

UN MODEL ECONOMIC AL ROMÂNIEI ÎN ERA SCHIMBĂRILOR ȘI POST-INDUSTRIALĂ

Lucrare strategică pentru un model economic productiv, post-industrial și coeziv

CUPRINS

Rezumat executiv	4
Prefață instituțională	5
Partea I — Diagnosticul și necesitatea schimbării de model	6
Notă metodologică și convenții de lectură	6
De ce România are nevoie de un nou model economic?	6
1. Limitele modelului actual de creștere	7
2. Lumea în care intră România	7
3. De ce fondurile externe nu pot ține loc de model economic?	8
4. Alternativa credibilă: capitalizare internă productivă	8
5. Relocalizarea globală și noua oportunitate pentru IMM-urile românești	9
6. De la politica pentru IMM-uri la politica furnizorului local integrat în lanțuri europene	10
7. Concluzia părții I	11
Partea a II-a — Ce este modelul economic al României post-industriale	13
1. Definiția modelului economic al României post-industriale	13
2. Distincția operațională: proiect de țară, model economic, program de guvernare	13
3. Teza modelului economic al României post-industriale	15
4. Principiile de organizare ale modelului	15
5. Arhitectura modelului: pe 12 piloni	16
6. Cum funcționează modelul: cele patru axe de coerență	17
7. Ce nu este acest model economic	18
8. Rezultatele urmărite	18
9. Concluzie	19
Partea a III-a — Ce motoare reale pot muta România	20
3.1. Ce este un motor real de creștere	20
3.2. De ce România are nevoie de trei motoare simultane și de noduri industriale conectate la rețele IMM	20
3.3. Motoarele nu funcționează izolat, ci în ecosisteme productive regionale	21
3.4. Motorul I — Politica agricolă duală: cluster rural de proximitate + mare producție vegetală integrată agroindustrial	22
3.5. Motorul II — Reindustrializarea post-industrială și marile noduri industriale conectate la rețele IMM	26
3.6. Motorul III — Cercetare aplicată, digitalizare și transfer tehnologic	29
3.7. Acceleratorii obligatorii: energie competitivă, capitalizare internă, mobilitate și logistică	33
3.8. Geografia motoarelor de creștere	36
3.9. Lecții externe și modele de bună practică	38
3.10. Tabloul de indicatori și țintele 2035 / 2050	43
3.11. Filtrele de execuție și investițiile utile modelului național	48
3.12. Sinteză operațională	51
Partea a IV-a — Rolul strategic al IMM-ului	55
4.1. De ce IMM-ul decide sănătatea economică a unei națiuni	55
4.2. Diagnosticul actual al sectorului IMM din România	55
4.3. IMM-ul productiv și IMM-ul de supraviețuire	55
4.4. IMM-ul și lărgirea bazei de impozitare	57
4.5. Programul Național de Microcreditare Internă Productivă pentru IMM	58
4.6. IMM-ul, piața internă și furnizarea competitivă	61
4.7. IMM-ul și reducerea deficitului comercial	61
4.8. IMM-ul și coeziunea socială și teritorială	63
4.9. Pregătirea furnizorilor, clustere și integrarea în lanțuri europene	64
4.10. Politica publică pentru IMM: de la sprijin generic la ecosistem productiv	66
Partea a V-a — Finanțarea dezvoltării	70
5.1. De ce finanțarea actuală nu servește încă modelul economic	70
5.2. Finanțarea pentru orice vs finanțarea pentru acest model	71
5.3. Anatomia surselor și limitele lor	73
5.4. Coordonarea dintre politica monetară, fiscală și industrială	74
5.5. Microcreditarea productivă: de la Yunus la versiunea românească	76
5.6. Modele instituționale: ce se poate transfera din KfW, Bpifrance, EIF și BGK	78
5.7. Instrumentele speciale pentru România	79
5.8. Cum se măsoară dacă finanțarea chiar dezvoltă	81
5.9. Ce nu trebuie finanțat	82
Partea a VI-a — Statul capabil și administrarea modelului	85
6.1. Ce fel de stat poate face executabil acest model și de ce are nevoie de un model economic coerent	85
6.2. De la administrare de program la administrare de model	87
6.3. Arhitectura instituțională a execuției	88
6.4. Guvernanța interministerială și coordonarea strategică	90
6.5. Statul ca investitor, client și regulator inteligent	91
6.6. Capacitatea administrativă reală: autorizare, control preventiv, conformare și audit	94

6.7. Date, indicatori și tablou de bord de execuție	96
6.8. Contractul dintre centru și teritoriu	97
6.9. Cum se apără modelul de captură, improvizație și rotația politică	102
6.10. Formula finală de sinteză	104
Partea a VII-a — De la model economic la program de guvernare	106
7.1. Cum se traduce modelul în program de guvernare.....	106
7.2. Ordinea priorităților: ce începi în primul an și ce lași pentru ciclul următor.....	107
7.3. Pachetul primelor 100 de zile	109
7.4. Programul pe 4 ani	111
7.5. Țintele 2030 / 2035 / 2050 ca disciplină de guvernare.....	113
7.6. Pactul productiv național: stat, IMM, capital, muncă, teritoriu	114
7.7. Ce promiți, ce nu promiți și cum aperi credibilitatea programului	116
7.8. Formula finală: România ca economie organizată, nu administrată conjunctural.....	117
ANEXE TEHNICE.....	119
Anexa tehnică I. Scenarii de lucru pentru 2030, 2035 și 2050	119
Anexa tehnică II. Matrice juridică de compatibilitate europeană	119
Anexa tehnică III. Secvențiere macro-fiscală și mobilizarea capitalului intern	119
Anexa tehnică IV. Acceleratorul demografic, capitalul uman și competențele parțiale.....	120
Anexa tehnică V. Apă, reziliență climatică și infrastructură hidrologică	120
Anexa tehnică VI. Pregătirea furnizorilor extinsă, inteligența artificială operațională și unitatea strategică de livrare	120
Anexa tehnică VII. Primele 10 măsuri, teritoriile pilot și calendarul 2027–2030	121
Anexa tehnică VIII. Registrul surselor oficiale și protocolul de actualizare	121
Anexa tehnică IX. Portofoliul de reforme necesare și planul de sarcini concrete	124

Rezumat executiv

Această lucrare propune un model economic pentru România într-o epocă în care simpla creștere statistică nu mai este suficientă. România a recuperat o parte din decalajul față de Uniunea Europeană, dar creșterea sa rămâne prea dependentă de consum, importuri, capital extern, firme românești slab capitalizate și administrație lentă.

Teza centrală este trecerea de la o economie care consumă dezvoltare la o economie care produce dezvoltare. Aceasta presupune întărirea bazei productive interne, capitalizarea firmelor românești, integrarea întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) în lanțuri de valoare, procesarea resurselor în țară și folosirea cercetării aplicate, a digitalizării și a transferului tehnologic pentru productivitate reală.

Modelul se sprijină pe trei motoare reale de creștere: agricultura duală și procesarea agroalimentară; reindustrializarea post-industrială; cercetarea aplicată, digitalizarea și transferul tehnologic. Aceste motoare nu pot funcționa fără acceleratori: energie competitivă, capitalizare internă, mobilitate și logistică, capital uman calificat și un stat capabil să execute coerent.

Un rol strategic central revine IMM-urilor, tratate nu ca simplu beneficiar de sprijin public, ci ca infrastructură economică vie: furnizor, procesator, integrator local, angajator, inovator incremental și mecanism de largire organică a bazei fiscale.

Documentul pledează pentru o economie românească mai productivă, mai complexă, mai bine finanțată din interior, mai rezilientă și mai capabilă să negocieze într-o economie europeană deschisă. Nu propune izolare sau autarhie, ci folosirea integrării europene pentru întărirea capitalului, firmelor, teritoriului, tehnologiei și capacității instituționale.

Miza finală este **transformarea modelului economic într-o bază serioasă pentru un program de guvernare**: cu măsuri evaluate din punctul de vedere al costurilor, indicatori verificabili, termene realiste, responsabilități instituționale și filtre clare pentru **investițiile cu adevărat utile interesului economic național**.

Prefață instituțională

România intră într-o perioadă în care deciziile economice luate pe termen scurt pot costa mai mult decât întârzierea dezvoltării. Tehnologia schimbă felul în care muncim și producem, energia devine o resursă strategică, lanțurile de aprovizionare se scurtează, iar nesiguranța socială crește. Într-un asemenea context, o țară nu rezistă prin consum finanțat precar, prin administrație lentă sau prin dependență de bani veniți din exterior. Rezistă printr-un mod clar de organizare a economiei: capacitatea de a produce mai mult în țară, de a întări firmele românești și de a folosi inteligent munca, teritoriul, tehnologia și resursele.

Lucrarea de față pleacă de la o idee simplă: România are nevoie de un model economic coerent, matur și posibil de aplicat. Nu este suficientă o colecție de promisiuni, o listă de cheltuieli sau un discurs electoral formulat frumos. Țara are nevoie de un cadru strategic care să răspundă la câteva întrebări de bază: ce produce România, cum finanțează această producție, cum împarte rezultatele dezvoltării și cum își protejează bunăstarea într-o lume instabilă.

Acest document nu este un program de guvernare. Diferența trebuie păstrată. Proiectul de țară arată direcția mare în care vrea să meargă România. Modelul economic explică mecanismul prin care această direcție poate deveni realitate. Programul de guvernare transformă apoi modelul în măsuri concrete, bugete, termene și responsabilități instituționale. Când aceste niveluri se amestecă, rezultatul este confuzie. Când sunt separate clar, statul capătă direcție, iar politicile publice pot fi evaluate mai riguros.

Documentul este gândit ca instrument de orientare strategică pentru decidenți, experți, mediul academic, antreprenori, organizații profesionale și instituții publice. El nu urmărește să flateze. Urmărește să clarifice. Nu ascunde vulnerabilitățile structurale ale economiei românești. Le scoate la lumină și le pune în relație cu soluții posibile, cu filtre de fezabilitate și cu exigențele unei economii europene competitive.

Miza documentului este dublă. Prima: să definească un model economic prin care România să depășească un tip de creștere fragilă, bazată prea mult pe consum, importuri, firme românești slab capitalizate și reacții administrative întârziate. A doua: să creeze o bază serioasă pentru viitoare capitole de program de guvernare, construite pe costuri evaluate, indicatori măsurabili, reguli juridice clare și realism instituțional.

Acest text pledează pentru o economie productivă, adaptată epocii post-industriale: o economie în care producția este legată de tehnologie, servicii avansate, date, cercetare și organizare inteligentă. O astfel de economie trebuie să fie mai bine finanțată din interior, mai tehnologizată, mai unită social și mai rezistentă la șocuri. În acest model, agricultura nu mai este tratată ca anexă, industria nu mai este privită nostalgic, cercetarea nu mai rămâne izolată în mediul academic, iar IMM-urile nu mai sunt considerate sector marginal, ci parte esențială a prosperității naționale.

Lucrarea este realizată ca matrice conceptuală de lucru, nu ca verdict final. Ea poate fi rafinată/completată/îmbunătățită de un consorțiu de senior-experti: economiști, specialiști în politici publice, sociologi, practicieni ai mediului de afaceri, experți în finanțe, energie, agricultură, industrie, piață de capital, inovare, drept european și administrație publică. Numai o astfel de construcție colectivă poate oferi documentului forța teoretică, profunzimea comparativă și autoritatea practică necesare.

Această lucrare nu oferă refugii retorice. Oferă o alegere: România continuă să administreze vulnerabilitatea. Sau își construiește, în sfârșit, propriul model de putere economică.

Partea I — Diagnosticul și necesitatea schimbării de model

Notă metodologică și convenții de lectură

Documentul separă trei categorii de afirmații: diagnostice bazate pe date oficiale; propuneri de arhitectură instituțională și economică; ținte sau scenarii orientative. Indicatorii factuali sunt raportați la cea mai recentă sursă oficială disponibilă la data închiderii documentare. Propunerile și țintele nu sunt prezentate ca rezultate deja garantate.

Înainte de includerea într-un program de guvernare, măsurile cu impact bugetar sau de reglementare trebuie validate prin evaluarea costurilor, analiză de impact, compatibilitate juridică și testarea capacității instituționale. Această convenție păstrează diferența dintre proiectul de țară, modelul economic și programul de guvernare.

De ce România are nevoie de un nou model economic?

România a crescut economic, dar această creștere a fost adesea tensionată și incompletă. Țara s-a apropiat de media europeană la unii indicatori, a atras investiții și a consumat mai mult. Totuși, a rămas dependentă de importuri, de capital extern și de o bază productivă internă insuficient consolidată. Pe scurt, România s-a integrat mai mult în economia europeană, dar nu a transformat suficient această integrare într-un avantaj solid și durabil.

Acest dezechilibru nu poate fi reparat prin măsuri izolate. Nu este suficientă o reducere temporară de taxe, o schemă de sprijin pe termen scurt sau simpla absorbție de fonduri europene dacă aceste fonduri nu întăresc producția internă. Problema se rezolvă doar prin schimbarea modelului: trecerea de la o economie care consumă dezvoltare la o economie care produce dezvoltare.

Perioada în care România putea compensa prin salarii mai mici, tehnologie importată, consum pe datorie și toleranță față de administrația ineficientă se apropie de sfârșit. Lanțurile de aprovizionare — adică traseele prin care materiile prime, componentele și produsele ajung de la furnizori la consumatori — devin mai scurte și mai sigure. Statele intervin din nou mai activ în economie. Tehnologia ridică nivelul minim de competitivitate. Energia devine o resursă strategică. Demografia pune presiune pe piața muncii, pensii și servicii sociale. În această lume, cine nu produce mai multă valoare în interior devine, în principal, piață pentru alții.

România are resurse din care poate construi un drum mai bun: piață internă importantă, poziție strategică, teren agricol, potențial energetic, tradiție industrială recuperabilă, competențe tehnice, sector IT&C (tehnologia informației și comunicațiilor), diaspora economică, orașe medii insuficient valorificate, spirit antreprenorial și spațiu pentru modernizarea instituțiilor. Problema principală nu este lipsa resurselor. Problema este lipsa unei arhitecturi care să le lege într-un sistem coerent.

De aceea, întrebarea centrală a acestei părți nu este «ce măsuri luăm anul viitor?». Întrebarea centrală este mai dură: ce fel de economie vrem să fie România în următoarele două decenii? O economie care importă prosperitate temporară și exportă vulnerabilitate? Sau o economie care produce intern valoare, tehnologie, securitate alimentară, stabilitate socială și putere de negociere?

Răspunsul propus aici este ferm. România trebuie să construiască un model economic productiv, post-industrial și coeziv. Asta înseamnă o economie bazată pe agricultură duală — adică politici diferite pentru fermele mici și pentru exploatațile mari —, procesare internă, reindustrializare inteligentă, firme românești mai bine finanțate, cercetare aplicată, digitalizare, energie competitivă, dezvoltare echilibrată a teritoriului și diplomatie economică activă.

În acest model, sectorul IMM are un rol strategic central. Așa cum este precizat în Rezumatul executiv, IMM înseamnă întreprinderi mici și mijlocii. Aceste firme angajează oameni în comunități, oferă servicii, produc componente, inovează la scară locală și pot deveni furnizori pentru companii mai mari. IMM-ul nu este un decor al economiei, ci mecanismul prin care economia locală respiră, se extinde, plătește taxe, creează locuri de muncă și reconstruiește baza productivă.

Această parte pornește de la un diagnostic, dar nu se oprește în critică. Ea propune principii, piloni, instrumente și filtre de execuție. Nu promite miracole. Cere disciplină. Nu oferă refugiu ideologic. Cere realism. Nu vinde iluzii bugetare. Cere reconstrucție productivă.

1. Limitele modelului actual de creștere

Modelul de creștere care a dominat ultimele decenii a avut rezultate vizibile, dar și limite tot mai greu de ignorat. El a combinat consumul susținut, integrarea în piețele externe, importul de bunuri și tehnologie, costul relativ scăzut al muncii și intrarea de bani din afara economiei. La început, acest model a ajutat România să recupereze o parte din decalajul față de alte țări europene. Astăzi, însă, acest model își arată limitele.

Problema de fond este că România a crescut mai repede la suprafață decât în profunzime. A crescut consumul, dar nu suficient capitalul firmelor românești. Au circulat mai mulți bani, dar nu a crescut suficient capacitatea internă de a produce și procesa bunuri care acum sunt importate. România s-a conectat mai mult la piața europeană, dar nu a urcat destul în lanțurile valorice, adică în etapele mai profitabile ale producției: proiectare, procesare, tehnologie, servicii specializate, brand și export de produse finite.

De aici apar patru vulnerabilități majore. Prima este deficitul comercial persistent: România cumpără din exterior mai multe bunuri procesate decât produce în țară. A doua este slaba capitalizare a firmelor românești, mai ales a IMM-urilor, adică resurse financiare proprii insuficiente pentru investiții, modernizare și extindere. A treia este dependența de finanțare externă și de decizii administrative asupra cărora statul român nu are control deplin. A patra este fragmentarea administrativă: multe programe publice cheltuiesc bani, dar nu construiesc suficientă capacitate productivă.

Prin urmare, critica modelului actual nu este una morală, ci una practică. Un model economic devine insuficient atunci când nu mai produce destulă productivitate, adică valoare mai mare pentru aceeași muncă și aceleași resurse; când nu mai lărgeste baza fiscală, adică numărul și valoarea activităților care pot susține bugetul public; când nu mai oferă reziliență, adică puterea de a rezista la crize; și când nu mai asigură control strategic asupra unor funcții economice esențiale. Aici se află România astăzi.

2. Lumea în care intră România

România nu își mai alege modelul economic într-o lume calmă, previzibilă și ușor de administrat. Intră într-o perioadă tensionată, în care tehnologia se schimbă rapid, piețele se fragmentează, iar legătura dintre economie, putere și securitate devine tot mai importantă. În această lume, vechile reflexe ale unei economii periferice — adică ale unei economii aflate mai ales la marginea lanțurilor de producție, dependentă de importuri, capital extern și decizii luate în altă parte — devin riscante. Consumul fără o bază solidă de producție devine vulnerabilitate. Dependența de importuri devine presiune strategică. Capitalul românesc slab devine pierdere de control. Administrația lentă devine cost economic.

Economia post-industrială nu înseamnă dispariția producției sau închiderea fabricilor. Înseamnă că producția se schimbă. Valoarea nu mai stă doar în linia de fabricație, ci și în proiectare, soluții informatice, date, automatizare, întreținere tehnică, certificare, design de produs, logistică și control tehnologic. Industria nu dispare, ci devine mai tehnologizată și mai legată de servicii avansate. Agricultură nu dispare, ci se mută din simpla vânzare de materie primă spre produse procesate, trasabilitate, energie locală și bioeconomie, adică folosirea resurselor biologice — plante, animale, resturi agricole — pentru hrană, energie și produse cu valoare mai mare.

Lumea care urmează nu mai pornește de la presupunerea că orice produs va veni mereu ieftin, la timp și din orice colț al lumii. Crizele recente au arătat că lanțurile lungi de aprovizionare — adică traseele prin care materiile prime, componentele și produsele ajung de la furnizori la consumatori — pot fi întrerupte. De aceea, statele și marile companii caută mai multă siguranță: furnizori mai aproape, stocuri de rezervă, capacități locale, infrastructură mai solidă și alternative atunci când un traseu economic se blochează.

Tehnologia nu mai este un domeniu separat, rezervat specialiștilor. Ea devine o parte de bază a economiei. Inteligența artificială, analiza datelor, automatizarea, platformele logistice, senzorii și securitatea cibernetică

schimbă felul în care firmele produc, vând, livrează și se protejează. Cine adoptă repede aceste instrumente câștigă viteză, precizie, costuri mai mici și control mai bun. Cine rămâne în urmă plătește prin pierdere de competitivitate și dependență mai mare de alții.

Noua perioadă readuce în prim-plan trei realități simple: energia contează, hrana contează, logistica contează. Ele nu sunt doar teme tehnice pentru specialiști. Sunt teme de putere economică. Fără energie competitivă, adică stabilă, accesibilă și potrivită pentru producție, industria pierde teren. Fără procesare agroalimentară, România vinde materie primă și cumpără produse mai scumpe. Fără logistică — drumuri, căi ferate, porturi, depozite, lanț frigorific și servicii de transport — economia pierde timp, bani și investiții.

În acest cadru, reziliența nu înseamnă izolare sau frică de exterior. Înseamnă capacitatea unei economii de a rezista la șocuri și de a continua să funcționeze: să producă, să angajeze, să alimenteze populația, să mențină infrastructura critică și să păstreze controlul asupra unor funcții economice esențiale. O economie rezilientă nu este o economie închisă, ci una suficient de puternică pentru a nu depinde total de decizii, resurse și livrări din afară.

3. De ce fondurile externe nu pot ține loc de model economic?

Fondurile europene, PNRR (Planul Național de Redresare și Reziliență) și creditul extern sunt instrumente utile. Ele pot ajuta România să investească mai repede în infrastructură, administrație, energie, educație sau digitalizare. Dar ele nu pot înlocui un model economic. Bani din exterior pot accelera o direcție bună, însă nu pot decide singuri direcția. Pot deschide oportunități de investiții, dar nu creează automat firme românești mai puternice, procesare internă sau o economie capabilă să producă mai multă valoare în țară.

Un model bazat prea mult pe resurse externe are cinci limite importante. În primul rând, aceste resurse sunt temporare și condiționate: vin pe anumite perioade și cu reguli precise. În al doilea rând, nu pot fi folosite oricum, ci doar pentru obiective acceptate în programele respective. În al treilea rând, pot produce creștere în statistici fără să întărească suficient capitalul firmelor românești. În al patrulea rând, economia rămâne expusă la întârzieri, blocaje administrative sau creșterea costului împrumuturilor. În al cincilea rând, dacă sunt prezentate public drept soluție miraculoasă, pot crea iluzii bugetare: impresia că dezvoltarea se poate cumpăra doar prin bani atrași, fără reforme, producție și disciplină economică.

Problema nu este că România folosește fonduri externe. Dimpotrivă, ele trebuie folosite bine. Problema apare atunci când aceste fonduri sunt tratate ca înlocuitor al dezvoltării. O economie nu devine puternică doar pentru că atrage bani. Devine puternică atunci când transformă economisirea, creditul, tehnologia și investițiile în capacitate internă de producție, export, procesare, inovare și venituri fiscale stabile. Cu alte cuvinte, important nu este doar câți bani intră în țară, ci ce rămâne în economie după ce acești bani sunt cheltuiți.

De aceea, întrebarea-cheie trebuie schimbată. Nu este suficient să întrebăm: „câți bani mai putem atrage?”. Întrebarea corectă este: „cum transformăm fiecare euro atras, fiecare finanțare nerambursabilă și fiecare împrumut într-un sprijin real pentru firme românești mai solide, producție internă, locuri de muncă mai bune și exporturi cu valoare mai mare?”. Numai așa resursa externă devine multiplicator al capitalului productiv românesc, adică ajută banii existenți să producă mai multă valoare în economie.

4. Alternativa credibilă: capitalizare internă productivă

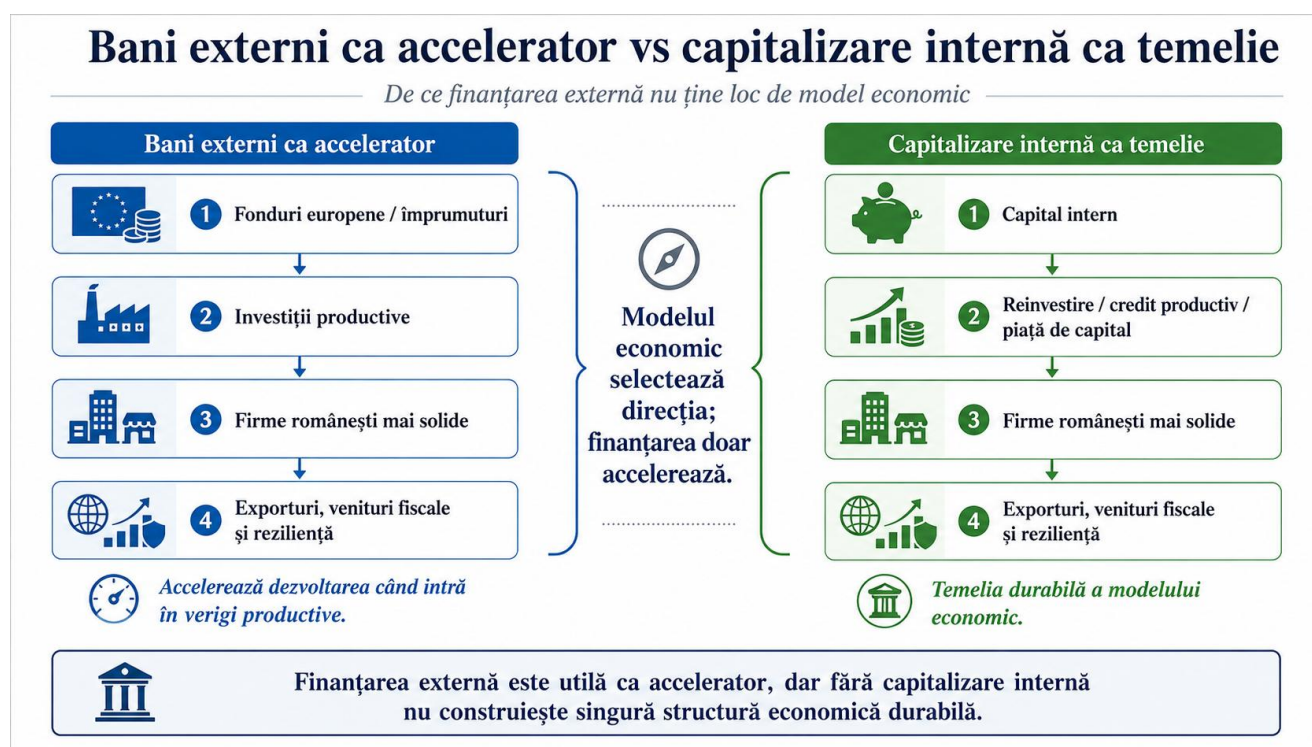


Fig. 1.1 — Bani externi ca accelerator vs. capitalizare internă ca temelie

România trebuie să treacă de la modelul care se bazează mai ales pe atragerea de bani din exterior la modelul care întărește capitalul productiv din interior. Capitalizarea internă productivă înseamnă, pe scurt, ca firmele românești să aibă mai multe resurse proprii, acces mai bun la finanțare și capacitatea de a investi în utilaje, tehnologie, oameni, produse și piețe. Aceasta nu înseamnă izolare și nu înseamnă respingerea pieței europene. Înseamnă folosirea integrării europene pentru a întări firmele românești, furnizorii locali, inovarea și veniturile stabile ale statului.

Capitalizarea internă productivă se sprijină pe cinci canale care trebuie să funcționeze împreună. Primul este o bancă de dezvoltare și fonduri de garantare, adică instituții care ajută firmele să obțină finanțare pentru investiții utile economiei. Al doilea este folosirea fondurilor de investiții pentru IMM-uri, cu selecție profesionistă și bani privați alături de sprijinul public. Al treilea este dezvoltarea pieței de capital, adică a mecanismelor prin care firmele pot atrage bani de la investitori prin listare la bursă sau obligațiuni. Al patrulea este creditul productiv, împreună cu factoringul și leasingul: instrumente care ajută firmele să cumpere echipamente, să încaseze mai repede facturile și să finanțeze contracte reale. Al cincilea este folosirea fiscalității și a sprijinului pentru inovare astfel încât firmele să reinvestească profitul, să se digitalizeze și să aplice cercetarea în producție.

Formula-cheie poate fi spusă simplu: nu este suficient să finanțezi proiecte izolate; trebuie să întărești firme românești capabile să continue și după terminarea programului public. „Bilanțuri românești” înseamnă situația financiară reală a firmelor: capital propriu, datorii, active, capacitate de investiție și rezistență la crize. Succesul nu trebuie măsurat doar prin câți bani au fost absorbiți, ci prin câte firme au devenit mai solide, câte contracte reale au obținut, câtă producție internă au creat și câtă valoare adăugată rămâne în țară.

Fondurile europene, PNRR și împrumuturile externe trebuie tratate ca acceleratori, nu ca temelie. Ele pot grăbi dezvoltarea, dar temelia trebuie să fie capitalul autohton productiv: firme românești mai puternice, economisire internă transformată în investiții, piață de capital mai activă și finanțare legată de producție, inovare și lanțuri locale de valoare. O economie nu devine mai puternică doar pentru că atrage bani. Devine mai puternică atunci când banii construiesc capacitate internă: firme, competențe, tehnologie, exporturi și venituri

publice stabile. În acest sens, suveranitatea economică nu înseamnă izolare, ci capacitatea României de a negocia și de a funcționa cu mai multă forță într-o economie europeană deschisă.

5. Relocalizarea globală și noua oportunitate pentru IMM-urile românești

Relocalizarea globală schimbă tipul de oportunitate pe care România îl are. Relocalizarea înseamnă că unele companii își mută producția, furnizorii sau o parte din lanțul de aprovizionare mai aproape de piețele unde vând. În vechiul model, România concura mai ales prin costuri mai mici. În modelul nou, contează tot mai mult calitatea ecosistemului de furnizori, adică rețeaua de firme locale care pot livra componente, servicii, procesare, logistică, soluții energetice și suport tehnic. Câștigă economia care poate oferi rapid IMM-uri certificate, finanțabile, digitalizate și capabile să livreze la standard, într-un cadru administrativ previzibil.

Avantajul competitiv se mută de la „mână de lucru mai ieftină” la apropiere de piață, timp de livrare, flexibilitate, trasabilitate, respectarea standardelor și siguranță în aprovizionare. Trasabilitatea înseamnă posibilitatea de a urmări un produs sau o componentă de la origine până la clientul final: cine a produs, unde, când, din ce materiale și în ce condiții. IMM-ul românesc poate câștiga nu fiind mai ieftin cu orice preț, ci fiind mai aproape, mai rapid, mai adaptabil și mai credibil pentru partenerii mari.

Relocalizarea nu îi ajută doar pe marii producători finali, ci și pe furnizorii de nivel doi și trei. Aceștia sunt firmele care nu vând neapărat produsul final, dar livrează piese, subansamble, ambalaje, prelucrări, mentenanță, soluții informatice industriale, servicii logistice, testare, reciclare sau reparații. Acesta este exact terenul natural al IMM-urilor românești. Totuși, simpla prezență a unei investiții mari nu garantează automat dezvoltarea furnizorilor locali. Este nevoie de o politică publică de legătură între capitalul mare și firma locală, astfel încât investițiile importante să tragă după ele și firme românești.

Pentru România, concluzia este directă: relocalizarea de proximitate (near-shoring-ul), adică mutarea producției mai aproape de piețele de consum, și regionalizarea lanțurilor de aprovizionare deschid o fereastră strategică. Această oportunitate nu poate fi valorificată cu IMM-uri slab finanțate, fără certificări, fără digitalizare și fără conexiuni reale cu marii cumpărători. Fără capitalizare internă, relocalizarea poate ocoli România sau o poate folosi superficial. Fără integrare în lanțuri regionale, capitalizarea internă rămâne prea lentă și prea izolată. Șansa României stă în combinarea celor două: firme românești mai puternice și conectarea lor la rețele europene de producție.

6. De la politica pentru IMM-uri la politica furnizorului local integrat în lanțuri europene

GRILĂ DE VERIFICARE A PREGĂTIRII FURNIZORULUI PENTRU INTRAREA ÎN LANȚURI DE VALOARE

CRITERIU	CE ÎNSEAMNĂ	CONDIȚII MINIME	AUTOEVALUARE (1-5)	STATUS (culori orientative)
1.  CAPITALIZARE ȘI SOLIDITATE FINANCIARĂ	Furnizorul are stabilitate financiară și capacitate de a finanța livrări repetate și cofinanțări.	- Capital propriu pozitiv - Lichidități suficiente pentru 3 luni de operare - Fără datorii restante semnificative	① ② ③ ④ ⑤	- Pregătit - Parțial pregătit - Nepregătit
2.  CERTIFICĂRI ȘI CONFORMITATE	Respectă standardele cerute de lanțurile de valoare și reglementările aplicabile.	- ISO 9001 (sau echivalent) - Conformitate mediu/SSM - Alte certificări relevante pentru domeniu	① ② ③ ④ ⑤	- Pregătit - Parțial pregătit - Nepregătit
3.  DIGITALIZARE ȘI TRASABILITATE	Utilizează instrumente digitale pentru management, trasabilitate și schimb de date.	- ERP/soft de gestiune - Trasabilitate lot/serie - Schimb electronic de date (EDI/API)	① ② ③ ④ ⑤	- Pregătit - Parțial pregătit - Nepregătit
4.  CAPACITATE DE LIVRARE REPETABILĂ	Livrează constant la calitate, cantitatea și termenul agreeate.	- Istoric de livrări la timp ≥ 90% - Rată rebuturi/scăpări sub ținta sectorului - Plan de continuitate operațională	① ② ③ ④ ⑤	- Pregătit - Parțial pregătit - Nepregătit
5.  ENERGIE ȘI LOGISTICĂ	Are acces sigur la energie și logistică predictibilă.	- Contracte stabile de energie - Acces la transport fiabil - Stocuri critice și plan de backup	① ② ③ ④ ⑤	- Pregătit - Parțial pregătit - Nepregătit
6.  CONTRACTE CU FIRME-ANCORĂ	Are relații comerciale stabile cu clienți anorați în lanțurile de valoare.	- Contracte-cadru/pe termen mediu - Specificații tehnice aprobate - Colaborare în îmbunătățire continuă	① ② ③ ④ ⑤	- Pregătit - Parțial pregătit - Nepregătit
 SCOR TOTAL (orientativ)	Imagine de ansamblu a nivelului de pregătire.	Nivel recomandat pentru intrare în lanțuri de valoare: ≥ 24 puncte	___/30	- Pregătit (≥24) - Parțial (15-23) - Nepregătit (<15)

Fig. 1.2 — Grila de verificare a pregătirii furnizorului pentru intrarea în lanțuri de valoare

Politica pentru IMM-uri nu mai poate rămâne o politică generală, împărțită în multe ajutoare mici și dispersate. Nu mai este suficient să vorbim abstract despre antreprenoriat, acces la credit sau reducerea birocrăției. În noua economie europeană, întrebarea decisivă nu este doar câte IMM-uri există, ci câte dintre ele pot livra produse sau servicii la standard, la timp, în cantități repetabile, cu documente clare, cu finanțare, competență tehnică și capacitate de a intra într-un lanț regional de valoare. Un astfel de lanț este o rețea de firme din mai multe țări sau regiuni care contribuie, fiecare, la realizarea unui produs sau serviciu final.

De aici începe schimbarea reală: de la IMM privit doar ca număr într-o statistică la IMM privit ca furnizor economic strategic. Problema României nu este doar lipsa de bani. Problema este lipsa unei arhitecturi care să transforme firmele locale în verigi credibile pentru producția europeană. Cu alte cuvinte, firmele românești trebuie ajutate nu doar să existe, ci să poată livra pentru companii mai mari, pentru piețe externe și pentru proiecte industriale sau agroalimentare complexe. Din acest motiv, politica publică trebuie mutată din logica sprijinului uniform în logica pregătirii furnizorului local.

Pregătirea furnizorului pentru intrarea în lanțuri de valoare (pregătirea furnizorilor) devine noul criteriu de evaluare. Statul nu ar trebui să măsoare doar câte firme au primit sprijin, ci câte firme au devenit eligibile pentru contracte în lanțuri europene și regionale. O firmă este eligibilă atunci când îndeplinește simultan mai multe condiții: are capital suficient și finanțare previzibilă; respectă standarde și are certificări; folosește instrumente digitale și poate urmări traseul produselor; are competențe tehnice și management disciplinat; poate livra în serie, repetat și la aceeași calitate; are energie și logistică funcțională; este conectată la clustere, consorții și contracte reale cu firme-ancoră.

În noua economie europeană, această pregătire include și capacitatea de a folosi date, automatizare și inteligența artificială (AI) în activitatea curentă. Pentru o firmă, aceste instrumente pot ajuta la planificarea producției, controlul calității, urmărirea produselor, întreținerea echipamentelor înainte să se strice, estimarea cererii și respectarea regulilor. Inteligența artificială nu înlocuiește disciplina firmei și nici managementul bun. O

firmă dezorganizată nu devine performantă doar pentru că folosește tehnologie. Dar o firmă bine condusă poate deveni mai rapidă, mai precisă și mai ușor de extins cu ajutorul acestor instrumente.

Noua politică pentru IMM-uri trebuie să lucreze prin clustere, rețele de furnizori, platforme de testare, centre de certificare, programe de transfer tehnologic, noduri logistice și infrastructură energetică previzibilă. Clusterul este o grupare de firme, instituții, școli, universități sau autorități care lucrează în jurul unei specializări economice comune. Transferul tehnologic înseamnă trecerea unei idei, cercetări sau soluții tehnice din laborator, universitate sau institut către firme care o pot folosi în producție. Așadar, statul nu trebuie să sprijine orice IMM doar pentru că este IMM, ci mai ales firmele și rețelele de firme care pot deveni furnizori, procesatori, prestatori de servicii industriale sau platforme tehnologice pentru economia reală.

În agricultură și economia rurală, aceeași schimbare este la fel de importantă. Gospodăria productivă, microprocesarea, cooperativele de servicii, piețele digitale, depozitarea, abatoarele regionale sau locale, lanțurile frigorifice și bioeconomia locală nu sunt teme secundare sau doar sociale. Ele sunt condiții prin care o parte mai mare din producția primară — cereale, lapte, carne, fructe, legume sau alte produse — este transformată în țară în produse finite, subproduse utile și venituri fiscalizate. Cu alte cuvinte, România trebuie să păstreze mai multă valoare în interior, nu doar să vândă materie primă și să cumpere înapoi produse procesate.

Vechiul model întreabă: cum ajutăm IMM-ul să supraviețuiască? Noul model întreabă: cum transformăm IMM-ul într-un furnizor local integrat, finanțabil, tehnologizat și capabil să vândă și în afara pieței locale? Prima întrebare administrează fragilitatea. A doua construiește economie.

7. Concluzia părții I

România nu are nevoie doar de măsuri economice noi, luate separat. Are nevoie de o altă arhitectură de creștere, adică de un mod coerent prin care producția, finanțarea, munca, tehnologia, energia, administrația și teritoriul sunt puse să lucreze împreună. Modelul vechi, bazat prea mult pe consum, importuri și bani veniți din exterior, a ajuns la limita lui. El mai poate administra prezentul, dar nu mai poate construi viitorul.

România are nevoie de o economie productivă, post-industrială și mai bine finanțată din interior. Asta înseamnă o economie care nu se bazează doar pe consum, ci pe agricultură organizată diferit pentru ferme mici și exploatații mari, pe procesare internă, energie competitivă, digitalizare, cercetare aplicată și firme românești capabile să livreze produse și servicii în lanțuri economice europene. În acest model, IMM-urile — întreprinderile mici și mijlocii — nu mai sunt doar beneficiari de sprijin, ci devin furnizori strategici, adică firme care pot produce, livra și inova pentru piețe mai largi.

Fără această schimbare, orice program de guvernare riscă să rămână doar o listă de măsuri aplicate peste o structură economică fragilă. Ordinea corectă este clară: mai întâi se definește motorul economiei, adică felul în care România produce valoare și își finanțează dezvoltarea. Abia după aceea se trasează drumul concret: măsuri, bugete, instituții, termene și responsabilități. Mai întâi se fixează modelul economic. Abia apoi se poate redacta un program de guvernare solid.

Partea a II-a — Ce este modelul economic al României post-industriale

1. Definiția modelului economic al României post-industriale

Modelul economic al României post-industriale este modul prin care țara își organizează resursele, munca, banii, tehnologia, instituțiile, energia, teritoriul și relațiile externe pentru a produce bunăstare, competitivitate, coeziune socială și siguranță economică. El arată cum funcționează economia națională în ansamblu: ce produce, cu ce resurse, cine finanțează, cine beneficiază și cum se protejează România în perioade de criză. Nu este slogan și nu este listă de măsuri. Este logica de funcționare a economiei naționale.

Un model economic matur răspunde în același timp la patru întrebări simple, dar decisive: ce produce țara, cum își întărește firmele, cum împarte avantajele dezvoltării și cum își protejează activitățile economice esențiale. Prin „capitalizarea firmelor” înțelegem capacitatea acestora de a avea bani proprii, acces la credit și resurse suficiente pentru investiții. De aceea, discuția despre model nu se reduce la taxe, investiții publice sau programe pentru un sector anume. Modelul economic este mecanismul care le leagă pe toate într-o direcție coerentă.

Caracterul post-industrial al modelului nu înseamnă că România renunță la producție sau la industrie. Înseamnă că producția se schimbă: devine mai legată de tehnologie, servicii avansate, date, energie, cercetare aplicată și logistică. Industria viitorului nu înseamnă doar fabrici, ci și proiectare, soluții informatice, mentenanță, testare, certificare și organizare inteligentă. România nu are nevoie de nostalgie industrială, ci de o economie care produce mai multă valoare cu aceeași muncă, același capital și aceleași resurse.

Definiție de lucru

Modelul economic post-industrial al României este sistemul coerent de instituții, politici publice, reguli și mecanisme de finanțare prin care statul, împreună cu economia privată și societatea, organizează producția, întărirea firmelor românești, folosirea tehnologiei și contractul social pentru prosperitate durabilă și autonomie strategică. Prin autonomie strategică înțelegem capacitatea României de a funcționa și de a negocia mai puternic într-o economie europeană deschisă, fără a depinde total de decizii, finanțare, tehnologie sau livrări din afară.

2. Distincția operațională: proiect de țară, model economic, program de guvernare

DE LA VIZIUNE LA EXECUȚIE

Trei trepte care se completează – nu se substituie

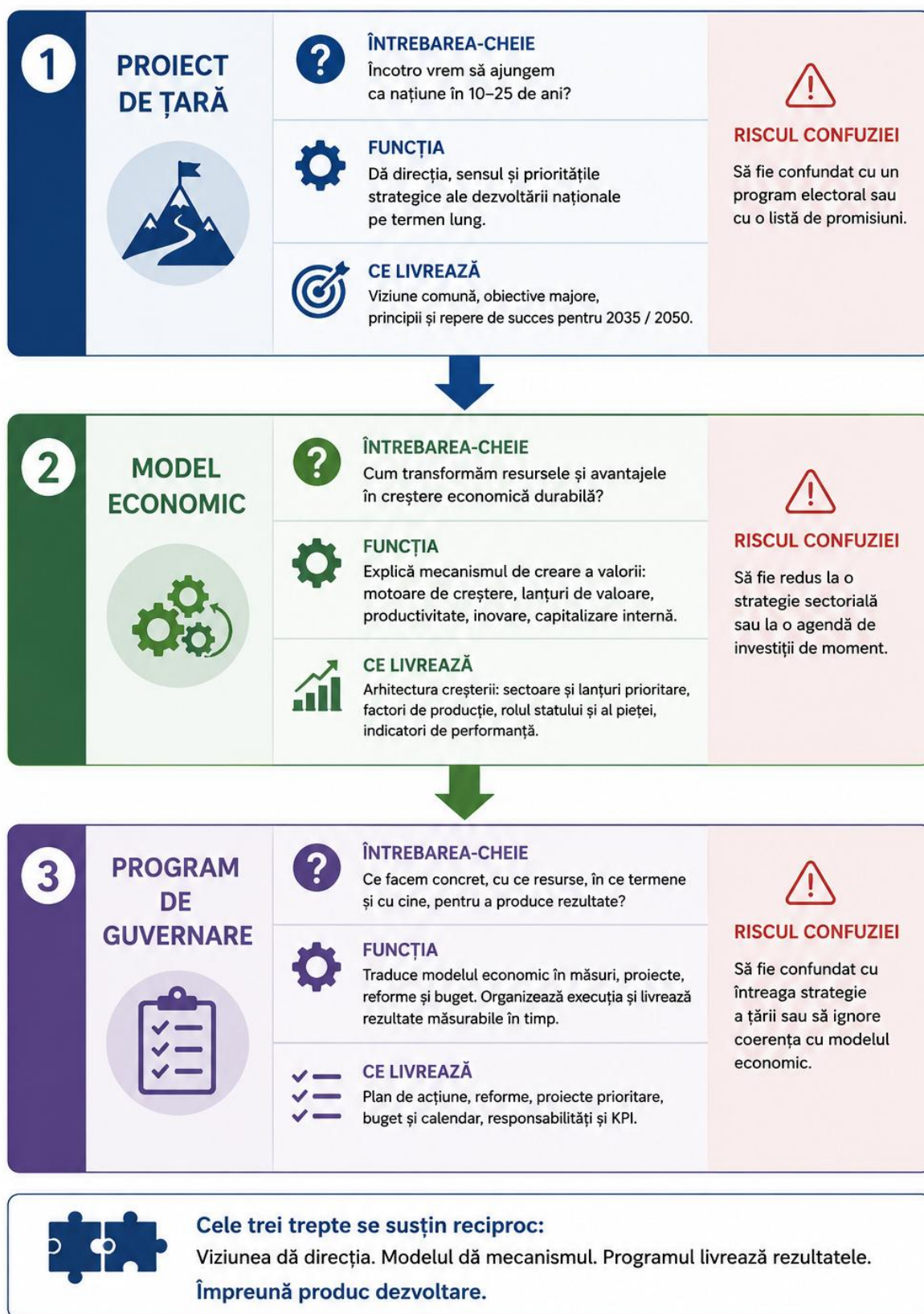


Fig. 2.1 — De la viziune la execuție

Una dintre clarificările esențiale ale lucrării este separarea celor trei niveluri: proiectul de țară, modelul economic și programul de guvernare. Dacă aceste niveluri sunt amestecate, discursul public devine confuz. Viziunea pe termen lung rămâne prea abstractă, programul de guvernare promite prea mult, iar modelul economic — mecanismul prin care o țară produce, finanțează și distribuie bunăstare — dispăre din discuție.

Proiectul de țară răspunde la întrebarea mare: încotro vrea să meargă România pe termen lung? Modelul economic răspunde la întrebarea practică: prin ce motor economic ajunge România acolo? Programul de guvernare răspunde la întrebarea de execuție: ce măsuri aplicăm, cu ce bani, prin ce instituții și în ce calendar? Această ordine este importantă deoarece disciplinează decizia publică. Mai întâi stabilim direcția, apoi mecanismul economic, iar abia după aceea lista concretă de măsuri.

Nivel strategic	Întrebarea centrală	Funcția	Ce nu trebuie confundat
Proiect de țară	Încotro merge națiunea?	Stabilește direcția mare și ambiția națională.	Nu este buget anual și nu este listă de măsuri.
Model economic	Cum produce, finanțează și distribuie bunăstarea?	Explică motorul economic prin care direcția devine posibilă.	Nu este program electoral și nu este simplă doctrină.
Program de guvernare	Ce executăm, cu ce bani, de cine și până când?	Transformă modelul în măsuri, bugete, instituții și termene.	Nu trebuie să pretindă că înlocuiește modelul.

3. Teza modelului economic al României post-industriale

Teza centrală a modelului este clară: România trebuie să iasă din poziția de economie periferică. Prin economie periferică înțelegem o economie care consumă mult din import, exportă prea des materii prime sau produse cu valoare redusă, depinde de capital extern, folosește încă avantajul muncii mai ieftine și reacționează administrativ târziu. Alternativa este o economie productivă, mai bine finanțată din interior, mai tehnologizată și mai unită social.

Această trecere nu înseamnă ruperea de piața europeană. Dimpotrivă, înseamnă folosirea mai inteligentă a integrării europene. Nu înseamnă autarhie, adică izolarea economică a țării, ci capacitate internă mai mare. Nu înseamnă un stat prezent peste tot, ci un stat capabil să reglementeze, să investească strategic, să coordoneze și să evalueze rezultatele. Nu înseamnă protecționism comod, adică apărarea artificială a unor activități slabe, ci construirea de valoare adăugată, reziliență și firme românești mai puternice.

Modelul propus are o axă materială clară, adică domenii concrete prin care economia poate produce mai multă valoare. Această axă include agricultura duală, procesarea internă, reindustrializarea post-industrială, energia competitivă, cercetarea aplicată, digitalizarea, capitalizarea internă, logistica, coeziunea socială și diplomația economică activă. În interiorul acestei axe, sectorul IMM are rol transversal: nu este anexă administrativă, ci infrastructura vie a economiei naționale, pentru că leagă comunități, locuri de muncă, servicii, furnizori și piețe.

În termeni de politică publică, teza modelului poate fi spusă simplu: producția trebuie să stea la baza consumului, nu invers; deschiderea externă trebuie însoțită de firme românești mai bine finanțate; iar fiecare intervenție publică trebuie judecată după efectul ei real. O măsură este utilă dacă produce valoare adăugată în țară, lărgeste baza fiscală, crește competența tehnologică și întărește stabilitatea socială.

4. Principiile de organizare ale modelului

Modelul economic post-industrial trebuie să funcționeze pe un set scurt de principii clare. Aceste principii sunt regulile de bază care împiedică documentul să devină fie o colecție de idei fără legătură între ele, fie o listă de dorințe politice greu de aplicat. Ele arată ce trebuie urmărit constant: producție, valoare rămasă în țară, firme mai puternice, tehnologie, coeziune socială, respectarea regulilor europene și protejarea intereselor economice esențiale.

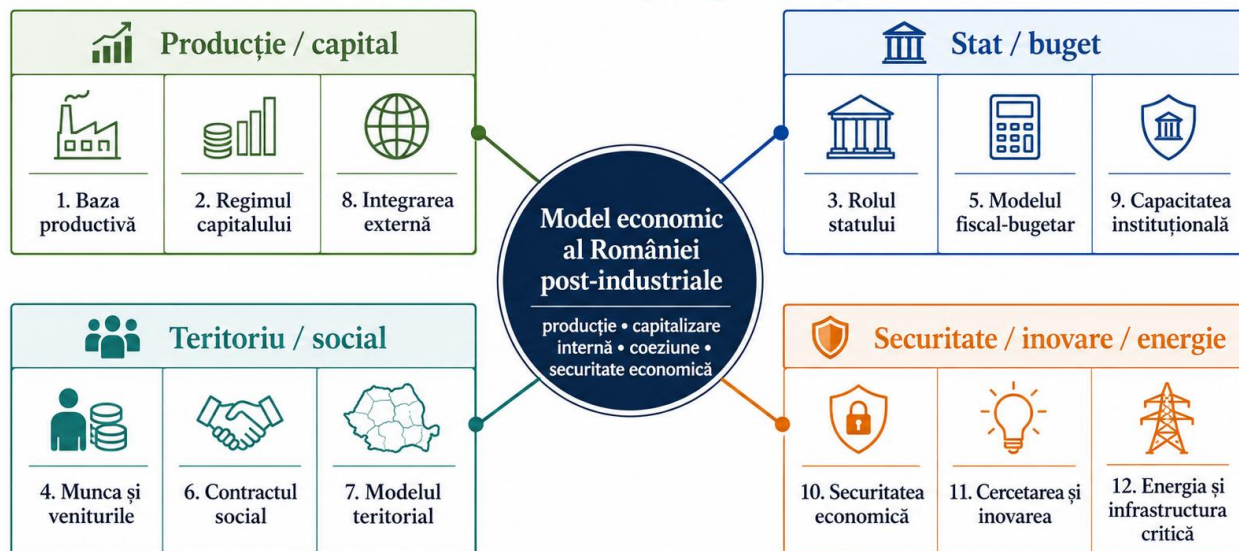
Principiu	Conținut operațional
Producție înaintea consumului	Consumul poate crește sănătos doar dacă este susținut de productivitate, producție internă și venituri publice stabile.
Valoare adăugată internă	Materiile prime și resursele locale trebuie transformate în produse procesate, produse finite și servicii care aduc venituri mai mari.

Principiu	Conținut operațional
Capitalizare internă	Dezvoltarea durabilă cere firme românești mai solide financiar, credit pentru investiții productive și o piață de capital mai puternică.
Post-industrializare	Industria nouă combină producția cu automatizare, date, servicii tehnice, întreținere, proiectare și cercetare aplicată.
Agricultură duală	Fermele mari și gospodăriile productive au roluri diferite și au nevoie de instrumente diferite, dar care să funcționeze împreună.
Stat capabil	Statul stabilește reguli, investește strategic, coordonează și verifică rezultatele, evitând risipa și influența politică asupra resurselor publice.
Compatibilitate europeană	Sprijinul pentru economia românească trebuie construit în interiorul regulilor pieței unice și ale dreptului Uniunii Europene.
Securitate economică	Energia, hrana, finanțarea, tehnologia și infrastructura critică sunt domenii esențiale pentru siguranța și funcționarea economiei naționale.

5. Arhitectura modelului: pe 12 piloni

Arhitectura modelului economic în 12 piloni

Roată sintetică a celor patru familii de piloni



Lectură: cei 12 piloni funcționează împreună; modelul economic devine inteligibil atunci când este văzut pe familii de funcții.

Fig. 2.2 — Arhitectura modelului economic în 12 piloni

Pentru ca modelul să poată fi aplicat, el trebuie organizat pe piloni. Prin piloni înțelegem marile domenii fără de care economia nu poate funcționa coerent: producția, finanțarea, statul, munca, bugetul, serviciile sociale, teritoriul, legăturile externe, instituțiile, securitatea economică, cercetarea și energia. Acești piloni ajută la trecerea de la idee generală la politici concrete și, mai târziu, la capitole de program de guvernare.

Arhitectura modelului cuprinde 12 piloni. Ei nu trebuie citiți ca secțiuni separate, ci ca părți ale aceleiași construcții. O economie nu devine mai puternică doar prin producție, dacă firmele nu au finanțare. Nu devine mai competitivă doar prin investiții, dacă statul nu poate executa. Nu devine mai rezilientă doar prin energie, dacă nu are cercetare, logistică și oameni pregătiți. De aceea, cei 12 piloni trebuie să funcționeze împreună.

Pilon	Rol strategic
1. Baza productivă	Agricultură organizată pe două logici, procesare internă, industrie, servicii legate de producție și înlocuirea inteligentă a unor importuri prin produse realizate în țară.

Pilon	Rol strategic
2. Regimul capitalului	Capital românesc mai puternic, credit pentru investiții, piață de capital, garanții și finanțare pentru firme care produc, procesează sau inovează.
3. Rolul statului	Stat care stabilește reguli clare, investește strategic, coordonează politicile publice și verifică dacă rezultatele promise chiar apar.
4. Munca și veniturile	Muncă mai productivă, salarii susținute de valoare reală, formare profesională, meserii cerute de economie și locuri de muncă stabile.
5. Modelul fiscal-bugetar	Colectare mai bună a taxelor, reguli fiscale care încurajează producția, cheltuieli publice eficiente și deficit bugetar ținut sub control.
6. Contractul social	Sănătate, educație, pensii și forme de economie socială care ajută oamenii să participe mai mult la viața economică.
7. Modelul teritorial	Orașe medii mai puternice, rural productiv, microregiuni, infrastructură și reducerea diferențelor mari dintre teritorii.
8. Integrarea externă	Integrare în Uniunea Europeană, lanțuri regionale de producție, exporturi, piețe externe, sprijin pentru investitori după instalare și diplomație economică activă.
9. Capacitatea instituțională	Administrație competentă, digitalizare reală, folosirea eficientă a fondurilor, evaluare a rezultatelor și coordonare economică mai bună.
10. Securitatea economică	Energie, hrană, finanțare, infrastructură critică și capacitatea economiei de a rezista la crize și întreruperi.
11. Cercetare și inovare	Transformarea cercetării în produse, prototipuri, servicii, standarde și soluții folosite de firme în economia reală.
12. Energia și infrastructura critică	Mix energetic competitiv, rețele moderne, stocare, eficiență energetică și infrastructură logistică pentru funcționarea economiei.

6. Cum funcționează modelul: cele patru axe de coerență

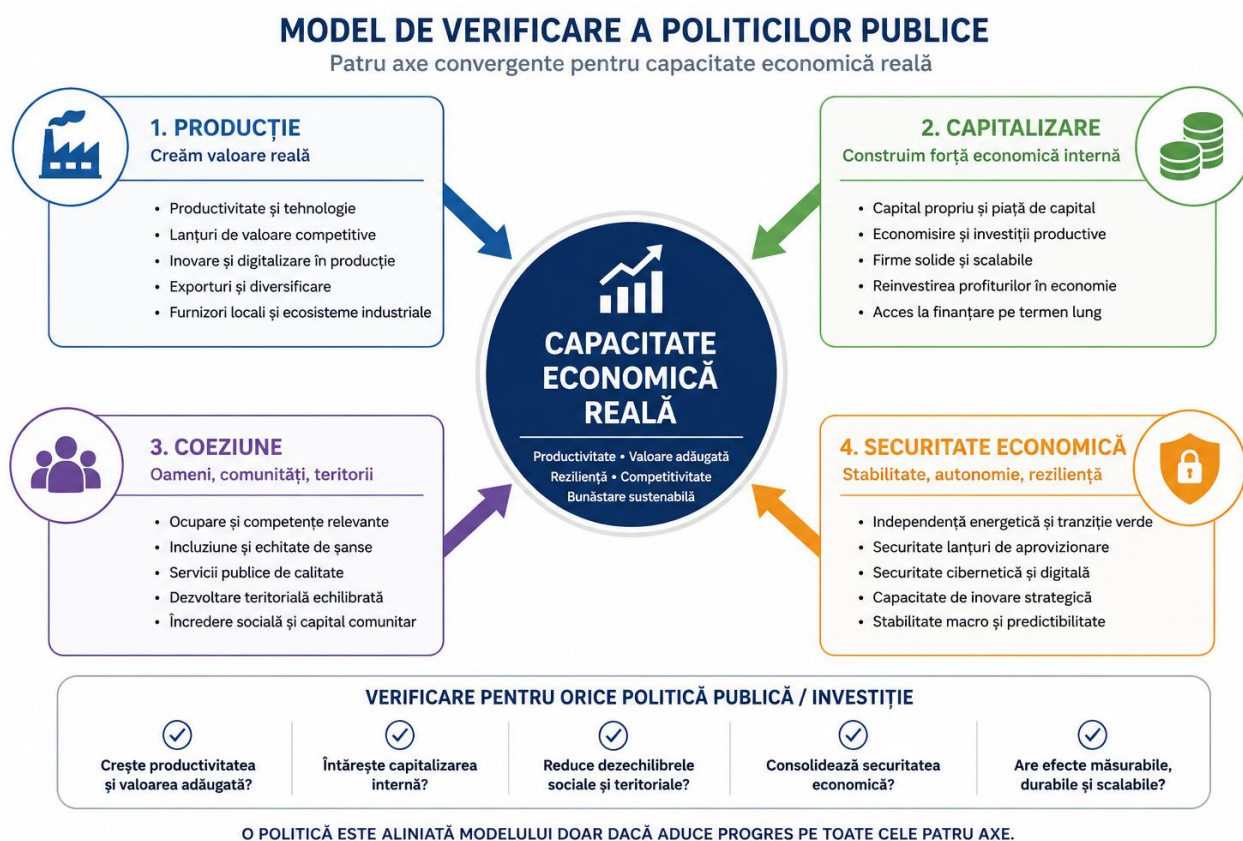


Fig. 2.3 — Model de verificare a politicilor publice

Modelul economic nu funcționează prin capitole separate, administrate izolat. El funcționează numai dacă există legături clare între domenii. Patru axe de coerență leagă pilonii între ei și împiedică strategia să se transforme într-o colecție de programe fără legătură. Prin axă de coerență înțelegem o regulă de verificare: fiecare politică trebuie să arate cum contribuie la producție, capitalizare, coeziune și securitate economică.

Prima axă este producția. Fiecare măsură trebuie să răspundă la o întrebare simplă: ajută România să producă, să proceseze și să livreze mai multă valoare în țară? Dacă răspunsul este nu, măsura poate fi utilă pe termen scurt, dar nu schimbă structura economiei. A doua axă este capitalizarea. Orice instrument public trebuie evaluat și prin efectul asupra firmelor: le întărește financiar, le ajută să investească, să obțină contracte reale și să intre în lanțuri de valoare?

A treia axă este coeziunea. O economie nu este sănătoasă dacă produce doar insule de prosperitate, adică zone sau grupuri care avansează rapid, în timp ce restul țării rămâne în urmă. Modelul trebuie să lege creșterea economică de muncă decentă, venituri publice stabile, servicii publice funcționale și reducerea diferențelor teritoriale mari. A patra axă este securitatea economică. În noua epocă, hrana, energia, logistica, datele, finanțarea și competențele nu mai sunt teme separate, ci părți ale aceleiași capacități de a rezista la crize și de a continua să funcționezi.

Această lectură schimbă modul în care evaluăm politica publică. Nu mai este suficient să știm dacă o măsură cheltuiește bani, produce un comunicat sau bifează un obiectiv administrativ. Trebuie să știm dacă ea adaugă productivitate, întărește firmele, reduce vulnerabilitățile sociale și teritoriale și crește securitatea economică. Cu alte cuvinte, o politică este bună nu pentru că sună bine, ci pentru că lasă în economie capacitate reală.

7. Ce nu este acest model economic

Este util să spunem nu doar ce este acest model economic, ci și ce nu este. Această clarificare previne confuziile. Modelul nu trebuie citit ca promisiune electorală, ca listă de taxe, ca plan de cheltuieli sau ca ideologie. El este cadrul prin care România își organizează economia pentru producție, finanțare, coeziune socială și siguranță economică.

Nu este	De ce
Program de guvernare	Modelul stabilește motorul economiei; programul de guvernare îl transformă apoi în măsuri, costuri, termene și responsabilități.
Listă de taxe sau reduceri fiscale	Taxele și reducerile fiscale sunt doar instrumente. Ele nu pot, singure, să explice cum produce și se dezvoltă economia.
Colecție de investiții fără logică	Investițiile sunt utile doar dacă întăresc producția, firmele românești, furnizorii locali și valoarea rămasă în țară.
Ideologie pură	Modelul trebuie să poată fi verificat prin date, costuri, rezultate și compatibilitate cu regulile economice și juridice.
Autarhie economică	Scopul nu este izolarea României de piața europeană, ci folosirea integrării europene pentru a întări economia internă.

8. Rezultatele urmărite

Modelul economic trebuie judecat după rezultate concrete, nu după formulări frumoase sau promisiuni generale. Cinci rezultate arată dacă modelul își atinge scopul: România trebuie să producă mai mult în țară, să aibă o bază mai mare pentru finanțarea serviciilor publice, să reducă dependența de importuri, să întărească legătura socială și teritorială și să devină mai puțin vulnerabilă în domenii esențiale.

- o bază productivă mai largă, adică mai multe activități prin care România produce, procesează și livrează bunuri sau servicii cu valoare mai mare, folosind mai mult conținut local și mai multe firme românești;
- o bază fiscală mai mare, adică mai multe firme, locuri de muncă și activități economice declarate, profitabile și stabile, din care statul poate finanța sănătatea, educația, infrastructura și siguranța publică, fără a apăsa doar pe contribuabilii deja vizibili;
- un deficit comercial mai mic, adică o diferență mai redusă între ce cumpără România din exterior și ce vinde în exterior, prin produse interne mai competitive și prin urcarea în etapele mai profitabile ale producției;

- o coeziune socială mai solidă, adică o societate în care mai mulți oameni au acces la muncă decentă, venituri stabile, servicii publice funcționale și șanse economice în mai multe regiuni ale țării, nu doar în câteva centre mari;
- o autonomie strategică mai mare în hrană, energie, finanțare, tehnologie și capacitate administrativă, adică o Românie care poate funcționa mai sigur în crize și poate negocia mai puternic în economia europeană.

9. Concluzie

Partea a II-a fixează forma de bază a modelului economic: ce este, de ce trebuie separat de proiectul de țară și de programul de guvernare, pe ce principii se sprijină, prin ce piloni se organizează și ce rezultate urmărește. Cu alte cuvinte, această parte transformă ideea generală de „nou model economic” într-o construcție mai clară, care poate fi discutată, verificată și dezvoltată mai departe.

Această clarificare este necesară înainte de a coborî spre sectoare, instrumente și măsuri concrete. Fără o definiție clară, principiile pot fi interpretate diferit. Fără arhitectură, măsurile se rup unele de altele. Fără criterii de evaluare, orice model riscă să devină fie discurs politic, fie simplă contabilitate administrativă. De aceea, această parte stabilește cadrul prin care vom putea întreba, pentru fiecare măsură viitoare: produce valoare, întărește firmele, reduce vulnerabilități și poate fi aplicată realist?

Ordinea corectă rămâne aceeași: mai întâi se definește modelul economic, adică felul în care România produce, finanțează și distribuie bunăstare. Apoi se aleg motoarele reale ale creșterii: domeniile care pot schimba efectiv structura economiei. După aceea se construiesc instrumentele pentru IMM-uri, capitalizare, producție, cercetare, coeziune socială și siguranță economică. Abia la final aceste elemente pot fi transformate într-un program de guvernare cu măsuri, bugete, instituții și termene.

Modelul economic nu este doar promisiunea că statul va cheltui mai bine. Este decizia despre cum își organizează România producția, capitalul, tehnologia, munca și instituțiile pentru a crea valoare, stabilitate și putere de negociere pe termen lung.

Partea a III-a — Ce motoare reale pot muta România

3.1. Ce este un motor real de creștere

Nu orice sector mare este, automat, un motor real de creștere. Nu orice investiție vizibilă produce transformare. Nu orice creștere a PIB-ului — produsul intern brut, adică valoarea bunurilor și serviciilor produse într-o economie — schimbă structura economiei. Un motor real de creștere este acea combinație de activități, firme, competențe, infrastructură și instituții care face economia mai productivă, mai sofisticată, mai capabilă să colecteze venituri publice și mai puțin dependentă de exterior.

Discuția despre dezvoltare trebuie mutată de la simpla absorbție de bani și cheltuire de fonduri la acumularea de capacitate productivă. Cu alte cuvinte, nu contează doar câți bani intră într-un sector, ci ce rămâne după aceea: firme mai puternice, oameni mai bine pregătiți, produse mai complexe, infrastructură utilă și venituri fiscale stabile. Un motor real nu se definește prin mărime, ci prin efectul pe care îl produce asupra economiei.

Un motor real de creștere mută economia din activități simple, fragile și ușor de înlocuit spre activități mai sofisticate, mai conectate între ele și mai greu de mutat în altă parte. Aici este util conceptul de complexitate economică. Valoarea adăugată arată câtă valoare rămâne în țară după un proces economic. Complexitatea economică arată câtă cunoaștere, câte competențe și câte combinații productive sunt necesare pentru a produce competitiv. De exemplu, este mai simplu să vinzi materie primă decât să produci un bun finit cu proiectare, certificare, servicii tehnice, brand și export.

În această lucrare, un motor real de creștere trebuie să treacă șapte teste în același timp. Trebuie să ridice productivitatea, adică să producă mai multă valoare cu aceeași muncă și aceleași resurse. Trebuie să crească complexitatea economică. Trebuie să lărgască baza fiscală, adică resursele din care statul finanțează servicii publice. Trebuie să reducă importurile care pot fi înlocuite inteligent prin producție internă. Trebuie să integreze IMM-uri și furnizori locali. Trebuie să aibă o ancorare regională clară și legătură cu un coridor economic. În plus, trebuie să treacă testele de evaluare a costurilor, de mediu și de compatibilitate cu regulile Uniunii Europene.

Un motor real nu funcționează ca sector izolat. El funcționează ca ecosistem productiv. Asta înseamnă o legătură între o firmă-ancoră sau un centru important de cerere, o rețea de furnizori IMM, oameni calificați, energie, transport, logistică, finanțare, cercetare aplicată și acces la piață. Dacă aceste legături lipsesc, apar două riscuri: fie avem enclave mari care exportă mult, dar lasă puțină capacitate în economia locală, fie avem multe firme mici care supraviețuiesc, dar nu reușesc să urce spre contracte mai mari și produse mai valoroase.

De aici rezultă și poziția corectă față de IMM-uri și față de marile centre industriale. IMM-ul rămâne țesutul viu al economiei: creează locuri de muncă, duce activitate economică în teritoriu, lărgeste baza fiscală și face economia locală mai densă. Dar marile noduri industriale rămân indispensabile: concentrează capital, comenzi, competențe, exporturi și capacitate de antrenare regională. Un model matur nu le pune unele împotriva celorlalte. Le leagă.

Definiția de lucru trebuie spusă fără ambiguitate: motorul real de creștere este ecosistemul productiv care combină competențe locale, firme-ancoră, rețele de IMM-uri, infrastructură, finanțare și inovare, astfel încât să crească în același timp productivitatea, complexitatea economică, reziliența — adică rezistența la crize — și baza fiscală.

Un motor real de creștere nu se definește prin mărime sau vizibilitate, ci prin capacitatea de a produce productivitate, complexitate, integrare internă și rezultate care pot fi aplicate realist.

3.2. De ce România are nevoie de trei motoare simultane și de noduri industriale conectate la rețele IMM

România nu mai poate paria pe un singur motor de creștere. Nu o poate salva singură agricultura, nu o poate salva singură industria și nu o poate salva singură digitalizarea. Problemele economiei apar în același timp și se întăresc unele pe altele: deficit extern, adică importuri mai mari decât exporturi; capital românesc slab; agricultură împărțită

între multe ferme mici și câteva exploatații mari; industrie insuficient legată de furnizori locali; cercetare prea puțin conectată la piață; și administrație care reacționează târziu.

De aceea, modelul trebuie să combine trei motoare în același timp. Primul este agricultura duală și procesarea agroalimentară, adică o politică diferită pentru fermele mici și pentru exploatațiile mari, legată de procesare și piață. Al doilea este reindustrializarea post-industrială, adică o industrie nouă, care combină producția cu tehnologia, serviciile tehnice, proiectarea, automatizarea și logistica. Al treilea este cercetarea aplicată, digitalizarea și transferul tehnologic, adică folosirea cercetării și a tehnologiei direct în firme, produse și servicii. Fiecare motor repară o slăbiciune diferită, iar niciunul nu poate ține locul celorlalte.

Primul motor reduce o parte din slăbiciunea comercială a României, pentru că ajută țara să nu mai exporte doar materie primă și să importe produse alimentare procesate. În același timp, oferă o bază economică mai solidă ruralului. Al doilea motor ridică nivelul tehnologic al economiei, poate susține salarii mai bune prin productivitate mai mare și crește capacitatea de export. Al treilea motor ajută România să treacă peste limita creșterii bazate pe costuri mici și o apropiere de economia cunoașterii, în care valoarea vine din competențe, tehnologie, date, proiectare și inovare.

Îdeea de simultaneitate este esențială. Agricultura fără procesare rămâne prea aproape de materia primă. Industria fără cercetare rămâne adesea simplă subcontractare, adică execută pentru alții fără să controleze suficient proiectarea, marca sau tehnologia. Cercetarea fără legătură cu economia reală rămâne potențial nefolosit. Numai împreună, aceste trei motoare pot produce modernizare structurală, adică schimbarea felului în care economia creează valoare.

În același timp, aceste motoare nu funcționează singure. Ele au nevoie de acceleratori obligatorii, adică de condiții fără de care nu pot prinde viteză: capitalizare internă, energie competitivă, mobilitate și logistică, capital uman și stat capabil. Capitalizarea dă firmelor bani și stabilitate. Energia ține costurile sub control. Logistica leagă producția de piață. Oamenii calificați fac sistemul să funcționeze. Statul capabil coordonează, reglementează și verifică rezultatele. Motoarele trag economia înainte; acceleratorii fac această mișcare posibilă.

Partea a III-a trebuie citită și teritorial. Motoarele nu se distribuie uniform în țară. Ele trebuie așezate pe regiuni, coridoare economice și noduri-ancoră. Regiunea oferă resurse, oameni și tradiție productivă. Coridorul economic asigură fluxul: drumuri, căi ferate, porturi, logistică și acces la piețe. Nodul-ancoră este locul care concentrează suficientă activitate pentru a trage după el alte firme: un oraș, o platformă industrială, un port, o zonă agroindustrială, o universitate sau un centru de cercetare.

În această arhitectură, marile centre industriale nu sunt ignorate, iar IMM-urile nu sunt tratate ca anexă. Modelul corect le leagă. Centrul mare aduce comenzi, export, stabilitate și cerere pentru furnizori. Rețeaua de IMM-uri aduce adaptabilitate, servicii industriale, locuri de muncă și extindere în teritoriu. Când un nod mare nu dezvoltă furnizori locali, apare o enclavă: o investiție care funcționează, dar lasă prea puțină valoare în jur. Când IMM-ul nu are acces la nodul mare, apare dispersie fără extindere la scară: multe firme mici rămân izolate și nu pot crește.

Formula strategică a capitolului este aceasta: România are nevoie de trei motoare simultane deoarece fiecare repară o limită structurală diferită. Împreună, ele pot construi ecosisteme regionale în care marile noduri industriale, agricultura productivă și cercetarea aplicată sunt legate prin IMM-uri, mobilitate, energie și capitalizare internă. Numai această legătură poate transforma creșterea economică din rezultat statistic în capacitate economică reală.

3.3. Motoarele nu funcționează izolat, ci în ecosisteme productive regionale

Un motor real de creștere nu funcționează singur, ca un sector izolat. El funcționează ca ecosistem productiv, adică drept o rețea de activități care se sprijină una pe alta: cerere de piață, firme mari sau firme-ancoră, IMM-uri și furnizori locali, oameni calificați, transport, logistică, energie, finanțare, cercetare aplicată și acces la clienți. Când una dintre aceste verigi lipsește, creșterea poate apărea în statistici, dar nu se fixează suficient în economia reală.

Pentru România, această idee este decisivă. Țara nu duce lipsă totală nici de producție, nici de resurse, nici de centre industriale sau agricole importante. Problema principală este integrarea insuficientă: prea puțină legătură între producția primară și procesare, între marile centre productive și furnizorii locali, între cercetare și economia reală, între teritoriu și piață. În agricultură, diagnosticul este clar: problema nu este că România nu produce, ci că prea des nu leagă producția de furaje, zootehnie, procesare, logistică, branduri, rețele comerciale și energie locală.

De aceea, fiecare motor trebuie citit regional. Regiunea oferă resurse, oameni și tradiție productivă. Coridorul economic asigură fluxul: drumuri, cale ferată, port, nod logistic, piață urbană și punct de export. Nodul-ancoră oferă masa critică, adică locul unde există destulă activitate pentru a atrage și alte firme: o fermă comercială mare, un centru industrial, o platformă de procesare, un oraș mediu, o universitate, un centru de cercetare sau un hub logistic. Fără această triadă — regiune, coridor, nod — motorul rămâne mai degrabă o formulă frumoasă decât o forță economică reală.

În această arhitectură, IMM-ul își păstrează rolul central, dar nu mai este privit ca firmă izolată, sprijinită generic prin programe mici. El devine o verigă funcțională într-un sistem: furnizor, procesator, atelier specializat, operator logistic, integrator local, prestator de servicii, platformă de distribuție sau firmă de mentenanță. Centrele mari sunt importante pentru volum, export și comenzi. IMM-urile sunt decisive pentru densitate economică, adaptabilitate, locuri de muncă și păstrarea valorii în teritoriu. Modelul matur nu le pune în opoziție. Le leagă.

Această perspectivă schimbă și modul de evaluare a unui motor. Nu întrebăm doar cât produce un sector. Întrebăm câtă complexitate adaugă, câți furnizori locali mobilizează, câte competențe noi cere, câtă valoare rămâne în regiune, câtă procesare internă creează și câtă dependență de importuri reduce. Din acest punct de vedere, agricultura duală poate fi un motor puternic tocmai pentru că poate lega producția primară, hrana, procesarea, energia locală, piața internă și exportul.

Argumentul cantitativ pentru Motorul I

Argumentul cantitativ arată de ce agricultura duală nu este o opțiune ideologică, ci o realitate economică. România are foarte multe exploatații agricole mici, dar și un număr redus de ferme mari care controlează o parte importantă din teren. UAA înseamnă suprafață agricolă utilizată, adică terenul folosit efectiv pentru agricultură. Prin urmare, politica publică trebuie să răspundă ambelor realități: gospodăria și ferma mică au nevoie de cooperare, microprocesare și piețe apropiate, iar ferma mare trebuie împinsă spre zootehnie, procesare și export de produse finite.

Indicator	Bază de lucru	Semnificație strategică
Exploatații agricole	2,9 milioane; 32,6% din totalul UE	Arată că România are foarte multe ferme și gospodării agricole, deci politica agricolă nu poate fi gândită doar pentru exploatațiile mari.
Ferme sub 5 ha	90,2% din ferme	Arată de ce fermele mici au nevoie de instrumente potrivite dimensiunii lor: cooperare, microprocesare, depozitare, transport și piețe apropiate.
Ferme ≥ 50 ha	1% din ferme; 53,1% din suprafața agricolă utilizată	Arată că fermele mari au forță de volum și trebuie legate mai mult de furaje, zootehnie, procesare și export de produse finite.
Valoare adăugată agricolă	2,5% din PIB în România vs. 1,2% media UE	Confirmă că agricultura are greutate reală în economie și poate produce mai multă valoare dacă trece de la materie primă la procesare.
Comerț agroalimentar	60,6% export primar; 59,6% import procesat	Arată dezechilibrul principal: România exportă mai ales produse primare și importă multe produse alimentare deja procesate.
Populație rurală	45,12% din populație	Arată că ruralul are suficientă masă socială și economică pentru o strategie de sat productiv, nu doar pentru politici de sprijin pasiv.

3.4. Motorul I — Politica agricolă duală: cluster rural de proximitate + mare producție vegetală integrată agroindustrial

Motorul I trebuie formulat clar. România nu are o singură agricultură, ci două realități agricole diferite. Prima este agricultura gospodăriilor și a fermelor mici, numeroasă, apropiată de comunități, dar adesea fragmentată și slab conectată la piață. A doua este agricultura mare, bazată pe suprafețe întinse și volume mari de producție, dar prea des orientată spre vânzarea de materie primă. Politica publică nu poate trata aceste două realități cu același instrument. De aici începe politica agricolă duală: reguli și sprijin diferite pentru roluri economice diferite, dar legate între ele.

Teza centrală este simplă: România nu trebuie să aleagă între gospodărie și marea exploatare agricolă. Are nevoie de amândouă, dar organizate diferit și conectate mai bine. Brațul gospodăresc trebuie sprijinit ca economie alimentară de proximitate, adică producție, procesare și vânzare către piețele apropiate, mai ales către orașe. Brațul agroindustrial mare trebuie orientat spre furaje, creșterea animalelor, abatoare, lactate, uleiuri, industrie alimentară și export de produse finite. Energia obținută din resturi agricole poate deveni o infrastructură comună, dacă este folosită prudent și acolo unde se justifică economic.

3.4.1. Brațul I — Clusterul integrat rural de proximitate

Brațul I pleacă de la un diagnostic incomod: mica exploatare nu poate fi ajutată nici prin idealizare, nici prin forțarea ei să funcționeze ca o fermă industrială. Ea are nevoie de o logică potrivită dimensiunii ei: asociere voluntară, păstrarea proprietății, planificare simplă a producției, procesare locală, depozitare, transport, acces la o piață urbană apropiată și prețuri clare. Proximitatea înseamnă că produsele sunt valorificate relativ aproape de locul unde sunt produse, de obicei în relație cu orașe aflate la o distanță rezonabilă.

Modelul are trei verigi principale: cooperativa de producție a gospodăriilor, platforma locală multiatelier de procesare și cooperativa mutuală de consum orientată spre piețele urbane apropiate, de regulă pe o rază de 80–100 km. Platformă multiatelier înseamnă un spațiu comun unde pot funcționa mai multe ateliere mici de procesare: lactate, legume-fructe, carne, panificație sau alte produse locale. Cheia economică este că gospodăria nu mai vinde singură și neorganizată, ci intră într-un flux comun de colectare, sortare, procesare, ambalare, frig, distribuție și vânzare.

Platforma locală de procesare este punctul central al clusterului. Clusterul rural înseamnă o rețea locală de gospodării, ferme mici, servicii, ateliere, logistică și piețe care lucrează împreună. În forma propusă, platforma poate include ateliere pentru legume și fructe, furaje, lactate, produse avicole, carmangerie, panificație și patiserie, alături de depozitare, frig, service și energie locală. Astfel, gospodăria trece treptat din zona autoconsumului și a vânzărilor informale spre produse locale verificate, fiscalizate și recunoscute de consumatori.

Cooperativa mutuală de consum oferă ieșirea spre piață. Ea vinde către consumatori, dar este organizată în primul rând pentru beneficiul membrilor și al producătorilor locali, nu pentru extragerea unui profit de către un intermediar extern. De aceea, arhitectura de preț trebuie explicată simplu: prețul de referință al produsului primar arată cât primește producătorul pentru materia primă; prețul de transfer local include costurile de procesare și logistică; prețul final este prețul plătit de consumator. Ipoteza este că, prin reducerea intermediarilor și a adaosurilor repetate, unele produse locale pot ajunge la consumatori la prețuri mai bune. Această ipoteză trebuie însă testată prin proiecte-pilot, nu doar afirmată.

CLUSTER RURAL INTEGRAT DE PROXIMITATE

Brațul I al Politicii Agricole Duale – România

Model local agroalimentar: producție gospodărească + procesare locală + consum urban de proximitate

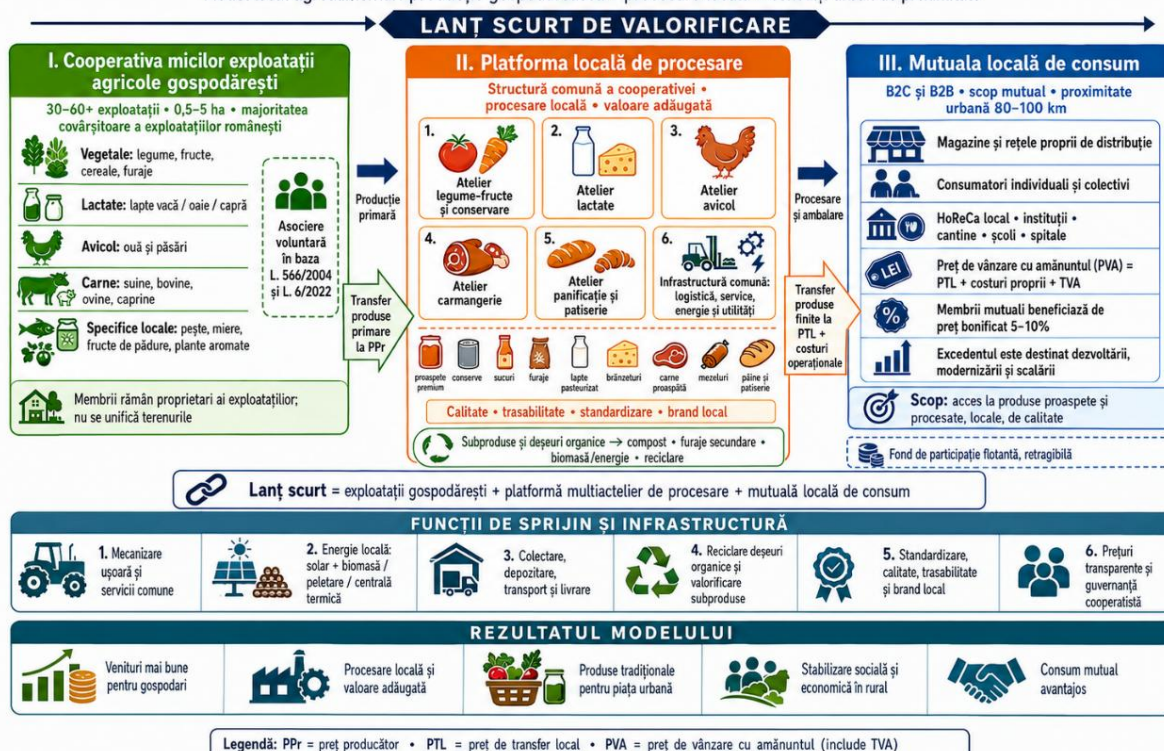


Fig. 3.1 — Cluster rural integrat de proximitate

3.4.2. Brațul II — Marea producție vegetală integrată agroindustrial

Brațul II pornește de la o altă limită structurală. Marea agricultură românească poate produce mult, dar prea des rămâne jos în lanțul valoric. Lanțul valoric este traseul prin care o materie primă devine produs cu valoare mai mare: de la cereală la furaj, de la furaj la creșterea animalelor, de la animale la procesare, apoi la produse finite, brand și export. Direcția corectă nu este doar să producem mai multă materie primă, ci să transformăm mai mult din această materie primă în țară.

Această schimbare poate fi formulată simplu: de la cereală la furaj, de la furaj la zootehnie, de la zootehnie la procesare, de la procesare la brand și export. Zootehnia înseamnă creșterea animalelor pentru lapte, carne, ouă sau alte produse. Marea exploatație trebuie să devină furnizor pentru ferme zootehnice integrate, abatoare, fabrici de lactate, procesare carne, uleiuri, șroturi, nutrețuri combinate, panificație industrială și produse alimentare cu brand românesc.

Aici apare legătura cu marile centre industriale și cu rețelele de IMM-uri. Brațul II nu trebuie văzut ca un sistem închis de ferme mari. El trebuie privit ca ecosistem agroindustrial regional: mari exploatații, procesatori, laboratoare, logistică rece, servicii veterinare, trasabilitate, ambalaje, mentenanță, energie, transport și distribuție. În acest ecosistem intră și IMM-urile productive. Nu ca anexă socială, ci ca furnizori indispensabili pentru funcționarea întregului lanț.

PLATFORMA AGROINDUSTRIALĂ INTEGRATĂ

Brațul II al Politicii Agricole Duale – România

Model pentru marile exploatații: producție vegetală mare + integrare zootehnică și agroindustrială + piață internă și export

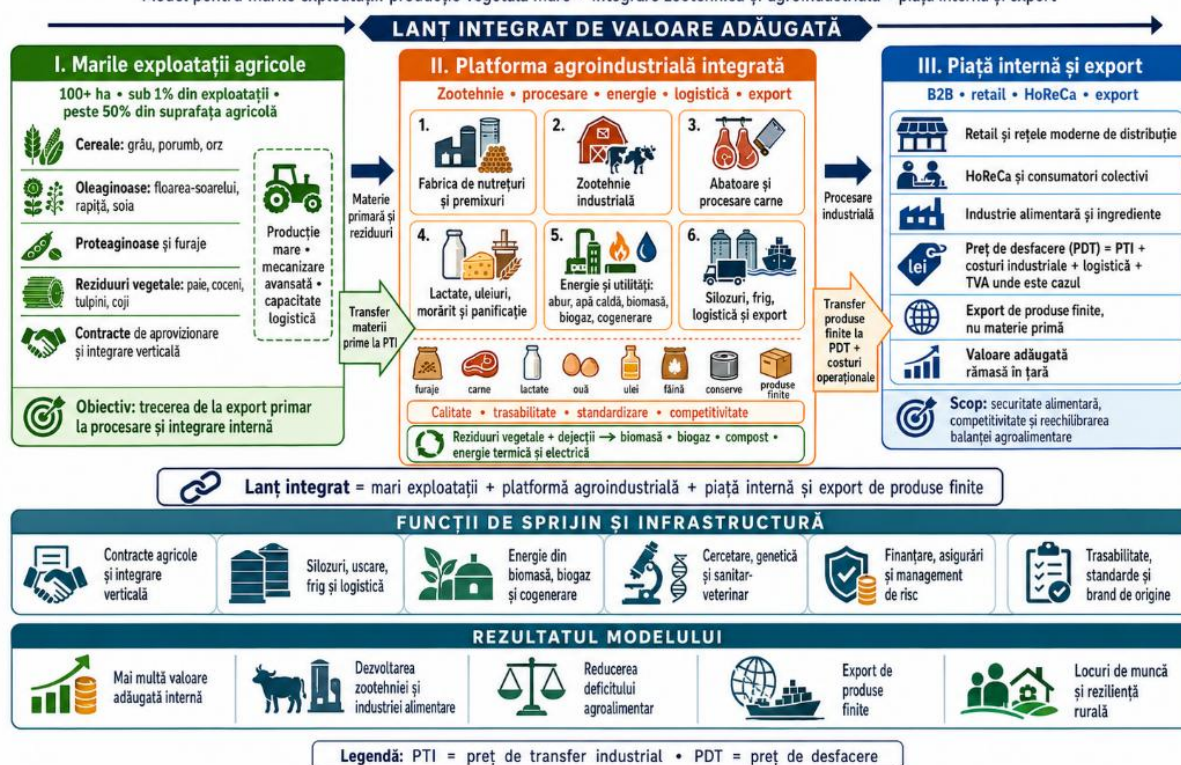


Fig. 3.2 — Platforma agroindustrială integrată

3.4.3. Componenta energetică transversală

Energia din reziduuri agricole trebuie tratată ca infrastructură productivă, nu doar ca soluție locală de încălzire. Reziduurile agricole sunt resturi rezultate după producție: paie, coceni, resturi vegetale sau alte materiale similare. În clusterul local, energia obținută din aceste resurse poate susține uscarea, pasteurizarea, panificația, serele, procesarea, încălzirea unor instituții și, unde există justificare, frigul și utilitățile comune. În agroindustria mare, poate susține uscătoare de cereale, hale zootehnice, fabrici de nutrețuri, abur industrial sau cogenerare, dar numai acolo unde există consum constant.

Modelul propus este prudent. Nu toate resturile vegetale trebuie scoase de pe sol și nu orice tehnologie energetică este potrivită. Regula de bază este folosirea în cascadă a biomasei: ce trebuie să rămână pe sol pentru fertilitate rămâne pe sol; ce poate fi folosit ca furaj, compost sau materie agronomică merge pe acele fluxuri; numai partea potrivită pentru energie, uscată și standardizată, intră în centrale. Politica publică trebuie să construiască standarde, testare de combustibil și tehnologii adecvate, nu improvizații.

3.4.4. Cele două brațe ale politicii agricole duale

Braț	Unitatea economică dominantă	Instrumente prioritare	Rezultat urmărit
Brațul I — proximitate	Gospodării, ferme familiale, cooperative de producție, ateliere locale de procesare și cooperative de consum care vând către piețe apropiate.	asociere voluntară; procesare la scară mică; reguli de autorizare adaptate dimensiunii; depozitare, frig și transport local; vânzare către orașe apropiate; energie locală unde este justificată.	Mai multă hrană locală proaspătă și procesată pentru piața internă, venituri mai stabile în rural, activitate economică legală și comunități mai puțin fragile.
Brațul II — agroindustrial	Ferme mari, cooperative comerciale, ferme de animale, procesatori alimentari, laboratoare, depozite frigorifice și servicii logistice.	contracte stabile; producție de furaje; creșterea animalelor; abatoare; lactate; uleiuri; energie pentru procesare; sprijin pentru export de produse finite.	Mai puține exporturi de materie primă, mai multe produse alimentare finite realizate în țară, reducerea unor importuri sensibile și export agroalimentar cu valoare mai mare.

3.4.5. Ipoteze de amplasare regională și coridoare economice

În această etapă, localizarea trebuie tratată ca ipoteză strategică de lucru, nu ca hartă definitivă. Cu alte cuvinte, textul indică unde ar putea funcționa mai bine fiecare braț al politicii agricole duale, dar decizia finală trebuie luată după analize regionale, date despre producție, infrastructură, piață și costuri. Principiul este simplu: clusterul rural de proximitate se așază acolo unde există multe gospodării și ferme mici, un oraș apropiat care poate cumpăra produse locale, drumuri rezonabile, tradiție horticola, pomicolă, zootehnică sau mixtă și posibilitate de procesare locală. Brațul agroindustrial mare se așază acolo unde există producție vegetală suficientă, acces la export, apropiere de noduri logistice, potențial pentru creșterea animalelor și posibilitate de legare cu industria alimentară.

Ca ipoteze de coridor, brațul agroindustrial mare are logică puternică pe axele unde se întâlnesc producția mare de cereale, posibilitatea de procesare și accesul la export: Dunăre–Port Constanța, Bărăgan–Dobrogea, Câmpia de Vest și legăturile către centrele de consum și procesare din sud, vest și centru. Prin coridor economic înțelegem o axă pe care circulă mărfuri, oameni, energie, servicii și investiții: drumuri, cale ferată, porturi, depozite, piețe și firme conectate între ele. Clusterul de proximitate are logică mai bună în jurul orașelor mari și medii și în bazinele cu tradiție alimentară, unde piața apropiată poate susține livrări pe o rază de 80–100 km. În etapa următoare, aceste ipoteze trebuie coborâte pe regiuni, județe și noduri urbane precise, pentru a vedea unde există cu adevărat producție, cerere, infrastructură și oameni care pot susține modelul.

3.4.6. Implementare, riscuri și condiții de validare

Politica agricolă duală nu trebuie lansată dintr-odată ca program național complicat și birocratic. Ea trebuie începută prin proiecte-pilot, adică prin testări concrete, limitate ca număr, dar măsurabile. Pot fi selectate între 2 și 10 clustere-pilot, în zone agricole diferite: cerealieră, legumicolă, pomicolă, viticolă, zootehnică, mixtă sau periurbană. Logica este următoarea: mai întâi se inventariază producția existentă, resturile agricole disponibile, piața apropiată, formele legale de cooperare, infrastructura necesară și soluția energetică potrivită. Abia după ce aceste elemente sunt testate și măsurate, modelul poate fi extins la scară mai mare.

Riscurile principale trebuie spuse clar, tocmai pentru ca modelul să fie credibil. Primul risc este idealizarea micii exploatații: gospodăria nu devine competitivă doar pentru că este locală. Al doilea risc este capturarea cooperativei, adică preluarea ei de un grup restrâns care controlează deciziile în folos propriu. Al treilea risc este alegerea unor tehnologii energetice nepotrivite, prea scumpe sau fără consum constant. Al patrulea risc este scoaterea excesivă a resturilor vegetale de pe câmp, ceea ce poate slăbi fertilitatea solului. Al cincilea risc este promisiunea unui preț final nerealist. Al șaselea risc este birocrăția excesivă, care poate bloca exact inițiativa locală pe care modelul vrea să o activeze. De aceea, modelul nu trebuie prezentat ca utopie rurală, ci ca proiect economic care cere standarde, audit, reguli simple și management profesionist.

Ipoteza strategică pentru etapa următoare este importantă, dar trebuie verificată: dacă o parte semnificativă a gospodăriilor rurale este organizată treptat în clustere de proximitate, România poate acoperi o parte mai mare din hrana proaspătă și procesată pentru orașele apropiate. În același timp, agricultura mare, legată de creșterea animalelor și de procesare industrială, poate susține exporturi agroalimentare cu valoare mai mare. Această ipoteză nu trebuie tratată ca certitudine. Ea trebuie validată prin modelare regională, proiecte-pilot, calculul costurilor, măsurarea prețurilor, evaluarea cererii și indicatori clari de performanță.

Teză de lucru: România nu are nevoie de o agricultură romantică și nici de o agricultură mare care vinde preponderent materie primă. Are nevoie de o agricultură duală, testată prin proiecte-pilot, în care gospodăriile și fermele mici sunt legate de procesare locală și piețe apropiate, iar marile exploatații sunt orientate spre furaje, zootehnie, procesare industrială și export de produse finite.

3.5. Motorul II — Reindustrializarea post-industrială și marile noduri industriale conectate la rețele IMM

România nu poate urca în complexitate economică dacă rămâne prinsă între două situații incomplete. Pe de o parte, are centre industriale mari care exportă mult, dar lasă uneori prea puțină activitate economică în jurul lor. Pe de altă parte, are foarte multe IMM-uri care există și angajează oameni, dar nu reușesc să intre suficient în lanțuri de valoare, adică în rețelele prin care un produs ajunge de la idee și componentă până la produs finit, brand și export. Reindustrializarea post-industrială răspunde acestei rupturi. Ea nu înseamnă întoarcerea mecanică la industria veche, ci construirea unei economii în care producția, proiectarea, soluțiile informatice industriale, mentenanța, testarea, prototiparea și logistica funcționează împreună.

3.5.1. Argumentul de teorie economică

Argumentul pentru reindustrializare nu pornește din nostalgie, ci din economie practică. Industria prelucrătoare contează deoarece ridică productivitatea, creează competențe și transmite efecte către multe alte domenii. O fabrică performantă nu înseamnă doar o linie de producție. Ea cere furnizori, servicii tehnice, logistică, ambalare, mentenanță, testare, proiectare, oameni calificați și firme capabile să respecte standarde. Cu cât aceste legături sunt mai multe și mai bune, cu atât economia devine mai complexă. Pentru România, concluzia este clară: reindustrializarea nu trebuie înțeleasă ca revenire la uzina izolată, ci ca întărire a ecosistemelor productive, adică a rețelelor de firme, competențe, infrastructură și instituții care fac producția competitivă.

3.5.2. Diagnosticul de pornire: de ce România are nevoie de Motorul II

Punctul de plecare este amestecat. România are deja industrie și exportă produse manufacturate, dar această bază industrială nu este suficient de adâncă. Industria prelucrătoare înseamnă activitățile care transformă materia primă sau componentele în produse: piese, echipamente, bunuri de consum, mașini, materiale sau produse tehnice. În economie, această industrie contează deoarece poate crea locuri de muncă mai bine plătite, exporturi mai stabile și cerere pentru mulți furnizori locali. Totuși, ponderea ei în economie rămâne mai mică decât în unele economii central-europene mai industrializate.

Problema nu este absența industriei, ci faptul că o parte prea mare din valoarea creată de industrie nu se fixează suficient în economia locală. Multe exporturi sunt realizate de firme controlate din exterior, iar firmele românești participă mai puțin la export direct. În paralel, cele mai multe firme românești sunt microîntreprinderi sau firme mici, cu resurse limitate pentru certificare, digitalizare, finanțare, management de producție și livrare la standard. Cu alte cuvinte, România are noduri industriale mari, dar nu are încă destui furnizori locali puternici, destule servicii industriale și destulă capacitate tehnică internă pentru ca valoarea să rămână mai mult în economie.

Aici devine importantă complexitatea economică. O economie este mai complexă atunci când poate produce competitiv bunuri și servicii care cer mai multă cunoaștere, mai multe competențe și mai multe combinații productive. România are deja o bază de capacități industriale, ceea ce înseamnă că poate urca. Dar această posibilitate nu se transformă automat în progres. Motorul II trebuie să transforme exportul manufacturier existent într-un sistem mai dens de proiectare, furnizare, procesare, testare, servicii industriale și inovare.

3.5.3. Ce înseamnă reindustrializare post-industrială

În acest document, reindustrializarea post-industrială înseamnă patru lucruri în același timp. Primul: mai multă producție materială competitivă, nu mai puțină. Al doilea: mai mult conținut tehnic în această producție — proiectare, prototipare, testare, certificare, soluții informatice, mentenanță, robotică și modernizare. Al treilea: integrarea furnizorilor IMM în jurul nodurilor industriale mari și al coridoarelor logistice. Al patrulea: folosirea energiei competitive, a capitalizării interne și a mobilității ca acceleratori ai industrializării. Pe scurt, industria nouă nu este doar producție fizică, ci producție plus tehnologie, servicii, date, competențe și organizare.

3.5.4. De la nod industrial mare la ecosistem productiv

Cheia Motorului II este relația dintre marile noduri productive și rețelele de IMM-uri. Un centru industrial mare contează cu adevărat dacă produce efect de antrenare, adică dacă generează comenzi pentru furnizori locali,

cerere pentru servicii industriale, logistică, formare profesională și cercetare aplicată. Dacă rămâne enclavă, exportă mult, dar lasă puțin în jur. Dacă este conectat, poate ridica o regiune întreagă. De aceea, reindustrializarea românească trebuie să plece de la o formulă simplă: firmă-ancoră sau platformă industrială mare, plus furnizori IMM, plus universități și școli tehnice, plus energie, mobilitate, logistică și acces la piață.

3.5.5. Sectoarele prioritare ale Motorului II

Sector	Funcție economică	De ce contează	Fezabilitate relativă
Componente auto și echipamente electrice	Întărește lanțurile industriale deja existente, adică adaugă mai mulți furnizori și servicii în jurul producției auto și electrice.	există deja masă critică de export și cerere europeană	ridicată
Echipamente energetice și eficiență	Transformă energia dintr-un simplu cost într-un avantaj pentru industrie și pentru investiții.	Leagă tranziția energetică de producția locală de echipamente, eficiență și servicii tehnice.	medie-ridicată
Servicii industriale avansate	Adaugă valoare prin proiectare, testare, certificare, mentenanță și suport tehnic, nu doar prin producție fizică.	Aceste servicii ajută firmele să livreze produse mai bune, conforme cu standardele și mai greu de înlocuit.	ridicată
Materiale, minerale, chimie aplicată și reciclare	Lărgeste baza industriei, pentru că furnizează materiale și procese necesare mai multor sectoare.	Susține agricultura, construcțiile, industria alimentară, ambalajele, reciclarea și economia circulară.	medie
Apărare și utilizare dublă, civilă și militară	Creează capacități utile atât pentru securitate, cât și pentru economie civilă, prin tehnologii cu dublă utilizare.	Include drone, senzori, comunicații, mentenanță, muniții și echipamente care pot avea și aplicații civile.	medie

Selecția de mai sus urmează logica modelului economic național: prioritate primesc domeniile care pot lega producția de furnizori locali, servicii industriale, competențe tehnice și exporturi cu valoare adăugată. În acest sens, criteriul nu este doar mărimea sectorului, ci capacitatea lui de a crea efect de antrenare în economie.

3.5.6. Geografia Motorului II: regiuni, coridoare economice și noduri-ancoră

Localizarea industrială nu trebuie gândită doar administrativ, adică pe județe sau regiuni desenate pe hartă. Ea trebuie gândită funcțional: unde există firme, oameni calificați, drumuri, căi ferate, universități, energie, logistică și acces la piețe. Propunerea folosește formula „regiuni + coridoare economice + noduri-ancoră”. Regiunea arată baza locală. Coridorul economic arată traseul pe care circulă mărfurile, oamenii și investițiile. Nodul-ancoră este orașul, platforma industrială sau centrul tehnic care poate atrage în jurul său furnizori, servicii și competențe. Această hartă trebuie validată ulterior prin date despre investiții, firme, competențe și rețele de furnizori.

Coridorul Vest–Nord-Vest: Timișoara–Arad–Oradea–Cluj-Napoca — Acesta este unul dintre cele mai potrivite spații pentru componente industriale, echipamente electrice, logistică, servicii industriale și furnizori conectați la piețele vest-europene. Avantajele sunt apropierea de graniță, legături externe mai bune, tradiție manufacturieră recentă, universități tehnice și capacitate mai mare de adoptare a tehnologiei. Pe scurt, este un coridor în care România poate transforma apropierea de Vest în furnizori locali mai puternici, nu doar în tranzit sau asamblare simplă.

Coridorul Centru: Brașov–Sibiu–Alba Iulia–Târgu Mureș — Acest coridor este potrivit pentru industria auto, aerospațială, mașini, echipamente, componente, prototipare și servicii industriale avansate. Prototiparea înseamnă realizarea și testarea primelor variante ale unui produs înainte de producția în serie. Poziția centrală, tradiția industrială, baza inginerescă și conectarea relativ bună pot transforma această zonă într-o platformă industrială mediană a țării, adică într-un spațiu care leagă Vestul, Sudul și Bucureștiul.

Coridorul Sud auto-industrial: Pitești–Craiova–Ploiești–București–Ilfov — Aici trebuie citite împreună industria auto, baza petrochimică și de rafinare, serviciile industriale și rolul București–Ilfov ca centru de proiectare, inginerie, finanțare și digitalizare. București–Ilfov nu trebuie văzut doar ca piață de consum sau centru administrativ. În acest model, el poate fi centrul de comandă tehnică și financiară care ajută industria din jur să urce spre proiectare, servicii avansate și transfer tehnologic.

Coridorul Dunăre–Marea Neagră: Galați–Brăila–Constanța–Cernavodă — Aici logica industrială trebuie construită pe metalurgie, construcții și reparații navale, echipamente energetice, port, export și servicii logistice industriale. Metalurgia înseamnă producerea și prelucrarea metalelor, iar serviciile logistice industriale includ depozitare, transport, manipulare, porturi și organizarea fluxurilor de marfă. Acest coridor poate lega industria grea și portuară de piețele externe și de proiecte regionale de reconstrucție sau aprovizionare.

Coridorul Moldovei productive: Iași–Bacău–Roman–Suceava, cu legături spre Galați — Acest coridor trebuie tratat mai ales ca zonă de reconstrucție productivă, nu ca zonă industrială deja matură. Avantajele sale sunt competențele din Iași, tradițiile aerospațiale și de mentenanță din zona Bacău, apropierea de Republica Moldova și potențialul pentru logistică, agroindustrie, ambalare și servicii industriale. Argumentul pentru acest coridor nu este forța industrială actuală, ci spațiul mare de creștere și nevoia de echilibrare teritorială a României.

3.5.7. Modele de bună practică

Modelul propus nu este o invenție izolată. Elemente asemănătoare se regăsesc, în forme diferite, în mai multe economii europene. Cehia a dezvoltat un ecosistem auto și de mașini, adică o rețea în care fabricile mari, furnizorii locali, școlile tehnice și serviciile industriale lucrează împreună. Polonia a folosit zone economice speciale, infrastructură și atragere de investiții pentru a lega capitalul extern de dezvoltarea unor regiuni și lanțuri de producție. Nordul Italiei arată că districtele industriale — adică zone cu multe IMM-uri specializate într-un domeniu comun — pot fi foarte competitive atunci când firmele împart standarde, competențe, furnizori și acces la piață. Austria arată importanța legăturii dintre industrie, cercetare aplicată, formare profesională și furnizori tehnici puternici. Lecția comună este simplă: nu câștigă economia care adună fabrici izolate, ci economia care le conectează cu furnizori, inginerie, formare, logistică și inovare.

3.5.8. Instrumentele de politică publică

1. program național de pregătire a furnizorilor industriali pentru intrarea în lanțuri de valoare (pregătirea furnizorilor pentru intrarea în lanțuri de valoare) pentru IMM-uri, adică sprijin pentru ca firmele mici și mijlocii să poată livra la standard către companii mari: certificare, digitalizare a operațiunilor, capital de lucru și contracte-cadru;
2. sprijin post-investiție pentru ca investitorii existenți să dezvolte furnizori locali, să transfere tehnologie și să ofere mentorat de calitate firmelor românești care pot intra în lanțul lor de aprovizionare;
3. academii regionale de furnizori și centre de competențe tehnice, unde firmele învață management de producție, controlul calității, livrare repetabilă, respectarea termenelor și organizarea muncii la standard industrial;
4. vouchere pentru prototipare, testare și certificare, adică sprijin financiar rapid pentru ca firmele să dezvolte primele variante ale produselor, să le testeze și să obțină documentele necesare pentru vânzare către clienți mari;
5. linii de finanțare pentru echipamente energetice, eficiență industrială și modernizare tehnologică, astfel încât firmele să reducă risipa de energie, să cumpere utilaje mai bune și să producă la costuri mai competitive;
6. corelarea investițiilor în transport și logistică cu zonele unde există producție reală, furnizori și export, nu doar cu logica administrativă a lucrărilor publice;
7. filtru strategic pentru investițiile străine: evaluarea contribuției la conținut local, transfer tehnologic, standarde sociale și de mediu și evitarea enclavelor, adică a investițiilor care funcționează izolat și lasă puțină valoare în economia locală.

3.5.9. Riscuri și filtre

Motorul II trebuie protejat de cinci riscuri. Primul este enclavizarea: investiții mari care exportă, dar nu dezvoltă suficient furnizori, servicii și competențe în economia locală. Al doilea este dispersia: multe programe mici, răspândite fără masă critică regională, adică fără suficientă concentrare de firme, oameni, infrastructură și cerere pentru a produce schimbare reală. Al treilea este confuzia dintre industrie și simplă asamblare cu valoare redusă: activități în care România doar pune componentele împreună, fără proiectare, tehnologie, brand sau control

comercial. Al patrulea este ignorarea mediului și a costului energiei, ceea ce poate aduce în România activități poluante sau foarte mari consumatoare de energie, pe care alte state le mută în afară. Al cincilea este neglijarea capitalizării interne: fără finanțare și bilanțuri mai solide, firmele românești rămân subcontractori slabi și nu pot urca spre proprietate tehnică și comercială, adică spre control asupra produsului, tehnologiei, contractului și pieței.

3.5.10. Verdict de politică publică

România nu trebuie să aleagă între marile centre industriale și IMM-uri. Trebuie să le lege. Motorul II devine real atunci când centrele mari de producție, coridoarele economice și furnizorii locali formează ecosisteme regionale. Aceste ecosisteme trebuie să ridice simultan productivitatea, complexitatea economică și conținutul intern al exporturilor, adică partea din valoare creată de firme, muncă, servicii și tehnologie aflate în România.

3.6. Motorul III — Cercetare aplicată, digitalizare și transfer tehnologic

Motorul III se referă la felul în care România transformă cercetarea, digitalizarea și transferul tehnologic în productivitate reală. Cercetarea aplicată înseamnă cercetare orientată spre soluții care pot fi folosite de firme, instituții sau comunități, nu doar spre publicații academice. Digitalizarea înseamnă folosirea tehnologiei pentru a reduce costuri, timp, erori și risipă. Transferul tehnologic înseamnă trecerea unei idei, invenții sau soluții tehnice din universitate, institut sau laborator către firme care o pot folosi în produse, servicii sau procese. Miza nu este să avem un discurs modern despre inovare, ci să mutăm economia românească de la creștere bazată pe costuri mici, tehnologie importată și subcontractare spre creștere bazată pe competențe, cunoaștere și capacitate internă de a folosi tehnologia.

3.6.1. Teza economică

România nu poate susține următorul salt economic doar prin fabrici, consum și atragerea de investiții. Are nevoie și de capacitatea de a transforma cercetarea în produse, digitalizarea în productivitate și transferul tehnologic în avantaj pentru firmele românești. În această logică, cercetarea aplicată nu este o anexă academică, iar IT-ul nu este doar un sector separat de succes. Ele devin instrumente care pot întări agricultura, industria, energia, serviciile publice și exportul.

3.6.2. Argumentul de teorie economică

Teoriile moderne ale creșterii economice arată un lucru simplu: economiile care cresc durabil nu sunt doar cele care investesc mai mult, ci cele care învață mai repede și folosesc mai bine cunoașterea. Productivitatea nu crește automat pentru că o firmă cumpără utilaje sau soluții informatice. Crește atunci când firma știe să folosească tehnologia, să o adapteze, să o combine cu munca oamenilor și să o transforme în produse, servicii sau procese mai bune. De aceea, problema României nu este doar că investește puțin în cercetare, ci și că legătura dintre universități, institute, firme mari, IMM-uri și finanțare este prea slabă.

În termeni practici, Motorul III are trei funcții. Prima: crește productivitatea prin automatizare, digitalizare și decizii bazate pe date. A doua: crește complexitatea economică, adică ajută economia să producă bunuri și servicii care cer mai multă cunoaștere, mai multe competențe și mai multă organizare. A treia: păstrează mai multă valoare în țară, pentru că mută activitatea economică spre proiectare, testare, certificare, soluții informatice, prototipare, mentenanță predictivă și proprietate intelectuală. Mentenanța predictivă înseamnă folosirea datelor pentru a anticipa când se poate strica un utilaj, înainte ca oprirea să producă pierderi.

3.6.3. Diagnosticul cantitativ de pornire

Punctul de plecare este slab și trebuie spus direct. România are un decalaj important în cercetare, inovare, digitalizarea firmelor și competențe digitale. Deși conectivitatea este relativ bună, multe firme nu folosesc suficient tehnologia pentru a-și schimba procesele, a reduce costurile sau a crește productivitatea. Datele din tabelul

următor arată ordinul de mărime al problemei și explică de ce Motorul III trebuie tratat ca prioritate națională, nu ca subcapitol tehnic pentru specialiști.

Indicator	Bază	Lectură strategică	Țintă orientativă
Cheltuieli totale pentru cercetare-dezvoltare raportate la PIB	0,46% (2024)	România investește mult prea puțin în cercetare pentru a susține un salt serios de productivitate și tehnologie.	cel puțin 1% din PIB până în 2030 și cel puțin 2% până în 2050
Cercetare-dezvoltare realizată de firme	19,3% din media UE	Firmele investesc prea puțin în cercetare, deci apar prea puține IMM-uri inovatoare și prea puține produse proprii.	dublarea nivelului actual până în 2030
Capital de risc pentru cercetare-dezvoltare	12,6% din media UE	Există prea puțini bani pentru firme tehnologice tinere care vor să crească de la idee la produs și piață.	fonduri de investiții asociate cu bani privați și cofinanțare publică
Publicații și proiecte comune între universități și firme	loc 27 în UE	Universitățile și firmele colaborează prea puțin, iar rezultatele cercetării ajung rar în produse sau servicii.	consorții pe sectoare și centre regionale care mută cercetarea spre firme
Indicele european al inovării 2025	37,7% din media UE	România rămâne în grupa inovatorilor emergenți, ceea ce arată un decalaj de sistem, nu doar probleme izolate.	ieșirea din categoria celor mai slabi inovatori ai Uniunii Europene
Digitalizarea întreprinderilor	sub media UE, mai ales la IMM	România are internet și conectivitate relativ bune, dar firmele folosesc prea puțin tehnologia în procesele lor zilnice.	mai multe firme peste pragul minim de utilizare reală a instrumentelor digitale

Surse: Eurostat, R&D expenditure (date 2024); Comisia Europeană, European Innovation Scoreboard 2025; Digital Decade 2025.

3.6.4. De la „sector IT” izolat la infrastructură transversală

O greșeală frecventă a politicilor publice este tratarea digitalului ca sector de succes separat de economia reală. Pentru România, abordarea matură este alta: IT&C-ul (tehnologia informației și comunicațiilor) devine infrastructură transversală pentru agricultură, industrie, logistică, energie, sănătate, administrație și export. Nu întrebi doar câte firme IT ai. Întrebi câte ferme folosesc trasabilitate și senzori, câte fabrici folosesc automatizare și mentenanță predictivă, câte IMM-uri au sisteme integrate de gestiune a resurselor firmei (ERP) și control al costurilor, câte servicii publice scad timpul de autorizare și câtă securitate cibernetică protejează infrastructura economică.

Această mutare schimbă și criteriul de performanță. Indicatorul decisiv nu este doar cifra de afaceri a sectorului digital, ci măsura în care tehnologia ridică productivitatea întregii economii. Într-o economie post-industrială, valoarea nu vine doar din execuție fizică, ci și din date, procese, integrare și standardizare. Digitalizarea utilă este cea care reduce rebuturile, consumul de energie, opririle neplanificate ale utilajelor, erorile logistice și costurile administrative. Cu alte cuvinte, tehnologia contează atunci când schimbă efectiv modul de lucru, nu doar când apare ca achiziție de soluții informatice.

În această schimbare, inteligența artificială trebuie tratată ca strat operațional al digitalizării utile, nu ca ornament tehnologic. Ea devine valoroasă acolo unde reduce rebuturile, timpii de oprire, erorile logistice, costurile administrative și riscul unor decizii greșite. Pentru agricultura și industria românească, inteligența artificială (AI) înseamnă aplicații foarte concrete: mentenanță predictivă, adică anticiparea defectării utilajelor; control de calitate; prognoză de cerere; optimizarea consumului de energie; trasabilitate; evaluarea riscului; și asistență pentru respectarea regulilor și standardelor. Tehnologia trebuie judecată după rezultate, nu după numele ei.

3.6.5. Formula operațională: nod mare + IMM + universitate + finanțare

Ca și în cazul Motorului II, cercetarea aplicată și transferul tehnologic nu trebuie privite ca activități izolate. Ele funcționează doar dacă sunt legate într-un ecosistem productiv. Formula minimă este simplă: un nod mare care are cerere de tehnologie, o rețea de IMM-uri care pot folosi soluțiile, o universitate sau un institut care poate testa și adapta ideile, plus finanțare pentru trecerea de la laborator la piață. Nodul mare poate fi o firmă-ancoră, o

platformă industrială, un spital, un operator energetic, un port sau o administrație publică mare. El creează cerere reală pentru soluții. IMM-urile transformă aceste soluții în produse, servicii și procese de lucru. Universitatea sau institutul oferă cercetare, testare, prototipare și standardizare. Finanțarea acoperă etapa dificilă în care ideea este promițătoare, dar încă nu produce venituri.

Dacă lipsește una dintre aceste piese, apar probleme deja cunoscute în România: cercetare care rămâne în rapoarte, finanțări nerambursabile care nu ajung la piață, digitalizare de fațadă și IMM-uri care cumpără soluții informatice fără să își schimbe modul de lucru. De aici rezultă rolul central al IMM-ului. România nu câștigă dacă are câteva insule de excelență și o masă mare de firme slabe tehnologic. Câștigă atunci când furnizorii locali, atelierele, fermele comerciale și companiile medii folosesc cercetarea și instrumentele digitale pentru a deveni mai productive, mai precise și mai credibile pentru clienți.

De aceea, instrumentele trebuie explicate simplu și legate de economia reală. Voucherele de inovare sunt sume mici și rapide prin care o firmă poate testa o soluție tehnologică. Creditele fiscale pentru cercetare-dezvoltare reduc costul firmelor care investesc în cercetare. Platformele de testare sunt spații în care firmele pot verifica produse, echipamente sau procese înainte de folosirea lor pe scară largă. Finanțarea timpurie sprijină etapa în care o idee tehnologică este promițătoare, dar nu produce încă venituri stabile. Spin-off-ul, adică firma desprinsă dintr-o universitate, institut sau companie pentru a duce o soluție tehnică spre piață, are sens doar dacă ajunge la produse, servicii, contracte și clienți reali.

3.6.6. Geografia Motorului III: regiuni, coridoare și noduri-ancoră

Motorul III nu poate fi distribuit uniform în toată țara, ca și cum fiecare regiune ar avea aceleași universități, firme, infrastructură și competențe. El trebuie așezat acolo unde există deja concentrații reale de cunoaștere: centre universitare, institute, companii tehnologice, firme industriale, spitale, porturi, operatori energetici sau administrații mari care pot cere și folosi soluții noi. În locul promisiunii generale că „digitalizăm tot”, modelul trebuie să identifice noduri regionale de specializare și transfer tehnologic, adică locuri unde cercetarea, firmele și finanțarea se pot întâlni pentru a produce soluții folosite în economie.

Regiune / noduri indicative	Profil de specializare	Coridor economic relevant	Rol în motor
București–Ilfov	institute naționale, universități, sedii de companii, tehnologie medicală, securitate cibernetică, semiconductori și servicii publice digitale	București–Ploiești–Brașov; București–Constanța	nod principal pentru cercetare aplicată, standarde tehnice, finanțare și proiecte-pilot la scară mare
Nord-Vest (Cluj–Oradea)	soluții informatice, inteligență artificială, tehnologie medicală, electronică, cercetare universitară și servicii digitale pentru industrie	Cluj–Oradea–frontiera vestică	pol de digitalizare și extindere pentru IMM-uri și firme industriale care vor să folosească tehnologia în procesele lor
Vest (Timișoara–Arad)	soluții informatice pentru industria auto, robotică, electronică, automatizare industrială și tehnologii cu dublă utilizare	Arad–Timișoara–coridorul central european	legătură puternică între industrie, automatizare și digitalizare aplicată în producție
Centru (Brașov–Sibiu–Mureș)	aerospațial, mecatronică, materiale, tehnologie medicală, testare și certificare	Brașov–Sibiu–Arad; Brașov–București	nod pentru prototipuri, certificări, testare și integrarea cercetării în industrie
Nord-Est (Iași)	soluții informatice, securitate cibernetică, biotehnologie, tehnologie medicală și tehnologii pentru agricultură	Iași–Bacău–Brașov / București	pol de cercetare și talent, care trebuie legat mai puternic de producție, agricultură și firme locale
Sud-Muntenia și Sud-Vest (Pitești–Ploiești–Craiova)	industrie auto, energie, petrochimie în transformare, echipamente și digitalizare industrială	Pitești–București–Constanța; Craiova–Pitești	modernizarea tehnologică a marilor noduri industriale și conectarea lor cu furnizori locali
Sud-Est (Constanța–Galați–Brăila)	port, logistică, tehnologii maritime, tehnologii agroalimentare și energie	Dunărea inferioară; Constanța–București	conectare între digitalizarea portului, logistică, industrie și procesare agroalimentară

Această hartă este orientativă. Ea nu împarte automat fonduri pe criterii administrative, ci arată o logică de specializare inteligentă: fiecare regiune trebuie să pornească de la ce are deja — universități, firme mari, tradiție

industrială, coridoare logistice — și să adauge ce îi lipsește: testare, transfer tehnologic, capital de risc, sprijin după instalarea investițiilor și absorbție reală de tehnologie în IMM-uri.

3.6.7. Modele de bună practică

Două modele externe sunt utile pentru România, nu pentru a fi copiate mecanic, ci pentru lecțiile lor practice. Primul este modelul Fraunhofer din Germania. Acesta arată cum cercetarea poate fi orientată spre aplicații concrete: institute conectate direct la industrie, proiecte realizate împreună cu firme, platforme de transfer tehnologic, contracte și firme desprinse din universități sau institute. O asemenea firmă, numită și spin-off, este creată dintr-o universitate, institut sau companie pentru a duce o soluție tehnică spre piață. Lecția pentru România nu este să reproducă exact structura germană, ci să mute finanțarea și evaluarea cercetării către rezultate economice: produse testate, servicii folosite de firme, prototipuri, contracte și parteneriate reale cu mediul economic. Al doilea model este COMET din Austria. El folosește centre de competență, adică structuri în care universități, institute și companii lucrează împreună pe teme tehnologice clare, cu perspectivă pe termen mediu și lung. Reperul comparativ internațional înseamnă compararea rezultatelor cu standarde și exemple externe relevante, nu doar cu obiective interne ușor de bifat. Pentru România, combinația utilă este clară: infrastructură de cercetare aplicată, consorții sectoriale, cofinanțare privată și guvernanta bazată pe rezultate — adică reguli de conducere și evaluare care recompensează efectele concrete în economie, nu doar rapoartele administrative.

3.6.8. Instrumente de politică publică

Motorul III are nevoie de instrumente puține, clare și aplicabile. Primul instrument îl reprezintă voucherele de inovare și digitalizare pentru IMM-uri: sume relativ mici, acordate rapid, prin care o firmă poate testa o soluție tehnologică, poate cumpăra expertiză sau poate începe digitalizarea unui proces concret. Al doilea instrument îl reprezintă creditele fiscale pentru cercetare-dezvoltare, adică reduceri de costuri pentru firmele care investesc în cercetare, prototipuri, testare sau produse noi; pentru firmele tinere inovatoare, aceste facilități pot fi, acolo unde este justificat, rambursabile. Al treilea instrument este rețeaua de centre regionale de transfer tehnologic și platforme de testare sectoriale. Platforma de testare este un spațiu în care firmele pot verifica tehnologii, produse sau procese înainte de a le folosi pe scară largă, în domenii precum agricultura, energia, materialele, sănătatea, securitatea cibernetică și industria alimentară. Al patrulea instrument îl reprezintă finanțările timpurii, pentru etapa de idee și etapa inițială de piață. Al cincilea instrument îl reprezintă achizițiile publice inovative, folosite prudent, prin care statul poate crea cerere pentru soluții noi atunci când există o problemă publică reală.

3.6.9. Riscuri și filtre

Motorul III poate eșua ușor dacă este tratat ca modă tehnologică sau ca exercițiu administrativ. Cinci riscuri trebuie evitate. Primul este academizarea fără piață: cercetarea produce rapoarte și articole, dar prea puține produse, servicii sau procese folosite de firme. Al doilea este digitalizarea decorativă: o firmă cumpără soluții informatice sau echipamente, dar nu își schimbă modul de lucru, nu reduce costuri și nu devine mai productivă. Al treilea este concentrarea excesivă în câteva insule urbane, adică proiecte bune în câteva orașe mari, fără răspândire către regiuni, IMM-uri și sectoare tradiționale. Al patrulea este dependența de finanțări nerambursabile: firmele și instituțiile urmăresc finanțarea publică, nu piața, clienții și contractele. Al cincilea este ignorarea securității cibernetice și a proprietății intelectuale, adică protecția datelor, a soluțiilor tehnice, a brevetelor, a codului informatic și a cunoașterii create în România.

De aceea, fiecare program din Motorul III trebuie verificat prin câteva filtre simple. Costurile trebuie comparate cu rezultatele obținute, nu doar cu sumele cheltuite. Trebuie verificat dacă există cerere reală din partea firmelor sau instituțiilor care vor folosi soluția. Trebuie cerută, acolo unde este posibil, cofinanțare privată, pentru ca proiectul să nu depindă exclusiv de finanțări nerambursabile. Trebuie verificată compatibilitatea cu regulile Uniunii Europene și cu protecția datelor. În final, rezultatul trebuie măsurat comercial și practic: produse testate, prototipuri, contracte, licențe, firme digitalizate real, costuri reduse și procese mai eficiente.

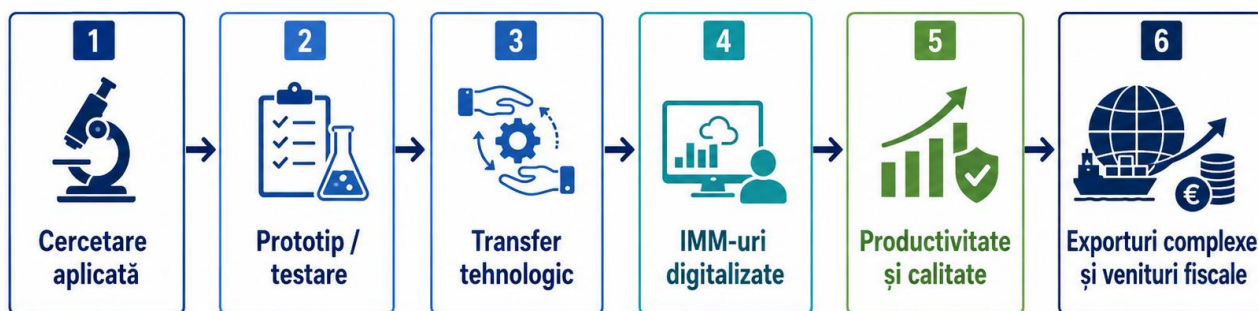
3.6.10. Cum devine cunoașterea motor economic

Ideile, datele și tehnologia produc valoare numai atunci când ajung în firme, sunt testate, finanțate și transformate în produse, servicii sau procese mai bune.

Cercetare aplicată, universități și institute → soluții testate și prototipuri → transfer tehnologic către firme → IMM-uri digitalizate și furnizori mai capabili → producție mai eficientă, costuri mai mici și calitate mai bună → produse și servicii cu valoare mai mare → exporturi mai complexe, venituri fiscale mai stabile și economie mai rezilientă.

De la cunoaștere la valoare economică

Cum se transformă cercetarea aplicată în productivitate, exporturi și venituri fiscale



Cunoașterea produce efect economic doar când trece prin testare, transfer și adopție productivă.

Fig. 3.3 — De la cunoaștere la valoare economică

3.6.11. Concluzie

Motorul III este locul în care România decide dacă rămâne o economie care cumpără cunoaștere din exterior și vinde mai ales muncă, sau devine o economie care folosește cunoașterea pentru a produce mai bine în interior. Fără cercetare aplicată, digitalizare și transfer tehnologic, primele două motoare rămân limitate: agricultura produce, dar procesează prea puțin; industria execută, dar proiectează prea puțin; iar IMM-ul supraviețuiește, dar urcă greu spre produse, servicii și contracte mai valoroase. Cu acest motor, economia poate trece de la volum la calitate, de la muncă ieftină la competențe, de la tehnologie importată la tehnologie folosită inteligent și adaptată local. Pe scurt, Motorul III transformă ideile, datele și cercetarea în productivitate, firme mai puternice și valoare economică rămasă în România.

3.7. Acceleratorii obligatorii: energie competitivă, capitalizare internă, mobilitate și logistică

În acest model economic, cele trei motoare reale ale creșterii nu pot funcționa singure. Ele au nevoie de acceleratori obligatorii, adică de condiții fără de care o idee bună nu devine economie reală. Agricultura duală, reindustrializarea post-industrială și cercetarea aplicată pot produce rezultate doar dacă există energie competitivă, firme suficient de bine finanțate, mobilitate și logistică funcționale, oameni pregătiți și un stat capabil să execute. Acceleratorii nu sunt motoare separate. Ei sunt condițiile care dau viteză, stabilitate și posibilitate de aplicare motoarelor deja definite.

3.7.1. De ce sunt acceleratori, nu motoare

Un accelerator obligatoriu nu înlocuiește un motor de creștere. El îi creează condițiile de funcționare. Agricultura duală fără energie accesibilă, depozitare frigorifică și transport rămâne blocată între recoltă și piață. Reindustrializarea fără capitalizare internă rămâne adesea simplă subcontractare, dependentă de banii și deciziile altora. Cercetarea fără firme conectate, infrastructură și acces la piață rămâne potențial nefolosit. De aceea, acceleratorii trebuie priviți ca multiplicatori transversali: reduc costurile, cresc viteza, leagă firmele între ele și fac aplicabile direcțiile strategice.

3.7.2. Energie competitivă

În economia post-industrială, energia nu mai este doar o utilitate plătită lunar. Ea influențează costul final al produselor, locul unde se așază investițiile și capacitatea firmelor de a face procesare, industrie și servicii avansate. Țările care oferă energie stabilă, previzibilă și relativ accesibilă pentru economie atrag activități productive. Țările în care energia devine scumpă și imprevizibilă pierd tocmai firmele care produc valoare.

Pentru România, energia competitivă trebuie înțeleasă pe trei niveluri. Primul este nivelul național: un mix energetic echilibrat, adică o combinație realistă de surse de energie care asigură stabilitate, costuri suportabile și siguranță. Al doilea este nivelul industrial: prețuri previzibile pentru procesare, manufactură, depozitare frigorifică, centre logistice și servicii industriale. Al treilea este nivelul local: soluții de energie și utilități comune pentru clustere rurale, platforme agroalimentare, parcuri industriale, ateliere și noduri regionale.

Privită regional, energia trebuie dusă acolo unde poate produce valoare. Coridorul Constanța–București–Ploiești și coridorul Prahova–Brașov–Mureș–Cluj–Bihor au nevoie de capacitate industrială și rețele stabile. Sudul și sud-estul au nevoie de energie pentru procesare agroalimentară, irigații, depozitare frigorifică și logistică. Vestul și centrul au nevoie de energie previzibilă pentru manufactură, industria auto, metalurgie ușoară, servicii industriale și centre de date. Zonele rurale cu biomasă și resturi agricole au nevoie de soluții termice locale potrivite consumului real, nu doar de discursuri generale despre tranziție energetică.

Politica publică trebuie să combine investițiile mari în sistemul energetic cu instrumente utile pentru economie: contracte pe termen lung pentru consumatori productivi, rețele modernizate, stocare, eficiență energetică pentru IMM-uri, soluții termice locale și reguli clare prin care tehnologia aleasă să se potrivească tipului de consum. Energia bună nu înseamnă doar multă energie. Înseamnă energie potrivită, stabilă și livrată acolo unde produce valoare.

3.7.3. Capitalizare internă

Capitalizarea internă decide dacă România rămâne o economie care doar absoarbe bani din exterior sau devine o economie care acumulează resurse proprii pentru investiții productive. Fără firme mai solide financiar, fără credit pentru investiții, fără piață de capital, garanții și fonduri de dezvoltare, cele trei motoare rămân dependente de bani externi, de decizii externe și de cicluri economice pe care România nu le controlează.

Aici este importantă o distincție simplă. Investiția directă înseamnă capital care intră într-o firmă sau într-o fabrică pentru producție, management, control și creare de capacitate economică. Investiția de portofoliu înseamnă bani plasați în acțiuni, obligațiuni sau alte instrumente financiare, de obicei pentru randament și lichiditate, fără implicare directă în organizarea producției. Ambele pot fi utile, dar nu sunt același lucru. O politică matură nu urmărește orice capital, ci întreabă dacă acel capital crește complexitatea, furnizorii locali, transferul tehnologic și veniturile fiscale rămase în țară.

De aceea, **capitalizarea internă nu este un slogan naționalist, ci o condiție de reziliență**. Ea înseamnă bancă de dezvoltare și fonduri de garantare pentru investiții productive, fonduri de investiții și capital de risc pentru inovare, piață de capital mai profundă, listări la bursă, obligațiuni corporative, credit pentru furnizori locali, factoring, leasing și mecanisme prin care economisirea internă se transformă în investiții productive în România.

Regional, capitalizarea internă trebuie orientată către locurile unde poate îndesi economia: clustere agroalimentare, noduri industriale mari conectate la rețele de IMM-uri, depozitare frigorifică, servicii industriale avansate, digitalizarea firmelor și transferul tehnologic dintre universități și companii. Capitalul trebuie să urmeze

lanțul de valoare, adică traseul prin care o resursă devine produs sau serviciu cu valoare mai mare, nu doar să finanțeze proiecte administrative izolate.

3.7.4. Mobilitate, logistică și conectivitate funcțională

Mobilitatea și logistica sunt sistemul circulator al economiei. Ele leagă oamenii, mărfurile, informațiile, energia și deciziile. O economie poate avea resurse, firme și capital, dar dacă drumurile, căile ferate, depozitele, porturile, serviciile logistice și fluxurile digitale funcționează lent sau fragmentat, productivitatea se pierde între verigi.

În acest model, mobilitatea nu înseamnă doar transport de marfă. Ea include deplasarea forței de muncă, accesul la servicii, conectarea orașelor medii cu ruralul din jur, legătura dintre platformele industriale și nodurile logistice, accesul la porturi și coridoare europene, precum și urmărirea digitală a fluxurilor. De aceea, termenul corect este „mobilitate, logistică și conectivitate funcțională”, nu simplă infrastructură.

Privită regional, România trebuie citită prin coridoare economice. Dunărea și Portul Constanța sunt coridoare de comerț, procesare și export. Axele vestice sunt coridoare de integrare industrială. Coridoarele interne care leagă sudul agricol, estul cu multe gospodării rurale și marile centre urbane trebuie tratate ca fluxuri economice, nu doar ca proiecte de transport. Când un cluster rural se află la 80–100 km de o piață urbană, timpul de livrare, costul transportului și depozitarea frigorifică devin variabile economice decisive.

Instrumentele bune sunt cele care reduc timpul și costul tranzacției economice: noduri logistice, lanț frigorific, depozitare, legături feroviare și rutiere către platforme productive, sisteme digitale compatibile, centre de consolidare a loturilor și servicii logistice pentru IMM-uri. Când mobilitatea și logistica sunt tratate corect, ele nu doar mută marfa. Ele reorganizează teritoriul în jurul economiei reale.

3.7.5. Cum se leagă acceleratorii de cele trei motoare

Acceleratorii obligatorii nu trebuie administrați ca programe separate, fără legătură între ele. Ei trebuie proiectați în jurul celor trei motoare. În agricultura duală, energia susține procesarea și depozitarea la frig, capitalizarea finanțează cooperativele, platformele și microprocesarea, iar logistica leagă gospodăria, platforma și piața urbană. În reindustrializare, energia influențează costul de producție, capitalizarea arată dacă furnizorii locali pot crește, iar mobilitatea stabilește cât de repede se pot conecta la coridoarele europene. În cercetarea aplicată și digitalizare, energia și conectivitatea susțin infrastructura tehnologică, capitalizarea ajută firmele să se extindă, iar mobilitatea leagă universitatea, firma, centrul de testare și piața. Pe scurt, acceleratorii sunt mecanismul prin care motoarele devin aplicabile.

La acestea se adaugă un accelerator pe care România nu îl mai poate trata ca pe o problemă secundară: capitalul uman disponibil, adaptabil și verificat rapid. Capitalul uman înseamnă oamenii, competențele, experiența și capacitatea lor de a lucra productiv. Deficitul de oameni și de competențe nu poate fi rezolvat doar prin programe lungi de formare. România are nevoie și de un sistem rapid de identificare și recunoaștere a competențelor practice: dacă o persoană poate demonstra că știe să execute corect o operațiune manuală, tehnică sau intelectuală, această competență trebuie validată rapid și completată prin module scurte de teorie, siguranță, standarde și conformare. Astfel, economia reduce distanța dintre potențial și productivitate.

Acest mecanism nu înlocuiește formarea duală, liceul tehnologic, universitatea sau reconversia profesională de durată. Le completează. Este util mai ales pentru persoane care schimbă meseria, pentru români care revin din străinătate, pentru competențe dobândite informal, pentru lucrători maturi și pentru intrarea rapidă în activități unde piața cere execuție verificabilă, nu trasee birocratice lungi.

În același timp, inteligență artificială operațională — adică inteligența artificială folosită direct în activitatea curentă — trebuie tratată ca accelerator transversal al tuturor celor trei motoare. Ea contează atunci când reduce costul, timpul și eroarea: anticiparea defectării utilajelor, controlul calității, prognoza cererii și a stocurilor, optimizarea consumului de energie, trasabilitatea agroalimentară, alegerea rutelor logistice, sprijin pentru respectarea regulilor și analiza rapidă a datelor de execuție. România nu are nevoie de digitalizare decorativă, ci de tehnologie legată direct de productivitate, furnizare și guvernare.

3.7.6. Tabel de sinteză — acceleratorii obligatorii

Accelerator	Funcție economică	Unde lovește direct	Logică regională	Indicatori de control
Energie competitivă	Scade costul produselor, face investițiile mai previzibile și permite procesare, producție și servicii industriale.	procesare agroalimentară, industrie, depozitare frigorifică și centre logistice	coridoare industriale, sud și sud-est agricol, noduri urbane și rurale unde se produce valoare	costul energiei pe produs, continuitatea alimentării, ponderea energiei folosite pentru activități productive
Capitalizare internă	Transformă economisirea, garanțiile și creditul în investiții productive și firme mai solide financiar.	IMM-uri furnizor, clustere, inovare, procesare și servicii industriale	regiuni unde există firme, furnizori și potențial de creștere economică locală	credit pentru investiții, capital propriu, listări la bursă, factoring, leasing și capital de risc
Mobilitate și logistică	Reduce timpul și costul transportului, leagă producătorii de piețe și face teritoriul mai funcțional economic.	colectare, distribuție, export, naveta forței de muncă și integrare regională	regiuni legate prin coridoare, noduri logistice, platforme industriale și piețe urbane	timp de livrare, cost logistic, capacitate de depozitare la frig și acces la noduri economice

Motoarele mută economia; acceleratorii decid dacă ea chiar pornește.

3.8. Geografia motoarelor de creștere

Regiuni, coridoare economice și noduri-ancoră

Geografia motoarelor de creștere nu poate fi gândită la fel pentru toată țara. România are regiuni foarte diferite: unele au industrie și universități puternice, altele au agricultură importantă, porturi, logistică, resurse energetice sau orașe medii cu potențial. De aceea, modelul economic trebuie să lucreze cu trei idei simple: regiunea, coridorul economic și nodul-ancoră. Regiunea arată baza locală. Coridorul economic arată traseul pe care circulă oameni, mărfuri, servicii, energie și investiții. Nodul-ancoră este locul care concentrează suficientă activitate pentru a trage după el firme, furnizori și competențe.

3.8.1. Metoda: regiune + coridor economic + nod-ancoră

Regiunea oferă baza teritorială: resurse, specializări economice, universități, oameni disponibili, firme existente și tradiții productive. Coridorul economic oferă fluxul: drumuri, cale ferată, porturi, depozite, logistică, acces la piețe și legături cu alte regiuni sau cu exteriorul. Nodul-ancoră oferă masa critică, adică locul unde se strâng suficient capital, competențe, cerere și furnizori pentru ca un proiect economic să nu rămână izolat.

Prin această metodă, cele trei motoare se așază diferit pe teritoriul României:

1. Motorul I — politica agricolă duală — se organizează în jurul zonelor agricole, al clusterelor rurale, al centrelor de colectare și procesare, al depozitării frigorifice și al legăturilor către orașele care pot cumpăra produse locale.
2. Motorul II — reindustrializarea post-industrială — se organizează în jurul platformelor industriale, al orașelor cu tradiție manufacturieră, al furnizorilor locali și al coridoarelor de export.
3. Motorul III — cercetare aplicată, digitalizare și transfer tehnologic — se organizează în jurul universităților, institutelor, firmelor tehnologice și nodurilor care pot duce soluțiile noi către industrie, agricultură și administrație.

3.8.2. Coridoarele economice majore

Geografia economică a României poate fi citită prin șase coridoare mari. Acestea nu acoperă toate legăturile locale, dar arată principalele direcții pe care se pot mișca producția, procesarea, logistica, exportul, capitalul și oamenii.

Coridor economic	Funcție dominantă	Noduri-ancoră	Motoare prioritare
Coridorul Vest-Centru-București-Constanța	axă principală pentru industrie, logistică, servicii și export	Arad, Timișoara, Deva, Sibiu, Brașov, Ploiești, București, Constanța	Motorul II și Motorul III; sprijină Motorul I prin logistică și acces la piață

Coridor economic	Funcție dominantă	Noduri-ancoră	Motoare prioritare
Coridorul Nord-Vest–Centru	industrie, logistică, procesare agroalimentară și inovare aplicată	Oradea, Cluj-Napoca, Târgu Mureș, Alba Iulia, Brașov	Motorul II și Motorul III; Motorul I prin procesare agroalimentară
Coridorul Moldovei	agricultură, procesare agroalimentară, IT și legături mai bune cu piața internă	Suceava, Iași, Bacău, Roman, Focșani, Galați	Motorul I și Motorul III; Motorul II selectiv, acolo unde există bază industrială
Coridorul Dunării	agroindustrie, energie, transport pe Dunăre, industrie și export	Drobeta-Turnu Severin, Craiova, Turnu Măgurele, Giurgiu, Călărași, Brăila, Galați, Tulcea	Motorul I și Motorul II; accelerare prin mobilitate, logistică și energie
Coridorul Mării Negre și al Portului Constanța	export, import strategic, energie, petrochimie, cereale și logistică portuară	Constanța, Medgidia, Năvodari, Tulcea, Galați, Brăila	Motorul I și Motorul II; sprijin transversal pentru toate motoarele
Coridorul Capitalei și al cercului metropolitan extins	cerere mare, finanțare, inovare, servicii avansate și conectare cu furnizori	București, Ilfov, Ploiești, Târgoviște, Giurgiu, Pitești	Motorul III și Motorul II; piață finală pentru Motorul I

3.8.3. Profil regional — unde se așază fiecare motor

Profilul regional arată unde se pot așeza mai realist cele trei motoare ale creșterii. El nu trebuie citit ca o împărțire rigidă a țării, ci ca o hartă de lucru: fiecare regiune are un avantaj principal, câteva noduri-ancoră și legături cu anumite coridoare economice. În practică, unele regiuni trag mai mult prin industrie, altele prin agricultură și procesare, altele prin cercetare, servicii avansate și digitalizare.

Regiune	Motor(e) dominant(e)	Noduri-ancoră	Coridoare relevante	Avantaj competitiv	Observație strategică
Nord-Vest	II + III; I selectiv	Oradea, Cluj-Napoca, Bistrița, Satu Mare, Zalău	Nord-Vest–Centru; Vest–Centru–Constanța	industrie, IT, logistică, universități și apropiere de piețele vest-europene	potrivită pentru furnizori industriali, servicii tehnice și procesare agroalimentară de calitate
Centru	II + III; I pe nișe	Brașov, Sibiu, Târgu Mureș, Alba Iulia, Mediaș	Nord-Vest–Centru; Vest–Centru–Constanța	industrie, echipamente, auto, aerospațial, universități, lemn și bioeconomie	poate lega industria avansată de cercetare aplicată și servicii tehnice
Vest	II dominant; III de suport; I selectiv	Timișoara, Arad, Lugoj, Reșița, Deva	Vest–Centru–București–Constanța; Dunărea de vest	industrie auto, componente, logistică, apropiere de UE și cultură industrială	foarte potrivită pentru legarea fabricilor mari de rețele de IMM-uri furnizoare
Nord-Est	I dominant; III în polii universitari; II selectiv	Iași, Suceava, Bacău, Roman, Botoșani, Vaslui	Coridorul Moldovei	agricultură importantă, resurse umane, universitate puternică la Iași și IT în dezvoltare	prioritate pentru clustere agroalimentare și legarea lor de inovare, logistică și piețe urbane
Sud-Est	I + II; III selectiv	Constanța, Galați, Brăila, Tulcea, Buzău	Marea Neagră; Dunărea; Vest–Centru–Constanța	port, cereale, metalurgie, șantier naval, logistică și energie	regiune importantă pentru export, procesare agroalimentară și economie maritimă
Sud-Muntenia	II + I; III de suport	Pitești-Mioveni, Ploiești, Târgoviște, Călărași, Slobozia, Alexandria	București–Pitești–Ploiești–Dunăre; legături cu Constanța	auto, petrochimie, agricultură mare și apropiere de piața Bucureștiului	poate lega industria mare, agroindustria și cererea ridicată a capitalei
București–Ilfov	III dominant; II și I prin cerere și coordonare	București, Ilfov, Măgurele, platforme tehnologice și universitare	Coridorul Capitalei	cercetare-dezvoltare, servicii avansate, finanțare, sedii de companii și piață mare	trebuie să fie centru de capital, cercetare și coordonare, nu înlocuitor pentru producția din teritoriu

Regiune	Motor(e) dominant(e)	Noduri-ancoră	Coridoare relevante	Avantaj competitiv	Observație strategică
Sud-Vest Oltenia	II + I; III selectiv	Craiova, Slatina, Drobeta-Turnu Severin, Râmnicu Vâlcea, Târgu Jiu	Dunărea; legături către București și Vest	auto, metalurgie, energie, agricultură și chimie	potrivită pentru combinarea industriei, energiei și procesării agroalimentare

3.8.4. Logica nodurilor-ancoră

Nodul-ancoră nu este doar un oraș mare. Este locul unde pot fi conectate cererea, producția, furnizorii, competențele, mobilitatea și finanțarea. În practica modelului economic, un nod-ancoră trebuie să îndeplinească cinci condiții:

1. să aibă o bază productivă sau o capacitate clară de a o construi;
2. să poată genera sau absorbi rețele de furnizori IMM;
3. să fie conectat la un coridor economic funcțional;
4. să aibă acces la competențe, formare și, unde este cazul, cercetare aplicată;
5. să aibă o logică de piață: consum intern, procesare, export sau servicii industriale.

În Motorul I, nodurile-ancoră sunt orașe agroalimentare, piețe urbane de proximitate, platforme de colectare, depozitare, frig și procesare. În Motorul II, nodurile-ancoră sunt platforme industriale, parcuri și orașe manufacturiere. În Motorul III, nodurile-ancoră sunt universități, institute, platforme tehnologice și orașe cu densitate de servicii avansate.

3.8.5. Priorități regionale de prim val, 2027–2030

Pentru primul ciclu de execuție, prioritățile pot fi ordonate astfel:

1. Nord-Est și Sud-Est: pilotarea clusterelor agroalimentare integrate și a coridoarelor de logistică rece pentru Motorul I.
2. Vest, Centru și Sud-Muntenia: densificarea furnizorilor industriali și a serviciilor industriale avansate pentru Motorul II.
3. București–Ilfov, Cluj-Napoca, Iași, Timișoara, Brașov, Târgu Mureș: noduri de transfer tehnologic și cercetare aplicată pentru Motorul III.
4. Sud-Vest Oltenia și Dunărea inferioară: mix de agro-procesare, energie și reindustrializare cu logică de coridor.

3.8.6. Hartă logică a motoarelor de creștere

Distribuția regională a motoarelor de creștere

Organizare regională pe resurse, competențe, coridoare și noduri-ancoră.

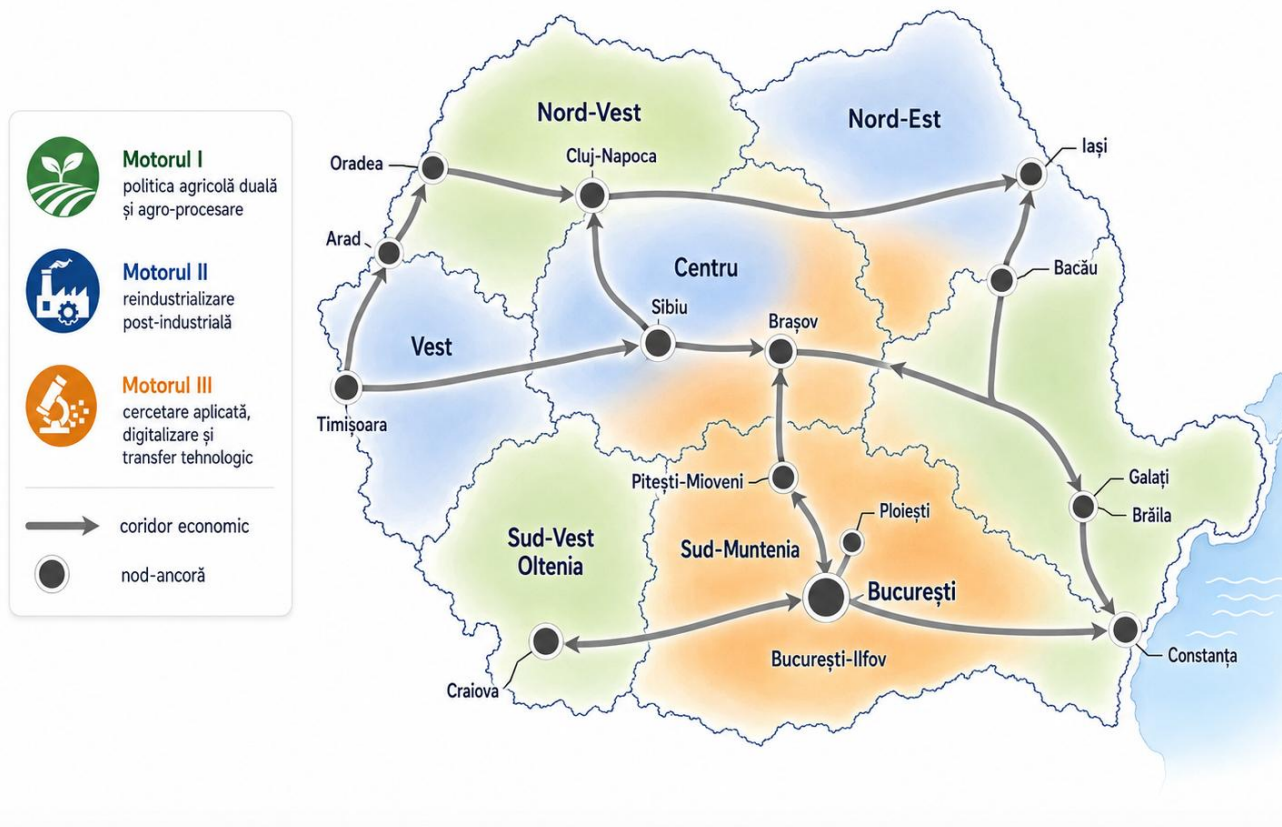


Fig. 3.4 — Distribuția regională a motoarelor de creștere

3.8.7. Concluzie de lucru

Geografia motoarelor de creștere arată că modelul economic al României nu poate fi executat printr-o singură rețetă teritorială. El cere diferențiere inteligentă. Unele regiuni trebuie să tragă prin agro-procesare și organizarea gospodăriilor; altele prin rețele industriale și furnizori; altele prin transfer tehnologic și servicii avansate. Coerența modelului nu vine din uniformitate, ci din articularea acestor diferențe într-o rețea națională de coridoare economice și noduri-ancoră.

3.9. Lecții externe și modele de bună practică

Mecanisme transferabile, nu modele de imitat mecanic

Acest capitol nu caută țări-model de copiat, ci mecanisme de politică economică și de organizare productivă care pot fi adaptate inteligent la condițiile României. Criteriul de selecție nu este prestigiul unei economii, ci utilitatea concretă pentru cele trei motoare ale creșterii, pentru acceleratorii deja definiți și pentru geografia regiuni + coridoare economice + noduri-ancoră.

3.9.1. De ce România are nevoie de lecții externe, nu de imitație externă

În această secțiune, comparația internațională servește un scop strict practic: să arate ce tip de mecanism instituțional, productiv sau tehnologic a funcționat în alte contexte și în ce măsură poate fi tradus în România. Nu interesul turistic pentru modele externe trebuie să ghideze analiza, ci filtrul utilității strategice.

- Preluăm mecanisme care densifică furnizorii locali, ridică productivitatea și măresc complexitatea economică.
- Adaptăm acele instrumente care depind de instituții, geografie, dimensiunea pieței sau cultura economică.
- Respingem transplanturile mecanice care produc enclave, costuri publice mari și foarte puțină valoare rămasă în România.

Această abordare este coerentă cu diagnosticul OECD pentru România: integrarea în piețele globale a adus productivitate, transferuri de tehnologie și acces la piețe, dar rămâne loc semnificativ pentru întărirea legăturilor dintre investitorii străini și firmele locale și pentru creșterea conținutului de valoare adăugată internă în comerț. În 2024, firmele controlate din exterior au generat 70% din exporturile de bunuri și 80% din exporturile de bunuri manufacturate; concluzia corectă nu este respingerea capitalului extern, ci creșterea capacității interne de absorbție și de conectare productivă. (OECD, 2026.)

3.9.2. Polonia — industrializare, agroindustrie și absorbție inteligentă a capitalului extern

Polonia este relevantă nu pentru că ar oferi o rețetă completă de importat, ci pentru că a combinat câteva mecanisme pe care România le poate folosi util: industrializare regională, atragerea investitorilor în jurul unor zone și lanțuri de valoare, infrastructură pusă în slujba producției și o agroindustrie capabilă să lege baza agricolă de procesare și export.

Mecanismul central care merită preluat este acesta:

- capitalul extern este tratat ca accelerator al unei baze productive și logistice interne, nu ca substitut pentru ea;
- investițiile sunt orientate către sectoare, regiuni și lanțuri de valoare, nu lăsate complet în voia hazardului;
- legăturile cu furnizorii locali și infrastructura economică sunt parte a politicii, nu efecte secundare sperate.

OECD arată că politica industrială a Poloniei s-a construit în jurul atragerii investitorilor în zone economice speciale, cu infrastructură, finanțări nerambursabile și stimulente fiscale orientate către sectoare, regiuni sau lanțuri de valoare. Lecția utilă pentru România este că investițiile străine directe pot fi administrate strategic, nu doar contabilizat festiv. În același timp, mecanismul polonez confirmă că infrastructura și conectivitatea productive contează la fel de mult ca stimulentele fiscale.

Ce este transferabil în România:

- regimul de dezvoltarea furnizorilor locali asociat investițiilor mari;
- folosirea fondurilor publice și europene pentru conectivitate productivă, nu pentru consum administrativ;
- legarea agriculturii mari de lanțuri agroindustriale interne și de exportul de produse finite.

Ce nu trebuie copiat mecanic:

- dimensiunea pieței poloneze și baza demografică nu se reproduc;
- calendarul istoric al industrializării și al integrării europene a fost diferit;
- dependența excesivă de investiții mari fără urcare tehnologică și comercială locală ar produce în România enclave, nu ecosisteme.

Aplicabilitatea cea mai clară pentru România apare în Vest, Centru și Sud-Muntenia, pe axa Vest–Centru–București–Constanța, dar și în Nord-Est și Sud-Est pentru transformarea agriculturii mari în agroindustrie și export procesat.

3.9.3. Cehia, Austria și Slovenia — industrie densă, furnizori locali și export sofisticat

Aceste trei economii nu sunt identice, dar ilustrează aceeași familie de mecanisme: densitate industrială mare, cultură a furnizorului, formare tehnică solidă și orientare către exporturi manufacturiere sau tehnologice sofisticate. Pentru România, interesul principal nu este copierea structurilor lor productive, ci înțelegerea modului în care un nod industrial mare poate genera o rețea densă de IMM-uri furnizoare.

Lecțiile comparate sunt distincte:

- Cehia arată puterea unei baze manufacturiere dense și rolul formării tehnice; OECD recomandă reformarea educației și formării profesionale și extinderea învățării bazate pe muncă pentru a reduce nepotrivirile de competențe.
- Austria arată cum pot coexista industrie, capital local, competențe și export de nișă într-un teritoriu bine organizat.
- Slovenia arată că o economie relativ mică poate obține specializare și calitate industrială fără a abandona coerența internă dintre producție și export.

Mecanismul central transferabil este:

- nod industrial mare + academie de furnizori + certificare + educația și formarea profesională + orientare spre export sofisticat.
- Cu alte cuvinte, reindustrializarea nu se rezumă la uzină, ci creează competențe, servicii industriale, standarde și disciplină de livrare.

Ce este transferabil în România:

- academii de furnizori și programe de pregătire a furnizorilor pentru intrarea în lanțuri de valoare;
- învățământ dual și educația și formarea profesională legate direct de firme și de nevoile platformelor industriale;
- specializare regională și servicii industriale avansate în jurul nodurilor mari.

Ce nu trebuie copiat mecanic:

- subcontractarea fără urcare tehnologică și comercială și fără conținut local românesc;
- dependența de puține ramuri productive fără diversificare și complexitate.

Aplicarea în România este evidentă în Vest, Centru și Sud-Muntenia, dar și în Sud-Vest Oltenia, acolo unde există baze industriale mari sau recuperabile și pot fi construite rețele de furnizori IMM.

3.9.4. Nordul Italiei — districte productive, specializare locală și rețele IMM

Nordul Italiei este relevant pentru că oferă un model diferit de industrializare: nu dominat exclusiv de giganți, ci de districte productive, specializare locală, cooperare și subcontractare densă. Acest model dialoghează foarte bine cu ideea românească de nod-ancoră, oraș mediu și rețea de IMM-uri legate de procesare, producție și piață.

Mecanismul central este districtul productiv:

- specializare locală clară;
- proximitate între firme, competențe, furnizori și servicii;
- platforme comune de testare, design, marketing, certificare sau export;
- identitate economică teritorială, nu doar localizare administrativă.

OECD arată, de exemplu pentru Veneto și pentru alte regiuni italiene, rolul combinării unei baze manufacturiere puternice cu elemente de specializare locală și creativitate economică. Tot OECD notează pentru Italia rolul peste medie al IMM-urilor tinere în ocupare, mai ales în manufactură și servicii, ceea ce susține ideea de economie densă, nu doar concentrată în corporații mari.

Ce este transferabil în România:

- districte sau clustere productive orientate economic, nu doar declarativ;
- servicii comune de branding, certificare, prototipare și desfacere;
- rolul orașelor medii ca noduri economice, nu doar administrative.

Ce nu trebuie copiat mecanic:

- romantizarea IMM-ului fără standard, disciplină și piață;
- presupunerea falsă că simpla proximitate produce automat competitivitate.

Acest model este deosebit de util pentru Nord-Vest, Centru și anumite microregiuni din Nord-Est și Sud-Est, mai ales acolo unde agro-procesarea, manufactura și orașul mediu se pot combina într-un district funcțional.

3.9.5. Danemarca, Olanda și modelele cooperatiste nordice — agricultură, standarde, logistică și cooperare

Pentru Motorul I, acesta este blocul comparativ cel mai fertil. Danemarca, Olanda și modelele cooperatiste nordice arată cum producția agricolă, cooperarea, standardele, logistica și procesarea pot fi organizate într-un sistem coerent. Lecția lor esențială pentru România nu este dimensiunea capitalului sau nivelul instituțional deja atins, ci disciplina cooperării economice.

Mecanismul central care interesează România este:

- cooperare fără anularea proprietății;
- procesare și logistică tratate ca infrastructură economică comună;
- standardizare și trasabilitate care permit intrarea în piață, nu doar existența în producție;
- legarea producției primare de piețe și de retail/cooperativă mutuală.

Analizele OECD despre agricultura și lanțurile agroalimentare din Țările de Jos subliniază rolul instituțiilor de inovare, al logisticii, al trasabilității și al legăturii dintre cercetare, productivitate și sustenabilitate. Pentru modelele mutuale nordice, logica relevantă este aceea a unei organizații care servește membrii și comunitatea, nu doar profitul extras de un investitor extern.

Ce este transferabil în România:

- clusterul agroalimentar integrat de proximitate ca mecanism de organizare a gospodăriilor și fermelor familiale;
- platforma locală multiatelier de procesare și logistica rece ca infrastructură comună;
- cooperativa mutuală de consum ca interfață între producător și piață urbană de proximitate.

Ce nu trebuie copiat mecanic:

- scala de capital și gradul de consolidare instituțională deja existente în Danemarca sau Olanda;
- orice formă de cooperare doar formală, fără guvernanta, disciplină de preț și control al costurilor.

Aplicabilitatea principală în România apare în Nord-Est, Sud-Est, Sud-Muntenia și în zonele periurbane ale marilor aglomerări urbane, acolo unde piața de proximitate poate susține clusterul integrat rural.

3.9.6. Coreea de Sud și Israel — cercetare aplicată, tehnologie și urcare în complexitate

Coreea de Sud și Israel sunt utile pentru Motorul III nu ca exemple de copiat integral, ci ca demonstrații că cercetarea și tehnologia pot fi puse în slujba transformării structurale dacă există disciplină instituțională și instrumente orientate spre aplicație.

Mecanismele centrale care merită reținute sunt:

- programe de cercetare și inovare orientate pe misiuni și pe rezultate economice;
- consorții industrie–universitate–institut pentru tehnologie aplicată;
- filtrarea severă a finanțărilor prin performanță, aplicabilitate și potențial de industrializare;
- sprijinirea adopției de tehnologie și a intrării IMM-urilor tradiționale în programe de inovare.

În cazul Israelului, OECD arată în mod explicit existența unor programe de adopție tehnologică pentru IMM, inclusiv finanțări nerambursabile și servicii de consiliere subvenționate, precum Magnet pentru consorții industrie–academie și MOFET pentru firme manufacturiere. Lecția utilă pentru România este că transferul tehnologic trebuie dus spre firmele reale, inclusiv spre cele din sectoare tradiționale, nu rezervat doar elitelor tehnologice.

Pentru Coreea de Sud, literatura recentă despre politicile de inovare industrială și orientarea tot mai explicită către inteligență artificială și tehnologii strategice confirmă ideea unui stat care își asumă misiuni productive și tehnologice, nu doar subvenții dispersate.

Ce este transferabil în România:

- consorții universitate–firmă cu obiective industriale clare;
- programe de pregătire a IMM-urilor pentru absorbție de tehnologie;
- accent pe prototip, testare, licențiere și industrializare, nu pe raportare formală.

Ce nu trebuie copiat mecanic:

- hiper-centralismul și mitologia unei tehnologii rupte de economia reală;
- fetișizarea firmei tehnologice noi în absența unei baze productive și industriale.

Aplicabilitatea cea mai puternică pentru România este în București–Ilfov, Cluj-Napoca, Iași, Timișoara, Brașov și Târgu Mureș, dar numai dacă aceste noduri tehnologice sunt legate de Motorul II și de segmentele avansate ale Motorului I.

3.9.7. Ce preluăm, ce adaptăm, ce respingem

Lecții externe și modele de bună practică		
 Preluăm	 Adaptăm	 Respingem
 supplier development	 regimul ISD	 enclave fără furnizori locali
 academii de furnizori	 clusterelor	 agricultură primară fără procesare
 VET real	 specializarea regională	 digitalizare decorativă
 cooperative funcționale	 mecanismele mutuale	 clustere de hârtie
 logistică productivă	 politica de export	 investiții poluante mutate periferic
 consorții universitate–firmă	 programele de adopție tehnologică pentru IMM	

Fig. 3.5 — Preluăm, adaptăm, respingem

Sinteza capitolului trebuie înțeleasă clar. România nu are nevoie de **fascinație** comparativă, ci de **disciplină** comparativă.

3.9.8. Mecanisme externe relevante pentru motoarele românești

Modele externe și mecanisme transferabile

Lectură comparativă a mecanismelor relevante pentru Motorul I, Motorul II, Motorul III și acceleratori

Model extern	Motorul I	Motorul II	Motorul III	Acceleratori
 Olanda / Danemarca	✓ cooperative ✓ agro-procesare ✓ logistică	✓ furnizori specializați	✓ agri-tech ✓ consorții fermă-tehnologie	✓ export sofisticat ✓ lanț rece ✓ specializare regională
 Germania / Austria	✓ nișe alimentare ✓ calitate	✓ furnizori ✓ VET dual ✓ supplier development	✓ consorții tehnologie-firmă ✓ testare	✓ specializare regională ✓ logistică ✓ energie competitivă
 Italia de Nord	✓ cooperative ✓ brand local	✓ IMM-uri ✓ districte industriale	✓ prototipare ✓ standardizare ✓ certificare	✓ export sofisticat ✓ specializare regională
 Coreea de Sud / Taiwan	✓ agro-tech ✓ procesare	✓ firmă-ancoră ✓ lanț furnizori	✓ consorții tehnologie-firmă ✓ digitalizare	✓ capitalizare ✓ supplier development ✓ export sofisticat
 Polonia / Cehia	✓ procesare ✓ logistică	✓ furnizori ✓ VET ✓ supplier development	✓ transfer tehnologic ✓ testare	✓ specializare regională ✓ coridoare ✓ export



Ideea-cheie: nu se importă modele ca atare; se transferă mecanisme instituționale și productive compatibile cu structura economică locală.

Fig. 3.6 — Modele externe și mecanisme transferabile

3.9.9. Concluzie

Lecția comparativă esențială este simplă: economiile care au urcat nu au făcut-o prin entuziasm pentru investiții sau tehnologie în sine, ci prin mecanisme care au legat capitalul, competențele, furnizorii, infrastructura și cercetarea într-un sistem coerent. Aceasta este și miza capitolului de față pentru România: să preia mecanismele care densifică economia internă și să refuze soluțiile care doar ocupă teritoriu fără a lăsa în urmă complexitate economică.

3.10. Tabloul de indicatori și țintele 2035 / 2050

3.10.1. Rolul tabloului de indicatori

Un model economic fără indicatori rămâne narațiune. Un model economic cu prea mulți indicatori, prost aleși, devine birocratic și orb. Prin urmare, tabloul de bord trebuie să fie compact, comparabil și relevant pentru cele trei motoare, pentru acceleratorii obligatorii și pentru geografia regională deja fixată în capitolele anterioare.

În această logică, indicatorii sunt ordonați pe patru niveluri:

- indicatori macro de transformare, care arată dacă economia urcă în productivitate, complexitate și disciplină externă;
- indicatori specifici fiecărui motor, care arată dacă agricultura duală, reindustrializarea și cercetarea aplicată produc efecte reale;
- indicatori teritoriali, care verifică dacă transformarea se fixează în regiuni, coridoare și noduri-ancoră;

– indicatori de execuție, care arată dacă statul poate implementa, autoriza, finanța și evalua fără captură și fără simulacru.

3.10.2. Cum se citesc țintele 2035 / 2050

Țintele nu sunt promisiuni electorale. Ele sunt niveluri orientative necesare pentru funcția strategică a modelului: convergență reală, capacitate productivă, complexitate economică, securitate alimentară, autonomie energetică relativă, bază fiscală mai largă și coeziune teritorială.

Țintele 2035 sunt ținte de transformare vizibilă. Țintele 2050 sunt ținte de maturizare structurală. În ambele cazuri, fiecare indicator trebuie validat ulterior prin evaluarea costurilor, compatibilitate juridică, capacitate instituțională și etapizare. Unde baza statistică este solidă, ținta poate fi exprimată numeric. Unde baza este incompletă, ținta trebuie exprimată ca interval sau ca prag minim funcțional.

3.10.3. Tabloul de indicatori: arhitectura de control

Nivel	Domeniu	Indicatori-cheie	Frecvență	Responsabilitate orientativă
Macro	Convergență și disciplină	PIB/locuitor PPS; productivitate; deficit public; cont curent; investiții productive	trimestrial / anual	Guvern, MF, BNR, INS
Motorul I	Agricultură duală	gospodării integrate în piață; efective zootehnice; capacitate de procesare; produse finite; logistică rece	anual / sezonier	MADR, INS, ANSVSA
Motorul II	Reindustrializare	firmе integrate în lanțuri europene; exporturi procesate; conținut local; consum energetic/unitate; servicii industriale avansate	anual / semestrial	MEAT, INS, BNR
Motorul III	Cercetare și digitalizare	cheltuieli totale cu cercetarea-dezvoltarea; cheltuieli de cercetare-dezvoltare realizate de firme; proiecte universitate–firmă; prototipuri; intensitate digitală a IMM-urilor; adoptarea serviciilor informatice la distanță și a inteligenței artificiale	anual	MCID, ADR, INS
Acceleratori	Capitalizare, energie, mobilitate	credit productiv; capitalizare bursieră; venture capital; preț energie non-household; adecvanță rețea; timpi logistici	trimestrial / anual	MF, ASF, BNR, ANRE, MT
Teritorial	Regiuni și noduri	noduri-ancoră activate; clustere funcționale; acces la coridoare; ocupare productivă regională	anual	Guvern, ministere sectoriale, ADR-uri
Execuție	Capacitate administrativă	timp de autorizare; timp de certificare; cost per rezultat; audit de conformitate; proiecte finalizate	trimestrial / anual	Guvern, autorități de reglementare, Curtea de Conturi

3.10.4. Ținte orientative 2035 / 2050

Tabelul de mai jos nu înlocuiește programul de guvernare. El fixează sensul și pragurile orientative ale transformării. Acolo unde există bază numerică disponibilă în materialele proiectului, ținta pornește din aceea bază. Acolo unde baza este incompletă, se exprimă ca prag minim sau ca interval de convergență.

Domeniu	Indicator	Bază	Țintă 2035	Țintă 2050	Metodă de citire
Convergență	PIB/locuitor PPS	aprox. 78% din media UE	95–100% din media UE	cel puțin media UE	reper european și ritm istoric ajustat
Productivitate	productivitatea muncii raportată la media UE	sub media UE	convergență accelerată spre 85–90%	aproape de media UE sau peste în sectoarele productive	valoare adăugată pe persoană ocupată, nu doar ocupare
Disciplină macro	deficit public și deficit de cont curent	niveluri ridicate și vulnerabile	sub 4% din PIB pentru fiecare dezechilibru major	sub 3% din PIB, cu stabilitate ciclică	prag funcțional compatibil cu stabilitatea europeană
Investiții productive	ponderea investițiilor care creează capacitate productivă	fragmentată și insuficient orientată spre lanțuri valorice	majoritatea programelor publice legate de producție, procesare, tehnologie sau infrastructură economică	portofoliu matur de investiții cu efect fiscal, exportator și tehnologic verificabil	se citește prin efecte economice, nu prin absorbție de fonduri
Motorul I	gospodării și ferme mici integrate legal în piață	bază redusă; structură foarte fragmentată	minimum 25–30% dintre gospodăriile active conectate legal la piață	ecosisteme regionale stabile și dense	pilotare teritorială, formalizare graduală și reguli simple
Motorul I	ponderea producției agricole valorificate intern	sub potențial; export primar ridicat	creștere clară a procesării, furajării interne și valorificării locale	lanțuri interne mature pe segmente majore	urmărire pe verigi: producție, furaje, zootehnie, procesare, distribuție
Motorul I	zootehnizare și procesare agroalimentară	decalaj mare față de potențial	reducerea importurilor sensibile și creștere măsurabilă a procesării	raport stabil între vegetal, zootehnie și produse finite	gap-to-target față de economii agricole central-europene performante
Motorul I	capacitate de logistică rece și depozitare	insuficientă și inegal distribuită	rețele regionale funcționale pentru clustere-pilot și orașe apropiate	lanț frigorific matur în principalele bazine agroalimentare	indicator critic pentru trecerea de la producție la piață
Motorul II	ponderea industriei prelucrătoare și a serviciilor industriale avansate	bază existentă, dar insuficient densificată	creștere a valorii adăugate industriale și a serviciilor tehnice asociate	ecosisteme industriale regionale mature	se citește împreună cu productivitatea și exportul cu valoare adăugată
Motorul II	IMM-uri furnizor integrate în lanțuri europene	număr limitat de firme pregătite la standard	rețea națională de furnizori certificați și finanțabili	furnizori românești cu rol stabil în lanțuri regionale	pregătirea furnizorilor pentru intrarea în lanțuri de valoare, certificare, contracte și livrare repetabilă
Motorul II	conținut local în exporturile manufacturate	exporturi importante, dar cu dependență mare de capital extern	creștere vizibilă a furnizorilor locali și a serviciilor românești incluse în export	valoare adăugată internă ridicată în sectoarele prioritare	indicator de evitare a enclavizării
Motorul II	eficiență energetică industrială	costuri și intensitate energetică variabile	scădere măsurabilă a consumului de energie pe unitate de produs	industrie competitivă energetic la standard european	se citește pe produs și pe sector, nu doar agregat
Motorul III	cheltuieli totale pentru cercetare-dezvoltare raportate la PIB	aprox. 0,5% din PIB	cel puțin 1,5% din PIB	cel puțin 2% din PIB, cu pondere privată consistentă	recuperare graduală corelată cu absorbția în firme
Motorul III	cercetare-dezvoltare realizată de firme	mult sub media UE	dublarea nivelului actual și creștere a proiectelor aplicate	ecosistem matur universitate–firmă–capital	proiecte, prototipuri, contracte, produse și licențe

Domeniu	Indicator	Bază	Țintă 2035	Țintă 2050	Metodă de citire
Motorul III	digitalizarea IMM-urilor	sub media UE, mai ales în firme mici	majoritatea IMM-urilor productive peste pragul minim de utilizare digitală reală	digitalizare operațională normalizată în agricultură, industrie și servicii	sisteme ERP, trasabilitate, servicii informatice la distanță, securitate cibernetică și inteligență artificială operațională
Motorul III	adoptarea inteligenței artificiale operaționale în sectoare productive	incipientă	aplicații în mentenanță predictivă, control de calitate, energie și logistică	utilizare curentă în principalele lanțuri productive	reducere de costuri, erori, rebuturi și timpi morți
Acceleratori	capitalizare internă a firmelor	IMM-uri slab capitalizate și acces limitat la finanțare productivă	creștere a creditului productiv, factoringului, leasingului, garanțiilor și capitalului de risc	piață de capital și finanțare de dezvoltare mature	bilanțuri mai solide, nu doar sume acordate
Acceleratori	energie competitivă pentru consumatori productivi	costuri și predictibilitate insuficiente	contracte și scheme stabile pentru procesare, industrie și logistică	energie previzibilă, competitivă și adecvată producției	cost, continuitate, rețea și impact asupra investițiilor
Acceleratori	mobilitate, logistică și acces la coridoare	fragmentare și timpi logistici ridicați	noduri logistice funcționale în coridoarele prioritare	rețea națională de coridoare economice integrate	timp de livrare, cost logistic, acces la port, cale ferată, depozitare și frig
Teritorial	noduri-ancoră activate	potențial inegal, adesea neconectat	minimum câteva noduri funcționale pe fiecare regiune relevantă	rețea națională de noduri specializate și conectate	firme, locuri de muncă productive, competențe și investiții
Teritorial	clustere agroindustriale și industriale funcționale	puține clustere cu masă critică reală	clustere-pilot validate și extinse în regiunile prioritare	clustere stabile, cu guvernare, piață și finanțare	se verifică prin contracte, producție și export, nu formal
Execuție	timp de autorizare, certificare și finanțare	mare și imprevizibil	reducere substanțială și termene maxime aplicate	administratie predictibilă, digitalizată și verificabilă	indicator de stat capabil, nu doar de simplificare administrativă
Execuție	cost per rezultat	rar calculat riguros	obligatoriu pentru programele majore	standard de evaluare pentru toate politicile productive	raport între bani publici, rezultate economice și capacitate creată
Execuție	audit de conformitate și impact	dominant formal	audit combinat: legalitate, cost, rezultat și compatibilitate europeană	mecanism permanent de învățare instituțională	previne captura, risipa și raportarea decorativă

Tablou de bord strategic al modelului economic

Macro • motoare • teritoriu • execuție

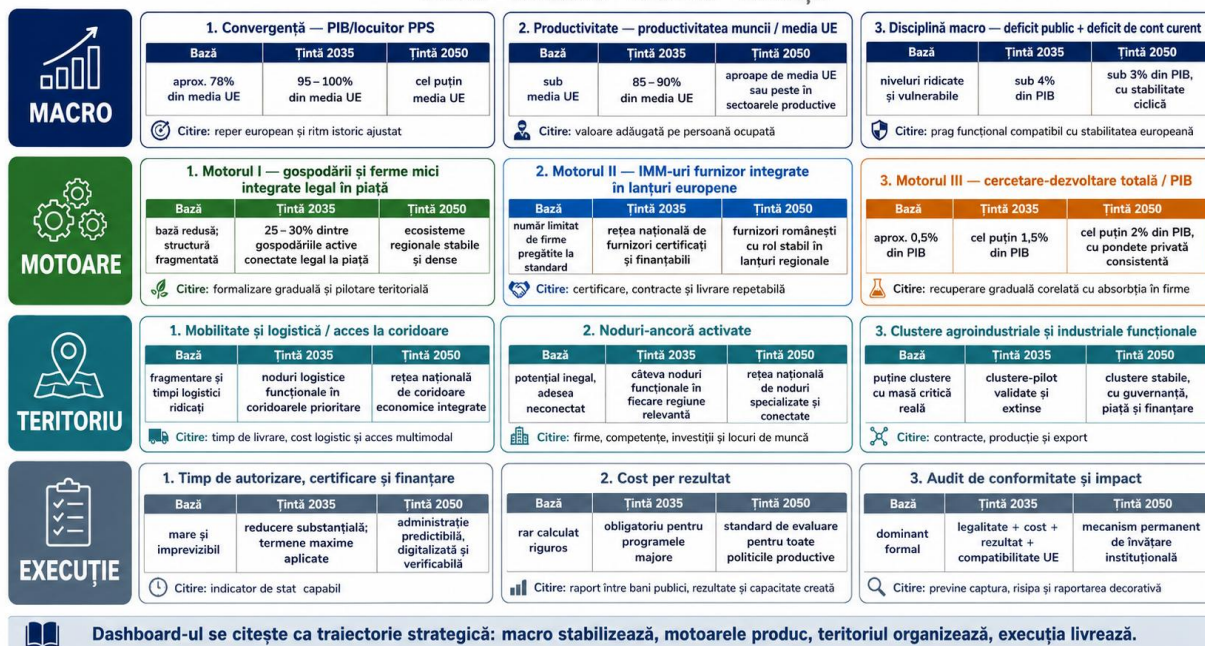


Fig. 3.7 — Tablou de bord strategic al modelului economic

3.10.5. Indicatorii teritoriali și problema concentrației

Modelul economic eșuează dacă produce numai insule performante și un teritoriu inert în jurul lor. De aceea, pe lângă indicatorii macro și sectoriali, este obligatoriu un set de indicatori teritoriali care să urmărească difuzia: câte noduri-ancoră devin funcționale, câte clustere ies din stadiul declarativ, câți furnizori IMM intră în lanțuri reale, care este accesul la coridoare și ce ocupare productivă se fixează în regiuni.

- București–Ilfov și marile centre universitare trebuie citite ca motoare de difuzie, nu ca enclave autosuficiente;
- regiunile cu bază agricolă mare trebuie urmărite prin integrare în piață, procesare, frig și logistică, nu doar prin producție brută;
- regiunile industriale trebuie urmărite prin furnizori locali, servicii industriale și conținut intern, nu doar prin exporturi brute ale firmelor-ancoră.

3.10.6. Indicatorii de execuție: unde se rupe modelul în practică

Multe modele bune cad nu la idee, ci la execuție. De aceea, partea cea mai practică a tabloului de indicatori este și cea mai sensibilă politic: timpul de autorizare, timpul de certificare, costul birocratic, ritmul de contractare, procentul proiectelor finalizate, rata de absorbție efectivă și calitatea auditului de rezultat. Acești indicatori arată dacă statul ajută modelul economic sau îl blochează prin întârziere, formalism și lipsă de răspundere.

- dacă programele pentru furnizori locali există pe hârtie, dar firmele nu pot obține autorizări și certificări la timp, modelul eșuează;
- dacă digitalizarea este raportată ca achiziție, nu ca reducere de cost și timp, indicatorul minte;
- dacă statul numără bani cheltuiți și nu rezultate, tabloul de bord devine decor administrativ.

3.10.7. Indicatori de alarmă strategică

Indicatorii de alarmă strategică sunt semnale timpurii că modelul economic nu produce transformarea urmărită sau că unul dintre motoare se blochează înainte de a genera efecte structurale. Ei nu trebuie confundați cu

indicatorii obișnuiți de performanță. Indicatorii de performanță arată progresul; indicatorii de alarmă arată devierea. Rolul lor este să oblige statul să corecteze direcția înainte ca vulnerabilitatea să devină criză.

Domeniu	Indicator de alarmă	Semnificație	Reacție necesară
Macro	Deficitul de cont curent rămâne ridicat în paralel cu creșterea consumului	Economia consumă mai mult decât produce și nu transformă creșterea în capacitate internă.	Recalibrare a politicilor de investiții, export, substituie inteligentă a importurilor și disciplină fiscală.
Motorul I	Exportul de materie primă agricolă crește mai repede decât procesarea internă	Agricultura rămâne jos în lanțul valoric, iar România continuă să cumpere produse procesate din exterior.	Corectarea stimulentei pentru furaje, zootehnie, procesare, depozitare și logistică rece.
Motorul II	Investițiile mari nu cresc numărul furnizorilor locali	Apare enclavizarea: exporturi mari, dar valoare internă redusă.	Condiționarea sprijinului public de programe de pregătire a furnizorilor pentru intrarea în lanțuri de valoare, transfer tehnologic și conținut local verificabil.
Motorul III	Cheltuielile de cercetare cresc, dar prototipurile și contractele cu firme rămân puține	Finanțarea cercetării nu se transformă în aplicații economice.	Mutarea finanțării spre consorții aplicative, platforme de testare, contracte cu firme și rezultate verificabile.
Acceleratori	Creditul productiv nu crește, iar capitalizarea firmelor rămâne slabă	Firmele românești nu pot investi, nu pot livra la scară și nu pot intra în lanțuri valorice.	Activarea garanțiilor, factoringului, leasingului, fondurilor de investiții și pieței de capital.
Teritorial	Creșterea se concentrează în puține insule urbane	Modelul nu produce coeziune și lasă regiuni întregi în afara transformării.	Reorientarea investițiilor spre noduri-ancoră regionale, orașe medii și coridoare economice.
Execuție	Timpul de autorizare, certificare și plată rămâne imprevizibil	Statul devine frână, nu accelerator al modelului economic.	Termene maxime, digitalizare reală, răspundere instituțională și audit de proces.

Regula de guvernare trebuie să fie simplă: dacă un indicator de alarmă persistă două perioade consecutive de raportare, programul asociat intră în revizuire tehnică; dacă persistă trei perioade consecutive, finanțarea, instrumentele și responsabilitățile instituționale trebuie reconfigurate.

3.10.8. Monitorizare și responsabilitate instituțională

Tabloul de indicatori are valoare numai dacă este legat de un mecanism instituțional de monitorizare, revizuire și răspundere. Fără acest mecanism, indicatorii rămân o anexă statistică, iar țintele 2035 / 2050 riscă să devină simple repere declarative. Monitorizarea trebuie să transforme modelul economic într-un sistem de învățare publică: statul verifică periodic ce funcționează, ce nu funcționează și ce trebuie corectat.

Nivel	Funcție	Instrumente	Rezultat așteptat
Coordonare strategică	Asigură coerența dintre cele trei motoare, acceleratori și țintele macro.	comitet interministerial, calendar anual de priorități, raport strategic național	evitarea fragmentării și menținerea direcției modelului economic
Execuție sectorială	Transformă indicatorii în programe, bugete, norme și proiecte aplicabile.	planuri sectoriale, bugete multianuale, ghiduri de finanțare, termene de implementare	legarea finanțării de producție, procesare, capitalizare, tehnologie și rezultate
Monitorizare statistică	Urmărește evoluția indicatorilor și compară rezultatele cu țintele 2035 / 2050.	date INS, date administrative, raportări trimestriale și anuale, tablouri regionale	identificarea rapidă a întârzierilor și abaterilor
Audit și evaluare	Verifică legalitatea, costul, impactul și eficiența programelor.	audit de performanță, evaluare cost-rezultat, evaluare de impact, verificare ex-post	reducerea risipei, a capturii instituționale și a raportării decorative
Revizuire strategică	Corectează programele care nu produc rezultate sau care au devenit neadecvate.	revizuire anuală, evaluare la trei ani, reconfigurare bugetară și instituțională	adaptarea modelului fără abandonarea obiectivelor de fond

Regula de bază trebuie să fie următoarea: niciun program major asociat modelului economic nu trebuie evaluat doar prin sumele cheltuite sau prin rata de absorbție. Evaluarea trebuie să urmărească efectul economic real: capacitate productivă creată, firme întărite, valoare adăugată rămasă în țară, reducerea unor importuri vulnerabile, creșterea exporturilor cu valoare mai mare, productivitate, locuri de muncă productive și venituri fiscale stabile.

3.10.9. Concluzie de lucru

Acest tablou de indicatori separă două lucruri pe care politica românească le confundă frecvent: direcția și promisiunea. Direcția se măsoară prin productivitate, complexitate, integrare internă, disciplină macroeconomică, rezultate teritoriale și capacitate de execuție. Promisiunea se măsoară prin retorică. Un model economic devine serios în clipa în care poate spune nu doar unde vrea să ajungă, ci și cum va ști că a ajuns.

3.11. Filtrele de execuție și investițiile utile modelului național

Această secțiune mută analiza din registrul doctrinar în registrul selecției strategice. După definirea motoarelor, a acceleratorilor, a geografiei și a lecțiilor externe, întrebarea decisivă nu mai este ce sună bine într-un program economic, ci ce merită cu adevărat să intre în regim strategic. România nu are nevoie de investiții multe în abstract, ci de investiții compatibile cu modelul său economic: productive, absorbante de furnizori locali, compatibile cu mediul și capabile să lase în țară competențe, bază fiscală și complexitate economică.

De aceea, filtrul de execuție devine parte a modelului, nu anexă birocratică. El separă proiectul util de proiectul spectaculos, investiția care ridică economia de investiția care doar ocupă teritoriu, consumă resurse sau creează enclave cu legături slabe în economia românească.

3.11.1. De ce sunt necesare filtrele de execuție

Fără un filtru dur, statul cade ușor în trei erori clasice ale dezvoltării periferice: finanțează vizibilitatea în locul productivității, confundă intrarea capitalului cu acumularea de capacitate internă și tratează orice investiție mare ca succes înainte să verifice ce rămâne efectiv în economie. Un model economic matur nu își permite această naivitate. El trebuie să poată răspunde, înainte de alocare, la întrebări simple și incomode: cine produce, cine furnizează, cine învață, cine exportă, cine rămâne și cine suportă costurile de mediu și sociale.

Filtrul de execuție are tocmai această funcție: nu blochează inițiativa, dar o trece printr-un regim de probă. El obligă proiectul să dovedească utilitatea economică, teritorială, socială și juridică înainte de a primi statutul de investiție strategică.

3.11.2. Testul de utilitate strategică

Pentru acest document, orice proiect, investiție sau program care aspiră la statutul de instrument strategic trebuie să treacă opt întrebări. Ele nu sunt decorative. Dacă răspunsul este slab la mai multe dintre ele, proiectul nu intră în nucleul modelului național, chiar dacă are vizibilitate mediatică sau susținere conjuncturală.

- Ridică productivitatea și reduce costul structural al economiei sau doar adaugă volum fără disciplină economică?
- Crește complexitatea economică, adică adaugă capacități, furnizori, servicii industriale și cunoaștere aplicată, sau rămâne activitate simplă, ușor relocabilă?
- Generează furnizori locali și rețele IMM sau funcționează ca enclavă care importă aproape tot și exportă aproape tot?
- Lasă bază fiscală durabilă în România sau doar mută temporar fluxuri contabile și consumă stimulente publice?
- Transferă tehnologie, competențe și practici de management sau doar folosește diferențiale de cost și reglementare?
- Respectă filtrul de mediu și social sau mută în teritoriu costuri pe care alte economii nu mai vor să le suporte?
- Se leagă de o regiune, de un coridor economic și de un nod-ancoră clar sau rămâne obiect punctual fără logică de integrare?
- Este compatibil cu dreptul UE, cu evaluarea bugetară și cu capacitatea administrativă reală de implementare?

Acesta este testul minim. Un proiect care nu trece aceste întrebări nu trebuie tratat ca prioritate strategică. Poate exista ca investiție privată obișnuită, dar nu primește automat regim preferențial, stimulent, teren, infrastructură dedicată sau statut politic de proiect-fanion.

3.11.3. Investiții utile modelului național vs. investiții care doar ocupă teritoriu

Aici este necesară o delimitare explicită. Modelul economic al României nu este anti-investiție și nici anti-capital extern. Este, însă, anti-naivitate. Nu orice investiție străină directă este utilă modelului național și nu orice proiect local este automat strategic doar pentru că poartă eticheta dezvoltării.

Investițiile utile modelului național

- se ancorează în lanțuri de valoare în care firmele românești pot intra ca furnizori, procesatori sau prestatori de servicii industriale;
- ridică nivelul de complexitate economică și nu doar volumul unor activități simple sau poluante;
- lasă în teritoriu infrastructură utilă, competențe transferabile, cerere pentru formare și contracte pentru IMM-uri;
- îmbunătățesc balanța comercială prin substituție de import sau prin export de produse finite și servicii sofisticate;
- respectă filtrele de mediu, apă, sol, sănătate ocupațională și impact comunitar;
- pot fi integrate în geografia modelului: regiuni, coridoare, noduri-ancoră.

Investițiile care doar ocupă teritoriu

- cer teren, utilități și facilități, dar produc puține legături locale și lasă puțină capacitate în economie;
- folosesc România ca spațiu de cost redus, ca periferie de asamblare sau ca zonă de externalizare a unor costuri de mediu și sociale;
- importă aproape integral resursele și componentele de intrare și exportă aproape integral producția rezultată, fără rețea relevantă de furnizori românești;
- cer infrastructură publică mare și produc efecte fiscale mici sau volatile;
- blochează resurse rare fără să ridice productivitatea generală a economiei;
- sunt atractive politic prin mărime, dar slabe economic prin integrare.

Această distincție trebuie formulată rece, fără complexe. România nu are interesul să respingă capitalul, dar are interesul să-l filtreze. Modelul național nu poate fi construit pe entuziasmul față de orice investiție nouă, ci pe capacitatea de a selecta ceea ce construiește structură economică internă.

3.11.4. Cinci capcane care trebuie evitate

Există cel puțin cinci tipuri de proiecte care sună bine în prezentări, dar produc efecte slabe în economie.

Această secțiune are rolul de a proteja documentul de astfel de capcane.

- Enclava industrială fără furnizori locali. Creează cifre și fotografii, dar puține verigi românești în jurul ei.
- Digitalizarea decorativă. Achiziționează echipamente și soluții informatice, dar nu schimbă procesele, productivitatea sau trasabilitatea.
- Clusterul de hârtie. Există în dosar și în conferințe, dar nu produce contracte, servicii comune, laboratoare sau export.
- Infrastructura fără logică economică. Leagă puncte geografice, dar nu leagă fluxuri productive, piețe și noduri-ancoră.
- Agricultură mare lăsată în export brut. Produce volum, dar lasă altora zootehnia, procesarea, brandul și marja finală.

3.11.5. Filtrul de mediu și social

Un model economic serios nu acceptă competitivitatea obținută prin transferarea costurilor de mediu și sociale asupra teritoriului. Acolo unde proiectele aduc consum mare de apă, presiune asupra solului, emisii, deșeuri problematice, muncă precară sau impact disproporționat asupra comunităților, evaluarea economică trebuie completată de evaluarea socială și ecologică. Nu ca formalism, ci ca test de sustenabilitate.

Acest filtru este important și pentru legitimitatea politică a modelului. O economie care promite prosperitate, dar produce resentiment local, boală ocupațională, distrugere de resursă sau competiție neloială între teritorii își subminează singură contractul social.

3.11.6. Filtrul de compatibilitate europeană și evaluarea costurilor

Orice proiect strategic trebuie să fie solid juridic și bugetar. Asta presupune patru condiții:

- compatibilitate cu regulile europene privind concurența și ajutorul de stat;
- estimare multianuală clară a costurilor și diferențiere între stimulent, garantare, finanțare nerambursabilă și infrastructură publică;
- identificarea instituției responsabile pentru execuție și control;
- indicatori publici de rezultat, nu doar indicatori de cheltuie.

Dacă aceste condiții lipsesc, proiectul poate rămâne intenție politică, dar nu devine componentă executabilă a modelului economic.

Filtru	Întrebarea-cheie	Semn pozitiv	Semn de avertizare
Productivitate	reduce costuri și ridică randamentul?	procese mai bune, rezultat mai mare, timp mai scurt	volum fără eficiență
Complexitate	adaugă capabilități și furnizori?	servicii industriale, cercetare, certificare	activitate simplă, ușor relocabilă
Integrare internă	creează lanț local?	contracte cu IMM, conținut local	enclavă import-export
Fiscalitate	lasă bază fiscală durabilă?	venituri recurente, profit impozabil, salarii productive	facilități mari, efect fiscal mic
Mediu și social	impactul este suportabil și controlat?	consum rezonabil, tehnologii curate, acceptare locală	externalizare de costuri
Geografie	se leagă de coridor și nod-ancoră?	conectivitate, piață, furnizori	izolare funcțională
Compatibilitate UE	poate fi apărut juridic?	schemă clară și eligibilă	risc de contestare și corecții
Execuție	există instituții și indicatori?	responsabilitate clară și audit	promisiune fără capacitate

Filtru decizional pentru investiții strategice

Cum un proiect propus devine sau nu devine investiție strategică



Fig. 3.8 — Filtru decizional pentru investiții strategice

3.11.7. Concluzie

Filtrul de execuție este locul în care modelul economic încetează să mai fie narațiune și devine regim de selecție. El împiedică alunecarea spre fascinarea de suprafață pentru orice investiție mare și obligă statul să selecteze ceea ce ridică productivitatea, complexitatea economică și rețeaua internă de furnizori. Dacă modelul nu filtrează, modelul nu conduce. Doar reacționează.

3.12. Sinteza operațională

Cum se leagă motoarele, acceleratorii, geografia și filtrele de execuție

Acest subcapitol nu introduce concepte noi. El compactează logica Părții a III-a într-o matrice executivă de lucru. Scopul lui este să lege cele trei motoare, acceleratorii obligatorii, geografia de implementare, investițiile utile și tabloul de indicatori într-o arhitectură de decizie ușor de transformat ulterior în capitole de program de guvernare.

3.12.1. Formula de sinteză

Modelul economic al României nu funcționează prin măsuri izolate. El funcționează atunci când trei motoare reale de creștere — politica agricolă duală, reindustrializarea post-industrială și cercetarea aplicată cu digitalizare și transfer tehnologic — sunt puse în mișcare de acceleratorii obligatorii, ancorate regional în coridoare economice și noduri productive și filtrate prin criterii de execuție, utilitate strategică și compatibilitate.

Pe scurt, sinteza operațională se reduce la o singură ecuație:

motor economic + acceleratori + geografie + investiții utile + filtre de execuție = transformare structurală

3.12.2. Matricea operațională a Părții a III-a

Motor	Miza strategică	Noduri-ancoră și teritoriu	Rețea IMM / furnizori	Acceleratori critici	Investiții utile	Indicatori-cheie	Risc principal
Motorul I — Politica agricolă duală	mutarea agriculturii din export brut în hrană, zootehnie, procesare, bioeconomie și piață internă	bazine agricole, piețe urbane de proximitate, noduri de frig, colectare, procesare; Nord-Est, Sud-Est, Sud-Muntenia, Dunăre	gospodării organizate, cooperative, platforme multietelier, procesatori regionali, logistică rece	energie termică locală, logistică, capitalizare productivă, standardizare, mobilitate funcțională	clustere agroalimentare integrate, abatoare regionale, lactate, uleiuri, depozitare, frig, bioeconomie din reziduuri	gospodării integrate în piață, capacitate de procesare, efective zootehnice, export produse finite, deficit agroalimentar	romantizarea micii exploatații sau menținerea marii agriculturi în export brut
Motorul II — Reindustrializare post-industrială	ridicarea densității productive, a complexității industriale și a exportului sofisticat	platforme industriale mari, coridoare Vest-Centru-București-Constanța, Vest, Centru, Sud-Muntenia, Oltenia	furnizori de nivel 2 și 3, servicii industriale avansate, componente, mentenanță, testare	energie competitivă, mobilitate și logistică, capital uman tehnic, capitalizare internă, stat capabil	modernizare tehnologică, pregătirea furnizorilor pentru intrarea în lanțuri de valoare, parcuri industriale funcționale, sprijin post-investiție pentru furnizori locali	IMM integrate în lanțuri, conținut local, export de componente, servicii industriale, productivitate	enclave industriale fără efect de antrenare și dependență excesivă de puține ramuri

Motor	Miza strategică	Noduri-ancoră și teritoriu	Rețea IMM / furnizori	Acceleratori critici	Investiții utile	Indicatori-cheie	Risc principal
Motorul III — Cercetare aplicată, digitalizare și transfer tehnologic	urcarea economiei în complexitate, productivitate și capacitate de inovare comercializabilă	București–Ilfov, Cluj-Napoca, Iași, Timișoara, Brașov, Târgu Mureș și legătura lor cu nodurile productive	IMM care absorb tehnologie, firme tehnologice productive tinere, firme industriale și agroalimentare conectate la universități	finanțare pentru cercetare-dezvoltare aplicat, consorții, digitalizare operațională, competențe, infrastructură de testare	centre regionale de transfer tehnologic, vouchere de inovare, achiziții publice inovative, digitalizare operațională	proiecte universitate–firmă, prototipuri, cercetare-dezvoltare privat, intensitate digitală IMM, licențe și produse noi	cercetare deconectată de economie și digitalizare decorativă

3.12.3. Rolul acceleratoarelor în sinteză

Acceleratorii nu sunt motoare alternative. Ei sunt condițiile de tracțiune fără de care motoarele rămân fără efect sistemic. În această logică, fiecare accelerator are o funcție clară:

- energia competitivă reduce costul structural și crește predictibilitatea investiției productive;
- capitalizarea internă mută finanțarea din logica dependenței de resurse externe în logica bilanțurilor românești mai puternice;
- mobilitatea, logistica și conectivitatea funcțională leagă producția de procesare, piață și export;
- capitalul uman și meseriile asigură repetabilitate, calitate și extindere la scară;
- statul capabil reduce costul birocratic și separă strategia de improvizație.

3.12.4. Geografia executării

Din punct de vedere teritorial, implementarea modelului trebuie citită în formula validată: regiune + coridor economic + nod-ancoră. Regiunea oferă baza, coridorul oferă fluxul, iar nodul-ancoră oferă masa critică. Aceasta înseamnă că nu toate regiunile vor trage prin aceleași mecanisme și nici în același ritm.

- Nord-Est și Sud-Est intră în prim-plan prin agro-procesare, logistică rece și organizarea clusterelor rurale de proximitate;
- Vest, Centru și Sud-Muntenia intră în prim-plan prin furnizori industriali, servicii industriale avansate și integrare în lanțuri europene;
- București–Ilfov și marile centre universitare trag prin transfer tehnologic, cercetare aplicată și capitalizare a inovării;
- coridorul Dunării și coridorul Mării Negre joacă rol dublu: agroindustrie, energie, export și conectivitate strategică.

3.12.5. Regimul investițiilor utile

Sinteza operațională a Părții a III-a cere o mutare clară de accent: statul nu mai numără investiții doar după mărime, ci după utilitate pentru modelul național. O investiție mare care nu lasă furnizori locali, nu transferă tehnologie, nu ridică productivitatea și nu trece testul de mediu și social nu este investiție strategică, chiar dacă produce cifre pe termen scurt.

În consecință, orice proiect major trebuie trecut prin același regim de selecție:

- ridică productivitatea?
- crește complexitatea economică?
- creează rețele de IMM și furnizori locali?
- lasă bază fiscală și capacitate în teritoriu?
- se leagă de un coridor economic și de un nod-ancoră?

– respectă filtrele de evaluare a costurilor, de mediu, sociale și de compatibilitate UE?

3.12.6. Matrice de prioritizare 2027–2035 / 2035–2050

Orizont	Priorități dominante	Rezultat urmărit	Cheie de execuție
2027–2035	clustere agroalimentare pilot, furnizori industriali integrați, digitalizare operațională, noduri logistice și de frig, primele centre puternice de transfer tehnologic	bază productivă mai densă, deficit agroalimentar redus, furnizori locali în lanțuri, absorbție tehnologică reală	evaluarea costurilor, selecție bună, guvernanta anti-captură, proiecte pilot măsurabile
2035–2050	extindere la scară, consolidarea bioeconomiei, export sofisticat, adâncirea complexității economice și a capitalizării interne	economie productivă, complexă, rezilientă și competitivă, cu autonomie strategică mai mare	disciplină instituțională, evaluare continuă, corecție de curs și investiții utile modelului național

3.12.7. Fișă vizuală pentru schema de sinteză



Fig. 3.9 — Sinteza operațională a Părții a III-a

3.12.8. Concluzie

Sinteza operațională a Părții a III-a arată că România nu are nevoie de o colecție de politici sectoriale fără legătură. Are nevoie de o arhitectură în care motoarele, acceleratorii, geografia, investițiile și filtrele de execuție se sprijină reciproc. Aici se decide dacă modelul economic rămâne doctrină sau devine mecanism de transformare structurală.

România nu se schimbă printr-un sector salvator, ci prin legarea inteligentă a motoarelor de creștere de teritoriu, furnizori, capital, tehnologie și disciplină de execuție.

Partea a IV-a — Rolul strategic al IMM-ului

4.1. De ce IMM-ul decide sănătatea economică a unei națiuni

În economiile mature, IMM-ul nu este un apendice al marilor companii și nici o zonă socială care trebuie protejată paternalist. El este țesutul viu al economiei. Acolo se formează masa firmelor care ocupă, fiscalizează, adaptează, furnizează, procesează, repară, distribuie și inovează incremental. Acolo se vede dacă o economie are doar centre mari și fragile sau are densitate productivă reală.

Pentru România, rolul strategic al IMM-ului este cu atât mai mare cu cât modelul economic propus se sprijină pe trei motoare care nu pot funcționa fără rețele dense de firme mici și mijlocii. Politica agricolă duală cere gospodării organizate, platforme locale, procesatori, logistică rece și cooperative mutuale. Reindustrializarea post-industrială cere furnizori de nivel 2 și 3, servicii industriale, mentenanță, testare și pregătirea furnizorilor pentru intrarea în lanțuri de valoare. Cercetarea aplicată și digitalizarea cer firme capabile să absoarbă tehnologie, să o transforme în procese concrete și să o ducă în piață.

IMM-ul este, prin urmare, infrastructură economică. El îndeplinește simultan mai multe funcții strategice:

- lărgeste baza de impozitare prin multiplicarea unităților economice formalizate și a fluxurilor fiscale recurente;
- leagă marile noduri productive de economia locală prin furnizare, servicii, mentenanță și distribuție;
- fixează activitatea economică în teritoriu și reduce polarizarea dintre centrele mari și periferiile productive slabe;
- transformă resursele locale în valoare locală prin procesare, adaptare și proximitate de piață;
- crește reziliența, pentru că o economie cu multe verigi interne suportă mai bine șocurile decât o economie dependentă de câteva enclave mari.

De aici rezultă și o corecție importantă de doctrină. România nu trebuie să opună IMM-ul marilor centre industriale, ci să le lege. Nodul mare concentrează capital, comandă, export și masă critică. IMM-ul concentrează densitate economică, adaptabilitate, răspândire regională și conținut local. Modelul matur le face părți ale aceluiași ecosistem productiv.

În acest sens, sănătatea economică a unei națiuni nu se citește doar în volumul marilor investiții, ci și în numărul firmelor care pot intra în lanțuri de valoare, în capacitatea lor de a urca din supraviețuire în productivitate și în abilitatea statului de a transforma munca locală în rețele de furnizare și procesare. O țară în care IMM-ul doar rezistă nu are economie densă. Are doar activitate dispersată. O țară în care IMM-ul produce, furnizează, procesează și inovează are infrastructură economică internă.

4.2. Diagnosticul actual al sectorului IMM din România

Diagnosticul de fond este dublu. România are o masă mare de firme mici și microîntreprinderi, dar prea puține IMM-uri care trec pragul de furnizor, procesator, exportator sau utilizator real de tehnologie. Problema principală nu este, așadar, lipsa numerică a IMM-urilor, ci ponderea prea mare a firmelor subcapitalizate, cu productivitate modestă, slab digitalizate, slab certificate și slab conectate la nodurile mari ale economiei.

Această structură produce cinci efecte negative majore:

- o bază fiscală subțire, pentru că multe firme rămân la scară mică și la marjă redusă;
- o participare limitată la export și la contracte de furnizare sofisticate;
- dependență mare de importuri intermediare și de servicii externe acolo unde furnizorii locali nu sunt pregătiți;
- o rată ridicată de vulnerabilitate la șocuri de cost, de finanțare și de reglementare;
- o polarizare între puține enclave mari și o multitudine de firme mici fără masă critică.

În termeni operaționali, diferența cheie nu este între IMM și corporație, ci între două tipuri de IMM:

4.3. IMM-ul productiv și IMM-ul de supraviețuire

Continuând logica deja fixată, IMM-ul nu este tratat ca simplă categorie statistică, ci ca infrastructură economică vie. În această etapă, analiza răspunde la o întrebare decisivă: ce diferență există între IMM-ul productiv și IMM-ul de supraviețuire? Legătura cu fiscalitatea este tratată separat în capitolul 4.4, pentru a evita dublarea argumentului.

Dezbateră publică despre IMM-uri cade adesea într-o eroare de metodă. Vorbește despre sectorul IMM ca și cum ar fi o masă omogenă de firme care cer același tip de ajutor și produc același tip de efect economic. În realitate, sub aceeași etichetă statistică se află două logici economice diferite. Pe de o parte, IMM-ul productiv: firmă care produce, procesează, repară, integrează, furnizează, digitalizează, crește capacități și poate urca într-un lanț de valoare. Pe de altă parte, IMM-ul de supraviețuire: firmă creată pentru a rezista pe termen scurt, cu capital slab, marjă redusă, productivitate mică, dependență mare de consumul imediat și puțină capacitate de a genera furnizare, inovație sau bază fiscală durabilă.

Distincția nu este morală. Nu separă firme „bune” de firme „rele”. Ea separă două stări economice. IMM-ul de supraviețuire apare acolo unde economia împinge oamenii în activitate fragmentată, subcapitalizată și volatilă. IMM-ul productiv apare acolo unde statul, piața, infrastructura și finanțarea permit firmei să treacă de la simpla existență la rol economic clar: furnizor, procesator, atelier specializat, logistică locală, serviciu industrial, platformă digitală aplicată sau verigă de cluster.

Într-un model economic matur, miza politică nu este romantizarea oricărui IMM, ci crearea unor mecanisme de tranziție din zona supraviețuirii în zona productivității. Această tranziție cere instrumente deja introduse în capitolele anterioare: microcreditare internă productivă, standardizare, pregătirea furnizorilor, logistică funcțională, energie predictibilă, platforme comune, clustere, piețe de proximitate și acces real la lanțuri de valoare.

IMM PRODUCTIV vs. IMM DE SUPRAVIEȚUIRE

Două realități diferite. Două traiectorii. Două politici publice.

DIMENSIUNE	IMM PRODUCTIV	IMM DE SUPRAVIEȚUIRE
 CAPITALIZARE	Capital propriu și acces la finanțare productivă. Investește pentru creștere.	Capital minim, finanțare scumpă sau informală. Investește doar pentru a acoperi nevoile curente.
 PIAȚĂ	Are piață clară și clienți plători. Vinde constant, diversificat și scalabil.	Piață limitată, locală, instabilă. Vinde ocazional, la prețuri mici.
 STANDARDIZARE	Respectă standarde și certificări. Calitate constantă, conformitate, trasabilitate.	Lucrează fără standarde formale. Calitate variabilă, fără trasabilitate.
 DIGITALIZARE	Folosește instrumente digitale pentru gestiune, vânzare și analiză. Date pentru decizii.	Prezență digitală slabă sau inexistentă. Fără date, fără analiză, decizii intuitive.
 FURNIZARE	Furnizor integrat în lanțuri de valoare. Contracte stabile, livrare repetabilă.	Furnizează ocazional, fără contracte ferme. Dependenta de intermediari sau comenzi sporadice.
 FISCALIZARE	Activitate fiscalizată complet. Plătește taxe și contribuții corect.	Parțial fiscalizat sau la limită. Evită costuri fiscale, risc de sancțiuni.
 REZILIENȚĂ	Rezistent la șocuri: financiar, operațional și de piață. Poate investi, se poate adapta, inovează.	Vulnerabil la orice șoc. Fără rezerve, fără plan, se adaptează forțat sau dispare.
 IMM PRODUCTIV = MOTOR AL ECONOMIEI Creează valoare adăugată, locuri de muncă stabile, exporturi, venituri fiscale și inovare.		 IMM DE SUPRAVIEȚUIRE = FRÂNĂ STRUCTURALĂ Consumă resurse, rămâne în informalitate, nu crește și nu se dezvoltă.
 POLITICILE PUBLICE TREBUIE SĂ FACĂ DIFERENȚA:		Sprijin pentru IMM-urile productive. Reguli clare și tranziție pentru celelalte.

Fig. 4.1 — IMM productiv vs. IMM de supraviețuire

4.3.1. Criteriul de separare

IMM-ul productiv se recunoaște prin funcția pe care o exercită în economie. El are o relație stabilă cu piața, un flux mai predictibil de venit, investiții recognoscibile în echipamente sau procese, nevoie de standarde și de competențe și posibilitatea de a lăsa valoare în teritoriu. IMM-ul de supraviețuire trăiește de la un ciclu de încasare la altul, are puține active productive, puțină putere de negociere, nu poate standardiza, nu se poate extinde la scară și nu poate susține singur un salt de productivitate.

Dimensiune	IMM productiv	IMM de supraviețuire
Funcție economică	produce, procesează, furnizează, integrează	vinde punctual, intermediază fragil sau doar se menține
Capitalizare	are sau poate construi bilanț productiv	capital subțire, dependență de lichiditate imediată
Relația cu piața	contracte, clienți recurenți, posibilă integrare în lanțuri	cerere volatilă și putere mică de negociere
Productivitate	poate investi, standardiza, digitaliza	lucrează cu marjă mică și randament slab
Rol fiscal	generează bază de impozitare mai stabilă	contribuție fluctuantă și risc mare de ieșire
Rol teritorial	fixează activitate și competențe în regiune	rămâne fragmentat și greu de conectat

Concluzia este simplă: statul nu trebuie să trateze toate IMM-urile cu același instrument. Politica generică de sprijin produce, de regulă, dispersie și dependență. Politica matură construiește trasee diferențiate: pornire productivă, consolidare, pregătirea furnizorilor, clusterizare, procesare locală, digitalizare operațională și acces la piațe.

4.3.2. Tranziția de la supraviețuire la productivitate

Pentru România, adevărata miză nu este doar creșterea numărului de IMM-uri, ci schimbarea compoziției lor interne. Câteva mutări fac diferența. Prima: trecerea de la firmă izolată la firmă conectată la un nod-ancoră, la un cluster, la o piață urbană de proximitate sau la o firmă mare. A doua: trecerea de la credit de urgență la credit productiv. A treia: trecerea de la activitate simplă la activitate cu procesare, standard și trasabilitate. A patra: trecerea de la informalitate la legalizare și repetabilitate.

Aici microcreditarea internă productivă joacă rol de punte. Ea nu trebuie să hrănească prelungirea artificială a fragilității, ci să cumpere intrarea firmei într-un flux economic superior: echipament, frig, atelier, certificare, soluții informatice de gestiune, capital de lucru pentru furnizare, energie locală utilă, logistică sau procesare. În termenii modelului, microcreditul bun este instrument de tranziție, nu de întreținere a dependenței.

4.3.3. Implicație pentru politica publică

Partea a IV-a trebuie să fixeze explicit această regulă: orice politică pentru IMM se evaluează după numărul de firme care trec din stare de supraviețuire în stare de productivitate. De aici derivă și indicatorii utili: firme care intră în lanțuri de furnizori, firme care se certifică, firme care digitalizează procese, firme care își cresc capitalurile proprii, firme care fac procesare locală, firme care intră în piața legală și firme care rezistă după trei-cinci ani fără subvenție defensivă.

4.4. IMM-ul și lărgirea bazei de impozitare

Lărgirea bazei de impozitare nu se obține doar prin schimbarea cotelor sau prin intensificarea controalelor. Ea se obține, în primul rând, prin schimbarea compoziției economiei. O economie cu mai multe firme productive, mai multă procesare internă, mai multă furnizare locală, mai multă legalizare și mai multă densitate regională produce natural o bază fiscală mai mare. De aceea, în acest model, IMM-ul productiv este una dintre căile principale prin care România poate crește venitul public fără a împinge economia în sufocare fiscală.

Legătura este directă. Când o gospodărie productivă intră într-un cluster și începe să livreze legal, apare bază fiscală nouă. Când o firmă mică devine procesator local, apare valoare adăugată nouă și impozitare mai stabilă. Când un furnizor IMM intră într-un lanț industrial sau agroalimentar, apar salarii declarate fiscal, contribuții, profit reinvestibil și contracte recurente. Când transportul, frigul, ambalarea, standardizarea și digitalizarea intră în joc, baza fiscală se multiplică pe verigi, nu doar pe firma finală.

4.4.1. De la fiscalitate de presiune la fiscalitate de structură

România a tratat prea des problema veniturilor bugetare ca pe o problemă de presiune fiscală sau de administrare mai dură. Aceste instrumente au rolul lor, dar ele nu rezolvă singure slăbiciunea structurală a bazei de impozitare. O bază fiscală îngustă rămâne îngustă chiar dacă o taxezi mai intens. Se lărgeste doar atunci când apar mai multe entități productive, mai multe venituri legalizate, mai multă procesare, mai multe contracte și mai multe lanțuri economice.

În această logică, politica pentru IMM devine politică fiscală structurală. Sprijinul bun pentru IMM nu este cheltuielă împotriva bugetului, ci investiție în lărgirea viitoare a masei impozabile. Exact din acest motiv, microcreditarea, clusterizarea, pregătirea furnizorilor, logistica rece, platformele de procesare și digitalizarea operațională nu sunt doar politici sectoriale. Ele sunt instrumente de reconstrucție a bazei fiscale.

4.4.2. Cele cinci canale prin care IMM-ul lărgeste baza de impozitare

- formalizează activități care altfel rămân fragmentate, subdeclerate sau informale;
- crește valoarea adăugată internă prin procesare, furnizare și servicii intermediare;
- extinde ocuparea productivă și baza de contribuții sociale și salariale;
- ridică profitabilitatea fiscalizabilă prin standardizare, repetabilitate și acces la piață;
- multiplică numărul verigilor taxabile în aceeași regiune: colectare, procesare, ambalare, frig, logistică, distribuție.

4.4.3. Microcreditarea internă productivă ca instrument de lărgire fiscală

Pentru a funcționa, această logică are nevoie de finanțare compatibilă cu profilul IMM-ului românesc. De aceea, programul național de microcreditare internă productivă trebuie privit nu doar ca instrument financiar, ci și ca instrument fiscal indirect. Când microcreditul intră în echipamente, procesare, certificare, logistică, digitalizare și capital de lucru pentru furnizare, el accelerează apariția unei baze impozabile mai largi și mai stabile.

În acest model, microcreditarea trebuie împărțită în ferestre distincte. Pentru firme noi: pornire productivă. Pentru firme existente: consolidare, pregătirea furnizorilor și integrare în lanțuri. Pentru cooperative și clustere: platforme comune, frig, colectare, procesare și distribuție. Pentru agro-procesare și rural productiv: finanțare sezonieră și capital de lucru. Pentru eficiență și utilități: investiții mici în energie și reducerea costurilor operaționale.

Fereastră	Țintă economică	Efect fiscal și structural
Pornire productivă	ateliere, microproducție, microprocesare, servicii	bază legală nouă, venituri fiscalizate noi
Consolidare și pregătirea furnizorilor	certificare, echipamente, standardizare, trasabilitate	profitabilitate mai stabilă și contracte recurente
Cluster și cooperare	platforme comune, frig, colectare, logistică	multiplicare de verigi taxabile în teritoriu
Rulaj și sezonabilitate	stocuri, capital de lucru, materie primă	reducerea ieșirilor din piață și continuitate fiscală
Energie și eficiență	costuri reduse, stabilitate operațională	marjă mai bună și reziliență în fața șocurilor

4.4.4. Formula politică de sinteză

IMM-ul productiv trebuie tratat ca principală cale de lărgire organică a bazei de impozitare. Nu prin fiscalitate mai dură aplicată unei economii subțiri, ci prin densificarea unei economii reale mai largi. Când mai multe firme intră legal în piață, procesează, furnizează, digitalizează, angajează și rezistă, statul colectează mai mult nu pentru că apasă mai tare, ci pentru că are mai multă economie din care să colecteze.

În această logică, trebuie spus simplu și clar: România nu-și lărgeste baza de impozitare prin frică fiscală, ci prin explozia controlată a IMM-ului productiv.

Nu taxezi sănătos o economie subțire; o îngroși productiv și abia apoi colectezi mai mult.

4.5. Programul Național de Microcreditare Internă Productivă pentru IMM

Pentru ca schema de creștere descrisă în capitolele anterioare să funcționeze, România are nevoie de o soluție internă de finanțare capabilă să mobilizeze rapid IMM-uri noi și existente în jurul motoarelor și acceleratorilor deja definiți. Instrumentul cel mai potrivit este un sistem național de microcreditare internă productivă. Nu pentru consum. Nu pentru speculație. Nu pentru supraviețuire pasivă. Ci pentru capitalizare, procesare, furnizare locală, digitalizare, logistică și integrare în lanțuri de valoare.

Programul Național de Microcreditare Internă Productivă pentru IMM trebuie gândit ca accelerator transversal al întregului model economic. El pune în mișcare gospodăria organizată și platforma locală de procesare din Motorul I, furnizorul și prestatorul industrial din Motorul II, precum și firma care absoarbe tehnologie și digitalizare utilă din Motorul III. În același timp, programul transformă acceleratorul «capitalizare internă» din principiu doctrinar în instrument executabil.

4.5.1. Principiul de bază

Microcreditul nu se acordă pentru simpla existență a firmei. Se acordă pentru intrarea sau consolidarea într-o verigă clară a modelului economic: atelier, furnizor, procesare, echipament, standardizare, digitalizare operațională, frig, depozitare, transport, energie locală utilă, integrare în cluster, contract de furnizare, substituție de import sau produs finit pentru piața internă și export.

Formula simplă este aceasta: microcreditul bun nu hrănește dependența firmei; finanțează intrarea ei într-un lanț de valoare.

4.5.2. Arhitectura programului

Programul trebuie construit pe patru canale instituționale complementare:

- ferestre dedicate în banca publică, banca de dezvoltare sau în instituții bancare cu mandat de dezvoltare productivă;
- fonduri de garantare și contragarantă pentru reducerea riscului perceput de finanțatori;
- instituții de microfinanțare acreditate și specializate pe firme mici, cooperative și activități sezoniere;
- fonduri mutuale și cooperative locale de capital, acolo unde există clustere funcționale și structuri asociative reale.

4.5.3. Cele cinci ferestre de finanțare

- Fereastră 1 — Pornire productivă: pentru firme noi, ateliere, microproducție, microprocesare, servicii industriale, soluții informatice aplicate, logistică locală și ferme comerciale mici.
- Fereastră 2 — Consolidare și pregătirea furnizorilor: pentru firme existente care intră în certificare, digitalizare, standardizare, echipamente, trasabilitate și livrare repetabilă.
- Fereastră 3 — Cluster și cooperare: pentru cooperative, platforme multiatelier, logistică rece, centre de colectare, procesare locală și servicii mutuale.
- Fereastră 4 — Rulaj și sezonabilitate: pentru capital de lucru, stocuri, factoring, achiziție de materie primă și flux sezonier în agricultură, agro-procesare și servicii productive.
- Fereastră 5 — Energie și eficiență productivă: pentru frig, uscare, eficiență energetică, soluții termice locale, biomasă utilă și microinvestiții care reduc costul structural al producției.

4.5.4. Regula de eligibilitate

Orice microcredit trebuie să treacă printr-o grilă simplă și dură:

- ridică productivitatea firmei sau a verigii în care intră;
- crește complexitatea economică, calitatea, standardul sau capacitatea de procesare;
- creează ori consolidează furnizori locali;
- se leagă de un cluster, nod-ancoră sau coridor economic;

- ajută piața internă, reducerea importurilor evitabile, procesarea ori exportul finit;
- poate fi monitorizat prin rezultate, nu doar prin cheltuială.

Microcreditul nu finanțează consum, imobiliare speculative, rotații contabile fără activitate productivă, digitalizare decorativă sau proiecte fără piață și fără integrare teritorială.

4.5.5. Sursele de alimentare ale programului

Pentru a rămâne solid juridic și macroeconomic, programul trebuie finanțat prin combinarea mai multor surse, nu prin artificii vulnerabile:

- economisire internă intermediată bancar și orientată spre credit productiv;
- linii publice de garantare și mecanisme de risc partajat;
- obligațiuni de dezvoltare plasate în piață și transformate în resurse pentru creditare productivă prin instituții compatibile legal;
- fonduri mutuale, cooperative de capital local și vehicule regionale de investiții;
- fonduri europene utilizate ca accelerator și cofinanțare, nu ca temelie unică a modelului.

Formula strategică este clară: fondurile europene completează; capitalizarea internă trebuie să conducă.

4.5.6. Legătura cu motoarele de creștere

- În Motorul I, microcreditarea internă pune în mișcare gospodării productive, platforme locale, frig, procesare, cooperative și bioeconomie din reziduuri.
- În Motorul II, microcreditarea internă alimentează furnizori IMM, standardizare, pregătirea furnizorilor, servicii industriale și modernizare tehnologică.
- În Motorul III, microcreditarea internă finanțează digitalizare utilă, prototipare, transfer tehnologic și absorbție de inovație în firme.

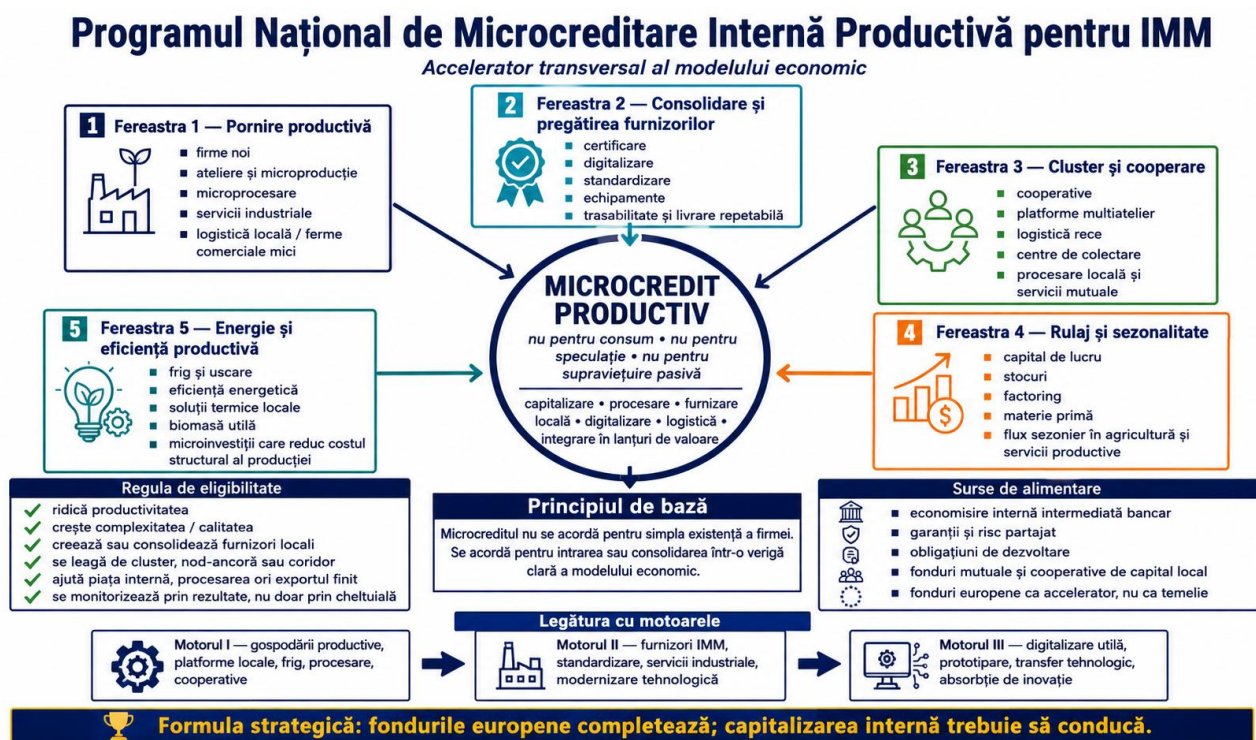


Fig. 4.2 — Programul Național de Microcreditare Internă Productivă pentru IMM

4.5.7. Concluzie

Rolul strategic al IMM-ului nu poate fi tratat serios fără o soluție internă de capitalizare productivă. Dacă IMM-ul este infrastructură economică, atunci microcreditarea internă productivă este unul dintre instrumentele care îi dă circulație, masă critică și șansă de urcare în lanțul de valoare. Fără ea, multe dintre schemele de creștere și dezvoltare descrise în capitolele anterioare rămân corecte doctrinar și slabe executiv. Cu ea, modelul capătă una dintre verigile sale de punere în mișcare.

România nu are nevoie doar de programe pentru IMM. Are nevoie de un sistem intern de microcreditare productivă care să transforme IMM-ul din beneficiar pasiv în furnizor, procesator, integrator și vector de creștere.

În logica acestui model economic, rolul strategic al IMM-ului nu se oprește la ocupare, formalizare și lărgirea bazei de impozitare. IMM-ul devine și instrumentul prin care România poate recâștiga segmente ale pieței interne pierdute în fața importurilor evitabile și poate reduce, în timp, presiunea comercială externă. Această secțiune mută discuția din registrul generic al sprijinului pentru întreprinderi în registrul organizării economiei interne: cine produce, cine procesează, cine distribuie, cine contractează și cine rămâne pe raft, în meniu sau în lanțul de furnizare.

4.6. IMM-ul, piața internă și furnizarea competitivă

Piața internă nu este doar spațiul consumului final. Este spațiul în care o economie își verifică densitatea productivă, capacitatea de procesare, disciplina logistică și puterea de a reține valoare. O țară care produce puțin pentru propria piață devine simultan mai dependentă de importuri, mai vulnerabilă la șocuri logistice și mai slabă fiscal. În cazul României, consolidarea prezenței pe piața internă nu înseamnă protecționism inert, ci reconstrucția capacității locale de a furniza competitiv bunuri și servicii în segmente în care importul domină din inerție, fragmentare și lipsă de organizare.

IMM-ul este actorul central al acestei consolidări competitive deoarece el poate opera acolo unde firma mare nu intră ușor sau nu are interes direct: piețe locale și regionale, nișe de procesare, furnizare de proximitate, servicii industriale, rețele de distribuție, componente și bunuri intermediare.

Consolidarea ofertei interne competitive trebuie înțeleasă pe patru niveluri. Primul este nivelul alimentar și agro-procesator: produse proaspete, procesate, refrigerate sau conservate care pot fi furnizate de clustere locale, cooperative, microprocesatori și distribuitori regionali. Al doilea este nivelul industrial: componente, piese, consumabile, ambalaje, servicii tehnice, mentenanță și soluții informatice industriale. Al treilea este nivelul serviciilor specializate: proiectare, integrare, reparații, certificare, testare. Al patrulea este nivelul pieței publice și comerciale organizate: retail, hoteluri, restaurante și catering, achiziții publice, platforme digitale și contracte recurente.

Pentru IMM, piața internă nu trebuie tratată ca spațiu pasiv de desfacere, ci ca prima treaptă de maturizare. O firmă care nu poate livra repetabil pe piața internă, la standard și în termen, va intra greu în export sau în lanțuri europene. Din acest motiv, politica pentru IMM trebuie să facă din piața internă un laborator de maturizare economică, nu o zonă abandonată importului și intermediarii.

4.6.1. Condițiile consolidării ofertei interne competitive

- ofertă locală suficient de densă și constantă, nu doar producție ocazională;
- logistică funcțională: frig, depozitare, distribuție, livrare în termen;
- standardizare și certificare, mai ales în agro-procesare, furnizare industrială și servicii tehnice;
- politici de achiziții și contractare care nu exclud artificial firmele locale capabile;
- digitalizare operațională și trasabilitate, pentru a reduce costurile și a crește încrederea pieței;
- microcreditare internă productivă și capital de lucru pentru a susține stocul, sezonabilitatea și contractele.

Această logică schimbă și criteriul de evaluare a succesului. Nu mai întrebăm doar câte IMM-uri există. Întrebăm cât din piața internă este alimentat de rețele locale productive, câte verigi au fost readuse în economie, câte contracte au fost câștigate de furnizori românești și câtă valoare a rămas în teritoriu.

4.6.2. Mecanismele prin care IMM-ul întărește oferta internă competitivă

Mecanism	Funcție economică	Exemplu de aplicare	Efect urmărit
Procesare locală și regională	mută valoarea din produs primar în produs finit	lactate, carne, panificație, conserve, componente, ambalaje	substituție de import și marjă mai mare
Furnizare locală organizată	leagă firmele mici de cererea stabilă	pregătirea furnizorilor pentru noduri industriale și comerciale	conținut local și contracte repetabile
Logistică de proximitate	reduce costul și timpul de livrare	frig, depozitare, distribuție urbană și regională	competitivitate pe piața internă
Contractare inteligentă	deschide piața pentru firme capabile	achiziții publice pe loturi, retail regional, hoteluri, restaurante și catering	intrare în fluxuri comerciale stabile

4.7. IMM-ul și reducerea deficitului comercial

Deficitul comercial nu este doar o problemă contabilă. El este simptomul unei economii care produce insuficient în raport cu ceea ce consumă și importă prea mult din ceea ce ar putea procesa, furniza sau substitui intern. De aceea, reducerea deficitului comercial nu se obține doar prin creșterea exporturilor brute sau prin comprimarea cererii, ci prin schimbarea structurii economiei. IMM-ul este decisiv în acest proces deoarece el poate ocupa exact spațiile lăsate goale între producția mare, procesare, distribuție și piața finală.

Rolul IMM-ului în balanța comercială trebuie citit pe două axe. Prima este reducerea importurilor evitabile: furnizarea de bunuri și servicii pe care România le poate produce intern la costuri și standarde rezonabile. A doua este urcarea în lanțurile valorice și exportul de produse finite, servicii tehnice și componente cu conținut intern mai mare.

În Motorul I, această logică înseamnă reducerea importurilor de produse alimentare procesate prin clustere agroalimentare, microprocesare, cooperative, logistică rece și zootehnizare. În Motorul II, înseamnă creșterea ponderii furnizorilor locali în lanțurile industriale, reducerea importurilor intermediare și extinderea serviciilor industriale avansate. În Motorul III, înseamnă transformarea tehnologiei și cercetării aplicate în produse, procese și servicii care ridică marja internă și reduc dependența de soluții importate.

România nu va reduce dezechilibrul comercial prin câteva investiții mari izolate dacă acestea rămân enclave. Îl va reduce atunci când mii de IMM-uri productive intră în relație cu nodurile mari, cu procesarea, cu logistica, cu retailul și cu exportul. Cu alte cuvinte, balanța comercială nu se repară doar la frontieră. Se repară în verigile locale care lipsesc.

4.7.1. Canalele prin care IMM-ul reduce deficitul comercial

- reduc importuri evitabile în alimentație, agro-procesare, bunuri intermediare și servicii tehnice;
- crește procesarea internă și reduce exportul de materie primă sau de semifabricat slab valorificat;
- intră ca furnizor în lanțuri industriale și comerciale unde importul domină din lipsă de ofertă locală organizată;
- creează produse finite și servicii cu marjă mai mare, capabile să intre ulterior și pe piețe externe;
- scurtează lanțurile logistice și reduce costurile asociate dependenței de fluxuri externe fragile.

Din această perspectivă, politica pentru IMM trebuie să fie văzută și ca politică de reechilibrare comercială. Ea nu finanțează doar antreprenori individuali, ci reface capacitatea națională de a produce, procesa și furniza intern. De aceea, programele de microcreditare internă productivă, pregătirea furnizorilor, clusterizare, logistică rece, standardizare și achiziții inteligente trebuie citite și ca instrumente de corecție externă, nu doar de ocupare sau dezvoltare locală.

4.7.2. Matricea: IMM și balanța comercială

Plan	Cum intervine IMM-ul	Efect asupra deficitului	Risc dacă lipsește
Alimentar	procesare, cooperative, frig, distribuție locală	scade importul de produse finite	export brut + import procesat
Industrial	furnizori de nivel 2 și 3, componente, ambalaje, mentenanță	scade importul intermediar	enclave fără densitate locală
Tehnologic	digitalizare, soluții informatice aplicate, testare, prototipare	crește marja internă și reduce dependența de soluții importate	cost tehnologic extern persistent
Comercial	platforme regionale, contractare, retail de proximitate	îmbunătățește rotația produsului românesc pe piața internă	pieță internă cedată intermediarii și importului

IMM-ul nu reduce deficitul comercial prin simpla sa existență. Îl reduce atunci când intră în verigile lipsă ale economiei: procesare, furnizare locală, servicii industriale, logistică, digitalizare și piață internă organizată.

Cum recucerește IMM-ul piața internă și repară balanța comercială

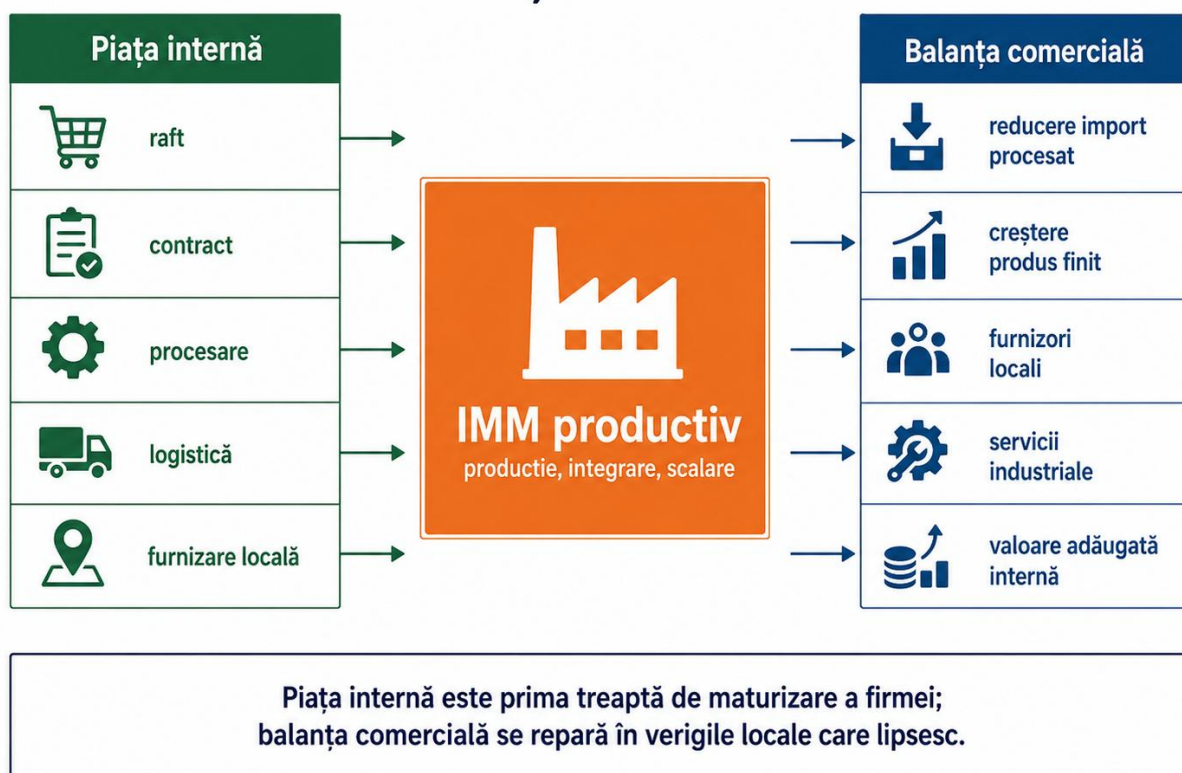


Fig. 4.3 — Cum recucerește IMM-ul piața internă și repară balanța comercială

4.7.3. Concluzie

Trebuie să spunem fără echivoc faptul că IMM-ul este mai mult decât actor de ocupare și fiscalizare. El este instrumentul prin care economia românească poate întări segmente de ofertă internă competitivă, poate reduce dependența de importuri evitabile și poate construi furnizori credibili pentru piața europeană.

Următoarele două secțiuni aplică aceeași logică în plan teritorial și competitiv: mai întâi arată cum IMM-ul transformă creșterea în coeziune, apoi arată cum firma mică și mijlocie devine furnizor integrat în lanțuri economice mai largi.

Nu reluăm definiția generală a IMM-ului și nici argumentele de bază privind productivitatea, baza de impozitare, piața internă sau deficitul comercial. Miza, aici, este să arătăm de ce IMM-ul este veriga prin care creșterea economică devine coeziune teritorială și cum politica publică poate trece de la sprijin generic la pregătirea furnizorilor, cluster și integrare în lanțuri europene.

4.8. IMM-ul și coeziunea socială și teritorială

O economie poate crește și fără să devină coezivă. Poate avea insule de productivitate și de venit, în timp ce restul teritoriului rămâne golit de oportunități, capital și populație activă. Exact aici devine strategic rolul IMM-ului. Marile centre productive contează pentru volum, export și masă critică. Dar IMM-ul contează pentru densitate economică, pentru mobilitate socială și pentru răspândirea efectelor creșterii în teritoriu. Fără o bază largă de IMM-uri productive, economia rămâne puternică în câteva noduri și fragilă în restul țării.

Din acest motiv, coeziunea socială și teritorială nu trebuie tratată ca anexă bugetară sau ca efect automat al redistribuirii. Ea trebuie tratată ca rezultat al unei structuri productive mai dense. IMM-ul creează acest efect prin patru mecanisme simultane. Primul: fixează activitate economică în orașe medii, în localități periurbane și în rural productiv. Al doilea: oferă trasee de intrare în economie pentru oameni care nu vor ajunge niciodată în marile corporații, dar pot intra în ateliere, servicii industriale, procesare, logistică, reparații, distribuție și microproducție. Al treilea: construiește piețe locale, furnizori locali și relații economice de proximitate. Al patrulea: reduce presiunea migratorie internă și externă prin diversificarea surselor de venit și prin apropierea locului de muncă de locul vieții.

Din perspectivă teritorială, IMM-ul este și instrument de echilibrare. El permite dezvoltare în rețea, nu doar concentrare radială în câteva metropole. În formula deja validată – regiune + coridor economic + nod-ancoră – IMM-ul este veriga de umplere. Regiunea oferă resursele și profilul economic. Coridorul oferă fluxul. Nodul-ancoră oferă masa critică. IMM-ul răspândește însă efectele productive între aceste puncte: furnizează, procesează, transportă, repară, distribuie, digitalizează și menține. Acolo unde lipsește, rămân enclave. Acolo unde există, apare economie regională reală.

Această funcție este decisivă și social. O clasă de mijloc productivă nu se construiește doar prin salarii mai mari în marile companii. Se construiește și prin multiplicarea firmelor care pot angaja, forma, fiscaliza și crea mobilitate economică. În România, acest rol este cu atât mai important cu cât o parte mare a populației locuiește în afara marilor noduri metropolitane, iar o bună parte din potențialul economic local rămâne încă slab valorificat sau insuficient formalizat.

În consecință, politica pentru IMM nu trebuie văzută doar ca politică antreprenorială, ci ca politică de coeziune productivă. A sprijini IMM-ul productiv înseamnă a crea ocupare mai aproape de oameni, a reduce costul social al periferizării, a menține activ satul productiv și orașul mediu, a lărgi baza fiscală și a transforma mobilitatea economică din excepție în structură.

4.8.1. Funcțiile de coeziune ale IMM-ului

- ține activitatea economică în teritorii care altfel ar rămâne dependente de consum și transferuri;
- leagă marile noduri productive de furnizori, servicii și piețe locale;
- creează intrări graduale în economie pentru forță de muncă diversă, inclusiv tineri, femei, seniori activi și reconversie profesională;
- reduce distanța dintre locul producției, locul consumului și locul vieții cotidiene;
- sprijină apariția unei clase de mijloc productive și fiscalizate.

4.9. Pregătirea furnizorilor, clustere și integrarea în lanțuri europene

Dacă secțiunea 4.8 arată de ce IMM-ul este infrastructură de coeziune, secțiunea 4.9 arată cum devine infrastructură de competitivitate. Aici trebuie făcută mutarea decisivă de politică publică: de la sprijin generic pentru IMM la regim de pregătire a furnizorilor. Cu alte cuvinte, statul nu se mai mulțumește să contabilizeze câte

firme există și câte au primit un ajutor. Statul începe să urmărească câte firme devin capabile să livreze la standard, la timp, în serie, cu trasabilitate, finanțare și disciplină de proces.

În economia europeană actuală, IMM-ul competitiv nu este simpla firmă mică ce rezistă. Este furnizorul local integrabil într-un lanț de valoare. El poate intra în industrie, în agro-procesare, în energie, în logistică, în servicii industriale avansate sau în digitalizare aplicată. Dar intră doar dacă trece simultan prin câteva condiții: capital suficient, standardizare, digitalizare operațională, competențe, energie și logistică funcțională, acces la contracte reale și legătură cu firme-ancoră.

Aici intră în joc clusterelor. Nu ca etichetă administrativă, ci ca mecanism economic. Clusterul este spațiul în care furnizori, procesatori, logistică, universități, laboratoare, servicii comune și firme-ancoră lucrează suficient de aproape încât costurile de coordonare scad, învățarea se accelerează, iar standardul general urcă. Un cluster bun nu este o asociație de hârtie. Este o densitate productivă organizată.

Pregătirea furnizorilor și clusterul rezolvă exact problema pe care România o are încă prea des: prezența investițiilor mari fără o rețea suficient de adâncă de firme locale care să poată furniza, procesa, întreține și inova în jurul lor. Fără această densificare, valoarea trece prin teritoriu, dar nu se fixează suficient în economie. Cu această densificare, exportul mare devine și școală de furnizori, și bază fiscală locală, și platformă de urcare în complexitate.

Pentru România, logica trebuie să fie foarte clară. Pregătirea furnizorilor nu este o politică doar pentru industrie. Ea trebuie aplicată și în agro-procesare, în logistică rece, în echipamente energetice și în servicii industriale avansate. În toate aceste zone, IMM-ul trebuie ajutat să treacă de la simpla existență la capacitatea de livrare. Acest lucru cere instrumente distincte: microcredit productiv, factoring și capital de lucru, certificare, digitalizare operațională, laboratoare de testare, academii de furnizori, sprijin post-investiție pentru investițiile mari și contracte-cadru cu firme-ancoră.

În această etapă, lecțiile externe devin utile doar dacă sunt traduse în mecanisme concrete. Nu avem nevoie de admirație sterilă pentru districte italiene, Mittelstand german, adică rețeaua de întreprinderi medii specializate sau cooperative nordice. Avem nevoie să înțelegem cum funcționează integrarea lor și ce putem adapta în România.

4.9.1. Exemple comparative de IMM-uri și ecosisteme integrate din alte țări

Exemplele externe de mai jos nu trebuie citite ca modele de copiat integral. Ele trebuie citite ca repere funcționale pentru tipuri diferite de integrare a IMM-urilor în ecosisteme productive regionale și în lanțuri de valoare mai largi.

Țară / regiune-model	Tip de integrare	Ce fac IMM-urile	Lecția utilă pentru România
Nordul Italiei — districte productive (Emilia-Romagna, Marche)	districte industriale și consorții de servicii	IMM-urile se specializează pe verigi clare: componente, prelucrări, ambalare, design, mentenanță, procesare, servicii comune de certificare și export	proximitatea singură nu ajunge; trebuie servicii comune, identitate teritorială, standarde și specializare locală
Germania — ecosistemul Mittelstand	relații stabile firmă-ancoră—furnizor, educație și formare profesională, bănci locale, export	IMM-urile familiale furnizează componente, subansamble, echipamente și servicii tehnice pentru noduri industriale mari, păstrând capabilități proprii de inovare	pregătirea furnizorilor cere formare tehnică, capital răbdător și relații de furnizare pe termen lung
Danemarca — food and bio-resources / cooperative strongholds	cooperative, logistică, standardizare, food-tech, bioeconomie	IMM-urile intră în procesare, ambalare, logistică, soluții tehnologice, ingrediente, servicii pentru lanțuri alimentare și bioresurse	pentru agro-procesare, standardul și logistica sunt la fel de importante ca producția primară
Austria / Slovenia — manufactură regională densă	orașe industriale, furnizori locali, nișe productive	IMM-urile operează ca furnizori de nivel 2 și 3, servicii industriale, testare, inginerie și mentenanță în jurul unor noduri mai mari	orașele medii și regiunile compacte pot deveni ecosisteme productive, nu simple spații de tranzit

În cazul Italiei, OECD subliniază că IMM-urile italiene au o puternică orientare către colaborare, vizibilă în numeroase cluster industriale de clasă mondială, iar pentru regiunea Marche descrie o economie locală bazată

În mare măsură pe firme de familie și pe mecanisme de restructurare și reorientare ale subcontractorilor IMM. În Germania, Ministerul Federal al Economiei descrie Mittelstand-ul, adică rețeaua germană de întreprinderi medii specializate, drept un motor central al inovării și tehnologiei. Pentru Danemarca, OECD arată că politicile pentru firme noi și firme în creștere sunt construite pe „sectoare de forță”, inclusiv producție avansată, tehnologii energetice, hrană și bioresurse, ceea ce oferă un reper util pentru logica românească a clusterelor orientate economic.

4.9.2. Ce trebuie preluat și ce trebuie respins

- Preluăm mecanisme: academii de furnizori, servicii comune de testare și certificare, consorții de export, sprijin post-investiție pentru investițiile mari, cooperative funcționale și logistică integrată.
- Adaptăm instituțiile: educație și formare profesională, microcredit productiv, fonduri de garantare, regimuri de cluster, standardizare și rolul nodurilor-ancoră.
- Respingem iluziile: clusterul de hârtie, subcontractarea fără urcare tehnologică și comercială, digitalizarea decorativă, investiția mare fără rețea locală și sprijinul generic fără criterii de livrare.

Trecerea strategică pentru România este aceasta: nu mai susținem IMM-ul doar ca să existe, ci îl construim ca să livreze. Asta înseamnă că politica pentru IMM trebuie să fie evaluată după trei întrebări simple. Prima: a creat furnizori locali reali? A doua: i-a conectat la noduri, coridoare și contracte? A treia: a crescut ponderea valorii care rămâne în economia românească? Dacă răspunsul este slab, politica este socială sau contabilă, nu productivă.

IMM-ul între coeziune teritorială și integrare în lanțuri europene

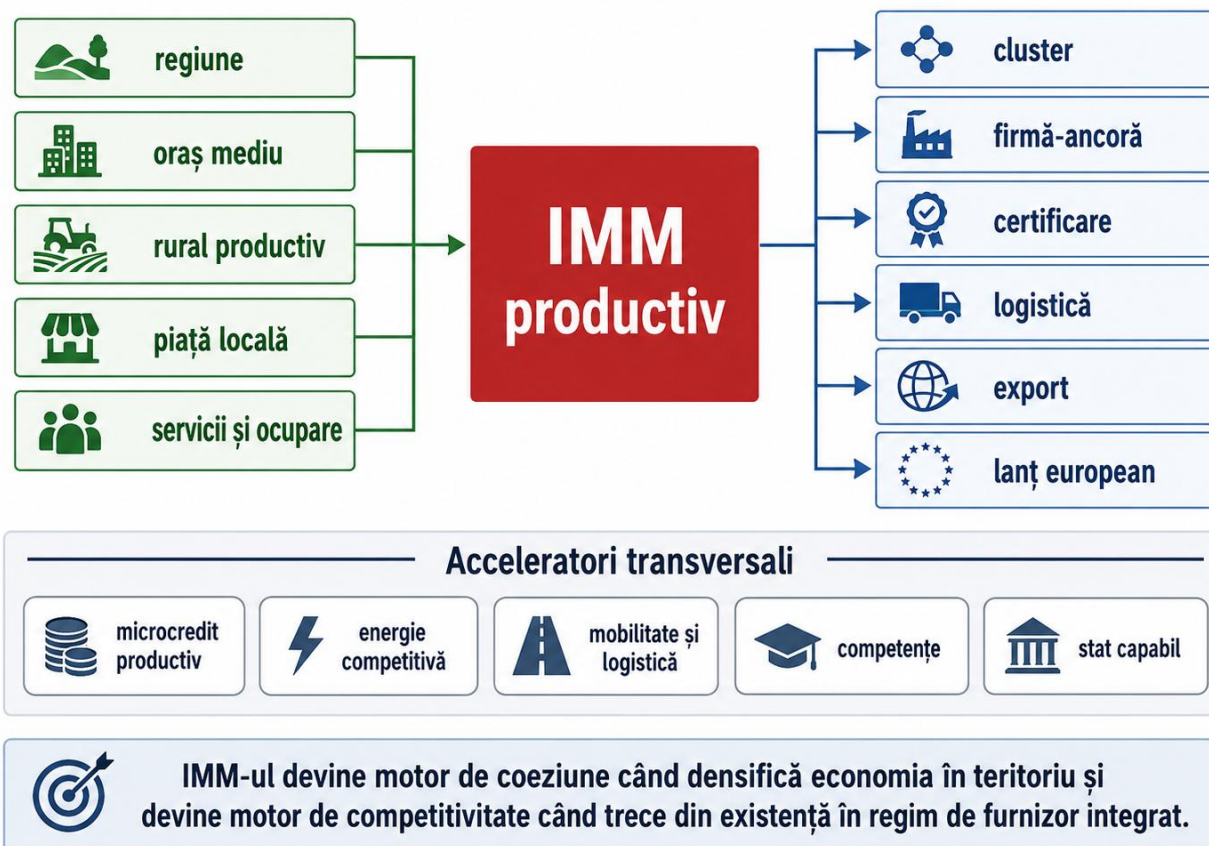


Fig. 4.4 — IMM-ul între coeziune teritorială și integrare în lanțuri europene

4.9.3. Concluzie

Putem fixa o idee simplă, dar decisivă. IMM-ul nu este doar un agregat statistic și nici doar un beneficiar de politici. El este veriga prin care creșterea economică se transformă în economie locală, furnizare, ocupare, clasă de mijloc și reziliență regională. În același timp, el este veriga prin care marile noduri productive se conectează cu restul economiei. O politică matură pentru IMM nu mai contabilizează doar firmele existente. Ea construiește furnizori, clustere, contracte, capacități și teritorii productive.

4.10. Politica publică pentru IMM: de la sprijin generic la ecosistem productiv

4.10.1. Premisa

IMM-ul nu trebuie tratat ca un sector rezidual care primește programe mici și mesaje mari. În modelul economic propus, IMM-ul este infrastructură economică națională: creează ocupare, fixează venit în teritoriu, furnizează către nodurile mari, lărgeste baza fiscală și face piața internă mai puțin dependentă de import. Din acest motiv, politica publică pentru IMM trebuie mutată din registrul sprijinului generic în registrul ecosistemului productiv.

Asta schimbă întrebarea de lucru. Nu mai întrebăm câte IMM-uri există. Întrebăm câte IMM-uri produc, procesează, furnizează, digitalizează, exportă, plătesc corect și rămân competitive. Nu mai întrebăm doar câte firme au primit o schemă de sprijin. Întrebăm câte firme au urcat în productivitate, complexitate și capacitate de livrare.

4.10.2. Greutatea actuală a IMM-urilor în economia României

Datele recente ale Comisiei Europene arată că IMM-urile reprezintă 99,8% din întreprinderile din economia totală de afaceri a României, 68,6% din persoanele ocupate și 57,1% din valoarea adăugată. Prin comparație, media UE este tot 99,8% ca număr de întreprinderi, dar 65,1% din ocupare și 53,6% din valoarea adăugată. România depinde, așadar, mai mult decât media europeană de IMM-uri atât pentru piața muncii, cât și pentru producerea de valoare economică. Totuși, productivitatea per angajat rămâne inferioară unor repere europene. (Comisia Europeană, 2025.)

Indicator	România	UE	Repere
IMM ca % din întreprinderi	99,8%	99,8%	Germania 99,5%; Danemarca 99,8%
IMM ca % din ocupare	68,6%	65,1%	Germania 55,3%; Danemarca 63,2%
IMM ca % din valoarea adăugată	57,1%	53,6%	Germania 46,0%; Danemarca 48,2%
Valoare adăugată per angajat în IMM	≈ €16,5 mii	≈ €40 mii	Polonia ≈ €20,7 mii; Ungaria ≈ €19,8 mii

Lectura corectă a tabelului este dublă. Pe de o parte, România nu suferă de subponderare a IMM-urilor; dimpotrivă, economia și piața muncii depind puternic de ele. Pe de altă parte, această pondere mare ascunde o problemă de calitate: prea multe IMM-uri rămân în zona supraviețuirii, a comerțului cu valoare scăzută, a serviciilor slab scalabile și a productivității mici. Aici trebuie să lovească politica publică.

4.10.3. IMM-ul, piața muncii, contribuția bugetară și prosperitatea personală

IMM-urile sunt principalul vehicul prin care economia ajunge în viața oamenilor. Ele angajează aproape șapte din zece salariați ai economiei de afaceri și, tocmai de aceea, au un rol central în venitul gospodăriilor, în mobilitatea profesională și în formarea unei clase de mijloc productive. Când IMM-ul rămâne subcapitalizat, slab tehnologizat și instabil, și prosperitatea personală rămâne modestă. Când IMM-ul urcă în productivitate, se schimbă nu doar cifra de afaceri a firmei, ci și salariul, calificarea, stabilitatea și autonomia economică a familiei.

În privința contribuției bugetare, România nu publică încă un tablou consolidat, standardizat și anual al taxelor și contribuțiilor plătite de IMM-uri după mărimea firmei. Aceasta este o lipsă de guvernanta economică. De aceea, politica pentru IMM trebuie să introducă un tablou de bord fiscal care să urmărească cel puțin cinci componente: masa salarială taxabilă, contribuțiile sociale, TVA netă, impozitul pe profit / impozitul pe veniturile microîntreprinderilor și taxele locale. Fără această disciplină de raportare, dezbateră despre «cât aduc IMM-urile la buget» rămâne mai degrabă intuitivă decât măsurabilă.

În același timp, faptul că veniturile fiscale totale ale României rămân mult sub media europeană arată că nu mai este suficient să vorbim abstract despre relaxare sau povară fiscală. Problema reală este baza fiscală îngustă și productivitatea modestă. Aici IMM-ul productiv este parte a soluției, nu obiect colateral al politicii fiscale.

4.10.4. Țintele urmărite prin aplicarea modelului

Țintele de mai jos nu urmăresc să umfle artificial numărul de IMM-uri, ci să le schimbe calitatea economică. Ținta nu este mai multă fragmentare, ci mai multă densitate productivă, mai mulți furnizori, mai multă procesare și mai multă valoare adăugată per firmă și per angajat.

Indicator	Bază curentă	Țintă 2035	Țintă 2050
Pondere IMM în ocupare	68,6%	68–70%, dar cu productivitate mai mare	stabilă, cu pondere mai mare a firmelor mici și medii productive
Pondere IMM în valoarea adăugată	57,1%	60–62%	62–65%
Valoare adăugată per angajat în IMM	≈ €16,5 mii	cel puțin dublare în termeni nominali și convergență clară spre media UE	apropiere semnificativă de economiile CEE performante și de media UE
IMM integrate în lanțuri europene	sub potențial	creștere puternică a firmelor pregătite ca furnizori	rețele mature de furnizori pe coridoare mari
Tablou public al contribuției fiscale a IMM	fragmentat / insuficient	instituit și raportat anual	standardizat și folosit în politicile bugetare

Sursa: Comisia Europeană, 2025 SME Country Fact Sheet: Romania. Valorile sunt rotunjite; productivitatea este prezentată ca reper comparativ.

4.10.5. Politicile publice necesare

- Program național de microcreditare internă productivă pentru IMM-uri noi și existente, cu ferestre distincte pentru pornire, consolidare, pregătirea furnizorilor, clustere și capital de lucru productiv.
- Garanții, factoring, leasing și linii de risc partajat pentru firmele care intră în procesare, furnizare locală, standardizare, digitalizare operațională și logistică.
- Vouchere de certificare, testare, digitalizare și pregătire a furnizorilor, legate de contracte reale și de intrarea în lanțuri de valoare, nu de achiziții decorative.
- Achiziții publice și contractare pe loturi care să permită accesul IMM-urilor competitive, cu criterii de valoare adăugată internă și de furnizori locali compatibile cu regulile UE.
- Programe de formare duală, academii de furnizori și consorții universitate–firmă, astfel încât IMM-ul să poată urca de la supraviețuire la repetabilitate și extindere la scară.
- Clustere și platforme comune pentru procesare, testare, frig, logistică, branding, export și servicii industriale, în special în jurul nodurilor-ancoră și al coridoarelor economice.
- Regim de simplificare administrativă pentru IMM-ul productiv: autorizare mai rapidă, cost mai mic de conformare, ghișeu unic real și evaluare anuală a poverii birocratice.

4.10.6. Rolul organizațiilor de reprezentare și al patronatelor

Patronatele și organizațiile de reprezentare nu trebuie să rămână simple voci de reacție la fiscalitate. Într-un model matur, ele devin infrastructură de guvernanta economică: aduc date din teren, participă la co-proiectarea

schemelor de finanțare, filtrează reglementările inutile, organizează academii de furnizori, susțin standardizarea și creează punți între firme, stat, bănci, universități și piețe externe.

În România, IMM România / CNIPMMR își definește explicit misiunea ca reprezentare unitară a intereselor IMM-urilor și a mișcării patronale a IMM-urilor la nivel național și internațional. În Europa, exemple comparabile arată cât de mare poate fi rolul acestor organizații când nu se limitează la revendicări punctuale. În Germania, ZDH reprezintă peste un milion de întreprinderi meșteșugărești și circa 5,6 milioane de lucrători și are un rol direct în formare, standarde și cadrul economic al sectorului. În Danemarca, SMVdanmark declară că reprezintă aproximativ 18.000 de IMM-uri și lucrează explicit pe finanțare și lichiditate, simplificare administrativă, relația dintre școală și muncă și accesul IMM-urilor la clienți publici.

Organizație	Rol declarat	Lecție pentru România
IMM România / CNIPMMR	reprezentare unitară a intereselor IMM-urilor; dialog social și politici publice	patronatul trebuie să fie co-arhitect al politicii pentru IMM, nu doar comentator al acesteia
Germania — ZDH	reprezentare, formare, standarde, condiții-cadru pentru meșteșuguri și întreprinderi medii specializate	legătura între reprezentare, calificare și productivitate trebuie instituționalizată
Danemarca — SMVdanmark	finanțare și lichiditate, simplificare, educație, achiziții publice	patronatul trebuie să împingă simultan accesul la finanțare și reducerea costului de conformare

4.10.7. Exemple europene de politică publică pentru IMM, aplicabile selectiv

- Germania: sistemul camerelor și al organizațiilor din zona meșteșugurilor și a întreprinderilor medii specializate leagă reprezentarea, formarea profesională, certificarea și cadrul de reglementare. Lecția utilă este că pregătirea furnizorilor nu se construiește doar cu finanțări nerambursabile, ci și cu instituții ale competenței.
- Danemarca: politicile și organizațiile pentru IMM pun accent pe lichiditate, simplificare, competențe și acces la clienți publici. Lecția utilă este că politica pentru IMM trebuie să reducă simultan fricțiunea financiară și fricțiunea administrativă.
- Italia de Nord: districtele productive și consorțiile arată că firmele mici pot fi competitive dacă au servicii comune de testare, brand, export și furnizare. Lecția utilă este că proximitatea devine putere economică doar când este organizată.
- Austria și Cehia: densitatea industrială și cultura furnizorului arată că IMM-ul productiv devine mai puternic atunci când există noduri mari, educație și formare profesională funcțională și orientare spre export sofisticat.

4.10.8. Verdict de politică publică

Politica pentru IMM trebuie să iasă din paradigma subvenției dispersate și să intre în paradigma ecosistemului productiv. România nu are nevoie doar de mai multe IMM-uri, ci de mai multe IMM-uri productive, finanțabile, digitalizate, certificate și integrate în lanțuri de valoare. În termenii acestui model, succesul nu se măsoară prin numărul de firme care au primit un program, ci prin câte firme au urcat în productivitate, câte furnizează, câte procesează, câte exportă și câte largesc baza fiscală fără să împingă economia în dependență externă.

Formula de sinteză este simplă: IMM-ul nu trebuie doar protejat; trebuie organizat, capitalizat și conectat. Abia atunci devine infrastructură de prosperitate personală și de suveranitate economică.

4.10.9. Notă metodologică

Pentru indicatorul «contribuția bugetară a IMM» nu există, în prezent, un tablou public românesc consolidat și anualizat pe dimensiuni de firmă. Din acest motiv, contribuția bugetară trebuie tratată prin indicatori indirecti măsurabili: ocupare, masă salarială, valoare adăugată, TVA netă, impozit pe profit, impozit pe veniturile microîntreprinderilor și taxe locale. În paralel, documentul propune instituirea unui tablou de bord fiscal dedicat IMM-urilor.

Partea a V-a — Finanțarea dezvoltării

Partea a V-a pornește de la o distincție decisivă: România nu duce lipsă doar de bani, ci mai ales de o arhitectură care să stabilească pentru ce merită mobilizați banii, în ce ordine, prin ce instrumente și cu ce rezultat măsurabil. Finanțarea dezvoltării nu înseamnă căutarea de resurse pentru orice proiect apărut în piață sau în administrație. Înseamnă disciplinarea fluxului de capital către verigile care ridică productivitatea, complexitatea economică, procesarea internă, furnizorii locali și reziliența națională.

5.1. De ce finanțarea actuală nu servește încă modelul economic

Problema României nu poate fi redusă la formula „nu sunt destui bani”. În ultimele două cadre financiare, țara a avut la dispoziție volume importante de resurse europene, resurse bugetare, credit și capital privat. Problema reală este că finanțarea rămâne prea des dispersată, administrativă, oportunistă sau slab legată de lanțuri de valoare, de noduri-ancoră și de furnizori locali. România a învățat să contabilizeze sursele, dar nu a construit încă suficient de bine disciplina destinației.

Sursă	Volum orientativ	Statut	Întrebare strategică
Politica de coeziune 2021–2027	€32,45 mld.	alocare UE	Cât devine infrastructură productivă și furnizare locală?
Fonduri structurale și de investiții europene 2014–2020	€34,76 mld. UE / €40,97 mld. total	alocare + cofinanțare	Cât a rămas în capacitate, nu doar în execuție?
PNRR amendat	€21,41 mld.	plan aprobat; plăți în curs	Cât se transformă în productivitate și nu doar în absorbție?
Politica Agricolă Comună (PAC) 2023–2027	€15,83 mld. total	buget aprobat	Cât mută agricultura din export brut în procesare și piață internă?

Surse: Comisia Europeană, Cohesion Open Data; Consiliul UE, ST 14404/25 (PNRR amendat); Comisia Europeană, Planul strategic PAC al României, 2026.

5.1.1. Volumul surselor există; problema este conversia lor în capacitate productivă

Datele oficiale arată că România a beneficiat și beneficiază de o masă financiară semnificativă. Politica de coeziune 2021-2027 pune la dispoziție peste 32 miliarde euro, inclusiv resurse prin Fondul pentru o Tranziție Justă. În perioada 2014-2020, fondurile structurale și de investiții au avut o alocație UE de peste 34 miliarde euro, la care s-a adăugat finanțare națională. În paralel, PNRR amendat are o valoare de 21,41 miliarde euro (13,57 miliarde granturi și 7,84 miliarde împrumuturi), iar Planul Strategic al Politicii Agricole Comune 2023-2027 are un buget total de 15,83 miliarde euro. Problema de fond nu este absența resursei brute, ci transformarea ei în capacitate productivă internă: furnizori, procesare, digitalizare utilă și export de produse finite.

Prima concluzie este simplă: România nu mai poate vorbi credibil despre lipsa totală a surselor. Poate vorbi, în schimb, despre lipsa unei conversii disciplinate a surselor în structură economică. Aici apare distincția dintre bani alocați, bani contractați, bani plătiți și capacitate productivă realmente creată.

5.1.2. Intermedierea financiară internă rămâne prea slabă

A doua problemă este arhitectura internă a finanțării. Intermedierea financiară din România rămâne redusă comparativ cu economiile similare, iar raportul dintre creditul acordat companiilor și PIB este modest. În același timp, multe firme se bazează în principal pe resurse proprii și folosesc puțin credit bancar, finanțări europene sau instrumente de risc partajat. Asta înseamnă că România nu are doar o problemă de volum al banilor, ci și o problemă de canal de transmisie: capitalul ajunge greu, târziu și adesea într-o formă nepotrivită exact la firmele care ar trebui să treacă din supraviețuire în productivitate.

- Intermedieri redusă înseamnă că proiectele bune rămân subfinanțate, iar proiectele slabe supraviețuiesc pe relații, nu pe criterii.
- Dependența de autofinanțare ține în loc digitalizarea, procesarea, certificarea și pregătirea furnizorilor.

– Piața de capital și capitalul de participație pentru firme aflate în creștere rămân prea subțiri pentru a alimenta Motorul III și o parte din Motorul II.

5.1.3. Spațiul fiscal nu este infinit; de aceea selecția devine obligatorie

A treia problemă este că România nu mai poate compensa lipsa de arhitectură prin simplă expansiune fiscală. OECD notează că datoria publică a urcat rapid, de la aproximativ 45% din PIB înainte de pandemie la 63% până la sfârșitul lui 2024. În aceste condiții, finanțarea dezvoltării nu poate fi confundată cu multiplicarea fără criteriu a deficitelor sau cu distribuția de resurse către orice proiect care produce vizibilitate politică. Cu cât spațiul fiscal este mai limitat, cu atât selecția trebuie să devină mai dură, iar finanțarea trebuie să fie mai orientată pe verigi productive, furnizori, procesare și inovare aplicată. (OECD, 2026.)

5.1.4. Lipsa de coordonare între politicile monetară, fiscală și industrială

A patra problemă este lipsa unei coordonări strategice reale între cele trei politici care decid, împreună, costul și direcția capitalului: monetară, fiscală și industrială. În practică, România tratează adesea aceste trei dimensiuni ca silozuri. Politica monetară se ocupă de stabilitate și inflație; politica fiscală de echilibrarea bugetului și de absorbția fondurilor; politica industrială de programe dispersate. Modelul economic pe care îl construim aici cere însă altceva: o arhitectură în care fiecare instrument își păstrează limitele juridice, dar urmărește aceeași ordine a priorităților.

- Politica monetară trebuie să apere stabilitatea, să nu rupă canalul de credit și să evite dominanța fiscală.
- Politica fiscală trebuie să creeze garanții, vehicule de risc partajat și stimulente pentru capitalizare productivă, nu pentru consum mascat.
- Politica industrială trebuie să decidă ce noduri, ce clustere, ce lanțuri de valoare și ce verigi de furnizare intră în regim prioritar.

Lecția utilă din Japonia sub Abe Shinzo nu este copierea mecanică a unui regim monetar imposibil de transferat juridic în România, ci înțelegerea faptului că politica monetară, politica fiscală și politica industrială trebuie să se miște în aceeași direcție strategică. Banca Japoniei a folosit relaxarea cantitativă și calitativă și, ulterior, controlul curbei randamentelor pentru a ancora condițiile financiare și a susține ieșirea din deflație. Pentru România, lecția transferabilă nu este finanțarea monetară directă a statului, interzisă în Uniunea Europeană, ci coerența dintre stabilitate monetară, garanții fiscale și prioritizare industrială.

5.2. Finanțarea pentru orice vs finanțarea pentru acest model

Acest subcapitol fixează una dintre cele mai importante delimitări ale lucrării. Nu există finanțare bună în abstract. Există finanțare potrivită sau nepotrivită pentru modelul economic pe care vrei să-l construiești. România a funcționat prea des în logica finanțării pentru orice: bani orientați de inerție administrativă, oportunitate politică, modă tehnologică sau presiunea absorbției. Modelul propus cere trecerea la finanțarea pentru acest model: bani disciplinați de viziune, priorități, filtre și efect structural măsurabil.

Finanțare pentru orice	Finanțare pentru acest model
urmărește volum, absorbție și execuție contabilă	urmărește productivitate, complexitate economică și valoare rămasă în România
poate alimenta consum, import, rentă și active speculative	merge spre procesare, furnizori, logistică, digitalizare utilă și export finit
tratează toate proiectele ca fiind aproximativ echivalente	ierarhizează verigi, regiuni, coridoare și noduri-ancoră
măsoară câți bani s-au cheltuit	măsoară ce capacitate productivă s-a creat
tolerează proiecte fără piață și fără integrare	cere contracte, lanțuri, standarde și rezultate verificabile
crează dependență de surse externe sau de cicluri administrative	construiește capitalizare internă și continuitate financiară

5.2.1. Ce înseamnă, concret, finanțarea pentru acest model

În termenii acestei lucrări, finanțarea pentru acest model înseamnă că fiecare sursă este legată de o destinație strategică clară. Fondurile europene și PNRR nu mai sunt tratate ca rezervor generic de proiecte, ci ca

acceleratori temporari pentru verigi prioritare. Capitalul intern și garanțiile publice nu mai sunt împinse orizontal către orice solicitant, ci orientate către activitățile care ridică densitatea economică a României.

- În Motorul I, finanțarea trebuie să meargă prioritar spre zootehnie, procesare, platforme locale, frig, logistică, bioeconomie și piețe de proximitate.
- În Motorul II, finanțarea trebuie să meargă spre furnizori IMM, modernizare tehnologică, servicii industriale, echipamente energetice și sprijin post-investiție pentru noduri industriale mari.
- În Motorul III, finanțarea trebuie să meargă spre digitalizare operațională, transfer tehnologic, prototipare, centre de testare și consorții universitate–firmă.
- În acceleratorii modelului, finanțarea trebuie să meargă spre capitalizare internă, energie competitivă, mobilitate funcțională și conectivitate logistică.

5.2.2. De ce este periculoasă finanțarea pentru orice

Finanțarea pentru orice pare generoasă, dar în realitate este costisitoare și sterilă. Ea produce patru patologii: fragmentează resursa, umflă proiecte fără masă critică, ascunde lipsa de priorități sub retorica absorbției și face dificilă evaluarea rezultatului. Mai grav, ea poate finanța exact opusul a ceea ce declară că urmărește: importuri mai mari, consum mai mare fără bază productivă, digitalizare decorativă, infrastructură fără logică economică și clustere fără piață.

- Nu orice credit dezvoltă; uneori doar prelungește fragilitatea.
- Nu orice finanțare nerambursabilă modernizează; uneori doar cumpără echipamente care nu schimbă procesele.
- Nu orice investiție mare ridică economia; uneori doar ocupă teritoriu și consumă facilități publice.

5.2.3. Formula de selecție

Pentru a trece de la finanțarea pentru orice la finanțarea pentru acest model, orice instrument trebuie să poată răspunde la câteva întrebări simple. Ridică productivitatea? Crește complexitatea economică? Creează sau consolidează furnizori locali? Se leagă de un coridor și de un nod-ancoră? Ajută piața internă, procesarea sau exportul finit? Poate fi măsurat prin rezultate, nu doar prin cheltuială? Dacă răspunsul este slab, instrumentul poate exista, dar nu trebuie tratat ca prioritate strategică.

Finanțarea pentru orice vs finanțarea pentru acest model

Finanțarea pentru orice		Finanțarea pentru acest model	
	absorbție		selecție
	volum		verigi productive
	dispersie		furnizori
	proiecte fără filtru		procesare
	efect structural slab		complexitate economică
			indicatori de rezultat


Banii fără direcție nu finanțează dezvoltarea; finanțează doar mișcare.

Fig. 5.1 — Finanțarea pentru orice vs. finanțarea pentru acest model

5.2.4. Concluzie

Regula trebuie formulată fără echivoc: România nu are nevoie doar de mai multe resurse, ci de mai multă disciplină strategică asupra resurselor. Nu orice capital dezvoltă. Dezvoltă doar capitalul care intră în verigi productive, creează furnizori, reduce vulnerabilități, ridică valoarea adăugată și poate fi urmărit prin rezultate.

În capitolul următor al Părții a V-a, această regulă va fi coborâtă în instrumente: surse, limite juridice, coordonare monetară-fiscală-industrială, microcreditare productivă, bănci de dezvoltare, garanții, factoring, capital de risc și criterii de nefinanțare.

Discuția despre finanțare trebuie mutată din registrul listării surselor de bani în registrul selecției strategice. Fondurile europene, PNRR, creditul, garanțiile, capitalul privat și economisirea internă contează numai dacă sunt legate de o arhitectură de dezvoltare, nu de o listă de proiecte fără ordine.

5.3. Anatomia surselor și limitele lor

România nu duce lipsă completă de bani. Duce lipsă de arhitectură. Are acces la fonduri europene, PNRR, credit extern, economisire internă, capital privat, garanții europene și instrumente financiare. Dar aceste surse trebuie citite printr-o întrebare unică: ce capacitate productivă rămâne în economie după ce banii au fost cheltuiți?

5.3.1. Cele patru trepte ale lecturii corecte

Pentru acest capitol, orice sursă de finanțare trebuie citită pe patru trepte succesive. Prima: suma disponibilă. A doua: forma juridică a banilor. A treia: destinația productivă. A patra: capacitatea creată după utilizarea banilor.

- Alocarea arată cât a fost pus la dispoziție.
- Contractarea arată cât s-a promis administrativ.
- Plata arată cât a intrat efectiv în economie.
- Transformarea arată dacă banii au lăsat structură economică durabilă.

5.3.2. Marile surse de bani ale României

Sursă	Dimensiune	Natură	Ce poate finanța util	Limita principală
Politica de coeziune 2021–2027	€32,45 mld.	finanțări nerambursabile structurale multianuale	infrastructură economică, competitivitate, inovare, mobilitate, dezvoltare regională	absorbție lentă, dispersie, risc de administrativizare
PNRR / Mecanismul de Redresare și Reziliență	€21,41 mld. — plan amendat în 2025	finanțări nerambursabile + împrumuturi condiționate de jaloane	reforme, investiții, digitalizare, energie, modernizare instituțională	temporar, condiționat, sensibil la întârzieri și jaloane
Politica Agricolă Comună (PAC) 2023–2027	€15,83 mld. total	plăți și investiții agricole/rurale	ferme, procesare, competitivitate rurală, modernizare agroalimentară	risc de a rămâne în subvenție și producție primară dacă nu este legat de procesare
EIF / InvestEU / garanții europene	€1 mld. (2023) + min. €700 mil. catalizate (2024)	garanții și risc partajat prin bănci și fonduri	IMM, capital de lucru, investiții productive, tranziție spre pregătirea furnizorilor	nu înlocuiesc selecția strategică națională
Datorie publică și credit extern	necesar brut ridicat; datorie publică ~63% din PIB la final 2024	resursă de finanțare macro și refinanțare	cofinanțare, investiții publice, rezervă de lichiditate	cost, vulnerabilitate, spațiu fiscal limitat
Capital extern privat	variabil	investiții străine directe + portofoliu + capital privat	uzine, tehnologie, export, servicii	poate crea enclave dacă nu este legat de furnizori locali
Economisire și capital intern	submobilizat	depozite, piață de capital, fonduri, mutuale, obligațiuni	capitalizare internă, microcreditare, fonduri de dezvoltare, clustere	intermedieri financiare slabă și instituții încă insuficiente

Surse: Comisia Europeană, Consiliul UE, BEI/EIF și OECD; valori la data închiderii documentare, 28 iulie 2026.

Lectura corectă a tabelului este simplă. România dispune de resurse importante. Dar aproape fiecare sursă are o limită structurală. Fondurile europene sunt mari, dar nu sunt permanente și nu pot substitui capitalizarea internă. Datoria publică poate cofinanța și temporiza, dar nu poate deveni singurul motor al dezvoltării fără a comprima ulterior exact spațiul bugetar de care modelul are nevoie. Capitalul extern este util dacă ridică furnizori, tehnologie și bază fiscală; este dăunător dacă transformă teritoriul în simplă platformă de cost.

5.3.3. Câți bani au venit și ce știm despre IMM

Din sursele oficiale rezultă o imagine importantă: România poate mobiliza volume mari de capital, dar știe încă prea puțin despre ce rămâne efectiv în economie după închiderea programelor. Nu este suficient să știm câte firme au primit bani. Trebuie să știm câte au devenit furnizori, câte au supraviețuit productiv, câte au crescut în standard, câte au exportat și câte au creat bază fiscală nouă.

Totuși, exact aici apare problema de guvernare economică pe care documentul vrea s-o rezolve. România nu are încă un tablou public consolidat, standardizat și recurent care să spună, pe toate marile surse, câți bani au ajuns la IMM-uri, câte firme au rămas active după trei-cinci ani, câte au devenit productive și câte sunt ancorate în contracte recurente, clustere funcționale sau lanțuri de furnizare stabile. În absența acestui tablou, politica publică tinde să măsoare absorbția, nu transformarea.

- Pentru acest model, simpla supraviețuire administrativă a firmei nu este suficientă.
- Indicatorul relevant este supraviețuirea productivă: firmă activă, contractată, standardizată, finanțabilă și ancorată într-o verigă economică stabilă.
- De aceea, Partea a V-a propune un tablou de bord pentru conversia banilor în structură: beneficiari, contracte recurente, pregătirea furnizorilor, procesare, export de produse finite și bază fiscală nouă.

5.3.4. De ce finanțarea rămâne încă nepotrivită modelului

Intermedierea financiară pentru economie rămâne redusă, iar creditul pentru companiile nefinanciare este modest raportat la PIB. România nu suferă doar de insuficiența banilor, ci de insuficiența canalelor prin care

economisirea, garanțiile publice și capitalul privat se transformă în capital productiv intern. În plus, o parte prea mare din finanțare a fost gândită ca execuție de program sau reacție de urgență, nu ca arhitectură de dezvoltare.

- Fondurile europene au fost adesea tratate ca resursă centrală, nu ca accelerator.
- Creditul productiv pentru firme a rămas prea redus în raport cu nevoile de procesare, furnizare și digitalizare.
- Piața de capital și fondurile de dezvoltare sunt încă prea subțiri pentru a susține o schimbare structurală amplă.
- Datele privind ce s-a construit efectiv în jurul IMM-urilor sunt insuficient agregate și insuficient urmărite.

5.4. Coordonarea dintre politica monetară, fiscală și industrială

Adevărata finanțare a dezvoltării nu este o sumă de instrumente puse unul lângă altul. Este o coordonare. O economie se transformă atunci când costul capitalului, cheltuiala publică, garanțiile, selecția sectoarelor și prioritățile de dezvoltare trag în aceeași direcție. Când aceste politici lucrează separat, banii se irosesc, iar corecțiile fiscale sau monetare se bat cap în cap cu obiectivele industriale.

5.4.1. Ce înseamnă coordonare și ce nu înseamnă

Coordonarea dintre politica monetară, fiscală și industrială nu înseamnă amestecarea mandatelor și nici subordonarea băncii centrale în fața executivului. Înseamnă altceva: definirea unei direcții comune și folosirea compatibilă a instrumentelor distincte.

- Politica monetară apără stabilitatea prețurilor, funcționarea canalului de credit și condițiile generale de finanțare.
- Politica fiscală decide impozitarea, garanțiile, cheltuiala, cofinanțarea, stimulentele și disciplina bugetară.
- Politica industrială decide ce lanțuri de valoare, ce noduri, ce cluster și ce verigi au prioritate strategică.

Coordonarea bună apare atunci când politica monetară nu sabotează canalul de credit productiv, politica fiscală nu sufocă exact verigile care trebuie să urce în productivitate, iar politica industrială nu cere bani pentru orice, ci stabilește clar ce trebuie construit mai întâi.

5.4.2. Frontiera juridică europeană

În cazul României, această coordonare trebuie gândită în interiorul regulilor europene. Articolul 123 din Tratatul privind Funcționarea Uniunii Europene interzice facilitățile de credit ale băncilor centrale pentru autoritățile publice și cumpărarea directă a datoriei publice de la acestea. Prin urmare, ideea unei finanțări monetare directe a statului nu poate constitui soluția juridică a modelului. Lecția utilă nu este monetizarea deficitelor, ci coordonarea inteligentă între stabilitatea monetară, garanțiile fiscale și selecția industrială.

5.4.3. Lecția Abenomics: direcție strategică, nu șablon juridic

Experiența Japoniei sub Abe Shinzo este utilă pentru România nu prin copiere literală, ci prin trei lecții de metodă. **Prima:** economia nu se mișcă doar prin tăiere de costuri, ci prin semnal strategic și coordonare.

A doua: politica monetară, politica fiscală și strategia de creștere trebuie să fie lizibile una pentru cealaltă.

A treia: dacă vrei investiție și schimbare structurală, costul capitalului, încrederea și prioritățile productive trebuie aliniate.

- Din Japonia luăm lecția coerenței, nu a copierii mecanice a instrumentelor Banca Japoniei.
- Din Japonia luăm ideea că relaxarea financiară fără strategie industrială nu schimbă suficient structura economiei.
- Din Japonia luăm ideea că disciplina bugetară trebuie combinată cu prioritizare, nu cu amputare nediferențiată.

5.4.4. Disciplina fiscală nu este tăiere de-a valma

Aici trebuie făcută o delimitare pe care documentul o cere explicit. Disciplina fiscală nu înseamnă tăieri arbitrare și uniforme aplicate tuturor categoriilor de cheltuieli, fără diferență între cheltuială consumtivă, investiție productivă, coeziune socială inteligentă și infrastructură de dezvoltare. Tăierea de-a valma poate corecta

temporar un flux de numerar bugetar, dar poate produce și demolare social-economică: comprimă cererea utilă, lovește serviciile publice-cheie, îngheață investiții productive, slăbește capitalul uman și descurajează exact verigile pe care modelul vrea să le construiască.

Pachetele de corecție fiscal-bugetară din perioada guvernului condus de Ilie Bolojan au inclus măsuri precum majorări de TVA și accize, restrângerea regimului microîntreprinderilor, tăieri de sporuri și prime în administrație, înghețarea unor venituri și beneficii, reprioritizarea investițiilor și alte măsuri de creștere a veniturilor și control al cheltuielilor. În logica acestui document, astfel de măsuri pot avea un rol în corecția de scurt termen a deficitului, dar ele nu sunt echivalente cu o arhitectură de finanțare a dezvoltării. Dacă nu disting între cheltuiala care reproduce fragilitatea și cheltuiala care construiește capacitate, ele riscă să confunde consolidarea cu contracția.

- Disciplina fiscală bună taie risipa, rentele, suprapunerile și consumul public neproductiv.
- Disciplina fiscală proastă taie uniform și lovește investiția, educația utilă, sănătatea funcțională, coeziunea și capitalizarea productivă.
- Modelul propus cere revizuire de cheltuială orientată strategic, nu amputare contabilă nediferențiată.

5.4.5. Cum arată coordonarea bună în România

Coordonarea bună poate fi formulată simplu. Politica monetară păstrează stabilitatea și funcționarea canalului de credit. Politica fiscală creează garanții, fonduri, stimulente și o ierarhie a cheltuielii publice. Politica industrială stabilește lanțurile de valoare, coridoarele, nodurile-ancoră și verigile care au prioritate. Împreună, ele decid nu doar cât se cheltuie, ci și către ce se orientează capitalul.

- Pentru Motorul I: credit și garanții pentru gospodării productive, platforme de procesare, logistică rece și bioeconomie locală.
- Pentru Motorul II: pregătirea furnizorilor, modernizare tehnologică, furnizori locali, servicii industriale avansate și energie competitivă.
- Pentru Motorul III: vouchere de inovare, fonduri de transfer tehnologic, capital de risc și digitalizare operațională a firmelor.

5.4.6. Propunere instituțională

Pentru a evita fragmentarea, modelul poate propune un mecanism permanent de coordonare strategică a finanțării dezvoltării, fără a afecta independența instituțiilor. Forma potrivită este un cadru interinstituțional condus politic la nivelul Guvernului, dar alimentat tehnic de Ministerul Finanțelor, Ministerul Economiei, MIPE, BNR, banca de dezvoltare, fondurile de garantare și structurile sectoriale relevante. Acest cadru nu decide politica monetară. Decide alinierea dintre: prioritățile industriale, instrumentele fiscale și garanțiile disponibile, ritmul absorbției fondurilor europene și criteriile de selecție a proiectelor.

5.4.7. Concluzie de lucru

În concluzie, finanțarea dezvoltării nu se rezumă la a găsi bani. Înseamnă a construi o ordine a banilor. România nu are nevoie doar de resurse mai mari, ci de o disciplină strategică superioară: ce finanțezi, în ce ordine, cu ce instrument, prin ce instituție și cu ce rezultat măsurabil. Acolo începe diferența dintre finanțarea pentru orice și finanțarea pentru acest model.

Acest bloc nu reia demonstrațiile din părțile precedente despre politica agricolă duală, reindustrializare, transfer tehnologic, pregătirea furnizorilor sau rolul strategic al IMM-ului. Miza este strict financiară: prin ce instrumente, prin ce arhitectură instituțională și cu ce disciplină de alocare poate fi pus în mișcare modelul economic construit până acum.

Teza de lucru este simplă. Microcreditul, garanțiile, leasingul, factoringul, fondurile mutuale, banca de dezvoltare și instituțiile europene nu trebuie privite ca instrumente separate, ci ca părți ale aceleiași arhitecturi de finanțare orientată. România nu are nevoie doar de mai multă finanțare. Are nevoie de finanțare potrivită pentru verigile prioritare: gospodărie productivă, platformă de procesare, furnizor industrial, logistică rece, digitalizare utilă, transfer tehnologic și integrare în lanțuri de valoare.

5.5. Microcreditarea productivă: de la Yunus la versiunea românească

Lecția lui Muhammad Yunus rămâne importantă, dar trebuie citită corect. Grameen a demonstrat că accesul la credit mic poate crea dezvoltare de jos în sus pentru persoane și comunități excluse de finanțarea bancară clasică. Pentru România, însă, simpla copiere a microcreditului social nu este suficientă. Economia are nevoie de o versiune productivă, legată de lanțuri de valoare, de cooperative, de clustere, de furnizori și de procesare.

Cu alte cuvinte, diferența decisivă nu este între microcredit mare și microcredit mic, ci între două utilizări diferite ale banilor. **Prima:** credit de supraviețuire, care prelungește precaritatea. **A doua:** credit de intrare într-o verigă productivă. Modelul economic propus cere clar a doua opțiune.

5.5.1. De la microcredit de incluziune la microcredit de productivitate

Microcreditul de incluziune este legitim acolo unde obiectivul principal este accesul la capital al celor excluși. Dar pentru această lucrare, accentul cade pe microcreditul de productivitate. Acesta trebuie să finanțeze activități care ridică valoarea adăugată, cresc repetabilitatea și mută actorii economici din informalitate, fragmentare sau marginalitate într-un circuit economic stabil.

- gospodărie productivă și microfermă care intră într-un cluster de procesare și vânzare;
- atelier, procesator mic, furnizor sau operator logistic local care intră într-o relație contractuală repetabilă;
- microîntreprindere industrială sau de servicii tehnice care trece prin pregătirea furnizorilor;
- firmă care folosește creditul mic pentru echipamente, standardizare, trasabilitate, digitalizare operațională sau capital de lucru productiv.

5.5.2. Cele cinci ferestre ale microcreditării productive

- Fereastra de pornire productivă: pentru ateliere, microproducție, microprocesare, servicii tehnice, ferme comerciale mici și activități care pot intra rapid în piață.
- Fereastra de consolidare și pregătire a furnizorilor: pentru firme existente care trebuie să se standardizeze, să se digitalizeze, să cumpere echipamente și să intre în contracte stabile.
- Fereastra de cluster și cooperare: pentru platforme comune, logistică rece, centre de colectare, active mutuale, procesare și distribuție locală.
- Fereastra de rulaj și sezonabilitate: pentru capital de lucru, stocuri, factoring, materie primă și fluxuri agricole sau industriale sezoniere.
- Fereastra de energie și eficiență productivă: pentru frig, uscare, utilități termice locale, eficiență energetică și reducerea costului structural al producției.

5.5.3. Direcțiile majore de intervenție

Din perspectiva acestui model, microcreditarea nu trebuie dispersată. Ea trebuie concentrată în câteva direcții mari de intervenție.

- integrarea gospodăriilor și fermelor mici în clustere agroalimentare de proximitate;
- finanțarea furnizorilor industriali de nivel 2 și 3, a atelierelor și a serviciilor industriale avansate;
- logistică rece, depozitare, ambalare și transport de proximitate;
- digitalizare operațională la scară mică: sistem informatic integrat de gestiune, trasabilitate, control de cost, management de stoc, facturare și raportare;
- echipamente mici și medii pentru procesare, testare, mentenanță, eficiență energetică și bioeconomie.

5.5.4. Exemplu strategic, neexclusiv: clusterul agroalimentar gospodăresc, integrat

Clusterul agroalimentar integrat de proximitate trebuie citat în această parte ca exemplu major de finanțare orientată, fără a monopoliza întreaga discuție. El arată, însă, foarte bine diferența dintre finanțarea pentru orice și

finanțarea pentru acest model: gospodărie productivă, cooperativă de producție, platformă multiatelier, logistică rece, energie utilă, cooperativă de consum și piață urbană de proximitate.

Pentru o lucrare de model economic, pragul potrivit nu este promisiunea maximală, ci scenariul structural 2035. Ca ipoteză de lucru, organizarea a aproximativ 200.000 de gospodării în jurul a circa 4.000 de clustere agroalimentare integrate ar reprezenta primul prag de scară la care ruralul începe să schimbe economia națională.

Estimare structurală de lucru pentru scenariul 2035:

Element	Ipoteză de lucru	Ordine de mărime	Lectură strategică
Gospodării integrate	scenariu structural	≈ 200.000	prag de transformare reală, nu plafon final
Clustere tip	50 gospodării / cluster	≈ 4.000	masă critică locală fără guvernanta imposibilă
Investiție totală	infrastructură + active comune + microcredit + capital de lucru	≈ €10–11 mld.	misiune de 8 ani, nu program punctual
Ritm anual	eșalonare pe 8 ani	≈ €1,3 mld./an	necesită mix de credit, garanții și fonduri mutuale
Efort bugetar direct	primă pierdere / garanții / infrastructură comună	≈ €260–325 mil./an	restul mobilizat prin credit și capital cooperativ

Această estimare trebuie tratată ca instrument de orientare strategică, nu ca deviz tehnic final. Ea arată că integrarea unei părți relevante a gospodăriilor rurale este fezabilă numai prin finanțare multistrat: microcredit pentru gospodărie și atelier, credit de investiții pentru platforme comune, garanții publice, fonduri mutuale și cofinanțare europeană folosită ca accelerator.

Efectele economice probabile ale unui asemenea program sunt ample chiar într-o versiune prudentă: creștere a procesării interne, venit rural mai stabil, fiscalizare pe verigi, reducerea unei părți a importurilor de produse alimentare procesate, extinderea logisticii locale și diminuarea presiunii migratorii. Cu alte cuvinte, microcreditarea devine aici instrument de transformare teritorială, nu doar instrument financiar.

5.5.5. Regimul de rambursare și disciplina eligibilității

Pentru a funcționa, microcreditarea productivă trebuie să combine răbdarea financiară cu disciplina economică. Asta înseamnă termene diferite în funcție de verigă, perioade de grație acolo unde investiția are maturizare lentă și o grilă dură de eligibilitate.

- gospodării și microferme: 7–10 ani, cu 12–24 luni de grație;
- platforme comune de procesare și logistică: 12–15 ani, cu 24–36 luni de grație;
- capital de lucru sezonier: linii revolving pe 12–36 luni;
- eligibilitate condiționată de intrarea într-un flux productiv verificabil: procesare, furnizare, logistică, standardizare, digitalizare operațională, piață de proximitate, export finit sau reducerea importurilor evitabile.

Formula de sinteză este aceasta: microcreditul bun nu hrănește dependența firmei; îi cumpără intrarea în lanțul de valoare.

FLUX INSTITUȚIONAL AL FINANȚĂRII ORIENTATE SPRE CREDIT PRODUCTIV

Banca de dezvoltare nu înlocuiește piața. O orientează. O amplifică. O face să finanțeze ceea ce generează valoare reală.

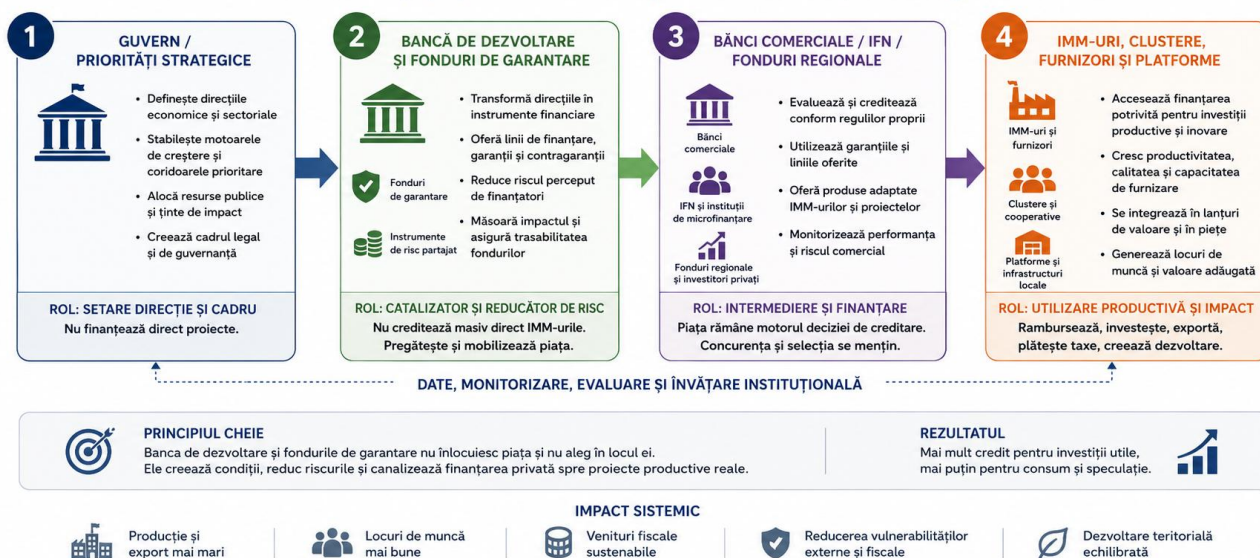


Fig. 5.2 — Flux instituțional al finanțării orientate spre credit productiv

5.6. Modele instituționale: ce se poate transfera din KfW, Bpifrance, EIF și BGK

Dacă 5.5 arată ce trebuie finanțat, 5.6 arată prin ce tip de instituții și instrumente se poate face acest lucru. Lecția europeană comună este limpede: finanțarea orientată nu se construiește doar prin programe bugetare sau doar prin băncile comerciale. Ea cere instituții intermediare dedicate, garanții, creditare prin intermediari financiari, instrumente de capital, partajarea riscului și o selecție legată de obiective economice clare.

5.6.1. KfW: credit promoțional prin sistem bancar

KfW este importantă pentru România nu pentru că ar oferi un model de copiat mecanic, ci pentru că arată cum o bancă promoțională poate folosi principiul subsidiarității și creditarea prin intermediari financiari pentru a furniza împrumuturi lungi, mai ieftine și orientate economic. Lecția utilă este că banca de dezvoltare nu trebuie să substituie sistemul bancar, ci să-l disciplineze și să-l împingă spre credit productiv pe termen lung.

5.6.2. Bpifrance: aceeași instituție, mai multe instrumente

Bpifrance arată avantajul unei instituții care combină împrumuturi, garanții, capital de participatie, sprijin pentru inovare și sprijin pentru export. Lecția nu este doar dimensiunea intervenției, ci coerența ei. Finanțarea nu este împărțită arbitrar între silozuri administrative, ci urmărește parcursul firmei: pornire, creștere, industrializare, internaționalizare. Pentru România, această idee este esențială: furnizorul, procesatorul, firma tehnologică productivă și clusterul nu au nevoie de programe paralele care nu comunică, ci de o arhitectură unificată a instrumentelor.

5.6.3. EIF: garanții europene și risc partajat

Fondul European de Investiții (EIF) este relevant pentru două motive. Primul: arată că garanțiile europene pot extinde puternic accesul IMM-urilor la finanțare prin intermediari financiari locali. Al doilea: oferă produse distincte pentru microfinanțare, antreprenoriat social, creșterea IMM-urilor și investiții tematice. Lecția practică este că România trebuie să folosească mai agresiv garanțiile și instrumentele de risc partajat, nu doar finanțările nerambursabile clasice. Pentru microcreditarea productivă, această lecție este directă: o parte din risc poate fi preluată public sau european, dacă selecția economică este clară.

5.6.4. BGK: banca de dezvoltare ca instrument al politicii economice

BGK este probabil cel mai interesant model regional pentru România. Nu pentru că Polonia ar trebui copiată integral, ci pentru că BGK arată cum o bancă de dezvoltare poate opera în jurul garanțiilor, schemelor de garantare, finanțării exportului, finanțărilor combinate și investițiilor orientate către firme și extindere. Lecția utilă este că o bancă de dezvoltare nu trebuie redusă la rol contabil sau ceremonial. Ea trebuie să fie instrument activ de reducere a deficitului de finanțare pentru întreprinderi și pentru proiecte compatibile cu strategia economică.

5.6.5. Ce se transferă și ce nu se transferă

- Se transferă logica instituțională: creditare prin intermediari financiari, garanții, fonduri de risc partajat, combinarea datoriei cu participarea la capital și produse adaptate etapelor de creștere ale firmei.
- Se transferă logica selecției: finanțarea merge către verigi, clustere, furnizori, procesare, digitalizare utilă și export finit, nu către orice proiect cu etichetă de antreprenoriat.
- Nu se transferă mecanic scara, istoricul instituțional și profunzimea pieței de capital din economiile mai mature.
- Nu se transferă iluzia că o instituție nouă rezolvă singură problema. Fără criterii economice, evaluare și coordonare cu politica fiscală și industrială, orice vehicul financiar devine încă un administrator de dosare.

5.6.6. Formula românească posibilă

Pentru România, formula credibilă rezultată din aceste exemple nu este o copie, ci o combinație. Ea ar trebui să includă:

- o bancă de dezvoltare sau ferestre promoționale reale în instituții existente, cu mandat clar pentru credit productiv;
- fonduri de garantare și contragarantie pentru IMM, cooperative, clustere și furnizori;
- microcreditare internă productivă pentru verigile mici și medii ale modelului;
- factoring, leasing și finanțarea lanțului de aprovizionare pentru firme pregătite ca furnizori;
- vehicule de capital de participare și quasi-capital de participare pentru inovare, firmă în extindere la scară și transfer tehnologic;
- obligațiuni de dezvoltare și fonduri mutuale/cooperative pentru active comune și proiecte teritoriale.

Aici se încheie cercul. Lecția lui Yunus explică de ce creditul mic poate schimba o comunitate dacă intră în activitate productivă. Lecția KfW, Bpifrance, EIF și BGK explică de ce microcreditul singur nu ajunge.

Dezvoltarea cere o arhitectură completă: credit mic, credit lung, garanții, capital de risc, instituții intermediare și selecție orientată strategic.

- BGK — scheme de garantare și rol de bancă de dezvoltare în reducerea deficitului de finanțare.

Această secțiune încheie logica Părții a V-a. După diagnosticarea surselor și a limitelor lor și după despărțirea dintre finanțarea pentru orice și finanțarea pentru acest model, întrebarea decisivă devine una operațională: prin ce instrumente concrete mobilizezi capitalul, cum măsoară dacă el chiar dezvoltă și ce proiecte trebuie excluse chiar înainte de a intra în regim strategic?

5.7. Instrumentele speciale pentru România

România nu are nevoie de încă o listă generală de scheme. Are nevoie de **o arhitectură de finanțare disciplinată pe verigi, pe riscuri și pe efecte structurale**. Instrumentele speciale trebuie să urmeze trei reguli simple. Prima: fiecare instrument se leagă de o verigă a modelului economic, nu de o categorie administrativă abstractă. A doua: fiecare instrument este ales după maturitatea proiectului - pornire, consolidare, furnizare, extindere la scară, infrastructură comună. A treia: fiecare instrument trebuie să lase în urmă procesare, furnizori, tehnologie, logistică și bază fiscală, nu doar execuție financiară.

5.7.1. Principiul de arhitectură

- microcreditul productiv intră în gospodărie, atelier, microîntreprindere și firmă mică aflată la început de drum sau în prima etapă de consolidare;
- garanțiile și contragaraniile reduc riscul perceput și trag băncile către verigile productive pe care altfel le evită;
- factoringul și finanțarea lanțului de aprovizionare susțin furnizorii și capitalul de lucru din lanțuri de valoare deja existente sau în formare;
- fondurile mutuale și vehiculele regionale intervin acolo unde activele comune — frig, platforme, logistică, testare, procesare — depășesc puterea unei firme individuale;
- capitalul de risc și capitalul de creștere intervin selectiv pentru Motorul III, acolo unde prototipul, firma desprinsă dintr-o universitate, institut sau companie pentru ducerea unei soluții spre piață (spin-off-ul) sau soluția digitală trebuie transformate în produs comercializabil;

Arhitectura instrumentelor speciale pentru finanțarea dezvoltării

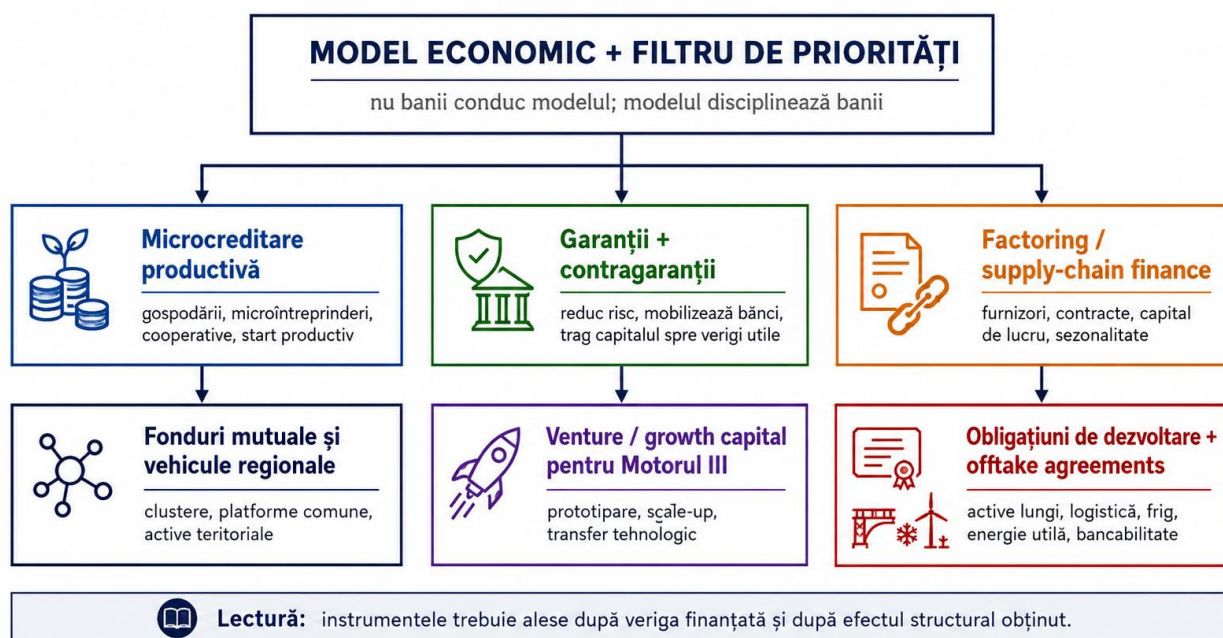


Fig. 5.3 — Arhitectura instrumentelor speciale pentru finanțarea dezvoltării

5.7.2. Pachetul de instrumente recomandat

Instrument	Veriga țintă	Orizont	Sursă dominantă	Efect structural urmărit
Microcreditare internă productivă	gospodării productive, microîntreprinderi, pornire productivă	scurt-mediu	resurse interne + garanții	intrare în lanțul de valoare
Garanții și contragarantii	IMM productive, furnizori, procesatori	mediu	buget + fonduri dedicate	mobilizare de credit bancar
Factoring / finanțarea lanțului de aprovizionare	furnizori cu contracte, sezonabilitate, stocuri	scurt	bănci, IFN, fonduri de garantare	continuitate de flux de numerar
Vehicule regionale / fonduri mutuale	clustere, active comune, platforme	mediu-lung	capital local + sprijin public limitat	infrastructură productivă comună
Capital de risc / capital de creștere	Motorul III, firme desprinse din universități/institute și firme în extindere la scară	mediu	fonduri de fonduri + privat	prototipare și extindere la scară

Instrument	Veriga țintă	Orizont	Sursă dominantă	Efect structural urmărit
Obligațiuni de dezvoltare + contracte ferme de preluare	logistică rece, energie utilă, active mari	lung	piață de capital + contractare	bancabilitate pentru active lungi

5.7.3. Direcțiile majore de intervenție

Instrumentele nu trebuie răspândite uniform. Ele trebuie concentrate pe direcții mari de intervenție, acolo unde modelul economic are nevoie de capital orientat și de răbdare financiară.

- integrarea gospodăriilor rurale și a microfermelor în clustere agroalimentare integrate de proximitate, cu procesare locală, frig, logistică și desfacere urbană;
- pregătirea furnizorilor industriali și agroindustriali, prin certificare, echipamente, capital de lucru și digitalizare operațională;
- servicii industriale avansate, mentenanță, testare și logistică de proximitate pentru nodurile industriale mari;
- digitalizare utilă, platforme de testare, prototipare și absorbție de tehnologie în firmele mici și mijlocii;
- active comune ale clusterelor: depozitare, frig, centre de colectare, laboratoare, construire de marcă, distribuție și energie utilă;

5.7.4. Clusterul agroalimentar integrat ca exemplu strategic, nu ca proiect unic

Clusterul agroalimentar integrat trebuie citat aici ca exemplu de finanțare orientată către model, nu ca proiect care monopolizează întreaga discuție. El este util tocmai pentru că arată cum instrumentele pot fi combinate pe aceeași verigă economică: microcredit pentru gospodărie și atelier, credit de investiții pentru platforma comună, garanții pentru activele colective, capital de lucru sezonier, fond mutual pentru stabilizare și contracte comerciale care fac bancabile fluxurile viitoare.

Pentru o lucrare de model economic, ipoteza de scară potrivită este scenariul structural 2035: organizarea graduală a aproximativ 200.000 de gospodării în clustere agroalimentare integrate, ca prim prag de transformare reală, nu ca plafon final al modelului. O asemenea scară cere finanțare eșalonată, lent rambursabilă și diferențiată: microcredit pentru gospodărie, credit lung pentru platforme și logistică, sprijin limitat pentru primă pierdere și garanții pentru activele comune. Esențial este însă mesajul de principiu: finanțarea nu intră în «agricultură» în abstract, ci într-un mecanism care mută gospodăria din informal și vânzare primară spre procesare, piață urbană de proximitate și fiscalizare pe verigi.

5.8. Cum se măsoară dacă finanțarea chiar dezvoltă

În lipsa unei metrice corecte, sistemul public confundă ușor trei lucruri diferite: suma alocată, proiectul plătit și capacitatea economică creată. Finanțarea dezvoltării nu poate fi judecată prin execuție bugetară sau absorbție administrativă. Ea trebuie judecată prin transformarea pe care o produce: ce verigă a apărut, ce furnizor a intrat în lanț, ce procesare s-a creat, ce cost structural a scăzut și câtă valoare a rămas în economie.

5.8.1. Cele patru niveluri ale măsurării

- Intrare de resurse: câți bani au intrat, în ce instrument, cu ce cost și din ce sursă;
- Rezultat operațional: câte firme, gospodării, platforme, noduri sau clustere au fost finanțate efectiv;
- Rezultat economic intermediar: câte au devenit productive, câte au intrat în contracte recurente, câte au crescut în standard și procesare;
- Impact economic: cât a crescut productivitatea, cât s-au redus importurile evitabile, câtă valoare adăugată și bază fiscală au rămas în țară;

5.8.2. Tabloul de bord minim

Nivel	Indicatori de urmărit	Ce arată	Ce NU trebuie confundat cu succesul
Intrare de resurse	sumă alocată; cost al capitalului; pondere garanții / finanțare nerambursabilă / credit	disciplina financiară a instrumentului	simpla mărime a bugetului
Rezultat operațional	beneficiari; proiecte; clustere; platforme; credite acordate	viteza de punere în mișcare	numărul de dosare plătite
Rezultat economic intermediar	firme pregătite ca furnizori; gospodării integrate legal; contracte recurente; capacitate de procesare	trecerea de la supraviețuire la productivitate	supraviețuirea administrativă a firmei
Impact economic	valoare adăugată; substituție de import; export finit; ocupare productivă; bază fiscală	transformarea economică propriu-zisă	rotirea banilor fără efect structural

MINI-TABLOU DE BORD – FINANȚARE ORIENTATĂ SPRE DEZVOLTARE REALĂ Măsurăm transformarea, nu doar cheltuiala.			
NIVEL	CE MĂSURĂM	INDICATORI-CHEIE (EXEMPLE)	DE LA CHELTUIALĂ LA DEZVOLTARE
 1. BANI INTRAȚI Intrare de resurse	Resursele financiare mobilizate în instrumentele de finanțare.	- Valoare totală finanțată (lei) - Sursa fondurilor (buget, private, garanții, UE) - Cost mediu al finanțării (%) - Pondere finanțare ne/generatoare vs. productivă (%)	 Cheltuială contabilă. Arată doar că banii au fost alocați și plătiți.
 2. FIRME FINANȚATE Rezultat operațional	Entitățile care au primit finanțare și au început implementarea.	- Număr firme / gospodării / platforme finanțate - Valoare medie finanțare / proiect - Distribuție pe sectoare și regiuni - Pondere IMM, microintreprinderi și cooperative (%)	 Rezultat administrativ. Arată câte entități au fost finanțate, nu încă ce produc.
 3. CAPACITATE CREATĂ Rezultat economic intermediar	Capacitatea economică nouă care începe să funcționeze și să se integreze.	- Număr firme productive (după 12–24 luni) - Număr contracte recurente / parteneriate - Creștere capacitate de procesare / producție (tone, buc., ore) - Investiții productive realizate (echipamente, digitalizare, frig etc.) - Locuri de muncă productive create	 Rezultat economic intermediar. Arată că apare capacitate nouă și integrare reală.
 4. REZULTATE ECONOMICE Impact economic	Impactul real în economie, în productivitate și bază fiscală.	- Creșterea productivității muncii (lei / persoană) - Valoare adăugată brută generată (lei) - Reducerea importurilor evitabile (lei) - Exporturi cu valoare adăugată internă (lei) - Venituri fiscale suplimentare generate (lei)	 Impact real. Arată câtă valoare rămâne în economie și cât se întoarce în buget.
REGULĂ DE AUR: Finanțăm instrumente → finanțăm entități → creăm capacitate → generăm valoare. Fiecare nivel trebuie măsurat. Fără ultimul nivel, nu există dezvoltare reală.			

Fig. 5.4 — Mini-tabloul de bord — finanțare orientată spre dezvoltare reală

5.8.3. Problema datelor și soluția de guvernare

România nu dispune încă de un tablou public consolidat care să lege sursele mari de finanțare de supraviețuirea productivă a IMM-urilor și de ancorarea lor într-un lanț economic stabil. Din acest motiv, Partea a V-a propune instituirea unui tablou anual de bord al finanțării dezvoltării. El trebuie să lege, în aceeași imagine, sursa banilor, instrumentul, veriga finanțată, rezultatul economic și poziția regională a proiectului.

- câți bani au intrat în firme productive și câți în proiecte cu efect structural slab;
- câte IMM-uri au rămas active după 3 și 5 ani și câte au intrat în contracte recurente de furnizare;
- câte gospodării au trecut din zona informală în circuit legal și repetabil;
- câtă procesare, logistică rece, pregătire a furnizorilor și tehnologie aplicată au fost efectiv create;
- câtă valoare adăugată și bază fiscală au rămas în România după închiderea fiecărui ciclu de finanțare;

5.9. Ce nu trebuie finanțat

Acesta este filtrul cel mai incomod și tocmai de aceea cel mai util. Un model economic matur nu se definește doar prin ceea ce finanțează, ci și prin ceea ce refuză să trateze drept prioritate strategică. Refuzul nu este anti-

investiție. Este anti-naivitate. El separă proiectul care construiește structură de proiectul care doar consumă resurse, ocupă teritoriu sau produce iluzie contabilă.

Ce nu trebuie finanțat și ce trebuie filtrat înainte de finanțare

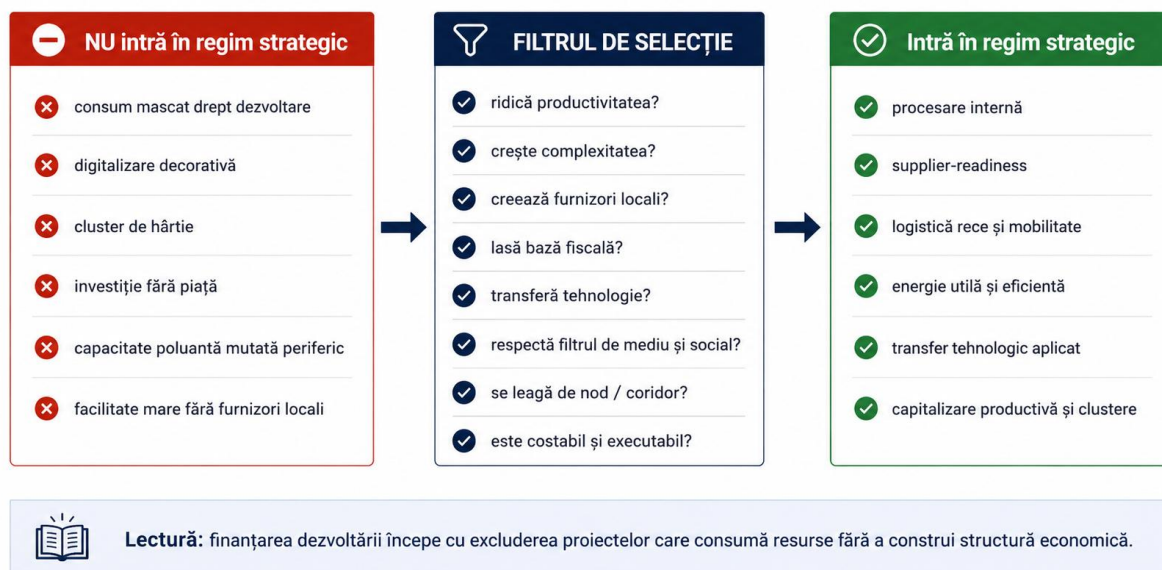


Fig. 5.5 — Ce nu trebuie finanțat și ce trebuie filtrat înainte de finanțare

5.9.1. Categoriile care trebuie excluse sau coborâte din regimul strategic

- consumul mascat drept dezvoltare: scheme care cresc cererea pe termen scurt, dar lasă în urmă mai ales import și foarte puțină capacitate productivă;
- digitalizarea decorativă: soluții informatice, echipamente sau platforme care nu schimbă procesele, costul, trasabilitatea sau productivitatea firmei;
- clusterul de hârtie: asociație sau proiect cu etichetă frumoasă, fără servicii comune, fără contracte, fără laboratoare și fără piață;
- investiția mare fără furnizori locali: proiect care importă aproape tot, exportă aproape tot și lasă în teritoriu puține contracte și puțină învățare productivă;
- capacitatea poluantă mutată periferic: proiect care externalizează costuri de mediu și sociale și consumă utilități rare fără beneficiu structural proporțional;
- infrastructura fără logică economică: obiect public costisitor care nu leagă verigi productive, piețe și noduri-ancoră;
- agricultura mare lăsată în export brut: volum fără zootehnie, procesare, brand sau export de produse finite;

5.9.2. Disciplina bugetară nu înseamnă tăieri de-a valma

Aceeași logică trebuie aplicată și în zona bugetului public. Coerența cheltuirii și a investiției nu se obține prin tăieri nediferențiate, care lovesc simultan verigi productive, servicii esențiale și capacitatea de execuție. A tăia de-a valma înseamnă adesea demolare socio-economică, pentru că slăbește exact instituțiile și infrastructurile care fac posibilă dezvoltarea ulterioară.

Disciplina fiscală reală cere o altă ordine:

- separi cheltuiala care întreține dependența de investiția care creează capacitate;
- protejezi verigile productive și activele comune care multiplică valoare în economie;
- cobori din regim preferențial proiectele cu efect structural slab, chiar dacă sunt vizibile politic;

- menții capacitatea administrativă de autorizare, evaluare și monitorizare, pentru că fără ea nici finanțarea bună nu se mai transformă în rezultate;

5.9.3. Formula de sinteză

În acest model, finanțarea nu se justifică prin existența unei nevoi declarate, ci prin capacitatea de a construi verigi stabile ale economiei reale. De aceea, regula finală trebuie formulată simplu: nu orice proiect merită bani ieftini, garanții publice, teren, utilități sau statut strategic. Doar proiectul care ridică productivitatea, crește complexitatea, creează furnizori locali, respectă filtrul de mediu și poate fi monitorizat în rezultate merită tratat ca prioritate.

Partea a VI-a — Statul capabil și administrarea modelului

Statul capabil și trecerea de la administrarea de program la administrarea de model

Mutăm discuția din registrul finanțării și al instrumentelor în registrul execuției. După definirea modelului economic, a motoarelor, a acceleratorilor, a geografiei, a finanțării și a filtrului investițiilor, întrebarea decisivă devine una instituțională: ce fel de stat poate face executabil acest model și cum trebuie să funcționeze pentru ca programul de guvernare să nu rămână o succesiune de măsuri disperate?

6.1. Ce fel de stat poate face executabil acest model și de ce are nevoie de un model economic coerent

6.1.1. De ce un model bine fundamentat este indispensabil

Un program de guvernare fără model economic este doar o succesiune de măsuri, promisiuni și reacții administrative. Un program de guvernare construit pe un model devine însă arhitectură de transformare. Modelul ordonează prioritățile, stabilește raportul dintre sectoare, leagă politicile între ele, separă investiția productivă de consumul inert și transformă doctrina într-un sistem de decizie.

Rolul unui model bine fundamentat teoretic și adaptat la contextul real este multiplu. El oferă ierarhie a priorităților, coerență între politicile fiscale, industriale, agricole, energetice, regionale și educaționale, criterii de selecție a proiectelor și un sistem de evaluare care apără guvernarea de improvizație. **În lipsa lui, fiecare minister își administrează propriul portofoliu, fiecare program își justifică singur existența, iar bugetul devine teren de arbitraj politic, nu instrument de construcție națională.**

Din acest motiv, modelul economic trebuie privit ca o constituție practică a programului de guvernare. El nu îl decorează, ci îl disciplinează. El răspunde înaintea calendarului și a măsurilor la întrebări mai grele: ce construim mai întâi, ce finanțăm prioritar, ce protejăm, ce reformăm, ce refuzăm și după ce indicatori judecăm dacă drumul este corect.

6.1.2. Ce fel de stat poate executa un asemenea model

Stat distribuitor / stat reactiv / stat capabil

Diferența dintre simpla administrare a banilor și execuția strategică a modelului economic

Stat distribuitor	Stat reactiv	Stat capabil
 Rol împarte resurse, mută bani, administrează alocări	 Rol intervine în criză, repară punctual, atenuează dezechilibre	 Rol selectează priorități, coordonează instituții, execută strategic
 Limită nu schimbă structura economiei; produce dependență și dispersie	 Limită acționează târziu; nu creează ordine productivă stabilă	 Limită nu face tot; cere disciplină fiscală, competență administrativă și reguli clare
 Instrument principal subvenții, transferuri, scheme fără filtru strategic	 Instrument principal măsuri de urgență, compensări, corecții punctuale	 Instrument principal buget legat de strategie, contractare inteligentă, indicatori de rezultat, corecție de traseu
 Efect asupra modelului economic efect structural slab; consumă resurse fără a construi capacitate economică reală	 Efect asupra modelului economic reduce șocul, dar nu livrează transformare structurală	 Efect asupra modelului economic construiește capacitate economică reală, transformare structurală, reziliență și competitivitate

**Statul capabil nu confundă mărimea cu puterea și nici intervenția cu eficiența. El selectează, disciplinează, măsoară și corectează.**

Fig. 6.1 — Stat distribuitor / stat reactiv / stat capabil

Nu orice stat poate executa un model economic de transformare structurală. Îl poate executa doar un stat strategic, capabil, selectiv, disciplinat fiscal, competent administrativ și ancorat național, dar operând în cadre democratice, constituționale și economice moderne. Acest stat nu confundă mărimea cu puterea și nici intervenția cu eficiența. El nu face tot. El știe ce trebuie făcut întâi, ce trebuie legat, ce trebuie apărat și ce trebuie refuzat.

Aici este necesară o separare doctrinară clară între trei tipuri de stat. **Statul distribuitor împarte resurse și mută bani, dar nu schimbă structura economiei. Statul reactiv intervine în criză, repară punctual și atenuează dezechilibre, dar nu construiește ordine productivă. Statul capabil selectează priorități, bugetează realist, coordonează instituții, contractează inteligent, măsoară rezultate și corectează traseul când instrumentul nu produce efectul așteptat.**

Tip de stat	Ce face	Limita sa	Raportul cu modelul economic
Stat distribuitor	redistribue, compensează, mută resurse	nu schimbă suficient compoziția economiei	tratează modelul ca listă de cheltuieli
Stat reactiv	intervine în criză, stabilizează punctual	nu poate susține singur construcții de lungă durată	tratează modelul ca răspuns la urgențe
Stat capabil, pro-activ	selectează, coordonează, contractează, măsoară și corectează	cere competență, date și disciplină	transformă modelul în mecanism de guvernare

6.1.3. Funcțiile fundamentale ale unui asemenea stat

Un stat capabil trebuie să îndeplinească simultan câteva funcții fundamentale:

- funcția de orientare strategică: definește direcția națională de dezvoltare și ordinea priorităților;
- funcția de selecție: separă verigile productive de risipă, proiectele utile de proiectele decorative;
- funcția de coordonare: leagă ministere, regiuni, fonduri, reglementări și obiective economice;
- funcția de investiție inteligentă: nu doar cheltuie, ci construiește capacitate productivă și infrastructură de competitivitate;
- funcția de protecție și stabilizare: apără coeziunea socială, capitalul uman, securitatea alimentară, energetică și teritorială;
- funcția de reglementare inteligentă: simplifică unde trebuie, standardizează unde trebuie și reduce costul de conformare fără a slăbi disciplina;
- funcția de evaluare și corecție: măsoară, verifică și schimbă traseul când instrumentul nu mai produce rezultat.

6.1.4. Ce trebuie să conțină arhitectura instituțională și ce trebuie evitat

În plan instituțional, un asemenea stat trebuie să aibă:

- centru strategic real, nu doar ceremonial;
- capacitate serioasă de bugetare inteligentă, modelare și priorizare;
- unitate permanentă de coordonare interministerială;
- legătură între buget, strategie și evaluare;
- tablouri de bord de execuție și baze de date utile deciziei;
- instituții de dezvoltare, garantare și contractare funcționale;
- canale reale de legătură cu teritoriul: regiuni, coridoare și noduri-ancoră;
- mecanisme de protecție împotriva capturii, risipei și proiectelor de vitrină.

La fel de important este ce nu trebuie să aibă:

- compartimente administrative izolate oarbe unele față de altele;
- proliferare de programe fără convergență strategică;

- instituții care doar distribuie fără să evalueze efectul structural;
- suprareglementare inutilă și cost de conformare absurd;
- cultură de absorbție fără cultură de rezultat;
- clientelism mascat drept dezvoltare;
- reflex de tăiere uniformă în loc de selecție strategică.

6.1.5. Ce trăsături are un stat orientat spre interesul economic național și continuitatea instituțională

În sens modern și democratic, un astfel de stat nu este autarhic, resentimentar sau închis pieței. Este un stat care pune în centrul acțiunii sale continuitatea națională, ordinea instituțională, capitalizarea internă, protejarea funcțiilor economice esențiale și transmiterea dezvoltării către generațiile următoare.

Trăsăturile sale specifice sunt:

- primatul interesului național economic, în sensul selecției a ceea ce lasă capacitate în țară;
- respect pentru ordine, continuitate și instituție, nu pentru improvizație administrativă;
- accent pe proprietate, muncă, familie, comunitate și răspundere;
- preferință pentru capitalizare internă, economie reală și producție internă competitivă;
- refuzul experimentului administrativ haotic și al reformelor fără bază socială și economică;
- politică socială orientată spre demnitate productivă, nu spre dependență pasivă;
- atașament față de ruralul productiv, orașul mediu, infrastructurile strategice și coeziunea națională;
- deschidere economică selectivă, nu naivă: capitalul extern este acceptat, dar filtrat prin interesul structurii economice naționale.

Această orientare nu înseamnă privire în trecut. Înseamnă modernizare cu rădăcini, piață cu filtru, deschidere selectivă și dezvoltare cu memorie instituțională. Un asemenea stat folosește piața, capitalul și tehnologia, dar refuză să abdice de la criteriul interesului economic național.

6.1.6. Formula de sinteză

Fără un model bine fundamentat, statul guvernează prin improvizație. Fără un stat capabil, modelul rămâne scris. Din această perspectivă, miza nu este doar să avem mai multe resurse, ci să le identificăm realist, să le alocăm disciplinat și să avem instituții care știu ce merită construit mai întâi, ce trebuie legat și ce trebuie refuzat.

6.2. De la administrare de program la administrare de model

6.2.1. De ce administrația actuală produce prea des fragmentare

Administrarea de program lucrează prin linii de finanțare separate, ministere izolate instituțional, indicatori diferiți și obiective slab conectate. Ea lansează apeluri, consumă bugete, raportează absorbție și numără beneficiari, dar urmărește insuficient relațiile economice create între proiecte. Rezultatul tipic este cunoscut: bani mulți, structură puțină; proiecte multe, convergență puțină; beneficiari numeroși, masă critică redusă.

Această formă de administrație poate susține funcționarea curentă a statului, dar nu poate duce singură o strategie de transformare. Ea tratează sectoarele separat, finanțările separat și instituțiile separat. De aceea produce frecvent infrastructură fără logică economică, digitalizare decorativă, clustere de hârtie și investiții fără ancorare în lanțuri de valoare.

6.2.2. Ce este administrarea de model

Administrarea de model pornește de la obiectivul strategic, de la verigile prioritare, de la geografia economică și de la instrumentul potrivit pentru fiecare etapă. Ea nu întreabă doar ce program se lansează, ci ce parte a modelului național se construiește prin acel instrument, prin ce instituție, în ce calendar și cu ce indicator de rezultat.

Diferența poate fi formulată simplu: administrarea de program finanțează obiecte; administrarea de model construiește relații economice. Prima plătește proiecte. A doua ordonează transformarea.

Administrare de program	Administrare de model
lansează linii separate	leagă instrumentele de lanțuri de valoare și de teritoriu
măsoară absorbție și număr de beneficiari	măsoară furnizori, procesare, contracte și efect structural
tratează ministerele ca instituții izolate	coordonează ministere dinamice, fonduri, regiuni și instituții financiare
raportează executarea programului	urmărește transformarea economiei
taie sau finanțează generic	separă risipa de capacitatea productivă și de coeziunea inteligentă

6.2.3. Cum operează concret o administrare de model

O administrare de model operează prin câteva reguli simple și dure:

- lucrează pe lanțuri de valoare și pe verigi, nu doar pe cutii administrative;
- leagă bugetul de strategie și de teritoriu, nu doar de contabilitate;
- leagă indicatorul de rezultat de instituția responsabilă, nu doar de beneficiar;
- leagă autorizarea, contractarea, monitorizarea și auditul de aceeași logică strategică;
- corectează traseul atunci când proiectele nu produc rezultat, chiar dacă execuția financiară pare bună.

6.2.4. Ce mecanisme instituționale cere

Trecerea la administrație de model cere o arhitectură operațională nouă. Nu una grandilocventă, ci una clară și executabilă.

- un centru de coordonare strategică la nivel guvernamental;
- unități de execuție care lucrează pe lanțuri de valoare și pe verigi critice, nu doar pe ministere;
- un tablou de bord comun al modelului economic, legat de buget, regiuni și indicatori;
- evaluare prealabile, intermediară și ulterioare pentru proiectele și instrumentele strategice;
- filtru unic de compatibilitate strategică pentru proiectele mari;
- canal permanent de coordonare cu regiunile, coridoarele și nodurile-ancoră.

6.2.5. Bugetul public: disciplină strategică, nu tăieri de-a valma

Aceeași logică trebuie aplicată și în zona bugetului public. Așa cum investițiile trebuie diferențiate după efect structural, tot așa și bugetul trebuie diferențiat după funcție economică și instituțională. Tăierea uniformă nu este guvernanta de model. Este contabilitate de avarie.

Administrația de model nu taie la grămadă. Ea separă risipa de capacitatea de execuție, consumul inert de investiția care construiește structură economică și cheltuiala neproductivă de cheltuiala care apără coeziunea, capitalul uman și capacitatea instituțională. Tăierea de-a valma nu este disciplină fiscală; este forma leneșă a unei administrații care nu știe ce și cum să aleagă.

6.2.6. Rolul programului de guvernare

Programul de guvernare de succes nu este lista de promisiuni a partidului. Este transpunerea operativă a modelului economic într-un calendar, într-o ierarhie de măsuri, într-un buget și într-un sistem de răspunderi.

Modelul dă logica. Programul dă ordinea. Statul capabil dă execuția.

6.2.7. Formula de sinteză

Dacă 6.1 definește natura statului capabil, 6.2 definește forma lui de operare. Un stat strategic nu administrează doar scheme și bugete. Administrează ansamblul transformărilor economice ale națiunii. Acolo începe diferența dintre administrarea de program și administrarea de model.

Arhitectura instituțională a execuției și guvernanta interministerială

Continuăm logica deja fixată în 6.1–6.2. Nu reluăm demonstrația despre ce este statul capabil și de ce administrația de model este superioară administrației de program. Miza, aici, este una strict executivă: prin ce arhitectură instituțională, prin ce mecanisme de coordonare și prin ce regim de răspundere poate fi pus în mișcare modelul economic al României.

6.3. Arhitectura instituțională a execuției

Un model economic coerent nu se execută prin ministere care lucrează în paralel și nici prin programe care nu comunică între ele. Se execută printr-o arhitectură instituțională clară, în care fiecare verigă știe trei lucruri: ce obiectiv urmărește, cu cine trebuie să se coordoneze și după ce indicator este evaluată. Fără această arhitectură, resursa și voința politică se disipă în administrație fragmentată.

6.3.1. Principiul de bază

Arhitectura instituțională a execuției trebuie construită după model, nu după organigramă. Cu alte cuvinte, instituțiile nu trebuie lăsate să impună logica lor internă unui model economic. Dimpotrivă, modelul trebuie să oblige instituțiile să lucreze împreună acolo unde lanțurile de valoare, coridoarele economice și nodurile-ancoră cer convergență.

- centrul strategic stabilește direcția, ierarhia de priorități și regulile de selecție;
- ministerele și agențiile transpun aceste priorități în instrumente sectoriale compatibile;
- teritoriul execută diferențiat, în funcție de regiuni, coridoare economice și noduri-ancoră;
- finanțarea, bugetul, contractarea și evaluarea trebuie să tragă în aceeași direcție.

6.3.2. Cele șase niveluri ale arhitecturii

Nivel	Instituții-cheie	Funcția principală	Risc dacă lipsește
Centru strategic	Prim-ministru; Cancelarie; nucleu tehnic de coordonare	stabilește modelul, ordinea de priorități, filtrele și calendarul	guvernare reactivă, fără ierarhie
Coordonare buget–finanțare	Ministerul Finanțelor; banca de dezvoltare; fonduri de garantare; MIPE	leagă bugetul, garanțiile, instrumentele și execuția	finanțare dispersată și contabilă
Ministere sectoriale	Economie; Agricultură; Transporturi; Energie; Educație; Muncă; Cercetare	traduc modelul în politici, programe și reglementări sectoriale	compartimente izolate administrativ, suprapuneri
Instituții de execuție	agenții, autorități de reglementare, instituții de contractare, ANSVSA, ADR, ANRE etc.	autorizează, contractează, monitorizează și certifică	blocaj birocratic și întârziere
Teritoriu	regiuni, județe, orașe, comune, parcuri industriale, clustere, cooperative	fixează execuția în regiuni, coridoare și noduri-ancoră	proiecte fără geografie economică
Evaluare și corecție	INS, Curtea de Conturi, structuri de evaluare, tablou de bord de model	măsoară rezultatul și corectează traseul	simulacru de execuție, raportare fără efect

Lectura corectă a acestei arhitecturi este simplă: statul capabil nu înseamnă doar centru puternic. Înseamnă centru clar, verigi intermediare competente și teritoriu conectat la model. O guvernare care are centru fără execuție devine declarativă. O execuție fără centru devine improvizație.

6.3.3. Ce trebuie să existe în structură

- un nucleu permanent de coordonare strategică la nivel guvernamental, nu doar comitete ad-hoc;
- capacitate reală de evaluare și modelare a măsurilor, înainte de lansare;
- legătură directă între buget, sursa de finanțare și obiectivul economic urmărit;
- unități tehnice capabile să traducă strategia în contractare, avizare și monitorizare;

- mecanism de legare a instrumentelor naționale cu regiunile, coridoarele economice și nodurile-ancoră;
- tablou de bord comun de model economic, nu doar raportări separate pe ministere.

6.3.4. Ce nu trebuie să existe sau trebuie redus

- proliferarea programelor mici, fără convergență strategică;
- suprapunerea de instituții care finanțează același tip de proiect fără criterii comune;
- autorizări, avize și verificări care nu comunică între ele;
- raportare orientată pe absorbție, nu pe efect structural;
- cultura birocratică în care fiecare instituție își apără procedura, chiar când distruge rezultatul economic;
- tăierea uniformă a cheltuielilor productive și neproductive în numele unei false discipline fiscale.

6.3.5. Formula executivă

Arhitectura bună a execuției nu mai lasă instituțiile să lucreze fiecare pentru propriul program. Le obligă să lucreze pentru același model. Asta înseamnă că statul nu mai administrează doar ministere, agenții și linii bugetare. Administrează transformarea unei economii.

6.4. Guvernanța interministerială și coordonarea strategică

Dacă 6.3 fixează arhitectura, 6.4 fixează modul de operare. Niciun model economic care atinge simultan agricultura, industria, cercetarea, energia, mobilitatea, finanțarea și teritoriul nu poate fi executat prin ministere autonome, fiecare cu propria viziune, propriul calendar și propriul set de indicatori. De aceea, guvernanța interministerială nu este opțiune elegantă. Este condiție de supraviețuire a modelului.

6.4.1. De ce coordonarea interministerială este decisivă

Modelul economic propus nu poate fi spart în bucăți administrative fără a-i pierde logica. Politica agricolă duală cere simultan agricultură, finanțare, energie, logistică, standardizare și piață urbană. Reindustrializarea cere economie, educație tehnică, infrastructură, energie și garanții. Transferul tehnologic cere cercetare, fiscalitate, capitalizare, IMM și contracte reale. Dacă fiecare minister intervine doar pe propria bucată, rezultatul este previzibil: cost mare, viteză mică și structură de ansamblu slabă.

- ministerele trebuie să își păstreze mandatul, dar nu și autonomia strategică totală;
- coordonarea nu înseamnă centralism birocratic; înseamnă aliniere de obiective, calendar și instrumente;
- fiecare politică sectorială trebuie judecată după ce parte a modelului construiește și ce verigi lasă în urmă.

6.4.2. Formula instituțională recomandată

Formula potrivită este un regim de coordonare strategică permanentă, condus politic la nivelul Guvernului și susținut tehnic de un secretariat executiv competent. Acest mecanism nu substituie ministerele și nu afectează independența instituțiilor cu mandat propriu. El le obligă însă să lucreze după aceeași hartă.

Piesă de guvernanță	Componentă	Ce face	Ce previne
Consiliu strategic	PM, vicepremier, miniștri-cheie	validează priorități, arbitrează conflicte, decide ierarhia	fragmentarea politică
Secretariat executiv	nucleu tehnic interministerial	pregătește deciziile, urmărește indicatorii, coordonează calendarul	ruptura dintre decizie și execuție

O greșeală frecventă a politicilor publice este tratarea digitalului ca un sector de succes separat de economia reală. Pentru România, abordarea matură este alta: IT&C-ul (tehnologia informației și comunicațiilor) trebuie să devină infrastructură transversală pentru agricultură, industrie, logistică, energie, sănătate, administrație și export. Nu este suficient să întrebăm câte firme IT există. Trebuie să întrebăm câte ferme folosesc trasabilitate și senzori, câte fabrici folosesc automatizare și întreținere preventivă bazată pe date, câte IMM-uri folosesc sisteme ERP —

programe care leagă gestiunea, producția, stocurile, vânzările și costurile — câte servicii publice reduc timpul de autorizare și cât de bine este protejată infrastructura economică prin securitate cibernetică.

Platformă de monitorizare	date, tablou de bord, evaluare	măsoară resurse mobilizate, rezultate imediate, rezultate intermediare și impact	absorbție confundată cu rezultat
----------------------------------	--------------------------------	--	---

6.4.3. Cine trebuie să fie în ecuație

- Ministerul Finanțelor: evaluare costuri, compatibilitate bugetară, ordine a cheltuielii și vehicule de garantare;
- Ministerul Economiei: furnizori, clustere, noduri industriale, sprijin post-investiție și pregătirea furnizorilor;
- Ministerul Agriculturii: agricultură duală, procesare, zootehnizare, clustere agroalimentare;
- MIPE: fonduri europene ca accelerator, nu ca substitut al strategiei;
- Transporturi și Energie: mobilitate, logistică, conectivitate și cost energetic pentru producție;
- Educație, Muncă și Cercetare: competențe, formare, transfer tehnologic și legătura universitate-firmă;
- banca de dezvoltare, fondurile de garantare și instituțiile financiare: transformă prioritățile strategice în instrumente bancabile;
- teritoriul: ADR, județe, orașe, clustere, cooperative și noduri-ancoră, acolo unde modelul se fixează efectiv.

6.4.4. Legătura cu bugetul și disciplina fiscală

Guvernanța bună nu poate exista dacă bugetul public rămâne autonom față de model. Tocmai aici trebuie aplicată diferențierea pe care lucrarea o susține de la început: disciplina fiscală reală nu taie de-a valma, ci separă cheltuiala care întreține dependența de cheltuiala care creează capacitate.

- cheltuiala neproductivă, risipa și rentele trebuie coborâte din regim prioritar;
- verigile productive, activele comune și instituțiile de execuție trebuie protejate;
- corecția fiscală trebuie să fie selectivă și evaluată, nu uniformă și demolatoare;
- bugetul trebuie să urmeze modelul, nu să-l sufocă în numele unei contabilități de avarie.

6.4.5. Relația dintre centru și teritoriu

Guvernanța interministerială nu este completă fără contractul dintre centru și teritoriu. Regiunea, coridorul economic și nodul-ancoră nu sunt simple noțiuni cartografice. Sunt unități reale de execuție. De aceea, centrul trebuie să stabilească prioritățile și filtrele, iar teritoriul trebuie să primească rol executiv clar, resurse adecvate și indicatori verificabili.

- centrul fixează strategia, ordinea, costurile și criteriile;
- teritoriul identifică verigile locale, actorii, activele comune și blocajele reale;
- relația dintre centru și teritoriu trebuie să fie contractuală și monitorizabilă, nu decorativă;
- fără această legătură, modelul rămâne național în discurs și local în improvizație.

6.4.6. Ce înseamnă succesul în guvernanță

Succesul guvernanței nu se măsoară prin numărul de ședințe interministeriale și nici prin numărul de documente produse. Se măsoară prin reducerea blocajelor, accelerarea autorizării, creșterea capacității de contractare, intrarea firmelor în lanțuri de valoare, apariția de clustere funcționale, consolidarea nodurilor-ancoră și creșterea masei de proiecte care trec simultan testul economic, fiscal, juridic și teritorial.

6.4.7. Formula de sinteză

Guvernanța interministerială bună nu confundă coordonarea cu reuniunea. Ea înseamnă decizie comună, calendar comun, filtru comun și răspundere comună. Într-un asemenea regim, statul nu mai execută măsuri izolate. Execută modelul. Iar aceasta este diferența dintre guvernare administrativă și guvernare strategică.

Statul ca investitor, client și regulator inteligent

Priorizare, patrimoniu public, parteneriate public-private, achiziții publice și control preventiv

6.5. Statul ca investitor, client și regulator inteligent

Un stat capabil nu este un stat care investește peste tot. Este un stat care investește selectiv, cumpără inteligent și reglementează astfel încât economia reală să poată crește în standard, productivitate și stabilitate. În această lucrare, statul trebuie privit simultan în trei ipostaze. Ca investitor, el intră acolo unde piața singură nu poate construi bunuri publice, infrastructuri de rețea, active comune sau verigi strategice. Când este client, el folosește puterea achizițiilor publice pentru a organiza cerere, a ridica standarde și a crea piețe pentru furnizori și inovatori. Ca regulator, el nu produce sufocare administrativă, ci ordine, predictibilitate și conformare proporțională.

6.5.1. Când investește statul

Statul trebuie să investească atunci când lipsa intervenției sale ar bloca un lanț de valoare, ar întârzia o infrastructură critică sau ar lăsa economia captivă în costuri de coordonare, subinvestiție și dependență externă. Nu orice lipsă de capital justifică intervenția publică. Intervenția este justificată când apare cel puțin una dintre următoarele situații: bun public, externalitate strategică, infrastructură de rețea, activ comun care depășește puterea unei firme individuale, eșec de coordonare între actori sau nevoie de apărare a unei funcții naționale esențiale.

- în infrastructuri de rețea: transport, energie, apă, digital, logistică, unde investiția publică creează platforma pe care investește apoi economia privată;
- în active comune: frig, depozitare, platforme de procesare, laboratoare, testare, branding teritorial, acolo unde mai multe firme depind de aceeași bază materială;
- în verigi strategice: cercetare aplicată, transfer tehnologic, securitate alimentară, echipamente critice, unde întârzierea costă mai mult decât intervenția;
- în patrimoniul public subutilizat, atunci când reorganizarea și investiția pot crea flux economic, nu doar venit contabil punctual.

6.5.2. Cât investește statul

Întrebarea corectă nu este «cât mai mult?», ci «cât este necesar pentru a face bancabil și executabil proiectul fără a sufoca spațiul fiscal și fără a substitui nejustificat capitalul privat?». Regula sănătoasă este minimul necesar pentru declanșarea sau accelerarea verigii strategice, nu maximul politic posibil. Dimensiunea investiției publice trebuie să depindă de maturitatea verigii.

Tip de verigă	Rolul statului	Instrument dominant	Regulă de intensitate
Infrastructură de rețea	investitor principal sau co-investitor	buget, fonduri UE, obligațiuni, parteneriat public-privat selectiv	ridicată, dar strict evaluată și etapizată
Active comune productive	co-investitor și garant	finanțări nerambursabile limitate, garanții, fond mutual, credit lung	medie; statul nu trebuie să dețină tot
IMM și furnizori	mobilizator și reducător de risc	microcredit, garanții, factoring, leasing	scăzută-medie; prioritate pentru efectul multiplicator

Tip de verigă	Rolul statului	Instrument dominant	Regulă de intensitate
Inovare și extindere la scară	reducerea riscului și formarea de piață	voucher de inovare, finanțări nerambursabile competitive, capital de participație, achiziții publice inovative	selectivă, legată de rezultate și piață

6.5.3. De ce investește statul

Statul investește pentru a construi capacitate, nu pentru a înlocui piața; pentru a crea cerere disciplinată, nu pentru a distribui favoruri; pentru a reduce costuri structurale, nu pentru a cosmetiza indicatori. În termenii acestui model economic, investiția publică trebuie să urmărească cinci efecte: productivitate, complexitate economică, furnizori locali, reziliență teritorială și bază fiscală lărgită. Dacă un proiect nu poate arăta prin ce mecanism produce cel puțin una dintre aceste cinci mutări, el nu trebuie tratat ca prioritate strategică.

6.5.4. Cum prioritizează statul

Prioritizarea bună separă nevoia reală de presiunea conjuncturală. Ea începe cu modelul economic și coboară către proiecte prin filtre succesive. Nu pornește de la lista solicitărilor, ci de la verigile fără de care modelul nu poate funcționa.

- mai întâi se prioritizează lanțurile de valoare și verigile critice, nu proiectele individuale;
- apoi se prioritizează geografia: regiuni, coridoare economice, noduri-ancoră și active comune;
- abia apoi se aleg instrumentele: buget, garanții, parteneriate public-private, microcredit, leasing, achiziții publice, capital de participație;
- la final, proiectul intră doar dacă trece simultan testul economic, teritorial, bugetar, juridic și de execuție.

Acest regim de prioritarizare trebuie să fie public și repetabil. Fără criterii explicite, administrația cade inevitabil în arbitrar, captură sau distribuție defensivă.

6.5.5. Cum valorifică statul patrimoniul public prin investiții

Patrimoniul public nu trebuie tratat nici ca inventar inert, nici ca rezervă de vânzare disperată. El trebuie tratat ca portofoliu strategic. O parte din patrimoniu trebuie conservată ca infrastructură esențială. O parte trebuie modernizată pentru uz public direct. O parte poate fi activată economic prin concesiune, închiriere, reconversie funcțională sau dezvoltare în parteneriat. Cheia este diferențierea.

Categorie de patrimoniu	Exemplu	Regim recomandat	Scop
Strategic-necomercial	rețele critice, sedii operaționale, active de securitate	păstrare și modernizare	capacitate publică și suveranitate funcțională
Subutilizat dar util economic	terenuri, hale, clădiri tehnice, platforme	reconversie și activare	parcuri productive, incubare, servicii comune
Generatoare de flux comercial	spații logistice, piețe, porturi, zone industriale	concesiune / lease / operator privat	creștere de trafic, servicii, venit și investiție
Nerentabil, necritic	active fără funcție publică și fără potențial strategic	dezafectare sau valorificare ordonată	curățarea portofoliului și capital pentru active utile

În practică, valorificarea bună a patrimoniului public cere patru pași: inventar credibil, clasificare funcțională, plan de activare și vehicul de implementare. Fără inventar și clasificare, patrimoniul rămâne pradă improvizăției. Fără vehicul de implementare, rămâne pradă birocrăției.

6.5.6. Cum organizează și cum folosește parteneriatul public-privat

Parteneriatul public-privat nu este o soluție universală și nici un substitut pentru buget. El este util doar acolo unde există proiect de scară suficientă, flux de venit sau plată publică credibilă, risc clar transferabil, contract

bine pregătit și capacitate administrativă de monitorizare. Ghidul EPEC al BEI tratează parteneriatul public-privat ca un proces complet, nu ca formă juridică magică, iar evaluarea raportului dintre cost, calitate și utilitate publică trebuie să compare costurile și riscurile pe întreg ciclul de viață cu alternativa de achiziție tradițională. De asemenea, ghidul subliniază centralitatea alocării riscurilor și avertizează împotriva folosirii parteneriatului public-privat doar pentru tratament contabil favorabil. (Repere: ghidul EPEC pentru parteneriate public-private; raportul dintre cost, calitate și utilitate publică; alocarea riscurilor.)

- parteneriatul public-privat este potrivit pentru active lungi, complexe, cu cost mare de operare și întreținere pe termen lung, unde integrarea proiectare–construcție–operare aduce eficiențe reale;
- parteneriatul public-privat este nepotrivit pentru proiecte mici, pentru active fără flux previzibil, pentru investiții unde riscul nu poate fi transferat credibil și pentru administrații care nu pot gestiona contracte lungi;
- parteneriatul public-privat bun pornește din test de bancabilitate, raport echilibrat între cost, calitate și utilitate publică și alocare riguroasă a riscurilor, nu din dorința de a muta proiectul în afara bugetului curent;
- procedurile de dialog competitiv sau de procedură competitivă cu negociere sunt adesea mai potrivite pentru parteneriate public-private, tocmai pentru a potrivi cerințele publice cu ceea ce piața poate livra.

6.5.7. Achizițiile publice: statul, client inteligent

Achizițiile publice reprezintă în UE circa 14% din PIB și peste 1,9 trilioane euro anual, ceea ce le transformă într-un instrument economic major, nu într-o simplă funcție administrativă. Comisia Europeană tratează explicit achizițiile publice ca pârghie pentru competitivitate, inovare și acces mai bun al IMM-urilor la piață, iar cadrul din Directiva 2014/24/UE oferă instrumente concrete pentru asta. (Comisia Europeană; Directiva 2014/24/UE.)

În termenii acestui model, achiziția publică inteligentă are cinci funcții:

- creează cerere stabilă pentru produse și servicii utile modelului economic;
- ridică standardele de calitate, trasabilitate și performanță;
- deschide piața pentru IMM-uri și furnizori locali capabili, fără a încălca regulile concurențiale;
- stimulează inovarea și cumpărarea de soluții, nu doar de produse standard;
- transformă statul din plătitor pasiv în formator de piață.

6.5.8. Furnizorii pentru achiziții publice și modelele UE de bună practică

Accesul IMM-urilor la achizițiile publice nu se obține prin discurs, ci prin proiectare procedurală. Directiva 2014/24/UE și documentele Comisiei oferă câteva reguli utile pentru deschiderea pieței.

- împărțirea contractelor în loturi: Directiva 2014/24/UE obligă autoritatea să justifice de ce nu împarte în loturi, tocmai pentru a facilita accesul IMM-urilor;
- cerințe de capacitate proporționale: regula europeană limitează, ca principiu, cifra de afaceri minimă cerută la maximum de două ori valoarea estimată a contractului, exceptând cazurile justificate;
- profesionalizarea cumpărătorului public: ProcurCompEU tratează achiziția publică drept funcție strategică și oferă un cadru de 30 de competențe pentru cumpărător public profesionist;
- achiziția de inovare: Comisia subliniază că achizițiile publice de inovare pot crea piețe noi și pot sprijini accesul IMM-urilor la clienți publici;
- gestionarea contractului și evaluare după atribuire: succesul nu stă doar în atribuire, ci și în executarea contractului, plata la timp și stabilitatea relației furnizor–autoritate.

Pentru România, buna practică nu trebuie copiată mecanic ca etichetă administrativă. Ea trebuie tradusă în câteva obligații simple pentru autoritatea contractantă: lotizare justificată, cerințe proporționale, criterii clare, calendar realist, plată disciplinată, angajamente de cumpărare anticipată acolo unde este cazul, evaluare a performanței și sprijin post-contractual pentru furnizorii buni.

6.6. Capacitatea administrativă reală: autorizare, control preventiv, conformare și audit

Un stat strategic poate avea model bun, instrumente bune și buget coerent. Dacă însă autorizarea, controlul și monitorizarea rămân punitive, opace și lente, modelul moare în administrație. Din acest motiv, capacitatea administrativă reală trebuie tratată ca infrastructură de dezvoltare. Acolo intră autorizarea, avizarea, verificarea prealabile, controlul pe risc, sprijinul pentru conformare, auditul și corecția de traseu.

6.6.1. Ce înseamnă control preventiv

Controlul preventiv nu înseamnă toleranță față de fraudă sau neconformare gravă. Înseamnă schimbarea ordinii acțiunii administrative. Mai întâi clarifici regulile, previi eroarea, verifici riscul, sprijini conformarea și dai timp rezonabil de remediere. Abia după aceea escaladezi către sancțiune, suspendare sau închidere. OECD recomandă explicit selectivitate, abordare bazată pe risc și proporționalitate în inspecții și control, precum și promovarea conformării prin transparență și sprijin.

În noua administrație productivă, instrumentele digitale și inteligența artificială trebuie folosite pentru pre-validarea documentațiilor, scorarea de risc, prioritizarea controalelor, detectarea blocajelor și avertizarea timpurie. Statul nu devine mai puțin exigent când folosește inteligență artificială; devine mai rapid, mai proporțional și mai inteligent în aplicarea regulilor.

- controlează acolo unde riscul real este mare, nu doar unde este mai ușor de amendat;
- prioritizează prevenirea și remedierea pentru erorile neintenționate și neconformarea redusă;
- escaladează ferm și rapid când apar fraudă, risc sanitar, risc de mediu major sau pericol pentru siguranță;
- separă neglijența corectabilă de conduita abuzivă sau repetitivă.

6.6.2. De la control punitiv la control de conformare

România are nevoie de o mutare culturală: autoritatea de control nu mai este doar organ de pedepsire, ci și arhitect de conformare. Asta nu slăbește statul; îl face mai inteligent. Firmele, cooperativele și proiectele productive trebuie ajutate să intre în legalitate, standard și repetabilitate. Autoritatea care doar închide, amendează și demolează produce frică, cost și informalitate. Autoritatea care controlează, previne și corectează produce conformare mai ieftină și economie mai formală.

De la control punitiv la control de conformare

Scară de intervenție administrativă – proporționalitate, prevenție, corecție



Fig. 6.2 — De la control punitiv la control de conformare

6.6.3. Cum trebuie organizată autorizarea

Autorizarea bună nu înseamnă standarde mai joase. Înseamnă traseu administrativ mai clar. Într-un model de dezvoltare, autorizarea trebuie să fie rapidă, secvențială, digitalizată și ușor de urmărit de către solicitant.

- ghișeu unic real pentru proiectele productive, cu coordonarea avizelor în interiorul statului, nu pe spinarea investitorului;
- checklist public și complet de documente, criterii și termene;
- pre-evaluare tehnică și juridică înainte de depunerea finală, pentru a evita respingerea în orb;
- calendar procedural obligatoriu și trasabil;
- diferențiere după risc: proiectele mici și cu risc redus nu trebuie tratate ca proiectele mari și sensibile.

6.6.4. Auditul și monitorizarea

Monitorizarea nu poate fi redusă la control formal. Ea trebuie să urmărească dacă proiectul finanțat sau autorizat produce efectul structural pentru care a primit regim preferențial. Aici auditul trebuie să fie dublu: audit de conformitate și audit de rezultat. Primul verifică legalitatea și integritatea. Al doilea verifică dacă au apărut verigile promise: furnizori, procesare, capacitate, ocupare productivă, servicii comune, standardizare și bază fiscală.

- auditul de conformitate apără legalitatea;
- auditul de rezultat apără sensul economic al politicii;
- fără ambele, statul poate fi legal și inutil sau activ și vulnerabil.

6.6.5. Formula de sinteză

Statul inteligent nu investește oricum, nu cumpără oricum și nu controlează oricum. Investiția lui este selectivă, achiziția lui este strategică, iar controlul lui este preventiv, proporțional și orientat spre conformare. Exact aici se vede diferența dintre un stat care doar administrează proceduri și un stat care construiește economie.

6.7. Date, indicatori și tablou de bord de execuție

Un model economic fără sistem de date și fără regim de măsurare ajunge inevitabil în una dintre cele două patologii clasice ale administrației românești: raportare abundentă și înțelegere puțină sau, invers, intuiție politică fără instrument de control. Din acest motiv, tabloul de bord de execuție nu este anexă tehnică. Este mecanismul prin care strategia rămâne conectată la realitate.

6.7.1. De ce tabloul de bord este indispensabil

În administrarea de model, nu este suficient să știi cât s-a cheltuit, câte proiecte au intrat în contract sau câte linii de finanțare au fost lansate. Trebuie să știi dacă verigile pe care modelul le declară prioritare chiar apar, se consolidează și rămân funcționale. Tabloul de bord bun nu urmărește doar resurse administrative inițiale. Urmărește conversia resursei în structură economică.

- separă execuția contabilă de transformarea economică;
- permite corecția de traseu înainte ca programul să devină simulacru;
- face comparabile ministerele, instrumentele, regiunile și nodurile-ancoră;
- blochează cultura politică a succesului declarat fără rezultat măsurabil;
- reduce spațiul pentru captură, cosmetizare și raportare decorativă.

6.7.2. Cele patru niveluri de măsurare

Nivel	Ce urmărește	Întrebarea-cheie	Ce NU trebuie confundat cu succesul
Resurse mobilizate	bani, instrumente, costul capitalului, cofinanțare, garanții	cât a intrat și în ce formă?	mărimea bugetului sau a alocării
Rezultate imediate	beneficiari, proiecte, platforme, clustere, active finanțate	ce s-a pus efectiv în mișcare?	numărul de dosare sau de apeluri lansate
Rezultate economice intermediare	firme pregătite ca furnizori, gospodării integrate, contracte recurente, procesare, digitalizare utilă	cine a trecut din fragilitate în productivitate?	simpla supraviețuire administrativă
Impact structural	productivitate, substituție de import, export finit, valoare adăugată, bază fiscală, ocupare productivă	ce s-a schimbat structural în economie?	rotirea banilor fără efect durabil

6.7.3. Tabloul minim de bord al modelului

Tabloul de bord național al modelului trebuie să fie compact, comparabil și permanent. El nu trebuie să fie o colecție de sute de indicatori fără ierarhie, ci un sistem cu trei inele: indicatori strategici, indicatori de execuție și indicatori teritoriali.

- indicatori strategici: productivitate, complexitate economică, procesare internă, conținut local, deficit comercial, capitalizare internă, intensitate cercetare-dezvoltare, ocupare productivă;
- indicatori de execuție: timp de autorizare, timp de contractare, cost pe rezultat, număr de firme pregătite ca furnizori, capacitate de procesare creată, clustere funcționale;
- indicatori teritoriali: noduri-ancoră activate, acces la coridoare, logistică rece, conectivitate, ocupare regională, proiecte care trec de la pilot la extindere la scară.

6.7.4. Reguli de construcție a tabloului de bord

- fiecare indicator trebuie să aibă responsabil clar, sursă clară și frecvență clară;
- indicatorii trebuie să poată fi citiți pe minister, pe motor economic, pe regiune și pe instrument financiar;

- tabloul de bord trebuie să arate deviația față de țintă, nu doar valoarea curentă;
- orice indicator trebuie legat de o decizie posibilă: continuare, accelerare, corecție sau oprire;
- sistemul trebuie să distingă între proiect strategic, proiect util local și proiect cu efect structural slab.

6.7.5. Cine produce, cine validează, cine corectează

Pentru a evita confuzia dintre producătorul datelor și evaluatorul datelor, tabloul de bord trebuie să funcționeze pe trei verigi distincte.

- instituțiile executive produc datele primare: finanțare, autorizare, contractare, implementare;
- o unitate tehnică centrală consolidează și standardizează datele, astfel încât comparația să fie reală;
- nivelul politic și nivelul de audit folosesc datele pentru corecție, nu doar pentru prezentare.

6.7.6. Ce arată un tablou de bord bun și ce arată un tablou de bord slab

Un tablou de bord bun spune rapid ce merge, unde se blochează modelul și ce trebuie schimbat. Un tablou de bord prost produce iluzia controlului printr-un exces de tabele, fără a clarifica relația dintre bani, proiect, verigă și rezultat.

- tabloul de bord bun pune în aceeași imagine sursa banilor, instrumentul, teritoriul și efectul;
- tabloul de bord prost listează sume și proiecte fără lanț economic și fără comparație cu țintele;
- tabloul de bord bun permite oprirea unei măsuri care nu produce rezultat;
- tabloul de bord prost întreține proiecte slabe doar pentru că au intrat deja în execuție.

6.7.7. Formula de sinteză

Datele nu sunt decorul modelului. Sunt sistemul lui nervos. Un stat care nu măsoară bine nu prioritizează bine, nu corectează bine și nu apără bine resursa publică. În această lucrare, tabloul de bord de execuție trebuie tratat ca infrastructură de guvernare, nu ca anexă IT.

Un tablou de bord matur nu este doar un registru de indicatori. Este o platformă de analiză executivă. El trebuie să poată integra date administrative, financiare și teritoriale și să folosească analitică avansată și inteligență artificială pentru a semnaliza deviații, întârzieri, riscuri de captură și zone în care o măsură nu mai produce efectul urmărit.

6.8. Contractul dintre centru și teritoriu

Niciun model economic național nu se execută doar din centru. Dar niciun teritoriu nu se poate organiza coerent dacă centrul nu oferă direcție, criterii și resurse. De aceea, relația dintre nivelul central și teritoriu trebuie scoasă din logica discursului administrativ și pusă în logica unui contract de execuție. Acest contract este una dintre cheile modelului.

Contractul dintre centru și teritoriu

Cum se traduce modelul național în execuție teritorială

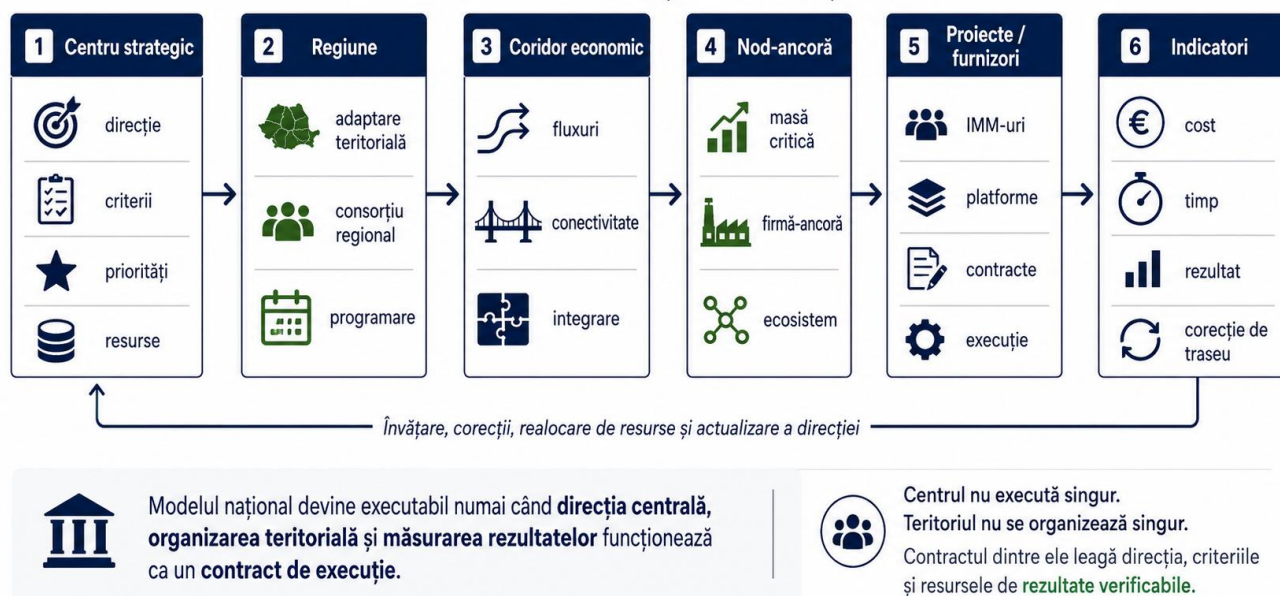


Fig. 6.3 — Contractul dintre centru și teritoriu

6.8.1. De ce este nevoie de un contract

În România, prea multe politici sunt proiectate central și locale în improvizatie. Centrul formulează obiective generale, teritoriul primește sarcini parțiale, iar rezultatul este adesea o combinație de inerție, adaptare informală și execuție fragmentată. Contractul dintre centru și teritoriu trebuie să rupă exact acest cerc.

- centrul nu trebuie să trimită doar bani și reguli; trebuie să trimită și priorități, metodă și indicatori;
- teritoriul nu trebuie să primească doar obligații; trebuie să primească rol economic clar și spațiu de adaptare;
- fără acest contract, modelul rămâne **național în discurs și local în improvizatie**.

6.8.2. Ce conține contractul dintre centru și teritoriu

Componentă	Ce stabilește centrul	Ce livrează teritoriul	Cum se verifică
Prioritate strategică	motoare, verigi, coridoare, noduri-ancoră	proiecte și ecosisteme compatibile cu modelul	alinieră la model și la ținte
Resursă și instrument	buget, garanții, fonduri, criterii de eligibilitate	cofinanțare, proiectare, pachet local de execuție	contractare și ritm de utilizare
Calendar	etape, jaloane, ferestre de decizie	execuție pe ani și pe verigi	respectarea jaloanelor și deviația față de calendar
Indicatori și corecție	tablou de bord comun, metodă de raportare, audit	date reale, obstacole, propuneri de ajustare	evaluare trimestrială și anuală

6.8.3. Regiune, coridor, nod-ancoră: unitatea reală de execuție

Contractul dintre centru și teritoriu nu se poate organiza doar pe granițe administrative. El trebuie citit prin formula deja validată în lucrare: regiune + coridor economic + nod-ancoră. Regiunea oferă baza de resurse și profil economic. Coridorul oferă fluxul. Nodul-ancoră oferă masa critică. Contractul de execuție trebuie să lege aceste trei niveluri.

- regiunea traduce modelul în specializare economică și priorități teritoriale;

- coridorul traduce modelul în logistică, mobilitate și acces la piață;
- nodul-ancoră traduce modelul în proiecte, firme, clustere, platforme și furnizori.

6.8.4. Ce rol are centrul și ce rol nu are

Centrul nu trebuie să proiecteze totul în locul teritoriului și nici să trateze teritoriul ca simplu beneficiar. Rolul centrului este să selecteze, să garanteze, să filtreze și să coordoneze. Rolul teritoriului este să combine actorii, activele, resursele și proiectele compatibile cu modelul.

- centrul stabilește ordinea, filtrele, resursa și disciplina de rezultat;
- centrul nu trebuie să înlocuiască cunoașterea locală a actorilor, a terenului și a blocajelor;
- teritoriul identifică activele comune, lanțurile locale și verigile care pot fi urcate;
- teritoriul nu trebuie lăsat să se rupă de model prin proiecte decorative sau concurență sterilă între localități.

6.8.5. Ce rol au ADR-urile, județele, orașele și comunele

Contractul dintre centru și teritoriu cere și clarificarea actorilor locali.

- ADR-urile trebuie să devină verigă tehnică de coordonare regională, nu doar interfață procedurală pentru fonduri;
- județele trebuie să joace rol de integrare a infrastructurilor și de articulare a serviciilor comune;
- orașele și municipiile trebuie să acționeze ca piețe, noduri logistice, centre de contractare și servicii;
- comunele și ruralul productiv trebuie tratate ca unități economice potențiale, nu doar ca beneficiari de transfer și utilități minime.

6.8.6. Ce trebuie evitat

- contracte pur formale, fără diferențiere reală între teritorii;
- transferul de responsabilitate fără transfer de competență și instrumente;
- finanțarea tuturor teritoriilor după aceeași formulă, indiferent de profil economic;
- competiția politică între teritorii pentru proiecte fără legătură cu modelul;
- raportarea decorativă a succesului local fără verificarea efectului economic real.

6.8.7. Formula de sinteză

Contractul dintre centru și teritoriu este mecanismul prin care modelul economic devine execuție diferențiată, dar coerentă. Fără acest contract, centrul rămâne abstract, iar teritoriul rămâne fragmentat. Cu el, strategia capătă geografie, răspundere și ritm.

Exemplul coridorului Timișoara–Arad (subcapitolul următor) arată cum funcționează corect contractul dintre centru și teritoriu. Centrul stabilește obiectivul, instrumentele, filtrele și țintele. Teritoriul livrează consorțiul de execuție, pachetul de proiecte, actorii reali și geografia economică a intervenției. Succesul nu este judecat după sumele cheltuite, ci după creșterea numărului de IMM-uri furnizoare integrate în lanțuri stabile, după creșterea conținutului local, după reducerea timpului de autorizare și după apariția unei mase critice de contractare industrială locală.

6.8.8. De la teritoriu gazdă la ecosistem productiv (EXEMPLU)

Coridorul Timișoara–Arad este unul dintre puținele spații economice din România unde poate fi văzut limpede saltul de la simpla localizare industrială la ecosistem productiv regional. Aici există industrie mare, logistică, proximitate de frontieră, infrastructură mai bună decât media națională, tradiție tehnică, resursă universitară și un număr relevant de IMM-uri cu potențial de furnizare. Tocmai de aceea, exemplul este potrivit pentru a ilustra contractul dintre centru și teritoriu.

În logica modelului, centrul nu finanțează Vestul în abstract, nu finanțează industria în abstract și nu finanțează IMM-urile în abstract. El finanțează un ecosistem productiv compus din firme-ancoră, furnizori IMM, servicii industriale avansate, logistică, competențe, instrumente financiare și regim de coordonare. Teritoriul, la rândul său, nu cere bani pentru orice, ci organizează un pachet de execuție capabil să ridice densitatea industrială locală și conținutul local în lanțurile regionale și europene.

Unitatea de execuție

- Regiune: Vest.
- Coridor economic: Timișoara–Arad, cu extensie spre Lugoj și conexiune spre granița de vest.
- Noduri-ancoră: Timișoara, Arad, Lugoj.
- Motor dominant: reindustrializare post-industrială bazată pe furnizori locali, servicii industriale și pregătirea furnizorilor.
- Orizont de execuție: 2028–2033.

Obiectivul contractului

Obiectivul este transformarea coridorului Timișoara–Arad din teritoriu care găzduiește producție industrială într-un ecosistem care produce și multiplică furnizori locali. Mai exact, contractul urmărește creșterea densității industriale locale, lărgirea bazei de IMM-uri integrate în lanțuri stabile, dezvoltarea serviciilor industriale avansate, reducerea importului intermediar evitabil și creșterea conținutului local în producția exportată.

Ce pune centrul pe masă

Instrument	Valoare ilustrativă	Scop
Finanțări nerambursabile competitive	€120 mil.	laboratoare, prototipare, digitalizare industrială, active comune, academii de furnizori
Garanții și contragarantii	€180 mil.	extinderea accesului la credit pentru IMM furnizoare
Credit de investiții	€170 mil.	modernizare, automatizare, testare, extindere de capacitate
Factoring și finanțarea lanțului de aprovizionare	€80 mil.	capital de lucru, fluidizarea furnizării, reducerea blocajelor de lichiditate
Formare duală și reconversie	€50 mil.	competențe tehnice, academii de furnizori, operatori și tehnicieni
Infrastructură logistică funcțională	€50 mil.	noduri logistice de proximitate și micro-noduri de servicii

Valoarea totală a pachetului ilustrativ este de aproximativ €650 milioane pentru șase ani. Centrul nu livrează doar bani. Livrează și condiții. El cere proiecte grupate pe lanțuri de furnizare, nu dosare izolate; cere contracte-cadru între firme-ancoră și IMM-uri; cere tablou de bord regional unic; cere unitate tehnică de coordonare și timp redus de autorizare, certificare și conformare.

Ce livrează teritoriul

- 1 consorțiu regional de coordonare economică.
- 1 academie regională de furnizori.
- 3 centre de testare, certificare și prototipare ușoară.
- 2 noduri logistice industriale de proximitate.

- 1 platformă digitală regională de contractare și trasabilitate între firme.
- 1 program comun Timiș–Arad de formare duală.
- 1 mecanism regional de sprijin post-investiție pentru firme-ancoră și rețele IMM.
- 1 unitate regională de conformare asistată pentru IMM.

Situația de pornire și țintele de etapă

Indicator	Bază 2027	Țintă 2033
IMM-uri potențial furnizoare în teritoriu	1.450	2.100
IMM-uri cu contracte recurente stabile	220	650
IMM-uri certificate la standarde relevante	160	520
IMM-uri cu digitalizare operațională reală	190	700
Timp mediu de autorizare / extindere / conformare	180 zile	90 zile
Valoarea anuală a contractelor locale în lanțurile vizate	€280 mil.	€780 mil.
Pondere conținut local în lanțurile regionale prioritare	18–20%	30–35%
Firme care folosesc factoring / finanțarea lanțului de aprovizionare	sub 80	350
Absolvenți/an integrați în formare duală relevantă	1.200	2.800

Citirea corectă a acestor cifre este simplă. Modelul nu urmărește doar mai multe firme. Urmărește firme mai bancabile, mai certificate, mai conectate contractual și mai capabile să livreze în serie. Succesul nu este măsurat prin numărul de apeluri lansate, ci prin numărul de IMM-uri care trec din statutul de potențial furnizor în statutul de furnizor real, repetabil și integrat.

Cum se măsoară contractul

Nivel	Ce se măsoară	Exemple	Întrebarea-cheie
Resurse mobilizate	resurse și instrumente	finanțări nerambursabile, garanții, credite, factoring, formare	ce a fost mobilizat și cu ce cost?
Rezultate imediate	active și beneficiari	centre create, firme asistate, programe duale, contracte-cadru	ce s-a pus efectiv în mișcare?
Rezultate economice intermediare	integrare economică	IMM-uri certificate, furnizori noi, contracte recurente, digitalizare operațională	cine a trecut din fragilitate în furnizare stabilă?
Impact structural	schimbare structurală	conținut local, valoare adăugată, productivitate, ocupare productivă, bază fiscală	ce s-a schimbat durabil în economie?

Efecte economice ilustrative

- aproximativ 430 IMM-uri integrate suplimentar în lanțuri stabile până în 2033;
- aproximativ 300 de IMM-uri trecute prin procesul complet de pregătire a furnizorilor;
- circa €500 mil./an creștere a contractării locale în lanțurile vizate;
- circa €180 mil./an valoare adăugată regională suplimentară;
- aproximativ 6.000 locuri de muncă directe;
- aproximativ 9.000 locuri de muncă indirecte și induse.

Aceste efecte trebuie citite ca rezultate de ecosistem, nu ca simple rezultate de program. Când crește contractarea locală, nu crește doar cifra de afaceri. Crește și bancabilitatea IMM-urilor, crește stabilitatea ocupării, crește masa salarială productivă, crește baza fiscală și scade dependența de importuri intermediare evitabile.

Cine, face ce

Actor	Rol	Răspundere
Centrul	stabilește obiectivul, verigile prioritare, instrumentele, filtrele și țintele	evită dispersia resurselor și asigură coerența strategică
Teritoriul	identifică firmele-ancoră și furnizorii, organizează pachetul de execuție, rezolvă blocajele locale	livrează transformare măsurabilă și raportare reală
Unitatea regională de coordonare	leagă actorii, urmărește calendarul, produce tabloul de bord regional	preîntâmpină blocajele și cere corecții la timp

Regula de fond este aceasta: centrul nu finanțează simple proiecte locale; finanțează o transformare regională măsurabilă. Teritoriul nu cere bani pentru orice; cere instrumente pentru verigile care schimbă economia. Tocmai aici se vede diferența dintre administrația de program și administrația de model.

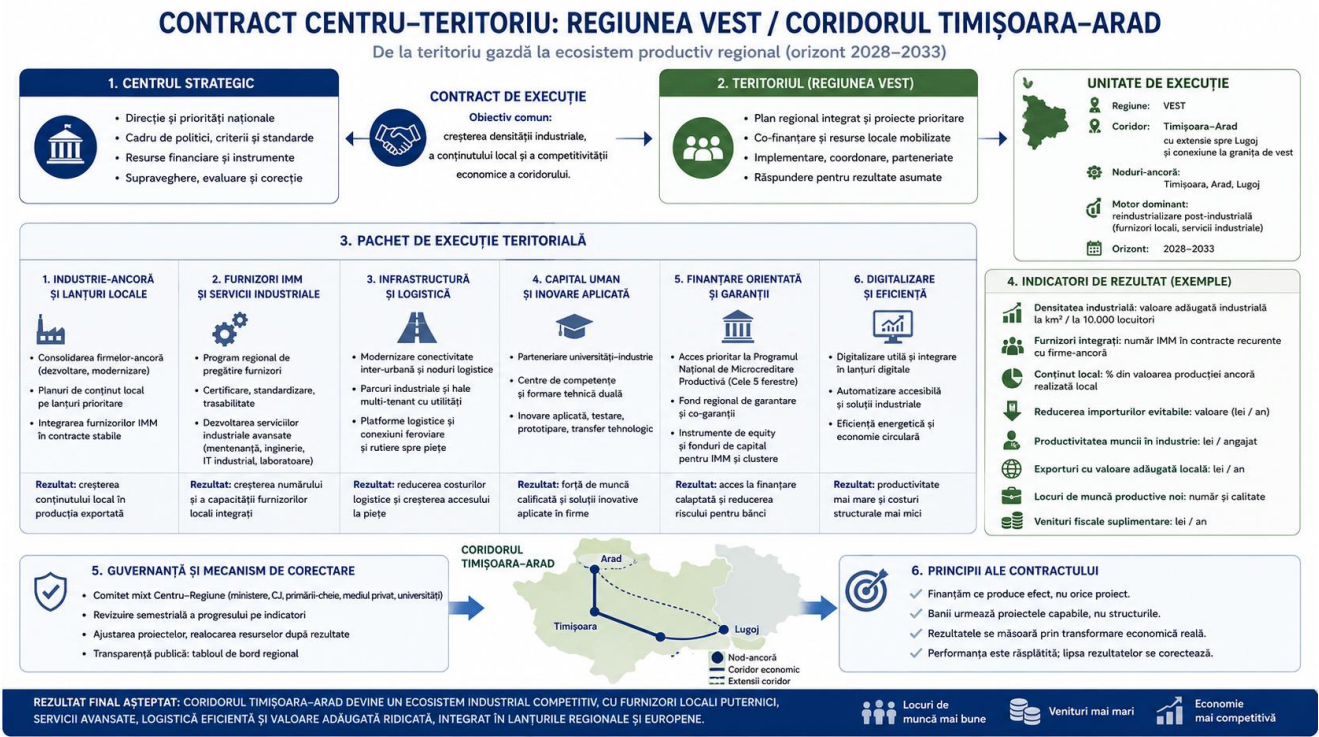


Fig. 6.4 — Contract centru–teritoriu: Regiunea Vest / Coridorul Timișoara–Arad

Coridorul Timișoara–Arad nu trebuie administrat ca teritoriu care găzduiește industrie, ci ca ecosistem care produce furnizori. Altfel spus: nu doar creștere, ci dezvoltare.

6.9. Cum se apără modelul de captură, improvizație și rotația politică

Niciun model economic nu eșuează doar din lipsă de idei. Eșuează adesea din patru cauze mai concrete: este capturat de interese care mută resursa dinspre verigile productive spre rente; este fragmentat de improvizație

administrativă; este golit de sens prin raportare formală; sau este abandonat odată cu schimbarea ciclului politic. Dacă aceste riscuri nu sunt tratate instituțional, modelul rămâne bun pe hârtie și vulnerabil în executare.

6.9.1. Cele patru riscuri sistемice

Risc	Cum apare	Efect	Antidot instituțional
Captura	resurse împinse spre rente, privilegii, proiecte cu utilitate slabă	banii pleacă din model și intră în clientelă	filtre prealabile, transparență, tablou de bord public, controlul conflictelor de interese
Improvizația	măsuri lansate fără evaluarea costurilor, fără calendar și fără responsabil clar	blocaje, întârzieri, programe contradictorii	evaluare obligatorie a costurilor, responsabil unic, evaluare intermediară
Raportarea decorativă	sume și proiecte raportate fără efect structural măsurat	iluzie de succes și persistența eșecului	indicatori de rezultate intermediare și impact, audit orientat pe rezultat
Rotația politică	schimbarea guvernării rupe continuitatea și rescrie arbitrar prioritățile	instabilitate strategică și abandonul proiectelor bune	cadru legal-programatic, contracte multianuale, instituții tehnice stabile

6.9.2. Captura: cum se produce și cum se blochează

Captura nu înseamnă doar corupție vizibilă. Înseamnă și deturnarea lentă a priorităților. Un model este capturat atunci când proiectul util economic pierde în fața proiectului util politic, când regimul strategic este acordat fără criterii, când banii ieftini intră în proiecte decorative sau când achiziția publică favorizează accesul, nu performanța.

- proiectele mari fără conținut local trebuie coborâte din regim strategic, chiar dacă sunt spectaculoase mediatic;
- instrumentele preferențiale trebuie condiționate de filtre clare: productivitate, conținut local, verigă, teritoriu, mediu, rezultat;
- tabloul de bord public trebuie să facă vizibile nu doar sumele, ci și rezultatele și deviațiile;
- achiziția publică trebuie lotizată și profesionalizată pentru a reduce concentrarea abuzivă și cartelarea;
- auditul trebuie să urmărească nu doar legalitatea formală, ci și utilitatea economică și teritorială.

6.9.3. Improvizația administrativă

Improvizația este forma leneșă a guvernării. Ea apare când măsurile sunt lansate sub presiune, fără evaluarea prealabilă a costurilor, fără calendar, fără responsabil și fără verificarea compatibilității dintre ele. În administrația de model, improvizația trebuie tratată ca risc sistemic, nu ca accident.

- nicio măsură nouă nu intră în regim strategic fără evaluarea costurilor, calendar și instituție responsabilă;
- orice intervenție trebuie să treacă filtrul de compatibilitate cu modelul, cu bugetul și cu teritoriul;
- trebuie instituite evaluări intermediare obligatorii, nu doar evaluări finale decorative;
- proiectele care nu ating jalonul de transformare trebuie restructurate sau oprite, nu protejate de inerție.

6.9.4. Rotația politică și continuitatea modelului

Una dintre slăbiciunile cronice ale statului român este discontinuitatea. Fiecare rotație politică tinde să rescrie priorități, să schimbe vocabularul, să mute instituțiile și să abandoneze mecanisme încă nevalidate complet. Un model economic serios trebuie apărut tocmai de această volatilitate.

- modelul trebuie să fie transpus într-un nucleu programatic și legislativ care nu depinde integral de majoritatea de moment;
- contractele de dezvoltare cu teritoriul și proiectele strategice trebuie să aibă orizont multianual și clauze clare de continuare sau de corecție;

- unitățile tehnice de coordonare și tabloul de bord modelului trebuie să aibă stabilitate instituțională și reguli de raportare independente de rotația politică;
- criteriile de intrare și ieșire din regim strategic trebuie să fie publice și relativ stabile, pentru a reduce arbitrariul politic.

6.9.5. Cum se apără modelul de propriile lui excese

Un model economic poate fi deformat nu doar de adversari, ci și de propriile sale entuziasme. De aceea, el trebuie apărat și de patru excese interne: maximalismul, proliferarea de proiecte, extinderea instrumentelor fără capacitate administrativă și tentația de a trata orice prioritate ca fiind absolută.

- modelul trebuie etapizat: pilot, validare, extindere la scară, consolidare;
- fiecare nou instrument trebuie introdus numai dacă există instituție și date pentru a-l gestiona;
- nu toate teritoriile intră în același ritm și nici prin aceleași verigi;
- disciplina modelului înseamnă ierarhie: ce construiești mai întâi și ce lași pentru valul următor.

6.9.6. Formula de apărare

Modelul se apără prin patru straturi simultane: filtre prealabile, tablou de bord public, instituții tehnice stabile și contracte multianuale legate de rezultat. Fără acestea, chiar și o strategie bună poate fi absorbită de clientelă, ruptă de improvizație sau suspendată de schimbarea ciclului politic.

6.10. Formula finală de sinteză

Partea a VI-a încheie întreaga lucrare printr-o idee simplă și decisivă: modelul economic nu se execută singur. El cere un anumit tip de stat, un anumit tip de administrație și o anumită disciplină a deciziei. Fără aceste trei condiții, orice program de guvernare rămâne o listă de intenții. Cu ele, programul poate deveni arhitectură de transformare.

6.10.1. Triada finală

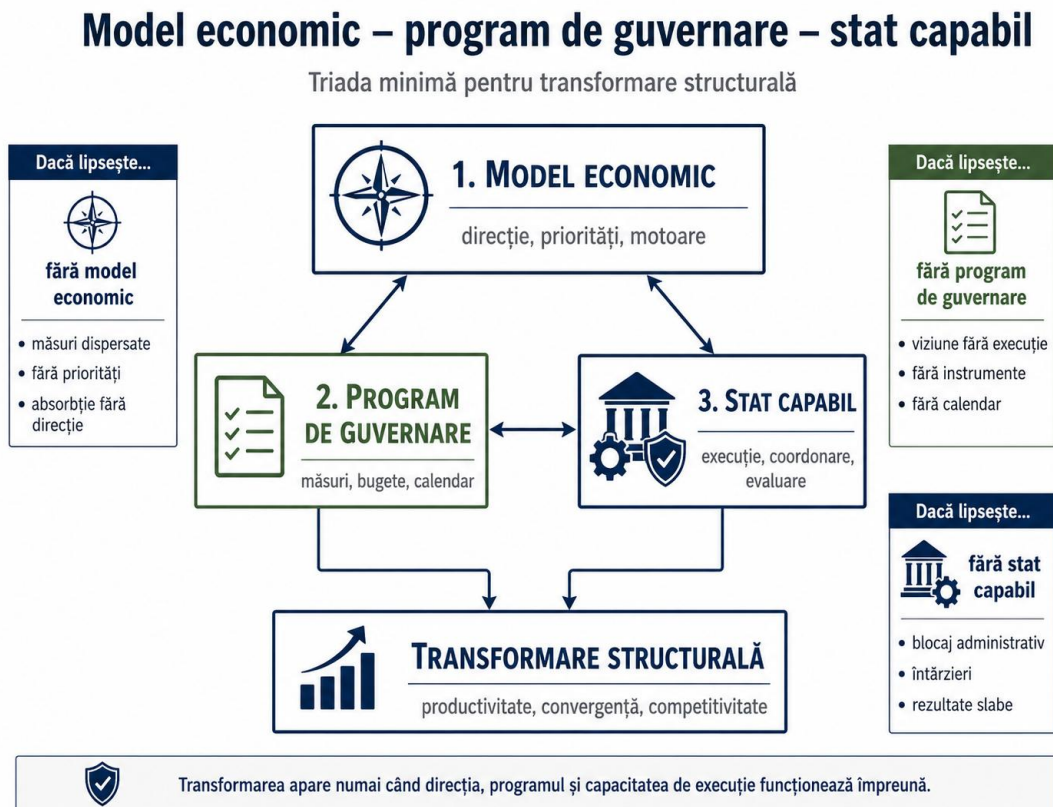


Fig. 6.5 — Model economic – program de guvernare – stat capabil

6.10.2. Ce am construit până aici

Prin această lucrare, modelul a fost construit în șase straturi: diagnosticul limitelor modelului actual, definirea motoarelor reale de creștere, rolul strategic al IMM-ului, arhitectura finanțării dezvoltării, geografia economică a execuției și doctrina statului capabil. Fiecare dintre aceste straturi răspunde la o întrebare diferită, dar toate converg spre aceeași concluzie: România nu are nevoie de mai multă mișcare administrativă, ci de mai multă ordine economică.

6.10.3. Ce fel de stat rezultă din această lucrare

Statul care rezultă din această lucrare nu este nici minimal în sens pasiv, nici maximal în sens birocratic. Este statul selectiv. El nu promite că face tot. Promite că alege, ordonează și execută mai bine.

- investește când investiția creează capacitate, nu doar vizibilitate;
- taie risipa, nu taie la grămadă infrastructura de dezvoltare;
- folosește piața, dar nu se lasă condus orb de inerția pieței;
- lucrează cu teritoriul, nu doar asupra teritoriului;
- măsoară rezultatul, nu doar își apără procedura;
- preferă continuitatea strategică în locul agitației administrative.

6.10.4. Formula interesului economic național în cheie de guvernare

În cheia acestei lucrări, un stat orientat spre interesul economic național și continuitatea instituțională nu este un stat închis, resentimentar sau nostalgic. Este un stat care modernizează cu rădăcini, filtrează deschiderea economică prin criterii de utilitate strategică și apără continuitatea instituțională dincolo de ciclurile politice scurte.

Fără stat capabil, modelul rămâne manuscris. Fără model, programul de guvernare rămâne listă. Fără program executabil, resursa se risipește.

De aici începe diferența dintre o economie administrată conjunctural și o națiune care își organizează conștient dezvoltarea.

Partea a VII-a — De la model economic la program de guvernare

De la model economic la program de guvernare. Ordinea priorităților

7.1. Cum se traduce modelul în program de guvernare

Un program de guvernare fără model economic este o succesiune de măsuri, promisiuni și reacții administrative. Un program de guvernare construit pe un model devine însă arhitectură de transformare. El nu se mulțumește să enumere intenții. El stabilește ordinea, instituțiile, instrumentele, costurile și indicatorii prin care o țară începe să-și schimbe structura economică.

7.1.1. De la viziune la ordine de acțiune

Modelul dă logica. Programul dă ordinea. Statul capabil dă execuția. Aceasta este triada care transformă o viziune economică într-un instrument de guvernare. Dacă una dintre cele trei verigi lipsește, întregul edificiu se slăbește. Fără model, programul rămâne listă. Fără program, modelul rămâne doctrină. Fără stat capabil, programul rămâne calendar fără putere reală.

Prin urmare, traducerea modelului în program de guvernare cere cinci conversii obligatorii.

- Conversia doctrinară: din viziune în priorități obligatorii.
- Conversia instituțională: din principii în responsabili, mecanisme și calendar.
- Conversia bugetară: din intenții în cheltuieli, garanții, instrumente și limite.
- Conversia teritorială: din model național în regiuni, coridoare și noduri-ancoră.
- Conversia de evaluare: din discurs în indicatori, jaloane și corecții de traseu.

7.1.2. Cele trei întrebări obligatorii ale oricărui program serios

Orice program de guvernare derivat din acest model trebuie să răspundă, înainte de orice retorică politică, la trei întrebări simple și dure.

- Ce construiești mai întâi, pentru că fără acel început restul nu poate funcționa?
- Ce instituții trebuie să poată executa, coordona și măsura încă din primul ciclu de guvernare?
- Ce resurse pot fi mobilizate credibil, fără a transforma programul într-o listă de promisiuni imposibil de susținut?

Aceste întrebări separă programul de guvernare de manifestul electoral. Manifestul poate spune ce ar fi de dorit. Programul serios spune ce poate fi început, cu ce instrument, în ce termen și sub ce răspundere.

7.1.3. Programul ca ierarhie, nu ca listă

Boala programelor de guvernare obișnuite este aglomerarea. Totul devine urgent. Totul devine prioritar. Totul intră pe aceeași pagină, în același registru și în aceeași logică a promisiunii. Rezultatul este previzibil: măsurile concurează între ele, resursa se fragmentează, instituțiile se sufocă, iar guvernarea alunecă din nou în improvizație.

Un program bun nu promite tot. Ordonează strict ce merită început mai întâi. Nu tratează toate nevoile ca fiind aproximativ egale. El separă ceea ce este strategic de ceea ce este derivat, ceea ce este urgent de ceea ce este important și ceea ce trebuie început acum de ceea ce trebuie pregătit pentru ciclul următor.

7.1.4. Cele patru componente ale programului rezultat din acest model

Programul rezultat din acest model trebuie construit din patru componente obligatorii. Prima este componenta de priorități: ce se începe, ce se pilotează și ce se pregătește pentru extindere la scară. A doua este componenta instituțională: cine răspunde, prin ce mecanism și cu ce capacitate de execuție. A treia este componenta financiară: ce surse sunt folosite, ce costuri sunt evaluate și ce efect de multiplicare se urmărește. A patra este componenta de control: indicatori, termene, alarme strategice și reguli de corecție.

Fără aceste patru componente, programul rămâne o enumerare politică. Cu ele, devine un instrument de guvernare care poate fi urmărit, verificat și corectat.

Componentă	Ce conține	Ce rol are
Pachet instituțional	coordonare strategică, tablou de bord, filtre, contract centru–teritoriu, disciplină de execuție	crează capacitatea statului de a executa modelul
Pachet economic productiv	motoare de creștere, lanțuri de valoare, pregătirea furnizorilor, clustere, active comune	mută economia din fragilitate în structură productivă
Pachet financiar	microcreditare productivă, garanții, instrumente de dezvoltare, capitalizare internă, folosirea ordonată a surselor UE	transformă modelul în program finanțabil
Pachet teritorial	regiuni, coridoare economice, noduri-ancoră, pachete regionale de execuție	dă modelului geografie și masă critică locală

7.1.5. Rolul programului de guvernare

În cheia acestei lucrări, programul de guvernare nu este un document de imagine. Este forma calendarizată și bugetată a modelului economic. El stabilește cine face, ce face, când face, cu ce resursă și după ce indicator este judecat. Cu alte cuvinte, programul nu mai este textul politic care însoțește guvernarea. Devine principalul ei instrument de disciplină.

De aici rezultă și o regulă de credibilitate. Un program bun trebuie să spună limpede nu doar ce promite, ci și ce nu promite încă. Refuzul de a promite imposibilul nu slăbește programul. Îl întărește.

7.1.6. Formula de sinteză

Programul de guvernare de succes este forma executabilă a modelului economic: ierarhizată, evaluată din punctul de vedere al costurilor, calendarizată, teritorializată și măsurabilă. Abia în această formă modelul încetează să mai fie o construcție intelectuală și devine regim de guvernare.

7.2. Ordinea priorităților: ce începi în primul an și ce lași pentru ciclul următor

Credibilitatea unei guvernări nu începe când promite mult, ci când știe ce începe întâi, ce poate executa și ce refuză să mintă. Din acest motiv, ordinea priorităților este una dintre piesele decisive ale programului de guvernare. Nu toate prioritățile strategice sunt priorități de calendar. Unele trebuie începute imediat. Altele trebuie pilotate, evaluate din punctul de vedere al costurilor, pregătite juridic sau instituționalizate înainte de a fi extinse la scară.

7.2.1. De ce ordinea priorităților decide credibilitatea

Fără ordine, chiar și un model bun se poate transforma într-o aglomerare de inițiative. Cu ordine, chiar și resurse limitate pot produce primele mutări structurale corecte. În primul an nu se culege încă întreaga recoltă a modelului; se pune disciplina fără de care nu va exista recoltă. De aceea, programul trebuie să lucreze pe patru orizonturi distincte: anul 1, ciclul de 4 ani, orizontul 2035 și orizontul 2050.

7.2.2. Ce intră în primul an

Primul an nu trebuie încărcat cu promisiuni finale. El trebuie dedicat deblocării, ordonării și punerii în mișcare a instrumentelor fără de care restul ciclului de guvernare devine neexecutabil.

- Nucleul de coordonare strategică a modelului și tabloul național de bord pentru execuție.
- Filtrul unic pentru proiecte și măsuri strategice: evaluarea costurilor și fezabilității, compatibilitate, calendar, indicator, responsabil.
- Mecanismul contractului dintre centru și teritoriu, cu primele pachete regionale de execuție.
- Programul național de microcreditare internă productivă și regimul de garanții și risc partajat.

- Primele instrumente de pregătire a furnizorilor, factoring — finanțarea facturilor de încasat — și finanțarea lanțului de aprovizionare.
- Autorizare accelerată, control preventiv și conformare asistată pentru proiectele productive.
- Lotizare și profesionalizare în achizițiile publice, astfel încât statul să poată deveni client inteligent.
- Primele consorții universitate–firmă, platforme de testare și programe de absorbție de tehnologie pentru economia reală.
- Program național de validare și atestare a competențelor parțiale, legat de nevoile reale ale coridoarelor economice și ale nodurilor-ancoră.
- Primele soluții de inteligență artificială operațională pentru producție, logistică, conformare, tabloul de bord pentru execuție și potrivirea dintre firme, competențe și finanțare.

7.2.3. Ce intră în ciclul de 4 ani

Ciclul de guvernare de 4 ani este spațiul în care modelul începe să producă primele sale efecte structurale măsurabile. Aici intră pilotarea, instituționalizarea, primele valuri de investiții și primele rețele economice suficient de dense încât să se vadă în productivitate, procesare, furnizare și piață internă.

- Primele valuri regionale de clustere, platforme comune și noduri-ancoră funcționale.
- Primele rețele mature de IMM-uri furnizoare în jurul coridoarelor industriale și agroindustriale.
- Primele pachete teritoriale de procesare internă, logistică rece și piețe de proximitate.
- Primele creșteri măsurabile de conținut local, pregătirea furnizorilor, contractare recurentă și digitalizare utilă.
- Primele corecții reale în direcția reducerii importurilor evitabile și a creșterii valorii adăugate interne.
- Primele stabilizări instituționale: control preventiv, tablou de bord funcțional, audit de rezultat, contracte multianuale.

7.2.4. Ce rămâne pe orizontul 2035

Orizontul 2035 nu este spațiul promisiunii electorale, ci al schimbării de scară. Aici intră densificarea industrială, geografia economică funcțională, adâncirea capitalizării interne, extinderea procesării și consolidarea unei baze largi de IMM-uri productive. Aceste obiective trebuie anunțate ca direcție și disciplină, nu vândute ca rezultat instantaneu.

7.2.5. Ce rămâne pe orizontul 2050

Orizontul 2050 este orizontul maturizării modelului. Aici se proiectează convergența în productivitate și complexitate economică, stabilizarea unei economii naționale coerente, reziliența instituțională și continuitatea strategică dincolo de un singur ciclu politic. Acest orizont nu trebuie folosit propagandistic, ci ca limită superioară de orientare.

7.2.6. Ce nu trebuie promis

Un program de guvernare serios nu promite transformarea totală a ruralului în primul an, reindustrializarea completă în 24 de luni, corecția deplină a deficitului comercial printr-un singur buget sau prosperitate generalizată instantanee. El promite ordine, selecție, instituții, primele mecanisme corecte și primele rezultate verificabile. Această sobrietate nu este slăbiciune. Este forma matură a credibilității politice.

7.2.7. Tabelul ordinii priorităților

CALENDAR AL ORDINII PRIORITĂȚILOR – DE LA BLOCARE LA MATURIZARE

Ordinea corectă produce efecte. Fără ordine, resursele se pierd. Cu ordine, chiar și resurse limitate produc primele mutări structurale.

ORIZONT DE TIMP	100 DE ZILE Deblocare și ordonare	1 AN Punere în mișcare a instrumentelor	4 ANI Primele efecte structurale măsurabile	2035 Schimbare de scară și densificare	2050 Maturizarea modelului și convergență durabilă
DECIZIE PRIORITARĂ	- Nucleu de coordonare strategică - Tablou național de bord - Filtru unic pentru proiecte - Contract centru-teritoriu (primele pachete) - Microcredit productiv și garanții - Autorizare accelerată și control preventiv - Lotizare și profesionalizare în achiziții - Consoții universitate-firmă și testare - Validarea competențelor - Soluții AI operaționale pentru execuție	- Instituționalizarea instrumentelor - Primele valori de finanțare orientată - Pornirea rețelilor de furnizori - Platforme și noduri-ancoră în funcțiune - Primele proiecte de procesare și logistică - Tablou de bord funcțional - Audit de rezultat și corecții rapide	- Densificarea rețelilor industriale și agroindustriale - Creșterea conținutului local - Digitalizare utilă pe scară - Contractare recurentă și lanțuri stabile - Reducerea importurilor evitabile - Creșterea valorii adăugate interne - Stabilizări instituționale consolidate	- Geografie economică funcțională (populație-resurse-infrastructură) - Rețele naționale de clustere și platforme integrate - Procesare profundă și bioproducte - Capitalizare internă avansată - Economie inovativă și verde - Export cu valoare adăugată mare - Productivitate și complexitate la nivel european	- Convergență cu economiile avansate în productivitate - Economie cu structură complexă și reziliență - Instituții stabile și competente - Inovație, educație și competențe de top - Stat capabil, predictibil și eficient - Bunăstare sustenabilă și coeziune socială
INSTITUȚIE RESPONSABILĂ	- Guvern / Căminar Premier - Departament Strategie și Coordonare - Autoritatea de Management a Modelului - Ministere cheie (Finanțe, Economie, Transporturi, Agricultură, Muncă, Educație, Digitalizare, Energie) - Agenții și instituții de control - Autorități regionale și locale	- Banca de Dezvoltare și Fonduri de Garantare - Ministere de linie și agenții de execuție - Autorități regionale (ADR) - Consilii județene și primării-cheie - Universități și institute de cercetare - Asociații profesionale și organizații patronale	- Toate ministerele responsabile de domeniu - Autorități regionale și locale - Banca de Dezvoltare - Agenții de investiții și instituții de control - Parteneri privați și clustere	- Guvern și Parlament (cadru strategic) - Instituții independente de monitorizare - Autorități regionale puternice - Parteneriate public-private mature - Rețele naționale de clustere și platforme	- Stat strategic și instituții stabile - Rețea națională de inovare și transfer tehnologic - Autorități regionale consolidate - Parteneriate internaționale de nivel înalt - Societate și economie competitive și incluzive
INSTRUMENT PRINCIPAL	- Filtru unic de proiecte - Contract centru-teritoriu - Microcredit productiv - Garanții și risc partajat - Autorizare accelerată - Achiziții publice inteligente - Tablou de bord național	- Finanțare orientată pe lanțuri de valoare - Factoring și finanțare a lanțului de aprovizionare - Platforme industriale și agroalimentare - Programe de competențe - Soluții AI pentru monitorizare și potrivire	- Investiții publice și private sincronizate - Rețele de furnizori și clustere - Instrumente de capitalizare internă - Digitalizare extinsă - Scheme verzi și energie locală	- Capitalizare avansată - Fonduri suverane/vehicule de investiții naționale și regionale - Inovație și tehnologii emergente - Rețele logistice și energetice inteligente - Educație și competențe de excelență	- Economie cunoașterii și inovației - Eco-industrie și bioeconomie circulară - Finanțare sustenabilă și piețe de capital developed - Securitate economică și reziliență climatică
INDICATOR CHEIE	- Nucleu operațional activ (da/nu) - Tablou de bord funcțional (da/nu) - Filtru unic operațional (da/nu) - Pachete regionale semnate (nr.) - Instrumente financiare lansate (nr.)	- Firme finanțate (nr.) - Valoarea creditelor productive (lei) - Proiecte aprobate prin filtru (nr.) - Contracte de furnizare (nr. și valoare) - Reducerea timpilor de autorizare (%)	- Creșterea productivității muncii (%) - Conținut local în producție (%) - Importuri evitabile reduse (lei) - Valoare adăugată brută (lei) - Locuri de muncă create (nr.)	- PIB/locuitor (% din media UE) - Complexitatea economică (ECI) - Exporturi cu valoare adăugată mare (%) - Rata de inovare (chelt. CDI/PIB) - Emisii CO₂/PIB (scădere %)	- Convergență PIB/locuitor (% din UE) - Poziționare în complexitatea economică - Pondere exporturi high-tech (%) - Rata sărăciei (%) - Indicele de bunăstare inclusivă

PRINCIPIU: Fiecare decizie are un instrument. Fiecare instrument are un indicator. Fiecare indicator are un responsabil. Fără aceste legături, programul rămâne intenție, nu execuție.

OBIECTIV: Primele mutări corecte în primul an. Scalare inteligentă în 4 ani. Impact structural până în 2035. Maturizare și convergență până în 2050.

Fig. 7.1 — Calendar al ordinii priorităților

7.2.8. Formula de sinteză

Guvernarea serioasă începe prin ordonare, nu prin aglomerare. Ceea ce începi în primul an decide dacă ai doar un program politic sau începutul unei transformări naționale. Un model economic devine credibil nu când promite tot, ci când stabilește limpede ce se face mai întâi, ce se pregătește și ce se construiește în timp.

7.3. Pachetul primelor 100 de zile

Primele 100 de zile trebuie gândite ca pachet de comandă, nu ca pachet de spectacol. În acest interval, o guvernare serioasă nu promite rezultate finale grandioase. Ea livrează ordine, filtre, instituții și prime instrumente credibile. Dacă începutul este aglomerat, contradictoriu sau pur simbolic, întregul program se fisurează. Dacă începutul este ordonat, selectiv și lizibil, modelul capătă prima sa formă de execuție.

7.3.1. Ce trebuie să urmărească primele 100 de zile

- să fixeze centrul strategic al guvernării și regula de coordonare interministerială;
- să introducă filtrul economic, bugetar, teritorial și juridic pentru proiectele și măsurile strategice;
- să diferențieze cheltuiala productivă de cheltuiala inertă și să înceapă revizuirea strategică a bugetului;
- să pună în funcțiune primele instrumente de capitalizare productivă, pregătirea furnizorilor și contract centru-teritoriu;
- să transmită în economie semnalul că statul nu mai finanțează pentru orice, ci pentru model.

7.3.2. Cele opt decizii obligatorii ale debutului de mandat

Debutul de mandat trebuie să producă rapid opt decizii de arhitectură, nu zeci de inițiative dispersate:

- constituirea nucleului strategic de coordonare a modelului economic și a unității strategice de livrare;
- aprobarea filtrului unic pentru măsuri și proiecte strategice: utilitate economică, evaluarea costurilor, compatibilitate europeană, impact teritorial și responsabil instituțional;
- lansarea tabloului național de bord pentru execuție, cu indicatori, jaloane, alarme și raportare publică;

- declanșarea revizuirii strategice a cheltuielii publice, cu separarea cheltuielii productive de cheltuiala inertă;
- pornirea programului de microcreditare internă productivă, garanții și risc partajat;
- stabilirea primelor contracte centru–teritoriu pentru coridoare economice și noduri-ancoră pilot;
- lansarea pachetului de pregătire a furnizorilor, cu certificare, digitalizare operațională, standardizare și acces la contracte;
- aprobarea cadrului pentru validarea rapidă a competențelor parțiale și pentru folosirea inteligenței artificiale operaționale în execuție, conformare și monitorizare.

Decizie	Conținut	Instituție-cheie	Efect urmărit
1. Hotărârea de guvern privind centrul strategic	nucleu permanent de coordonare a modelului, secretariat executiv, calendar interministerial	Prim-ministru / Cancelarie	sfârșitul fragmentării administrative
2. Filtrul unic pentru proiecte strategice	evaluare a costurilor, compatibilitate bugetară, efect structural, criteriu teritorial, responsabil și indicator	Guvern / Finanțe / MIPE / Economie	selecție înainte de cheltuire
3. Revizuirea strategică a cheltuielii publice	separarea risipei și cheltuielii consumptive de infrastructura de dezvoltare și capacitatea administrativă	Ministerul Finanțelor	disciplină fiscală selectivă, nu tăieri de-a valma
4. Lansarea programului de microcreditare internă productivă	ferestre pentru pornire productivă, consolidare, pregătirea furnizorilor, cluster și sezonabilitate	banca de dezvoltare / fonduri de garantare / Guvern	capitalizare rapidă pentru verigile mici și medii
5. Pachetul de garanții și risc partajat	garanții, contragarantii, factoring, finanțarea lanțului de aprovizionare pentru IMM și furnizori	Finanțe / fonduri de garantare / sector bancar	fluidizarea creditului productiv
6. Ordinul de simplificare a autorizării productive	ghișeu unic, pre-validare, termene, control preventiv și conformare asistată	Guvern / autorități de reglementare	intrare mai rapidă în piață și cost de conformare mai mic
7. Pachetul de achiziții publice inteligente	lotizare, criterii proporționale, profesionalizarea cumpărătorului public, acces pentru IMM și furnizori	ANAP / ministere / autorități contractante	stat client inteligent și piață mai accesibilă
8. Primele contracte centru–teritoriu	selectarea a câteva coridoare și noduri-ancoră pilot, cu instrumente și indicatori comuni	Guvern / ADR / teritoriu	trecerea de la program la execuție geografică

7.3.3. Pachetul legislativ și administrativ al primelor 100 de zile

Acest început de mandat cere mai puțină retorică și mai multă disciplină normativă. Pachetul primelor 100 de zile trebuie să fie scurt, dur și ordonat. Nu se justifică o avalanșă de legi fără capacitate de implementare. Se justifică un set limitat de decizii cu efect de arhitectură.

- act normativ privind coordonarea strategică și tabloul de bord al modelului;
- act normativ privind filtrul proiectelor strategice și regimul evaluării înainte de aprobare;
- act normativ privind regimul microcreditării productive, al garanțiilor și al instrumentelor de risc partajat;
- pachet de simplificare pentru autorizare, conformare și control preventiv;
- pachet de achiziții publice orientate pe lotizare, furnizori și gestionarea contractelor;
- mandat pentru primele contracte centru–teritoriu și pentru primele pachete regionale de execuție.

- cadru rapid de validare a competențelor parțiale și de certificare modulară pentru reconversie și intrare mai rapidă în producție;
- standarde minime de interoperabilitate a datelor și de utilizare a inteligenței artificiale operaționale în tablou de bord, autorizare și control preventiv.

PACHETUL PRIMELOR 100 DE ZILE – REGIM DE COMANDĂ, NU LISTĂ DE PROMISIUNI

Ordine. Filtre. Instituții. Instrumente. Prime rezultate verificabile.

1. DECIZIE POLITICĂ	2. ACT NORMATIV	3. INSTITUȚIE RESPONSABILĂ	4. INSTRUMENT	5. INDICATOR DE VERIFICARE
 Ce decidem în primele 100 de zile	 Cum dăm formă legală și regulilor de execuție	 Cine execută și coordonează	 Instrumentul prin care se produce schimbarea	 Cum măsurăm în primele 100 de zile
1 Constituirea centrului strategic de coordonare a modelului	Hotărâre de guvern privind centrul strategic, secretariat executiv și calendar interministerial.	Prim-ministru / Cancelarie / SGG (coordonare interministerială)	Nucleu strategic permanent, unitate de livrare, calendar unic, raportare publică.	- Nucleu funcțional (da/nu) - Calendar și ședințe regulate - Raport public lansat (da/nu)
2 Filtrul unic pentru proiecte strategice	Act normativ privind filtrul proiectelor: utilitate economică, costuri, compatibilitate UE, impact teritorial, responsabil, indicator.	Guvern / Finanțe / MIPE / Economie	Griă de evaluare obligatorie înainte de aprobare și finanțare.	- Filtrul adoptat (da/nu) - Proiecte evaluate conform filtrului (nr.) - Proiecte respinse/reevaluate (nr.)
3 Revizuirea strategică a cheltuielii publice	Act normativ/metodologie de revizuire: separarea cheltuielii productive de cheltuiala inertă.	Ministerul Finanțelor	Metodologie, clasificare cheltuieli, plan de reasignare bugetară.	- Clasificarea cheltuielilor finalizată (da/nu) - Economii/reallocări identificate (lei) - Raport public pe priorități (da/nu)
4 Lansarea programului de microcredite internă productivă	Act normativ pentru programul de microcredite: 5 ferestre, reguli de eligibilitate, guvernanță, monitorizare.	Banca de dezvoltare / Fonduri de garantare / Guvern	Ferestre de finanțare, guvernanță, platformă digitală, manual operațional.	- Program operațional (da/nu) - Linia de finanțare deschisă (lei) - Cereri aprobate (nr.)
5 Pachetul de garanții și risc partajat	Act normativ pentru garanții, contragarantii, factoring, finanțarea lanțului de aprovizionare.	Finanțe / Fonduri de garantare / Sector bancar	Scheme de garanții, risc partajat, instrumente de lichiditate.	- Scheme aprobate (nr.) - Garanții emise (lei) - Volum credit productiv facilitat (lei)
6 Ordinul de simplificare a autorizării productive	Ordin/act normativ: ghiseu unic, pre-validare, termene clare, control preventiv, conformare asistată.	Guvern / Autorități de reglementare	Platformă unică, proceduri simplificate, termene standard, manual de conformare.	- Proceduri simplificate adoptate (da/nu) - Timp mediu autorizare redus (zile) - Număr autorizații emise (nr.)
7 Pachetul de achiziții publice inteligente	Act normativ/metodologie: lotizare, criterii proporționale, profesionalizarea cumpărătorului public, acces pentru IMM și furnizori.	ANAP / Ministere / Autorități contractante	Ghiduri, platformă licitații, scheme de lotizare și evaluare, registre de furnizori.	- Ghid și metodologie adoptate (da/nu) - Contracte lotizate (nr./val. lei) - Pondere IMM/furnizori locali (%)
8 Primele contracte centru-teritoriu	Hotărâre de guvern pentru contractele centru-teritoriu pe coridoare și noduri-ancoră, cu instrumente și indicatori comuni.	Guvern / ADR / Autorități locale și regionale	Contracte teritoriale, planuri de execuție, cofinanțare, tablouri de bord regionale.	- Contracte semnate (nr.) - Valoare mobilizată pe teritoriu (lei) - Indicatori de lansare atinși (nr.)



PRINCIPIU: Primele 100 de zile sunt regim de comandă, nu campanie. Livrăm ordine, filtre, instituții și instrumente. Rezultatele finale vin din execuția disciplinată.



REGULA DE AUR: Nu finanțăm pentru orice. Finanțăm pentru model. Selectăm înainte de cheltuire. Măsurăm după efect, nu după intenție.

Fig. 7.2 — Pachetul primelor 100 de zile

7.3.4. Ce nu trebuie făcut în primele 100 de zile

O guvernare inteligentă nu confundă viteza cu agitația. De aceea, primele 100 de zile trebuie apărute de câteva tentații clasice.

- nu se lansează zeci de programe noi fără mecanism de coordonare;
- nu se rescruie toate instituțiile simultan doar pentru semnal politic;
- nu se intră în logică de tăieri uniforme, care slăbesc chiar capacitatea de execuție;
- nu se promite transformarea totală a economiei înainte de a pune în funcțiune instrumentele de bază;
- nu se substituie pilotarea cu decretarea succesului.

7.3.5. Formula de sinteză

Primele 100 de zile nu trebuie să livreze recoltă finală. Trebuie să livreze direcție, filtre, instrumente și autoritate executivă. Aici începe diferența dintre guvernarea care anunță și guvernarea care construiește.

7.4. Programul pe 4 ani

Dacă primele 100 de zile fixează regimul de pornire, programul pe 4 ani trebuie să producă primele valuri structurale ale modelului. Ciclul de guvernare nu este suficient pentru a închide întreaga transformare proiectată de această lucrare. Este însă suficient pentru a schimba compoziția deciziei publice, pentru a crea primele ecosisteme economice funcționale și pentru a muta țara din regimul improvizăției în regimul construcției.

7.4.1. Cele patru obiective ale ciclului de guvernare

- stabilizarea instituțională a modelului: coordonare, tablou de bord, filtrare, contract centru–teritoriu;
- punerea în mișcare a motoarelor economice și a acceleratorilor lor financiari și teritoriali;
- obținerea primelor rezultate structurale măsurabile în productivitate, furnizare locală, procesare, digitalizare utilă și contractare;
- consolidarea unei guvernări capabile să supraviețuiască tentației de improvizație, captură și rotație politică.

7.4.2. Programul de 4 ani, pe axe

Programul pe 4 ani trebuie organizat pe axe de execuție, nu pe liste sectoriale izolate. Axele propuse sunt:

- axa productivă: clustere agroalimentare, procesare internă, reindustrializare post-industrială și servicii industriale avansate;
- axa financiară: microcreditare productivă, garanții, capital de participație, piață de capital și finanțarea lanțului de aprovizionare;
- axa teritorială: contracte centru–teritoriu, coridoare economice, noduri-ancoră, logistică rece și platforme locale;
- axa tehnologică: cercetare aplicată, transfer tehnologic, platforme de testare, digitalizare operațională și inteligență artificială aplicată proceselor economice;
- axa instituțională: stat capabil, autorizare accelerată, conformare asistată, achiziții publice inteligente, audit de rezultat și corecție de traseu.

Această organizare permite ca fiecare măsură să fie citită simultan prin efectul asupra producției, finanțării, teritoriului, tehnologiei și capacității administrative.

Axă	Anul 1	Anii 2–3	Anul 4
Stat capabil și execuție	coordonare strategică, tablou de bord, filtre, contracte centru–teritoriu	instituționalizare, ritm stabil de execuție, audit de rezultat	evaluare, corecție și stabilizare multianuală
Motorul I	pilotări regionale, logistică rece, procesare, microcredit productiv, piețe de proximitate	extinderea clusterelor și a platformelor comune, creștere de procesare și gospodării integrate	prime rezultate fiscale și comerciale stabile
Motorul II	academii de furnizori, pregătirea furnizorilor, sprijin post-investiție pentru nodurile industriale	rețele IMM–firmă-ancoră, servicii industriale avansate, conținut local mai mare	creșterea masei de contractare locală și densificare industrială
Motorul III	consorții universitate–firmă, platforme de testare, digitalizare utilă, fonduri pentru absorbție de tehnologie	prototipare, firme desprinse din cercetare, extindere la scară și integrare în economia reală	prime platforme mature de transfer tehnologic
Finanțarea dezvoltării	microcreditare productivă, garanții, factoring, prioritizare surse UE	vehicule regionale, fonduri mutuale, capital de risc selectiv	arhitectură financiară mai stabilă și mai puțin dependentă de improvizație
Teritoriu și coridoare	selectarea coridoarelor și a nodurilor-ancoră prioritare	pachete regionale integrate, contractare și proiecte de masă critică	rețele teritoriale funcționale și scalabile

7.4.3. Ce trebuie să se vadă până la finalul ciclului

Un ciclu de guvernare bun nu trebuie judecat după volumul discursului și nici după mărimea nominală a bugetelor. Trebuie judecat după câteva schimbări observabile și verificabile.

- există sau nu un centru strategic real și un tablou de bord funcțional al modelului;

- există sau nu o separare reală între cheltuiala productivă și cheltuiala inertă;
- există sau nu instrumente stabile de microcreditare productivă, garantare și pregătirea furnizorilor;
- există sau nu prime coridoare și noduri-ancoră care produc rezultate regionale măsurabile;
- există sau nu mai multe firme furnizoare, mai multă procesare internă și mai multe contracte recurente;
- există sau nu o guvernare care măsoară rezultate economice intermediare și impact structural, nu doar absorbție și proiecte lansate.

7.4.4. Programul pe 4 ani și raportul cu țintele 2035 / 2050

Programul pe 4 ani nu încheie singur modelul economic. El deschide traseul către 2035 și 2050. De aceea, rezultatele mandatului trebuie citite dublu. Pe de o parte, prin rezultatele directe ale ciclului. Pe de altă parte, prin capacitatea lui de a fixa instituții, verigi și teritorii care fac posibilă schimbarea de scară în etapa următoare. Guvernarea matură nu se laudă doar cu ce a consumat într-un mandat. Se judecă și prin ce a făcut posibil pentru ciclul următor.

7.4.5. Ce nu trebuie confundat cu succesul

- numărul mare de măsuri anunțate;
- numărul mare de programe fără convergență;
- execuția contabilă fără efect structural;
- supraîncărcarea administrativă mascată drept reformă;
- vizibilitatea mediatică a proiectelor care nu schimbă compoziția economiei.

7.4.6. Formula de sinteză

Programul pe 4 ani trebuie să lase în urmă mai mult decât proiecte și raportări. Trebuie să lase instituții funcționale, verigi economice consolidate, teritorii puse în mișcare și prime rezultate structurale clare. Abia atunci se poate spune că modelul a început să guverneze.

7.5. Țintele 2030 / 2035 / 2050 ca disciplină de guvernare

Țintele de orizont nu trebuie tratate ca sloganuri cronologice și nici ca exerciții de cosmetică statistică. Într-un model economic serios, ele au rol disciplinar. Ținta nu este un afiș. Este limita către care se aliniază bugetul, instrumentele, instituțiile, teritoriul și evaluarea. O guvernare fără ținte coerente se consumă în prezentul administrativ. O guvernare cu ținte prost alese cade în propagandă. De aceea, țintele trebuie să fie suficient de ambițioase pentru a ordona acțiunea și suficient de realiste pentru a nu distruge credibilitatea programului.

7.5.1. Rolul țăintelor

- dau direcție și ritm guvernării;
- separă urgența de transformarea structurală;
- fac comparabile ministerele, teritoriile și instrumentele;
- permit corecția de traseu înainte ca eșecul să devină sistemic;
- apără programul de tentația de a declara succes acolo unde există doar mișcare administrativă.

7.5.2. Cum se citesc cele trei orizonturi

Orizontul 2030 trebuie citit ca prag de organizare, instituționalizare și prime rezultate structurale. Orizontul 2035 este pragul de scară la care modelul începe să schimbe vizibil compoziția economiei. Orizontul 2050 este orizontul de maturizare, convergență și continuitate strategică dincolo de un singur ciclu politic.

- 2030: stat executiv, instrumente funcționale, prime ecosisteme productive și corecții măsurabile de structură.
- 2035: extindere de scară, densificare industrială, procesare internă mai adâncă, capitalizare internă mai puternică și geografie economică funcțională.
- 2050: economie organizată, productivitate și complexitate mai ridicate, reziliență instituțională și continuitate a modelului.

7.5.3. Tabloul orientativ al Țintelor

Tabloul orientativ al Țintelor trebuie să fie scurt și sever. El nu trebuie să dubleze indicatorii detaliați din capitolul 3.10, ci să arate cum se transformă acei indicatori în disciplină de guvernare.

Domeniu	2030	2035	2050
Stat și execuție	tablou de bord funcțional, filtru unic, contracte centru-teritoriu, control preventiv	instituții stabilize, coordonare matură, audit de rezultat	continuitate strategică dincolo de ciclurile politice
Motorul I	prime rețele de procesare și logistică, gospodării integrate și piețe de proximitate	schimbare de scară în procesare și integrare rurală	sistem agroalimentar național mai echilibrat și mai rezilient
Motorul II	prime rețele de furnizori și servicii industriale avansate	densificare industrială regională și conținut local mai mare	economie manufacturieră mai sofisticată și mai bine ancorată intern
Motorul III	consorții universitate-firmă, platforme de testare, digitalizare utilă	platforme stabile de transfer tehnologic și extindere la scară	ecosistem matur de inovare aplicată și absorbție tehnologică
Finanțare	microcreditare productivă, garanții, factoring, prioritizare surse	capitalizare internă mai adâncă și arhitectură financiară coerentă	sistem de finanțare orientată stabil și diversificat
Teritoriu	prime coridoare și noduri-ancoră operaționale	rețea funcțională de regiuni și coridoare economice	geografie economică matură și mai puțin polarizată

7.5.4. Ce nu trebuie făcut cu Țintele

- nu trebuie transformate în promisiuni de rezultat instantaneu;
- nu trebuie umflate până când devin neverosimile;
- nu trebuie desprinse de instituțiile și instrumentele care le fac posibile;
- nu trebuie raportate prin indicatori fără legătură cu structura economică reală.

7.5.5. Formula de sinteză

Țintele nu înlocuiesc guvernarea. O disciplinează. În această lucrare, 2030, 2035 și 2050 nu sunt simple borne cronologice. Sunt forme succesive de verificare a seriozității modelului.

7.6. Pactul productiv național: stat, IMM, capital, muncă, teritoriu

Niciun model de transformare nu poate fi executat doar prin decizie administrativă. El cere o coaliție de interes și de disciplină între actorii majori ai economiei naționale. Din acest motiv, finalul lucrării trebuie să formuleze

explicit ideea unui pact productiv național. Nu ca acord festiv și steril, ci ca înțelegere strategică între stat, IMM, capital, muncă și teritoriu.

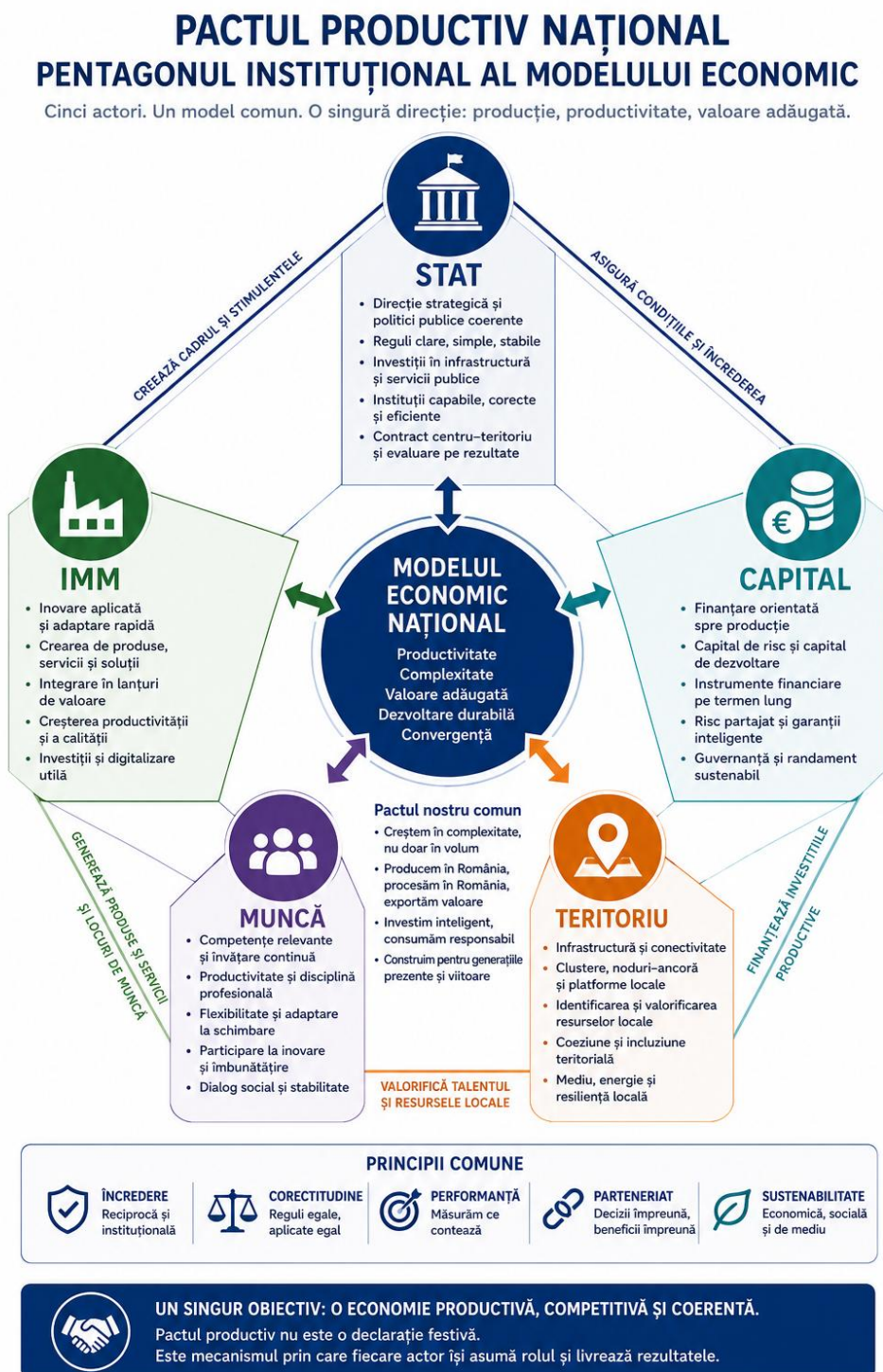


Fig. 7.3 — Pactul productiv național

7.6.1. De ce este necesar un pact

România a funcționat prea multă vreme prin agregarea haotică a intereselor și prin negocierea defensivă a fiecărui buget, program sau excepție. Modelul propus aici cere altceva: o formă de convergență minimă asupra a ceea ce trebuie construit mai întâi și asupra regulilor prin care această construcție se apără de improvizație.

– statul nu poate executa singur modelul fără firme, muncă și teritoriu;

- capitalul nu poate cere doar predictibilitate; trebuie să accepte și criterii de orientare productivă;
- munca nu poate fi tratată doar ca factor de cost; ea trebuie integrată în logica productivității, calificării și demnității productive;
- teritoriul nu poate rămâne simplu beneficiar; trebuie să devină partener executiv al modelului.

7.6.2. Ce conține pactul

Pactul productiv național trebuie să conțină un set scurt de angajamente reciproce:

- statul se angajează să ofere reguli stabile, finanțare orientată, autorizare previzibilă, infrastructură economică și evaluare publică a rezultatelor;
- IMM-urile și firmele productive se angajează să treacă de la supraviețuire la standard, capitalizare, digitalizare, fiscalizare și integrare în lanțuri de valoare;
- capitalul se angajează să urmărească randament, dar și acumulare productivă, transfer de competențe și ancorare în economie;
- munca se angajează într-un pact al calificării, al competențelor verificate și al productivității plătite corect;
- teritoriul se angajează să devină partener de execuție: identifică resurse, noduri, competențe, terenuri, infrastructură și nevoi reale.

Pactul nu este un text festiv. Este un mecanism de convergență între interese care altfel rămân risipite și reactive.

Actor	Angajament	Ce primește în schimb
Statul	ordine, coordonare, priorizare, instrumente, control preventiv, contracte de execuție	mai multă bancabilitate, furnizare, fiscalizare și stabilitate
IMM și firme productive	investiție, standardizare, furnizare, digitalizare utilă, integrare în lanțuri	acces mai bun la finanțare, piață, achiziții și sprijin post-investiție
Capitalul mare și investitorii	conținut local, transfer de competențe, integrare cu furnizori interni	predictibilitate, infrastructură, contractare și parteneriate stabile
Munca și sistemul de formare	calificare, adaptare, disciplină profesională, participare la schimbare	salarii mai bune, mobilitate socială și stabilitate productivă
Teritoriul	pachete locale de execuție, identificare de verigi, active comune, coordonare regională	instrumente, resurse și rol executiv clar în model

7.6.3. Principiul pactului

Pactul productiv național nu suspendă conflictul de interese. Îl ordonează. Nu elimină negocierea. O disciplinează. Nu transformă toți actorii în susținători entuziaști ai aceleiași formule. Îi obligă însă să opereze în cadrul aceleiași priorități naționale: creșterea productivității, densificarea economiei reale și lărgirea structurii economice care rămâne în țară.

7.6.4. Formula de sinteză

Fără un pact productiv, modelul rămâne proiect de guvern. Cu un pact productiv, poate deveni început de orientare națională.

7.7. Ce promiți, ce nu promiți și cum aperi credibilitatea programului

Credibilitatea politică nu se apără prin exuberanță. Se apără prin delimitare. Un program matur spune nu doar ce promite, ci și ce nu promite. Spune ce poate începe, ce poate stabili, ce poate pilota și ce rămâne pe orizont mai lung. Această sobrietate este una dintre marile condiții ale succesului.

7.7.1. Ce promite un program derivat din acest model

- ordine strategică în locul aglomerării administrative;
- instituții și instrumente care încep să funcționeze încă din primul ciclu de guvernare;
- prime rezultate structurale verificabile în finanțare, furnizare, procesare, productivitate și teritoriu;
- disciplină fiscală selectivă, nu tăieri uniforme și demolatoare;
- capitalizare internă, pregătirea furnizorilor, contract centru–teritoriu și stat cumpărător inteligent;
- o guvernare care măsoară rezultate economice intermediare și impact structural, nu doar absorbție și număr de proiecte.

7.7.2. Ce nu promite

- nu promite rezolvarea integrală a tuturor dezechilibrelor într-un singur mandat;
- nu promite transformarea totală a ruralului, a industriei și a cercetării în 12 luni;
- nu promite că fiecare teritoriu va crește simultan în același ritm și prin aceleași instrumente;
- nu promite miracole bugetare fără cost, fără alegere și fără conflict de priorități;
- nu promite că orice proiect vizibil politic va intra automat în regim strategic.

7.7.3. Cum se apără credibilitatea

Credibilitatea programului se apără prin cinci reguli simple.

- promiți doar ceea ce poate fi legat de o instituție, de un instrument și de un calendar;
- diferențiază clar între ceea ce începi, ceea ce pilotezi și ceea ce maturezi în timp;
- raportezi public deviația față de ținte și explici corecția de traseu;
- refuzi tăierile de-a valma și cheltuiala fără filtru în aceeași măsură;
- nu sacrifici modelul pentru efectul mediatic de scurtă durată.

7.7.4. Formula de sinteză

Un program credibil nu spune că va face tot. Spune ce începe sigur, ce poate extinde la scară și ce refuză să mintă.

7.8. Formula finală: România ca economie organizată, nu administrată conjunctural

România nu are nevoie doar de creștere. Are nevoie de ordine economică. Nu are nevoie doar de bani. Are nevoie de selecție a banilor. Nu are nevoie doar de proiecte. Are nevoie de verigi, lanțuri de valoare, teritorii productive și instituții capabile să le lege între ele.

7.8.1. Ce rezultă din întreaga construcție

Din această lucrare rezultă un model care cere șapte mutări simultane: schimbarea criteriului de creștere, re poziționarea IMM-ului, orientarea finanțării, organizarea geografiei economice, reconstruirea statului capabil, disciplinarea programului de guvernare și protejarea continuității strategice.

- de la creștere contabilă la creștere cu productivitate, complexitate și bază internă;
- de la IMM ca agregat statistic la IMM ca infrastructură economică națională;
- de la finanțarea pentru orice la finanțarea pentru model;

- de la teritoriu pasiv la coridoare și noduri-ancoră executabile;
- de la stat distribuitor și reactiv la stat capabil și selectiv;
- de la program de promisiuni la program de ordonare și execuție;
- de la mișcare administrativă la continuitate strategică.

7.8.2. Ce fel de țară propune această lucrare

Această lucrare propune o Românie care nu mai tratează dezvoltarea ca succesiune de cicluri de absorbție, de corecții fiscale nervoase și de proiecte fără memorie. Propune o economie care produce mai mult din interior, procesează mai mult, furnizează mai mult, capitalizează mai mult și se administrează cu mai multă ordine. Nu propune autarhie și nici închidere. Propune deschidere selectivă, piață cu filtru, modernizare cu rădăcini și stat capabil să apere interesul structurii economice naționale.

7.8.3. Formula politică finală

În forma sa cea mai concentrată, sensul întregii construcții poate fi exprimat astfel:

România nu se salvează prin mai multă improvizație, ci prin mai multă ordine economică.

România nu se ridică prin promisiuni egale pentru toți, ci prin priorități corecte și executate coerent.

România nu are nevoie doar de guvernare. Are nevoie de o guvernare care știe ce merită construit mai întâi.

Fără model, programul rămâne listă. Fără program, modelul rămâne manuscris. Fără stat capabil, resursa se risipește. Cu model, program și stat executiv, România poate ieși din administrația conjuncturală și poate intra, în sfârșit, în regimul unei economii organizate.

ANEXE TEHNICE

Anexa tehnică I. Scenarii de lucru pentru 2030, 2035 și 2050

Țintele de orizont capătă consistență numai dacă sunt citite în trei registre: prudent, de bază și ambițios. Această schemă nu slăbește modelul. Îl face mai credibil și chiar mai realizabil.

Scenariu	Logica lui	Condiție de finanțare și execuție	Cum se folosește
Prudent	protejează stabilitatea macro-fiscală și selectează puține verigi, puține teritorii și puține instrumente	re-priorizare bugetară, finanțare nerambursabilă limitată, ritm lent de extindere la scară	este etalonul minim de fezabilitate
De bază	combinație între disciplină fiscală, instrumente financiare și prime valuri de ecosisteme productive	garanții, fonduri de risc partajat, capitalizare internă și utilizare selectivă a surselor UE	este scenariul de guvernare recomandat
Ambițios	acelerează extinderea la scară pe mai multe coridoare și teritorii, cu instituții mai rapide și capital intern mai mobilizat	necesită execuție administrativă superioară, piață de capital mai adâncă și parteneriate mai mature	este scenariul de aspirație controlată

Toate măsurile majore din programul de guvernare trebuie etichetate după acest triptic, astfel încât decizia politică să distingă între ce este obligatoriu, ce este probabil și ce este condiționat de performanța execuției.

Anexa tehnică II. Matrice juridică de compatibilitate europeană

Modelul trebuie apărut nu doar economic și politic, ci și juridic. În interiorul Uniunii Europene, diferența dintre o măsură inteligentă și una blocabilă stă în formulare, concepție și regimul juridic invocat.

Tip de măsură	Regim juridic dominant	Condiții de compatibilitate	Risc de contestare
Achiziții publice orientate pe reziliență, calitate și mediu	directivele UE privind achizițiile publice; costul pe ciclul de viață	criterii proporționale, trasabilitate, timpi de livrare, amprentă de carbon, performanță, nu favorizare națională brută	mediu dacă formularea devine protecționistă
Scheme pentru pregătirea furnizorilor și investiții productive	reguli de ajutor de stat și regulamente de exceptare	obiectiv clar, intensitate permisă, transparență, caracter proporțional și evaluare ex-ante	mediu
Intervenții în agricultură duală și procesare	PAC, dezvoltare rurală, regimul ajutoarelor compatibile	corelare cu regulile PAC, proporționalitate, standarde sanitar-veterinare și de mediu	scăzut-medie, în funcție de instrument
Microcredite, garanții și risc partajat	reguli financiare și de ajutor, plus regimurile europene de garantare	canalizare prin instrumente financiare, risc partajat, eligibilitate clară, control al efectului de levier	scăzut
Discurs despre piața internă și conținut local	TFUE și piața unică	se formulează ca reziliență, near-shoring, scurtare legală a lanțurilor și competitivitate a ofertei interne	ridicat dacă limbajul devine discriminatoriu

- În ediția publică, fiecare măsură din program trebuie marcată: permisă, permisă condiționat, cu risc ridicat sau incompatibilă în forma propusă.
- Expresiile brute de tip «consolidarea ofertei interne competitive» sau «substituția importurilor» se traduc programatic în limbaj defensabil: reziliența lanțurilor, furnizare competitivă internă, scurtarea distanțelor logistice, cost total pe ciclul de viață, termene de livrare și reducerea importurilor evitabile.

Anexa tehnică III. Secvențiere macro-fiscală și mobilizarea capitalului intern

Modelul nu poate fi executat ca și cum spațiul fiscal ar fi nelimitat. Într-un cadru de deficit ridicat și de presiune asupra datoriei publice, finanțarea dezvoltării trebuie secvențiată dur și susținută de capital intern.

- Primul strat de finanțare nu vine din deficit nou, ci din revizuirea strategică a cheltuielii publice: tăierea risipei, coborârea din regim strategic a ajutoarelor inerte și reorientarea cheltuielii către verigi productive.
- Al doilea strat vine din garanții, fonduri de risc partajat, factoring, leasing și fonduri sindicalizate, astfel încât finanțarea nerambursabilă să fie excepția, nu reflexul dominant.
- Al treilea strat este mobilizarea capitalului intern: piață de capital, obligațiuni de dezvoltare, vehicule regionale și, cu filtre prudente, participarea capitalului instituțional intern.
- Pilonul II și celelalte forme de economisire instituțională pot deveni surse de capitalizare productivă numai în condiții de prudență, guvernanta strictă, separare de presiunea politică și instrumente compatibile cu protecția participanților.

Regula de fond este simplă: finanțarea dezvoltării trebuie să maximizeze efectul de levier și să minimizeze tentația de a înlocui disciplina economică prin deficit nou.

Anexa tehnică IV. Acceleratorul demografic, capitalul uman și competențele parțiale

Pregătirea furnizorilor fără pregătirea forței de muncă rămâne incomplet. Modelul trebuie să trateze resursa umană ca accelerator distinct: disponibilitate, calificare, adaptare, retenție și validare rapidă a competențelor utile economiei reale.

- Capitalul demografic nu înseamnă doar populație. Înseamnă oameni efectiv utilizabili în producție, servicii tehnice, logistică, cercetare aplicată și administrație executivă.
- România are nevoie de repatriere profesională selectivă, de politici de retenție și, acolo unde este necesar, de imigrație economică orientată către deficit real de competențe.
- Automatizarea și inteligența artificială operațională nu trebuie tratate doar ca instrumente de eficiență, ci și ca răspuns la deficitul de forță de muncă.
- Se introduce un **sistem național de identificare, validare și atestare a competențelor parțiale**. Dacă o persoană poate demonstra practic, la standard, că execută corect și repetabil o operațiune manuală, tehnică sau intelectuală, această capacitate poate fi validată rapid și completată prin module scurte de teorie, siguranță, conformare și utilizare a echipamentelor.
- Acest regim reduce timpul dintre potențial și productivitate și susține reconversia, munca matură, reintrarea în piață și potrivirea mai rapidă dintre firme, competențe și teritoriu.

Anexa tehnică V. Apă, reziliență climatică și infrastructură hidrologică

Motorul I nu poate fi apărat credibil fără apă, retenție, irigații inteligente și management hidrologic local și regional. În noua economie a hranei, apa nu este doar utilitate. Este infrastructură strategică.

- Clusterul agroalimentar integrat și agro-procesarea trebuie dublate de investiții în retenție de apă, refacearea infrastructurilor utile, managementul local al umidității și soluții adaptate profilului pedologic și climatic al fiecărei regiuni.
- Irigațiile inteligente trebuie tratate ca verigi economice, nu ca simboluri. Se justifică numai acolo unde există cultură, piață, procesare și utilizare eficientă a apei.
- Apa trebuie să intre în filtrul investițiilor utile modelului național la același rang cu energia, logistica și conformarea sanitar-veterinară.

În absența acestei corecții, ruralul productiv și politica agricolă duală rămân vulnerabile climatic și financiar.

Anexa tehnică VI. Pregătirea furnizorilor extinsă, inteligența artificială operațională și unitatea strategică de livrare

Economia europeană reală cere mai mult decât capital și logistică. Cere trasabilitate, date, conformare de mediu și capacitate de coordonare. De aceea, pregătirea furnizorilor trebuie extinsă, iar statul capabil trebuie dotat cu un centru real de livrare strategică.

- Pregătirea furnizorilor se extinde cu o dimensiune de conformare la criterii de mediu, sociale și de guvernare și de auditabilitate de mediu: trasabilitate, standarde, raportare relevantă, eficiență energetică și compatibilitate cu cerințele lanțurilor europene.
- Pentru sectoarele relevante, expunerea la mecanisme precum CBAM — mecanismul de ajustare la frontieră a carbonului — și la standardele verzi europene trebuie tratată preventiv, nu după apariția costului.
- Inteligența artificială operațională devine accelerator transversal: maparea furnizorilor, potrivirea firmă–contract, mentenanță predictivă, control de calitate, optimizare logistică, prognoză de cerere și alertă timpurie pentru tabloul de bord pentru execuție.
- La nivel guvernamental, se recomandă o unitate strategică de livrare, sub centrul de coordonare al Guvernului, cu rol de deblocare, standardizare a datelor, urmărire a jaloanelor și corecție de traseu.
- Această unitate nu dublează ministerele. Le obligă să execute pe aceeași hartă, cu același ritm și cu aceleași semnale de alertă.

Anexa tehnică VII. Primele 10 măsuri, teritoriile pilot și calendarul 2027–2030

Conversia modelului în program de guvernare cere o primă listă scurtă, disciplinată și executabilă. Mai jos este propus un pachet de intrare în regim tehnic.

Primele 10 măsuri

- 1) – nucleu strategic guvernamental și unitate strategică de livrare;
- 2) – filtru unic pentru măsurile și proiectele strategice;
- 3) – revizuirea strategică a cheltuielii publice și separarea cheltuielii productive de cheltuiela inertă;
- 4) – program național de microcredite productive și garanții cu risc partajat;
- 5) – cadru pentru mobilizarea capitalului intern și aprofundarea pieței de capital;
- 6) – sistem de validare și atestare a competențelor parțiale;
- 7) – pachet extins de pregătire a furnizorilor, inclusiv criterii de mediu, sociale și de guvernare și digitalizare operațională;
- 8) – regim de autorizare accelerată, pre-validare și conformare asistată;
- 9) – achiziții publice inteligente bazate pe performanță, cost total pe ciclul de viață și lotizare;
- 10) – primele contracte centru–teritoriu pentru coridoare și noduri-ancoră pilot.

Primele cinci teritorii pilot recomandate

- 1) – Vest: coridorul Timișoara–Arad, pentru pregătirea furnizorilor, servicii industriale și sprijin post-investiție;
- 2) – Centru: Brașov–Sibiu–Alba Iulia, pentru industrie, mobilitate și echipamente;
- 3) – Sud auto-industrial: Pitești–Craiova–Ploiești, pentru furnizori, componente și reindustrializare;
- 4) – Moldova productivă: Iași–Bacău–Roman–Suceava, pentru furnizori, competențe și reconstrucție productivă;
- 5) – Sud–Est agroindustrial: Galați–Brăila–Constanța–Cernavodă, pentru logistică, agro-procesare și energie.

Orizont	Obiectiv	Livrabil	Indicator de control
Primele 100 de zile	arhitectură și filtre	deciziile de pornire, instituțiile, pachetul normativ de bază	există/nu există mecanismul de comandă

Orizont	Obiectiv	Livrabil	Indicator de control
Anul 1	instrumente și pilotare	microcreditare, pre-validare, contracte pilot, tablou de bord minim	măsuri lansate și prime teritorii activate
Anii 2–3	extindere la scară controlată	prime ecosisteme productive și prime rezultate economice intermediare	firme integrate, procesare, contracte recurente
Anul 4	evaluare și consolidare	corecție de traseu, instituții stabilizate, pregătirea etapei următoare	rezultate structurale, nu doar execuție contabilă

Anexa tehnică VIII. Registrul surselor oficiale și protocolul de actualizare

Data închiderii documentare: 28 iulie 2026. Registrul de mai jos acoperă sursele de referință folosite pentru diagnosticele și indicatorii centrali. Datele publicate ulterior acestei date trebuie verificate înaintea unei noi ediții.

Indicatorii statistici descriu situația la anul de referință al sursei. Țintele 2030/2035/2050 și pachetele financiare ilustrative sunt scenarii de politică publică; ele nu trebuie confundate cu prognoze oficiale sau angajamente bugetare.

Surse statistice și de diagnostic

1. OECD (2026), OECD Economic Surveys: Romania 2026. [Acces online](#)
2. OECD (2026), Policies for the Future of Farming and Food in Romania. [Acces online](#)
3. Comisia Europeană (2026), Country Report Romania 2026. [Acces online](#)
4. Eurostat (2026), Farms and farmland in the European Union — statistics; date pentru 2023. [Acces online](#)
5. Eurostat (2026), R&D expenditure; setul de date rd_e_gerdot. [Acces online](#)
6. Comisia Europeană (2025), European Innovation Scoreboard 2025 — Country profile Romania. [Acces online](#)
7. Comisia Europeană (2025), SME Country Fact Sheet: Romania; SME Performance Review. [Acces online](#)
8. Consiliul Uniunii Europene (2025), Decizia de punere în aplicare privind planul de redresare și reziliență amendat al României, ST 14404/25. [Acces online](#)
9. Comisia Europeană (2026), situația PNRR al României: 21,41 mld. euro, din care 13,57 mld. granturi și 7,84 mld. împrumuturi. [Acces online](#)
10. Comisia Europeană, Cohesion Open Data Platform — Romania, 2021–2027. [Acces online](#)
11. Comisia Europeană (2026), At a glance: Romania's CAP Strategic Plan. [Acces online](#)
12. Comisia Europeană, Public Procurement — European Semester thematic factsheet. [Acces online](#)
13. European PPP Expertise Centre (EPEC), Guide to Public-Private Partnerships. [Acces online](#)

Cadrul juridic european de referință

1. Directiva 2014/24/UE privind achizițiile publice. [Text oficial](#)
2. Directiva 2014/25/UE privind achizițiile entităților din sectoarele utilităților. [Text oficial](#)
3. Regulamentul (UE) 2021/523 de instituire a Programului InvestEU. [Text oficial](#)
4. Regulamentul (UE) 2021/2115 privind planurile strategice PAC. [Text oficial](#)
5. Regulamentul (UE) 2023/956 de instituire a mecanismului CBAM. [Text oficial](#)
6. Regulamentul (UE) nr. 651/2014 privind exceptarea pe categorii a ajutoarelor de stat, forma consolidată. [Text oficial](#)

Cadrul juridic complementar utilizat pentru portofoliul de reforme

1. Regulamentul (UE) 2024/1263 privind coordonarea eficientă a politicilor economice și supravegherea bugetară multilaterală. [Text oficial](#)
2. Regulamentul (UE) 2023/2831 privind aplicarea articolelor 107 și 108 din TFUE ajutoarelor de minimis. [Text oficial](#)
3. Cadrul privind ajutoarele de stat pentru Pactul pentru o industrie curată — CISAF, aplicabil 2025–2030. [Text oficial](#)
4. Regulamentul (UE) 2022/2472 privind exceptarea pe categorii a ajutoarelor în sectoarele agricol și forestier și în zonele rurale. [Text oficial](#)

5. Regulamentul (CE) nr. 852/2004 privind igiena produselor alimentare. [Text oficial](#)
 6. Regulamentul (CE) nr. 853/2004 privind normele specifice de igienă pentru alimentele de origine animală. [Text oficial](#)
 7. Regulamentul (UE) 2017/625 privind controalele oficiale. [Text oficial](#)
 8. Regulamentul (UE) 2024/1689 privind inteligența artificială — AI Act. [Text oficial](#)
 9. Directiva (UE) 2022/2555 privind măsuri pentru un nivel comun ridicat de securitate cibernetică — NIS2. [Text oficial](#)
 10. Regulamentul (UE) 2019/452 de stabilire a unui cadru pentru examinarea investițiilor străine directe în Uniune. [Text oficial](#)
 11. Directiva (UE) 2023/2413 privind promovarea energiei din surse regenerabile — RED III. [Text oficial](#)
 12. Regulamentul (UE) 2024/1747 privind îmbunătățirea organizării pieței energiei electrice. [Text oficial](#)
- Actele normative naționale menționate în fișele reformelor trebuie verificate în forma consolidată disponibilă pe Portalul Legislativ al Ministerului Justiției. [Portal Legislativ](#)

Protocol de actualizare

- Fiecare indicator major se verifică în sursa primară la data închiderii noii ediții; se actualizează simultan valoarea, anul de referință și nota de sursă.
- Orice schimbare a pachetului financiar european se propagă în toate tabelele și în textul explicativ, nu doar în registrul de surse.
- Țintele și scenariile se revizuiesc numai după verificarea bazei statistice, evaluarea costurilor, analiza de impact și testarea compatibilității juridice.
- În caz de diferență între o sursă secundară și o instituție emitentă, prevalează sursa oficială primară și forma juridică în vigoare.

Anexa tehnică IX. Portofoliul de reforme necesare și planul de sarcini concrete

Statutul anexei. Portofoliul este propus ca bază de dezbatere publică sub egida Asociației CREDIS FORUM. El traduce modelul economic în reforme și sarcini verificabile, dar nu constituie un program de guvernare adoptat și nu creează, prin el însuși, angajamente bugetare sau drepturi pentru beneficiari.

Regula de lectură. T0 este data mandatului formal de lansare a fiecărei reforme. Termenele sunt standarde propuse de execuție. O reformă trece la finanțare sau implementare numai după patru porți obligatorii: legalitate și compatibilitate UE; evaluarea costurilor și sursa multianuală; capacitate administrativă; indicatori, transparență și control anti-captură.

IX.1. Arhitectura portofoliului și ordinea de activare

Pachet	Domeniu	Reforme	Rezultat urmărit	Fereastră
P1	Stat capabil, legislație și execuție	R1–R5	Coordonare, evaluare, buget multianual, autorizare și achiziții strategice.	0–12 luni
P2	Capitalizare internă și IMM-furnizor	R6–R9	Finanțare promoțională, furnizori competitivi, capital de creștere și fiscalitate productivă.	0–24 luni
P3	Agricultură duală și procesare	R10–R13	Lege-umbrelă, autorizare proporțională, infrastructură de procesare și cooperare voluntară.	0–24 luni
P4	Reindustrializare, cercetare și digitalizare	R14–R18	Pacte teritoriale, transfer tehnologic, co-inovare, testare și adopție digitală sigură.	6–48 luni
P5	Energie, infrastructură și teritoriu	R19–R20	Energie predictibilă pentru producție și coridoare logistice legate de fluxurile economice.	0–48+ luni
P6	Competențe, integrare externă, securitate și evaluare	R21–R24	Competențe, export, reziliență economică și mecanism permanent de evaluare și corecție.	0–48 luni

Valul I (0–12 luni). R1–R7, R10–R11, R15–R16, R19 și R24: capacitatea de guvernare, finanțarea, autorizarea, accesul IMM, agricultura duală, transferul tehnologic, energia și evaluarea.

Valul II (luna 6–24). R8–R9, R12–R14, R17–R18 și R20–R23: capital de creștere, fiscalitate productivă, clustere, teritorii, infrastructuri de conformare, digital, logistică, competențe, export și securitate economică.

Scalarea în anii 2–4 și după 2030 nu este automată. Continuarea fiecărui instrument depinde de evaluarea independentă, de spațiul fiscal și de rezultatele publicate. R24 se adoptă împreună cu R2, chiar dacă este prezentată la finalul portofoliului pentru a închide logic sistemul de control.

P1. Stat capabil, legislație și execuție

R1. Centrul Guvernamental pentru Model Economic și Unitatea de Livrare

Obiectiv. Trecerea de la coordonare ministerială fragmentată la administrarea de model pe lanțuri de valoare, teritorii și rezultate. Centru restrâns la nivelul prim-ministrului; portofoliu unic; unități temporare de livrare pentru lanțuri prioritare; mecanism de escaladare a blocajelor; raport trimestrial.

Vehicul, coordonare și prioritate. HG de organizare + modificări punctuale în Codul administrativ; modelul strategic poate fi aprobat prin HG sau hotărâre parlamentară, fără a transforma viziunea într-o lege declarativă. Responsabili: Prim-ministru/SGG, Ministerul Finanțelor, ministerele economice. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependențe: fără dependență prealabilă; condiționează întregul portofoliu.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE. Reper funcțional: Territoires d'Industrie; delivery units; logica documentului D1. Orizont și indicatori: 100 zile—1 an proiecte deblocate; timp de decizie; pondere reforme cu responsabil și KPI; raport public.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de încheiere
R1.T1	Elaborează și adoptă actul de organizare al centrului și al Unității de Livrare, cu mandat, drepturi de decizie și limite anti-dublare.	Prim-ministru / SGG	T0+30 zile	HG publicată; competențele, escaladarea și răspunderea sunt explicit definite.
R1.T2	Construiește registrul unic al reformelor, schemelor, proiectelor strategice, responsabililor, bugetelor și blocajelor.	SGG	T0+60 zile	Registru funcțional; toate inițiativele prioritare au proprietar, jalon și sursă.
R1.T3	Selectează transparent 8–10 lanțuri de valoare și teritorii-pilot, folosind criterii publice de impact și capacitate.	SGG + ministere	T0+100 zile	Lista și fișele de selecție sunt publicate, inclusiv opțiunile respinse.
R1.T4	Constituie unități temporare de livrare pentru priorități și introduce termene standard de soluționare a blocajelor.	SGG	T0+120 zile	Unități operaționale; minimum 90% dintre blocaje au decizie sau escaladare în termen.
R1.T5	Publică trimestrial tabloul de progres și organizează o evaluare independentă anuală a capacității de livrare.	SGG + R24	Trimestrial	Raport public cu întârzieri, cauze, remedii și decizii asumate nominal.

Poartă de trecere pentru R1: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R2. Legea planificării strategice, a evaluării politicilor și a performanței publice

Obiectiv. Introducerea unui ciclu obligatoriu problemă–opțiuni–impact–implementare–evaluare–revizuire. Fișă standard de politică; evaluare ex ante, intermediară și ex post; registru public; clauze de revizuire; audit al stocului legislativ; reguli pentru strategiile naționale.

Vehicul, coordonare și prioritate. Lege nouă sau capitol distinct în Legea nr. 24/2000, corelat cu Legea nr. 52/2003 și regulile SGG. Responsabili: SGG, Ministerul Justiției, Ministerul Finanțelor, Parlament. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependente: R1 pentru coordonare; se corelează obligatoriu cu R24.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE. Reper funcțional: Comisia Europeană — Better Regulation; evaluările COMET. Orizont și indicatori: 1 an % acte cu impact complet; % politici evaluate; recomandări implementate; reducerea derogărilor.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R2.T1	Auditează regulile existente de planificare, fundamentare, consultare și evaluare, inclusiv derogările folosite în ultimii trei ani.	SGG + MJ	T0+60 zile	Raport de lacune și propuneri de abrogare, consolidare sau standardizare.
R2.T2	Aprobă fișa unică de politică publică și metodologiile pentru evaluarea ex ante, intermediară și ex post.	SGG + MF	T0+100 zile	Metodologii publice, testate pe cel puțin trei politici cu profil diferit.
R2.T3	Redactează proiectul de lege și modificările corelate la Legea nr. 24/2000 și Legea nr. 52/2003.	SGG + MJ	T0+180 zile	Proiect în transparență, cu tabel de concordanță și evaluarea costurilor administrative.
R2.T4	Dezvoltă registrul public al strategiilor, politicilor, indicatorilor, evaluărilor și clauzelor de revizuire.	SGG + ADR	T0+9 luni	Registru online; minimum 90% din politicile noi sunt înregistrate înainte de adoptare.
R2.T5	Rulează un pilot pe zece politici și publică prima evaluare ex post împreună cu decizia de continuare, corecție sau oprire.	SGG + evaluatori	T0+12 luni	Zece dosare complete; recomandările și răspunsul autorității sunt publice.

Poartă de trecere pentru R2: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R3. Buget multianual al transformării și spending reviews obligatorii

Obiectiv. Legarea priorităților modelului de cadrul fiscal-structural, buget, investiții și rezultate. Plafoane multianuale pe misiuni; revizuirii tematice ale cheltuielilor; evidența garanțiilor și riscurilor; rezervă de reformă; oprirea programelor fără efect.

Vehicul, coordonare și prioritate. Modificări în Legea nr. 500/2002 și Legea nr. 69/2010; norme MF; integrare în strategia fiscal-bugetară. Responsabili: Ministerul Finanțelor, SGG, ordonatori principali, Consiliul Fiscal. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependente: R2 și R24.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE. Reper funcțional: Planificarea pe termen mediu și evaluarea programelor în statele UE. Orizont și indicatori: 1 an, aplicare etapizată cheltuieli reorientate; programe închise/fuzionate; investiții cu analiză completă; deviații de la plafoane.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R3.T1	Inventariază programele bugetare, investițiile, garanțiile și facilitățile fiscale legate de cele 12 piloni ai modelului.	MF	T0+90 zile	Bază unică de referință cu cost, beneficiar, obiectiv, rezultat și suprapuneri.
R3.T2	Definește clasificarea bugetară pe misiuni și plafoanele multianuale pentru reformele prioritare.	MF + SGG	T0+180 zile	Metodologie aprobată și aplicată proiectului următor de buget.
R3.T3	Instituie calendarul anual al revizuirilor tematice ale cheltuielilor și regulile pentru oprirea programelor fără efect.	MF	T0+6 luni	Calendar pe trei ani; minimum două revizuirii tematice finalizate anual.
R3.T4	Publică registrul garanțiilor, obligațiilor contingente și riscurilor fiscale ale instrumentelor de dezvoltare.	MF	T0+9 luni	Registru consolidat, actualizat trimestrial și inclus în documentele bugetare.
R3.T5	Leagă alocările și rezerva de reformă de jaloane verificabile și de deciziile rezultate din evaluări.	MF + SGG	T0+12 luni	Nicio majorare de program fără rezultat intermediar și justificare publică.

Poartă de trecere pentru R3: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R4. Ghișeul economic unic și autorizarea integrată bazată pe risc

Obiectiv. Reducerea timpului și impredictibilității pentru investiții fără diminuarea standardelor de mediu, sănătate și siguranță. Dosar unic digital; principiu once-only; termene și responsabil de caz; trasee standard; autorizare diferențiată pe risc; interoperabilitate; monitorizarea timpilor.

Vehicul, coordonare și prioritate. Lege-cadru de simplificare + modificări sectoriale în urbanism, mediu, sanitar-veterinar, energie și autorizări economice. Responsabili: SGG/ADR, ministere de linie, autorități locale. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependente: R1 și R2.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: Ghișee unice și project managers teritoriali. Orizont și indicatori: 100 zile pentru inventar; 18 luni pentru platformă timp median autorizare; număr documente reutilizate; predictibilitate; litigii.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R4.T1	Inventariază autorizațiile economice și documentele solicitate repetitiv de administrația centrală și locală.	SGG + ADR	T0+60 zile	Catalog public cu temei juridic, autoritate, termen, cost și posibilitate de eliminare.
R4.T2	Clasifică procedurile pe niveluri de risc și fixează termene, documente standard și reguli de control ulterior.	Ministere de resort	T0+120 zile	Matrice de risc aprobată; procedurile cu risc redus au traseu simplificat.
R4.T3	Aprobă standardul dosarului economic unic și schimbul de date «o singură dată» între instituții.	ADR + SGG	T0+6 luni	Standard de date și acorduri de interoperabilitate publicate.
R4.T4	Lansează platforma-pilot cu responsabil de caz pentru trei tipuri de investiții și cinci teritorii.	ADR + UAT pilot	T0+12 luni	Solicitantul vede traseul, termenul, responsabilul și starea fiecărui aviz.
R4.T5	Publică timpii reali de autorizare, motivele suspendării și rata contestațiilor; corectează procedurile nefuncționale.	SGG + R24	T0+18 luni	Reducere măsurabilă a timpului median, fără creșterea neconformităților grave.

Poartă de trecere pentru R4: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R5. Achiziții strategice, inovare și acces real al IMM-urilor

Obiectiv. Transformarea achiziției publice din cumpărare la preț minim în instrument de performanță, inovare și dezvoltare a pieței. Parteneriate pentru inovare; achiziții precomerciale; cost pe ciclul de viață; criterii de reziliență și calitate; lotizare; consultare de piață; plăți rapide; profesionalizare.

Vehicul, coordonare și prioritate. Modificări punctuale în Legea nr. 98/2016 și legislația sectorială; ghid ANAP; unități de competență. Responsabili: ANAP, MF, ministere, autorități contractante. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependente: R2; interoperabilitate cu R4.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: Innovation procurement UE; Enterprise Ireland/Business Finland ca legătură între cerere și inovare. Orizont și indicatori: 1 an proceduri cu criterii calitative; loturi accesibile IMM; timp de plată; soluții noi achiziționate.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R5.T1	Analizează achizițiile din sectoarele prioritare și identifică barierele de acces, fragmentare, plată și utilizare a criteriului prețului minim.	ANAP + MF	T0+90 zile	Diagnostic public cu sectoare-pilot și ținte de îmbunătățire.
R5.T2	Publică ghidurile pentru lotizare, consultare de piață, cost pe ciclul de viață, parteneriat pentru inovare și criterii de reziliență.	ANAP	T0+180 zile	Ghiduri și documentații-standard validate juridic și testate cu IMM-uri.
R5.T3	Creează unități de competență și certifică personalul care conduce achizițiile strategice.	ANAP + INA	T0+9 luni	Minimum cinci unități sectoriale și prima cohortă de practicieni certificați.
R5.T4	Lansează cel puțin 20 de proceduri-pilot, inclusiv achiziții de inovare, cu evaluare juridică înainte de publicare.	Autorități pilot	T0+12 luni	Douăzeci de proceduri lansate; motivele criteriilor și rezultatele sunt publice.
R5.T5	Monitorizează accesul IMM, numărul ofertelor, calitatea, timpul de plată și contestațiile; revizuieste modelele anual.	ANAP + R24	Anual	Tablou public; corecții aprobate pentru indicatorii care se deteriorează.

Poartă de trecere pentru R5: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

P2. Capitalizare internă și IMM-furnizor

R6. BID 2.0 — platformă națională de finanțare promoțională și mobilizare

Obiectiv. Scalarea BID ca instituție principală pentru disfuncționalități de finanțare, fără creditare politică și fără dublarea pieței. On-lending și garanții prin intermediari; produse directe numai unde piața nu livrează; cofinanțare BEI/BERD/FEI; evaluări ex ante; preț al riscului; raport de aditionalitate.

Vehicul, coordonare și prioritate. Aplicarea și ajustarea Legii nr. 207/2022, HG nr. 1204/2022, actului constitutiv și strategiei BID; mandate explicite prin contracte de administrare. Responsabili: Ministerul Finanțelor, BID, Consiliul Concurenței. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependente: R2, R3 și R24.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: GALBEN. Reper funcțional: KfW, Bpifrance, BGK. Orizont și indicatori: 2026–2028 capital privat mobilizat/leu public; pondere prin intermediari; pierderi; firme finanțate după deficit demonstrat; distribuție regională.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R6.T1	Actualizează evaluările disfuncționalităților de piață pentru credit, garanții, capital și finanțarea proiectelor.	MF + BID	T0+90 zile	Analize ex ante publicate pentru fiecare produs propus.
R6.T2	Definește mandatele distincte, beneficiarii funcționali, intermedierea și regulile de aditionalitate ale produselor BID.	MF + BID	T0+180 zile	Contracte de mandat aprobate; suprapunerile cu piața și alte scheme sunt eliminate.
R6.T3	Instituie politica de risc, preț, concentrare, părți afiliate și independență a deciziilor de finanțare.	BID	T0+6 luni	Politici publice și comitete independente; nicio instrucțiune individuală admisă.
R6.T4	Încheie acorduri de mobilizare cu BEI, FEI, BERD și intermediari selectați competitiv.	BID	T0+12 luni	Acorduri semnate și capital privat mobilizat pe baze măsurabile.
R6.T5	Publică anual raportul de aditionalitate, distribuție regională, pierderi și capital mobilizat per leu public.	BID + MF	Anual	Raport auditat; produsele fără aditionalitate sunt corectate sau închise.

Poartă de trecere pentru R6: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R7. Programul Național „Furnizor Român Pregătit”

Obiectiv. Transformarea IMM-urilor din beneficiari pasivi în furnizori certificați, digitalizați și financiabili pentru lanțuri europene. Diagnostic standard; grant/voucher pentru certificare, testare, ERP, trasabilitate, securitate cibernetică și management; matchmaking cu firme-ancoră; contracte-pilot.

Vehicul, coordonare și prioritate. Program multianual prin HG și schemă GBER/de minimis; platformă comună minister–BID–camere–cluster. Responsabili: Ministerul Economiei, BID, ADR, organisme de certificare. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependente: R5, R6, R17 și R18.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: Mittelstand-Digital, Enterprise Ireland, PAIH/aftercare. Orizont și indicatori: pilot 100 zile; scalare 4 ani firme certificate; contracte noi; export; livrări la timp; productivitate; capital propriu.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R7.T1	Mapează firmele-ancoră, furnizorii existenți și golurile de certificare, tehnologie, management și finanțare.	Ministerul Economiei	T0+90 zile	Hartă sectorială și listă deschisă de oportunități de furnizare.
R7.T2	Aprobă diagnosticul standard de pregătire a furnizorului și planul individual de remediere.	Ministerul Economiei	T0+120 zile	Instrument unic aplicat consecvent de operatorii programului.
R7.T3	Notifică sau încadrează schema pentru certificare, testare, digitalizare, securitate cibernetică și competențe manageriale.	Economie + CC	T0+180 zile	Bază juridică UE, buget, intensități, cumul și clauză de revizuire aprobate.
R7.T4	Lansează pilotul cu firme-ancoră, minimum 200 de IMM-uri și contracte-pilot măsurabile.	Economie + BID	T0+9 luni	IMM-urile au plan, finanțare și acces la testare; primele contracte sunt raportate.
R7.T5	Scalează numai modulele care cresc contractele, exportul, productivitatea sau livrarea la timp.	Economie + R24	T0+24 luni	Evaluare comparativă; modulele fără efect sunt oprite ori redesenate.

Poartă de trecere pentru R7: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R8. Fonduri de co-investiții, capital de creștere și finanțarea contractelor

Obiectiv. Închiderea golurilor de capital propriu și lichiditate pentru firme viabile cu potențial de scalare. Fonduri de fonduri; co-investiții pari passu; garanții pentru factoring și supply-chain finance; leasing tehnologic; obligațiuni IMM; export finance.

Vehicul, coordonare și prioritate. Mandate BID/FEI; modificări fiscale și de piață de capital punctuale; scheme GBER; guvernanta profesionistă a fondurilor. Responsabili: MF, BID, ASF, BVB, fonduri private. Valul II — lansare între luna 6 și luna 24. Dependente: R3, R6 și R24.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: GALBEN. Reper funcțional: Bpifrance, KfW, BGK, Enterprise Ireland. Orizont și indicatori: 1–4 ani capital privat atras; exit-uri; firme scalate; factoring; export; pierderi ajustate la risc.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R8.T1	Cuantifică golurile de capital propriu, factoring, leasing tehnologic și finanțare a contractelor pe segmente de firmă.	MF + BID	T0+120 zile	Evaluare de piață cu volum, risc, sectoare și alternative private.
R8.T2	Proiectează arhitectura fondului de fonduri și a co-investițiilor pari passu, cu limite de concentrare și reguli de ieșire.	BID + FEI	T0+180 zile	Mandat și documentație de selecție validate juridic și fiscal.
R8.T3	Selectează competitiv managerii și intermediarii, pe baza experienței, contribuției private și costului total.	BID	T0+9 luni	Contracte publice; conflictele de interese și comisioanele sunt transparente.
R8.T4	Lansează garanții pentru factoring, supply-chain finance și finanțarea contractelor verificate.	BID + bănci	T0+12 luni	Produse operaționale; plata furnizorilor și capitalul de lucru sunt urmărite.
R8.T5	Evaluează trimestrial mobilizarea, pierderile, exit-urile și distribuția; aplică opriri și recuperări când condițiile nu sunt respectate.	BID + MF	Trimestrial	Tablou auditat și decizii documentate de continuare, plafonare sau închidere.

Poartă de trecere pentru R8: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R9. Fiscalitate productivă: reinvestire, RDI, capitalizare și predictibilitate

Obiectiv. Mutarea stimulentei de la statutul beneficiarului la comportamente verificabile: investiție, cercetare, capital, formare și export. Credit fiscal RDI utilizabil; amortizare accelerată ținută; neutralitate între capital propriu și datorie; stimulente condiționate de păstrarea investiției; calendar fiscal multianual.

Vehicul, coordonare și prioritate. Cod fiscal și norme; schemă de ajutor unde există selectivitate; analiză de cheltuială fiscală și clauze de expirare. Responsabili: MF, Ministerul Economiei, Ministerul Cercetării, Consiliul Concurenței. Valul II — lansare între luna 6 și luna 24. Dependente: R2, R3 și testul de ajutor de stat.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: GALBEN. Reper funcțional: R&D tax credits și vouchere în state membre; Business Finland/Enterprise Ireland. Orizont și indicatori: 1 an, cu pilot și evaluare la 3 ani RDI privat; profit reinvestit; capital propriu; investiții incrementale; cost fiscal/rezultat.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R9.T1	Evaluează toate facilitățile fiscale productive existente după cost, utilizare, incrementalitate și distribuția beneficiilor.	MF	T0+120 zile	Inventar al cheltuielilor fiscale și propuneri motivate de menținere sau eliminare.
R9.T2	Proiectează un pachet limitat pentru RDI, reinvestire, capital propriu și formare, cu criterii verificabile.	MF + ministere	T0+180 zile	Opțiuni comparate; fiecare stimulent are obiectiv, plafon, durată și beneficiar.
R9.T3	Finalizează testul de ajutor de stat și evaluarea impactului bugetar multianual, inclusiv scenariul fără intervenție.	MF + CC	T0+8 luni	Aviz juridic, bază UE și notă fiscală publicate înainte de adoptare.
R9.T4	Lansează pilotul numai pentru măsurile cu efect incremental demonstrabil și administrare simplă.	MF + ANAF	T0+12 luni	Pilot cu grup de comparație, date de bază și control al cumulului.
R9.T5	Evaluează la trei ani investiția suplimentară, RDI, capitalizarea și costul per rezultat; aplică clauza de expirare.	MF + evaluator	T0+36 luni	Raport independent; prelungirea cere beneficiu net demonstrat.

Poartă de trecere pentru R9: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

P3. Agricultură duală și procesare

R10. Legea-cadru a agriculturii duale și a economiei rurale productive

Obiectiv. Recunoașterea juridică și programatică a celor două brațe: agricultură comercială și gospodărie/fermă familială productivă. Definiții funcționale; instrumente distincte; trasee administrative; asociere/cooperative; acces la procesare și piață; protecția proprietății și voluntariatului.

Vehicul, coordonare și prioritate. Lege-cadru cu modificări corelate în legislația agricolă, cooperatistă, sanitar-veterinară, fiscală și de autorizare; norme sectoriale. Responsabili: MADR, ANSVSA, autorități locale, cooperative, organizații profesionale. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependente: R2; R11–R13 dezvoltă distinct componentele sale.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: Modele cooperatiste nordice și organizarea diferențiată a exploatațiilor în CAP. Orizont și indicatori: 1 an gospodării integrate legal; venit rural; procesare locală; cooperative funcționale; conformitate sanitară.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de încheiere
R10.T1	Realizează diagnosticul juridic și statistic al celor două brațe agricole și al traseelor administrative aplicabile.	MADR	T0+90 zile	Linie de bază și inventar de contradicții, goluri și suprapuneri normative.
R10.T2	Definește statutul funcțional voluntar al gospodăriei sau fermei productive prin criterii combinate, nu exclusiv prin suprafață.	MADR + INS	T0+120 zile	Definiții testate pe configurații de câmpie, deal și munte; proprietatea și voluntariatul sunt protejate.
R10.T3	Separă în lege principiile-umbrelă de normele tehnice și de programele distincte pentru microprocesare, infrastructură și cooperative.	MADR + MJ	T0+150 zile	Arhitectură normativă care nu absoarbe și nu dublează R11–R13.
R10.T4	Redactează legea-cadru, tabelul de corelări și metodologia de acces la instrumente diferențiate pentru cele două brațe.	MADR	T0+210 zile	Proiect în transparență; criteriile sunt funcționale, nediscriminatorii și compatibile cu PAC.
R10.T5	Consultă agricultorii, gospodăriile, cooperativele, procesatorii, autoritățile locale și instituțiile de control în trei regiuni-tip.	MADR + organizații profesionale	T0+240 zile	Raport public de consultare; fiecare observație majoră primește răspuns motivat.
R10.T6	Adoptă pachetul de aplicare și pilotează statutul voluntar, fără condiționarea sprijinului de apartenență la o cooperativă.	MADR + ANSVSA	T0+12 luni	Norme și pilot funcționale; venit, formalizare, conformitate și acces la piață măsurate.

Poartă de trecere pentru R10: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R11. Autorizația proporțională pentru microprocesare și piețe locale

Obiectiv. Intrarea legală în piață a producătorilor mici, fără relaxarea obiectivului de siguranță alimentară. Ghiduri naționale HACCP simplificate; modele de spații și fluxuri; autorizare pe risc și volum; unități mobile/partajate; trasabilitate digitală simplă; consultanță preventivă.

Vehicul, coordonare și prioritate. Ordine ANSVSA/ministeriale și modificări punctuale; ghiduri recunoscute oficial; corelare cu Regulamentele 852/2004, 853/2004 și 2017/625. Responsabili: ANSVSA, MADR, Ministerul Sănătății, autorități locale. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependente: R10 și coordonare MADR–ANSVSA.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: Ghidurile de flexibilitate UE și practici naționale pentru micii operatori. Orizont și indicatori: 6–12 luni timp autorizare; operatori formalizați; neconformități; retrageri; cost de conformare.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R11.T1	Mapează produsele, volumele, riscurile și blocajele de autorizare pentru micii operatori și unitățile partajate.	ANSVSA + MADR	T0+60 zile	Matrice de risc și listă de proceduri care pot fi simplificate legal.
R11.T2	Elaborează ghiduri HACCP simplificate și modele de spații, fluxuri și documente pentru categoriile prioritare.	ANSVSA	T0+120 zile	Ghiduri recunoscute oficial, ușor de folosit și validate cu inspectorii.
R11.T3	Aprobă autorizarea proporțională după risc și volum, cu termen, responsabil de caz și consultanță preventivă.	ANSVSA	T0+180 zile	Ordin publicat; solicitantul cunoaște traseul, costul și standardul de conformare.
R11.T4	Pilotează unități mobile sau partajate și o trasabilitate digitală simplă în minimum cinci județe.	MADR + UAT	T0+9 luni	Unități autorizate și utilizate; loturile pot fi urmărite până la piață.
R11.T5	Măsoară timpul, costul, formalizarea, neconformitățile și incidentele de siguranță; ajustează ghidurile anual.	ANSVSA + R24	T0+12 luni	Simplificarea reduce costul fără deteriorarea indicatorilor de siguranță alimentară.

Poartă de trecere pentru R11: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R12. Clustere agrozootehnice și infrastructură regională de procesare

Obiectiv. Transformarea producției vegetale în carne, lapte, ouă, produse procesate, energie și fertilizanți, cu valoare rămasă în țară. Furaje–ferme–abatoare/lactate–frig–laboratoare–logistică; centre de colectare; investiții în apă, depozitare, energie și biosecuritate; contracte între verigi.

Vehicul, coordonare și prioritate. Programe CAP/coeziune, scheme ABER/GBER, concesiuni/PPP unde sunt adecvate, pacte regionale. Responsabili: MADR, MIPE, BID, consilii județene/regiuni, sector privat. Valul II — lansare între luna 6 și luna 24. Dependente: R10–R13, R19 și R20.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: GALBEN. Reper funcțional: Clustere agroalimentare și cooperative în Danemarca/Olanda; Territoires d’Industrie ca metodă teritorială. Orizont și indicatori: 1–4 ani capacitate procesare; pondere materie primă valorificată intern; pierderi post-recoltare; import carne/lapte; export procesat.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R12.T1	Mapează fluxurile de materie primă, golurile de procesare, apă, frig, biosecuritate, energie și logistică.	MADR + MIPE	T0+120 zile	Hartă regională și criterii publice pentru selectarea clusterelor.
R12.T2	Pregătește studii de fezabilitate și contracte între verigi pentru 8–10 clustere agrozootehnice.	MADR + teritorii	T0+9 luni	Portofoliu matur cu cerere, capacitate, amplasament, operator și piață.
R12.T3	Stabilește combinația de capital privat, BID, PAC, coeziune și, unde este justificat, concesiune sau PPP.	MADR + BID	T0+12 luni	Plan financiar și test de ajutor de stat pentru fiecare proiect.
R12.T4	Contractează investițiile-pilot cu jaloane de construcție, punere în funcțiune și utilizare a capacității.	Operatori + UAT	T0+18 luni	Contracte semnate; riscul de cerere și responsabilitatea operării sunt alocate.
R12.T5	Evaluează anual materia primă procesată intern, pierderile, exportul procesat și performanța financiară.	MADR + R24	Anual	Finanțarea ulterioară depinde de utilizarea capacității și de valoarea adăugată creată.

Poartă de trecere pentru R12: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R13. Cooperative, organizații de producători și lanțuri scurte competitive

Obiectiv. Consolidarea puterii de negociere, standardizarea și accesul la piață pentru ferme și gospodării. Audit și profesionalizare; servicii comune; platforme comerciale; depozitare; branduri; achiziții publice prin loturi și criterii de prospețime/trasabilitate; educație managerială.

Vehicul, coordonare și prioritate. Revizuirea Legii nr. 566/2004 și a facilităților; norme pentru organizațiile de producători; ghiduri de achiziție. Responsabili: MADR, ANAP, Consiliul Concurenței, autorități locale. Valul II — lansare între luna 6 și luna 24. Dependente: R10 și R11.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: Cooperative nordice; Enterprise Ireland pentru dezvoltarea capacităților. Orizont și indicatori: 1–4 ani cifră de afaceri prin cooperative; membri activi; contracte; preț la poartă; pierderi și returnuri.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R13.T1	Auditează cooperativele și organizațiile de producători după guvernanta, activitate economică, membri activi și servicii furnizate.	MADR	T0+120 zile	Registru funcțional; entitățile inactive sunt separate de cele cu activitate reală.
R13.T2	Revizuieste Legea nr. 566/2004 și facilitățile aferente, protejând aderarea și retragerea voluntară.	MADR + MJ	T0+210 zile	Proiect cu guvernanta, transparență, control al beneficiilor și clauze anti-captură.
R13.T3	Finanțează profesionalizarea managementului, serviciile comune, depozitarea și platformele comerciale pe bază de rezultate.	MADR	T0+12 luni	Contracte de performanță; plata este legată de vânzări și servicii efective.
R13.T4	Publică ghiduri pentru accesul la achiziții prin loturi, trasabilitate, prospețime și performanță, fără cote geografice.	ANAP + MADR	T0+9 luni	Documentații-standard compatibile cu piața internă și testate în proceduri-pilot.
R13.T5	Măsoară cifra de afaceri prin cooperare, prețul la poartă, contractele și distribuția beneficiilor între membri.	MADR + R24	Anual	Sprijinul continuă numai pentru entități cu activitate și beneficii verificabile.

Poartă de trecere pentru R13: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

P4. Reindustrializare, cercetare și digitalizare

R14. Pacte teritoriale pentru industrie și lanțuri de valoare

Obiectiv. Așezarea politicii industriale în teritoriu: firmă-ancoră, furnizori, competențe, teren, utilități, logistică și cercetare. Selectarea teritoriilor prin criterii; plan local negociat; manager de pact; portofoliu comun; cofinanțare stat–regiune–privat; evaluare anuală.

Vehicul, coordonare și prioritate. HG/program național corelat cu Strategia industrială 2024–2030 și programele regionale; contracte teritoriale. Responsabili: Ministerul Economiei, MIPE, ADR-uri, UAT, industrie. Valul II — lansare între luna 6 și luna 24. Dependente: R1, R4, R7 și R24.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: Territoires d'Industrie și GRW. Orizont și indicatori: pilot 1 an; 4 ani investiții private; furnizori locali certificați; locuri de muncă; timp autorizare; export.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R14.T1	Definește criteriile naționale de selectare a teritoriilor industriale și publică datele de bază.	Economie + MIPE	T0+90 zile	Grilă transparentă privind firme, competențe, teren, utilități, logistică și cercetare.
R14.T2	Selectează teritoriile-pilot și desemnează manageri de pact prin procedură competitivă.	Economie + ADR	T0+180 zile	Minimum cinci pacte cu responsabil, parteneriat local și mandat public.
R14.T3	Negociază pentru fiecare teritoriu un diagnostic, un portofoliu comun și angajamente stat–regiune–privat.	Managerii de pact	T0+9 luni	Contract teritorial cu proiecte mature, termene, finanțare și indicatori.
R14.T4	Corelează autorizarea, pregătirea furnizorilor, competențele, cercetarea, energia și logistica într-un singur calendar.	SGG + pacte	T0+12 luni	Calendar integrat; dependențele și blocajele au responsabil de rezolvare.
R14.T5	Evaluează anual investiția privată, furnizorii integrați, exportul, ocuparea și timpul de autorizare.	ADR + R24	Anual	Pactele neperformante sunt reconfigurate; extinderea se face numai după evaluare.

Poartă de trecere pentru R14: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R15. Rețeaua Română de Cercetare Aplicată și Transfer Tehnologic

Obiectiv. Reorganizarea funcției de transfer din institute și universități spre produse, contracte, prototipuri, testare și licențiere. Noduri sectoriale; finanțare de bază + competitivă + venit industrial; interfață unică; management IP; laboratoare deschise; spin-off-uri; evaluare la 4 ani.

Vehicul, coordonare și prioritate. Lege/ordonanță de reorganizare selectivă și contracte de performanță; nu fuziune generală automată; schemă RDI. Responsabili: Ministerul Cercetării, universități, institute, economie. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependente: R2, R3 și R24.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: Fraunhofer, Łukasiewicz, VTT. Orizont și indicatori: 1–4 ani venit din industrie; contracte; licențe; produse comercializate; IMM-uri deservite; timp de răspuns.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R15.T1	Mapează institutele, centrele, laboratoarele, activele, competențele și veniturile din contracte cu industria.	Ministerul Cercetării	T0+120 zile	Hartă publică și evaluare funcțională, nu exclusiv instituțională.
R15.T2	Selectează competitiv nodurile sectoriale ale rețelei și definește serviciile, specializarea și aria de acoperire.	Cercetare + Economie	T0+210 zile	Noduri desemnate pe criterii publice și supuse evaluării internaționale.
R15.T3	Încheie contracte de performanță cu finanțare de bază, competitivă și ținte de venit industrial.	Ministerul Cercetării	T0+12 luni	Contracte cu jaloane pentru prototipuri, testare, licențe, firme și timp de răspuns.
R15.T4	Institue interfața unică pentru firme, regulile de proprietate intelectuală și accesul deschis la laboratoare.	Rețeaua RDI	T0+15 luni	Portal operațional, tarife publice și contracte-standard de colaborare.
R15.T5	Evaluează la patru ani fiecare nod și reorganizează sau închide funcțiile fără performanță.	Evaluator extern	T0+48 luni	Decizie publică pe baza contractelor, licențelor, produselor și veniturilor industriale.

Poartă de trecere pentru R15: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R16. Centre COMET și program național de Co-Innovation

Obiectiv. Finanțarea consorțiilor firme–universități–institute pentru probleme tehnologice cu potențial de export. Agende comune; contribuție privată; proiecte proprii ale firmelor; diseminare; comercializare; coordonator unic; evaluare tehnică internațională; vouchere pentru IMM.

Vehicul, coordonare și prioritate. Program competitiv multianual și schemă GBER/cadrul RDI; achiziții precomerciale pentru misiuni publice. Responsabili: Ministerul Cercetării, Ministerul Economiei, UEFISCDI/agenție, firme. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependente: R15 și R17.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: GALBEN. Reper funcțional: Austria COMET; Business Finland Co-Innovation; Enterprise Ireland vouchers. Orizont și indicatori: apel pilot în 12 luni investiție privată în RDI; export nou; prototipuri; firme participante; brevete/licențe.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R16.T1	Aprobă schema multianuală Co-Innovation, cu agende comune, contribuție privată și reguli de comercializare.	Cercetare + Economie	T0+180 zile	Schemă compatibilă cu GBER/cadrul RDI, cu buget și reguli de cumul.
R16.T2	Selectează temele prin provocări tehnologice propuse de industrie și misiuni publice verificabile.	Agenție RDI	T0+210 zile	Portofoliu de provocări cu piață, rezultat tehnic și potențial de export.
R16.T3	Lansează apelul-pilot și evaluează consorțiile cu experți independenți internaționali.	Agenție RDI	T0+12 luni	Primele centre contractate; conflictele de interese și punctajele sunt auditabile.
R16.T4	Urmărește separat cercetarea comună, proiectele firmelor, prototipurile și planurile de comercializare.	Coordonator program	Semestrial	Jaloanele tehnice și contribuția privată sunt verificate înaintea fiecărei plăți.
R16.T5	Evaluează la doi ani efectul asupra RDI private, produselor, licențelor, exportului și IMM-urilor participante.	Evaluator extern	T0+24 luni	Centrele slabe sunt oprite; modulele validate intră în apelul de scalare.

Poartă de trecere pentru R16: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R17. Infrastructura națională de standardizare, testare și certificare

Obiectiv. Reducerea barierei de conformitate care ține IMM-urile în afara lanțurilor avansate. Maparea laboratoarelor; acreditare; investiții în metrologie/testare; vouchere; recunoaștere internațională; platformă de programare și rezultate.

Vehicul, coordonare și prioritate. Program de investiții și servicii; acces deschis; tarife transparente; scheme GBER pentru IMM și infrastructură RDI. Responsabili: Ministerul Economiei, RENAR, ASRO, institute, universități. Valul II — lansare între luna 6 și luna 24. Dependente: R15 și R16.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: Łukasiewicz și Fraunhofer; centre de competență austriece. Orizont și indicatori: 1–4 ani teste/certificări; timp și cost; acreditări; contracte obținute de firme.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R17.T1	Mapează laboratoarele și golurile de metrologie, standardizare, testare, certificare și recunoaștere internațională.	Economie + RENAR	T0+120 zile	Hartă a cererii, capacității, timpilor, costurilor și acreditărilor lipsă.
R17.T2	Prioritizează investițiile după nevoia lanțurilor de valoare și evită duplicarea echipamentelor subutilizate.	Economie + R15	T0+210 zile	Plan de investiții cu grad estimat de utilizare și operator responsabil.
R17.T3	Acreditează serviciile și publică reguli de acces, tarife, termene și protecția informațiilor firmelor.	RENAR + operatori	T0+18 luni	Servicii acreditate și accesibile nediscriminatoriu.
R17.T4	Lansează vouchere pentru IMM legate de un contract, standard sau piață concretă.	Economie	T0+12 luni	Voucherul are rezultat verificabil: test, certificat sau conformitate obținută.
R17.T5	Măsoară utilizarea, timpul, costul și contractele câștigate; consolidează sau închide capacitățile neutilizate.	Economie + R24	Anual	Raport public și decizie de investiție bazată pe utilizare reală.

Poartă de trecere pentru R17: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R18. Programul Digital Productiv: AI, date și securitate pentru IMM și industrie

Obiectiv. Creșterea productivității prin tehnologie, concomitent cu conformitatea și securitatea. Diagnostic digital; vouchere; cloud/ERP/AI; mentenanță predictivă; spații de date; centre de testare; AI literacy; NIS2 și cyber-by-design; achiziții de soluții.

Vehicul, coordonare și prioritate. Program multianual GBER/de minimis/Digital Europe; norme de guvernare a datelor și achiziții. Responsabili: Autoritatea pentru Digitalizare, Ministerul Economiei, DNSC, EDIH-uri. Valul II — lansare între luna 6 și luna 24. Dependente: R7, R17 și cerințele de securitate cibernetică.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: Mittelstand-Digital; Business Finland; VTT. Orizont și indicatori: 100 zile pilot; 4 ani adopție cloud/AI; productivitate; incidente; conformitate; firme integrate în lanțuri.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R18.T1	Evaluează maturitatea digitală și riscurile cibernetice ale IMM-urilor din lanțurile prioritare.	ADR + DNSC	T0+90 zile	Linie de bază sectorială și profiluri de intervenție.
R18.T2	Proiectează schema neutră față de furnizor pentru cloud, ERP, AI, automatizare, date și securitate.	ADR + Economie	T0+180 zile	Schemă cu standarde, eligibilitate, interoperabilitate și test de ajutor de stat.
R18.T3	Aprobă diagnosticul și planul digital individual, inclusiv guvernarea datelor, AI literacy și securitatea by design.	ADR + DNSC	T0+210 zile	Instrument unic și furnizori de diagnostic acreditați sau selectați transparent.
R18.T4	Lansează pilotul pentru minimum 300 de firme, cu plăți legate de implementare și utilizare.	ADR + EDIH	T0+12 luni	Soluții funcționale; utilizarea, productivitatea și incidentele sunt măsurate.
R18.T5	Scalează numai intervențiile care cresc productivitatea sau conformitatea fără blocaj tehnologic față de un furnizor.	ADR + R24	T0+24 luni	Evaluare independentă și reguli corectate pentru interoperabilitate și securitate.

Poartă de trecere pentru R18: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

P5. Energie, infrastructură și teritoriu

R19. Pachetul Energie Competitivă pentru Producție

Obiectiv. Prețuri mai previzibile și investiții în energie curată, flexibilitate și eficiență pentru economie. PPAs standardizate și garantare limitată; CfD bidirecționale; rețele și racordare; stocare; demand response; eficiență industrială; sprijin CISAf pentru decarbonizare și utilizatori eligibili.

Vehicul, coordonare și prioritate. Modificări în legislația energiei și scheme notificate/exemptate; plan de rețea și proceduri ANRE/Transelectrica. Responsabili: Ministerul Energiei, ANRE, Transelectrica, BID. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependente: R3, R6 și planificarea rețelilor.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: GALBEN. Reper funcțional: Contracte pe termen lung și bănci de dezvoltare pentru de-riscare. Orizont și indicatori: 1–4 ani durata racordării; PPAs; capacitate stocare; intensitate energetică; preț predictibil pentru investiții.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R19.T1	Mapează consumul industrial, congestiile, racordarea, profilul de risc și proiectele de eficiență, flexibilitate și stocare.	Energie + ANRE	T0+120 zile	Hartă de cerere și proiecte, cu date de bază pentru scheme și rețele.
R19.T2	Standardizează contractele PPA și proiectează o garantare limitată, cu preț al riscului și test de adiționalitate.	ANRE + BID	T0+210 zile	Modele contractuale și produs de garantare validate juridic și fiscal.
R19.T3	Publică planul de racordare, termenele, capacitatea disponibilă și mecanismul de soluționare a întârzierilor.	ANRE + operatori	T0+9 luni	Date publice; fiecare proiect are termen și responsabil identificabil.
R19.T4	Lansează schemele pentru eficiență, decarbonizare, flexibilitate și stocare numai după filtrul CISAf/GBER sau notificare.	Energie + CC	T0+12 luni	Scheme cu stimulente, intensitate, cumul, evaluarea costurilor și clauză de revizuire.
R19.T5	Măsoară durata racordării, intensitatea energetică, PPAs, stocarea și predictibilitatea costului pentru investiții.	Energie + R24	Semestrial	Raport public; sprijinul și investițiile de rețea sunt ajustate după rezultate.

Poartă de trecere pentru R19: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R20. Coridoare logistice, porturi, Dunăre, feroviar și lanț frigorific

Obiectiv. Reducerea costului total de livrare și conectarea nodurilor productive la piețe. Prioritizare pe fluxuri economice; terminale intermodale; Portul Constanța/Dunăre; feroviar marfă; depozitare și frig; sisteme digitale; mentenanță.

Vehicul, coordonare și prioritate. Masterplan revizuit pe criterii economice; contracte de performanță; fonduri UE/CEF/cohesion; PPP selectiv. Responsabili: Ministerul Transporturilor, MIPE, UAT, operatori, porturi. Valul II — lansare între luna 6 și luna 24. Dependențe: R3, R14 și R19.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: GRW/Territoires ca legare a infrastructurii de ecosistem. Orizont și indicatori: 4–10 ani, cu proiecte rapide timp/cost transport; cotă feroviar; volum portuar; pierderi agro; fiabilitate.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R20.T1	Mapează fluxurile economice, timpii, costurile și pierderile pe rutier, feroviar, Dunăre, porturi și lanț frigorific.	Transporturi + MIPE	T0+180 zile	Hartă de flux și blocaje, conectată la pactele teritoriale și clustere.
R20.T2	Prioritizează proiectele prin analiză cost–beneficiu, maturitate, mentenanță și contribuție la lanțurile productive.	Transporturi	T0+9 luni	Listă ordonată public; proiectele fără justificare economică nu intră la finanțare.
R20.T3	Contractează intervențiile rapide de mentenanță, digitalizare, terminale și frig cu indicatori de serviciu.	Operatori infrastructură	T0+12 luni	Contracte de performanță și primele reduceri de timp sau pierderi.
R20.T4	Asigură finanțarea UE, națională și privată pentru proiectele mature și alocă explicit riscurile în PPP-uri.	Transporturi + MF	T0+18 luni	Plan financiar complet și evaluarea costurilor pe ciclul de viață.
R20.T5	Publică trimestrial fiabilitatea, timpul, costul, progresul fizic și utilizarea infrastructurii.	Transporturi + R24	Trimestrial	Portofoliul este reordonat anual după performanță și maturitate.

Poartă de trecere pentru R20: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

P6. Competențe, integrare externă, securitate și evaluare

R21. Consilii sectoriale de competențe și învățământ dual de nouă generație

Obiectiv. Alinierea formării la verigile prioritare și la tehnologia din firme. Consilii cu patronate/sindicate/școli/universități; standarde ocupaționale rapide; finanțare per rezultat; formatori din industrie; microcertificări; mobilitate și reconversie.

Vehicul, coordonare și prioritate. Aplicarea și completarea Legilor educației nr. 198/2023 și 199/2023; norme de finanțare și parteneriat. Responsabili: Ministerul Educației, Ministerul Muncii, ministere economice, parteneri sociali. Valul II — lansare între luna 6 și luna 24. Dependente: R14 și R15.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE. Reper funcțional: Germania/Austria dual; COMET și pacte teritoriale pentru conectarea formării. Orizont și indicatori: 1–4 ani absolvenți angajați; deficit competențe; salariu/productivitate; firme partenere; abandon.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R21.T1	Constituie consilii sectoriale pentru lanțurile prioritare, cu firme, sindicate, școli, universități și autorități.	Educație + Muncă	T0+120 zile	Consilii cu mandat, componentă și reguli de conflict de interese publice.
R21.T2	Publică prognoza anuală a deficitului de competențe și actualizează rapid standardele ocupaționale.	Consilii sectoriale	T0+180 zile	Hartă de competențe corelată cu investițiile și teritoriile.
R21.T3	Încheie contracte de învățământ dual cu finanțare legată de finalizare, certificare și angajare.	Educație + firme	T0+9 luni	Contracte cu locuri de practică, echipamente, tutori și indicatori de inserție.
R21.T4	Lansează formarea tutorilor din industrie, microcertificările și recunoașterea competențelor parțiale.	Educație + Muncă	T0+12 luni	Primele cohorte certificate și trasee de acumulare spre calificări complete.
R21.T5	Evaluează anual angajarea, salariul, retenția, abandonul și satisfacția firmelor; retrage programele fără cerere.	Educație + R24	Anual	Finanțarea este redistribuită către programele cu rezultate de inserție.

Poartă de trecere pentru R21: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R22. Diplomație economică integrată, export și aftercare pentru investitori

Obiectiv. Trecerea de la promovare generală la contracte, furnizori, investiții cu transfer și rezolvarea problemelor post-investiție. Piețe țintă; account managers; export finance; misiuni pe lanțuri; baze de furnizori; aftercare; diaspora economică; condiții de performanță pentru sprijin.

Vehicul, coordonare și prioritate. HG de coordonare și mandate instituționale; platformă comună MAE–Economie–BID–agenții. Responsabili: MAE, Ministerul Economiei, BID, camere, organizații de export. Valul II — lansare între luna 6 și luna 24. Dependente: R7, R8 și R17.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: Enterprise Ireland, Bpifrance Assurance Export, PAIH. Orizont și indicatori: 100 zile reorganizare; 4 ani contracte/export; investiții reinvestite; furnizori locali integrați; probleme rezolvate; piețe noi.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R22.T1	Clarifică guvernanta diplomației economice și desemnează responsabili de cont pentru piețe și lanțuri prioritare.	MAE + Economie	T0+60 zile	Mandate și obiective individuale publice, fără dublarea instituțiilor.
R22.T2	Selectează piețele și misiunile pe baza cererii, competitivității, riscului și capacității firmelor de a livra.	Economie + MAE	T0+120 zile	Plan anual cu criterii și rezultate comerciale urmărite.
R22.T3	Construiește registrul comun de oportunități, firme, furnizori, investitori și probleme post-investiție.	MAE + Economie	T0+180 zile	Platformă CRM comună; fiecare oportunitate are responsabil și termen.
R22.T4	Integrează finanțarea exportului, certificarea, matchmaking-ul și serviciile aftercare într-un traseu unic.	Economie + BID	T0+9 luni	Pachet operațional pentru firme, cu criterii de performanță și conformitate.
R22.T5	Măsoară contractele, exportul nou, reinvestirea, furnizorii integrați și problemele soluționate.	MAE + R24	Trimestrial	Resursele sunt mutate către piețele și instrumentele cu rezultate verificabile.

Poartă de trecere pentru R22: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R23. Securitate economică, dependențe critice și screening coerent

Obiectiv. Protejarea infrastructurii, tehnologiei, datelor și lanțurilor critice fără izolare sau arbitrar. Hartă de dependențe; scenarii; stocuri/alternative; screening FDI și subvenții străine; securitate cibernetică; criterii pentru active critice; continuitate.

Vehicul, coordonare și prioritate. Strategie și modificări sectoriale; coordonare cu mecanismele UE; proceduri, termene și drepturi de contestare. Responsabili: Guvern/CSAT în competențele legale, ministere, Consiliul Concurenței, DNSC. Valul II — lansare între luna 6 și luna 24. Dependențe: R1, R18 și R20.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE/GALBEN. Reper funcțional: Mecanisme europene și practici naționale de reziliență. Orizont și indicatori: 1 an dependențe cu plan alternativ; incidente; timp de screening; investiții aprobate cu remedii.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R23.T1	Inventariază dependențele critice de bunuri, tehnologie, energie, date, infrastructură și furnizori unici.	Guvern + CSAT	T0+180 zile	Hartă clasificată pe criticitate, substituibilitate și timp de recuperare.
R23.T2	Elaborează scenarii și planuri de diversificare, stoc, substituție sau continuitate pentru dependențele prioritare.	Ministere de resort	T0+9 luni	Planuri cu cost, responsabil, praguri de alertă și exerciții de testare.
R23.T3	Clarifică procedurile de screening FDI și subvenții străine, termenele, remediile și drepturile de contestare.	Guvern + CC	T0+12 luni	Procedură coerentă, proporțională și compatibilă cu mecanismele UE.
R23.T4	Organizează exerciții de continuitate și securitate cibernetică pentru infrastructurile și lanțurile prioritare.	DNSC + operatori	Anual	Exerciții finalizate; lacunele au plan de remediere și termen.
R23.T5	Publică anual o sinteză neclasificată a dependențelor, măsurilor și rezultatelor, evitând protecționismul arbitrar.	Guvern	Anual	Raport public și decizie de actualizare a portofoliului de reziliență.

Poartă de trecere pentru R23: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

R24. Tabloul de bord național, evaluare independentă și clauze de revizuire

Obiectiv. Transformarea programului din listă de intenții în sistem verificabil și corectabil. Indicatori pe 12 piloni; date deschise; raport anual Guvern–Parlament; evaluări la 2/4 ani; audit de distribuție teritorială; sunset clauses; registru de ajutoare și garanții.

Vehicul, coordonare și prioritate. Legea planificării/evaluării (R2), norme MF/SGG și obligații în fiecare act sectorial. Responsabili: INS, SGG, MF, Curtea de Conturi, Consiliul Fiscal, evaluatori independenți. Valul I — proiectare și adoptare în primele 12 luni. Dependente: R1 și R2; devine poartă obligatorie pentru toate reformele.

Filtru european și rezultat urmărit. Verdict preliminar: VERDE. Reper funcțional: COMET, Business Finland și raportarea băncilor de dezvoltare. Orizont și indicatori: 100 zile arhitectură; 1 an publicare acoperire indicatori; calitatea datelor; politici modificate/oprite; rezultate teritoriale.

Cod	Sarcină concretă	Responsabil principal	Termen	Livrabil / criteriu de închidere
R24.T1	Definește dicționarul indicatorilor, liniile de bază, țintele, sursele și proprietarii de date pentru toate reformele.	INS + SGG	T0+100 zile	Catalog public; fiecare indicator are definiție, frecvență și responsabil.
R24.T2	Aprobă regulile de calitate, interoperabilitate, publicare și audit al datelor de execuție și rezultat.	INS + ADR	T0+180 zile	Standard național și flux automatizat pentru indicatorii prioritari.
R24.T3	Lansează tabloul de bord public, registrul ajutoarelor și garanțiilor și alertele de întârziere.	SGG + MF	T0+12 luni	Portal funcțional; reformele fără date sunt marcate explicit ca neconforme.
R24.T4	Contractează evaluări independente la doi și patru ani și publică răspunsul obligatoriu al instituției responsabile.	SGG + MF	T0+18 luni	Contracte și metodologii publice; răspunsurile au termen și responsabil.
R24.T5	Aplică clauzele de revizuire, expirare, suspendare și recuperare pe baza datelor și evaluărilor.	Guvern + Parlament	Permanent	Fiecare reformă primește decizie motivată de continuare, corecție, scalare sau oprire.

Poartă de trecere pentru R24: toate sarcinile de proiectare trebuie să aibă aviz juridic, evaluarea impactului bugetar și administrativ, responsabil de date și mecanism de revizuire înaintea finanțării sau aplicării la scară.

IX.2. Regula finală de asumare și revizuire

Asumare. Fiecare reformă trebuie transformată, înaintea adoptării, într-o fișă de nivel legislativ și bugetar: problemă, opțiuni, beneficiar, vehicul, evaluarea costurilor, sursă, compatibilitate UE, capacitate, calendar, date, riscuri și mecanism de ieșire.

Revizuire. La 24 de luni se publică prima evaluare transversală. Reformele se continuă, se corectează, se scalează sau se opresc pe baza rezultatelor, nu a inerției instituționale. Orice derogare de la sarcini, termene sau criterii se motivează și se publică.

Linia roșie. Interesul economic național se exprimă prin investiție, valoare adăugată, productivitate, reziliență, standarde, transfer tehnologic și contribuție fiscală în România, folosind criterii deschise și nediscriminatorii; nu prin privilegii acordate după naționalitatea capitalului sau originea geografică.