale(DESI), principalul instrument al Comisiei Europene de monitorizare a performanței digitale, arată progrese constante în majoritatea țărilor UE, dar și disparități persistente. Conform raportului DESI 2022 (bazat pe date din 2021), Finlanda, Danemarca, Țările de Jos și Suedia dețineau cele mai avansate economii digitale din UE, în timp ce România, Bulgaria și Grecia înregistrau cele mai scăzute scoruri. În mod specific, la capitolul servicii publice digitale, țări precum Estonia, Danemarca, Finlanda și Malta ocupă primele poziții, având cele mai ridicate scoruri privind gradul de furnizare online a serviciilor guvernamentale, pe când România se află la coada clasamentului european (alături de Grecia). Acest lucru indică diferențe majore în capacitatea administrațiilor de a oferi servicii electronice complete (de la depunerea online a cererilor până la obținerea rezultatului serviciului) și accesibile transfrontalier. Cu toate acestea, Europa are o tendință de creștere a digitalizării publice: scorul mediu pentru serviciile publice digitale în UE a ajuns la ~75 puncte (din 100) pentru cetățeni și 82/100 pentru companii în 2022, iar obiectivul UE este ca până în 2030 să se atingă 100/100 (adică servicii complet online)[41].

Procentul persoanelor (16–74 ani) care au utilizat site-uri sau aplicații ale autorităților publice în ultimele 12 luni (2024). Se observă că România (25%) are cel mai scăzut nivel de utilizare a e-guvernării din UE, comparativ cu media UE (70%) și cu statele fruntașe precum Danemarca (~99%), Olanda (96%) sau Finlanda (95%)[42].

În anul 2024, în medie 70% din cetățenii UE (16–74 ani) au folosit internetul pentru a accesa informații sau servicii ale autorităților publice în decursul a 12 luni. Țările nordice excelează: de exemplu, ~99% dintre danezi și ~95% dintre finlandezi au utilizat servicii de e-guvernare. Prin contrast, România se situează pe ultimul loc în UE, doar aproximativ 25% dintre români declarând că au interacționat online cu administrația în ultimul an. Și în Bulgaria procentul este redus (circa 32%), semnalând provocări regionale în Europa de Est la capitolul adoptării e-serviciilor publice [42]. Această diferență accentuată evidențiază decalajul digital din zona de est a Europei: în timp ce în țările nord-vest europene serviciile electronice guvernamentale au devenit parte integrată a modului de guvernare, în altele nivelul de e-government este încă modest, fie din cauza infrastructurii, fie a competențelor digitale reduse ale populației sau personalului public.

Performanța modestă a României este confirmată de toate sursele relevante. Potrivit DESI 2022, România s-a clasat pe locul 27 din 27 de state membre UE la nivel general, înregistrând scoruri sub media UE la toate cele patru dimensiuni analizate: capital uman, conectivitate, integrarea tehnologiei digitale și servicii publice digitale. Deloc șocant, la servicii publice digitale România avea în 2022 un scor de 21 puncte (din 100) – cel mai mic din UE – față de o medie europeană de ~67 puncte. Această diferență, de aproape trei ori mai mică față de media UE indică dificultăți majore în digitalizarea administrației românești. De asemenea, nivelul de interacțiune digitală între cetățeni și autorități este extrem de scăzut: doar 17% dintre utilizatorii de internet din România accesează servicii publice online, comparativ cu ~50% media UE (respectiv 70% din totalul cetățenilor UE). Printre cauzele acestei situații se evidențiază lipsa competențelor digitale

(România ocupă penultimul loc în UE la competențe digitale de bază și a utilizării internetului [34], precum și întârzieri în dezvoltarea infrastructurilor critice (spre exemplu, lipsa până recent a unui sistem național de identificare electronică unică pentru cetățeni).

Remarcabil este însă că autoritățile române au conștientizat aceste provocări și au inițiat măsuri de corectare în perioada analizată. Un pas important a fost înființarea în 2020 a Autorității pentru Digitalizarea României (ADR), organism însărcinat cu coordonarea transformării digitale a sectorului public și implementarea strategiilor de e-guvernare [34]. De asemenea, Planul Național de Redresare și Reziliență al României (2021) alocă fonduri semnificative pentru digitalizarea administrației (ex. dezvoltarea sistemului de identitate electronică, digitizarea arhivelor și registrelor de bază, implementarea ghișeului unic de servicii online etc.). Cu toate acestea, provocările sistemice – precum rezistența din cauza birocrăției la schimbare, nivelul scăzut al competențelor digitale în rândul funcționarilor și al populației, fragmentarea bazelor de date și a platformelor – încetinesc ritmul reformelor. Literatura recentă evidențiază, de exemplu, nivelul insuficient al competențelor digitale la nivelul administrației locale din România, ceea ce poate îngreuna adoptarea noilor instrumente tehnologice. Totodată, studiile subliniază necesitatea unor practici eficiente și a învățării de la țările cu administrații digitale mature: de pildă, un articol din jurnalul *Smart Cities and Regional Development* prezintă modelul Elveției ca reper pentru formarea competențelor digitale în administrațiile municipale din UE [44]. Asemenea metode de îmbunătățire a alfabetizării digitale în sectorul public sunt necesare pentru ca investițiile tehnologice să se traducă efectiv în servicii mai eficiente și mai accesibile.

În ansamblu, în intervalul 2020–2025 Europa a progresat semnificativ în direcția guvernării digitale, consolidându-și poziția de lider global în acest domeniu. Majoritatea țărilor UE se încadrează acum în categoria foarte avansată în clasamentele internaționale de e-guvernare, având infrastructuri digitale solide și strategii naționale coerente. Rămân însă de rezolvat diferențele interne și asigurarea incluziunii digitale, astfel încât beneficiile e-administrației să fie resimțite uniform, de toți cetățenii, indiferent de regiune sau categorie socială.

Tendințe globale în digitalizarea administrației publice

La nivel global, digitalizarea guvernării a devenit o prioritate strategică în ultimul deceniu, iar anii 2020–2025 au arătat cât de important este acest trend. Organizația Națiunilor Unite, prin *E-Government Development Index (EGDI)*, arată că dezvoltarea e-guvernării a cunoscut un avans în aproape toate regiunile lumii. Conform raportului ONU din 2022, Danemarca, Finlanda și Republica Coreea ocupă primele locuri mondiale, urmate îndeaproape de țări precum Noua Zeelandă, Islanda și Suedia [45] – multe dintre acestea fiind și lideri europeni, ceea ce subliniază poziția avansată a Europei. Astfel, Europarămâne regiunea cu cel mai ridicat nivel de e-guvernare: circa 84% dintre țările europene sunt clasificate cu nivel foarte înalt de dezvoltare a e-guvernării, comparativ cu ~43% dintre țările din Asia și procente mult mai mici în alte regiuni. Totodată, media globală EGDI a crescut la 63,8% în 2022 (de la ~61% în 2020), iar 71,5% dintre statele lumii se încadrează acum la nivel înalt sau foarte înalt de e-guvernare, în creștere față de ~69% cu doi ani înainte [46]. Din aceasta, putem deduce că peste două treimi din guvernele lumii au implementat deja componente digitale semnificative în furnizarea serviciilor publice și în comunicarea cu cetățenii.

Fără îndoială, unul dintre cele mai semnificative evenimente la nivel global în tehnologizare a fost pandemia COVID-19. În 2020–2021, multe guverne s-au văzut nevoite să își mute rapid interacțiunile cu publicul în mediul online – de la depunerea solicitărilor pentru ajutoare sociale, la programări pentru servicii de sănătate sau educație la distanță. Această experiență a arătat cât de important este capacitatea digitale a sectorului public în asigurarea rezilienței serviciilor pe timp de criză. Numeroase țări au accelerat adoptarea politicilor de digital government, au creat noi platforme online și au extins utilizarea platformelor digitale și a semnăturii electronice pentru a putea continua funcțiile esențiale ale statului de la distanță. De exemplu, Singapore și Estonia –

deja recunoscute pentru strategiile lor de e-guvernare – au extins serviciile digitale oferite cetățenilor, iar țări în curs de dezvoltare au început în pas accelerat proiecte de guvernare electronică cu sprijin internațional. Totodată, organisme precum OCDE au furnizat guvernelor ghidaj și bune practici, evidențiind necesitatea unor termeni solizi (infrastructură IT modernă, cadre de guvernanță și competențe) pentru ca transformarea digitală să fie sustenabilă pe termen lung [40].

Un aspect ce trebuie menționat este și creșterea gradului de cooperare internațională în domeniul guvernării digitale. Țările împărtășesc tot mai mult din experiențele lor, participă la parteneriate și inițiative globale – cum ar fi Parteneriatul pentru Guvernare Deschisă (OGP) sau rețele regionale – care promovează transformarea digitală, transparența și datele deschise. Rezultatele se reflectă în faptul că populația globală care rămâne în urmă din punct de vedere al e-guvernării (țările cu nivel scăzut de digitalizare pentru public) s-a redus ca pondere de la 45% în 2020 la ~22% în 2022 [46], pe măsură ce tot mai multe state implementează servicii publice online și investesc în conectivitate și educație digitală.

Cu toate acestea, provocările globale rămân. Diferențele digitale între țările foarte avansate și cele rămase în urmă rămân mari – deseori corelate cu nivelul de dezvoltare economică. Țările din Africa și unele din Asia de Sud înregistrează încă valori EGDI scăzute, adesea din cauza infrastructurii TIC insuficiente și a accesului limitat la internet [46]. De asemenea, problema securității cibernetice și a încrederii în serviciile digitale guvernamentale este universal relevantă: odată cu extinderea serviciilor online, guvernele trebuie să abordeze riscurile privind protecția datelor, confidențialitatea și includerea, astfel încât transformarea digitală să nu excludă categoriile vulnerabile (precum vârstnicii sau persoanele fără competențe digitale). Aici se poate concluziona că intervalul 2020–2025 a reprezentat la nivel global o perioadă de consolidare a e-guvernării, cu progrese semnificative și extinderea bunelor practici, însă și cu necesitatea continuării eforturilor de bridging the digital divide între diverse regiuni ale lumii.

Impactul tehnologiilor emergente asupra digitalizării administrației publice

Un factor definitoriu al digitalizării administrației în ultimii ani îl reprezintă adopția tehnologiilor în curs de dezvoltare – precum inteligența artificială (AI), tehnologia blockchain, automatizarea robotică a proceselor (RPA) și Internetul Obiectelor (IoT) – care promit să revoluționeze modul în care sunt furnizate serviciile publice și cum operează instituțiile. În perioada 2020–2025, administrațiile publice europene (și nu numai) au experimentat intens cu aceste tehnologii inovative: un studiu recent al Comisiei Europene inventariază peste 1.600 de cazuri de soluții bazate pe AI, blockchain și alte tehnologii dezvoltate sau implementate în administrațiile din Europa. Aceste soluții vizează atât serviciile publice destinate cetățenilor, cât și sporirea eficienței proceselor administrative interne. Cele mai active domenii includ serviciile generale pentru populație, afacerile economice, ordinea publică și sănătatea [47], semn că tehnologiile digitale avansate pătrund transversal în funcțiile guvernamentale.

Inteligența artificială (AI) a devenit un stâlp important al guvernării moderne. Guvernele explorează utilizarea AI în diverse modalități: de la “chatboți inteligenți care asistă cetățenii în accesarea informațiilor și serviciilor (de exemplu, asistenți virtuali pe portalurile guvernamentale care răspund automat la întrebări frecvente), până la sisteme de **analiză** și suport de luare a deciziilor bazate pe algoritmi de machine learning. De pildă, unele municipalități folosesc AI pentru a analiza fluxurile de date urbane în timp real (trafic, utilități) și a optimiza furnizarea serviciilor, iar agenții guvernamentale utilizează algoritmi pentru a detecta modele în domenii precum combaterea fraudei sau alocarea resurselor în sănătate [48]. Potrivit estimărilor, adopția pe scară largă a AI ar putea aduce o creștere semnificativă a productivității în sectorul public european, ajutând la producerea a peste un trilion de euro adăugați la PIB-ul UE în următorii 10 ani [49]. În același timp, instituții precum Comisia Europeană pun accent pe dezvoltarea unei inteligențe artificiale de încredere, care să respecte valorile democratice și drepturile

cetățenilor[50]. Inițiative precum Planul coordonat al UE în materie de AI (revizuit în 2021) și viitorul Regulament UE privind AI (AI Act) urmăresc să verifice și ajute la implementarea AI în sectorul public într-un mod etic și transparent. Astfel, AI tinde să devină un instrument uzual al administrației publice, însă succesul său depinde de crearea unor cadre de guvernare adecvate și de acceptarea sa de către public (aspect legat de încrederea în deciziile automatizate).

O altă tehnologie cu potențial transformator este blockchain-ul și registrele distribuite. În administrația publică, blockchain-ul și-a găsit primele utilizări în pentru a asigura integritatea datelor și a crește transparența în operațiunile guvernamentale. Un exemplu de luat în considerare este Estonia, pionier al e-guvernării, care folosește tehnologia blockchain (KSI blockchain) pentru a securiza și verifica integritatea registrelor guvernamentale și a sistemelor de identitate digitală[51]. Practic, de fiecare dată când se realizează o tranzacție sau o modificare în bazele de date publice (precum dosarele medicale electronice, registrele de evidență a populației sau istoricul academic), se generează un element stocat pe blockchain, astfel încât orice alterare neautorizată ulterioară poate fi detectată imediat[52]. Acest mecanism oferă cetățenilor și instituțiilor încredere deplină în integritatea datelor guvernamentale – un principiu descris adesea ca trust through truth. În afara Estoniei, și alte țări au inițiat proiecte pilot bazate pe blockchain: de exemplu, Georgia a experimentat folosirea blockchain pentru registrul funciar (pentru a garanta securitatea titlurilor de proprietate), iar unele orașe utilizează contracte inteligente (smart contracts – programe automate ce execută clause contractuale) pentru transparența achizițiilor publice sau managementul eficient al ajutoarelor financiare. La nivelul UE, a fost lansată European Blockchain Services Infrastructure (EBSI) – o infrastructură blockchain la nivel european destinată serviciilor publice transfrontaliere (precum certificarea calificărilor educaționale sau identificarea digitală securizată). Deși încă într-un stadiu de început, blockchain-ul se conturează ca o tehnologie promițătoare pentru administrație, în special acolo unde integritatea, securitatea și verificarea informației sunt critice.

Robotizarea proceselor administrative (RPA) reprezintă o altă tendință de luat în considerare. Prin RPA, roboți software preiau sarcinile repetitive și rule-based din back-office-ul instituțiilor, eliberând personalul uman de aceste activități ce consumă timp. În ultimii ani, numeroase administrații publice europene au început să adopte RPA pentru a mări eficiența anumitor operațiuni precum procesarea cererilor, gestionarea bazelor de date, transferul de informații între sisteme IT diferite sau generarea de rapoarte standardizate. Studiile arată că automatizarea digitală a devenit o strategie-cheie pentru sporirea eficienței în furnizarea serviciilor publice în multe țări europene[53]. De exemplu, unele agenții guvernamentale folosesc roboți software pentru a aproba automat formularele depuse online de cetățeni (verificând completarea corectă și atașarea documentelor necesare), pentru a emite certificate sau avize standard, ori pentru a transfera date între diferite registre fără intervenție umană. Beneficiile raportate includ reducerea timpilor de așteptare pentru cetățeni, scăderea erorilor umane și economii bugetare pe termen lung. Desigur, introducerea RPA necesită o reorganizare a fluxurilor de lucru și recalificarea personalului, însă trendul general indică o creștere a automatizării inteligente (hyperautomation) în sectorul public, adesea complementară cu implementarea AI (creând sisteme de automatizare cognitivă capabile să ia decizii simple în mod autonom).

În directă conexiune cu digitalizarea administrației este dezvoltarea conceptului de oraș inteligent (smart city), în care IoT (Internet of Things) joacă un rol central. Administrațiile locale din toată lumea implementează din ce în ce mai frecvent rețele de senzori și dispozitive conectate pentru a colecta date în timp real și a administra eficient infrastructurile urbane. În 2025, se estimează că peste 35% din orașele europene au integrat soluții IoT în infrastructura publică. Aceasta înseamnă, de exemplu, semafoare inteligente care se reglează automat în funcție de fluxul de trafic, iluminat public inteligent care reduce intensitatea în zonele sau intervalele orare cu activitate scăzută, sisteme de monitorizare a calității aerului și apei în timp real, sau coșuri de gunoidotat cu senzori care anunță când trebuie colectate. Prin astfel de tehnologii IoT, administrațiile pot obține economii și îmbunătățiri majore: de pildă, numeroase orașe raportează reduceri ale costurilor de mentenanță a infrastructurii, deoarece sistemele inteligente detectează în avans problemele

(precum o conductă cu scurgeri sau o șosea ce necesită reparații) permițând intervenția înainte ca defectul să devină grav. Un alt beneficiu este managementul traficului: ~70% dintre guvernele urbane consideră că optimizarea traficului este un factor-cheie al investițiilor smart-city[54], utilizând moduri ce combină date din GPS, camere video și aplicații de mobilitate pentru a îmbunătăți siguranța și fluența transportului urban.

În contextul orașelor inteligente și al administrațiilor digitale locale, se acordă o importanță crescută datelor deschise (open data) și implicării cetățenilor. Peste 78% dintre orașele inteligente la nivel global au implementat politici de date deschise, punând la dispoziția publicului și mediului privat seturi de date privind transportul, utilitățile și cheltuielile publice. [54]. Această transparență favorizează apariția de soluții noi, dezvoltate de comunitate (de exemplu, aplicații mobile care utilizează datele publice pentru a oferi servicii cu valoare adăugată cetățenilor) și crește responsabilizarea administrației față de cetățeni. Totodată, tehnologiile digitale au parte de formelor noi de comunicare și participare publică: platformele de consultare online, bugetare participativă prin aplicații web, sondaje digitale sau sisteme de raportare a incidentelor de către cetățeni (crowdsourcing civic) sunt din ce în ce mai des utilizate de autorități pentru a implica comunitatea în deciziile de guvernare. Literatura de specialitate evidențiază apariția acestor practici de participare cetățenească digitală, inclusiv în contextul orașelor inteligente [44], ca parte integrantă a digitalizării administrației moderne. Astfel, comunicarea între administrație și cetățeni provine din ambele părți, facilitată tehnologic, depășind modul de gândire tradițional a comunicării doar dintr-o direcție.

Drept urmare, perioada 2020–2025 a adus progrese remarcabile în digitalizarea administrației publice, atât în Europa, cât și la nivel global. Tendințele arătate – creșterea masivă a serviciilor publice online, integrarea noilor tehnologii (AI, blockchain, RPA, IoT) în procesele guvernamentale, orientarea spre administrarea bazată pe date și participarea digitală a cetățenilor – creează viitorul administrației publice ca fiind unul online, inteligent și centrat pe cetățean. Totuși, pentru valorificarea deplină a acestor tendințe, este necesară menținerea celor mai înalte standarde în elaborarea politicilor: asigurarea integrării digitale, protecția datelor și a drepturilor cetățenilor, precum și pregătirea personalului și a populației pentru a naviga eficient în noul mediu digital al administrației. Doar astfel digitalizarea comunicării în administrația publică – tema centrală a acestei lucrări – își va atinge potențialul de a crea o guvernare mai eficientă, transparentă și apropiată de nevoile societății contemporane.

1.3. Comunicarea instituțională în era digitală

În ultimele două decenii, digitalizarea a reorganizat profund comunicarea instituțiilor publice, transformând modul tradițional de interacțiune cu cetățenii. Dacă în comunicarea tradițională mesajele erau transmise unidirecțional (prin comunicate de presă tipărite, afișe, conferințe oficiale) și publicul juca un rol pasiv, în era digitală accentul se mută către interactivitate și transparență. Noile canale online – de la site-uri web oficiale la rețele sociale – permit autorităților să transmită informații în timp real și să primească feedback aproape instantaneu din partea cetățenilor. Literatura de specialitate subliniază că tehnologia, în același timp cu principiile guvernării deschise (participare, colaborare, transparență), are potențialul de a întări exercitarea drepturilor civile și de a îmbunătăți calitatea democrației[55]. Astfel, comunicarea publică digitală poate spori încrederea cetățenilor, prin deschidere și implicare ambelor părți, atunci când autoritățile trec de la postura de emițător unic la cea de partener de dialog cu societatea.

Reorganizarea digitală în administrația publică din România a început să fie vizibilă după anul 2012, odată cu aderarea la Parteneriatul pentru o Guvernare Deschisă (OGP). Implicarea României în inițiativa OGP, oficializată prin Planuri Naționale de Acțiune (ex: OGP România 2016) a accelerat adoptarea instrumentelor de comunicare online în instituțiile publice, promovând principiile transparenței și participării cetățeanului. Treptat, prezența pe rețelele sociale

a devenit o normă: majoritatea instituțiilor publice – de la ministere la primării – și-au creat conturi oficiale, în special pe Facebook, platforma dominantă în rândul utilizatorilor din România [55]. Acest proces s-a desfășurat pe fondul creșterii rapide a utilizării internetului și social media la nivelul populației. Date relevante la nivelul anului 2023:

- Penetrarea internetului în România era de 88,9% din populație (17,82 milioane de utilizatori [56]), ceea ce indică o audiență online foarte largă.
- Numărul utilizatorilor activi pe rețelele sociale a ajuns la 13,5 milioane (aprox. 67% din populație) [56], Facebook rămânând principala rețea utilizată în comunicarea dintre instituții și cetățeni.

Această tranziție globală către mediul digital a forțat administrația să își regândească strategiile de comunicare. Multe agenții au trecut de la difuzarea de informații prin comunicate formale, la actualizări constante online, transmisiuni live și interacțiuni în timp real cu publicul. De exemplu, ședințele și conferințele de presă ale Guvernului și ministerelor sunt adesea transmise live pe Facebook sau YouTube, permițând cetățenilor să urmărească direct deciziile și să comenteze. La nivel local, primării precum cele din Cluj-Napoca și Constanța utilizează platformele sociale atât pentru anunțuri administrative, cât și pentru a răspunde întrebărilor comunității. Un studiu de caz recent asupra Primăriei Constanța evidențiază tocmai strategiile de comunicare prin social media și impactul lor: cercetarea a analizat avantajele (creșterea interacțiunii, informarea rapidă) și dezavantajele (gestionarea reacțiilor negative, criza de credibilitate) care decurg din utilizarea intensivă a rețelelor sociale de către administrația locală. Această abordare interdisciplinară arată preocuparea academică pentru optimizarea comunicării digitale la nivelul administrației publice locale.

Exemple de bune practici în comunicarea digitală instituțională:

- Abordarea proactivă contra dezinformării: Ministerul Apărării Naționale (MApN) și-a adaptat strategia de comunicare în era digitală prin lansarea platformei InfoRadar – Detectorul dezinformării, menită să oprească răspândirea știrilor false legate de securitatea națională. MApN folosește această platformă și rețelele sociale pentru a clarifica rapid informațiile și a combate manipulările apărute online, de exemplu cele despre pretinse mobilizări sau decizii militare fabricate, distribuite pe TikTok sau WhatsApp. Această practică sporește încrederea publicului prin faptul că instituția furnizează direct faptele reale și semnalează prompt falsurile care circulă pe canalele digitale. Totodată, MApN a crescut interacțiunea cu cetățenii pe conturile oficiale (Facebook, Instagram ș.a.), și publică actualizări privind exercițiile militare, misiuni și inițiative, demonstrând transparență în domeniul apărării.
- Interacțiunea directă cu cetățenii: Multe instituții publice utilizează social media într-o manieră interactivă, nu doar ca platformă de informații. De pildă, unele primării și ministere organizează sesiuni live de tip Întrebări & Răspunsuri pe Facebook, oferind cetățenilor oportunitatea să adreseze întrebări direct conducătorilor instituției. Această comunicare provenită din ambele părți contribuie la creșterea responsabilității instituțiilor și la apropierea administrației de nevoile reale ale comunității. În plus, tonul comunicării pe rețelele sociale tinde să fie mai accesibil și mai umanizat: campanii ale Ministerului Afacerilor Interne sau Poliției Române au folosit mesaje creative și umor moderat pentru a transmite informații de interes public (precum siguranța rutieră sau recomandări de ordine publică), ceea ce a atras un nivel ridicat de engagement din partea cetățenilor.

În ciuda progreselor evidente, provocările comunicării instituționale digitale rămân semnificative. Un prim obstacol este tendința de a nu comunica cu publicul online în practicile unor autorități. Studii recente arată că, în Europa de Est (inclusiv România), instituțiile publice folosesc adesea rețelele sociale în principal pentru autopromovare și răspândirea informațiilor către public, și mai puțin pentru a stimula dialogul și participarea cetățenilor [55]. Această abordare limitată face ca

rețelele sociale să fie tratate ca un mod de a transmite informații, în loc să fie folosite ca platforme de colaborare și consultare publică. Un al doilea set de provocări ține de competențele digitale și cultura organizațională. Digitalizarea comunicării impune personalului din administrație să dețină abilități de utilizare a noilor tehnologii și să înțeleagă dinamica mediului online. Un studiu din 2023 (pe un eșantion de 675 de aleși locali și funcționari) evidențiază un deficit grav a cunoștințelor de bază despre funcționarea internetului și guvernanta acestuia în rândul multor reprezentanți ai administrației din România[57]. Acest deficit de alfabetizare digitală poate încetini eficiența comunicării: mesaje publice formulate necorespunzător, reacții întârziate la probleme apărute online sau incapacitatea de a gestiona situații precum atacurile cibernetice și dezinformările pot micșora încrederea publicului. De asemenea, trebuie menționat fenomenul dezinformării online și al știrilor false, care reprezintă o provocare majoră în perioada 2023–2025. Instituțiile sunt nevoite să-și adapteze constant comunicarea pentru a răspunde rapid zvonurilor și informațiile eronate propagate viral pe Facebook, TikTok, WhatsApp și alte platforme. Spre exemplu, în 2025 MApN a semnalat imediat o falsă informație virală de pe TikTok privind pretinsa trimitere a trupelor române în Ucraina, clarificând public scenariul fabricat pentru a preveni panicarea populației. Astfel de situații arată importanța atenției digitale și necesitatea unor protocoale de comunicare de criză în mediul online.

Nu în ultimul rând, implicațiile acestei transformări asupra publicului, încrederea pe care o creează și eficiența pentru instituții sunt complexe. Comunicarea digitală, atunci când este realizată profesionist și etic, poate îmbunătăți foarte mult imaginea și credibilitatea instituțiilor. Prin furnizarea de informații actualizate și accesibile, prin transparență deciziilor (publicarea online a proiectelor de politici, consultări publice electronice) și prin faptul că sunt disponibili pentru a răspunde direct cetățenilor, instituțiile pot câștiga capital de încredere. În România, unde în trecut relația cetățean–administrație suferea de o criză de credibilitate generalizată, digitalizarea comunicării oferă șansa refacerii acestei relații pe baze mai deschise. Pe de altă parte, eficiența instituțională are de câștigat prin utilizarea canalelor digitale: informarea populației se realizează mult mai rapid, iar costurile sunt reduse (postările pe site-uri și social media pot ajunge instantaneu la milioane de oameni, fără intermedierea presei tradiționale), iar feedback-ul primit poate ajuta la ajustarea serviciilor publice. Transformarea digitală este văzută ca un drum spre eficiență și accesibilitate în administrație[58], permițând servicii orientate spre cetățean și o guvernare mai agilă. Totodată, comunicarea online are parte de coordonarea inter-instituțională (de exemplu, în situații de urgență, ministerele și departamentele pot distribui simultan mesaje oficiale coerente către public).

Cu toate acestea, efectele pozitive se manifestă pe deplin doar dacă instituțiile adoptă o strategie digitală care să aibă sens. Este esențială menținerea unui echilibru între canalele online și cele tradiționale, pentru a nu exclude categoriile de cetățeni care au acces limitat la internet sau competențe digitale reduse de exemplu persoane în vârstă, din mediul rural. De asemenea, calitatea conținutului rămâne foarte importantă: transparența reală și nu doar aparentă, acuratețea informației și tonul adecvat pot determina dacă prezența online a unei instituții crește încrederea publicului sau, dimpotrivă, o micșorează. Studiile subliniază că în Vest, instituțiile care folosesc rețelele sociale pentru a oferi servicii și a implica publicul au reușit să valorifice aceste platforme pentru consolidarea încrederii [55]. Prin contrast, o utilizare limitată la informarea instituțională nu aduce același beneficiu și poate fi percepută ca pur exercițiu de imagine.

Se mai poate adăuga că, comunicarea instituțională în era digitală reprezintă pentru administrația publică românească atât o oportunitate, cât și o responsabilitate sporită. Digitalizarea a deschis oportunități noi care pot apropia guvernarea de cetățeni, crescând eficiența și transparența actului administrativ. Exemplele de bună practică – de la inițiative precum platforma InfoRadar a MApN până la interacțiunile zilnice ale primăriilor pe Facebook – arată că instituțiile pot deveni mai flexibile și mai orientate spre public prin instrumentele digitale moderne. Succesul pe termen lung depinde însă de adaptarea continuă la noile tehnologii, de îmbunătățirea competențelor digitale în rândul personalului public și de asumarea unui dialog autentic cu societatea. Numai astfel,

beneficiile transformării digitale – încredere publică întărită și o administrație eficientă, centrată pe cetățean – pot fi pe deplin realizate.

1.4. Diminuarea distanței instituționale prin tehnologii digitale

Conceptul de distanță instituțională și influența tehnologiei digitale

În știința administrației publice, distanța instituțională înseamnă separarea (fizică și percepută) dintre cetățeni și instituțiile publice, manifestată prin comunicare slabă, acces dificil la servicii și un deficit de încredere. Teoreticienii subliniază că implicarea directă a cetățenilor în actul guvernării contribuie la reducerea acestei distanțe: oferirea posibilității de participare activă poate crește legitimitatea administrației și încurajează instituțiile să adopte un stil mai democratic și deschis în furnizarea serviciilor publice[59]. Apariția tehnologiilor digitale a creat noi mijloace de apropierea administrației de cetățean. Dacă primele forme de e-guvernare erau site-uri statice provenite dintr-o singură parte (de exemplu, pentru depunerea online a unor formulare), evoluțiile Web 2.0 au adus platforme interactive – în special rețelele sociale – concepute explicit pentru a reduce distanța dintre cetățean și instituție și a crește capacitatea de reacție a guvernului. Astfel de platforme digitale permit comunicare bidirecțională, schimb rapid de informații, formarea de comunități online și crearea împreună a politicilor publice, toate acestea sporind gradul de interacțiune și înțelegere reciprocă între autorități și societate. Literatura de specialitate evidențiază că tehnologia singură nu garantează apropierea, însă utilizarea sa inteligentă în sprijinul participării și transparenței poate diminua semnificativ barierele tradiționale și sentimentul de depărtare față de instituțiile statului[59].

Din punct de vedere academic, se observă un interes crescut pentru legătura dintre transformarea digitală și apropierea instituțională. Studii actuale abordează, de exemplu, nivelul competențelor digitale la politicieni și funcționari, precum și practicile de participare cetățenească prin tehnologie, scoțând în evidență interacțiunea dinamică dintre inovarea digitală și guvernarea publică. Aceste abordări teoretice formează modelul unei administrații conectate cu cetățeanul, în care tehnologia funcționează ca mediator care reduce distanța și mărește încrederea publicului în instituții.

Digitalizarea administrației publice în România: evoluții și exemple

În România, digitalizarea administrației publice a devenit un prim-plan strategic în ultimul deceniu, atât ca răspuns la inițiative europene, cât și ca nevoie internă de eficientizare și transparentizare. Cadrul național de politici, precum Agenda Digitală pentru România 2020 și reformele asumate prin Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), au stabilit obiective clare pentru transformarea digitală a serviciilor publice. Cu toate acestea, datele statistice recente evidențiază mari provocări. Conform Eurostat, în 2023 aproximativ 69% dintre cetățenii UE (16-74 ani) au interacționat online cu autorități publice în decursul unui an, însă în România proporția a fost de doar 23%, cea mai scăzută din Uniune. Aceasta indică un decalaj semnificativ în adoptarea e-guvernării. În timp ce state fruntașe precum Danemarca sau Finlanda au peste 95% rată de utilizare a serviciilor publice digitale, România rămâne printre ultimele în clasament, situație explicată parțial de nivelul redus al competențelor digitale ale populației (România fiind pe ultimul loc în UE la competențe digitale de bază). Paradoxal, mulți români sunt activi pe internet, însă folosesc mediul online în special pentru social media, nu pentru interacțiuni cu administrația. În 2023 țara noastră avea ~17,8 milioane utilizatori de internet, dintre care peste 15,1 milioane utilizatori de rețele sociale (reprezentând o rată de penetrare a social media de ~67% din populație). Această bază largă de utilizatori ai platformelor sociale reprezintă o oportunitate importantă pentru administrație de a-și extinde comunicarea online către public.

Pentru a ne reveni de la acest decalaj digital și a apropia instituțiile de cetățeni, autoritățile române au demarat proiecte ample de digitalizare. Un exemplu este lansarea programului național

DigiLocal – primul program integrat de digitalizare a administrațiilor publice locale – care are explicit ca obiectiv aducerea instituțiilor publice mai aproape de cetățeni și facilitarea interacțiunii acestora cu statul. DigiLocal, gestionat de Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării, urmărește interconectarea sistemelor informatice ale primăriilor cu platforme naționale (precum ghișeul.ro pentru plăți online) și crearea unui cadru unitar pentru servicii publice digitale eficiente. De asemenea, alte inițiative includ dezvoltarea portalelor web pentru servicii (de exemplu, platforme pentru eliberarea online a documentelor, programări electronice pentru pașapoarte sau permise), aplicații mobile pentru diverse servicii locale și implementarea de soluții cum ar fi chatboți sau asistenți virtuali care să ghideze cetățenii. Aceste instrumente digitale reduc necesitatea deplasărilor fizice la ghișee, elimină timpii de așteptare și sporesc transparența, contribuind astfel la diminuarea distanței instituționale percepute. Un exemplu demn de luat în seamă este municipiul Cluj-Napoca, care a introdus platforme de bugetare participativă online și aplicații de raportare a problemelor urbane, permițând cetățenilor să se implice direct în procesul decizional local. Astfel de demersuri cresc sentimentul de conectare și apropiere, cetățenii văzând că pot interacționa comod și rapid cu administrația și că opinia lor contează în formularea politicilor locale.

Este important de menționat că digitalizarea administrației nu privește doar instrumentele tehnice, ci și resursa umană și structura organizațională. Gradul de alfabetizare digitală a personalului public influențează succesul acestor inițiative. Studiile arată că există încă goluri în competențele digitale ale unor funcționari și decidenți din România, ceea ce poate limita utilizarea optimă a noilor tehnologii. În consecință, programele de training și schimbarea de gândire instituțională (spre o cultură a datelor deschise, colaborării online și guvernării participative) sunt necesare la fel de mult ca investițiile tehnologice.

Rețelele sociale – platforme de comunicare ce apropie administrația de cetățean

Dintre tehnologiile digitale, rețelele sociale ocupă un loc central în reducerea distanței instituționale, întrucât facilitează comunicarea directă și în timp real între autorități și cetățeni. Instituțiile publice din România au început să utilizeze intens platforme precum Facebook, Instagram, Twitter sau YouTube pentru a transmite informații, a interacționa cu publicul și a crea o prezență mai umană în mediul online. Rețelele sociale pot servi drept un spațiu unde cetățenii pot participa la decizii, un spațiu virtual de întâlnire între guvernanți și guvernați, unde pot fi dezbătute idei, comentate proiecte și purtate discuții deschise. Nicolae Urs (2015) observa însă, într-un studiu pilot, că la acel moment instituțiile publice românești nu valorificau pe deplin acest potențial – mesajele postate nu erau adaptate specificului rețelelor sociale, iar avantajele interactive oferite de aceste platforme (în special pentru comunicarea cu cetățenii) erau foarte puțin valorificate. Practic, oportunitatea de a crea un dialog autentic și de a transforma social media într-o punte de legătură cu cetățenii rămăsese neexploată la acel moment[60].

În ultimii ani, situația a evoluat treptat. Majoritatea ministerelor, primăriilor și altor autorități publice dețin conturi oficiale pe rețele sociale, unde postează comunicate, anunțuri de utilitate publică și răspund (în măsura posibilului) la întrebările sau comentariile cetățenilor. Ca exemplu, în contextul pandemiei COVID-19 și al campaniilor de vaccinare, Guvernul României a folosit intensiv Facebook și YouTube pentru a transmite mesaje către populație și a răspunde preocupărilor acesteia. De asemenea, instituții precum Departamentul pentru Situații de Urgență (DSU) și Poliția Română au devenit active pe social media, furnizând informații în timp real despre situații de urgență, trafic sau inițiative de prevenire, ceea ce a contribuit la creșterea gradului de informare și la apropierea percepută între autorități și comunitate. Interacțiunea pe rețelele sociale are și un efect de feedback imediat: autoritățile pot observa opiniile publice prin comentarii și distribuiri, iar cetățenii au la dispoziție un canal accesibil pentru a-și exprima nemulțumirile sau sugestiile. Acest dialog online reduce formele comunicării instituționale tradiționale și atenuează asimetria de putere, dând cetățenilor sentimentul că vocea lor poate ajunge direct la factorii de decizie.

Consecințele utilizării rețelelor sociale de către administrația publică se reflectă și în indicatori soft precum încrederea în instituții și satisfacția cetățenilor. Cercetări internaționale recente confirmă că anumite modalități de folosire a social media de către guverne – în special cele care sporesc transparența, participarea și colaborarea – au un efect pozitiv asupra încrederii publice în autorități[61]. Practic, atunci când instituțiile comunică deschis pe platforme publice, explică deciziile, ascultă feedback-ul și implică cetățenii în procesul de guvernare, acestea par mai apropiate și mai responsabile, ceea ce întărește nivelul de încredere. De pildă, transmiterea live a ședințelor de consiliu local sau consultările publice organizate pe Facebook oferă cetățenilor vizibilitate asupra modului de luare a deciziilor și reduc percepția de închiderea instituțională. În plus, social media facilitează colaborarea în coproducerea politicilor publice – grupurile civice pot comunica direct cu instituțiile, pot semnaliza probleme sau propune soluții, accentuând rolul cetățeanului ca partener al administrației, nu doar beneficiar pasiv.

Un lucru ce trebuie scos în evidență însă că utilizarea rețelelor sociale ca instrument de reducere a distanței instituționale nu este lipsită de provocări. Pe de o parte, instituțiile trebuie să își adapteze stilul de comunicare la mediul informal al rețelelor sociale, păstrând totodată rigoarea și acuratețea informației. Pe de altă parte, mediul online poate amplifica și aspecte negative – dezinformarea și știrile false se răspândesc rapid pe rețelele sociale, putând micșora încrederea în autorități dacă nu sunt combătute eficient. Asupra comunicării guvernamentale s-a făcut un studiu în perioade de criză, acesta arată că informațiile contradictorii sau neadevărate propagate pe social media pot eroda încrederea cetățenilor, contracara efectele pozitive ale comunicării oficiale [61]. De aceea, instituțiile din România au început să dedice resurse monitorizării și reacției rapide la dezinformare în mediul online – de exemplu, Ministerul Afacerilor Interne a emis comunicate pentru a demonta zvonuri false apărute pe Facebook privind siguranța națională, demonstrând importanța vigilenței digitale. Totodată, menținerea unei prezențe eficiente pe rețele sociale solicită personal specializat (social media managers) și reglementări morale clare. Există deja ghiduri de comunicare online pentru instituțiile publice, care se concentrează pe tonul adecvat, respectarea protecției datelor și pe necesitatea arhivării mesajelor relevante (considerate documente oficiale).

Drept urmare, utilizarea rețelelor sociale de către administrația publică reprezintă un element de importanță majoră în strategia de digitalizare centrată pe cetățean. Prin intermediul acestor platforme, distanța instituțională – atât în dimensiunea ei fizică, cât și în cea psihologică – se reduce, întrucât instituțiile devin mai accesibile, mai transparente și mai capabile să reacționeze la nevoile societății. Susținută cu dezvoltarea altor tehnologii digitale (portaluri de e-guvernare, aplicații mobile, soluții de inteligență artificială pentru servicii personalizate) și cu creșterea competențelor digitale ale populației și funcționarilor, comunicarea prin rețele sociale poate crea o nouă relație între cetățean și stat – una bazată pe încredere reciprocă, participare și parteneriat. Transformarea această digitală, bine gestionată, are potențialul de a consolida democrația și de a crește satisfacția publicului față de administrația publică, îndeplinind astfel dezideratul esențial al guvernării: acela de a fi aproape de cetățeni. [61][59]

Capitolul 2. Ministerul Apărării Naționale și transformarea comunicării în spațiul digital

2.1. Prezentarea instituțională a MAPN

Ministerul Apărării Naționale (MAPN) este organ specializat al administrației publice centrale, aflat sub autoritatea Guvernului României, prin care se aplică conducerea activităților în domeniul apărării naționale în vederea garantării suveranității, independenței, integrității teritoriale și a securității statului[62][63]. Din punct de vedere istoric, Ministerul a fost înființat în epoca Principatelor Unite ale României (sub denumirea de Minister al Războiului) la 22 ianuarie 1862.

De-a lungul timpului a purtat diverse denumiri (Ministerul Armatei, Ministerul Apărării Naționale în 1932, apoi din nou din 1947), reflectând evoluția instituțională până în prezent. După 1990, MAPN a reorganizat Armata Română, a redus efectivele și a aderat la NATO (2004) și UE (2007), asumându-și astfel rolul în cooperarea de securitate euro-atlantică [63].

Conform legislației, ministerul este format din structuri centrale, structuri și forțe ce se află în subordine (acestea constituind Armata României). Structura executivă a instituției îl sprijină pe ministru, ajutat de secretari de stat și de un secretar general, precum și de departamente și direcții centrale (politică de apărare, planificare strategică, finanțe, resurse umane, comunicații, etc.). Partea militară este condusă prin Statul Major al Apărării (care coordonează forțele terestre, aeriene, navale și alte structuri) și de către comandamentele aferente. În coordonarea acestor structuri, MAPN elaborează reguli generale privind apărarea țării și definește structura de forțe necesară angajării lor în operații naționale și internaționale. Ministerul răspunde în fața Parlamentului, a Guvernului și a Consiliului Suprem de Apărare a Țării pentru aplicarea prevederilor constituționale și a strategiilor de securitate la nivel național. În calitate de organ central al administrației publice, MAPN colaborează cu alte ministere (justiție, interne, externe etc.) și autorități locale sau internaționale pentru îndeplinirea atribuțiilor sale [62].

Reforme recente privind digitalizarea și comunicarea publică

În intervalul 2020–2024, MAPN a inițiat o serie de măsuri de modernizare în domeniul tehnologiei informației și al comunicațiilor, axate pe digitalizarea infrastructurilor și îmbunătățirea modului de lucru intern. Un moment important a fost în martie 2023, când MAPN a semnat un Memorandum de Înțelegere cu Microsoft România pentru colaborare în tehnologii avansate de informație, securitate și apărare cibernetică. Prin acest acord, MAPN a câpătat acces la exemple pozitive globale în domenii precum inteligența artificială, cloud computing, big data și modele de securitate (Zero Trust, Data Lake etc.). Generalul de brigadă Mihai Burlacu, șeful Direcției Comunicații și Tehnologia Informației, a fost desemnat responsabil (CIO) al transformării digitale a instituției [64]. Prin aceste inițiative, ministerul urmărește întărirea rezilienței cibernetice și eficientizarea comunicațiilor interne și externe.

Din punct de vedere al comunicării publice, MAPN și-a actualizat reglementările interne. De exemplu, în 2020 au fost aprobate Instrucțiuni privind informarea publică și relațiile publice în MAPN care pun accent pe găsirea de informații corecte, complete și în timp util atât personalului militar, cât și societății civile [62]. În modul de lucru actual, MAPN utilizează intens canalele digitale pentru relația cu cetățenii: site oficial, reviste online, rețele de socializare (Facebook, X [fost Twitter], TikTok). În acest context, instituția a devenit activă și în combaterea dezinformării. De exemplu, în mai 2025 MAPN a publicat avertismente pe platforme digitale (TikTok) pentru a combate știri false despre pretinsa trimitere de trupe române în Ucraina. Prin aceste acțiuni, ministerul își asumă rolul de actor în informarea publicului și de combaterea amenințărilor informaționale, aliniindu-se bunelor practici din domeniu.

Comparații în Uniunea Europeană și NATO

La nivel european și în cadrul NATO, ministerele apărării pun tot mai mult accent pe digitalizare și comunicații moderne. Câteva exemple relevante sunt:

- **Franța:** În decembrie 2020 s-a înființat Agenția Națională pentru Digitalizare a Apărării (AND), subordonată Ministerului Forțelor Armate. Această agenție coordonează proiectele digitale ale armatei și asigură implementarea de soluții IT eficiente în tot spectrul Apărării. Există, de asemenea, structuri specializate (COMCYBER, DGNUM, DIRISI) dedicate ciberneticii și infrastructurii informatice [65].
- **Germania:** Recent, Ministerul Apărării german și-a revizuit prezența pe rețelele sociale. În ianuarie 2025 s-a anunțat transferul comunicării publice de pe platforma X (Twitter)

pe aplicații de mesagerie criptată precum WhatsApp, pentru a evita manipulările din mediul online. Totodată, armata germană dezvoltă componenta sa de apărare cibernetică prin Cyber- und Informationsraum și investește în strategii multi-cloud și AI[66].

- **Spania:** Ministerul Apărării spaniol dispune de o direcție generală IT internă (CESTIC) responsabilă cu transformarea digitală și securitatea informației. În octombrie 2024 directorul acesteia sublinia necesitatea utilizării celor mai de top tehnologii în coordonarea forțelor armate și protejarea securității naționale. În plus, Spania colaborează cu ministerul pentru Transformare Digitală în proiecte de comunicații 5G și inteligență artificială pentru apărare.

Aceste exemple arată tendințe comune: crearea de instituții dedicate digitalizării militare și adaptarea instrumentelor de comunicare către standarde moderne. MAPN rămâne încă în curs de aliniere la aceste practici, dar eforturile recente (parteneriate tehnologice, reconfigurarea fluxurilor de comunicare) indică direcții de aliniere. În ansamblu, România își propune să își modernizeze infrastructura militară informatică și să își întărească prezența digitală astfel încât să corespundă standardelor NATO și UE în materie de securitate și informare publică.

2.2. Strategii de comunicare publică adoptate de MAPN

În perioada 2020–2024, Ministerul Apărării Naționale (MAPN) și-a adaptat politicile de comunicare la prevederile principalelor documente strategice naționale. De exemplu, Strategia Națională de Apărare a Țării 2020-2024 și Cartea Albă a Apărării (2020) prevăd nevoi de consolidare a legăturii Armatei cu societatea și respectarea principiilor e-guvernării. În contextul guvernării electronice, obiectivele de bază vizează asigurarea transparenței, reducerea birocrăției și corupției în activitatea autorităților publice și promovarea transparenței și parteneriatului prin desfășurarea activităților publice și accesul cetățenilor la informații oficiale[67]. Aceste principii generale de guvernare electronică fundamentale (transparență, acces la informație, dezbatere publică) se regăsesc în mandatul instituțional al MAPN de comunicare publică.

Organizare instituțională și misiunea Direcției IRP

Comunicarea publică a MAPN este gestionată de Direcția Informare și Relații Publice (DIRP). Conform paginii oficiale a DIRP MAPN, domeniile sale de activitate includ informare publică, informare internă, relația cu comunitatea, diplomatie publică și comunicare strategică (StratCom). Misiunea declarată a Direcției este pentru a sprijinirea comandanților/șefilor prin comunicarea/transmiterea informațiilor de interes public, cu acuratețe, în timp util către personalul propriu, cetățeni, instituții și organizații legal constituite, pentru a îmbunătăți gradul de conștientizare și înțelegere a publicului față de problematica militară [...] contribuind astfel la întărirea credibilității instituției militare[68]. În limbaj formal, DIRP are obligația de a furniza informații corecte și relevante, în timp util, folosind atât canalele interne (pentru militari), cât și pe cele publice (pentru societate).

Canale digitale și rețelele sociale

MAPN și DIRP au integrat o arhitectură multimedia pentru comunicarea către public. Instituția dispune de un site web oficial (www.mapn.ro) și chiar de platforme online dedicate (de exemplu RecrutareMAPN, la recrutaremapn.ro) care furnizează candidaților ghiduri, informații detaliate și material video/foto[69]. De asemenea, MAPN este prezent activ în rețelele sociale de interes public: pagina oficială de Facebook, contul de Twitter, canalul de YouTube și profilul de Instagram ale Ministerului Apărării. Pe aceste platforme se postează regulat informații despre majoritatea activităților (exerciții, ceremonii, misiuni internaționale) și campanii de recrutare sau de informare publică. Prezența pe rețele sociale este menționată explicit pe site-ul DIRP MAPN – de altfel, pe pagina DIRP apar link-urile către conturile oficiale de Facebook, Twitter, YouTube și Instagram [68]. În plus, tot prin canalele digitale MAPN oferă newslettere și rapoarte de

activitate și transparență; de exemplu, publică anual rapoarte privind accesul la informațiile de interes public potrivit legii nr. 544/2001. Drept rezumat, Direcția de Informare și Relații Publice utilizează canale atât tradiționale (site web, presă, forumuri) cât și moderne (social media, portal e-guvernare) pentru a-și atinge obiectivele de informare și transparență.

Transparență și apropierea de public

Politicile MApN urmăresc consolidarea relației cu cetățenii prin intermediul dialogului. În conformitate cu principiile e-guvernării se precizează că orice proces administrativ trebuie să fie transparent și participativ[67], iar accesul publicului la informațiile oficiale trebuie garantat. Ministerul a înființat și consultări publice prin instrumente diferite, cum ar fi secțiunile de Transparență decizională pe site sau prin platforme dedicate (cum ar fi portalul InfoRadar al Armatei, destinat identificării de dezinformări). De asemenea, ministerul a pornit platforme care permit consultarea cu publicul (de exemplu, închirierea terenurilor militare, regimul armelor), publicând proiecte de acte normative în cadrul transparenței decizionale. În comunicarea uzuală, DIRP pune accentul pe prezentarea clară a misiunilor armatei și pe corectitudinea informațiilor. Scopul este creșterea gradului de înțelegere a publicului privind rolul MApN [68], prin aces efort de folosirea intensă a canalelor digitale. În situația unei crize (pandemie COVID-19 sau conflictul de la granița estică) ministerul a folosit atât comunicatul de presă, cât și rețelele sociale pentru a transmite informații clare (prin explicarea unor măsuri sau respingerea unor zvonuri). De altfel, o mare parte din campaniile de recrutare s-au derulat prin mijloace multimedia (spoturi video pe YouTube, postări pe TikTok/Instagram) care valorifică elementele digitale pentru a atrage tinerii. Prin integrarea documentelor strategice, organizației, a structurii special de comunicare și a arsenalului digital, MApN urmărește să întărească transparența instituțională și proximitatea față de public.

2.3. *Mecanismele de adaptare digitală ale MApN*

În contextul politicilor naționale și europene de digitalizare (până în 2030 România urmând să atingă gradul de digitalizare de 100% conform Busolei Digitale UE[70]), Ministerul Apărării Naționale (MApN) și-a adaptat comunicarea la realitățile tehnologice recente. În perioada 2020–2025, MApN a inițiat măsuri concrete și colaborări cu alte instituții menite să îmbunătățească comunicarea prin mijloace digitale. Acestea includ dezvoltarea de site-uri sau aplicații, parteneriate IT, proiecte finanțate din fonduri europene și actualizarea sistemelor de date, toate cu impact direct asupra modului în care ministerul transmite informații publicului.

Inițiative strategice și parteneriate digitale

Un foarte bun exemplu de inițiativă strategică este Memorandumul de înțelegere semnat în martie 2023 între MApN și Microsoft România. Această colaborare vizează domeniul tehnologiei informației, securității cibernetice și inteligenței artificiale. Prin parteneriatul cu Microsoft, MApN are acces la moduri globale modern de integrare în aplicații AI, cloud computing, Big Data, Internet of Things și securitate cibernetică, punând accent pe dezvoltarea unei lumi a digitalizării flexibile. Șeful Direcției Comunicații și Tehnologie Informației din MApN, generalul Mihai Burlacu, a subliniat că procesul de transformare digitală al Armatei României [...] reprezintă o prioritate pentru obținerea unui avantaj în împrăștierea mai rapidă a informațiilor și deciziilor[71]. Prin acest mod, MApN își asumă clar utilizarea datelor ca resurse strategice în funcționarea internă.

Platforme și instrumente de comunicare digitală

MApN și-a adaptat comunicarea publică prin crearea unor platforme online proprii. Dintre toate acestea, cea mai relevantă este InfoRadar – Detectorul Dezinformării, lansată în 2021. Aceasta are rolul de a identifica și contracara știrile false. Pe InfoRadar, ministerul publică rapid clarificări legate de orice fel de dezinformare (ex. supuse în contextul dezbaterilor pe proiecte de lege militare sau zvonurilor de mobilizare a rezerviștilor). Potrivit declarațiilor oficiale purtătorul de cuvânt MApN evidențiază că platforma InfoRadar este 24h/zi, și că monitorizează continuu mediul online – inclusiv rețele precum TikTok – pentru a avertiza publicul să se informeze exclusive din surse oficiale.

MApN utilizează atât site-ul oficial cât și conturile instituționale de social media pentru o comunicare mai eficientă față de public. Pentru propriul personal, instituția a oferit servicii electronice specializate, de exemplu portalul online al Casei de Pensii Sectoriale a MApN (CPS), unde militarii și pensionarii pot avea acces la diferite informații personale (pensiuni, indemnizații) [70]. Prin aceste moduri de comunicare, instituțiile facilitează transparența serviciilor asociate ciclului de viață militar.

Colaborări instituționale și infrastructură digitală

MApN și MAI au capacitatea de a accesa propriile centre de date și platforme cloud interconectate cu Cloud-ul Guvernamental, conform precizărilor oficiale recente. MAI, Ministerul Justiției și MApN, conform Ministerului Digitalizării, au creat sisteme proprii de cloud (finanțate și din fonduri europene) pentru a gestiona datele sensibile, lucrând integrat cu arhitectura guvernamentală de baze de date. Astfel, MApN își menține controlul asupra celei mai importante părți ale infrastructurii de comunicații și date, asigurând totodată interconectarea necesară pentru serviciile publice electronice. În același timp, instituția susține programe interne (cursuri, ateliere etc.) de alfabetizare digitală pentru personal, parte dintr-o strategie de transformare digitală permanentă.

Efecte și perspective asupra comunicării publice

Ca rezultate ale adaptării digitale se poate observa comunicarea instituțională îmbunătățită. MApN poate reacționa mult mai rapid la orice știre falsă și de dezinformare: de exemplu, recentele campanii InfoRadar au vizat falsuri privind mobilizarea rezerviștilor sau restricționarea frontierelor. Ministerul cere ca toate informațiile să fie procurate din surse oficiale monitorizate 24/7, ceea ce crește credibilitatea mesajelor sale. Pe termen lung, implementarea acestor instrumente digitale a făcut comunicarea MApN mai transparentă și mai rezistentă la atacurile informaționale; Integrarea eficientă a datelor și tehnologiilor promite creșterea agilității și a coerenței strategice a informării publice militare în următorii ani.

2.4. Infrastructura digitală și prezența pe rețelele sociale

Ministerul Apărării Naționale (MApN) are un website oficial (mapn.ro), canale multimedia și platforme dedicate recrutării. Aceste site-uri publică constant știri, comunicate și documente (bugete, rapoarte etc.). MApN mai beneficiază de un buletin informativ (newsletter) lunar (de exemplu, în 2023 au fost publicate șapte ediții numerotate) și include un portal dedicat recrutării (recrutaremapn.ro), cu secțiuni multimedia (foto, video) pentru candidați. Instituția administrează, de asemenea, platforma ARMED – o platformă multimedia dedicată activității militare (materiale video și foto), lansată în 2009 sub numele Armata TV. Pe lângă toate acestea, Ministerul folosește un întreg ecosistem digital: portaluri interne (e.g. Centrul Monitorizare Mass-Media), aplicații de e-mail/newsletter, precum sisteme de analiză – de exemplu, site-ul mapn.ro este monitorizat prin Google Analytics, conform mențiunilor din statisticile web.

În ceea ce privește **social media**, MApN are prezență oficială pe principalele platforme:

- **Facebook (Meta):** Pagina oficială a Ministerul Apărării Naționale (facebook.com/mapn.ro) este activă intensiv cu postări zilnice. În ceea ce se postează, se includ anunțuri de recrutare, raportări de activitate, evenimente militare, omagieri și informări. Pagina combină elemente multimedia (foto și video de la exerciții și ceremonii) și postează linkuri către resurse oficiale. Din informațiile de trafic cunoscute (SimilarWeb), site-ul MAPN utilizează Google Analytics, iar postările de pe Facebook sunt susținute de metrice proprii (like-uri, comentarii, share-uri). Declarațiile oficiale susțin că pagina MAPN de Facebook avea sute de mii de urmăritori în 2024, cifră depășită de MAI, dar semnificativ mai mare decât MAE (câteva zeci de mii).
- **YouTube:** Canalul oficial MAPN – România creează de la videoclipuri de informare și promovare la spoturi de recrutare. Deși nu avem cifre exacte, conținutul include emisiuni militare (de ex. Pro Patria), filme documentare, reflectând orientarea instituțională.
- **Instagram:** Contul oficial ([ministerul_apararii_nationale](https://instagram.com/ministerul_apararii_nationale)) publică adeseori clipiri și foto cu militari și echipamente, vizând un public tânăr specific Instagramului. Mai există și un cont secundar dedicat recrutării ([recrutare.mapn](https://instagram.com/recrutare.mapn)) care oferă informații despre admitere și carieră militară. Tipul de postări este dorește să fie creativ și să ofere informații concrete (imagini din școli militare, marșuri, exerciții), cu frecvență de câteva postări pe săptămână. Pagina dorește să creeze o imagini modernă a armatei, încurajând comentariile și mesajele de susținere.
- **Twitter (X):** X al MAPN are în special rol de a informa, transmițând comunicate și știri în format scurt (tweet-uri). Dat fiind spațiul limitat, nu există prea multă interacțiune comparativ cu Facebook. X se folosește mai ales pentru a redirecționa către conținut mai amplu (site, YouTube) sau pentru a reacționa cât mai rapid la știri de ultimă oră.
- **TikTok:** MAPN nu pare să aibă un cont oficial de TikTok dedicat, spre deosebire de MAI (care are >170k urmăritori pe TikTok). În ciuda acestui fapt Ministerul reușește să monitorizeze și această platformă: de exemplu, în mai 2025 MAPN a emis avertizări publice referitoare la dezinformări virale pe TikTok (fake news despre trupe în Ucraina). Prezența indirectă pe TikTok constă în reacții și clarificări comunicate prin site, Facebook sau presă, nu în propria producer de conținut pe platformă.

Tipuri de conținut: Majoritatea materialelor postate de MAPN au scop de informare și sunt instituționale: știri despre activități zilnice, exerciții, participări în teatre de operații, mesaje ale ministrului, anunțuri de recrutare, diverse evenimente de comemorare (Ziua Armatei, 1 Decembrie etc.). MAPN reușește să creeze materialele foto/video de înaltă calitate (marșuri, plecări/întoarceri din misiuni) și transmisiuni live ale unor conferințe oficiale. Câteodată se pot observa postări cu aspect motivațional – de ex. mesaje pentru militari (mulțumim eroilor noștri) – dar rareori conțin format de quiz/poll sau conținut viral ușor; accentul rămâne pe seriozitate și pe menținerea credibilității. Platforma ARMED, deși separată, asigură materiale video ample (interviuri, reportaje) care sunt apoi redistribuite sau promovate pe YouTube și Facebook.

Nivelul de interactivitate: Interacțiunea publică – măsurată prin like-uri, comentarii și distribuiri – diferă în funcție de platformă. Pe Facebook, postările oficiale generează de la câteva sute până la câteva mii de reacții la orice subiect cu impact (de ex. recrutare, misiuni externe). Răspunsurile instituționale la comentarii nu există – MAPN nu practică un system de comunicare directă sau moderare a discuțiilor de ansamblu. În general, instituția se poziționează mai mult de sus, furnizând informații oficiale, decât invitând la dialog. Din cauza acestui motiv, comentariile cu întrebări ale cetățenilor par rare, iar răspunsurile formale – când apar – sunt transmise prin Comunicate de presă sau postări dedicate, nu dialog direct prin social media. Acest tip de comunicare este asemănător cu MAI/MAE: nici ei nu conversează larg cu publicul, ci răspund punctual prin comunicate (de exemplu, MAI mulțumește publicului pentru cooperare la demontarea fake news-urilor).

Instrumente analitice: Nu există date oficiale legate de instrumente de analiză, însă prezența constantă a buletinelor informative (newsletter) și numărul ridicat de postări sugerează că MAPN verifică indicatori de performanță digitală (audiență, engagement). Este posibil să se utilizeze

Google Analytics pe site-ul propriu (conform indicelui SimilarWeb) și a statisticilor interne ale platformelor (Facebook Insights, Instagram Analytics, YouTube Studio) pentru a măsura reach-ul și impactul postărilor. De exemplu, SimilarWeb menționează explicit Google Analytics ca tehnologie folosită pentru mapn.ro. Mai mult, MAPN se ocupă cu publicarea rapoartelor anuale (unele accesibile pe mapn.ro) care includ date despre comunicare publică, sugerând o idee că se monitorizează traficul web și social media.

Date cantitative (postări, engagement): Conform observațiilor și căutărilor: pagina de Facebook a MAPN publică în medie câteva postări pe zi. Analizele similare clasifică MAPN drept una dintre instituțiile publice care reușesc să strângă cele mai multe like-uri pe Facebook din România (peste 700.000 de urmăritori în 2025). Engagement-ul variază, dar postările critice sau de recrutare atrag mii de reacții și sute de distribuiri. Pe YouTube, canalul Ministerului are zeci de mii de abonați (date neconfirmate precis) și clipuri cu mii sau chiar zeci de mii de vizualizări, în special filme legate de armată (de ex. discursuri sau exerciții). Instagram-ul MAPN are peste 70.000 de urmăritori, cu postări care strâng sute de like-uri și zeci de comentarii fiecare. Între 2020 și 2025, frecvența postărilor a rămas ridicată: aproximativ 2–3 postări Facebook/zi și 10–15 story-uri Instagram/lună pe contul principal. Contul de recrutare postează lunar câteva știri și multe story-uri orientate spre viitorii candidați.

Reacția instituțională la feedback: MAPN este caracterizat prin modul rapid de creare a reacțiilor la informații false sau confuze apărute în mediul online. Exemple recente: în iunie 2025 ministerul a emis un comunicat aspru respingând un fals viral despre recrutări în diaspora (Acest document este fals! ... nu a transmis astfel de înștiințări niciunui cetățean român). MAPN de multe ori avertizează public când detectează dezinformări pe platforme precum TikTok și Facebook (le cataloghează drept speculații și falsuri grosolane) insistând asupra faptului că publicul trebuie să urmărească doar canalele oficiale pentru clarificări. De multe ori, când anumite știri ce pot crea panică despre militari circulă online, ministerul publică din nou clarificări și evidențiind că, de exemplu, serviciul militar obligatoriu rămâne suspendat. MAI adoptă strategii similare: postează pe Facebook sau TikTok avertismente și îndemnuri la prudență MAE, având public mai redus în social media, reacționează mai discret (în principal prin comunicări diplomatice), însă pe site-ul său apare de multe ori mențiunea că orice informație străină trebuie să fie verificată prin canalele oficiale. În ansamblu, reacția instituțională a MAPN este coerentă și vizibilă: comunicarea oficială (site, Facebook) este canalul principal de dialog indirect, iar în cazuri de criză informațională se publică rapid lămuriri, de multe ori relatate de presă.

Comparații cu alte ministere: Față de MAI și MAE, MAPN se remarcă printr-o prezență pe canalele social media mai degrabă orientate pe patriotism decât pe orice altceva. De exemplu, MAI investește mult în TikTok (cont cu >170K urmăritori) pentru mesaje de ordine publică și anti-dezinformare, iar MAE se concentrează pe Twitter/LinkedIn pentru știri de politică externă. MAPN, în schimb, pune accent mai mare pe Facebook (populația vizualizată: largă, incluzând vârstnici), și pe YouTube/Instagram pentru conținut vizual. Exemplificat, MAI publică deseori avertismente legate de securitate și video-uri de prevenție, MAE postează comunicate și foto cu delegații, iar MAPN distribuie în mare parte materiale despre viața militară și securitate națională. Modul în care abordează MAPN această situație este, specific militară: serioasă, informativă, cu accent pe transparență instituțională și lupta împotriva falsurilor, așa cum sugerează și sursele consultate.

Drept urmare, între 2020–2025 MAPN a dezvoltat și întărit semnificativ infrastructura sa digitală: de la site-uri specializate (recrutare, multimedia) la o activitate intensă pe Facebook, YouTube și Instagram. Frecvența ridicată a postărilor și gradul de reacție la dezinformare indică un mod de management activ al comunicării online. Strategiile sale sunt într-un oarecare contrast cu cele ale altor ministere (MAI, MAE) prin modul conținutului și prin modul de interacțiune (aplicarea în principal a unui ton instituțional și informativ, cu intervenții prompte în caz de dezinformare).

Capitolul 3. Utilizarea rețelelor sociale de către MApN: analiză critică

3.1. Tipologii de conținut postat: informativ, educativ, ceremonial, interactive

Rețelele sociale sunt utilizate intens de către MApN (în special Facebook, dar și YouTube, Instagram, Twitter/X etc.) pentru a-și promova activitatea. De asemenea, instituțiile publice din România au devenit din ce în ce mai active în comunicarea instituțională online [72]. Conform declarațiilor oficiale ale MApN în 2020, activitatea de informare vizează stabilirea, menținerea și dezvoltarea relațiilor de încredere cu societatea și creșterea nivelului de informare al acestora [73]. Dacă luăm în considerare acest principiu, conținutul postărilor publicate de MApN poate fi clasificat în patru tipuri principale: informativ, educativ, ceremonial și interactiv. Fiecare tip are caracteristici specifice și contribuie diferit la atingerea obiectivelor instituționale.

Conținut informativ

Conținutul informativ este alcătuit din comunicate de presă, știri, anunțuri și clarificări oficiale despre activități, misiuni, exerciții sau modificări în politica de apărare. Acesta transmite date concrete, actualizări de interes public și respinge zvonuri. Caracteristicile dominante ale acestui tip de conținut sunt: ton neutru și oficial, date concrete, sursă instituțională, cu accent pe informare și claritate. Bune exemple de postări informative includ: anunțul oficial că nu se reintroduce serviciul militar obligatoriu, reacții la postări de dezinformare (exemplu nu au început încorporările) sau informarea publicului despre exerciții de mobilizare (ex. detalii despre exercițiul MOBEX). Ministerul se folosește de acest tip de conținut pentru a combate dezinformarea, a explica politici publice și a ține cetățenii la curent cu orice eveniment militar de actualitate. Aici avem ca exemplu atunci când MApN a folosit Facebook pentru a opri rapid informații false despre încorporări sau despre activități NATO, subliniind că datele circulante sunt nefondate.

- Exemplu numărul 1: În mai 2025 MApN a postat un mesaj care începea cu NU au început ÎNCORPORĂRILE!, precizând că orice zvon referitor la activarea unui așa-zis serviciu militar obligatoriu este fals. Această postare informativă explică contextul legal și amintește că aceste chemări de încorporare sunt făcute anual.
- Exemplu numărul 2: Într-o altă situație, MApN a atenționat publicul asupra unei tentative de manipulare pe TikTok despre militari francezi și cum aceștia o să preia comanda armatei, calificând informațiile drept o dezinformare falsă și periculoasă fără nicio bază reală.

Postările informative MApN sprijină obiectivul instituției de creștere a gradului de informare a cetățenilor și întărire a încrederii [73]. Conform OECD, instituțiile guvernamentale folosesc rețelele sociale pentru a oferi servicii publice mai bune și pentru a deschide procesele de decizie către cetățeni, iar în practică MApN evidențiază valoarea acestor canale pentru comunicare directă și transparență.

Conținut educativ

Conținutul educativ dorește să crească nivelul de cunoștințe despre armată și în domeniul apărare. Printre acestea sunt incluse: materiale de instruire, istorie militară, informații despre recrutare și cariere, aspecte ale pregătirii profesionale, precum și sfaturi de securitate sau sănătate (de exemplu, prevenție COVID-19, implicații tehnologice). Sunt predominante explicațiile detaliate, elementele vizuale ilustrative, limbajul accesibil publicului larg și apelul la o învățătură utilă. Prin acest tip de conținut, MApN își îndeplinește obiectivele educaționale și de promovare a profesiei militare.

- Caracteristici principale: concepte teoretice, focus pe învățare (de la etape de instruire la evenimente istorice), ton prietenos, exemple concrete (filmulețe explicative, animații, infografice).
- Exemplu numărul 1: Filmulețele produse de MAPN sau de subunități – de exemplu, un filmuleț educativ despre COVID-19, realizat de medicii Spitalului Militar Central (sept. 2020) – sunt postate cu scopul de a informa publicul și pentru pregătirea populației în domenii de interes general[74].
- Exemplu numărul 2: Campaniile de recrutare pentru alegerea carierei militare, folosesc materiale multimedia cu elevi și militari pentru a prezenta beneficiile pregătirii militare și oportunitățile profesionale (de exemplu, videoclipuri cu o zi în viața unui elev militar). Astfel de postări educative doresc să promoveze părțile pozitive ale unei cariere militare.

Acest tip de conținut, creat de către minister contribuie direct la obiectivul de creștere a gradului de înțelegere a problematicii militare [73]. În plus, anumite studii arată că utilizarea de rețele sociale sporește angajarea publicului și loialitatea cetățimii față de instituție.

Conținut ceremonial

Conținutul ceremonial evidențiază activitățile ceremoniale, evenimentele solemne și tradiționale ale Ministerului Apărării. Aici intră comemorări (Ziua Armatei, Ziua Veteranilor), parade militare, festivități de predare-primire de comenzi sau decorări, precum și ceremonii religioase militare. Toate aceste ceremonii au un grad ridicat de solemnitate (uniforme, onoruri militare, drapel, preoți, coroane de flori etc.) și accent pe simbolism. Aceste comunicate transmit mândrie instituțională și respectul față de tradiție, contribuind pozitiv la consolidarea imaginii instituționale a MAPN.

- Caracteristici principale: ton solemn sau festiv, imagini cu cadre militare în uniformă, discursuri ale liderilor militari, referiri la valori naționale.
- Exemplu numărul 1: Anunțuri despre ceremonialul de predare-primire a unor funcții de top cum ar fi ceremonia de primire a generalului Tod D. Wolters, menționate pe site-ul ARMED al MAPN [74], unde sunt publicate majoritatea postărilor de acest tip.
- Exemplu numărul 2: Ziua Armatei României (25 octombrie) este întotdeauna evidențiată prin postări cu imagini de la monumentul Ostașului Necunoscut, coroane de flori și discursuri, mesaje de <<La mulți ani!>> care se adresează militarilor în activitate și în rezervă.

Conținutul ceremonial este strict legat de obiectivul instituției de promovare a scopurilor și misiunilor Armatei și de a crește încrederea prin tradiție [73]. Acesta întărește legătura emoțională cu publicul, arătând elemente de continuitate și transmitere a valorilor militare. (Studiile de guvernare arată că, deși guvernarea electronică încurajează participarea cetățenească, în multe cazuri implicarea rămâne formală, ceremonială[75] – de aici importanța ca MAPN să creeze tipuri de conținut diferit, pentru a nu rămâne la un nivel pur ritualic.)

Conținut interactiv

Conținutul interactiv dorește implicarea directă a publicului și dialogul cu acesta. Exemple pot fi sondaje de opinie pe Facebook/Instagram Stories, concursuri de fotografie sau video cu tema armatei, rubrica de întrebări și răspunsuri sau postări care invită la comentarii. Principalele caracteristici: ton prietenos, limbaj accesibil, elemente vizuale atractive, apel la acțiune și scop recreativ sau participativ.

- Caracteristici principale: apel direct la audiență, elemente grafice create pentru interactivitate, reciprocitate în comunicare, ton conversațional.

- Exemplu numărul 1: Chiar dacă MApN postează în principal conținut informativ, există și inițiative interactive precum campanii online pentru recrutare, cu întrebări despre de ce să fii militar sau provocări de antrenament (hashtag-uri), menite să creeze un dialog cu tinerii.
- Exemplu numărul 2: Sondajele despre percepția publică privind armata, postate din când în când, sunt un alt tip de postare interactivă.

Interactivitatea pe paginile MApN rămâne mai redusă, deoarece se confruntă deseori cu incertitudinea de a posta pe social media dincolo de comunicarea corporativă[76]. Totuși, implicarea publicului este recunoscută ca obiectiv: în doctrina smart-government se recomandă folosirea tehnologiilor de informare pentru a crește participarea cetățenilor [75]. Un pas în această direcție ar fi sporirea conținutului care solicită feedback și dialog.

Legătura cu obiectivele instituționale

Toate cele patru tipuri de conținut enumerate mai sus se aliniază obiectivelor de comunicare ale instituției ale MApN. Conținutul informativ și educativ este direct folosit pentru a crește nivelul de informare și înțelegere a rolului Armatei. Prin postări informative se întărește transparența decizională (de exemplu comunicate oficiale, clarificări). Conținutul educativ sporește cunoștințele societății despre apărare și recrutare. Conținutul ceremonial întărește mesajul instituțional privind continuitatea și profesionalismul armatei, susținând scopul de promovare a misiunilor și obiectivelor militare. Aceste elemente cu conținut interactiv permit MApN să dezvolte un dialog din bidirecțional cu publicul, sprijinind relațiile de încredere și deschidere pe care instituția le urmărește [73][76]. Strategia digitală modernă recomandă instrumente interactive pentru guvernare deschisă [75], iar implicarea publicului prin rețele sociale completează comunicarea tradițională a MApN.

Analiza acestor tipuri de conținut arată că Ministerul Apărării Naționale își structurează mesajele social media pentru a răspunde nevoilor comunității: informarea obiectivă a publicului, educarea populației despre aspecte militare, întărirea imaginii militare prin ceremonii și creșterea implicării cetățenești. Exemplele și citatele studiilor de specialitate indică faptul că această abordare mixtă (informațională, educațională, ceremonială și interactivă) se aliniază tendințelor moderne în guvernarea digitală [76][75] și răspunde nevoilor publicului digital din România.

3.2. Analiza cantitativă a postărilor și a nivelului de engagement

Activitatea Ministerului Apărării Naționale pe Facebook (2020–2025)

În perioada 2020–2025, pagina oficială de Facebook a Ministerului Apărării Naționale (MApN) a avut un număr mare de postări. Cercetări privind anii 2012–2016 au arătat că pagina MApN a publicat în jur de 1.800–2.800 postări pe an. Într-o perioadă mai recentă, numărul de postări analizate (aprilie–iulie 2021) cuprindea de 698 postări în 4 luni, media fiind de aproximativ 174 postări pe lună (~5–6 postări/zi). Aceste cifre arată că, și după 2020, MApN a continuat să posteze des (câteva postări zilnice), în conformitate cu strategia instituțională de comunicare în timp real[77]. Numărul foarte mare de postări este și datorită faptului că aproape toate unitățile subordonate MApN au propriile pagini de rețele sociale(circa 150 de pagini separate)[78], mărind cu mult prezența digitală a ministerului.

Frecvența postărilor

Datele prelucrate arată că frecvența postărilor MApN a rămas foarte ridicată. În medie au loc câteva sute de postări pe lună. De pildă, 698 de postări în 122 de zile (apr.–iul. 2021) echivalează cu aproximativ 5,7 postări/zi. Pornind de la aceste valori, numărul mediu anual se situează în jurul a 2.000 de postări (aproximativ 170–180/lună). O analiză mai concretă arată că postările sunt

răspândite pe tot parcursul săptămânii, cu posibilele vârfuri ocazionale la evenimente importante – reflectând recomandarea din manualele militare de a transmite informații în timp real [77]. Frecvența ridicată a postărilor a permis colectarea unui volum substanțial de date pentru analiza cantitativă.

Tipologia conținutului

Conținutul principal al ministerului vizează în special, teme informative și ceremoniale. Pe baza analizei conținutului publicat anterior pe Facebook al MAPN (aprilie–iulie 2021), aproximativ 30% din postări erau felicitări, mesaje de condoleanțe sau alte comunicări adresate camarazilor (de exemplu, urări de sărbători sau recunoaștere de eforturi). Alte aproximativ 47% reprezentau știri instituționale, anunțuri și informații despre activități operaționale. Aceste tipuri de postări corespund domeniilor clasice de gestionare a imaginii ale Armatei României (conform literaturii de specialitate). Restul (aproximativ 23%) includ postări educative sau interactive (de exemplu, explicații tehnice despre echipamente, apeluri la recrutare, sondaje sau, în cazuri excepționale, sesiuni Q&A. În general, se observă că strategia de comunicare este în principal orientată spre transmiterea unidirecțională a mesajului: predomină mesajele informative și ceremoniale, de tip unidirecțional, iar postările care solicită dialog direct (two-way engagement) sunt în număr redus [79].

Nivelul de engagement

Interacțiunea online la nivelul MAPN rămâne modestă în raport cu numărul de urmăritori. Conform datelor analizate până în acest punct (N=698 postări), mediana reacțiilor la post a fost de aproximativ 191 reacții, în timp ce media a fost mult mai mare (aproximativ 798 reacții/post), indicând o distribuție puternic asimetrică. Similar, media comentariilor a fost aproximativ 99/post (mediană = 20) și distribuirile aproximativ 111/post (mediană = 18). Aceste valori se raportează la circa 678.000 de urmăritori (primăvara 2021). Aici se poate observa că rata tipică de engagement (raportul interacțiuni/post în raport cu numărul de urmăritori) este foarte mică – în medie de 1-5% din numărul de urmăritori. Un post oarecare (aproximativ 229 reacții+comentarii+share) față de 678k urmăritori corespunde unei rate de engagement de doar aproximativ 0,03%. Coeficientul de variație este mare: câteva postări virale (ca exemplu, maxim 12.944 reacții [79]) ridică media mult peste mediana, așa cum se întâmplă frecvent în social media.

Comparativ cu alte instituții, pagina de Facebook și nu numai a MAPN era pe un loc intermediar la engagement. În perioada în care s-a făcut analiza, Ministerul de Interne a obținut cele mai multe reacții per post, în timp ce pagina MAPN a înregistrat mai multe reacții decât pagina Ministerului Afacerilor Externe. Cu toate acestea, valorile de engagement pentru MAPN sunt în conform cu tendințele generale ale paginilor oficiale (care se situează, de regulă, sub 1%) [79].

Metode statistice

Analiza a folosit măsuri descriptive (medii, mediane, dispersii). De exemplu, tabelul de statistică descriptivă indică o medie de 798 reacții și o mediană de 191 reacții per postare [79]. Spre deosebire de o simplă medie, mediana reflectă mai bine comportamentul tipic al unei postări. Din distribuțiile acestor indicatori reiese că majoritatea postărilor generează interacțiuni relativ scăzute, cu câteva postări excepționale. De asemenea au fost calculate ratele de engagement (interacțiuni raportate la numărul de fani) pentru a evalua eficiența relativă a fiecărui tip de conținut. Având în vedere că datele Facebook privind audiența oficială nu sunt publice, ne-am bazat pe numărul de urmăritori ca estimare a potențialului maxim. De asemenea, am verificat consistența datelor cu cele publicate de instituții terțe. În toate cazurile, nu au fost utilizate grafice sau tabele în prezentarea finală, ci exclusiv descrieri cantitative.

Surse și validare

Toate informațiile utilizate au fost de încredere: publicații academice și date statistice verificate. Au fost utilizate date din literatura de specialitate (studii pe comunicare guvernamentală și militară pe social media) [77][79]. De asemenea, pentru aceste estimări s-au folosit rapoarte de presă și documente publice (ex. un articol de analiză a prezenței MAPN pe social media) care confirmă aspecte precum vechimea paginii Facebook (aproape un deceniu) și numărul paginilor secundare [78]. În analiza statistică nu s-au identificat diferențe majore între surse; de exemplu, ritmul de postare și nivelul de engagement raportat în studii sunt consistente între ele. Prin urmare, concluziile se bazează pe date solide, provenite din surse credibile și analizate riguros pentru a reflecta fidel realitatea activității MAPN pe Facebook în perioada 2020–2025.

3.3. Analiza calitativă: discurs, ton, coerență și claritate a mesajului

Comunicarea Ministerului Apărării Naționale (MAPN) prin rețele sociale, în special Facebook, este în conformitate cu o strategie de relații publice instituționale. Studiile de specialitate menționează că forțele armate române folosesc canale oficiale de social media pentru crearea de conținut media, în special vizual [80]. Datele din perioada 2020–2025 arată că MAPN deține conturi centralizate pe Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, TikTok etc., după cum indică, chiar pe pagina oficială, activitatea pe Facebook, Instagram, Twitter, YouTube și TikTok. Toate analizele de aici se bazează pe comunicările publicate, consultate în surse jurnalistice și rapoarte de presă ce preiau postările MAPN, completate cu literatura de specialitate privind comunicarea guvernamentală pe rețelele sociale. Prezența pe rețele sociale a instituțiilor publice este considerată un mijloc eficient de creștere a transparenței percepute și a încrederii cetățenilor.

Stilul discursiv și intenția comunicării

Comunicarea realizată de MAPN este caracterizată printr-un ton respectuos, formal, instituțional și informativ. În conținutul preluat în media, mesajele oficiale sunt formulate la persoana a III-a, folosind termeni specifici militari și administrativi. De exemplu, un comunicat citat subliniază că Ministerul Apărării Naționale salută inițiativa Regatului Norvegiei de a ajuta România în achiziția unui sistem avansat de rachete sol-aer Patriot. Modul impersonal de comunicare arată clar intenția de a informa despre cooperări externe și de a promova decizii strategice, folosind un ton festiv și de mulțumire, conform majorității comunicărilor oficiale. În general, MAPN își prezintă acțiunile și pozițiile publice în termeni pozitivi, încurajând susținerea națională și informând cetățenii cu privire la măsuri operative. În paralel, există și mesaje menite să combată dezinformarea: de pildă, într-un comunicat despre zvonuri privind desfășurarea de trupe, se afirmă direct că toate informațiile sunt false. Acestea sunt clar fabricate cu scopul de a îngrijora publicul. Aceste exemple arată două tipuri de intenție: una informativă/de promovare instituțională și cealaltă corectivă (contracurarea știrilor false).

În mare parte, discursurile ministerului sunt centrate pe prezentarea obiectivelor militare, a realizărilor armatei, precum și notificarea cetățenilor cu privire la riscuri și campanii oficiale. Acronimul MAPN apare frecvent ca subiect gramatical, iar formulări precum «instituțiasau «MAPNsugerează o voce instituțională distanțată. În același timp, în comunicările care iau forma declarațiilor purtătorului de cuvânt, se poate observa și utilizarea persoanei I plural (inclusiv). Acest stil combinat menține autoritatea instituției, dar permite totuși o adresare indirectă publicului (prin sfaturi și avertismente). Discursul oficial al MAPN este, în general, unitar și impersonal; intenția principală este de a transmite informații exacte și poziții oficiale și menține coerența conceptuală a mesajului ministerului.

Tonul și gradul de formalitate

În analizele comunicărilor oficiale, tonul este preponderent sobru și respectuos. Limbajul ales este formal și lipsit de elemente colocviale sau familiari. Atunci când ministerul răspunde la situații critice, enunțurile sunt clare și neutre. Totodată, mesajele instituționale utilizează diateza pasivă atunci când subliniază decizii (s-a decis să contribuie, a fost făcută publică), ceea ce amplifică caracterul oficial și obiectiv al comunicării.

Chiar și în apelurile care se adresează publicului larg (de ex. prin îndemnuri la precauție), tonul rămâne autoritar, dar orientat către protejarea interesului cetățenilor. Purtătorul de cuvânt MApN afirmă categoric că: toate aceste speculații sunt false. O propoziție scurtă, imperativă, menită să lichideze neclaritățile. Imediat după aceasta, adaugă: recomandăm prudență utilizatorilor platformelor... Îndemnând cetățenii să verifice informațiile. Chiar și când vizează motivarea sau felicitarea (La mulți ani Armatei României! – de Ziua Armatei, chiar dacă nu sunt disponibile citate directe de pe Facebook), tonul folosit este solemn, respectuos față de tradiții. Drept urmare, putem spune că comunicațiile MApN adoptă o tonalitate oficială și serioasă, cu accente de responsabilitate și chiar empatie instituțională, în scopul susținerii imaginii de unei instituții de încredere.

Claritatea și coerența mesajelor

Conținutul analizat evidențiază că mesajele postate (sau preluate oficial) de MApN sunt formulate clar și concis. Expunerea faptelor se realizează în termeni simpli și direcți, evitând orice ambiguitate. De pildă, în contextul unui atac cu drone în apropierea graniței, MApN a informat imediat populația: Nu există informații sau date... despre impact pe teritoriul României al unor resturi de drone. Prin această afirmație simplă, cetățenii au aflat informațiile necesare fără utilizarea unei terminologii militare complexe. O claritate similară se găsește în mesajul de contracarare a unor dezinformări: România a transmis în mod clar... că sprijinul pe care îl va oferi Ucrainei... nu va include sub nicio formă dislocarea de militari. Structura enunțului este coerentă și clară, explicând contextul și concluzia. Nu există pasaje care par a fi nefinalizate sau contradictorii; comunicatul urmează o logică cauză-efect (dezinformare → reacție oficială), toate ideile fiind dezvoltate complet.

Coerența internă între postări este ridicată. Cel puțin după publicații externe, limbajul și tematica rămân consecvente. Termeni-cheie precum: Ministerul Apărării Naționale, MApN și denumirile operațiunilor militare se repetă constant, construind un ton consecvent. De exemplu, se observă structuri retorice similare: anunțul unei inițiative externe (salută inițiativa Norvegiei... transmite instituția) sau a unui avertisment legat de o știre falsă (Ministerul Apărării atrage atenția asupra dezinformărilor... precizează MApN). În ambele cazuri, limbajul este formal și organizat, iar ideea de autoritate instituțională e prezentă. Acest tip de coerență este menținută și în materialele vizuale: fotografiile și clipurile distribuite (de obicei cu soldați, echipamente sau evenimente oficiale) sunt însoțite de explicații scurte, relevante și armonizate cu mesajul scris. Astfel, din datele disponibile, se poate afirma că postările urmăresc o ton stilistic unitar, fără deviații bruște de ton sau limbaj.

Consistență și apropierea de cetățeni

Strategia de comunicare MApN pare, în general, coerentă cu obiectivele de transparență și de relaționare cu publicul. Exprimarea directă a opiniilor instituției (Românii nu vor fi trimiși în Ucraina) arată dorința ministerului de a fi deschis și de a clarifica situații de interes public. În plus, prin astfel de postări se respectă principiul transparenței instituționale: cetățeanul află rapid poziția MApN în diferite circumstanțe, exactitatea informației și motivul deciziei autorității. Studiile în domeniu arată că o astfel de prezență obișnuită pe rețele sociale poate crește transparența percepută și încrederea publicului în guvern. Prin urmare, liniile teoretice

fundamentale susțin faptul că politicile MApN de informare (precum difuzarea imediată a unor mesaje corective sau a unor felicitări la sărbători naționale) contribuie la menținerea unei relații deschise cu publicul.

În ciuda acestor fapte, gradul de apropiere față de cetățeni este limitat de natura formală a mesajelor militare. Nu se remarcă empatie în modul de exprimare sau limbaj familiar; discursul rămâne la nivel instituțional. Nu putem spune că nu există încercări de a crea legături cu publicul larg – de exemplu, folosirea hashtag-urilor tematice (#România, #MApN, #ArmataRomâniei) în postări dedicate evenimentelor de interes național (Ziua Armatei, Ziua Veteranilor etc.) – care, deși nu au fost accesate direct în surse, se menționează în comunitățile lor online. De asemenea, recomandarea adresată direct cetățenilor ce apelează la mediul online, reprezintă un exemplu de comunicare în care instituția se adresează explicit publicului, dând sfaturi practice. În ansamblu, constatăm că Ministerul Apărării Naționale favorizează mesajele directe și concise (prin precizări și actualizări rapide) care are ca efect apropierea instituțională de cetățean prin onestitate informațională. Toate acestea sunt în conformitate cu bunele practici semnalate în literatura de specialitate privind comunicarea strategică a instituțiilor publice: ele trebuie să ofere informații accesibile și verificate, pentru a promova încrederea populației.

3.4. Percepția publicului și feedback-ul generat online

Modul prin care MApN comunică digital se desfășoară într-un context în care rețelele sociale sunt intens utilizate de cetățeni (utilizatorul român petrece în jur de 2h16/zi pe social media, cu Facebook (79%) și YouTube (77%) dintre utilizatori)[81]. Armata română, ca instituție, se bucură tradițional de încredere ridicată (88% în 2010)[82], iar sondajele recente arată că 70.4% dintre români au declarat la finalul anului anterior o încredere mare/foarte mare în armată. Totuși, conform Eurobarometrului 2024, încrederea în armată e 69% (sub media UE de 74%). Aceste date arată că armata rămâne printre instituțiile cele mai respectate, dar că menținerea sau chiar îmbunătățirea acestei percepții necesită efort continuu de comunicare transparentă și credibilă. Interacțiunea directă pe rețele sociale poate contribui la diminuarea distanței instituționale: prin postări oficiale MApN urmărește consolidarea deschiderii și a sprijinului public. Fenomenul știrilor false poate diminua rapid încrederea și necesită reacții prompte de corectare.

- Încrederea publicului: Pe Facebook și alte platforme, cetățenii români reacționează de cele mai multe ori cu empatie față de instituția militară. Postările care prezintă activități ale militarilor (exerciții, misiuni umanitare, ceremonii de ziua armatei etc.) primesc numeroase reacții pozitive de tip Like și comentarii de apreciere. Totuși, orice legătură cu subiectul mobilizării a generat îngrijorări; de exemplu, zvonurile despre reintroducerea serviciului militar obligatoriu (fără bază reală) au avut o viralitate sporită pe social media, iar MApN a intervenit pentru a clarifica situația[83]. Astfel, deși armata în sine rămâne o instituție de încredere pentru o mare parte dintre români, comentariile care citează printre rânduri sau speculează pot eroda percepția pozitivă dacă nu sunt contracarate eficient.
- Autenticitatea mesajelor: Credibilitatea comunicărilor oficiale este esențială. Este o analiză critică din partea cetățenilor legat de tonul și conținutul anunțurilor MApN. De exemplu, presa a relatat cazuri de dezinformări (documente sau postări care imitau comunicate MApN) privind mobilizări sau recrutări în armată, ceea ce a forțat Ministerul să se adreseze public față de miturile create. Jurnalul Național relatează clarificări MApN. Un mesaj viral despre restricții privind bărbații între 18–65 de ani a fost declarat fals și că documentul este redactat într-o formă care imită un comunicat de presă al MApN. În mod similar, un comunicat oficial postat de MApN pe Facebook subliniază că nu au început incorporările și că serviciul militar obligatoriu a fost suspendat din 2007 [83], informând publicul în timp real. Aceste exemple concrete arată că MApN este conștient de rolul său activ în menținerea autenticității informațiilor. Reacțiile publicului sunt mixte: mulți utilizatori apreciază refrenul autorității (adevăratul comunicat este pe site-ul oficial), dar ies foarte mulți utilizatori neîncrezători sau sarcastici (de exemplu comentarii ca cei care

ne conduc să meargă la război la anunțuri despre recrutare obligatorie). În ansamblu, modul în care MApN comunică în social media devine testul credibilității sale instituționale.

- Nivelul de interacțiune și engagement: Pagina oficială de Facebook a MApN numără sute de mii de urmăritori, iar postările sale creează diferite niveluri de interacțiune. Informațiile despre exerciții sau operațiuni militare generează adesea câteva zeci sau sute de like-uri și share-uri, împreună cu comentarii de suport; de exemplu, un mesaj despre un exercițiu de mobilizare din mai 2025 a condus la o reacție oficială vizibilă (MApN a postat o clarificare menită să liniștească publicul) [83]. Din nefericire pentru MApN, astfel de postări au și reacții critice, sub formă de întrebări sau acuzații venite din comentarii. Nu există metode publice de calcul al engagementului (numărul de reacții, comentarii, distribuiți) făcute publice, dar reacțiile observabile sugerează implicare reală a comunității. Date comparative arată că instituțiile românești folosesc intens Facebook și YouTube, iar pagina guvernului României (din 2012) pagina Guvernului României înregistra aproximativ 287.000 de urmăritori la începutul pandemiei [81]. În acest context, MApN, cu peste 57.000 abonați pe YouTube și sute de mii de like-uri pe Facebook, se poziționează ca unul dintre cei mai importanți actori în comunicarea digitală de stat, ceea ce crește așteptările de dialog și răspuns.
- Sentimentul general al publicului: Analiza conținutului reacțiilor (comentarii și emoji) arată că sentimentul predominant este unul pozitiv sau respectuos în privința militarilor, dar se combină cu scepticism față de orice informație alarmistă. Emoji de tipul like sau mâini aplauzând și comentarii laudative însoțesc frecvent imaginile de evenimente militare ori de patriotism. În schimb, subiectele controversate (posibile mobilizări, problematizări ale bugetului) stârnesc comentarii îngrijorate sau critice, semnalate chiar de responsabilii MApN [83]. Când vine vorba de reacțiile negative, acestea sunt adesea legate de neîncredere în promisiuni instituționale sau de dezinformări, iar MApN le tratează ca pe un feedback căruia trebuie să i se adreseze prin comunicări oficiale. Astfel, reacția colectivă pe social media se dovedește a fi în general favorabilă interesului public, cu sentiment dominant pozitiv, dar vulnerabil în fața dezinformării.

Reacțiile publicului sugerează că comunicațiile digitale ale MApN contribuie în mod real la apropierea instituțională. Prin postările sale, Ministerul își reduce distanța comunicării dintre instituție și cetățeni: prezintă activitatea zilnică (exerciții, misiuni de voluntariat, evenimente culturale militare), stimulează dialogul indirect (comentarii și mesaje de apreciere) și permite o transparență mai mare decât comunicarea tradițională. Deși feedback-ul arată punctual eficiență (mesajele clare au anulat rapid zvonurile recente despre reînființarea armatei obligatorii [83]), există încă o distanță foarte greu de depășit. Gradul de interacțiune și de încredere publică indică necesitatea unei abordări mai active din partea ministerului: o comunicare proactivă, capabilă să anticipeze temerile și să educe publicul, poate consolida legătura dintre MApN și cetățeni. Rețelele sociale se dovedesc a fi un instrument puternic de diminuare a distanței instituției față de societate – dar eficiența sa depinde de cât de capabil este MApN de a răspunde în mod riguros și transparent la feedback și la orice semnal de neîncredere [83].

Capitolul 4. Impactul comunicării digitale asupra relației dintre cetățeni și instituții

4.1. Rolul rețelelor sociale în transparentizarea administrației publice

Odată cu trecerea anilor, s-a observat că sfera guvernării deschise (Open Government) și digitalizării administrației a atras tot mai multă atenție. România a făcut progrese semnificative în implementarea obligațiilor de transparență (de exemplu, Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public), însă numeroase obstacole încă rămân în calea accesului cetățenilor la date (proactivitate redusă în publicarea informațiilor, formate neprietenoase etc.) [84]. Din acest punct de vedere, rețelele sociale se definesc ca un canal important de

informare și interacțiune cu publicul. Studii la nivel internațional arată că mediul online și rețelele sociale pot spori transparența guvernamentală și încrederea publică. Un bun exemplu este Bertot et al. (2010) care evidențiază că transparența prin comunicarea guvernamentală pe social media este crucială pentru stimularea implicării cetățenilor și consolidarea încrederii în instituții, iar integrarea activă a acestor canale guvernamentale face informația mai accesibilă, sporind percepția de transparență[85]. Totuși, implicarea reală rămâne o provocare: un studiu asupra campaniei de vaccinare COVID-19 derulată de Guvern pe Facebook și YouTube a arătat că gradul de engagement (comentarii, interacțiuni) a fost mult cu mult mai scăzut decât se anticipa datorită numărului ridicat de urmăritori, deși reacțiile (like-uri) au fost în general pozitive[86]. O asemenea concluzie subliniază necesitatea unui conținut adecvat contextului publicului țintă pentru ca eforturile pe social media să se traducă efectiv în participare și suport public.

În România, internetul și rețelele sociale sunt frecvent folosite ca principal mijloc de informare despre activitățile autorităților publice. Un studiu SCRD constată că internetul și rețelele de socializare reprezintă un mijloc de informare cu privire la activitatea autorităților, instituțiilor sau organizațiilor publice și sunt folosite de unii subiecți și ca mijloace de comunicare cu autoritățile. Astfel, prin digitalizarea administrației și adoptarea rețelelor sociale de către instituții pot conduce gradual la o implicare mai mare a cetățenilor în procesele decizionale[87]. Aceste lucruri scot în evidență prezența MAPN pe platformele sociale: prin comunicare digitală, ministerul poate spori transparența informării privind armata și poate spori dialogul cu publicul.

În cazul Ministerului Apărării Naționale (MAPN), prezența oficială pe social media – în special pagina de Facebook a Ministerul Apărării Naționale și conținutul de YouTube/Instagram – reflectă strategia de comunicare instituțională. Direcția Informare și Relații Publice (DIRP) a MAPN își definește clar misiunea ca fiind să sprijine comandanții/șefii prin comunicarea/transmiterea informațiilor de interes public, cu acuratețe, în timp util, personalului propriu, cetățenilor... îmbunătățind gradul de conștientizare și înțelegere a publicului față de problematica militară... contribuind astfel la consolidarea credibilității instituției militare[88]. Această misiune oficială indică orientarea către deschidere și transparență: orice este de interes public trebuie transmis pe diferite canale, inclusiv online. În practică, MAPN utilizează social media pentru a difuza știri despre misiuni, exerciții, recrutare, dotări etc., și pentru a răspunde rapid situațiilor de criză informațională. De exemplu, după alegerile prezidențiale din 2024, au apărut pe rețele sociale (WhatsApp, TikTok, Facebook) multe comunicate false care vorbeau despre așa-zise restricții de circulație impuse de CSAT. Ministerul a reacționat prompt prin canale oficiale, infirmând orice posibilitate de așa ceva și redirecționând cetățenii către site-ul oficial (mapn.ro) pentru informațiile autentice. Într-un comunicat citat de Europa Liberă, MAPN a precizat că membrilor săi nu au primit și nu le-a fost emis niciun astfel de comunicat, iar documentul circulat era un fals, o capcană menită să destabilizeze climatul social. În iunie 2025 MAPN a semnalat un fals privind recrutarea în diaspora, subliniind că: Acest document este fals!... MAPN nu a transmis astfel de înștiințări niciunui cetățean român, indiferent dacă locuiește în țară sau în străinătate. Ambele cazuri scot în evidență cum ministerul se folosește activ de social media pentru a combate dezinformarea și a menține claritatea mesajului oficial. Prin aceste reacții publice, ministerul își întărește credibilitatea și asigură transparența decizională (cetățenii știu să se bazeze doar pe surse oficiale).

Pe de altă parte, prezența MAPN pe social media are oportunitatea de a crea un dialog direct cu cetățenii. Deși structura militară impune rigorile comunicării oficiale, secțiunile de comentarii și interacțiunile online oferă feedback: întrebări, sugestii sau îngrijorări ale publicului pot fi observate și, în caz că este o urgență, se pot și clarifica. Acest lucru este extrem de rar totuși. Chiar simpla disponibilitate a informațiilor (transparență operațională) produce un efect de consolidare a relației cu societatea. Așa cum evidențiază un studiu Smart Cities, facilitarea accesului la informații publice – de exemplu prin social media – mărește încrederea cetățenilor și îi poate determina să se implice mai activ în viața comunității. Prin urmare, activitatea MAPN pe Facebook, YouTube și Instagram contribuie atât la transparentizarea activităților militare (prin comunicare proactivă și răspuns la dezinformări), cât și la crearea unui dialog cu publicul

larg. Ministerul, prin interacțiunea online și acțiunile Direcției de Comunicare, comentariile pozitive ale urmăritorilor și clarificările oferite la atacuri informaționale, arată o dorință de apropiere a cetățeanului de instituție. Drept urmare, studiul de caz MApN arată că rețelele sociale devin mijloace principale, importante pentru guvernarea deschisă: prin postări periodice și răspunsuri publice, ministerul menține un nivel ridicat de comunicare cu publicul, îmbunătățește transparența administrativă și susține un dialog continuu cu cetățenii [87].

4.2. Autenticitate, încredere și apropiere instituțională

Literatura de specialitate arată că implementarea anumitor practici transparente de comunicare publică, susținute de competențe digitale adecvate, este esențială pentru legitimitatea instituțională[89]. Astfel, comunicarea digitală a unui minister al apărării poate contribui la creșterea percepției de autenticitate printr-o informare coerentă. Transparența informațională (de exemplu, publicarea regulată a detaliilor despre exerciții, operațiuni și inițiative ale MApN) întărește legitimitatea și crește încrederea publică[90][91].

Transparență și coerență în discursul digital

MApN se folosește de postări despre misiuni, exerciții și politici de apărare pentru a-și arăta transparența (informații oficiale, comunicate de presă etc.), ceea ce corespunde idealurilor guvernării deschise evidențiate în cercetări recente[91]. De obicei, mesajele sunt aliniate politicilor de securitate națională, evitând contradicțiile de conținut, astfel reușind să mențină coerența. Practicile de relații publice (PR) guvernamentale urmăresc sporirea reputației instituției și a încrederii cetățenilor[92][90]. Prin această transparență și stabilitate a discursului, MApN încearcă să transmită și să își creeze o imagine autentică, confirmată de surse oficiale și de răspunsuri furnizate prompt cetățenilor la solicitări (un semn al receptivității instituționale).

Umanizare și receptivitate socială

În paralel, MApN adoptă elemente ce ajută la umanizarea în comunicare: prezintă adesea fotografii și povești despre militari la datorie, momente de zi cu zi din viața armatei sau mesaje de felicitare/postări de sărbători cu ton personal. Aceste elemente de storytelling creează o emoție, o legătură și fac mesajul instituțional mai apropiat de public. Prin aceste practici, instituția arată că vede cetățenii ca parteneri de dialog[91], nu doar o audiență pasivă. Interacțiunea provenită din ambele direcții (comentarii pe Facebook, răspunsuri la întrebări) indică un nivel de receptivitate care întărește încrederea publicului și apropie cetățenii de MApN. Cercetările arată că comunicarea guvernamentală interactivă și transparentă pe social media mărește cu mult percepția de responsabilitate și colaborare[91], contribuind astfel la relații instituționale mai deschise.

Comparativ cu alte instituții publice

Abordările comunicării digitale variază între ministere. Avem Ministerul Afacerilor Interne (MAI) care folosește rețelele sociale în principal pentru informări de ordine publică și avertismente, menținând un ton mai formal și orientat pe fapte operaționale și Ministerul Afacerilor Externe (MAE) care comunică prioritar pe teme diplomatice și de politică externă, subliniind rolul său instituțional global. În termeni de audiență online, studiile arată că paginile de social media ale acestor instituții au mase diferite de urmăritori: MAI are ~961.000 de urmăritori pe Facebook, MApN ~678.000, iar MAE doar ~85.000[91]. Aceasta arată nivelul de expunere și interesul publicului pentru fiecare: deși MApN nu este cel mai urmărit cont ministerial, conținutul său informativ și umanizat se distinge din perspectiva PR, conform modelelor consacrate de comunicare strategică utilizate în administrația publică românească.

Percepția publică și autenticitatea comunicării

Datorită datelor provenite de la sondaje, putem observa o încredere foarte ridicată a populației în asupra instituțiilor militare. Un sondaj național arată că Armata (considerată parte a domeniului MApN) are cel mai mare nivel de încredere la nivel societal – aproximativ 67–70% dintre români declară încredere mare în armată. Acest procentaj depășește semnificativ scorurile acordate Guvernului, Parlamentului sau altor ministere, ceea ce sugerează că publicul are o viziune pozitivă asupra instituțiilor militare. Deși nu există date specifice despre percepția autenticității comunicării MApN, acest context general favorabil indică că toate mesajele de transparență și onestitatea promovate de instituție corespund cu nivelurile ridicate de încredere.

Contribuția la apropierea instituțională

Prin practicile acestea de comunicare digitală, MApN micșorează distanța instituțională și consolidează încrederea publică. Mesajele coerente și transparente sporesc sentimentul de legitimitate și demnitate al instituției[90][91]. Datorită conținutului umanizat, informația militară este mai accesibilă și creează empatie, în timp ce dialogul deschis sugerează implicare comunitară. Conform literaturii de specialitate, guvernarea deschisă și participativă – facilitată de social media – are efecte pozitive asupra unității sociale și legitimității instituționale[91]. Drept urmare, modul în care MApN utilizează canalele digitale (prin transparență informațională, coerență de mesaj, ton uman și răspunsuri la solicitări) are o contribuție clară asupra apropierii instituționale și la întărirea încrederii publicului.

4.3. Comunicarea bidirecțională: între strategie și necesitate

Guvernele își mută din ce în ce mai mult comunicarea către canalele online, în contextul erei digitale, iar social media oferă oportunități fără precedent de dialog direct cu cetățenii. Politicile oficiale subliniază acest potențial: un exemplu relevant este Departamentul Apărării al SUA subliniază că social media oferă oportunitatea și responsabilitatea de a comunica direct cu publicul, utilizată pentru promovarea transparenței și diseminarea informațiilor[93]. Din toate analizele comparative am ajuns la concluzia că forțele armate din UE consideră rețelele sociale în principal ca un instrument de promovare (marketing) și de comunicare cu publicul[94]. Însă în practică, comunicarea bidirecțională (dialog autentic și feedback real) este adesea limitată.

Studiul de caz: MApN (2020 – început 2025)

Ministerul Apărării Naționale (MApN) este prezent activ pe rețele precum Facebook, Instagram, YouTube sau Twitter/X, utilizându-le în principal pentru difuzarea noutăților și imagini instituționale din apărare. Un studiu de analiză a paginii Facebook a Guvernului României realizat în perioada 2020–iulie 2021 relevă că la MApN conținutul a fost preponderent unidirecțional, orientat spre impresie publică. Aproximativ 77% din postările oficiale erau încadrate ca fiind prietenoase și de a crea o imagine plăcută – adică mesaje de branding instituțional și promovare favorabilă (ex. fotografii emoționale cu militari, relatări de evenimente). Încercările și inițiativele reale de comunicare bidirecțională au fost rare: doar 3 postări (din totalul analizat) au îndemnat explicit la dialog cu cetățenii. De asemenea, administrația MApN a răspuns foarte rar la întrebările publicului – studii arată că în perioada respectivă MApN a intervenit o singură dată pentru a răspunde unui comentariu de utilizator. Apelurile directe către cetățeni au fost minime: au existat un număr total de doar 7 postări care încurajau pe urmăritorii să adreseze întrebări reprezentanților ministerului, și au existat doar 3 apeluri la voluntariat și un singur apel formal la participarea într-un eveniment[91]. În rest, majoritatea mesajelor aveau doar scop informațional sau promoțional.

Un lucru oarecum interesant ar fi că o mare parte a conținutului publicat de MApN a generat un grad de interacțiune relativ ridicat din partea utilizatorilor: paginile social media ale ministerului au înregistrat semnificativ mai multe reacții și distribuiri decât cele ale unor instituții similare, precum Ministerul Afacerilor Externe sau Guvernul României[91]. Postările MApN erau în medie în jur de 14–15 ori mai apreciate decât ale MAE, iar distribuierile (share-uri) erau de asemenea

semnificativ mai frecvente[91]. Aceste date scot în evidență că publicul reacționează cu interes la conținut (de regulă, imagini și materiale video cu activitățile armatei), deși interacțiunea directă nu era încurajată.

Chiar și așa, datele confirmă că dialogul digital la MAPN rămâne în mare parte unul formal: rețeaua socială este folosită ca platformă de comunicare provenită dintr-o singură direcție și axată pe imagine instituțională, nu ca un canal real de consultare cu cetățenii[91]. Practic, interacțiunea din partea populației este activă este redusă și nu pare să facă parte dintr-o strategie deliberată de implicare cetățenească, ci doar rezultatul accesului public la canalele deschise ale ministerului.

Comparație cu alte ministere de apărare din UE/NATO

Această abordare nu este specifică doar MAPN. Ministere ale Apărării din state occidentale folosesc social media preponderent ca instrument de informare și promovare. De exemplu, Politica oficială a DOD SUA recunoaște rolul social media în transparență și informare, dar nu încearcă să construiască mecanisme de dialog cu cetățenii săi[93]. Multe dintre studii realizate pe armatele europene arată că modul acesta de percepere social media ca oportunitate de marketing și comunicare cu publicul[94]. Totuși, rapoartele comparative indică faptul că, în practică, instituțiile militare și de apărare se concentrează mai degrabă pe răspândirea mesajelor oficiale și pe construirea imaginii, decât pe angajarea activă a cetățenilor. Comunicarea rămâne în general concentrată pe canalele oficiale de informații (communiqué-uri, instrucțiuni, pagini web) și pe prezentarea evenimentelor, iar dialogul real online este redus – campanii de consultare sau răspuns constant sunt prea puține inclusiv în cazul altor state. Astfel putem spune că practica MAPN nu este izolată: modelul unidirecțional de tip broadcast, însoțit de postări orientate pe imagine predomină și în alte armate naționale, asemănător celui observat în cazul MAPN[91][94].

Riscuri și oportunități ale comunicării deschise (încredere, transparență)

Toate tipurile de comunicare provin mai mult sau mai puțin din ambele părți, în spațiul online poate crește transparența decizională și, implicit, încrederea publicului în instituții. Un dialog deschis dă impresia cetățenilor că sunt ascultați și informați, iar instituțiile dau semnalul responsabilității și legitimității. Departamentul Apărării al SUA evidențiază utilizarea canalelor online pentru transparență[94]. În contextul administrativ românesc, cerințele de transparență decizională impun consultarea publică a documentelor cheie, iar rețelele sociale ar putea completa aceste cerințe formale. Pe de altă parte, expunerea la comunicare deschisă aduce și riscuri semnificative. Unul dintre cele mai periculoase este proliferarea de informații false sau trucate. Ministerul Apărării al României însăși a semnalat recent pe canalele sale oficiale riscul de dezinformare: dezinformări cu știri false despre decizii militare (de pildă despre trimiterea de trupe în Ucraina) s-au viralizat pe TikTok, iar MAPN a trebuit să lanseze comunicate de clarificare. Aceste cazuri ilustrează modul în care rețelele sociale poate fi exploatată de actori rău intenționați pentru a semăna panică sau neîncredere. Alte riscuri includ atacurile cibernetice asupra conturilor oficiale, precum și gestionarea dificilă a comentariilor abuzive, ofensatoare sau politizate care apar inevitabil sub postările instituționale.

Când comunicația online este gestionată cu grijă, ea poate crește încrederea. Un dialog deschis și moderat cu cetățenii poate demonstra că MAPN este transparent și receptiv – de exemplu, prin postări care invită la întrebări publice sau răspunsuri la solicitări în mediul online. Totuși, studiile indică că acest tip de interacțiune nu este încă folosit la capacitate maximă de către MAPN. În prezent, deschiderea canalelor digitale de către MAPN rămâne mai degrabă o prezență formală, de imagine și informare, decât o strategie concretă de implicare a cetățenilor[91]. O valorificare reală a dialogului digital ar implica asumarea tuturor riscurilor menționate, dar și oportunitatea de a consolida transparența instituțională și gradul de încredere al publicului.

4.4. Recomandari, riscuri, provocări și bune practici în comunicarea publică digitală

- Strategie integrată și responsabilități clare: Elaborarea unei strategii dedicate de comunicare digitală care să includă identificarea publicurilor țintă și rolurilor interne (de ex. manageri de social media, moderatori)[95]. Aceasta ar trebui să definească ghiduri operaționale (frecvența și tipul postărilor, tonul comunicării, modul de gestionare a comentariilor și sesizărilor cetățenilor) și să prevadă formarea personalului în competențe digitale și relații publice[91][18]. În plus, este necesară coordonarea inter-departamentală (de exemplu, colaborarea DIRP MApN cu departamentul IT și Poliția Militară) pentru a asigura fluxuri de lucru eficiente și consistente în operarea canalelor digitale[18].
- Conținut transparent și reactiv: Publicarea de informații oficiale clare, actualizate și verificabile pentru a crește încrederea publicului[18]. Conturile oficiale trebuie alimentate constant cu știri despre activitățile MApN, folosind conținut multimedia (fotografii, infografice, clipuri video) adaptat fiecărei platforme. Totodată, monitorizarea activă a rețelelor sociale și analiza periodică a datelor (engagement, tipuri de feedback) sunt esențiale pentru ajustarea strategiei de comunicare și contracararea rapidă a dezinformărilor[96]. De pildă, reacția promptă a MApN la dezinformări (ex. anunțul oficial despre zvonurile privind trupe în Ucraina) ilustrează necesitatea unor protocoale digitale clare de comunicare în situații de criză[97].
- Măsuri de securitate și confidențialitate: Implementarea unor măsuri stricte de securizare a conturilor oficiale (autentificare multi-factor, acces controlat) și a fluxurilor de comunicare electronice pentru prevenirea atacurilor cibernetice sau a divulgării neautorizate de informații sensibile[12][96]. De asemenea, este recomandată clarificarea limitelor comunicării online – păstrarea confidențialității datelor clasificate și respectarea reglementărilor (ex. GDPR) în relația cu publicul.

Principalele riscuri în comunicarea instituțională prin rețele sociale

- Dezinformare și știri false: Platformele sociale pot amplifica rapid conținut fals sau manipulat, cu impact asupra încrederii publice. MApN a semnalat deja cazuri de dezinformare (ex. zvonuri virale pe TikTok despre trupe românești), subliniind că astfel de materiale nu au nicio bază reală. OECD evidențiază că guvernele trebuie să fie pregătite să prevină și să răspundă la răspândirea dezinformării și a informațiilor eronate prin comunicare publică eficientă[96][97].
- Pierdere de control al mesajului: Spre deosebire de mass-media tradițională, instituțiile nu dețin control absolut asupra conținutului online. Conform cercetărilor, instituțiile înțeleg că în social media mesajul nu mai este controlat de autorități, ci de publicul online[98]. Acest lucru poate duce la interpretări nedorite sau fragmentarea discursului în jurul comunicatelor oficiale.
- Amenințări cibernetice și confidențialitate: Conturile oficiale de social media pot fi vizate de atacuri informatice (phishing, preluări de cont) sau se pot scurge date personale din interacțiuni neprotejate. Protejarea datelor personale și gestionarea riscurilor cibernetice sunt probleme cheie în guvernare[12]. Orice incident de securitate media poate compromite informații sensibile și reputația instituției.
- Reacții publice negative: Comentariile ostile, troll-ii sau știrile virale negative reprezintă riscuri reputaționale. Un mesaj inoportun sau interpretat greșit poate genera valuri de critici rapid. Din acest motiv, trebuie monitorizat tonul și conținutul feedback-ului cetățenilor și, dacă este necesar, să se intervină prompt pentru moderare și clarificare.

Provocările actuale ale digitalizării comunicării în sectorul public românesc (MApN)

- Infrastructură și competențe insuficiente: În ciuda faptului că România a avut progrese majore în digitalizarea administrației, aceasta rămâne în urma mediei UE. Lipsa

capacității de colaborarea între sistemele informatice guvernamentale, deficitul de competențe digitale în rândul angajaților și numărul redus de specialiști IT scoate în evidență necesitatea de accelerare a investițiilor în infrastructură și formare[99]. Aceste caracteristici îngreunează lansarea unor proiecte de comunicare digitală coerente și eficiente.

- Birocrație și lipsă de reglementare: Procedurile administrativ-legislative rigide pot întârzia adoptarea de noi tehnologii. De exemplu, experiența internațională arată că adoptarea social media de către guverne necesita un cadru legal clar și un plan de implementare dedicat[91][95]. În lipsa unor norme actualizate, instituțiile reacționează lent la evoluțiile platformelor digitale, limitând inovația în comunicare.
- Cultură organizațională și responsabilitate instituțională: Datorită faptului că MAPN operează într-un context militar, cu lanț strict de comandă și reguli de confidențialitate, aceasta poate încuraja o comunicare precaută sau unidirecțională, mai degrabă decât dialogul deschis. Publicurile diferite (personalul militar, civili, diaspora) impun adaptarea mesajelor și a canalelor de comunicare. În general, digitalizarea comunicării publice în România are nevoie de o schimbare la nivel de mentalitate și susținerea transformărilor tehnologice la toate nivelurile (decizionali și operaționali)[99][91].

Bune practici în comunicarea publică digitală (MAPN și comparativ cu alte administrații din UE)

- Canale multiple și actualizări frecvente: MAPN menține conturi oficiale pe platforme majore (Facebook, Twitter, Instagram etc.) și publică constant știri despre misiuni, exerciții și recrutare. În perioada aprilie-iulie 2021, pagina de Facebook a MAPN a postat 698 de comunicări, acest lucru evidențiază o comunicare proactivă[91]. Această frecvență ridicată de postări face mai ușoară informarea continuă a publicului larg.
- Transparență și reacții imediate: Instituțiile cele mai bune în comunicare răspund rapid la întrebările și preocupările publice. În contextul dezinformărilor răspândite recent despre trimiterea de trupe românești în străinătate, comunicarea rapidă a MAPN a contracarat eficient zvonurile. De asemenea, recomandările NATO subliniază comunicarea proactivă, oferind informații exacte pe diverse canale pentru ca publicul să poată recunoaște și rezista manipulării[97].
- Conținut adaptat și participare publică: Exemplele bune din restul Europei implică adaptarea conținutului la caracteristicile platformei (ex. clipuri video scurte pentru TikTok/Reels) și încurajarea dialogului bidirecțional. Platforme de e-consultare sau sondaje pe social media măresc nivelul de implicare a cetățenilor. În administrațiile inteligente, comunicarea digitală este concepută pentru a încuraja participarea cetățenilor prin feedback și recomandări de politici. Analizarea datelor din rețelele sociale (analiza sentimentului, monitorizarea opiniilor) ajută la ajustarea mesajelor și priorităților de comunicare[95][95].
- Cooperare instituțională: Extinderea colaborării cu alte instituții publice și organizații relevante este o practică utilă. Coordonarea comunicării cu Ministerul Afacerilor Externe (pentru românii din diaspora) sau cu structuri NATO/UE asigură coerență în mesajele instituționale. Sprijinul organismelor internaționale și schimbul de bune practici între administrații (premiază experiențe din Franța, Germania etc.) contribuie la definirea standardelor de comunicare digitală de succes.

Concluzii

Sinteza principalelor rezultate ale cercetării

Analiza complete a comunicării digitale desfășurate de Ministerul Apărării Naționale (MAPN) evidențiază importanța strategică a utilizării rețelelor sociale în administrația publică. Prin realizarea acestei cercetări am identificat că utilizarea acestor platforme nu doar că îmbunătățește semnificativ transparența instituțională, dar și consolidează încrederea cetățenilor prin informarea continuă și eficientă. Platformele sociale (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube) au fost folosite pentru a transmite mesaje variate, incluzând conținut informativ, educativ, ceremonial și interactiv, ceea ce indică o strategie diversificată și adaptată audiențelor diferite. În mod particular, eficiența comunicării digitale în contexte de criză, unde reacțiile rapide și clare au avut un impact pozitiv semnificativ asupra percepției publicului.

Interacțiunea digitală cu cetățenii este în creștere conform studiului relevant. În ciuda acestui fapt nivelul implicării reale (engagement) cu cetățenii rămâne sub potențialul maxim al platformelor folosite. Asemenea lucru arată nevoia unei abordări mai active pentru a stimula și menține implicarea publicului prin crearea de conținut mai interactiv și adaptat specific nevoilor utilizatorilor. S-a observat că utilizarea coerentă și transparentă a canalelor digitale a redus vizibil distanța percepută între cetățeni și instituția militară, contribuind la o imagine publică pozitivă și credibilă.

Contribuții științifice și practice ale lucrării

Această cercetare contribuie științific la dezvoltarea unei perspective detaliate asupra digitalizării comunicării în administrația publică din România, mai ales în contextul securității naționale. Identificarea tipurilor de conținut și a mecanismelor eficiente de interacțiune digital are posibilitatea de a oferi o bază teoretică solidă pentru studii ulterioare. Toate metodele aplicate, combinând analiza calitativă și cantitativă a conținutului digital, a creat o referință utilă pentru cercetările viitoare în domeniul comunicării publice instituționale.

Lucrarea propune soluții concrete și recomandări clare pentru optimizarea strategiilor digitale în sectorul public, toate acestea din punct de vedere practic. Printre acestea se numără intensificarea dialogului digital prin promovarea unor mecanisme interactive (live Q&A, sondaje online, webinare tematice) și utilizare proactivă în cazul unei crize. Recomandările practice rezultate sunt direct aplicabile atât în cadrul MAPN, cât și în alte instituții publice care doresc să-și optimizeze comunicarea digitală.

Limite ale cercetării și direcții viitoare

Chiar dacă cercetarea actuală este una meticuloasă, se confruntă cu câteva limitări caracteristice metodologiei utilizate și caracterului studiului de caz. În primul rând, analiza este bazată în mare parte pe date disponibile public, fără a integra în profunzime perspectivele interne ale actorilor instituționali implicați direct în gestionarea comunicării digitale. O altă majoră problemă se află în focalizarea exclusivă asupra unei singure instituții, ceea ce restricționează o posibilă generalizare a concluziilor.

Următoarele moduri de cercetare ar trebui să includă analize comparative între instituții diverse ale administrației publice pentru a valida și extinde concluziile actuale. Este recomandată explorarea suplimentară a impactului comunicării digitale asupra comportamentului civic și participării publice prin cercetări de durată. O direcție importantă, o reprezintă integrarea de cercetări de calitate mai bună, cum ar fi interviuri și grupuri de discuții cu cetățenii și personalul instituțional, pentru a obține o imagine de ansamblu a eficienței strategiilor digitale implementate.

Implicații pentru politicile publice și managementul comunicării instituționale

Din ceea ce a rezultat din această lucrare, putem concluda necesitatea elaborării unor politici publice clare și consistente care să integreze digitalizarea ca element strategic esențial în comunicarea administrației publice. Instituțiile ar trebui să beneficieze de un set de norme care să uniformizeze utilizarea platformelor digitale, să clarifice responsabilitățile privind gestionarea conținutului și să stabilească moduri specifice de evaluare a performanței comunicării online.

Lucrarea arată importanța formării continue a personalului implicat în comunicare, la nivelul managementului instituțional, cu accent pe competențe digitale avansate și gestionarea strategică a mesajelor. Toate instituțiile publice cu accent pe MAPN, ar trebui să adopte planuri integrate de comunicare digitală, cu scenarii clare pentru gestionarea crizelor și menținerea permanentă a interacțiunii cu publicul. Implementarea unor tehnici de analiză și monitorizarea continuă a feedback-ului digital sunt esențiale pentru ajustarea și îmbunătățirea constantă a strategiilor de comunicare instituțională.

References

- [1] C. Dumitrescu, Digitalization of Public Administration in Romania: The Way Towards Efficiency and Accessibility, 18-Jan-2024. [Online]. Available: <https://adjuris.ro/revista/articole/An13nr1/18.%20Dumitrescu%20Cristian%20Art.%201%20EN.pdf#> [Accessed: 01 May 2025].
- [2] K. Całus, OSW, Digitisation in Romania accelerates during the pandemic, 22 09 2021. [Online]. Available: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2021-09-22/digitisation-romania-accelerates-during-pandemic#:~:text=interest%20in%20the%20digitisation%20process,to%20use%20public%20digital%20services.> [Accessed: 01 MAY 2025].
- [3] C. DUMITRESCU, Digitalization of Public Administration in Romania:, 13 01 2024. [Online]. Available: <https://adjuris.ro/revista/articole/An13nr1/18.%20Dumitrescu%20Cristian%20Art.%201%20EN.pdf> [Accessed: 01 MAY 2025].
- [4] K. Całus, Digitisation in Romania accelerates during the pandemic, 22 09 2021. [Online]. Available: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2021-09-22/digitisation-romania-accelerates-during-pandemic#:~:text=There%20is%20no%20doubt%20that,9%20billion%20for%20this%20purpose.> [Accessed: 01 MAY 2025].
- [5] I. P. O. C. I. (. Sorin Burlacu1, Digital Public Administration and the Perspectives of Sustainable Development in Romania, 04 11 2022. [Online]. Available: 1354-Article Text-2647-1-10-20220927. [Accessed: 01 MAY 2025].
- [6] R. A. Roxana, SOCIAL MEDIA COMMUNICATION OF MUNICIPALITIES IN, 17 JUN 2024. [Online]. Available: https://www.jopafll.com/uploads/issue31/SOCIAL_MEDIA_COMMUNICATION_OF_MUNICIPALITIES_IN_ROMANIA_FOSTERING_GOVERNMENT_PUBLIC_RELATIONS.pdf. [Accessed: 01 MAY 2025].
- [7] T. T. C. V. Mihaela Rus, Technium Social Sciences Journal, 10 03 2021. [Online]. Available: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3801867#:~:text=communication%20strategy%20with%20the%20functioning,played%20by%20the%20online%20public. [Accessed: 02 MAY 2025].

- [8] A. R. Răceanu, SOCIAL MEDIA COMMUNICATION OF MUNICIPALITIES IN, 17 JUN 2024. [Online]. Available: https://www.jopafll.com/uploads/issue31/SOCIAL_MEDIA_COMMUNICATION_OF_MUNICIPALITIES_IN_ROMANIA_FOSTERING_GOVERNMENT_PUBLIC_RELATIONS.pdf [Accessed: 01 MAY 2025].
- [9] P. f. P. Service, Partnership for Public, Building trust in the federal government: Using social media to engage youth, 12 03 2021. [Online]. Available: <https://ourpublicservice.org/blog/using-social-media-to-engage-youth/#:~:text=in%20government%20among%20young%20people>. [Accessed: 02 MAY 2025].
- [10] C. Baesu, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, 2021. [Online]. Available: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2021-2/Section%203/4.pdf> [Accessed: 02 MAY 2025].
- [11] E. Slabu, Public Administration & Regional Studies, Transparency and Digitalization in the Public Administration of Romania, 2021. [Online]. Available: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1020158#:~:text=process%20through%20information%2C%20firstly%2C%20and,accessible%20to%20all%20persons%20concerned>. [Accessed: 02 MAY 2025].
- [12] F. V. Dinu, Influența rețelelor social-media, 2024. [Online]. Available: Florea_Dinu. [Accessed: 02 MAY 2025].
- [13] C.-D. Dăbuleanu, scrd, IMPACTUL NOILOR TEHNOLOGII ASUPRA EVOLUȚIEI INSTRUMENTELOR DE COMUNICARE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ, 08 07 2024. [Online]. Available: <https://scrd.eu/index.php/spr/article/view/523#:~:text=valorilor%20europene%2C%20construind%20comunit%C4%83%C8%9Bi%20durabile%2C,europene%20%C8%99i%20adoptarea%20unei%20abord%C4%83ri>. [Accessed: 02 MAY 2025].
- [14] V. Postelnicu, news.ro, MAPN: În platforma de comunicare digitală TikTok se amplifică o dezinformare referitoare la așa-zise dovezi ale unei decizii luate la nivelul conducerii statului român de a trimite trupe în Ucraina, 23 MAY 2025. [Online]. Available: <https://www.news.ro/politic-intern/mapn-in-platforma-de-comunicare-digitala-tiktok-se-amplifica-o-dezinformare-referitoare-la-asa-zise-dovezi-ale-unei-decizii-luate-la-nivelul-conducerii-statului-roman-de-a-trimite-trupe-in-ucraina-1922404523002025MAY14220>. [Accessed: 01 JUN 2025].
- [15] F. Z. A. B. D. C. BALABAN, Beyond Self-Presentation. 30 10 2023. [Online]. Available: <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/viewFile/754/752#:~:text=aspect%20is%20that%20the%20social,way%20communication%20%28Lovari%20and>. [Accessed: 04 MAY 2025].
- [16] B. ZANKOVA, scrd, 2018. [Online]. Available: SCRD_V2_I2_A2. [Accessed: 04 MAY 2025].
- [17] C. R. DUMITRU, Central and Easter European online Library, Government Communication and Social Trust from the Perspective of Political Actors in Romania, 2024. [Online]. Available: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=13330MAY#:~:text=have%20previously%20managed%20public%20institutions%2C,corruption%20measures.%20In%20the%20current>. [Accessed: 04 MAY 2025].
- [18] C. U. D. C. VRABIE, SCRD, [Online]. Available: SCIC12-P55+(2)+preprints. [Accessed: 04 MAY 2025].
- [19] Cezar Corneliu MANDA, SCRD, 2021. [Online]. Available: 2021_OI_SC. [Accessed: 04 MAY 2025].
- [20] R. A. B. C. A. P. George-Alexandru Istrate, Ceeol, Economy, National Economy, Business Economy / Management, Public Administration, Public Finances, ICT Information and

Communications Technologies, - 07 2022. [Online]. Available: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1076215#:~:text=Summary%2FAbstract%3A%20%20The%20increasing%20use,of%20online%20communication%20in%20public>. [Accessed: 05 MAY 2025].

[21] G. Emiliano, Unicore, AI – comunicarea instituțională în Români, - - -. [Online]. Available: <https://unicore.ro/ai-comunicarea-institutionala-in-romania/#:~:text=AI%20%E2%80%93%20comunicarea%20institu%C8%9Bional%C4%83%20%C3%AEn,indiferent%20de%20canalul%20de%20comunicare>. [Accessed: 06 MAY 2025].

[22] C. RĂDULESCU, MODELE DE MANAGEMENT, 2016. [Online]. Available: <https://rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/viewFile/525/522#:~:text=De%20asemenea%2C%20aplicare a%20principiilor%20birocratice,unui%20vocabular%20administrativ%20specific%20etc>. [Accessed: 06 MAY 2025].

[23] O.-C. FRĂȚILĂ, PREZENȚA SERVICIILOR, 2022. [Online]. Available: 43_55_FRATILA_Prezenta+serviciilor+de+informatii. [Accessed: 08 MAY 2025].

[24] D. Florea, scrđ, Influența rețelelor social-media asupra guvernării în era digitală, 08 07 2023. [Online]. Available: <https://scred.eu/index.php/spr/article/view/527#:~:text=implica%C8%9Biile%20semnificative%20ale %20acestei%20teme%2C,Obiectivele%20cercet%C4%83rii%20vizeaz%C4%83%20%C3%AEn%C8%9Belegerea%20detaliat%C4%83>. [Accessed: 08 MAY 2025].

[25] O. M. Brat, academia, Lucrare. [Online]. Available: <https://www.academia.edu/5116192/Lucrare#:~:text=documentar%C7%8E%20Al%C4%83turi%20de %20celelalte%20tehnici,fie%20considerat%C4%83%20ca%20fiind%20o>. [Accessed: 08 MAY 2025].

[26] A. Mondir, rador, MApN organizează un ceremonial militar și religios de resfințire a crucii comemorative de pe Vârful Caraiman, din munții Bucegi, 30 11 2020. [Online]. Available: <https://www.rador.ro/2020/11/30/mapn-organizeaza-un-ceremonial-militar-si-religios-de-resfintire-a-crucii-comemorativ-de-pe-varful-caraiman-din-muntii-bucegi/#:~:text=m%C4%83surilor%20de%20prevenire%20a%20r%C4%83sp%C3%A2ndirii,caraima n.ro.%2Fdenisse>. [Accessed: 09 MAY 2025].

[27] D. Cătălina-Daniela, scrđ, 2024. [Online]. Available: Dabuleanu_Catalina_Daniela_compressed. [Accessed: 09 MAY 2025].

[28] M.V, scribd, [Online]. Available: <https://www.scribd.com/document/480321840/tema-1-metoda observatiei#:~:text=observa%C5%A3ie%20indirect%C4%83%2C%20conform%20criteriului%20E 2%80%9Epozi%C5%A3ia,extensiv%C4%83%20sau%20intensiv%C4%83%2C%20%C5%9Fi%20ob serva%C5%A3ie>. [Accessed: 11 MAY 2025].

[29] MApn, 1325, GENDER MANAGEMENT OFFICE structure directly subordinated to the Department for Parliament Liaison and Personnel Welfare, [Online]. Available: <https://gendermanagement.mapn.ro/webroot/en/pages/contact#:~:text=Facebook%3A%20https%3A% 2F%2Fwww>. [Accessed: 09 MAY 2025].

[30] L. Neagu, economica.net, Câți români folosesc Facebook, Instagram, YouTube, TikTok și LinkedIn. Numai în ultimii doi ani au fost create 1,3 milioane de conturi, 14 08 2022. [Online]. Available: https://www.economica.net/cati-romani-folosesc-facebook-instagram-youtube-si-tiktok-numai-in-ultimii-doi-ani-au-fost-create-13-milioane-de-conturi_6MAY366.html#:~:text=Utilizatori%20Facebook%20%C3%AEn%20Rom%C3%A2nia%20 Datele,rapoartele%20anterioare%20reali. [Accessed: 09 MAY 2025].

[31] L. Butcovan, scrib, Analiza de Continut PDF. [Online]. Available: <https://www.scribd.com/document/398129834/Analiza-de-continut-pdf> [Accessed: 11 MAY 2025].

- [32] MAPN, MINISTRY OF NATIONAL DEFENCE, Minister of National Defence, at the inauguration ceremony of the Romanian Heroes' Monument from Bolzano, 19 05 2022. [Online]. Available: https://english.mapn.ro/cpresa/5712_Minister-of-National-Defence,-at-the-inauguration-ceremony-of-the-Romanian-Heroes-Monument-from-Bolzano#:~:text=MApN%20english,Minister. [Accessed: 11 MAY 2025].
- [33] D. C. VLAD, adr, JUN 2022. [Online]. Available: <https://www.adr.gov.ro/wp-content/uploads/2024/03/Raportul-Digitalizarii-Q2-2022.pdf> [Accessed: 12 MAY 2025].
- [34] R. Dragomirescu, OECD, 2023. [Online]. Available: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/digital-government-review-of-romania_4dee897c/68361e0d-en.pdf [Accessed: 13 MAY 2025].
- [35] Digital Decade Country Report, comunic.ro, 2023. [Online]. Available: <https://comunic.ro/wp-content/uploads/2023/09/DD-Country-report-RO.pdf> [Accessed: 13 MAY 2025].
- [36] MINISTERUL CERCETĂRII, mcid.gov.ro, 2022. [Online]. Available: https://www.mcid.gov.ro/wp-content/uploads/2024/07/20240702_Ghidul_Digitalizarii.pdf. [Accessed: 13 MAY 2025].
- [37] M. S. S. E. COLESCA, um.ase.ro, 2007. [Online]. Available: <https://um.ase.ro/v02i4/5.pdf> [Accessed: 13 MAY 2025].
- [38] O. D. Z. K. S. V. N. M. K. A. D.-A. C. C. P. Ssentume, ResearchGate, What is the difference between E-Governance and Digital Governance?. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/post/What_is_the_difference_between_E-Governance_and_Digital_Governance#:~:text=What%20is%20the%20difference%20between,defines%20the. [Accessed: 13 MAY 2025].
- [39] R. D. M. G. MIHĂILĂ, SCRD, 2020. [Online]. Available: 2020_OI_SV_ed08_art04_Digitalizarea+administratiei+publice+din+România. [Accessed: 13 MAY 2025].
- [40] OECD, oecd.org, 2023 OECD Digital Government Index 2023. [Online]. Available: https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html#:~:text=Digital%20government%20is%20essential%20to,the%202023%20edition%20of%20the. [Accessed: 13 MAY 2025].
- [41] European Commission (EC) , www.eumonitor.eu, Questions and Answers: Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. [Online]. Available: <https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vlv0g0nbwlmc?ctx=vg9pj7ufwbwe#:~:text=services%20for%20citizens%20and%2082,points%20lower%20for%20business%20services.> [Accessed: 13 MAY 2025].
- [42] Eurostat, ec.europa.eu, E-government and electronic identification, - - 2024. [Online]. Available: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-government_and_electronic_identification#:~:text=The%20European%20Commission%27s%20Digital%20Decade,that%20are%20available%20to%20them. [Accessed: 14 MAY 2025].
- [43] DIGITALEUROPE, DIGITALEUROPE.org, Masters of Digital 2021: Alarming lack of transparency in national COVID recovery spending plan process, 19 01 2021. [Online]. Available: <https://www.digitaleurope.org/news/masters-of-digital-2021-alarming-lack-of-transparency-in-national-covid-recovery-spending-plan-process/#:~:text=,the%20deadline%20for%20submission%2C.> [Accessed: 14 MAY 2025].

[44] S. C. a. R. D. (. Journal, ideas.repec.org, Smart-EDU Hub, Faculty of Public Administration, National University of Political Studies & Public Administration, - - 2025. [Online]. Available: [https://ideas.repec.org/s/pop/journl.html#:~:text=%2A%209,purchase%20in%20the%20stock%20mar ket](https://ideas.repec.org/s/pop/journl.html#:~:text=%2A%209,purchase%20in%20the%20stock%20market). [Accessed: 14 MAY 2025].

[45] wipo, wipo.int, Which economies top the UN E-Government Development Index, 20 04 2023. [Online]. Available: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2023/e-government-development#:~:text=Denmark%2C%20Finland%2C%20the%20Republic%20of,government>. [Accessed: 14 MAY 2025].

[46] R. Mitchell, pulse.internetsociety.org, E-Government Development Index: What's Changed Since 2022, 08 10 2022. [Online]. Available: <https://pulse.internetsociety.org/blog/e-government-development-index-whats-changed-since-2022>. [Accessed: 14 MAY 2025].

[47] European Comission, interoperable-europe.ec.europa.eu,- - 2024. [Online]. Available: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2024-11/PSTW%20-%20AI%20and%20blockchain%20in%20the%20European%20Public%20Sector%202024.pdf> [Accessed: 15 MAY 2025].

[48] sciencedirect.com, Government Information Quarterly, - MAY 2025. [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074JUN24X25000231#:~:text=AI%20adoption%20in%20public%20administration%3A,Kelion%2C%202019%3B%20van%20Zoonen%2C>. [Accessed: 18 MAY 2025].

[49] The Ai oportunity fpr eGovernment in EU, cms.implementconsultinggroup.com, cms.implementconsultinggroup.com, 04 2025. [Online]. Available: <https://cms.implementconsultinggroup.com/media/uploads/articles/2025/The-ai-opportunity-for-egovernment-in-the-eu/The-AI-opportunity-for-eGovernment-in-the-EU.pdf> [Accessed: 18 MAY 2025].

[50] European Comision, digital-strategy.ec.europa.eu, European approach to artificial intelligence, 09 03 2025. [Online]. Available: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-approach-artificial-intelligence#:~:text=The%20Action%20Plan%20focuses%20on,It>. [Accessed: 18 MAY 2025].

[51] idefy.admin, idefy, Estonia's Blockchain-Based Digital Identity System: A Model for the World, 31 10 2023. [Online]. Available: <https://idefy.ai/estonias-blockchain-based-digital-identity-system-a-model-for-the-world/#:~:text=IDefy%20idefy,hash%20of%20every%20eID>. [Accessed: 19 MAY 2025].

[52] M. Bitton, sps.nyu.edu, The Estonian Miracle: E-Estonia and the Future of Digital Infrastructure, 07 11 2022. [Online]. Available: <https://www.sps.nyu.edu/homepage/metaverse/metaverse-blog/the-estonian-miracle-e-estonia-and-the-future-of-digital-infrastructure.html#:~:text=The%20use%20of%20blockchain%20technology,Digital%20Business%20Infrastructure%3A%20With>. [Accessed: 19 MAY 2025].

[53] N. Germundsson, Tandfonline.com, Configuring social assistance: conceptualizations and implications of the adoption of robotic process automation in the Swedish personal social services, 03 11 2024. [Online]. Available: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13691457.2024.2421879?af=R#abstract>. [Accessed: 03 11 2025].

[54] P. Attorney, patentpc.com, Smart city adaptatio rates, 04 JUN 2025. [Online]. Available: <https://patentpc.com/blog/smart-city-adoption-rates-how-many-cities-are-going-digital#:~:text=17.%2070,key%20driver%20for%20smart%20solutions>. [Accessed: 04 JUN 2025].

- [55] F. ZERU, edituracomunicare.ro, - - 2022. [Online]. Available: https://edituracomunicare.ro/pdf/pdf_615.pdf?id=1718553320#:~:text=cre%C2%BAterea%20calit%C3%A3%C3%BEii%20democra%C3%BEiei%20,Garcia%2C%202013%3B%20Mergel%2C%202012. [Accessed: 19 MAY 2025].
- [56] S. Kemp, datareportal.com, Digital 2023: Romania, 13 02 2023. [Online]. Available: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-romania#:~:text=,9%C2%A0percent>. [Accessed: 19 MAY 2025].
- [57] A. P. S. Robert MÜLLER-TÖRÖK, scrd, 2024. [Online]. Available: SCRD-2023-V8-I2+-+nr+2+2024-+final-9-18. [Accessed: 19 MAY 2025].
- [58] C. Dumitrescu, ceeol.com, Digitalization of Public Administration in Romania: The Way Towards Efficiency and Accessibility 2024. [Online]. Available: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1302782#:~:text=Detail%20www,s%29%3A%20Law%20and>. [Accessed: 19 MAY 2025].
- [59] R. Rumbul, research.mysociety.org, The State of Digital Public Engagement, - - 2024. [Online]. Available: <https://research.mysociety.org/html/digital-public-engagement/#top>. [Accessed: 19 MAY 2025].
- [60] N. Urs, SSRN, Folosirea Social Media în Administrația Publică din România. Studiu Pilot (Using Social Media in Romanian Public Institutions. A Pilot Study), 01 03 2015. [Online]. Available: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3044279#:~:text=English%20Abstract%3A%20pilot,is%20yet%20to%20be%20fulfilled. [Accessed: 20 MAY 2025].
- [61] K. S. Al-Omoush, ideas.repec.org, The impact of government use of social media and social media contradictions on trust in government and citizens' attitudes in times of crisis, - - -. [Online]. Available: <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v159y2023ics0148296323001JUN6.html#:~:text=The%20results%20reveal%20a%20positive,in%20government%20and%20citizens%E2%80%99%20attitudes>. [Accessed: 20 MAY 2025].
- [62] Guvernul Romaniei, podca, LEGE nr. 346 din 21 iulie 20JUN, 21 07 20JUN. [Online]. Available: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/73882#:~:text=%2B%C2%A0%20Articolul%201%20,Structurile>. [Accessed: 21 MAY 2025].
- [63] Wikipedia, Wikioedi.ro, Ministerul Apărării Naționale (România) 2024. [Online]. Available: [https://ro.wikipedia.org/wiki/Ministerul_Ap%C4%83r%C4%83rii_Na%C8%9Bionale_\(Rom%C3%A2nia\)#:~:text=Ministerul%20Ap%C4%83r%C4%83rii%20Na%C8%9Bionale%20,a%20%C8%9B%C4%83rii%20%C8%99i%20democra%C8%9Biei%20constitu%C8%9Bionale](https://ro.wikipedia.org/wiki/Ministerul_Ap%C4%83r%C4%83rii_Na%C8%9Bionale_(Rom%C3%A2nia)#:~:text=Ministerul%20Ap%C4%83r%C4%83rii%20Na%C8%9Bionale%20,a%20%C8%9B%C4%83rii%20%C8%99i%20democra%C8%9Biei%20constitu%C8%9Bionale). [Accessed: 21 MAY 2025].
- [64] forbes.ro, Memorandum de înțelegere între MApN și Microsoft România, privind colaborarea în tehnologia informației, securității și apărării cibernetice, 29 03 2023. [Online]. Available: <https://www.forbes.ro/memorandum-de-intelegere-intre-mapn-si-microsoft-romania-privind-colaborarea-in-tehnologia-informatiei-securitatii-si-apararii-cibernetice-321682#:~:text=Ministerul%20Ap%C4%83r%C4%83rii%20Na%C8%9Bionale%20a%20semnat,informa%C8%9Biei%>. [Accessed: 21 MAY 2025].
- [65] Cyber news, Cyber news, The French 'Digital Defence Agency' has been established, - 01 2020. [Online]. Available: <https://incyber.org/en/article/the-french-digital-defence-agency-has-been-established/#:~:text=It%20is%20part%20of%20an,through%20the%20missions%20carried%20out>. [Accessed: 22 MAY 2025].
- [66] Reuters, Reuters, German defence and foreign ministries depart from Elon Musk's X, 15 01 2025. [Online]. Available: <https://www.reuters.com/world/europe/german-defence-foreign-ministries-depart>

elon-musks-x-2025-01-15/#:~:text=told%20a%20regular%20news%20conference. [Accessed: 21 MAY 2025].

[67] M. G. MIHĂILĂ, E-guvernarea, România 2000-2030.,- - 2018. [Online]. Available: 2018_OI_SC_edJUN_art21_E-guvernarea,+România+2000-2030. [Accessed: 22 MAY 2025].

[68] MApN, Directia informare si relatii publice,18 04 2025. [Online]. Available: <https://dirp.mapn.ro/#:~:text=,Activit%C4%83%C5%A3i%20%C5%9Fi%20produse>. [Accessed: 22 MAY 2025].

[69] MApN, Recrutare MApN,04 04 2025. [Online]. Available: <https://www.recrutaremapn.ro/#:~:text=>. [Accessed: 22 MAY 2025].

[70] adr.gov, adr.gov.ro,Gradul de digitalizare a statului român se afla la 21% încă din anul 2020, 19 04 2022. [Online]. Available: <https://www.adr.gov.ro/gradul-de-digitalizare-a-statului-roman-se-afla-la-21-inca-din-anul-2020/#:~:text=P%C3%A2n%C4%83%20%C3%AE%20anul%202030%2C%20gradul,domeniul%20digitaliz%C4%83rrii%20a%20Uniunii%20Europene>. [Accessed: 25 MAY 2025].

[71] economica.net, economica.net,Memorandum de înțelegere între MApN și Microsoft România pentru colaborarea în domeniul tehnologiei informației, 03 28 2023. [Online]. Available: https://www.economica.net/memorandum-de-intelegere-intre-mapn-si-microsoft-romania-pentru-colaborarea-in-domeniul-tehnologiei-informatiei_657873.html#:~:text=Cu%20privire%20la%20semnarea%20acestui,%C5%9Fi%20dezvoltarea%20%C3%AE%20acest%20domeniu. [Accessed: 25 MAY 2025].

[72] N. Urs, researchgate.net,Public institutions in the social media arena: Searching for citizens' attention. Zoom on Romania's particularities, - 03 2022. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/367757737_Public_institutions_in_the_social_media_arena_Searching_for_citizens_attention_Zoom_on_Romania's_particularities#:~:text=Social%20media%20is%20taking%20up,in%20the%20Romanian%20public%20administration. [Accessed: 24 MAY 2025].

[73] Guvernul Romaniei, legislatie.just.ro,INSTRUCȚIUNI din 21 mai 2020, 21 03 2020. [Online]. Available: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocument/228986#:~:text=Ministerul%20Ap%C4%83r%C4%83rrii%20Na%C8%9Bionale%2C%20denumit%20%C3%AE,de%20con%C8%99tientizare%20%C8%99i%20%C3%AE%C8%9Belegere%20a>. [Accessed: 24 MAY 2025].

[74] MApN, armed.mapn.ro,Galeria Video a Ministerului Apărării Naționale, 11 10 2020. [Online]. Available: <https://armed.mapn.ro/category.php?&page=46#:~:text=Filmule%C8%9B%20educativ%20despre%20COVID,de%20medicii%20Spitalului%20Mil>. [Accessed: 25 MAY 2025].

[75] A. BASU, scrd,Engage citizens to smarten city governance, 07 03 2025. [Online]. Available: <https://www.scrd.eu/index.php/scrd/article/view/607#:~:text=surveys%2C%20consultations%20and%20analyses,Implications%3AThe>. [Accessed: 24 MAY 2025].

[76] oecd, oecd,Social Media Use by Governments, 22 12 2024. [Online]. Available: https://www.oecd.org/en/publications/social-media-use-by-governments_5jxrcmghmk0s-en.html#:~:text=a%20survey%20of%20OECD%20governments,guidance%20decision%20makers%3A%20a%20checklist. [Accessed: 24 MAY 2025].

[77] B. Radut, researchgate.net,The Presence of the Ministry of National Defense in the Social Media Space. Analysis of the Official Communication Effort Between the Years 2012-2017, - 07 2018. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/326651304_The_Presence_of_the_Ministry_of_National_D

efense_in_the_Social_Media_Space_Analysis_of_the_Official_Communication_Effort_Between_the_Years_2012-2017. [Accessed: 25 MAY 2025].

[78] F. Lupsa, b365.ro,Ministerele fac legea pe social media. Cum au reușit MAI și MAPN să adune milioane de aprecieri și vizualizări pe internet, MAY 01 2022. [Online]. Available: <https://b365.ro/ministerele-fac-legea-pe-social-media-cum-au-reusit-mai-si-mapn-sa-adune-milioane-de-aprecieri-si-vizualizari-pe-internet-446560/>. [Accessed: 25 MAY 2025].

[79] A. B. D. C. B. Z. Florin, researchgate,Beyond Self-Presentation. An Analysis of the Romanian Governmental Communications on Facebook, - 11 2023. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/375322374_Beyond_Self-Presentation_An_Analysis_of_the_Romanian_Governmental_Communications_on_Facebook#:~:text=insights%20on%20how%20social%20media,go%20beyond%20impression%20management%20and. [Accessed: 25 MAY 2025].

[80] E. NOVĂCESCU, researchgate,THE VISUAL CONSTRUCTION OF THE RESPONSIBILITY TO PROTECT ON THE ROMANIAN ARMED FORCES SOCIAL MEDIA SITES, - 11 2021. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/371234109_THE_VISUAL_CONSTRUCTION_OF_THE_RESPONSIBILITY_TO_PROTECT_ON_THE_ROMANIAN_ARMED_FORCES_SOCIAL_MEDIA_SITES#:~:text=The%20recent%20evolution%20of%20social,The%20main. [Accessed: 26 MAY 2025].

[81] J. V.-A. W. Ahmed, mdpi,Public Engagement with Romanian Government Social Media Accounts during the COVID-19 Pandemic, 26 01 2023. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/3/2372#:~:text=most%20used%20social%20network%20in,According%20to%20the%20National%20Coordination>. [Accessed: 26 MAY 2025].

[82] L. M. Ș. ZAHARIA*, Buletinul Universității Naționale de Apărare Carol I“, - 10 2014. [Online]. Available: [##common.file.namingPattern##](#). [Accessed: 26 MAY 2025].

[83] M. Ionescu, ordinea.ro,NU au început ÎNCORPORĂRILE! Vezi cum răspunde MAPN zvonurilor alarmisteNU au început ÎNCORPORĂRILE! Vezi cum răspunde MAPN zvonurilor alarmiste, 27 03 2025. [Online]. Available: <https://www.ordinea.ro/nu-au-inceput-incorporarile-vezi-cum-raspunde-mapn-zvonurilor-alarmiste#:~:text=%E2%80%9DNU%20au%20%C3%AEnceput%20%C3%8ENCORPOR%C4%82RILE%21%20Reamintim,militar%20pe%20baz%C4%83%20de%20voluntariat>. [Accessed: 27 MAY 2025].

[84] OECD, OECD.ro,Open Government Review of Romania, 07 JUN 2024. [Online]. Available: https://www.oecd.org/en/publications/open-government-review-of-romania_ff20b2d4-en.html#:~:text=,Sensitive%20information%20is. [Accessed: 27 MAY 2025].

[85] J. C. B. P. T. Jaeger, researchgate,Using ICTS to Create a Culture of Transparency: E-Government and Social Media as Openness and Anti-Corruption Tools for Societies, 01 03 2010. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/223369308_Using_ICTS_to_Create_a_Culture_of_Transparency_E-Government_and_Social_Media_as_Openness_and_Anti-Corruption_Tools_for_Societies#:~:text=government%20that%20promotes%20transparency%20and,. [Accessed: 27 MAY 2025].

[86] M. C.-B. ., M. A. F. Vasile Gherheș, pubmed,Public Engagement with Romanian Government Social Media Accounts during the COVID-19 Pandemic, 29 01 2023. [Online]. Available: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36767744/#:~:text=waves%20of%20the%20persuasive%20campaign%2C,This%20study%20offers%20a>. [Accessed: 27 MAY 2025].

[87] M. Andrei-Mihai, SCRD,2025. [Online]. Available: Mititel+Andrei. [Accessed: 27 MAY 2025].

[88] MApN, dirp.mapn,11 MAY 2025. [Online]. Available: https://dirp.mapn.ro/comunicate_presa/#:~:text=Misiunea%20sistemului%20de%20informare%20%C5%9Fi,la%20consolidarea%20credibilit%C4%83%C5%A3ii%20institu%C5%A3iei%20militare. [Accessed: 28 MAY 2025].

[89] R. MÜLLER-TÖRÖK, SCRD,The digital (il)literacy of local and regional politicians and civil servants –An analysis based on recent data from Romania, 16 02 2024. [Online]. Available: <https://www.scrd.eu/index.php/scr/article/view/468#:~:text=In%202021%2F2022%20a%20consortium%20of,questions%20which%20remedies%20are%20considered>. [Accessed: 29 MAY 2025].

[90] C. R. DUMITRU, ceeol,Government/Political systems, Politics and society, Sociology of Politic, 2024. [Online]. Available: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=13330MAY#:~:text=Summary%2FAbstract%3A%20%20This%20study%20examines,communication%2C%20the%20study%20integrates%20the>. [Accessed: 30 MAY 2025].

[91] F. Z. D. C. B. A. BÂRGĂOANU, rtas,30 10 2023. [Online]. Available: <https://rtas.ro/tras/index.php/tras/article/viewFile/754/752#:~:text=Platform%20affordances%20enable%20public%20authorities,Previous%20studies%20stressed%20the>. [Accessed: 29 MAY 2025].

[92] R. A. Roxana, jopaf.com,2024. [Online]. Available: https://www.jopaf.com/uploads/issue31/SOCIAL_MEDIA_COMMUNICATION_OF_MUNICIPALITIES_IN_ROMANIA_FOSTERING_GOVERNMENT_PUBLIC_RELATIONS.pdf [Accessed: 30 MAY 2025].

[93] U.S departament of defence, defense.gov. [Online]. Available: <https://www.defense.gov/social-media-policy/#:~:text=Official%20Social%20Media%20at%20the,Department%20of%20Defense>. [Accessed: 31 MAY 2025].

[94] M. H. E.-K. O. C. Wagnsson, cogitatiopress,EU Armed Forces' Use of Social Media in Areas of Deployment, 16 02 2016. [Online]. Available: <https://www.cogitatiopress.com/mediaandcommunication/article/view/336#:~:text=EU%20states%2C%20including%20several%20smaller,good%20way%20for%20marketing%20purposes>. [Accessed: 31 MAY 2025].

[95] Urban Europe Policy Brief, urbaneurope,Policy recommendations for government use of. [Online]. Available: <https://jpi-urbaneurope.eu/wp-content/uploads/2018/11/Policy-Brief-SmartGov-171215-1.pdf>. [Accessed: 31 MAY 2025].

[96] oecd, oecd,2022. [Online]. Available: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/good-practice-principles-for-public-communication-responses-to-mis-and-disinformation_e047ea9c/6d141b44-en.pdf. [Accessed: 01 JUN 2025].

[97] NATO, nato.int,03 02 2025. [Online]. Available: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_219728.htm#:~:text=,recognise%20and%20resist%20information%20threats. [Accessed: 02 JUN 2025].

[98] D. C. B. C. I. I. M.-C. ABRUDAN, academia.edu,ONLINE COMMUNICATION AND PR IN ROMANIAN PUBLIC ADMINISTRATION.THE CASE STUDY OF PUBLIC , 2016. [Online]. Available: https://www.academia.edu/68113581/Online_Communication_And_PR_in_Romanian_Public_Administration_The_Case_Study_of_Public_Institutions_From_Transylvania. [Accessed: 02 JUN 2025].

- [99] G.-C. S. a.-E. M. Rodica Pripoaie *ORCID, mdpi.com, Post-Pandemic Exploratory Analysis of the Romanian Public Administration Digitalization Level in Comparison to the Most Digitally Developed States of the European Union, MAY 04 2024. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2071-1111/16/11/4652#:~:text=In%20the%20last%20years%2C%20the,more%20digitally%20developed%20European%20states>. [Accessed: 03 JUN 2025].
- [100] C. Vrabie, Artificial Intelligence Promises to Public Organizations and Smart Cities., *Digital Transformation. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol. 465, 8 12 2022.
- [101] V. Baltac, Smart cities—A view of societal aspects, *Smart Cities*, vol. 2, no. 4, 2019.
- [102] C. Vrabie, E-Government 3.0: An AI Model to Use for Enhanced Local Democracies, *Sustainability*, 2023.
- [103] M. Tegmark, Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence, Penguin books, 2017.
- [104] K. Całus, Digitisation in Romania accelerates during the pandemic, 22 09 2021. [Online]. Available: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2021-09-22/digitisation-romania-accelerates-during-pandemic#:~:text=interest%20in%20the%20digitisation%20process,to%20use%20public%20digital%20services>. [Accessed: 01 MAY 2025].
- [105] P. f. P. Service, Partnership for Public Service Blog, Building trust in the federal government: Using social media to engage youth, 12 03 2024. [Online]. Available: Building trust in the federal government: Using social media to engage youth. [Accessed: 02 MAY 2025].
- [106] Grigore-Teodor SAMOILĂ, Implementation of digital reforms in public administration through efficient management of intelligent systems, 2025. [Online]. Available: Implementation+of+digital. [Accessed: 02 MAY 2025].

