

4 VIITORURI ALE MUNCII ÎN ROMÂNIA

SCENARIILE ȘI COMPETENȚELE PENTRU NAVIGAREA INCERTITUDINII



2030

CUPRINS



CUVÂNT ÎNAINTE	2
SUMAR EXECUTIV	3
1. INTRODUCERE	5
2. METODOLOGIE	6
3. PATRU VIITORURI ALE MUNCII	8
PRIMĂVARA CO-PILOT	11
VARA SUPERPUTERILOR	18
TOAMNA INERȚIEI	26
IARNA DIGITALĂ	34
4. IMPLICAȚII PENTRU COMPANII	42
5. ZECE COMPETENȚE PENTRU 2030	48
6. CUM TE PREGĂTEȘTI AZI	56
DESPRE AUTOR	58
SURSE ȘI BIBLIOGRAFIE	59

Autor: Raluca Păduraru, Strategic AI & Foresight Partner, Upvance Global
Framework: Natural Foresight Framework®

CUVÂNT ÎNAINTE



Acest raport a pornit dintr-o frustrare.

De aproape 3 ani lucrez cu profesioniști și companii din România pe teme legate de inteligența artificială și viitorul muncii. Am facilitat sute de ore de workshop-uri, am vorbit cu manageri din toate industriile, am citit și interpretat rapoarte globale despre transformarea pieței muncii.

Și de fiecare dată m-a lovit același decalaj: rapoartele sunt scrise pentru economii cu 40% adopție AI. Noi suntem la 5%.

România nu apare în aceste rapoarte.

Sau, dacă apare, e o linie într-un tabel comparativ al Uniunii Europene, de obicei pe ultimul loc. Nu există un document serios, ancorat în date, care să exploreze ce înseamnă concret viitorul muncii pentru un contabil din Brașov, un operator din Sibiu, un antreprenor din Timișoara sau un absolvent din Iași.

Acest raport încearcă să fie acel document.

Am ales să construiesc scenarii, pentru că nimeni nu știe dacă AI-ul va avansa exponențial sau incremental în următorii ani. Nimeni nu știe dacă România va absorbi fondurile europene sau le va pierde. Nimeni nu știe dacă diaspora se va întoarce sau va continua să plece. Ce putem face e să explorăm ce s-ar întâmpla în fiecare combinație de posibilități și să ne pregătim.

Cele 4 scenarii din acest raport nu au fost construite la birou. Au fost informate de 2 exerciții de foresight participativ, în total peste 100 de participanți români (Better Futures Romania & Inov'Up), de luni de cercetare, de conversații cu lideri de companii și de experiența directă a sute de workshop-uri cu oameni care privesc zilnic cu teamă spre întrebarea: *ce fac ca să rămân relevant?*

Răspunsul scurt e învață, adaptează-te, nu aștepta pe nimeni să o facă pentru tine.

Răspunsul lung e acest raport.

Sper ca el să fie util ca instrument de gândire pentru lideri care iau decizii de investiții, pentru profesioniști care își construiesc cariera, pentru educatori care proiectează programe educaționale și pentru oricine refuză să accepte că viitorul ni se întâmplă.

Viitorul se construiește. Iar construcția începe cu deciziile pe care fiecare dintre noi le ia azi.

Raluca Păduraru Aprilie 2026, București

SUMAR EXECUTIV

România se află la o răscruce.

Convergența a cinci forțe transformativ redefiniște fundamental piața muncii:

1. avansul accelerat al inteligenței artificiale,
2. contracția demografică acută,
3. tranziția verde europeană,
4. restructurarea lanțurilor valorice globale
5. și deficitul cronic de competențe digitale

Acest raport folosește metodologia **Natural Foresight® Framework**, alături de analiza scenariilor din raportul **World Economic Forum** "Four Futures for Jobs in the New Economy", pentru a construi 4 viitoruri ale muncii în România anului 2030. Scenariile sunt generate de intersecția a 2 incertitudini:

- **ritmul avansului tehnologic**
- **adaptabilitatea capitalului uman**

PATRU VIITORURI ALTERNATIVE

PRIMĂVARA CO-PILOT

(AVANS TEHNOLOGIC INCREMENTAL × ADAPTABILITATE EXTINSĂ A CAPITALULUI UMAN)

Progresul tehnologic e gradual, iar România și-a pregătit forța de muncă. Echipele om-AI redefinesc munca. Productivitatea crește constant. Meseriile tehnice trec printr-o renaștere. IMM-urile adoptă AI treptat.

Inegalitățile geografice persistă, iar efortul cognitiv al adaptării generează o criză a sănătății mintale.

E un scenariu care poate deveni probabil cu condiția unor investiții în formare profesională.

TOAMNA INERTȚIEI

(AVANS TEHNOLOGIC INCREMENTAL × ADAPTABILITATE LIMITATĂ A CAPITALULUI UMAN)

Nici revoluție tehnologică, nici reformă a competențelor. Economia funcționează dar nu prosperă. Salariile stagnează. Tinerii pleacă. IMM-urile rămân nedigitalizate.

Fondurile europene sunt absorbite parțial, iar vulnerabilitatea cibernetică crește. România pierde teren față de vecinii din CEE care au investit în formare și inovare.

E cel mai insidios scenariu: mediocritatea confortabilă se instalează ca normalitate.

VARA SUPERPUTERILOR

(AVANS TEHNOLOGIC EXPONENȚIAL × ADAPTABILITATE EXTINSĂ A CAPITALULUI UMAN)

Avansul tehnologic rapid întâlnește o forță de muncă pregătită. Productivitatea explodează. Ocupații noi apar la o viteză fără precedent. IMM-urile agile (*Era șoriceilor*) înlocuiesc structurile corporatiste rigide.

România devine exportator de produse AI și servicii de nișă, dar ritmul e epuizant, noile forme de inegalitate (orchestratori vs. orchestrați) se instalează, și burnout-ul devine epidemic.

E scenariul aspirațional.

IARNA DIGITALĂ

(AVANS TEHNOLOGIC EXPONENȚIAL × ADAPTABILITATE LIMITATĂ A CAPITALULUI UMAN)

Tehnologia avansează mai repede decât poate absorbi forța de muncă. Automatizarea lovește în centrul avantajului competitiv al României: munca de complexitate medie. Sectorul automotive pierde peste 150.000 de locuri de muncă. Centrele BPO se contractă cu 40-45%. IMM-urile falimentează în cascadă. Elita prosperă; restul se confruntă cu irelevanță.

E scenariul de risc maxim.

SUMAR EXECUTIV

ELEMENTELE COMUNE TUTUROR SCENARIILOR

Indiferent de viitorul care se materializează, 5 realități traversează toate scenariile:

- contracția demografică (sub 18,5 milioane locuitori, TFR 1,6),
- presiunea pe sănătatea mintală,
- creșterea valorii meseriilor tehnice,
- necesitatea securității cibernetice ca igienă de bază,
- performanța IMM-urilor (majoritatea companiilor active în România, care au un aport semnificativ în PIB) va decide dacă România reușește sau eșuează tranziția.

10 COMPETENȚE RELEVANTE ÎN ORICE SCENARIU

Analiza cross-scenariu identifică existența a 10 competențe care rămân relevante indiferent de viitorul care se va materializa în România:

1. applied AI-fluency,
2. discernământ și gândire critică,
3. comunicare complexă,
4. adaptabilitate,
5. meta-învățare,
6. colaborare hibridă om-AI,
7. securitate digitală,
8. competențe antreprenoriale,
9. inteligență emoțională
10. și gândire anticipativă.

Fiecare dintre ele este definită concret în acest raport, alături de prim pași acționabili imediat.

ACȚIONEAZĂ AZI

Raportul propune strategii *no-regret* pentru lideri (precum: realizarea unui audit de expunere la automatizare, alinierea tehnologiilor cu talentele disponibile, investiția în formare ca infrastructură, reziliența cibernetică, diversificarea liniilor și modelelor de business) și pentru profesioniști dornici de a se dezvolta în această nouă ecuație a muncii (de exemplu: AI fluency, 5% din timp investit în învățare, conturarea unui portofoliu de competențe, realizarea de planuri B, tactici de protecție a sănătății mintale).

Viitorul muncii în România nu e predestinat.

Fiecare aspect care va contura viitorul este, de fapt, modelat de deciziile pe care le luăm azi, ca indivizi, ca organizații, ca societate.

Tomai din acest motiv, prezentul raport nu are pretenția de a emite predicții. Autorul își propune ca prin acest mijloc să ofere un cadru de gândire pentru a susține oamenii și organizațiile să acționeze informat, indiferent de scenariul (sau combinația de scenarii) care urmează a se materializa.

INTRODUCERE

CONTEXTUL: ROMÂNIA LA PUNCTUL DE INFLEXIUNE

România anului 2026 se află la confluența mai multor forțe transformative simultane. Modelul economic care a susținut creșterea din ultimele două decenii, adică arbitrajul costurilor salariale, outsourcing-ul de servicii, producția industrială de complexitate medie, și-a epuizat resursele.

Cifrele arată că doar 5,2% din companiile românești cu peste 10 angajați utilizează inteligență artificială (Eurostat, 2025), ceea ce ne plasează pe ultimul loc în Uniunea Europeană. Doar 27,7% din populație deține competențe digitale elementare (DESI, 2025), tot ultimul loc. Cheltuielile cu R&D reprezintă 0,46% din PIB, sub Bulgaria (0,77%), sub Polonia (1,4%), sub Cehia (2,0%). Populația a scăzut și ea într-un context în care rata fertilității este de 1,65 copii per femeie și peste 4 milioane de români trăiesc în diaspora.

Dar povestea nu e doar despre deficite. Simultan, România a înregistrat cea mai mare creștere din Europa Centrală și de Est a proiectelor de investiții străine directe (+57% în 2024, conform EY Attractiveness Survey), cu un profil nou: capital-intensiv, orientat spre tehnologie, nu spre forță de muncă ieftină. Salariul mediu pe economie a crescut cu 8,3% într-un singur an (2024), iar startup-uri românești born global au atras finanțări record (Dexory: 165M USD, Druid: 31M USD). 56% din companiile IT derulează activ programe de reskilling intern (ANIS, 2025). 82.000 de profesioniști educați din diaspora s-au repatriat în 2023.

România e, simultan, pe ultimul loc și în avangardă. Această tensiune între inerție și dinamism, între vulnerabilitate și potențial, e materia primă a scenariilor din acest raport.

DE CE AM ALES O ABORDARE PE BAZĂ DE SCENARII

Predicțiile sunt inutile în acest mediu de incertitudine profundă. Nimeni nu poate spune cu certitudine dacă AI-ul va avansa incremental sau exponențial în următorii 4 ani, dacă România va reuși să absoarbă fondurile PNRR sau le va pierde, dacă diaspora se va întoarce sau dacă exportul de talente va accelera.

Scenariile conturează viitoruri alternative plauzibile, fiecare ancorat în forțe reale care acționează deja azi. Scopul lor e să ajute decidenții (lideri de companii, profesioniști, factori de politici publice) să identifice acțiunile care adaugă valoare indiferent de viitorul care se materializează.

CE OFERĂ ACEST RAPORT

- Patru scenarii pentru viitorul muncii în România la orizontul 2030, construite pe intersecția a 2 incertitudini.
- Un tabel de indicatori direcționali per scenariu, adaptat realității românești.
- O analiză a implicațiilor pentru companii, cu focus pe IMM-uri.
- 10 competențe validate cross-scenariu, definite concret și acționabile imediat.
- Strategii *no-regret* pentru lideri și profesioniști.

PENTRU CINE E SCRIS

- Pentru liderii de companii din România (în special IMM-uri) care trebuie să ia decizii de investiție în tehnologie și talent într-un mediu volatil.
- Pentru profesioniștii care vor să-și construiască o carieră rezilientă.
- Pentru factorii de politici publice și educaționali care proiectează programele de formare de mâine.
- Pentru oricine vrea să gândească sistematic despre viitorul muncii.

FRAMEWORK: NATURAL FORESIGHT®

Acest raport utilizează Natural Foresight® Framework, o metodologie de foresight strategic dezvoltată de TFSX, care folosește arhetipuri sezoniere ca lentilă narativă pentru explorarea viitorurilor alternative. Cele patru anotimpuri (iarnă, primăvară, vară, toamnă) corespund unor dinamici sistemice distincte (haos și dezintegrare, expansiune și creștere, transformare și salt, constrângere și declin) și permit o explorare rezonantă a scenariilor, complementară analizei tehnice.

STRUCTURA SCENARIILOR: MATRICE 2×2

Scenariile sunt generate de intersecția a două incertitudini critice (*driving forces*), selectate pe baza relevanței lor pentru piața muncii din România:

Axa verticală: Ritmul avansului tehnologic (incremental ← → exponențial)

Măsoară impactul efectiv resimțit pe piața muncii din România, nu progresul global al AI-ului. AI-ul poate avansa exponențial la nivel mondial, dar dacă economia românească absoarbe schimbarea lent, impactul local rămâne incremental. Această distincție este extrem de importantă pentru relevanța scenariilor.

Axa orizontală: Adaptabilitatea capitalului uman (limitată ← → extinsă)

Capturează capacitatea forței de muncă și a sistemelor de educație și formare din România de a se pregăti pentru o economie transformată de AI. Include competențe digitale, participare la formare continuă, mobilitate profesională, brain drain/ brain gain și calitatea sistemului educațional.

LIMITĂRI

Acest raport se bazează pe cercetare aprofundată și pe datele extrase din cele două exerciții de foresight participativ. Nu include date primare din sondaje proprii.

Datele comparative CEE sunt incomplete pe unii indicatori, iar scenariile sunt construcții analitice, al căror scop este explorarea implicațiilor, nu estimarea probabilităților.

AUTORI ȘI CONTRIBUITORI

Autor: Raluca Păduraru, Strategic AI & Foresight Partner, Upvance Global | Certified Foresight Practitioner | Fondator AIResponsabil.ro | Co-fondator al Better Futures Romania

Exerciții participative: ~30 participanți, eveniment Better Futures Romania, martie 2026.
~70 participanți, eveniment Inov'Up, martie 2026.

Cercetare aprofundată și analiză: Realizată cu asistența instrumentelor de deep research AI (Gemini 3.1, Claude Opus 4.6).

SURSE DE DATE

Scenariile sunt ancorate în date empirice din surse primare și secundare:

Date statistice

Eurostat (DESI, adopție AI, productivitate, R&D), INS (salarii, demografie, piața muncii), ANOFM (locuri vacante), Comisia Europeană (PNRR, deficit bugetar, Digital Decade Country Report).

Rapoarte sectoriale

ANIS (industria IT), ABSL (business services), ACAROM (automotive), EY (ISD, Responsible AI), Revolut Business (adopție tehnologică), ManpowerGroup și Randstad (Generația Z), DNSC (securitate cibernetică).

Rapoarte internaționale

WEF "Four Futures for Jobs in the New Economy" (Decembrie 2025), WEF "Future of Jobs Report" (2025), OECD, ILO, McKinsey, PwC Global AI Jobs Barometer, ING.

Date comparative CEE

Eurostat, EY, Erste Group, EUROPEUM, CELSI, German Marshall Fund, rapoarte guvernamentale din Polonia (NAVOICA, PO WER), Cehia (Just Transition) și Ungaria (educație adulți).

Input calitativ

Exercițiu de foresight participativ cu aproximativ 30 de profesioniști (în cadrul inițiativei Better Futures Romania), care a explorat viitorurile muncii pe axe de incertitudine diferite de acest raport (prosperitate economică × procentaj joburi noi).

Exercițiu de foresight participativ cu aproximativ 70 de studenți, care a explorat viitorurile muncii pe aceleași axe de incertitudine din acest raport. Insight-urile din aceste 2 exerciții au informat narațiunile scenariilor.

Cercetare aprofundată

Două runde de scanare de mediu (environmental scan) realizate în colaborare cu instrumente de deep research AI, pe 6 direcții:

- piața muncii,
- adopție AI,
- educație și formare,
- semnale slabe,
- sectoare critice,
- context macroeconomic.

A doua rundă a vizat specific semnale de oportunitate, comparații CEE granulare și modele de succes regionale.

PATRU VIITORURI ALE MUNCII

MATRICEA 2×2 ȘI CELE 4 SCENARII



PATRU VIITORURI ALE MUNCII

MAPAREA ARHETIPURILOR NATURAL FORESIGHT FRAMEWORK® PE CELE 4 SCENARII PREZENTATE ÎN RAPORT

Arhetipul Natural Foresight	Arhetipul natural reprezentat	Scenariul din raportul actual	Descrierea pe scurt
IARNA	Haos, colaps, dezintegrare	Iarna digitală	Tehnologia avansează, oamenii rămân în urmă
TOAMNA	Constrângere, declin, stagnare	Toamna inerției	Nici tehnologia, nici oamenii nu avansează suficient
PRIMĂVARA	Expansiune, creștere, continuitate	Primăvara co-pilot	Progres gradual, echipe om-AI, adaptare
VARA	Transformare, salt, optimism	Vara superputerilor	Breakthrough tehnologic și forță de muncă pregătită

PRIMĂVARA CO-PILOT

AVANS TEHNOLOGIC INCREMENTAL × ADAPTABILITATE EXTINSĂ A CAPITALULUI UMAN



PRIMĂVARA CO-PILOT

Progresul tehnologic e constant, dar previzibil. România a folosit această fereastră de oportunitate pentru a-și pregăti forța de muncă. AI-ul nu a înlocuit oamenii, ci le-a potențat competențele. Echipele om-AI redefinesc modul în care se lucrează, iar țara trece de la arbitrajul costurilor la arbitrajul competențelor.

CONTEXT: CE S-A ÎNTÂMPLAT ÎNTRE 2026 ȘI 2030

Promisiunile euforice ale inteligenței artificiale generative din perioada 2023-2025 s-au temperat. Bulele speculative s-au spart în 2026-2027, evaluările companiilor AI s-au corectat sever, iar finanțarea cercetării de frontieră s-a concentrat în mâinile a câtorva actori majori. Modelele s-au îmbunătățit constant și au devenit gradual mai precise, mai ieftine, mai accesibile, dar nu au adus saltul radical spre AGI (artificial general intelligence) pe care piețele îl anticipaseră. AI-ul agentic funcționează, dar în domenii foarte clar delimitate, precum: automatizare de procese, asistență în luarea deciziilor, generare de conținut. Autonomia instrumentelor rămâne limitată la sarcini bine definite.

Între timp, presiunea demografică nu a cedat. România a coborât la sub 18,5 milioane de locuitori în 2030, cu o rată a fertilității de 1,6 copii per femeie și o vârstă mediană de 47 de ani. Populația activă s-a contractat cu aproximativ 400.000 de persoane față de 2025. Paradoxal, tocmai această criză demografică a funcționat ca un catalizator: din cauza lipsei de forță de muncă companiile și statul au fost nevoiți să investească în creșterea productivității și în recalificarea angajaților existenți.

România a profitat de ritmul previzibil al avansului tehnologic. Presiunea combinată a crizei demografice, a eliminării facilităților fiscale IT (2025), a contracției din industria automotive și a directivelor europene de digitalizare a forțat un răspuns sistemic. Guvernul a absorbit peste 70% din fondurile PNRR destinate transformării digitale și a replicat, adaptat la context, modelul francez de finanțare directă a cetățeanului prin *conturi individuale de învățare* (learning wallets). Companiile locale, confruntate cu creșterea așteptărilor cu privire la salarii și cu evaporarea avantajului de cost, au investit masiv în productivitate prin augmentare, nu prin automatizare masivă.

Piața muncii din România din 2030 e recognoscibilă, dar restructurată din interior. Majoritatea ocupațiilor din 2025 există în continuare, dar activitățile desfășurate s-au transformat. De exemplu, un analist financiar care în 2025 își petrecea 60% din timp compilând date și 40% interpretându-le, acum petrece 20% validând output-ul instrumentelor AI și 80% în analiză, context și decizie.

Sarcinile administrative, standardizate și analitice de bază au fost absorbite treptat de instrumente AI integrate în fluxurile de lucru. Procesul nu a fost brusc, ci s-a întins pe 3-4 ani, ceea ce a permis adaptarea oamenilor și workflow-urilor la noua realitate. Departamentele de suport clienți din centrele de servicii din București și Cluj s-au transformat din centre de volum în centre de excepție: AI-ul gestionează 70-80% din interacțiunile de rutină, iar operatorii umani intervin pe cazurile complexe, emoționale sau ambigue.

Mobilitatea profesională a crescut. Programele de reskilling au permis tranziții care în 2025 păreau imposibile: operatori din fabricile de cablaje auto din Sibiu au fost recalificați în tehnicieni de mentenanță pentru linii semi-automatizate; funcționari din administrația publică au migrat spre roluri de analiză de date în primării digitalizate. Procesul e încă incomplet și inegal: orașele mari au absorbit schimbarea mai rapid decât mediul rural, dar direcția e clară.

Meseriile tehnice (instalatori, electricieni, tehnicieni HVAC) au trecut printr-o renaștere. Automatizarea nu le-a putut atinge, deoarece complexitatea fizică a mediului din România le protejează. Dar aceste meserii au suferit și ele transformări și au devenit mai sofisticate: un instalator din 2030 lucrează cu aplicații de diagnosticare predictivă și are un venit comparabil cu al unui programator mid-level din 2025, mai ales dacă este serios și consecvent.

Pe piața muncii apar roluri noi, precum: specialiști în configurarea și supervizarea agenților AI (*AI workflow designers*), auditori de bias algoritmic, consultanți de tranziție profesională, manageri de echipe hibride om-AI (*team orchestrators*). Aproximativ 10-12% din pozițiile active în 2030 nu existau în forma actuală în 2025.



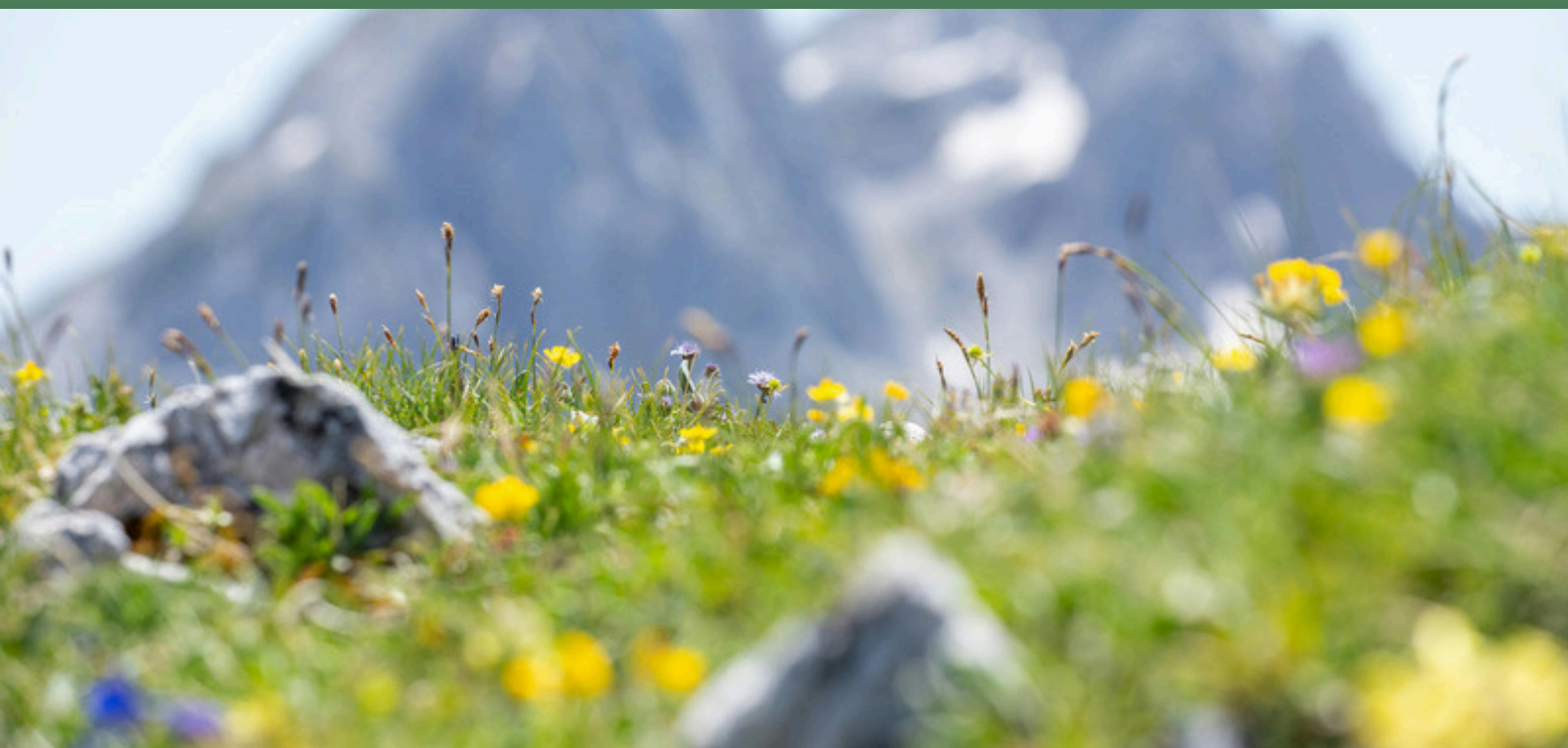
Economia României a ieșit din stagnarea și declinul perioadei 2025-2027 (când creșterea PIB-ului real a coborât sub 1%) și a revenit la un ritm de 3-3.5% anual, susținut de 3 piloni: productivitatea augmentată de AI, investițiile străine cu profil capital-intensiv și cererea internă alimentată de creșterea salariilor reale.

Productivitatea muncii a crescut constant, depășind media UE ajustată la PPS. Creșterea nu a venit din reducerea forței de muncă, ci din amplificarea output-ului per angajat. O echipă de 5 persoane augmentată de instrumente AI livrează în 2030 cât livra o echipă de 8-10 în 2025.

Investițiile străine directe au continuat trendul inițiat în 2024 (+57% proiecte noi), dar cu un profil schimbat: mai puțină asamblare manuală, mai multă producție avansată, centre de date, facilități de R&D. Fiecare proiect creează mai puține locuri de muncă, dar mai bine plătite. Schemele de ajutor de stat au diversificat baza industrială: aeronautică, farmaceutică, materiale avansate.

Sectorul IT, după șocul din 2025, s-a reconfigurat. Companiile care supraviețuiau din *bodyshopping* au fost eliminate de piață. Cele rămase vând arhitectură software, servicii de securitate cibernetică, soluții verticale de AI. Adică produse cu marje de profit net superioare. Industria e mai mică numeric, dar mai valoroasă.

Deficitul bugetar rămâne o vulnerabilitate. Consolidarea fiscală a redus deficitul de la -8.4% la aproximativ -4%, dar prin combinația de taxe mai mari și eficientizare a cheltuielilor, nu prin creșterea veniturilor fiscale propriu-zise. Această tensiune fiscală limitează capacitatea statului de a investi în infrastructură și programe sociale.



Comaniile din România s-au reorganizat în jurul unor fluxuri de lucru modulare, augmentate de AI. Procesele standardizate sunt gestionate de agenți AI, cu operatori umani în roluri de supraveghere și intervenție.

Automotive-ul a trecut prin tranziția cea mai dureroasă, dar a supraviețuit parțial. Fabricile de cablaje clasice s-au închis (procesul început în 2025 cu Continental și SEBN s-a extins). Cele care au supraviețuit s-au reorientat spre componente pentru vehicule electrice, baterii și software auto, după modelul ceh de *Just Transition*. Dacia/Renault a lansat producția de vehicule electrice accesibile la Mioveni, ancorând un nou lanț de furnizori. Chiar și așa, volumul de locuri de muncă din industria auto a scăzut cu aproximativ 25-30% față de 2025.

Agricultura a absorbit tehnologia la o viteză neașteptată. Startup-urile agritech au devenit furnizori pentru fermele medii și mari. Dronele agricole și sistemele IoT de monitorizare a solului sunt standard pe exploatațile de peste 100 hectare. Au apărut meserii noi în mediul rural: operatori de drone, analiști de date agronomice, tehnicieni de întreținere a echipamentelor autonome.

Industria de business services (280.000 angajați în 2025) s-a bifurcat: centrele de volum s-au contractat (entry-level eliminat de AI), dar centrele de excelență s-au extins în consultanță financiară și juridică augmentată de AI și management de proiecte transfrontaliere.

IMM-urile, coloana vertebrală a economiei românești, au absorbit AI-ul lent dar constant. De exemplu, o firmă de contabilitate din Brașov cu 12 angajați care în 2025 procesa manual dosarele a 200 de clienți, folosește acum instrumente AI pentru reconcilierii, generare de declarații și alerte de neconformitate. Aceași echipă deservește 500 de clienți, cu marje duble. Proprietarul a redistribuit oamenii spre consultanță fiscală și relație cu clientul. Tiparul se repetă în mii de IMM-uri: contabilitate, consultanță, servicii juridice, marketing, arhitectură.

Tranziția verde a generat un val de activitate economică nouă. România, cu 44% din PNRR alocat tranziției verzi (aproximativ 12,5 miliarde EUR) și cu 2,5 miliarde EUR din Fondul pentru Tranziție Justă, a investit în renovarea energetică a clădirilor, energie regenerabilă și transport sustenabil. Valea Jiului, fostul bastion al cărbunelui, a devenit un caz-pilot de reconversie: foști mineri recalificați în tehnicieni de energie regenerabilă și industrii digitale. Hub-urile logistice verzi (modelul Dedeman-Turda cu 4,1 MWp fotovoltaic) s-au multiplicat. *Green jobs* au apărut în sectoare neașteptate: auditori de sustenabilitate, consultanți de economie circulară, tehnicieni de stații de încărcare EV, specialiști în agricultura regenerativă.

Securitatea cibernetică a devenit un sector economic în sine. Atacurile masive din 2025 au fost un semnal de alarmă. Transpunerea directivei NIS2 prin Legea 124/2025 a obligat zeci de mii de entități, de la spitale la primării, să angajeze responsabili de securitate cibernetică și să implementeze măsuri concrete. Iași s-a profilat ca hub regional de cybersecurity, cu programe universitare dedicate și un cluster de firme specializate.

Inegalitatea s-a reconfigurat. Prăpastia extremă din 2025 (13.000 lei salariu net în petrol/IT vs. 3.500 lei în HoReCa/ textile) s-a redus ușor la mijloc, dar s-a adâncit la capete.

Câștigătorii sunt profesioniștii care au îmbrățișat augmentarea, cei care lucrează eficient cu instrumente AI, indiferent de domeniu. Un contabil augmentat de AI câștigă mai mult în 2030 decât câștiga un programator junior în 2025. Meșteșugarii tehnici (electricieni, instalatori) care și-au integrat instrumente digitale se situează confortabil în partea superioară a clasei de mijloc.

Perdanții sunt lucrătorii care execută sarcini de rutină și care au ales să nu participe la programe de recalificare. De exemplu, operatorii de backoffice, asistenții administrativi, funcționarii publici de nivel inferior. Programele de reskilling i-au atins pe mulți, dar nu pe toți. Mediul rural profund și orașele mici fără universitate rămân insule de inadaptare.

Polarizarea generațională s-a estompat parțial. Generația Z, nativă digital, s-a integrat rapid în noile modele de lucru (portofoliu de proiecte, gig economy matură, freelancing structurat). Profesioniștii de peste 50 de ani care au trecut prin programe de reconversie s-au adaptat mai bine decât se anticipa, deoarece programele de mentorat intergenerațional (*reverse mentoring*) s-au dovedit eficiente.

Diaspora a contribuit semnificativ. Fluxul de repatriați inițiat în 2023 (82.000 persoane educate) s-a menținut și amplificat. Aceștia au adus capital, contacte globale și o cultură managerială diferită. Impactul e vizibil în orașe din urbanul mare, precum Iași, Brașov, sau Timișoara, unde s-au creat micro-ecosisteme de inovație alimentate de cei întorși din diaspora.

Sănătatea mintală rămâne o tensiune universală. Chiar și în acest scenariu relativ pozitiv, efortul cognitiv al adaptării continue, ritmul schimbării și presiunea de a rămâne relevant generează valuri de anxietate și epuizare. Cererea pentru servicii de consiliere și coaching a explodat.



CADRU LEGISLATIV ȘI REGLEMENTARE

Directiva UE 2024/2831 a fost transpusă în 2027, restructurând *gig economy*-ul. Platformele s-au adaptat prin modele hibride: o parte din colaboratori sunt angajați cu normă redusă, restul lucrează prin cooperative digitale. S-a creat o formulă nouă, specifică pieței românești. Serviciile s-au scumpit, dar s-au formalizat.

România a implementat conturile individuale de învățare în 2028, inspirate de modelul francez *Compte Personnel de Formation* (CPF) și finanțate din PNRR. Fiecare cetățean activ pe piața muncii primește un credit anual de 500 EUR pentru formare profesională, utilizabil pe platforme acreditate. Spre deosebire de programele anterioare, mecanismul a funcționat pentru că a pus decizia în mâna individului. Formările finanțate conduc obligatoriu la micro-certificări recunoscute de stat și de angajatori, ceea ce elimină circuitul absurd al cursurilor pe care angajații le făceau doar ca să bifeze o activitate anterior. Marile companii (Banca Transilvania, Dedeman, eMAG) au creat alianțe cu universitățile pentru co-proiectarea unor curricule actualizate semestrial. UBB Cluj și Politehnica București au lansat programe de *nano-diplome* (programe pe termen scurt, de 3-6 luni) în parteneriat cu industria, care obțin rate de angajare post-absolvire de peste 80%.

Ca urmare, participarea adulților la educație a crescut de la sub 10% la aproximativ 18-20% în 2030.

Administrația publică a trecut printr-o reformă incrementală, dar reală. Platforma digitală unică de interacțiune cu statul (lansată cu fonduri PNRR) a eliminat 60% din deplasările fizice la ghișeu. Administrațiile locale au început să recruteze analiști de date și specialiști în servicii digitale. ANFP (Agenția Națională a Funcționarilor Publici) a introdus programe obligatorii de competențe digitale pentru funcționari, cu evaluări anuale. Procesul e departe de a fi complet și birocrăția profundă rezistă, dar direcția e vizibilă. Primăriile din orașele mari (Cluj, Iași, Timișoara, Oradea) au devenit laborare de inovație în guvernare locală, cu servicii publice digitalizate la standarde europene.

Standardele AI variază. UE a implementat AI Act, dar aplicarea e neuniformă. România, ca de obicei, a transpus regulamentul cu întârziere. Companiile mari respectă normele europene, de vreme ce IMM-urile operează într-o zonă gri de utilizare neformalizată a instrumentelor AI.

Politicile de imigrație s-au relaxat parțial. Lipsa fizică de forță de muncă în construcții, logistică și agricultură a forțat simplificarea procedurilor pentru lucrători non-UE. Tensiunile sociale legate de imigrație există, dar sunt mai scăzute decât în alte scenarii, deoarece economia funcționează, locurile de muncă bune există, iar sentimentul general e de progres, chiar dacă modest.



SINTEZĂ CUM SE SIMTE VIAȚA ÎN PRIMĂVARA CO-PILOT

În acest scenariu, un profesionist român din 2030 lucrează diferit față de 2025. Folosește instrumente AI zilnic, ca pe utilaje obișnuite, așa cum folosea Excel în 2015. Își schimbă rolul o dată la 3-4 ani și de multe ori schimbă și industria odată cu rolul. Are mai multă autonomie în alegerea modului de lucru și câștigă mai bine, dar muncește mai intens cognitiv.

E un viitor fără revoluții spectaculoase, dar cu o acumulare constantă de transformări. România nu a făcut *leapfrogging*, dar nu a rămas nici în urmă. S-a integrat, pas cu pas, într-o economie europeană care ea însăși avansează gradual.

Tensiunile rămân: deficitul fiscal, inegalitatea geografică, presiunea demografică, anxietatea adaptării continue. Dar dinamica e pozitivă.

Primăvara nu promite un salt spre o vară a abundenței, însă promite că iarna nu va mai veni.



VARA SUPERPUTERILOR

AVANS TEHNOLOGIC EXPONENȚIAL × ADAPTABILITATE EXTINSĂ A CAPITALULUI UMAN



VARA SUPERPUTERILOR

AI-ul a avansat mai repede decât anticipa oricine. Dar România, printr-o convergență de factori (diaspora repatriată, reforme educaționale curajoase, o generație nativă digital intrată pe piață) era pregătită. Productivitatea a explodat. Au apărut ocupații noi la o viteză fără precedent. Totul se mișcă rapid, inclusiv anxietatea.

CONTEXT: CE S-A ÎNTÂMPLAT ÎNTRE 2026 ȘI 2030

Recalibrarea din 2026-2027 a pieței AI a fost scurtă. O serie de progrese în raționamentul complex, în AI agentic și în robotica coordonată prin modele de limbaj a schimbat fundamentul economic al automatizării. Până în 2028, costul rulării unui agent AI capabil să gestioneze un proces de business end-to-end a scăzut sub costul anual al unui angajat entry-level din România. Agenții AI execută sarcini, în timp ce multe dintre organizații caută răspunsul la o întrebare tentantă: unde mai avem nevoie de oameni?

România a întâmpinat acest val dintr-o poziție neașteptat de solidă, în ciuda unei realități demografice severe. Trei factori au contat decisiv.

Primul factor ține de o masă critică de profesioniști AI-ready, formată prin convergența mai multor mecanisme. Conturile individuale de învățare (inspirate de CPF-ul francez) au pus 500 EUR anual în mâna fiecărui cetățean activ pentru formare acreditată. Universitățile au lansat nano-diplome (3-6 luni) co-proiectate cu industria, cu actualizare semestrială. Micro-certificările recunoscute de stat au înlocuit diplomele lungi și rigide ca monedă de acces pe piața muncii. Programul Generația Tech (Digital Nation) s-a scalat la nivel național cu finanțare PNRR. Marile companii (Banca Transilvania, eMAG, UiPath) au creat academii interne deschise către comunitățile locale. Participarea adulților la educație continuă a trecut de 25%, față de sub 10% în 2025.

Al doilea este o infuzie continuă de competențe și capital din diaspora. Fluxul de repatriați inițiat în 2023 s-a amplificat, atingând peste 100.000 de profesioniști educați anual care s-au întors în România până în 2029.

Al treilea factor ține de eliminarea facilităților fiscale din IT din 2025. Acestea au funcționat, paradoxal, ca un vaccin: au forțat companiile să migreze de la *bodyshopping* la produse proprii și servicii de nișă, și au pregătit structural piața pentru economia agenților.

Piața muncii din România din 2030 e greu de recunoscut față de cea din 2025. Aproximativ 20-25% din pozițiile active au un profil care nu exista în urmă cu 5 ani. Restul s-au transformat substanțial din perspectiva activităților concrete, chiar dacă titulatura a rămas similară.

Restructurarea a fost profundă și rapidă. Sarcinile administrative, contabile de rutină, de introducere date, suport clienți și programare de bază au fost preluate aproape integral de agenți AI. Centrele BPO din București, Iași, Cluj, sau Craiova și-au redus personalul de volum cu 40-50%, dar au creat simultan departamente noi: supervizare agenți, audit algoritmic, design de workflow-uri autonome, management al excepțiilor complexe.

O serie de noi ocupații domină piața. De exemplu, se dezvoltă roluri de orchestratori de agenți AI (profesioniști care coordonează portofolii de 10-50 de agenți specializați), de designeri de procese augmentate, de consultanți de etică algoritmică, sau de arhitecți de ecosisteme om-mașină. În agricultura inteligentă, ferma digitală e operată de echipe de 3-5 specialiști care supervizează zeci de drone, senzori IoT și sisteme de irigare autonomă pe sute de hectare.

Meseriile tehnice au explodat în valoare. Un electrician certificat pentru infrastructură de încărcare vehicule electrice câștigă în 2030 cât un manager de proiect corporate. Tehnicienii de mentenanță a liniilor robotizate din automotive au unul dintre cele mai căutate profile de pe piață. Paradoxul deceniului stă în cât de mult contribuie digitalizarea economiei la creșterea valorii mâinilor pricepute care întrețin infrastructura fizică.

Economia pe bază de portofolii (*gig economy*) s-a maturizat. După șocul directivei UE din 2027, a apărut un model hibrid românesc: cooperative digitale de freelanceri care oferă protecție socială colectivă, dar păstrează flexibilitatea. Profilul tipic al unui astfel de freelancer e un profesionist cu portofoliu de 3-4 proiecte la care lucrează simultan, chiar și în 2-3 țări diferite din spațiul economic european. Contractul pe perioadă nedeterminată nu a dispărut, dar a devenit mai rar, rezervat doar pentru roluri considerate pivotale în organizații.



Economia României crește cu 4-5% anual, cel mai rapid ritm susținut din ultimul deceniu. Motorul e productivitatea muncii și output-ul per oră lucrată depășește semnificativ media UE, fiind propulsat de integrarea profundă a AI-ului în fluxurile de lucru din toate sectoarele.

Investițiile străine directe au continuat transformarea inițiată în 2024. România atrage acum centre de R&D, nu fabrici de asamblare. Giganți tech globali au deschis laboratoare de dezvoltare AI la București și Cluj, atrași de combinația unică dintre profile de ingineri talentați, costuri sub Europa de Vest, fus orar compatibil și o infrastructură digitală performantă.

Sectorul IT s-a reinventat complet. Companiile care au supraviețuit filtrul din 2025-2027 vând acum produse proprii pe piața europeană și din Orientul Mijlociu: soluții verticale de AI pentru retail, fintech, agritech, healthtech. România a început să reproducă, la scară mai mică, modelul polonez din gaming și a tranzitat de la a forma executanți de comenzi la creatori de proprietate intelectuală. Primii unicorni post-tranziție au apărut.

Startup-urile born global (Dexory, Druid și generația care le-a urmat) au creat un efect de antrenare: fiecare scale-up atrage talent, investitori și furnizori locali și generează ecosisteme de inovație incrementală. Efectul e vizibil și în afara axei București-Cluj: Iași, Timișoara, Craiova și Brașov au dezvoltat clustere de specializare (cybersecurity la Iași, mobility tech la Brașov, agritech la Craiova și Timișoara).

Deficitul bugetar s-a redus la -3%, ajutat de creșterea bazei fiscale (mai multe companii profitabile, salarii mai mari, mai puțini bani pleacă spre economia subterană). Dar cheltuielile sociale rămân sub presiune: reconversia profesioniștilor din industriile care s-au contractat cere investiții publice constante.



Workflow-urile s-au restructurat complet. Companiile operează cu nuclee umane reduse, augmentate de rețele de agenți AI specializați. Un departament de contabilitate care în 2025 avea 15 persoane funcționează acum cu 4 oameni și 11 agenți AI dedicați.

Automotive-ul a trecut prin cea mai dramatică transformare. Fabricile de cablaje clasice au dispărut. În locul lor, Dacia/Renault și noii furnizori produc vehicule electrice accesibile (segmentul sub 20.000 EUR), cu un lanț de valoare complet nou: baterii, software de bord, sisteme de asistență la conducere. Locurile de muncă din ecosistemul auto au scăzut cu 35-40%, dar cele rămase cer competențe diferite și sunt plătite semnificativ mai bine.

Agricultura inteligentă a devenit un sector de export. Platformele românești de management agricol bazat pe AI sunt utilizate în Balcani, Moldova și Ucraina. USAMV București și Cluj au devenit centre de excelență în agritech, cu programe care atrag studenți din toată regiunea.

Industria de business services s-a bifurcat definitiv. Centrele de volum au dispărut. Ce a rămas sunt Centre de Excelență (CoE), adică hub-uri de consultanță financiară complexă, analiză juridică transfrontalieră și management de proiecte tehnologice, unde un consultant augmentat de AI livrează cât livra o echipă întreagă în 2025.

Retailul și logistica au fost reconfigurate de combinația e-commerce, livrare semi-autonomă & hub-uri logistice verzi (modelul Dedeman de la Turda, replicat). Locurile de muncă din depozite au scăzut, dar au apărut roluri noi: coordonatori de flotă autonomă, specialiști în optimizare de rute bazată pe AI, sau tehnicienii de întreținere sisteme autonome.

IMM-urile sunt marii câștigători ai acestui scenariu. Accesul la instrumente AI ieftine a democratizat capacități care în 2025 erau rezervate corporațiilor. O agenție de design din Timișoara cu 8 oameni concurează acum cu firme de 50 din Vest, folosind AI generativ pentru prototipare rapidă și randare. Un producător de mobilă artizanală din Mureș și-a triplat exporturile după ce a integrat AI în optimizarea lanțului de aprovizionare. Tiparul e omniprezent: IMM-uri agile care, cu echipe mici augmentate de AI, ating rezultate imposibile anterior. Un participant la exercițiul Better Futures Romania numea asta *Era șoriceilor*. e un ecosistem de ocupații noi.

Tranziția verde a devenit un motor economic major. Cele 12,5 miliarde EUR din PNRR dedicate tranziției verzi, completate de Fondul pentru Tranziție Justă (2,5 miliarde EUR pentru România) și de Social Climate Fund (din 2026), au finanțat o reconfigurare a infrastructurii energetice. România a capitalizat pe potențialul său în energie regenerabilă: parcuri eoliene în Dobrogea, fotovoltaic la scară mare în Câmpia de Vest, hidrogen verde în proiecte-pilot la Galați. Valea Jiului a finalizat tranziția de la cărbune la energie curată și turism regenerativ. Agricultură regenerativă, economia circulară și logistica verde au creat, fiecare, câte un ecosistem de ocupații noi.

Securitatea cibernetică a explodat ca sector. Lecțiile dure din 2025 (atacurile asupra Apele Române, Complexul Energetic Oltenia, breșa Orange) combinate cu intrarea în vigoare a NIS2 (Legea 124/2025) au creat o cerere masivă de specialiști. Hub-ul de cybersecurity din Iași exportă servicii în toată Europa de Est.

Companiile românești de securitate cibernetică au dezvoltat produse proprii de detecție bazate pe AI, un segment cu creștere de peste 30% anual.

Administrația publică, surprinzător, a urmat tendința. Presiunea fiscală (deficit redus la -3%), cerințele PNRR și competiția între primării au generat o reformă incrementală a serviciilor publice. Platforma digitală unică a eliminat majoritatea interacțiunilor fizice cu statul pentru proceduri standard. Orașe precum Cluj, Oradea, Iași și Sibiu au implementat platforme de guvernare participativă cu componente AI (chatboți pentru servicii publice, analiză predictivă a nevoilor comunităților). ANFP a introdus evaluări obligatorii de competențe digitale. E departe de o administrație de top european, dar e o administrație funcțională.

INEGALITATE ȘI POLARIZARE

Vechea prăpastie (IT vs. HoReCa) s-a redus parțial: meseriile tehnice și agricultura inteligentă au ridicat semnificativ veniturile din segmente anterior slab plătite. Dar a apărut o nouă linie de fractură, între cei care orchestrează AI-ul și cei care sunt orchestrați de el.

La vârf, o clasă de superlucrători (profesioniști care combină expertiză de domeniu cu fluentă AI) câștigă venituri comparabile cu piețele vest-europene. Premiul salarial pentru competențele AI s-a dublat față de 2025. Orchestratorii de agenți AI, arhitecții de sisteme autonome și consultanții de strategie augmentată formează o elită economică nouă.

La bază, lucrătorii din sarcinile absorbite de AI care nu au reușit tranziția se confruntă cu un paradox: economia crește, dar piața nu mai are loc pentru ceea ce știu ei să facă. Programele de reskilling i-au acoperit pe mulți, dar aproximativ 10-15% din forța de muncă activă rămâne vulnerabilă structural, în special lucrătorii de peste 55 de ani din urbanul mic și rural.

Polarizarea geografică s-a redus. Orașe precum Iași, Brașov, Timișoara au atras investiții și talent suficient pentru a deveni poli de creștere autonomi. Orașele mici fără universitate și fără conectivitate digitală solidă rămân periferia economiei.

Diaspora repatriată a injectat o cultură managerială diferită. Companiile fondate de cei întorși din diaspora operează cu structuri plate, transparență salarială, flexibilitate maximă. Asta a creat o tensiune culturală vizibilă cu managementul tradițional românesc. Cu toate acestea, pe net, a ridicat standardul.

Sănătatea mintală e paradoxul acestui scenariu. Economia merge bine. Salariile cresc. Oportunitățile există. Dar ritmul schimbării e epuizant. Presiunea de a te reinventa permanent, de a rămâne relevant într-o piață care se mișcă mai repede decât orice generație anterioară a experimentat, generează un val de burnout și anxietate existențială.

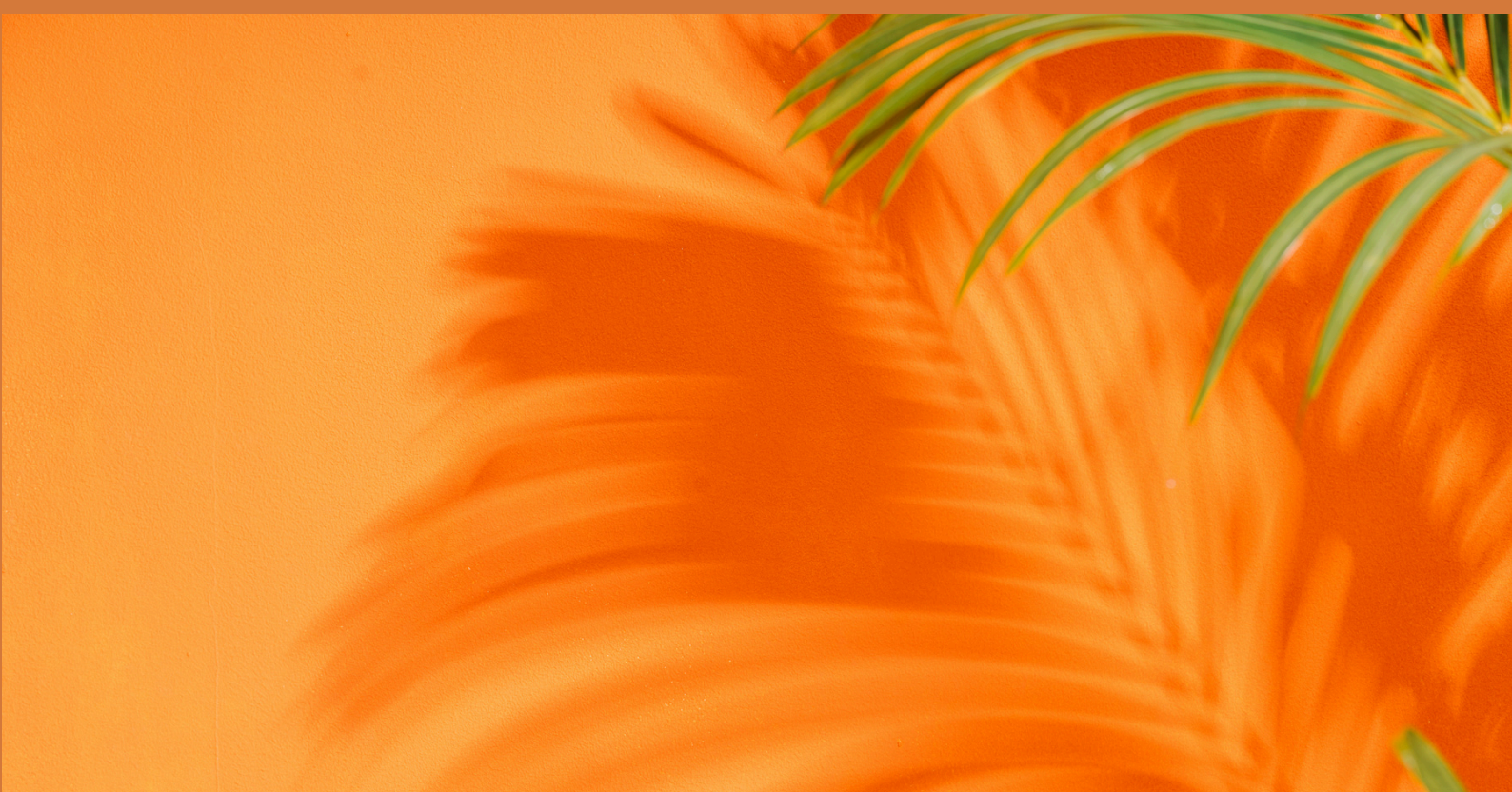
AI Act-ul european e în vigoare, dar implementarea practică variază enorm. România l-a transpus cu un an de întârziere. Companiile mari (bănci, telecom, automotive) respectă regulile; ecosistemul de startup-uri și IMM-uri operează într-o zonă gri funcțională, în care folosesc AI masiv, documentează minim.

Gig economy-ul s-a maturizat complet post-directiva din 2027. Cooperativele digitale românești au devenit un model studiat la nivel european, o formulă care combină protecție socială cu flexibilitate, fără a ucide inovația.

Politica de imigrație s-a liberalizat substanțial. România atrage acum activ talent tehnic din Asia Centrală, Africa de Nord și Asia de Sud-Est, prin programe de tip *tech visa* inspirate din modelele estoniene și portugheze. Comunitățile de imigranți calificați din București și Cluj sunt în creștere. Tensiuni sociale există, dar sunt gestionate: economia în creștere funcționează ca amortizor.

Guvernul a lansat în 2029 o Strategie Națională pentru Economia Agenților, un document ambițios care propune cadrul de reglementare pentru agenții AI autonomi în administrația publică, sănătate și educație. Implementarea e abia la început, dar semnalul e important: statul recunoaște oficial că economia a trecut într-o fază nouă.

Dezbaterea despre *taxa pe roboți* sau *dividendul AI* e activă în Parlamentul European. România nu a implementat nimic concret, dar presiunea socială crește: dacă productivitatea crește dar locurile de muncă scad în anumite sectoare, cum se redistribuie valoarea creată?



SINTEZĂ

CUM SE SIMTE VIAȚA ÎN VARA SUPERPUTERILOR

În acest scenariu, un profesionist român din 2030 are o putere individuală fără precedent. Cu instrumentele AI disponibile, poate lansa un produs, gestiona un proiect complex sau analiza un portofoliu de investiții cu resurse pe care acum 5 ani doar o echipă întreagă le avea. Accesul la competență s-a democratizat radical.

Dar această putere vine cu un cost: o responsabilitate enormă de auto-direcționare. Nimeni nu îți mai spune ce carieră să urmezi, ce skill-uri să înveți, când să te reinventezi. Sistemul educațional oferă instrumente, piața oferă oportunități, AI-ul oferă leverage, dar decizia, direcția și disciplina sunt exclusiv ale tale.

E o vară luminoasă, dar intensă. Oamenii au mai multă libertate decât orice generație anterioară. Au mai multă putere productivă. Au acces la mai multe oportunități. Dar ritmul nu iartă și problematica sănătății mintale plutește deasupra acestui viitor: cât de repede poate merge vara asta înainte să se transforme în caniculă?



TOAMNA INERTIEI

AVANS TEHNOLOGIC INCREMENTAL × ADAPTABILITATE LIMITATĂ A CAPITALULUI UMAN



TOAMNA INTERȚIEI

Nici revoluție tehnologică, nici reformă a competențelor. România continuă pe traiectoria pe care se afla deja, un progres anemic, insuficient pentru a schimba rezultatele ecuației. Economia funcționează, dar nu prosperă. Piața muncii nu se prăbușește, dar se erodează lent, ca o clădire pe care nimeni nu o mai repară.

CONTEXT: CE S-A ÎNTÂMPLAT ÎNTRE 2026 ȘI 2030

Proiecțiile apocaliptice despre AI nu s-au materializat. Bula speculativă din 2024-2025 a spart-o la jumătatea lui 2026, valuațiile s-au corectat cu 40-60%, iar investițiile în cercetarea de frontieră s-au contractat. Modelele AI continuă să se îmbunătățească (sunt mai rapide, mai ieftine, mai fiabile) dar fără breakthroughs dramatice. Agenții AI funcționează bine pe sarcini izolate, dar autonomia end-to-end rămâne fragilă și costisitoare. Automatizarea avansează, dar pe verticale specifice, nu pe orizontală.

România nu a profitat de această fereastră de respiro. Presiunea demografică a continuat și fiecare an aduce aproximativ 80.000 de persoane mai puțin în populația activă. Dar spre deosebire de scenariile pozitive, această presiune nu a generat o reacție adaptativă, a fost absorbită de inerție.

Fondurile PNRR destinate transformării digitale au fost absorbite în proporție de sub 50%, blocate de birocrație, litigii de achiziții publice și lipsa capacității instituționale de implementare. Programele de reskilling finanțate din bani europeni au funcționat pe hârtie, rapoarte impecabile, indicatori atinși, dar impactul a fost marginal. Cursurile livrate nu corespundeau nevoilor pieței. Certificatele obținute nu au fost recunoscute de angajatori.

Eliminarea facilităților fiscale IT din 2025 nu a generat efectul darwinian sperat. Companiile puternice au supraviețuit, cele slabe au dat faliment, iar cele dispărute nu au fost înlocuite de un val de inovatori. Piața s-a contractat, și cu ea și efectul de antrenare pe care sectorul IT îl avea asupra ecosistemului de servicii din marile orașe. Brain drain-ul a continuat la ritmul obișnuit, greu de cuantificat exact, dar vizibil în fiecare generație de absolvenți.

Piața muncii din 2030 arată remarcabil de similar cu cea din 2025. Aceasta e, de fapt, problema.

Ocupațiile nu au dispărut în masă, AI-ul incremental nu a avut forța necesară pentru asta. Dar au fost erodate pe interior. Sarcinile de rutină din fiecare rol au fost parțial preluate de instrumente AI generice (asistenți de email, generatoare de rapoarte, chatboți de suport), reducând volumul de muncă per angajat fără a elimina poziția în sine.

Astfel, companiile mențin aceleași structuri organizatorice, dar cu mai puțini oameni pe fiecare nivel. Reducerile se fac prin neînlocuirea celor care pleacă, nu prin concedieri masive.

Rolurile entry-level s-au contractat sever. Tendința semnalată de ANIS în 2025 (31% din restructurări vizând juniori) s-a generalizat la toate sectoarele. Companiile preferă un senior augmentat de AI în locul a trei juniori neasistați. Consecința e o criză silențioasă a experienței: dacă tinerii nu sunt angajați ca să învețe, pipeline-ul de competențe se usucă. Peste 5 ani, piața va descoperi că nu mai are de unde recruta profesioniști cu experiență medie.

Meseriile tehnice au crescut în cerere, dar nu și-au schimbat profilul fundamental. Un electrician din 2030 câștigă mai bine decât unul din 2025, dar folosește aceleași unelte. Digitalizarea meseriilor a rămas superficială (o aplicație de programare, poate un instrument de diagnosticare) fără integrarea profundă de AI care ar fi crescut productivitatea.

Economia pe bază de portofolii (*gig economy*) a supraviețuit directivei UE din 2027, dar într-o formă diminuată. Costurile mai mari i-au scos din piață pe operatorii mici. Platformele mari s-au adaptat prin automatizare parțială (livrări semi-autonome în orașele mari) și și-au redus nevoia de livratori umani. Tinerii care se bazuau pe *gig work* ca plasă de siguranță au pierdut și această opțiune.



Economia României crește cu 1.5-2% anual. Adică, suficient cât să evite recesiunea oficială, insuficient cât să absoarbă presiunile demografice și fiscale. E un ritm care menține aparența de normalitate, dar erodează substanța.

Consolidarea fiscală a dominat politica economică a întregii perioade. Deficitul bugetar a fost redus de la -8.4% la -5%, dar prin tăieri de cheltuieli și creșteri de taxe, nu prin creșterea veniturilor din activitate economică productivă. TVA-ul a crescut. Contribuțiile sociale au crescut. Impozitul pe venit a devenit progresiv. Fiecare ajustare fiscală a făcut angajarea mai scumpă, împingând companiile fie spre automatizare selectivă, fie spre economia informală.

Salariile au stagnat și deși creșterile nominale au continuat, inflația le-a anulat sistematic. Puterea de cumpărare din 2030 e aproximativ la nivelul din 2024. Pentru un angajat pe salariul median, asta înseamnă 6 ani pierduți.

Investițiile străine au continuat, dar selectiv. Investitorii sofisticăți au migrat spre Polonia și Cehia, unde ecosistemul de competențe e mai robust. România atrage în continuare investiții în producție de complexitate medie și logistică, exact segmentele care oferă cele mai puține perspective de creștere salarială pe termen lung.

Productivitatea a stagnat. Fără adoptarea semnificativă a instrumentelor AI (rata a urcat de la 5.2% la aproximativ 10-12%, dar sub media UE de 35%) și fără forță de muncă recalificată, output-ul per oră lucrată a crescut marginal. România a pierdut avantajul de cost fără a-l câștiga pe cel de productivitate.



Workflow-urile din companiile românești s-au digitalizat parțial, dar nu s-au restructurat. Companiile au implementat instrumentele AI cele mai accesibile, dar nu au redesenat procesele în jurul lor. AI-ul a fost aplicat ca un strat cosmetic peste structuri vechi, ceea ce literatura numește *paving the cow paths*.

Automotive-ul a parcurs cea mai dificilă tranziție, cu rezultate mixte. Fabricile de cablaje clasice s-au închis. Dacia/Renault a lansat producția de vehicule electrice, dar lanțul de furnizori locali nu a reușit să pivoteze suficient de rapid. România produce vehicule electrice, dar importă componentele critice (baterii, software). Valoarea adăugată locală e mai mică decât în era motoarelor termice.

Industria de business services s-a stabilizat la un nivel inferior. Din cele 280.000 de locuri de muncă din 2025, au rămas aproximativ 200.000. Rolurile de volum au dispărut, dar centrele de excelență nu s-au dezvoltat la scara necesară pentru a compensa. Clujul și Bucureștiul au pierdut o parte din dinamismul economic pe care aceste centre îl generau.

Agricultura a absorbit tehnologia lent și neuniform. Fermele mari și-au achiziționat echipamente moderne (drone, sisteme IoT), dar fermele mici și medii, care reprezintă marea majoritate a suprafeței agricole, nu au avut capitalul necesar. Liceele agricole nu și-au schimbat curricula. Startup-urile agritech românești există, dar nu au scalat. Piața internă e fragmentată, iar exportul necesită competențe de *growth* pe care ecosistemul nu le are.

IMM-urile, peste 99% din companiile din România și 50% din PIB, au rămas în mare parte neafectate de transformarea digitală. O firmă tipică de producție de mobilă din Bistrița-Năsăud cu 35 de angajați funcționează în 2030 aproape identic cu 2025: aceleași procese manuale, aceleași instrumente, aceleași marje mici. Proprietarul a auzit de AI, poate a testat un chatbot, dar nu a integrat nimic în fluxul de lucru. Lipsa competențelor digitale, costul perceput al schimbării și absența unui ecosistem de suport (consultanți, integratori accesibili) mențin IMM-urile în analog. Cu alte cuvinte, deoarece coloana vertebrală a economiei nu se transformă, cifrele macro rămân mediocre indiferent ce fac enclavele de excelență.

Tranziția verde a fost o altă oportunitate ratată. Din cele 12,5 miliarde EUR alocate prin PNRR, o parte semnificativă a fost returnată sau absorbită în proiecte cu impact marginal. IMM-urile, care constituie 50% din PIB dar al căror acces la finanțare verde e aproape inexistent, au fost excluse practic din tranziție. Valea Jiului a primit fonduri din Just Transition Fund (158 milioane EUR), dar reconversia foștilor mineri avansează lent. Lipsesc formatorii, infrastructura și, mai ales, perspectiva unor locuri de muncă viabile. România își ratează potențialul în energie regenerabilă (eolian, solar, hidrogen), fiind depășită de Polonia și Cehia.

Securitatea cibernetică e o vulnerabilitate critică în acest scenariu. NIS2 a fost transpusă în lege, dar aplicarea e de fațadă: DNSC nu are suficienți specialiști pentru inspecții, iar zecile de mii de entități obligate să se conformeze lipsesc de personal calificat. Lipsa de personal specializat în securitate cibernetică rămâne principalul risc, conform raportului DNSC 2024.

Piața muncii în formă de clepsidră, identificată în datele din 2025 (54% locuri vacante pentru necalificați, 6.7% pentru studii superioare), s-a consolidat.

La vârf, o elită restrânsă de profesioniști cu competențe AI și experiență internațională câștigă salarii aliniate la piața europeană. Mulți dintre ei lucrează remote pentru companii din exterior și contribuie la economia locală prin consum, dar nu prin transfer de competențe. Sunt prezenți fizic în România, dar integrați economic în alte piețe.

La bază, o masă largă de angajați în roluri de productivitate scăzută (servicii, retail, construcții, agricultură tradițională) cu salarii care abia țin pasul cu inflația. Aceștia nu au fost concediați de AI, dar nici nu au beneficiat de pe urma lui. Sunt spectatorii transformării.

La mijloc, clasa medie profesională (contabili, resurse umane, marketing, middle management) e stoarsă din ambele direcții. AI-ul le erodează sarcinile de rutină, companiile le cer competențe noi pe care nu le au, iar programele de reskilling nu le oferă ce au nevoie. Aceasta e zona de maximă frustrare și anxietate.

Brain drain-ul a continuat selectiv. Nu un exod masiv, ci o pierdere constantă, picătură cu picătură, a celor mai buni din fiecare generație. Efectul cumulat pe 5 ani e devastator: echipele din companiile românești au tot mai puțini oameni capabili să implementeze schimbarea, ceea ce perpetuează inerția.

Repatrierea din diaspora a fost sub așteptări. Fără o economie în creștere vizibilă, fără un ecosistem de startup-uri vibrant și fără reforme instituționale, cei plecați nu au avut un motiv suficient de puternic să se întoarcă. Cei 82.000 de repatriați din 2023 au fost un vârf, nu un trend.

Sănătatea mintală: anxietatea din acest scenariu nu vine din ritmul schimbării (ca în Vara), ci din stagnare. E sentimentul de irelevanță pe care participanții de la Better Futures l-au anticipat: "Cât de relevant ești? Cum faci să rămâi relevant?" Când economia nu se mișcă, dar tu simți că lumea din jur o ia înainte, frustrarea e profundă și cronică. Nu e panică — e resemnare.



Directiva UE pe gig economy a fost transpusă cu întârziere (2028 în loc de 2027). Implementarea e inegală: platformele mari respectă regulile, însă piața informală de muncă flexibilă a crescut ca alternativă nereglementată.

European AI Act a fost transpus formal, dar monitorizarea e minimă.

Lipsa de expertiză în instituțiile publice face ca regulamentul să existe pe hârtie, fără a-ți arăta efectele în realitate. De facto, atât companiile private cât și instituțiile statului, operează în regim de auto-reglementare.

PNRR-ul a expirat cu o absorbție de aproximativ 45-50%.

Fondurile neutilizate au fost returnate sau realocate. România a pierdut cea mai mare oportunitate de finanțare a tranziției digitale din istoria sa. Statul nu are resurse proprii pentru programe de reskilling la scară, iar bugetul e consumat pe consolidarea fiscală, pensii și sănătate.

Politicile de pe piața muncii au oscilat.

Au existat tentative de implementare a conturilor de învățare individuale, dar s-au limitat la formule de tip pilot, cu alocări bugetare insuficiente.

Formarea profesională rămâne responsabilitatea individului sau a angajatorului, iar angajatorul, confruntat cu marje de profit mult comprimate, investește minim.

Politica de imigrație s-a relaxat din necesitate, deoarece industrii întregi precum construcțiile, agricultura, sau HoReCa depind de lucrători non-UE, însă nu au fost integrate coerent, ceea ce a dus la polarizarea societății.

Comunitățile de imigranți cresc numeric, dar rămân izolate economic în segmentele de bază ale pieței.



SINTEZĂ

CUM SE SIMTE VIAȚA ÎN TOAMNA INTERȚIEI

În acest scenariu, un profesionist român din 2030, trăiește într-un prezent permanent. Știe că lucrurile ar trebui să se schimbe, vede cum se schimbă în alte țări, dar în jurul lui ritmul e lent, previzibil, oarecum confortabil. Confortul e însă înșelător. În acest caz, e confortul celor care nu înțeleg că terenul de sub ei se erodează.

Jobul există. Salariul vine. Dar nu crește. Oportunitățile noi apar rar și foarte rar. Tinerii pleacă, iar cei rămași se adaptează la un orizont restrâns, își ajustează așteptările în jos și învață să trăiască cu sentimentul că altundeva e mai bine.

Toamna Inerției nu e un dezastru.

E ceva mai greu de suportat: o mediocritate confortabilă care se instalează ca normalitate. Peisajul e frumos, dar frunzele cad. Și nimeni nu plantează copaci noi.



IARNA DIGITALĂ

AVANS TEHNOLOGIC EXPONENȚIAL × ADAPTABILITATE LIMITATĂ A CAPITALULUI UMAN



IARNA DIGITALĂ

Tehnologia a avansat mai repede decât a anticipat oricine. Forța de muncă din România nu a ținut pasul. Automatizarea a lovit exact în centrul avantajului competitiv al țării, munca de complexitate medie, iar sistemele de educație, formare și protecție socială nu au avut nici timpul, nici capacitatea să amortizeze șocul.

CONTEXT: CE S-A ÎNTÂMPLAT ÎNTRE 2026 ȘI 2030

Recalibrarea din 2026 a pieței AI a durat mai puțin de un an. O serie de progrese convergente în raționamentul complex, în agenți AI capabili să se auto-coordoneze și în robotică ghidată de modele de limbaj a reluat cursa investițiilor cu o intensitate și mai mare. Până în 2028, costul unui agent AI capabil să gestioneze procese de business complexe a scăzut sub pragul de rentabilitate al angajatului mediu din Europa Centrală și de Est. Bariera economică a automatizării s-a evaporat.

Pentru companiile multinaționale cu operațiuni în România, un agent AI care procesează facturi, gestionează corespondența cu furnizorii și generează rapoarte financiare costă o fracțiune din salariul anual al unui specialist contabil din București, funcționează 24/7 și nu cere concediu.

România nu era pregătită pentru acest scenariu. Fondurile PNRR pentru digitalizare au fost absorbite în proporție de sub 40%, pierdute în birocrăție și proiecte-fantomă. Programele de reskilling au existat strict pe hârtie: indicatorii formali au fost atinși, rapoartele depuse la Bruxelles, dar impactul pe piața muncii a fost inexistent. Cursurile livrate erau deconectate de nevoile angajatorilor, iar certificatele obținute nu valorau nimic în fața recrutorilor.

Sistemul educațional nu s-a reformat. Universitățile de top (UBB, UPB) au produs în continuare câteva mii de ingineri excelenți, care au fost absorbiți imediat de piața globală, remote sau fizic. Restul sistemului a continuat să livreze absolvenți cu competențe redundante într-o economie care nu mai avea nevoie de ele.

Pe acest fond, criza demografică a atins masa critică. România a coborât la sub 18,3 milioane de locuitori, cel mai scăzut nivel din istoria modernă. Rata fertilității a scăzut la 1,55 copii per femeie. Vârsta mediană a depășit 47 de ani. Fiecare an scoate aproximativ 80.000-100.000 de persoane din populația activă, prin pensionare și emigrare. Ne uităm la o piață care se micșorează fizic în timp ce sarcinile pe care le cere se transformă radical. Lipsa acută de forță de muncă în sectoarele de bază (construcții, agricultură, sănătate) a devenit cronică și a forțat importul masiv de lucrători non-UE.

Piața muncii din România din 2030 e un teritoriu fracturat. Două lumi coexistă, aproape fără punct de contact.

Prima lume e formată din enclavele de productivitate înaltă. Multinaționalele, startup-urile born global și o mână de companii românești inovatoare operează cu echipe reduse de profesioniști excelenți, augmentați de rețele dense de agenți AI. Un centru de servicii financiare din București care în 2025 avea 800 de angajați funcționează acum cu 200 de oameni și un strat de automatizare care gestionează 75% din volum. Cei 200 rămași sunt arhitecți de procese, auditori de excepții și manageri de relații complexe cu clienții. Câștigă excelent și sunt sub presiune permanentă.

A doua lume este formată din marea majoritate a oamenilor. Sute de mii de profesioniști din funcțiunile absorbite de automatizare (contabilitate de rutină, suport clienți, administrație, programare de bază, operare linii de producție) s-au trezit într-o piață care nu le mai oferă ceea ce știu ei să facă. Reconversia profesională la scară nu a funcționat. Alternativele sunt limitate: gig work precar (după ce directiva UE a scumpit platformele, piața informală a explodat), muncă în construcții sau logistică (dacă există rezistența fizică), sau inactivitate.

Rolurile entry-level au dispărut aproape complet în sectoarele expuse. Criza pe care ANIS o semnala în 2025 (31% din restructurări vizând juniori) s-a transformat în realitate de zi-cu-zi. Proaspeții absolvenți concurează cu agenți AI care scriu cod, redactează documente juridice și analizează date mai rapid, mai ieftin și fără pauze. Căile tradiționale de intrare în profesie, adică angajarea ca junior, ucenicia informală, sau creșterea graduală, s-au rupt. Cei care reușesc să intre pe piață o fac prin rețele personale, proiecte proprii sau startup-uri. Asta presupune un capital social și financiar pe care majoritatea nu îl are.

Meseriile tehnice sunt singura zonă de stabilitate reală. Electricienii, instalatorii, tehnicienii HVAC, mecanicii auto, toate aceste ocupații au rezistat automatizării (complexitatea fizică a mediului construit le protejează) și au crescut semnificativ în valoare.

Dar piața nu produce suficienți meseriași: liceele profesionale nu au fost reformate, iar stigmatizarea muncii manuale persistă.



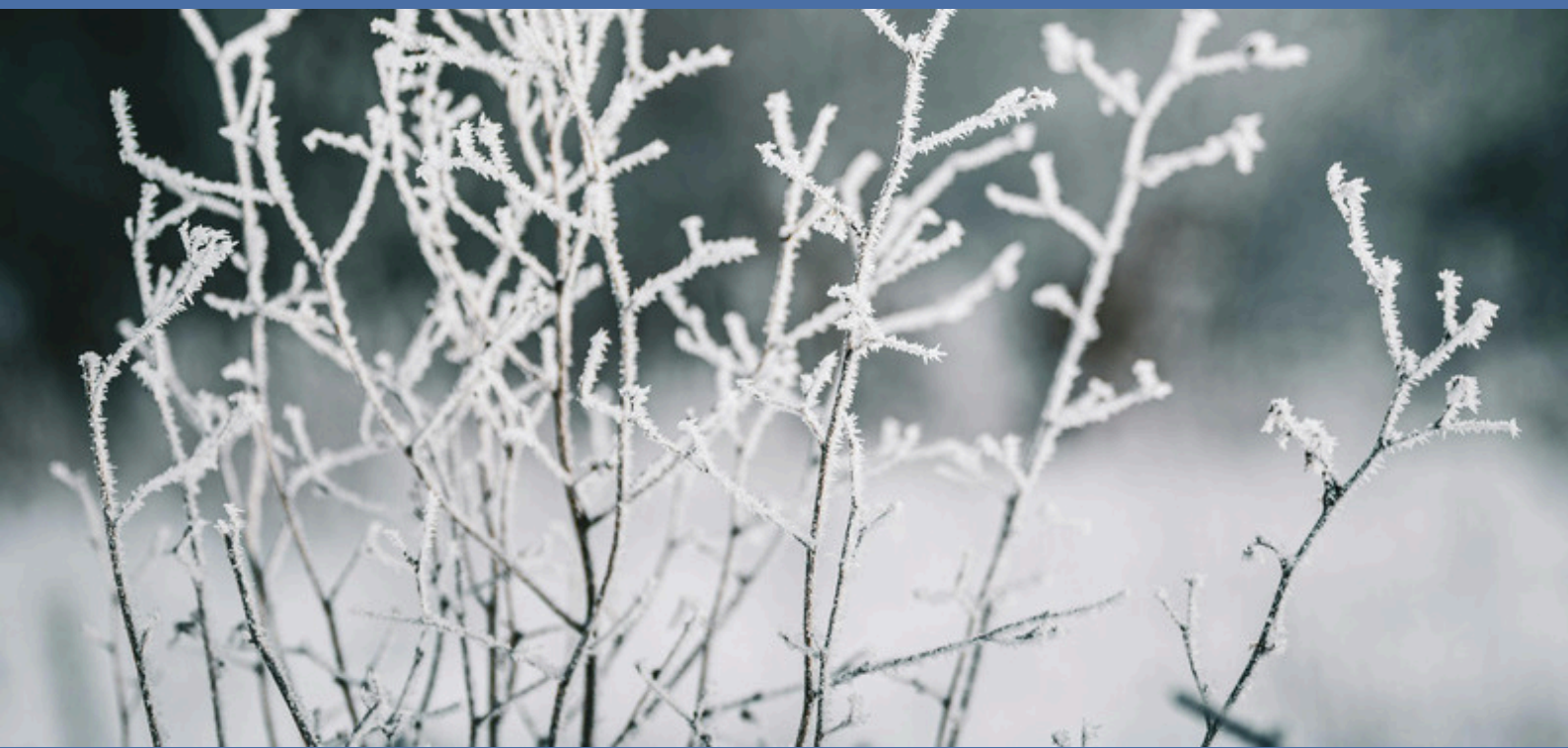
Cifrele agregate ascund realitatea. PIB-ul României crește cu 2-3% anual, dar creșterea e concentrată în enclavele de înaltă productivitate. Companiile automatizate generează profituri record cu fracțiuni din forța de muncă anterioară. Marginile de profit au explodat în sus. Indicatorii macroeconomici arată bine pe hârtie.

Sub suprafață, economia e fracturată. Consumul intern stagnează, deoarece sute de mii de foști angajați din clasa medie au venituri reduse și cheltuiesc mai puțin. Piața imobiliară din marile orașe a intrat în corecție: cererea pentru birouri a scăzut dramatic (companiile au nevoie de mai puțin spațiu pentru mai puțini oameni), iar prețurile rezidențiale s-au stabilizat sau au scăzut în periferii.

Deficitul bugetar a fost redus la -4.5%, dar prin tăieri brutale. Cheltuielile sociale au crescut (asistență pentru șomeri, programe de reconversie de urgență, subvenții pentru comunitățile afectate de închideri de fabrici) și consumă rapid orice spațiu fiscal disponibil.

Investițiile străine au crescut în volum total, dar și-au schimbat radical profilul. România atrage centre de date, facilități automatizate de producție, hub-uri logistice robotizate. Toate vin cu nevoi minime de forță de muncă locală. Paradoxul investițional e complet: mai mulți bani intră în țară, dar creează mai puține locuri de muncă ca oricând.

Sectorul IT s-a contractat numeric cu 25-30%. Modelul de *bodyshopping* a murit definitiv, deoarece AI-ul scrie cod de bază mai bine decât un programator junior la un sfert din cost. Ce a rămas e un nucleu de arhitecți software, specialiști în securitate cibernetică și consultanți de soluții AI, foarte bine plătiți, complet integrați în piața globală. Diferența dintre venitul lor și venitul median național e de 5-6x.



Automotive-ul a suferit cel mai mult. Lanțul de furnizori de cablaje și componente mecanice din Transilvania și Banat s-a prăbușit. Pentru companii precum Continental, SEBN, sau Forvia restructurările din 2025 au fost doar începutul. Până în 2029, peste 150.000 de locuri de muncă din ecosistemul auto au dispărut. Dacia/Renault produce vehicule electrice la Mioveni, dar cu linii înalt automatizate care cer 1/5 din forța de muncă a liniilor anterioare. Regiunile din centrul și vestul țării trăiesc un șoc industrial comparabil cu dezindustrializarea din anii '90, dar de data aceasta fără perspectiva unui ciclu de investiții care să absoarbă forța de muncă.

Industria de business services a suferit o contracție de 40-45% în volum de angajați. Agenții AI au preluat integral nivelul 1 de suport clienți, procesarea documentelor, introducerea datelor și o parte semnificativă din analiza financiară de rutină. Din cele 280.000 de locuri de muncă din 2025 au rămas sub 170.000, iar cele rămase cer competențe diferite. Companiile au migrat spre modele cu echipe mici de experți care supervizează operațiuni automatizate.

Agricultura a absorbit tehnologia asimetric. Fermele mari au implementat sisteme autonome (drona, roboți de recoltare, irigație inteligentă) și au redus nevoia de muncă sezonieră. Fermele mici nu au avut resurse. Rezultatul e o bifurcare: agricultură de precizie pentru cei puțini și bogați, agricultură de subzistență pentru restul.

Administrația publică rămâne cel mai mare angajator nereformat. Incapabilă să concedieze (presiune sindicală, lipsă de alternativă pentru angajați), dar incapabilă să se modernizeze (lipsă de competențe, bugete, voință politică), administrația a devenit un depozit de forță de muncă inactivă economic dar formal angajată. E cea mai mare iluzie a pieței muncii.

IMM-urile au fost lovite din ambele direcții. Pe de o parte, au pierdut clienți corporativi, pe de altă parte, nu au reușit să implementeze AI (lipsă de competențe, de consultanți accesibili, de finanțare). O firmă de logistică din Oradea cu 45 de angajați care în 2025 livra marfă pentru 3 multinaționale a pierdut 75% din contracte, deoarece clienții au trecut la logistică semi-autonomă. Proprietarul nu a putut susține reconversia: nu a știut cum, nu a avut cu cine, nu a avut bani. Acest tipar se repetă în mii de IMM-uri, unde falimentele au crescut cu 30-40%.

Tranziția verde a fost capturată de mari jucători. Fondurile PNRR alocate tranziției au fost absorbite parțial, preponderent de companii mari și proiecte de infrastructură. IMM-urile nu au accesat practic nimic, pentru că procedurile sunt prea complexe, co-finanțarea e prohibitivă. Valea Jiului a primit bani din Just Transition Fund, dar foștii mineri sunt reconvertiți pe hârtie. România importă panouri solare și turbine eoliene în loc să producă componente local. Potențialul de energie regenerabilă rămâne în mare parte nevalorificat.

Securitatea cibernetică e în colaps, din cauza deficitului de specialiști în securitate cibernetică, identificat de DNSC ca principal risc încă din 2024, s-a agravat, pe măsură ce specialiștii disponibili au fost absorbiți de piața globală (remote) la salarii cu care piața românească nu poate concura. Atacurile cibernetice asupra infrastructurii sunt o amenințare la adresa securității naționale, amplificate de contextul geopolitic regional.

INEGALITATE ȘI POLARIZARE

Suntem în scenariul inegalității maxime.

La vârf avem o elită formată din 5-8% din forța de muncă activă care trăiește într-o Românie cu standarde vest-europene. Lucrează remote sau în enclave corporative, câștigă în Euro, consumă servicii premium și își educă copiii în școli private. Sunt prezenți fizic în România, dar economic aparțin altei lumi.

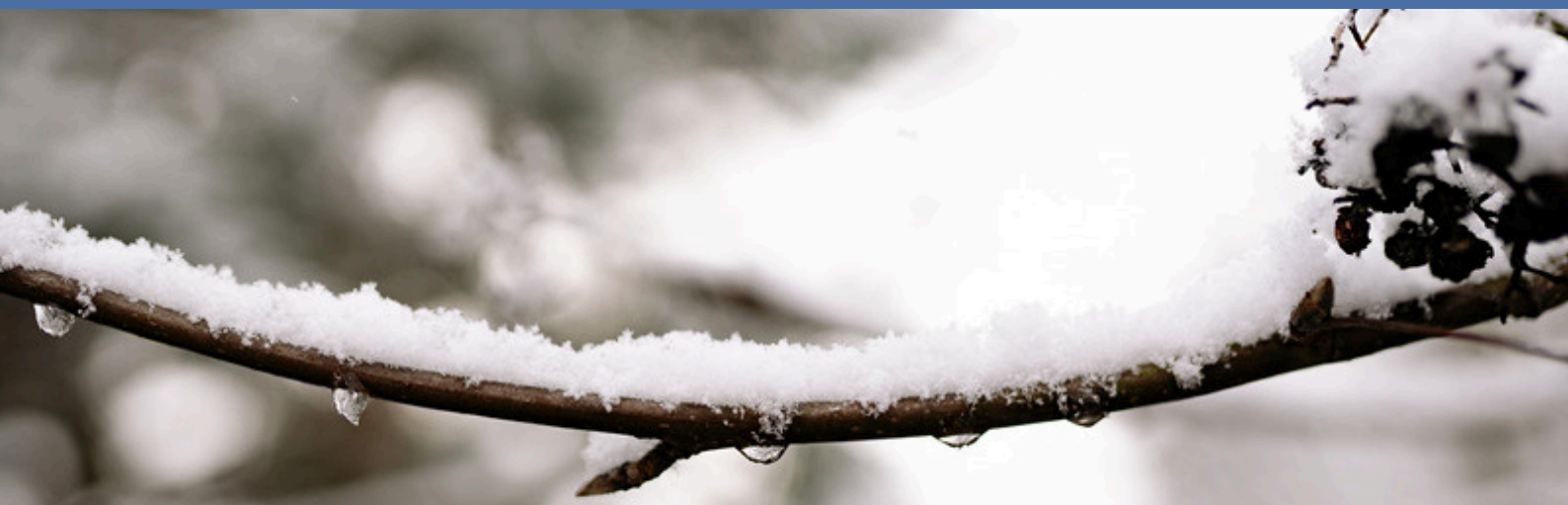
La bază există o masă de 30-35% din forța de muncă activă în situații precare, precum: angajări instabile, venituri sub nivelul unui trai decent, dependență de transferuri sociale sau de economia gri și neagră. Aceștia sunt foștii angajați din automotive, BPO, administrație, retail, care nu au reușit reconversia, precum și candidații pentru roluri entry-level care nu au skill-urile cerute în piață.

La mijloc se formează o clasă medie comprimată, anxioasă, care funcționează dar nu prosperă. Câștigă suficient cât să nu fie eligibilă pentru asistență socială, dar insuficient cât să economisească sau să investească în propria reconversie. Trăiește cu sentimentul permanent că următorul val de automatizare o vizează pe ea.

Brain drain-ul s-a accelerat. Absolvenții de top ai universităților tehnice pleacă sau lucrează remote pentru piețele externe aproape integral. Brain gain-ul nu s-a materializat, deoarece diaspora nu are motive să se întoarcă într-o economie fracturată.

Tensiunile sociale sunt palpabile. Încrederea în instituții a scăzut sub minimele istorice. Discursul anti-tehnologie și anti-știință a câștigat tracțiune politică. Sindicate noi, informale, organizate pe rețele social, au apărut în centrele urbane afectate de restructurări. Protestele nu sunt violente, dar sunt frecvente.

Sănătatea mintală e în criză. Combinația de șomaj tehnic, pierderea statutului social, incertitudinea economică și sentimentul de irelevanță au generat o cerere de servicii de sănătate mintală pe care sistemul public nu o poate satisface. Anxietatea și depresia sunt la cote epidemice în segmentul 35-55 de ani, generația care și-a construit cariera pe competențe devenite brusc redundante.



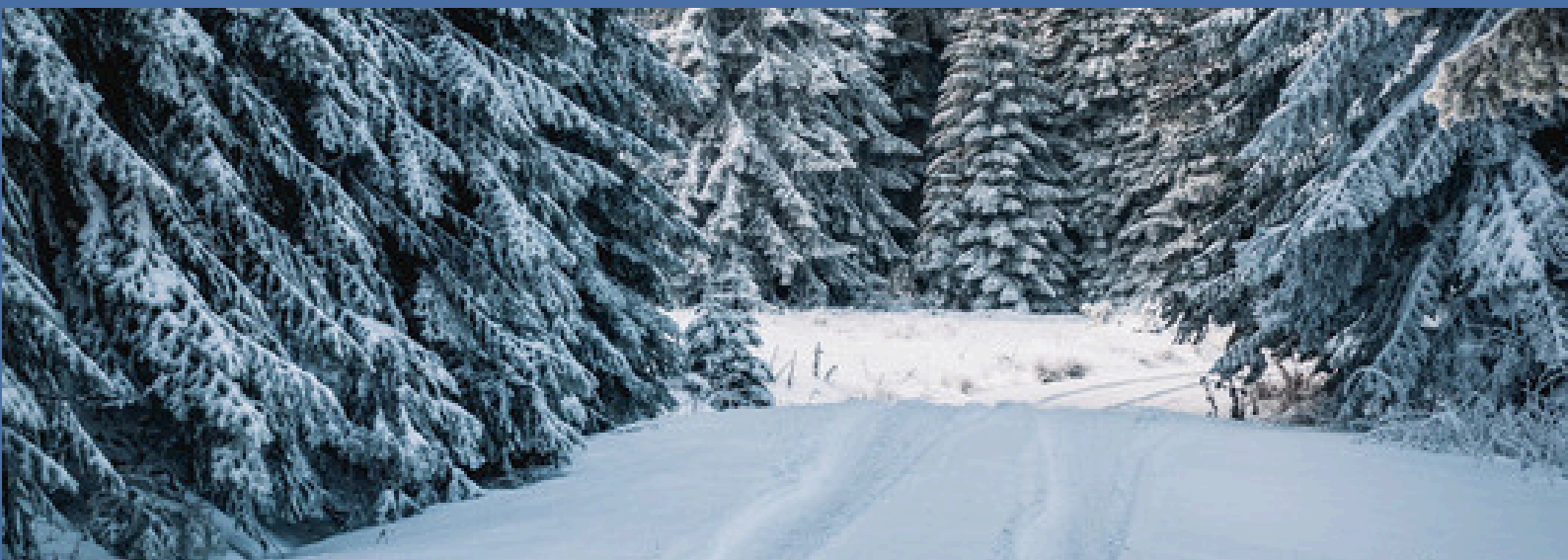
Legislația a fost permanent în urma realității. European AI Act a fost transpus formal, dar capacitatea instituțională de monitorizare e aproape 0. Companiile operează într-un vid de reglementare practică.

Directiva UE pe *gig economy* a generat efecte paradoxale. Formalizarea a scumpit platformele, ceea ce a redus locurile de muncă disponibile oficial. Simultan, o piață paralelă de muncă informală prin platforme nereglementate (bazate pe criptomonede sau pe platforme din afara UE) a crescut rapid. Este imposibil de cuantificat exact, dar se estimează că e vorba de 150-250.000 de persoane active.

Dezbaterea despre redistribuire a explodat. Propuneri de introducere a unor taxe pe automatizare sau forme de venit minim garantat circulă în Parlamentul European și în cel românesc. Implementarea e blocată de lipsa consensului politic și de rezistența mediului de afaceri. Între timp, sistemul de protecție socială crește sub presiune fiscală: mai mulți beneficiari, același buget.

Guvernul a încercat programe de urgență: vouchere de reconversie profesională pentru lucrătorii din automotive, subvenții pentru angajatorii care recrutează candidați peste 50 de ani, programe de tip *A doua șansă* pentru adulți fără studii superioare. Rezultatele sunt mixte, deoarece programele sunt greoaie birocratic, slab finanțate, dar mai ales deconectate de nevoile pieței reale. Cel mai eficient program e, ironic, cel mai simplu: subvenții directe pentru angajatorii din meseriile tehnice care acceptă ucenici.

Politica de imigrație s-a relaxat din disperare. Construcțiile, logistica și agricultura nu pot funcționa fără lucrători din Asia de Sud și Sud-Est, dar integrarea e precară, iar tensiunile sociale sunt reale. În comunități mici din Transilvania și Banat, unde fabricile s-au închis și lucrătorii locali sunt șomeri, prezența imigranților angajați în alte sectoare generează resentimente și valuri de frustrare, uneori transformate în acțiuni de neliniște socială.



SINTEZĂ CUM SE SIMTE VIAȚA ÎN IARNA DIGITALĂ

În acest scenariu, un profesionist român din 2030, trăiește într-o țară care din exterior pare să funcționeze, dar pe interior e fracturată. Magazinele sunt deschise, străzile sunt asfaltate, internetul funcționează. Dar colegii de facultate au plecat. Departamentul de la muncă a fost înjumătățit. Vecinul de la etajul 3 e în șomaj de un an și caută să se angajeze oriunde.

Tehnologia e peste tot, mai bună, mai ieftină, mai capabilă ca oricând. Dar prezența ei te face să te simți mai vulnerabil. Instrumentele există, dar competențele de a le folosi nu s-au format la scară. Oportunități există, dar sunt concentrate într-o bulă la care majoritatea nu are acces.

Iarna digitală nu e sfârșitul lumii.

E o iarnă: rece, lungă, cu zile scurte. Cine are resurse (financiare, cognitive, sociale) o traversează. Cine nu, se chinuie și se frustrează într-un peisaj complet neprietenos. Și primăvara, dacă vine, va găsi un peisaj schimbat, cu mai puțini oameni pregătiți să planteze.



IMPLICAȚII PENTRU COMPANII

INDICATORI DIRECȚIONALI PER SCENARIU (ROMÂNIA 2030)

Indicator	Iarna digitală	Toamna inerției	Primăvara co-pilot	Vara superputerilor
Adopție AI în companii	↑↑↑	↑	↑↑	↑↑↑
Competențe digitale	→	→	↑↑	↑↑↑
Rata șomajului	↑↑↑	↑	→	↑ apoi ↓
Salariu real	↓↓	→	↑	↑↑
Productivitate muncii	↑↑	→	↑	↑↑↑
Brain drain net	↑↑	↑	↓	↓↓
Participare educație adulți	→	→	↑↑	↑↑↑
Polarizare salarială	↑↑↑	↑	↓	→
Încredere / wellbeing	↓↓↓	↓	↑	→
R&D % din PIB	→	→	↑	↑↑

Legendă:

- ↑ în creștere ↑↑↑ accelerată
- → stagnare
- ↓ în scădere ↓↓↓ accelerată

IMPLICAȚII PENTRU COMPANII

RISCURI, OPORTUNITĂȚI ȘI ASPECTE RELEVANTE PER SCENARIU

Narațiunile din spatele celor 4 scenarii oferă un cadru pentru a analiza cum ar putea fi afectate companiile din România, în special IMM-urile, care constituie marea majoritate a mediului de afaceri și aduc contribuții de aproximativ 50% din PIB.

Această secțiune sintetizează riscurile, oportunitățile și aspectele de business relevante asociate fiecărui scenariu, cu scopul de a oferi liderilor un instrument de navigare în oricare combinație de viitoruri se materializează.



PRIMĂVARA CO-PILOT

RISCURI PRINCIPALE

- Supradependența de instrumente AI generice (ChatGPT, Copilot) fără integrare în procese creează iluzia transformării fără câștiguri de productivitate.
- Presiune pe marje din creșterea constantă a salariilor, fără automatizare suficient de rapidă pentru a compensa.
- Gap-ul de viteză dintre companiile mari care se adaptează și IMM-urile care rămân în urmă creează un ecosistem fragil de furnizori.
- Cererea de profesioniști cu competențe hibride (domeniu + AI) depășește oferta.

ALTE ASPECTE RELEVANTE

- Investește în augmentare. Redesenează procesele în jurul colaborării om-AI.
- Construiește programe interne de upskilling cu micro-certificări recunoscute.
- Diversifică baza de furnizori și clienți. Într-o economie care crește gradual, dependența de un singur client sau sector e riscantă.
- Explorează piețele regionale (Moldova, Balcani, Ucraina) ca destinații de export pentru servicii augmentate de AI.

OPORTUNITĂȚI PRINCIPALE

- Augmentarea ca strategie de business aduce echipe mici care livrează mai repede și mai profitabil decât echipe mari.
- Piață în creștere pentru servicii B2B de integrare AI accesibile IMM-urilor (consultanță, implementare, training).
- Meseriile tehnice sunt un avantaj competitiv. Companiile care investesc în formarea și digitalizarea meșteșugarilor capturează un segment premium.
- Green jobs și economia circulară sunt surse noi de venit prin eficiența energetică, logistica verde, sau agricultura regenerativă
- Reglementarea NIS2 e o oportunitate de business în securitatea cibernetică.



RISCURI PRINCIPALE

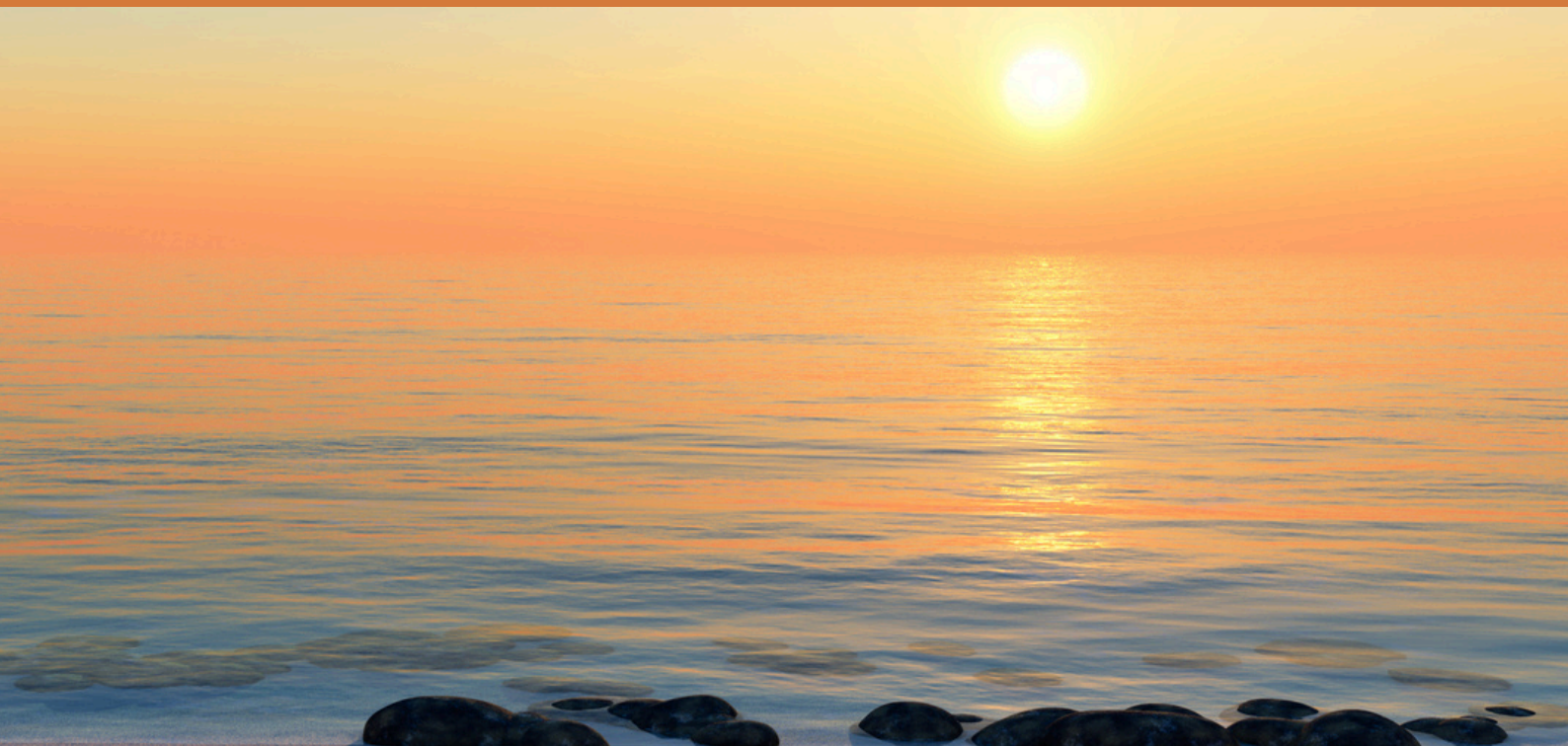
- Ciclurile de inovație de 12-18 luni transformă investițiile în tehnologie în procese obsolete.
- Companiile românești concurează cu piața globală remote pentru aceiași specialiști.
- Startup-urile de succes captează disproporționat de mult talent și capital.
- Burnout-ul organizațional și fluctuația de personal ridicată sunt scumpe și dificil de rezolvat.
- Riscuri reputaționale și regulatorii din utilizarea AI fără guvernare adecvată.

ALTE ASPECTE RELEVANTE

- Investește în agilitate organizațională. Structuri plate, decizii rapide, echipe modulare. Modelul corporatist clasic e prea lent.
- Construiește-ți proprietatea intelectuală. Fiecare proiect ar trebui să genereze un asset reutilizabil (template, algoritm, proces documentat).
- Retenția talentului se face prin autonomie și proiecte cu impact, cu un rost puternic.
- Într-o economie hiper-conectată, securitatea cibernetică solidă este minimul necesar pentru supraviețuire.
- Planifică pentru multiple scenarii. Vara poate deveni iarnă rapid dacă un breakthrough tehnologic face modelul tău de business să devină obsolete.

OPORTUNITĂȚI PRINCIPALE

- Companiile românești pot concura pe scena globală chiar și dacă au echipe mici, de 5-10 oameni augmentați de AI.
- Proprietatea intelectuală este sursa principală de generare de valoare.
- În *Era șoricilor* (a companiilor mici și agile), IMM-urile augmentate AI captează nișe pe care corporațiile le ignoră.
- România poate fi un hub regional de AI B2B pentru Europa de Est și Balcani.
- Agritech și green tech devin sectoare de export pe fondul unei cereri în creștere.



TOAMNA INERȚIEI

RISCURI PRINCIPALE

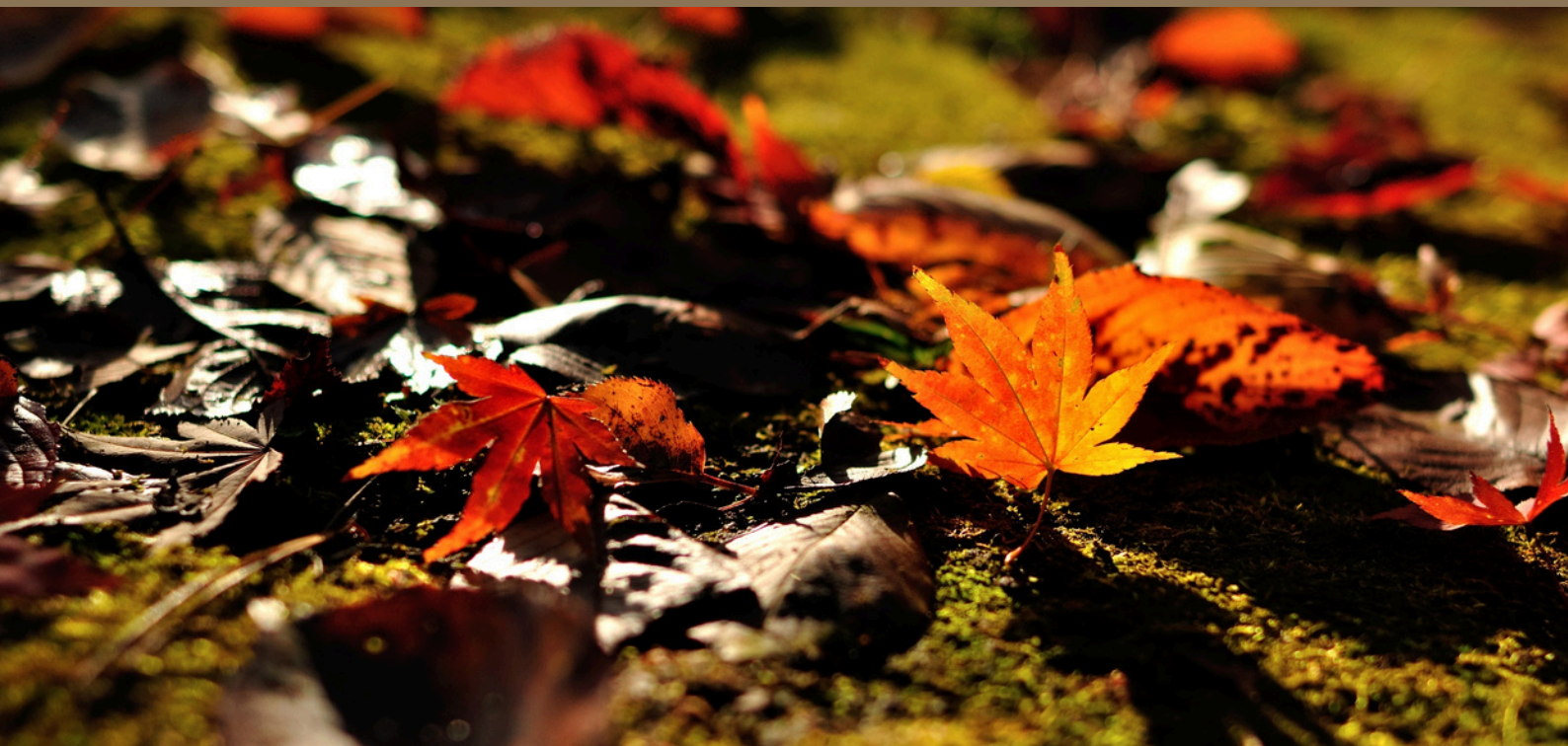
- Pierderea treptată a clienților în favoarea concurenților din CEE care au adoptat AI.
- România devine prea scumpă pentru low-cost, dar insuficient de productivă pentru a aduce valoare adăugată ridicată.
- Talentele continuă să plece în diaspora sau să lucreze remote pentru alte țări.
- Vulnerabilitate cibernetică provenită din digitalizare parțială cu securitate minimă.
- Există o dependență de contracte publice sau fonduri UE ca sursă de venit.

OPORTUNITĂȚI PRINCIPALE

- Serviciile care cer prezență fizică, cunoașterea contextului local, sau abilități de relaționare și influențare devin o nișă locală protejată de automatizare.
- Meseriile tehnice sunt un sector prosper, cu marje protejate de lipsa de ofertă.
- Companiile care investesc în formarea angajaților vor atrage talent într-o piață în care nimeni altcineva nu o face.
- Consultanță de conformitate (NIS2, AI Act, ESG) ca sursă stabilă de venit.
- Achiziția de IMM-uri mai mici și mai slabe de către companiile mai adaptabile.

ALTE ASPECTE RELEVANTE

- Nu aștepta reforme de sus. Statul nu va livra programe de reskilling eficiente la timp.
- Protejează-ți profitul prin eficiență operațională, chiar și cu instrumente AI simple.
- Dacă piața internă stagnează, piețele regionale pot absorbi servicii.
- Construiește relații directe cu liceele profesionale și universitățile tehnice locale pentru a construi un pipeline de talent relevant.
- Nu ignora securitatea cibernetică. Într-o economie care stagnează, un atac ransomware poate fi diferența între supraviețuire și faliment.



RISCURI PRINCIPALE

- Automatizare masivă și rapidă a unor sarcini care constituie avantajul competitiv actual: contabilitate, suport clienți, operare date, programare de bază.
- Companiile mari automatizează și nu mai au nevoie de furnizori locali.
- Faliment în cascadă al IMM-urilor dependente de lanțuri valorice în construcție.
- Competențele necesare sunt indisponibile pe piața muncii.
- Tensiuni sociale și instabilitate a pieței de consum.
- Atacuri cibernetice asupra infrastructurii critice ca amenințare existențială.

ALTE ASPECTE RELEVANTE

- Pregătește planuri de contingență acum. Identifică care parte din activitatea companiei e automatizabilă în 18 luni și dezvoltă alternative.
- Diversifică veniturile spre servicii cu complexitate ridicată pe care AI-ul nu le poate replica.
- Investește în securitate cibernetică ca prioritate existențială.
- Construiește rezerve financiare. Într-o iarnă, cash-ul e oxigen.
- Menține relația cu angajații valoroși chiar dacă reduci numărul de angajați.
- Implică-te activ în comunitățile afectate. Licența socială de a opera e mai fragilă ca oricând.

OPORTUNITĂȚI PRINCIPALE

- Companiile care supraviețuiesc vor fi extrem de reziliente și competitive.
- Meseriile tehnice devin o ultimă frontieră neautomatizabilă, cu valoare în creștere.
- Procesele de reskilling construiesc o piață: consultanți de reconversie, platforme de formare, mentori.
- Există mari oportunități de achiziție ale companiilor aflate în dificultate (echipamente, spații, portofolii de clienți) la costuri mici.



10 COMPETENȚE PENTRU 2030

Analiza celor 4 scenarii, de la optimismul temperat al Primăverii la fractura lernii digitale, indică existența unui set de competențe care rămân relevante indiferent de viitorul care se materializează. Acestea sunt capacități concrete și acționabile.

Fiecare competență a fost evaluată pe o scală de relevanță (*scăzut / mediu / ridicat / critic*) în fiecare din cele 4 scenarii.

În topul celor 10 apar doar cele care au obținut un nivel de scor *ridicat* sau *critic* în toate patru.

1. APPLIED AI FLUENCY

Ce înseamnă concret:

Capacitatea de a folosi instrumente AI (asistenți genAI, agenți AI, automatizare de workflow-uri și procese operaționale) pentru a-ți amplifica munca zilnică. Deși sună ca o abilitate tehnică, de fapt este capacitatea de a formula un prompt precis, de a evalua critic output-ul, de a integra AI-ul în fluxul de lucru și de a ști când să nu-l folosești.

De ce e robustă indiferent de scenariu:

În Primăvară și Vară, e moneda de acces pe piața muncii. În Toamnă și Iarnă, e diferența între a fi angajabil și a fi înlocuit. În orice viitor, cei care colaborează eficient cu AI au un avantaj de productivitate de 2-5x față de cei care nu o fac.

Cum începi azi:

Folosește programe ghidate care te pot ajuta să înțelegi unde te afli și cu ce să începi, precum AIResponsabil.ro.

Alternativ, alege o sarcină repetitivă din munca ta și automatizeaz-o cu un instrument AI. Repetă săptămânal. În 3 luni, vei fi fluent.

10 COMPETENȚE PENTRU 2030

2. DISCERNĂMÂNT ȘI GÂNDIRE CRITICĂ

Ce înseamnă concret:

Capacitatea de a seta obiective clare și de a traduce gândurile interne în cuvinte inteligibile de alte entități, completată de capacitatea de a evalua informația (inclusiv output-ul AI) cu scepticism informat.

Este abilitatea de a distinge între o analiză solidă și o halucinație convingătoare, de a pune întrebările corecte înainte de a accepta un răspuns, de a identifica bias-urile în date, în algoritmi și în propriile presupuneri, dar mai ales de a identifica aspecte care pot fi îmbunătățite și de a le pune într-un plan de implementare clar și solid.

De ce e robustă indiferent de scenariu:

Cu cât AI-ul generează mai mult conținut (text, cod, analiză, recomandări), cu atât crește nevoia de oameni capabili să filtreze ce e valid, de ce e plauzibil dar fals. În larna digitală, discernământul e singura apărare contra dezinformării la scară. În Vara superputerilor, e ceea ce separă un orchestrator competent de un utilizator pasiv.

Cum începi azi:

Data viitoare când nu reușești să obții rezultatul dorit cu AI, verifică-ți procesul de gândire pe care l-ai abordat în realizarea prompt-ului. Ai definit un obiectiv clar, măsurabil? Ai inclus date de context? Constrângeri? Ai adresat întrebări prin care să obții o critică la adresa ideii tale?

3. COMUNICARE COMPLEXĂ ȘI PERSUASIUNE

Ce înseamnă concret:

Capacitatea de a explica idei complexe unor audiențe diverse, de a convinge, de a negocia, de a media conflicte, de a construi narațiuni care mobilizează. Include comunicarea scrisă, verbală și vizuală, dar și ascultarea activă și empatia în comunicare.

De ce e robustă indiferent de scenariu:

AI-ul generează output, dar nu construiește relații. Într-o economie a echipelor hibride om-AI (Primăvara), cineva trebuie să explice transformarea. Într-o economie fracturată (Iarna), cineva trebuie să medieze tensiunile. Într-o economie a IMM-urilor agile (Vara), cineva trebuie să vândă, să convingă investitori și să inspire echipe mici.

Cum începi azi:

Mergi la un curs de public speaking sau de comunicare persuasivă.

Pune-te în situații în care trebuie să convingi o audiență sceptică de valoarea ideilor tale.

10 COMPETENȚE PENTRU 2030

4. ADAPTABILITATE ȘI REZILIENȚĂ LA AMBIGUITATE

Ce înseamnă concret:

Capacitatea de a funcționa productiv când regulile se schimbă, când informația e incompletă, când planul de carieră de acum 2 ani nu mai e valid. Include toleranța la incertitudine, capacitatea de a învăța rapid lucruri noi și disponibilitatea de a abandona competențe în care ai investit mult, atunci când piața nu le mai cere.

De ce e robustă indiferent de scenariu:

În Vara superputerilor, ritmul schimbării e epuizant și supraviețuiesc cei flexibili. În larna digitală, piața se restructurează în 18 luni și supraviețuiesc cei care nu se agață de trecut. În Toamna inerției, stagnarea e o formă de ambiguitate: nu e clar ce vine, dar nici nu vine ce era.

Cum începi azi:

Identifică o competență pe care o ai și care ar putea deveni irelevantă în 3 ani. Începe să înveți o abilitate care o va înlocui. Acum, nu când va fi nevoie.

5. META-ÎNVĂȚARE (A ÎNVĂȚA SĂ ÎNVEȚI)

Ce înseamnă concret:

Capacitatea de a-ți proiecta propriul parcurs de învățare, de a identifica ce ai nevoie să știi, de a selecta resurse, de a aplica imediat ce ai învățat și de a-ți auto-evalua progresul.

De ce e robustă indiferent de scenariu:

Într-o lume în care diploma are o dată de expirare de 3-5 ani, capacitatea de a te recalifica rapid e mai valoroasă decât orice calificare specifică. În Primăvara co-pilot, learning wallets-urile există, dar trebuie să știi să le folosești. În larna digitală, nimeni nu vine să te recalifice.

Cum începi azi:

Alege un subiect complet nou (care nu are legătură cu jobul tău). Dă-ți 30 de zile să ajungi la un nivel funcțional. Observă-ți procesul de învățare, punctele forte și pe cele mai șubrede.

10 COMPETENȚE PENTRU 2030

6. COLABORARE ÎN ECHIPE HIBRIDE (OM-AI-OM)

Ce înseamnă concret:

Capacitatea de a lucra eficient în echipe care includ atât colegi umani cât și agenți AI. Include: definirea clară a sarcinilor delegate AI-ului, supervizarea output-ului, integrarea contribuțiilor umane și algoritmice și gestionarea încrederii în echipă.

De ce e robustă indiferent de scenariu:

În Primăvară și Vară, echipele hibride sunt norma. Un manager care nu știe să coordoneze 3 oameni + 5 agenți AI e la fel de ineficient ca un manager din 2010 care nu știa să folosească email-ul. În Toamnă și Iarnă, companiile care implementează AI o fac cu echipe reduse, unde fiecare om trebuie să colaboreze fluent cu instrumentele.

Cum începi azi:

Data viitoare când ai un proiect de echipă, delegă o sarcină unui instrument AI, ca și cum ar fi un coleg. Evaluează rezultatul ca pe o contribuție a unui coleg din echipă.

7. SECURITATE DIGITALĂ ȘI IGIENĂ CIBERNETICĂ

Ce înseamnă concret:

Capacitatea de a proteja datele personale și profesionale, de a recunoaște amenințări cibernetice (phishing, social engineering, malware), de a gestiona parole și identități digitale, și de a înțelege responsabilitățile legale legate de protecția datelor (GDPR, NIS2).

De ce e robustă indiferent de scenariu:

Cu cât economia se digitalizează mai mult, cu atât crește suprafața de atac. Vulnerabilitatea nu aparține departamentului IT, ci fiecărui angajat care deschide un email. NIS2 (Legea 124/2025) impune responsabilitate la nivel de board. Într-un scenariu de Iarnă, un atac ransomware poate fi fatal. Într-un scenariu de Vară, datele sunt cel mai valoros activ.

Cum începi azi:

Activează autentificarea în 2 pași pe toate conturile profesionale. Verifică dacă organizația ta are un plan de răspuns la incidente. Dacă nu, ridică problema.

10 COMPETENȚE PENTRU 2030

8. COMPETENȚE ANTREPRENORIALE ȘI MENTALITATE DE PORTOFOLIU

Ce înseamnă concret:

Capacitatea de a identifica oportunități, de a evalua riscuri, de a construi ceva (un proiect, un serviciu, un produs) cu resurse limitate și de a genera venituri din mai multe surse. E mentalitatea care tratează cariera ca pe un portofoliu de activități, nu ca pe o scară.

De ce e robustă indiferent de scenariu:

În Vara superputerilor, *Era șoriceilor* e epoca IMM-urilor agile și a freelancer-ilor cu portofolii de proiecte. În lăna digitală, pierderea unui job nu e o catastrofă dacă ai alte surse de venit. În Primăvara co-pilot, *gig economy*-ul matur îi recompensează pe cei care știu să se vândă, să negocieze și să livreze independent. 45% din Generația Z sunt deja deschiși spre proiecte secundare (ManpowerGroup, 2025).

Cum începi azi:

Identifică o competență pe care o ai și pentru care cineva (care nu e angajatorul tău) țar plăti. Testează cât de bine pregătit ești cu un mic proiect paralel.

9. INTELIGENȚĂ EMOȚIONALĂ ȘI LEADERSHIP EMPATIC

Ce înseamnă concret:

Capacitatea de a-ți gestiona propriile emoții sub presiune, de a citi emoțiile celorlalți, de a construi relații de încredere și de a conduce echipe prin incertitudine. Include self-awareness-ul (capacitatea de a înțelege prin ce emoții treci și de a le gestiona intern), managementul stresului, empatia și capacitatea de a da feedback constructiv.

De ce e robustă indiferent de scenariu:

Mental health apare ca provocare în toate 4 scenariile. Participanții de la Better Futures Romania au observat și ei acest aspect și l-au menționat explicit. Liderul care nu știe să gestioneze anxietatea echipei în fața schimbării e un lider ineficient, indiferent de cât de bine înțelege tehnologia. În economiile de contracție (Toamnă, Iarnă), empatia e liantul care ține echipele împreună. În economiile de expansiune (Primăvară, Vară), e vaccinul contra burnout-ului.

Cum începi azi:

În următoarea conversație dificilă de la muncă, ascultă 2 minute fără să răspunzi. Observă ce se schimbă în dinamică.

10 COMPETENȚE PENTRU 2030

10. GÂNDIRE ANTICIPATIVĂ

Ce înseamnă concret:

Capacitatea de a privi dincolo de orizontul imediat: de a identifica tendințe emergente, de a imagina scenarii alternative pentru propria carieră, de a te pregăti pentru mai multe viitoruri posibile simultan. E competența care transformă reactivitatea (*ce fac acum că mi-am pierdut jobul?*) în proactivitate (*ce se schimbă în industria mea și cum mă pot adapta?*).

De ce e robustă indiferent de scenariu:

Acest raport există tocmai pentru că viitorul nu e singular. Aceleași forțe (AI, demografie, tranziție verde, geopolitică și competențele digitale) pot genera zeci de lumi radical diferite. Profesionistul care gândește anticipativ se pregătește pentru mai multe versiuni ale viitorului. În Primăvara co-pilot, foresight-ul personal te ajută să alegi programele de formare relevante. În larna digitală, te ajută să anticipezi criza și să acționezi înainte ca ea să te lovească.

Cum începi azi:

Scrive 3 scenarii pentru industria ta pe un orizont de 3 ani: ce se întâmplă dacă AI-ul accelerează, dacă stagnează, dacă reglementarea se schimbă radical. Identifică ce ar trebui să faci diferit în fiecare caz. Acum ai un plan de contingență personal.

IMPORTANT

Aceste 10 competențe pot funcționa ca o busolă. Dacă știi unde te situezi pe fiecare, unde ai lacune, și care sunt cele mai urgente de dezvoltat (în funcție de industria ta, de rolul tău și de scenariul pe care îl consideri cel mai probabil) te poți plasa în elită indiferent de scenariul care se va transforma în realitate.

Spre deosebire de competențele tehnice specifice (un limbaj de programare, un instrument, o metodologie), care azi au o durată de viață de 3-5 ani, acestea sunt relevante pe termen lung, într-o combinație variată de potențiale viitoruri, și în cele optimiste, dar și în cele pesimiste.

10 COMPETENȚE PENTRU 2030

MATRICEA COMPETENȚE × SCENARIU

COMPETENȚA	PRIMĂVARA CO-PILOT	VARA SUPERPUTE RILOR	TOAMNA INERȚIEI	IARNA DIGITALĂ
Fluența AI aplicată	Ridicat	Critic	Ridicat	Critic
Discernământ și gândire critică	Ridicat	Critic	Ridicat	Critic
Comunicare complexă	Ridicat	Ridicat	Ridicat	Ridicat
Adaptabilitate	Ridicat	Critic	Ridicat	Critic
Meta-învățare	Ridicat	Critic	Ridicat	Critic
Colaborare hibridă om-AI	Critic	Critic	Ridicat	Ridicat
Securitate digitală	Ridicat	Ridicat	Ridicat	Critic
Competențe antreprenoriale	Ridicat	Critic	Ridicat	Ridicat
Inteligență emoțională	Ridicat	Ridicat	Ridicat	Critic
Gândire anticipativă	Ridicat	Ridicat	Ridicat	Critic

CUM TE PREGĂTEȘTI AZI

STRATEGII NO-REGRET PENTRU LIDERI ȘI PROFESIONIȘTI

Indiferent care dintre cele 4 scenarii se materializează (sau, mai probabil, ce combinație a lor) există acțiuni care merită întreprinse acum.

Acestea sunt strategii *no-regret*, adică investiții care adaugă valoare în orice viitor. Sunt structurate pe 2 niveluri:

- pentru lideri de organizații,
- pentru profesioniști.

DACĂ EȘTI LIDER DE ORGANIZAȚIE

1. Auditează cât de expuși sunteți la automatizare

Identifică ce procent din activitatea companiei constă în sarcini repetitive, standardizate sau bazate pe reguli, pentru a înțelege unde sunteți vulnerabili dacă un concurent automatizează înaintea voastră. Începe cu un pilot și măsoară impactul.

2. Aliniază strategia de implementări tehnologice cu cea de atragere a talentelor

Cele 2 nu pot fi separate. Dacă investești în AI fără a investi în competențele oamenilor care îl vor folosi, obții instrumente scumpe și irelevante. Dacă investești în formare fără a schimba procesele, obții oameni cu abilități pe care nu le pot aplica.

3. Investește în formarea continuă ca infrastructură

Tratează bugetul de learning ca pe bugetul de mentenanță a echipamentelor: non-negociabil, recurent, planificat. Creează parteneriate cu universități pentru programe adaptate nevoilor.

4. Construiește reziliență cibernetică la nivel organizațional

Dincolo de conformitate, securitatea cibernetică e o investiție în continuitatea afacerii. Numește un responsabil de securitate (obligație legală). Fă un audit de vulnerabilitate. Un atac ransomware costă în medie 2 milioane USD (Sophos, 2024).

5. Diversifică modelul de business

Dacă 70% din venituri vin de la 2-3 clienți mari sau dintr-un singur tip de serviciu, sunteți expuși. Într-un scenariu de iarnă, acei clienți automatizează. Într-un scenariu de Toamnă, piața stagnează și marjele se comprimă. Explorează surse complementare de venit.

6. Implică-te în ecosistemul local de educație

Nu aștepta ca piața să producă talente. Adoptă un liceu profesional sau o serie universitară. Oferă internship-uri plătite, cu mentorat. Participă la co-proiectarea curriculei.

7. Construiește organizația cu scopul de a fi flexibilă

Organizația viitorului are echipe modulare, competențe distribuite, și rezerve financiare.

CUM TE PREGĂTEȘTI AZI

DACĂ EȘTI UN PROFESIONIST

1. Începe să folosești AI zilnic.

Alege un instrument (Claude, ChatGPT, Gemini, Copilot) și integrează-l într-o sarcină de rutină pe care o ai deja. Fă asta zilnic timp de 30 de zile. La sfârșitul lunii, vei avea o intuiție pe care niciun curs teoretic nu o poate înlocui.

2. Investește cel puțin 5% din timp în învățare continuă

2 ore pe săptămână. Un curs online, un articol, un podcast de industrie, un experiment cu un instrument nou. Cumulat pe un an, asta înseamnă peste 100 de ore, adică echivalentul a 2–3 micro-certificări. Investiția îți aparține. La fel ca rentabilitatea.

3. Construiește un portofoliu de competențe

Gândește-te la competențele tale ca la un portofoliu de investiții. Acesta trebuie să fie diversificat, reechilibrat periodic, cu active de risc mare (competențe de nișă cu cerere volatilă) și active stabile (meta-competențe din Top 10). Practic, trebuie să te orientezi spre un set de capabilități care să-ți deschidă simultan opțiuni multiple.

4. Cultivă o rețea profesională diversă

Oportunitățile vin adesea din intersecții neașteptate. Nu mai sunt excluse tranzițiile inter-sectoare, precum: de la IT la construcții, de la corporate la vocație, de la urban la rural. Acestea devin posibile când cunoști oameni din alte domenii. Participă activ în comunități de practică, în evenimente cross-industrie, la programe de mentorat.

5. Dezvoltă o competență *high-touch* (ceva ce AI-ul nu-l poate replica)

Meseriile tehnice (instalații, electricitate, HVAC) sunt cel mai evident exemplu, dar nu singurul. Facilitarea unui workshop sau a unei decizii, medierea unui conflict, construirea unei relații de încredere cu un client dificil, mentoring-ul unui junior, toate acestea sunt competențe umane care cresc în valoare pe măsură ce sarcinile de rutină sunt automatizate.

6. Creează un plan B financiar și profesional

Dacă jobul tău dispăre în 12 luni (scenariul de larnă nu e unul complet imposibil), ce faci luni dimineață? Dacă nu ai un răspuns, construiește unul: o competență alternativă monetizabilă, un side-project care poate deveni sursă de venit, o rezervă financiară de 6 luni, o rețea de contacte în alt domeniu. Cel mai bun moment să-ți faci planul B e când planul A funcționează.

7. Protejează-ți sănătatea mintală ca pe un activ

Mental health a apărut ca provocare în toate scenariile analizate. Efort cognitiv în Primăvară. Burnout în Vară. Resemnare în Toamnă. Anxietate existențială în Iarnă. Indiferent de scenariu, presiunea adaptării continue e reală. Stabilește-ți rutine de recuperare (somn, mișcare, deconectare digitală). Caută suport profesional dacă te simți epuizat. Reziliența nu înseamnă să tragi de tine până cazi, ci să te refaci suficient de rapid ca să poți continua.

DESPRE AUTOR



Raluca Păduraru este strategic AI & foresight partner, co-fondatoarea Upvance Global și co-fondatoarea inițiativei Better Futures Romania.

Cu peste 17 ani de experiență în management corporativ, Raluca a trecut de la conducerea echipelor mari la misiunea de a ajuta profesioniștii și companiile din România să navigheze transformarea adusă de inteligența artificială.

Astăzi lucrează la intersecția a 3 domenii: **AI agency** (ajută oamenii și organizațiile să folosească AI eficient și responsabil), **strategic foresight** (explorează viitoruri alternative pentru a facilita procesul decizional de azi) și **dezvoltarea competențelor viitorului** (construiește programe care pregătesc forța de muncă pentru noua ecuație a muncii).

Credențiale și afilieri:

- Certified Foresight Practitioner (TFSX, The Futures School US)
- Fondator AIResponsabil.ro, platformă educațională pentru profesioniștii care vor să-și dezvolte abilitățile de **AI agency** (=discernământ + acțiune)
- Co-fondator Upvance Global
- Co-fondator Better Futures Romania, inițiativă de foresight participativ
- Board member SMART HR
- Leadership Team IAF Romania
- Ambassador InspirAction
- Multiple apariții media: emisiuni TV, radio, conferințe naționale și internaționale, publicații de business

Ce face concret:

- **Workshop-uri de AI fluency pentru organizații și profesioniști** (de la sesiuni introductive de 2 ore la programe de transformare).
- **Exerciții de foresight strategic** cu echipe de management.
- **Facilitare de procese de implementare și adopție AI**
- **Keynote speeches** și moderare la conferințe de business și tehnologie.
- **Curriculum design** pentru programe educaționale.

Contact:



SURSE ȘI BIBLIOGRAFIE

DATE STATISTICE ȘI RAPORTE INSTITUȚIONALE

- Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM). Locuri de muncă vacante la nivel național, martie 2026.
- Institutul Național de Statistică (INS). Comunicat câștig salarial, decembrie 2025.
- Institutul Național de Statistică (INS). Populația rezidentă a României la 1 ianuarie 2025.
- Comisia Europeană. Romania 2025 Digital Decade Country Report (DESI). Iunie 2025.
- Eurostat. Use of Artificial Intelligence in Enterprises, 2025.
- Eurostat. Productivity Trends Using Key National Accounts Indicators, 2024.
- Eurostat. Adult Learning Statistics (LFS), 2024.
- Eurostat. R&D Expenditure, 2024.
- Comisia Europeană. Economic Forecast for Romania, iarna 2025/2026.
- Comisia Europeană. Recovery and Resilience Facility - Romania.
- Consiliul Fiscal al României. Raport Anual 2024.
- Consiliul Fiscal al României. Notă privind absorbția fondurilor europene, februarie 2025.
- Banca Națională a României. European Romania - Developments, Progress, Challenges, 2025. bnr.ro
- Organizația Internațională pentru Migrație (OIM). Romania Among the Top 20 Countries with the Highest Emigration, 2025.
- Parlamentul European. Directiva (UE) 2024/2831 privind condițiile de muncă ale lucrătorilor prin platforme digitale.

SURSE CALITATIVE

- Better Futures Romania. Exercițiu de foresight participativ cu ~30 de profesioniști, martie 2026.
- Inov'Up. Exercițiu de foresight participativ cu ~70 de studenți, martie 2026.

CADRU METODOLOGIC

- TFSX, The Futures School. Natural Foresight® Framework. <https://tfsx.com/>
- World Economic Forum. Scenarios for the Global Economy Dialogue Series — Metodologie scenariu 2x2, 2025–2026. [weforum.org](https://www.weforum.org)

SURSE ȘI BIBLIOGRAFIE

RAPOARTE SECTORIALE, ROMÂNIA

- Asociația Patronală a Industriei de Software și Servicii (ANIS). Sentiment Survey, toamna 2025.
- Association of Business Service Leaders in Romania (ABSL). Raport Anual "Human Core, Digital Edge", 2025/2026.
- EY România. Romania Attractiveness Survey, iunie 2025.
- EY România. Studiu Responsible AI (RAI) Pulse, octombrie 2025.
- EY România. Analiza impactului Directivei UE 2024/2831 asupra pieței din România.
- Revolut Business. Romanian Companies Prioritize Investment in Basic IT over AI in 2026, februarie 2026.
- Ministerul Finanțelor. Raportări centralizate privind finanțările cu ajutor de stat acordate în 2025.
- Direcția Națională de Securitate Cibernetică (DNSC). Raport de activitate 2024 și Buletin de indicatori H1 2025.
- Romania Insider. Romanian Startups Register Record Financing in 2025.
- OecoGlobus. The End of the Romanian Miracle? Impact of the Automotive Crisis on Romanian Foreign Trade and Labour, 2025.
- Confederația Patronală Concordia. Raport privind starea națiunii — Factori cheie pentru creșterea României, 2025.

RAPOARTE INTERNAȚIONALE

- World Economic Forum. Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030. Ianuarie 2026.
- World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025.
- McKinsey & Company. The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation.
- PwC. Global AI Jobs Barometer 2025.
- ING. Analiza dinamicii AI și piața muncii din România, februarie 2026.
- LinkedIn. AI Labor Market Update, 2025.
- ManpowerGroup. World of Work for Generation Z in 2025.
- Anthropic. Estimating AI Productivity Gains from Claude Conversations, 2025.
- Anthropic. Preparing for AI's Economic Impact: Exploring Policy Responses, 2025.
- UBS. Why the Potential of AI Increasingly Depends on Execution in Power, 2025.
- Ipsos. Global Consumer Confidence Index, noiembrie 2025.
- International Labour Organization (ILO). Statistics on Labour Productivity, 2020–2025.
- International Labour Organization (ILO). Global Wage Report 2024.
- OECD. Employment Outlook 2025.
- Sophos. State of Ransomware 2024, date citate în rapoartele DNSC.

SURSE ȘI BIBLIOGRAFIE

MODELE DE SUCCES CEE

- Polski Fundusz Rozwoju / Polish Agency for Enterprise Development (PARP). Programul "Programuj z PO WER" și platforma NAVOICA.
- PARP. The Game Industry of Poland - Report 2025.
- Institutul EUROPEUM. From Stick Shift to Skill Shift - Reskilling in the Automotive Sector, 2024/2025.
- EUROPEUM. Overcoming Barriers to Unlock Potential for a Just Transition in Czechia.
- CELSI. A Just Transition in the European Car Industry - A Comparative Analysis.
- Comisia Europeană. Education and Training Monitor 2025 - Comparative Report (date Ungaria, participare adulți).
- E3G. Financing Romania's Sustainable Transition, februarie 2025.
- Comisia Europeană. Just Transition Fund - Investing in People, Building the Future.

SURSE SPECIFICE ROMÂNIA, DATE SECTORIALE

- Banca Transilvania. Integrare Microsoft Azure OpenAI, studii de caz Druid AI, Q1 2025 Financial Results.
- Simtel Team. Raport Anual de Activitate 2024 (centrul logistic Dedeman-Turda, fotovoltaic 4,1 MWp).
- Digital Nation. Programul Generația Tech - evaluare Community Index 2025 Bronze Recognition.
- Interreg Danube Region. Proiectul RePatriot — Grant Support and Strategic Reintegration of High-Tech Expatriates.
- Universitatea Babeș-Bolyai Cluj. Oferta educațională masterat 2025–2026.
- Universitatea Politehnica București. Programe de masterat 2025–2026.
- Reviste de specialitate agricolă: AgroBiznes, Revista Ferma. Date despre tehnologie agricolă autonomă, Agritechnica 2025.
- The Recursive. Ecosistem startup-uri agritech România.

4 VIITORURI ALE MUNCII ÎN ROMÂNIA

SCENARII ȘI COMPETENȚE PENTRU NAVIGAREA INCERTITUDINII



 **upvance**
GLOBAL

raluca@upvance.global
www.ralucapaduraru.ro
+4 0766 441 476