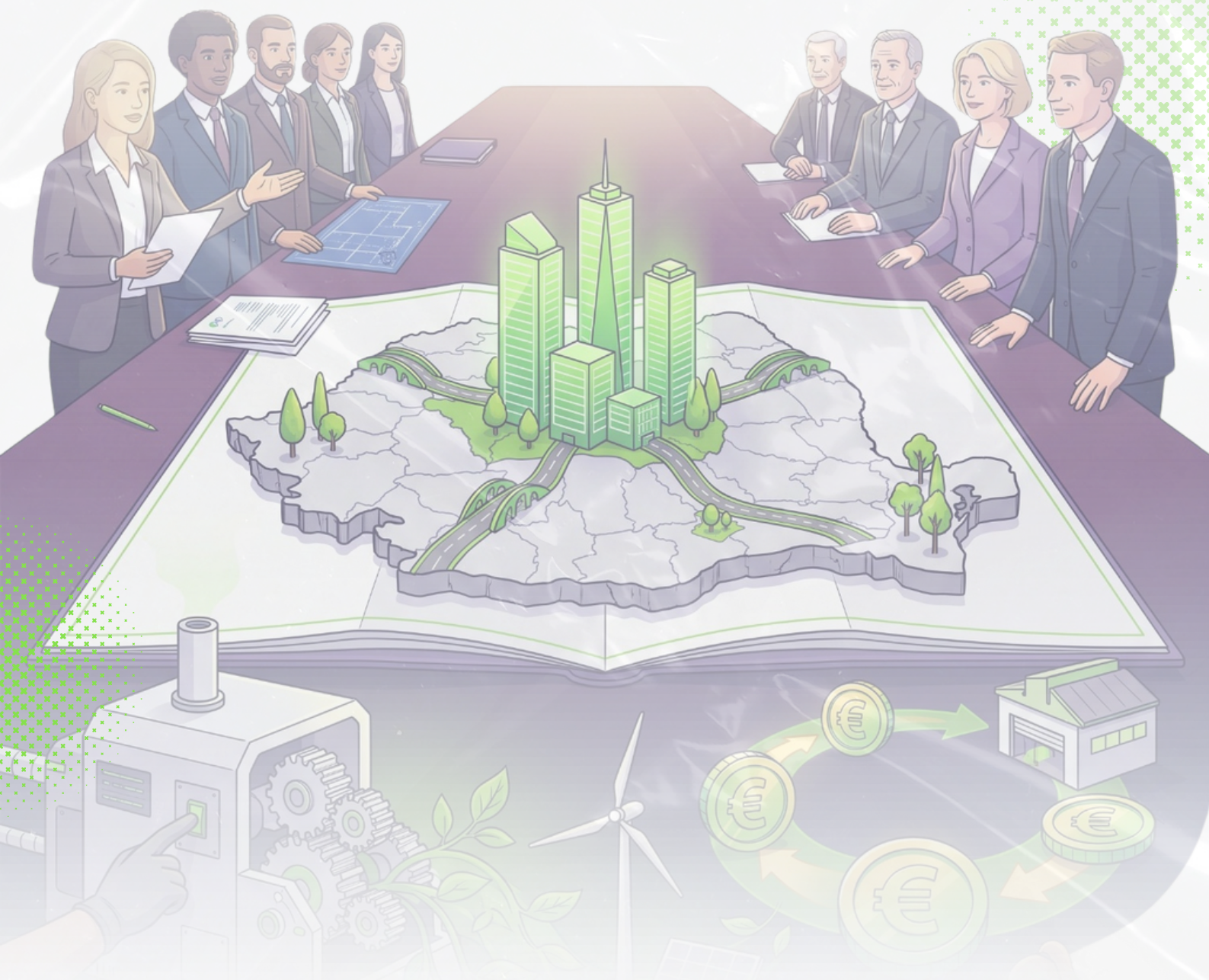


La masă, nu în meniu. România, de la convergență la competitivitate



**La masă, nu în meniu.
România, de la convergență
la competitivitate**

Cuvânt-înainte

La **1 ianuarie 2027**, România împlinește **douăzeci de ani în Uniunea Europeană**. Vor fi festivități, discursuri, bilanțuri oficiale și cifre agregate care arată bine - și care merită spuse ca atare, pentru că reflectă un parcurs real: convergența economică s-a produs, veniturile au crescut, iar distanța față de media europeană s-a redus într-un ritm pe care puțini îl anticipau în 2007.

Dar aniversările au un risc: acela de a ne mulțumi cu fotografia de grup și de a nu mai privi harta din spatele ei. Iar, pe hartă, imaginea este mult mai puțin festivă. România convergenței spectaculoase cu Europa coexistă cu o **România care nu a prins ultimii douăzeci de ani** - comunități întregi pentru care aderarea a rămas o știre de televizor, nu o schimbare de viață. Despre această a doua Românie se va vorbi cel mai puțin - sau deloc - la festivități, și tocmai de aceea am considerat că merită un document dedicat.

Textele reunite în acest volum au apărut, pe parcursul anului 2026, ca **două serii de editoriale** în publicațiile economedia.ro și cursdeguvernare.ro. Le-am scris separat, pentru cititori diferiți și în ritmuri diferite, dar ele răspund, în fond, aceleiași întrebări: **după douăzeci de ani, suntem la masa unde se construiește Europa sau doar în meniul ei?**

Prima parte a volumului face bilanțul acestor două decenii - convergența reală, dar și ruptura internă pe care media națională o ascunde cu eleganță statistică, **harta administrativă** desenată pentru o altă economie și menținută neschimbată de peste trei decenii, reforma teritorială care nu trebuie făcută cu calculatorul de buzunar și **buzunarele de subdezvoltare** despre care se vorbește cel mai puțin, deși ele dau măsura reală a tuturor celorlalte reușite.

A doua parte privește înainte, spre **negocierea bugetului european 2028 - 2034**, aflată acum în linie dreaptă: **Planul Național și Regional de Parteneriat**, prin care va curge aproape jumătate din viitorul buget, **Fondul European pentru Competitivitate** și regulile lui de acces, **instrumentele financiare** care pot face fiecare euro să muncească de mai multe ori, capitalul uman fără de care orice utilaj modern rămâne o promisiune neonorată, **birocrația** - taxa invizibilă pe care o plătim toți - și, în final, ceea ce niciun regulament european nu poate rezolva în locul nostru: ce punem noi înșine pe masă.

Le-am așezat împreună pentru că **diagnosticul fără soluții rămâne lamentație, iar soluțiile fără diagnostic rămân wishful thinking**.

România intră în negocierea celui mai important exercițiu bugetar de la aderare cu ambele teme deschise simultan: trebuie să repare ruptura internă acumulată în primii douăzeci de ani exact în timp ce concurează pentru resursele următorilor opt.

Cele două sarcini nu sunt succesive, ci simultane, și se condiționează reciproc: fără o hartă economică funcțională, banii viitorului buget vor curge pe aceleași albi care au produs ruptura de astăzi. **Nu avem luxul de a le trata pe rând**, și nici pe acela de a lăsa negocierea în seama altora, sperând că rezultatul ne va fi favorabil din inerție.

FICSIMM - Federația pentru Inovare și Competitivitate Sustenabilă în IMM-uri a susținut constant aceste teme, la București și la Bruxelles, în consultările Comisiei Europene, în dialogul cu Parlamentul European și cu Comitetul Economic și Social European, precum și în structurile patronale europene din care face parte, alături de partenerii noștri din întreaga Uniune.

Principiile pentru care pledăm sunt simple și verificabile:

- **IMM-urile trebuie să fie beneficiari principali, nu reziduali, ai instrumentelor europene de competitivitate**, pentru că ele angajează cea mai mare parte a forței de muncă și duc greul adaptării;
- Accesul la finanțare trebuie să pornească de la **condiții egale de start și de la performanță**, nu de la cote geografice care conservă avantajele ecosistemelor deja mature; iar
- **Banii europeni trebuie să muncească de mai multe ori** înainte să se așeze în economie, prin garanții, instrumente financiare și efect de multiplicare, nu doar prin granturi consumate o singură dată.

Aceste pagini sunt argumentația acelor principii - cu cifre, cu termene, cu referințe la documentele aflate în negociere și cu **propuneri concrete**, formulate astfel încât să poată fi preluate direct în pozițiile României.

Volumul se adresează celor care negociază, celor care implementează și celor care vor trăi din rezultat: **decidenților de la București și de la Bruxelles, administrației centrale și locale, agențiilor de dezvoltare regională** și, nu în ultimul rând, **antreprenorilor** - celor care transformă, zi de zi, cadrele europene în locuri de muncă și în valoare adăugată.

L-am gândit ca pe un **instrument de lucru**, nu ca pe o arhivă de presă: fiecare text poate fi citit separat, dar împreună formează o singură pledoarie, cu un fir logic care merge de la bilanț la diagnostic și de la diagnostic la soluții.

Dacă un singur lucru rămâne după lectură, aș vrea să fie acesta: **fereastra în care România își poate scrie propriul rol în bugetul 2028 - 2034 este deschisă acum și se închide curând**, odată cu acordul politic ținut pentru finalul lui 2026. Ce punem pe masă - în afară de cereri - depinde numai de noi.

Ana-Maria Icătoiu,

Președinta executivă a FICSIMM,

Federația pentru Inovare și Competitivitate Sustenabilă în IMM-uri

Cuprins

Cuvânt-înainte

„Douăzeci de ani în Uniune: harta care nu ne mai încapă”	1
1/4. O țară care crește pe hârtie și se rupe pe teren	1
2/4. Statul desenează hărți, economia desenează altele	7
3/4. Reforma care nu trebuie făcută cu calculatorul de buzunar	13
4/4. Buzunarele de subdezvoltare: ce facem cu România care n-a prins ultimii 20 de ani	20
 „La masa unde se împart banii Europei sau în meniu? România și viitorul buget european”	 25
1/7. Fereastra se închide: cine scrie acum bugetul din care România va trăi până în 2034?	25
2/7. Planul care ne poate costa mai mult de un deceniu: PNRP, între parteneriat real și recentralizare mascată	33
3/7. Cursa competitivității a început. România aleargă cu ghetetele altora	41
4/7. Granturi am tot dat. De ce nu s-au transformat în competitivitate?	49
5/7. Poți cumpăra utilaje cu fonduri europene. Nu poți cumpăra oamenii care să le folosească	57
6/7. Statul care își sabotează propriii bani: birocrăția, taxa invizibilă pe care o plătim toți	65
7/7. Tema de casă: ce punem pe masă la Bruxelles în afară de cereri?	73

Douăzeci de ani în Uniune: harta care nu ne mai încape

Serie de 4 editoriale publicate pe economedia.ro

1/4

O țară care crește pe hârtie și se rupe pe teren



Peste jumătate de an se împlinesc douăzeci de ani de la aderarea României la Uniunea Europeană. Bilanțul agregat este bun și merită spus ca atare. Bilanțul pe hartă este cu totul altul - și despre el se va vorbi cel mai puțin - sau deloc - la festivități.

Convergența s-a produs. Asta e partea bună a bilanțului

Să începem cu ce a funcționat, pentru că bilanțurile oneste încep cu meritele, nu cu reproșurile. În 2025, România a ajuns la **78% din media europeană a PIB-ului pe locuitor exprimat în standardele puterii de cumpărare** - de la mai puțin de jumătate din acea medie în momentul aderării și de la 58% în urmă cu doar zece ani. Sunt **20 de puncte procentuale recuperate într-un deceniu**, al doilea cel mai rapid ritm de convergență din Uniune, după Irlanda, unde cifrele sunt oricum distorsionate de contabilitatea multinaționalelor.

Am depășit, între timp, Ungaria, Slovacia, Letonia, Grecia și Bulgaria, iar distanța față de Polonia s-a redus la câteva puncte. Cine spune că aderarea nu a schimbat nimic ori nu se uită pe cifre, ori are alt tip de agendă. Aderarea la UE a fost, fără concurență, cel mai eficient program de modernizare din istoria noastră recentă. Problema începe exact în clipa în care coborâm de la media națională la teritoriu, în România profundă.

Media națională, cea mai frumoasă ficțiune statistică a României

În 2024, regiunea **București-Ilfov a atins 187,7% din media europeană** - locul șase-șapte între cele aproximativ 240 de regiuni ale Uniunii, peste Île-de-France, peste Viena, peste Stockholm, peste Copenhaga. În aceeași țară, în același an, **regiunea Nord-Est a rămas la sub 50% din media europeană**. Diferența depășește 130 de puncte procentuale și este **cea mai mare distanță dintre două regiuni ale aceluiași stat membru din întreaga Uniune**.

Dacă vi se pare abstract, priviți productivitatea muncii: 156,6% din media europeană în București-Ilfov, față de 44,9% în Nord-Est - date din Raportul privind starea teritoriului, ediția 2024, al Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației. Cu alte cuvinte, acel 78% cu care ne mândrim nu descrie nicio Românie care există efectiv: e media aritmetică dintre o regiune mai bogată decât Parisul și una care concurează, la coada Uniunii, cu regiuni din Bulgaria și Grecia. La aderare, Nord-Estul era, în datele Eurostat, cea mai săracă regiune a Uniunii Europene. Douăzeci de ani mai târziu, este încă printre ultimele.

Nu e doar o diferență de venit sau de nivel de trai. E o diferență de structură

Aici trebuie făcută o distincție pe care dezbateră publică o ratează în mod constant. Între București și Vaslui nu există aceeași economie, una mai rapidă și una mai lentă - **există două economii construite altfel**. În regiunile rurale, aproximativ **31% din populația activă lucrează în agricultură, de circa trei ori mai mult decât media europeană**, iar valoarea adăugată pe lucrător în agricultura românească este de ordinul a 6.700 de euro, față de aproape 37.300 de euro media națională și peste 50.000 de euro în servicii.

O țară în care o treime dintre activii unei regiuni produc de cinci ori mai puțină valoare adăugată decât media nu are o problemă de ritm, ci una de structură. Iar problemele de structură nu se rezolvă cu aceleași instrumente aplicate uniform pe tot teritoriul. Politicile uniforme sunt confortabile administrativ și dezastruoase economic: dau cel mai puțin exact acolo unde e nevoie de cel mai mult. Un antreprenor care vrea să deschidă o linie de producție în Vaslui nu întâmpină aceleași obstacole ca unul din Ilfov: nu găsește furnizori la distanță rezonabilă, nu găsește oameni calificați și, de multe ori, nu găsește nici drumul pe care să scoată marfa către clienți.

Întrebarea incomodă: de ce nu au produs coeziune banii de coeziune?

România a atras, în aceste două decenii, zeci de miliarde de euro prin politica de coeziune. Și totuși decalajele interne s-au adâncit. Explicația pe care o susține FICSIMM, documentată în pozițiile noastre transmise instituțiilor europene, nu este că banii au fost puțini, **ci că sistemul prin care i-am distribuit a favorizat, sistematic, teritoriile care erau deja capabile să-i absoarbă**. Fondurile s-au acordat, în bună parte, prin apeluri competitive: câștigă cine are proiect matur, consultant bun, cofinanțare asigurată și administrație funcțională.

Adică exact cei care aveau deja toate acestea. Într-o competiție între o primărie cu douăzeci de angajați și una cu doi, rezultatul nu e o surpriză - e o consecință. Adăugați logica absorbției, în care indicatorul de succes a devenit viteza de cheltuire, nu efectul economic și social, și obțineți fenomenul pe care îl constatăm astăzi: **bani europeni cheltuiți corect procedural, dar care au amplificat decalajele în loc să le reducă**. Iar acolo unde proiectul chiar s-a născut, cofinanțarea a fost bariera finală: o comună fără bază fiscală solidă proprie nu poate pune pe masă nici măcar procentele minime cerute, oricât de bună ar fi ideea.

Harta administrativă nu se suprapune peste harta economică

A doua explicație, la fel de importantă, ține de arhitectura statului. România intră în al treilea deceniu european cu **peste 3.200 de unități administrativ-teritoriale**, multe fără masă critică economică și socială, fără bază fiscală solidă proprie și fără specialiști în achiziții publice, urbanism sau fonduri europene. Ele externalizează masiv exact competențele care ar trebui să fie interne - cu costuri mai mari și rezultate mai slabe. Mai grav, actuala organizare nu reflectă deloc logica economică a României de azi: județele și comunele nu urmăresc fluxurile de navetă, coridoarele logistice, bazinele economice sau polii industriali reali. **Statul continuă să traseze hărți administrative ca și cum economia ar sta pe loc.** Dar economia nu respectă amintiri istorice: urmează piețe, infrastructură și competitivitate. Despre această hartă și despre reforma administrativ-teritorială pe care România o amână de două decenii voi scrie pe larg în episodul următor. Pentru un IMM, fragmentarea are un preț care se vede în costuri: autorizații obținute în termene diferite de la un județ la altul, proceduri neuniforme și interpretări arbitrare pe care le plătește, până la urmă, tot firma.

Ce am cerut, în scris, la Bruxelles - și de ce contează să fim acolo

FICSIMM a transmis instituțiilor europene, încă din 2024, un document dedicat exclusiv acestei probleme: **13 propuneri concrete pentru reducerea disparităților din interiorul regiunilor și pentru tratarea „buzunarelor de subdezvoltare”** - de la infrastructură țintită în județele rămase în urmă și gestiune descentralizată a fondurilor, până la planuri de dezvoltare economică locală, microfinanțare pentru firmele din zonele slabe și conectivitate cu polii urbani.

Am reluat aceste teme în contribuția la Raportul de coeziune, în pozițiile pe viitorul cadru financiar și în comitetele de monitorizare în care federația este prezentă. Toate documentele sunt publice, pe pagina de Resurse a federației*. Le menționez pentru un motiv precis: **prezența activă a structurilor patronale la nivel european nu este protocol, ci infrastructura de negociere a unei economii.** Regulile după care se vor împărți banii următorului deceniu se scriu acum, iar cine nu e în sală când se scriu le va contesta degeaba când se vor aplica.

Cum au procedat alții: Polonia și Germania

Nici una dintre soluțiile de mai sus nu este una exotică. **Polonia** a înțeles din primul an de apartenență că regiunile sale estice nu pot concura, în competiții deschise, cu Varșovia sau Wrocław - și a construit, încă din 2007, **un program operațional dedicat exclusiv voievodatelor din estul țării**, cu buget separat, continuat apoi în fiecare exercițiu financiar, până azi. Nu ajutor social deghizat, ci infrastructură, susținere pentru firme și competențe, concentrate acolo unde piața singură nu ajungea. **Germania** a mers și mai departe: reconstrucția landurilor estice a fost tratată ca proiect național, cu transferuri masive susținute decenii la rând și cu un pact politic care a rezistat tuturor alternanțelor la guvernare. Rezultatele germane sunt discutabile în detaliu, dar constanta e aceeași în ambele cazuri: **teritoriile rămase în urmă nu se ridică prin apeluri competitive, ci prin instrumente dedicate, ținute în funcțiune mai mult de un ciclu electoral**. România nu a avut niciodată un astfel de instrument. Nu pentru că nu ar fi fost permis, ci pentru că nu l-a cerut nimeni suficient de insistent.

Dialog real, nu simulat

Mai este ceva ce nu se poate importa din alte țări și trebuie construit acasă: obiceiul statului de a-și consulta serios partenerii. Avem, formal, toate structurile - comitete, consilii, grupuri de lucru. Ce lipsește este substanța: termene de câteva zile pentru documente de sute de pagini, feedback care dispare fără urmă într-o gaură neagră instituțională, consultări organizate doar ca să fie bifate. **FICSIMM cere ca mediul de afaceri să fie consultat permanent, nu invocat festiv în documente de strategie**. Motivul e pragmatic, nu orgolios: cine cunoaște bazinele economice reale ale României, fluxurile de navetă și lanțurile de furnizori? Firmele care le folosesc zilnic.

Politicile teritoriale scrise de sus în jos, fără contact cu economia reală, nu produc dezvoltare - produc doar documente sterile. Iar dacă nu ascuți antreprenorii, vei continua să legiferezi împotriva timpului economic. Există chiar și un cadru european pentru acest tip de lucru - Codul european de conduită privind parteneriatul, în vigoare de peste un deceniu - iar problema noastră nu este absența regulilor, ci aplicarea lor selectivă. Parteneriatul real înseamnă parteneri aleși după criteriul competenței și implicați înainte ca deciziile să fie luate, nu invitați să comenteze concluziile.

Ce fel de aniversare vrem?

În ianuarie vom avea două opțiuni. Putem sărbători cei 78% și lista realizărilor - și ar fi, repet, o listă reală. Sau putem folosi momentul pentru bilanțul pe care nu l-am făcut niciodată cinstit: de ce o țară care a convers atât de rapid cu Europa s-a rupt atât de puternic în interiorul ei.

Miza nu e istorică, ci imediată: **noua arhitectură europeană post-2027 premiază performanța, capacitatea de implementare și ecosistemele regionale funcționale** - adică exact ceea ce un stat fragmentat administrativ nu poate livra. Cine intră în următorul exercițiu cu harta actuală va pierde de două ori: și alocări, și competitivitate.

În episodul următor scriu despre acea hartă - despre cele 3.200 de unități administrative construite pentru inerție, nu pentru competitivitate, și despre reforma care nu trebuie făcută cu calculatorul de buzunar.

Ar fi, poate, singurul cadou aniversar care contează cu adevărat la douăzeci de ani de la aderare: nu încă un discurs despre cât am recuperat, ci o decizie serioasă despre cum reparăm ceea ce s-a rupt pe drum.

Douăzeci de ani în Uniune: harta care nu ne mai încape

Serie de 4 editoriale publicate pe economedia.ro

2/4

Statul desenează hărți, economia desenează altele



În episodul trecut am arătat că România a convers spectaculos cu Europa și s-a „rupt” la fel de spectaculos în interiorul ei. Explicația nu ține doar de bani. Ține de o hartă administrativă desenată pentru altă economie și menținută, cu încăpățănare, timp de peste trei decenii.

Cifrele pe care le știm toți și pe care le ocolim de treizeci de ani

România funcționează astăzi cu **3.222 de unități administrativ-teritoriale**, la o medie de aproximativ 5.900 de locuitori fiecare. Aproape **1.600 de comune au sub 3.000 de locuitori**, iar 415 unități - 15% din total - se află sub pragul de 1.500 de locuitori, prag pe care chiar legislația în vigoare îl consideră minimul necesar pentru a exista ca localitate de sine stătătoare. Iar acum partea care ar trebui să încheie orice dezbatere: **sub 2% dintre unitățile administrativ-teritoriale ale României reușesc să își acopere cheltuielile din venituri proprii.**

Restul funcționează prin transferuri de la centru. Ultima reorganizare administrativă serioasă a țării datează din 1968, dintr-o economie planificată care nu mai există de peste treizeci și cinci de ani, iar în primii ani de după 1990 fragmentarea s-a accentuat: s-au înființat, prin divizare sau schimbare de statut, zeci de orașe și peste două sute de comune noi.

Am construit, cu bună știință, un stat local mai mărunț, într-o economie care cerea exact contrariul. Iar de fiecare dată, argumentul a fost identic: apropierea administrației de cetățean. Rezultatul a fost, în fapt, îndepărtarea ei de orice capacitate reală de a-l servi pe cetățean.

Harta administrativă nu se suprapune peste harta economică

Aceasta este, pentru mine, problema de fond - și e mai gravă decât numărul de primării. **Județele și comunele României nu urmăresc fluxurile de navetă, coridoarele logistice, bazinele economice sau polii industriali reali.** Ele urmăresc granițe istorice, uneori administrative, alteori pur și simplu politice.

Între timp, economia și-a desenat propria hartă: oameni care locuiesc într-un județ și lucrează în altul, platforme industriale care își trag furnizorii din trei județe, orașe mici care gravitează economic în jurul unui centru urban de care sunt despărțite administrativ. Nimic din toate acestea nu apare pe harta după care programăm investiții publice, autorizăm construcții sau planificăm infrastructură.

Statul continuă să traseze hărți administrative ca și cum economia ar sta pe loc. Dar economia nu respectă amintiri istorice: urmează piețe, infrastructură și competitivitate. Iar atunci când planificarea publică ignoră geografia economică reală, rezultatul nu e neutru - e un cost: drumuri care nu leagă ce trebuie legat, utilități care ajung unde nu e cerere și parcuri industriale fără furnizori în jur. Iar firmele fac, în locul statului, munca de cartografiere: își aleg amplasamentele după unde găsesc oameni și drumuri, nu după unde se termină un județ.

Ce înseamnă, în practică, lipsa masei critice

Am scris în episodul trecut că fondurile europene acordate prin apeluri competitive favorizează sistematic administrațiile deja capabile. Iată de ce. Cele mai multe unități administrative **nu au specialiști proprii în achiziții publice, urbanism sau fonduri europene** - și, la dimensiunea lor, nici nu i-ar putea plăti.

Consecința firească este externalizarea masivă: se cumpără de la terți exact competențele care ar trebui să fie interne, la costuri mai mari și cu rezultate mai slabe, pentru că un consultant plătit pe proiect nu poate suplini o instituție care știe ce vrea. **O primărie cu cinci angajați nu poate fi partener real de programare pentru un plan de investiții pe șapte ani** - oricâte formulare ar semna. Și nu e vina primarului, ci a unei arhitecturi care i-a dat responsabilități de administrator public fără să-i dea niciodată instrumentele.

Într-o competiție pentru fonduri între o astfel de primărie și un municipiu cu direcție proprie de proiecte europene, rezultatul nu e o surpriză. E o consecință programată.

Taxa invizibilă pe care o plătesc firmele

Pentru mediul de afaceri, fragmentarea nu e o dezbatere de politică publică - e o linie de cost. Un antreprenor care operează în mai multe județe știe deja ce urmează: **autorizații obținute în termene diferite pentru aceeași documentație, proceduri neuniforme de la un ghișeu la altul, interpretări divergente ale aceluiași text de lege** și, în consecință, ore, juriști, chiar avocați și amânări.

Toate acestea se adună într-un cost de tranzacție pe care nu-l vedeți în niciun raport fiscal, dar care se regăsește, până la ultimul leu, în prețul produsului sau serviciului românesc.

Iar efectul cel mai toxic nu e cheltuiala directă, ci **impredictibilitatea**: o firmă poate suporta o procedură complicată, dacă știe cât durează; nu poate planifica nimic dacă același dosar primește trei răspunsuri diferite în trei județe. Când administrația este incoerentă, **mediul privat suportă costul incompetenței instituționale** - și îl suportă tocmai firmele mici, care nu au departamente juridice și nu-și permit să aștepte. Marile companii angajează pe cineva care să se ocupe de asta. Un IMM cu douăzeci de angajați îl trimite la ghișeu pe patron - adică pe singurul om care ar trebui să se ocupe de afacere.

Cine plătește, de fapt, fragmentarea

Există și un cost fiscal, mai puțin discutat, dar direct. Fragmentarea **crește cheltuielile de funcționare** - fiecare unitate are nevoie de aparat propriu, indiferent cât de puțini oameni deservește - iar aceste cheltuieli **reduc spațiul fiscal pentru investiții** și generează, în timp, **presiune pentru majorarea taxelor locale**. Curtea de Conturi a documentat, într-un audit de performanță derulat pe parcursul mai multor luni, exact acest tablou: capacitate administrativă inegală, planificare strategică slabă, autonomie financiară fragilă și inegalități teritoriale care se adâncesc, cu recomandarea explicită a unei reforme legislative și administrative ample. Iar IMM-urile operează deja sub presiune fiscală și lipsă de predictibilitate - orice leu în plus scos din economia reală pentru a susține o arhitectură supradimensionată inutil este un leu care nu se mai duce în echipamente, salarii sau export. **Nu e o dispută despre primari. E o dispută despre unde se duc banii care ar trebui să producă dezvoltare.** Și, în subsidiar, o dispută despre calitatea serviciilor publice - școli, dispensare, infrastructură digitală - care fac parte din ecosistemul oricărei firme, nu din decorul lui.

De ce contează acum și nu peste zece ani

Ar fi tentant să tratăm subiectul ca pe o temă perenă, din categoria celor despre care vorbim la fiecare campanie. Nu mai este cazul, din motive strict europene. **Noua arhitectură a bugetului Uniunii pentru 2028 - 2034 premiază performanța, capacitatea de implementare și ecosistemele regionale funcționale.**

Banii vor curge prin planuri negociate, cu ținte și jaloane, iar în multe cazuri prin competiții deschise între regiuni și ecosisteme, nu prin alocări automate. Un stat care nu are, la nivel local, cu cine programa, cu cine implementa și cu cine raporta pierde de două ori: pierde proiecte acum și pierde alocări la următoarea negociere, pentru că performanța trecută devine argument.

Poziția FICSIMM pe acest subiect, transmisă în scris încă din 2025, spune limpede: **fără o reformă administrativ-teritorială serioasă, România riscă absorbție scăzută, alocări reduse în viitor și marginalizare** într-o arhitectură europeană construită pe rezultate. Aceasta este aritmetica exercițiului care începe peste optsprezece luni.

Cum au făcut alții: Danemarca, Grecia, Polonia

Nimic din ce discutăm aici nu e experiment. **Danemarca** și-a făcut reforma în 2007, reducând numărul municipalităților de la 271 la 98 și înlocuind județele cu cinci regiuni, pornind de la un criteriu explicit: o administrație sub o anumită dimensiune nu poate furniza servicii profesionale, oricât de bine ar fi condusă. **Grecia**, prin reforma intrată în vigoare în 2011, a comasat peste o mie de municipalități în circa 325 și a înlocuit prefecturile cu treisprezece regiuni cu guvernatori aleși - o reformă făcută, e drept, sub presiunea crizei, dar care a rezistat în timp. **Polonia** a mers pe cealaltă direcție a aceleiași logici: din 1999 și-a construit șaisprezece voievodate puternice, cu administrații regionale care gestionează astăzi direct programe operaționale de miliarde de euro - motiv pentru care Varșovia negociază, la Bruxelles, din poziția celui care are ce pune pe masă. Trei modele diferite, o singură constantă: **reforma a fost proiectată în jurul capacității de a livra servicii, nu în jurul economiilor bugetare calculate într-un excel.**

Ce susține FICSIMM: unități cu masă critică, „desenate” pe economia reală

Poziția noastră, publicată integral pe pagina de Resurse a federației* pornește de la o abordare **place-based**: unitățile administrative ale României ar trebui construite în jurul **zonelor metropolitane reale, bazinelor economice, coridoarelor logistice și polilor de inovare** - nu în jurul unor delimitări istorico-politice sau, mai rău, contabile.

Cerem unități cu masă critică, capabile să planifice, să atragă fonduri, să gestioneze proiecte și să livreze servicii publice de calitate; **profesionalizarea aparatului administrativ**, cu corpuri de specialiști în achiziții și fonduri europene la nivel consolidat; **digitalizare end-to-end** și **interpretări unitare**, ca să nu mai existe „la noi se aplică altfel”; și niveluri administrative cu atribuții clare, neambigue.

*www.ficsimm.eu/resurse

Și mai cerem un lucru elementar: **mediul de afaceri să fie consultat permanent, nu invocat festiv în documente de strategie**. Cine cunoaște bazinele economice reale ale României, dacă nu firmele care le folosesc zilnic? Politicile teritoriale scrise de sus în jos, fără contact cu economia reală, nu produc dezvoltare, ci doar hârtii.

Reforma se discută acum. Întrebarea e după ce criteriu

Proiectele aflate în lucru vorbesc despre comasarea a sute de comune și despre praguri minime de populație - deci discuția a început, în sfârșit, serios.

Rămâne însă întrebarea decisivă: **după ce criteriu redesenăm harta?** Dacă răspunsul e „după cel al economiilor bugetare rezultate din excel”, vom obține administrații mai puține și la fel de incapabile, iar peste cinci ani vom relua aceeași dezbatere, cu aceleași argumente.

Dacă răspunsul e „după geografia economică reală și după capacitatea de a livra servicii cetățeanului”, atunci vorbim despre un proiect de reconstrucție instituțională care poate schimba traiectoria țării. Iar acest răspuns nu se dă în ședințe interne, ci într-un **dialog real, nu simulat**, cu autoritățile locale, cu mediul de afaceri, cu partenerii sociali, cu societatea civilă și cu mediul academic.

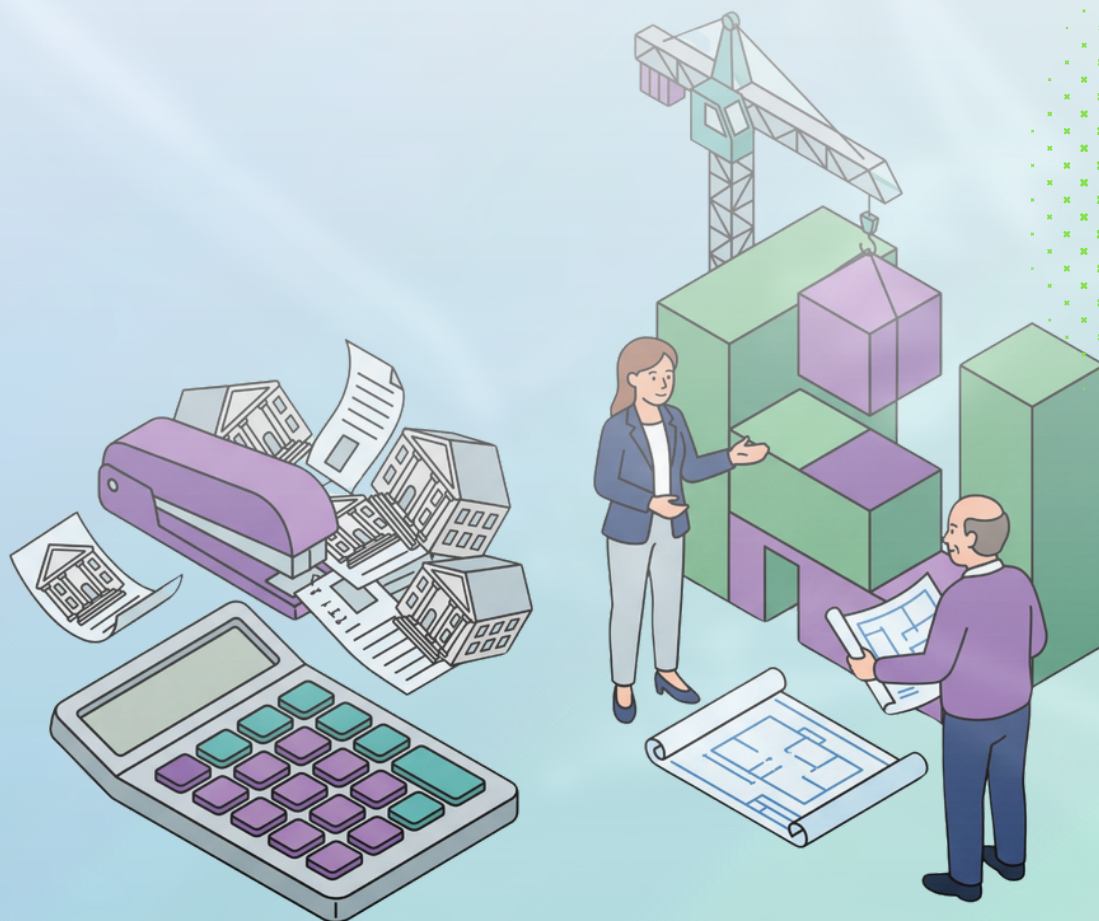
În episodul următor scriu exact despre asta: despre cele două capcane în care România poate cădea - reforma făcută cu calculatorul de buzunar și recentralizarea mascată - și despre cum arată, în schimb, o reformă care își merită numele.

Douăzeci de ani în Uniune: harta care nu ne mai încape

Serie de 4 editoriale publicate pe economedia.ro

3/4

Reforma care nu trebuie făcută cu calculatorul de buzunar



Am arătat în episodul trecut de ce harta administrativă a României nu se mai suprapune peste economia ei.

Rămâne partea grea: cum o redesenăm. Și, mai ales, cum nu.

Punem întrebarea greșită de peste treizeci de ani

De fiecare dată când reforma administrativ-teritorială revine în discuția publică, ea vine ambalată în aceeași întrebare: **cât economisim?** Câte primării desființăm, câți funcționari pleacă acasă, câte milioane sau miliarde rămân în buget. Este o abordare **săracă intelectual și periculoasă politic**. Săracă, pentru că reduce o problemă de arhitectură instituțională la un exercițiu de scădere. Periculoasă, pentru că garantează eșecul: o reformă vândută ca operațiune de tăiat costuri nu va supraviețui primului val de proteste locale, iar dacă totuși trece, va lăsa în urmă administrații mai mici, dar la fel de incapabile.

Întrebarea corectă e alta și e incomodă tocmai pentru că nu are un răspuns numeric imediat: **de ce capacitate are nevoie o comunitate ca să-și poată administra propria dezvoltare?** Abia după ce răspunzi la ea afli câte unități îți trebuie și de ce dimensiune. În ordinea inversă, cea cu care ne-am obișnuit, obții o hartă nouă și aceleași rezultate. Am mai făcut-o. În 1968 și, parțial, în fiecare tentativă eșuată de atunci încoace.

Aritmetica economiilor: reală, dar mult prea mică pentru miza asumată

Să spunem lucrurilor pe nume: economiile există. O administrație locală în care nici două procente dintre unități nu își acoperă cheltuielile din venituri proprii are, evident, cheltuieli de funcționare disproporționate. Numai că ordinul de mărime al acestor economii nu justifică, singur, un asemenea efort politic - și, mai ales, nu rezolvă problema pentru care trebuie făcută reforma. **Nu ai rezolvat nimic dacă ai redus cheltuiala, dar ai slăbit statul exact acolo unde trebuie să livreze.** Comasezi două comune sărace și obții o comună săracă mai mare, cu același primar suprasolicitat, aceiași doi funcționari fără specializare și aceeași imposibilitate de a scrie un proiect european care să rezolve pe termen lung o problemă a comunității.

Ai economisit o indemnizație și ai pierdut, poate, singurul om care mai cunoștea satul de la capătul drumului. Reforma nu se măsoară în posturi tăiate, ci în **autorizații emise la timp, proiecte implementate și servicii publice care funcționează.**

Restul e contabilitate cu pretenții de strategie. Iar dacă tot vorbim de bani: o administrație capabilă atrage și cheltuiește fonduri europene, adică aduce în teritoriu de câteva ori mai mult decât economisește prin comasare.

Prima capcană: comasarea pe hârtie

Cea mai probabilă formă de eșec nu e refuzul reformei, ci varianta ei cosmetică. Iei pragul de populație, aplici o formulă, lipești unități între ele și anunți că ai reorganizat România. Numai că **un prag demografic nu spune nimic despre capacitatea de a livra servicii**. Două comune alipite administrativ, dar despărțite de treizeci de kilometri de drum județean prost, nu formează o unitate funcțională - formează o problemă logistică. Iar dacă unificarea nu vine la pachet cu **oameni calificați, sisteme informatice comune și proceduri unificate**, singurul lucru care se schimbă este antetul de pe adresă.

Criteriul corect nu e numărul de locuitori, ci apartenența la același **bazin economic real**: unde lucrează oamenii, unde își duc copiii la școală, unde se aprovizionează firmele, pe unde circulă marfa. O hartă desenată după fluxuri economice și zone metropolitane funcționale rezistă în timp. Una desenată după un prag ales pe genunchi va fi contestată din prima zi - și pe bună dreptate. Diferența dintre cele două se va vedea în cinci ani, când una funcționează, iar cealaltă produce doar litigii și nemulțumire.

A doua capcană: recentralizarea mascată

Există și un eșec de sens opus, mai subtil și mai greu de combătut, pentru că vine îmbrăcat în limbaj de eficiență. Comasezi unitățile, dar muți decizia mai sus - la județ, la agenție, la minister - fără să construiești capacitate la nivelul care rămâne.

Rezultatul: o administrație mai îndepărtată de cetățean și de firmă, cu timpi de răspuns mai lungi și cu o singură virtute, aceea de a fi mai ușor de controlat politic din centru. **Descentralizarea fără resurse este simulare; centralizarea fără eficiență este regres**. Antreprenorii simt diferența imediat: un aviz care se dădea la douăzeci de kilometri și se dă acum la o sută nu e progres administrativ, ci cost suplimentar. Iar comunitățile mici, odată rămase fără nicio structură care să le reprezinte interesele, dispar pur și simplu din calculul investițional al oricui. Nu e un scenariu teoretic. E felul în care, în ultimele decenii, s-au închis școli, dispensare și puncte de lucru - pe rând, discret, fără ca cineva să anunțe vreo politică publică. Nimeni nu a decis să le închidă. Pur și simplu, nu a mai rămas nimeni care să lupte pentru ele.

A treia capcană: uniformizarea

A treia eroare e cea mai puțin discutată, pentru că pare corectă: aplicarea acelorași reguli, pretutindeni, în numele echității. Numai că **nu toate teritoriile pornesc în această cursă de la aceeași linie de start, iar statul nu are dreptul să le trateze ca și cum ar porni**. O comună din zona metropolitană a Clujului și una din nordul Vasluiului au nevoi diferite, capacități diferite și potențial diferit - iar o reformă care le tratează identic nu produce echitate, ci adâncește exact decalajele despre care scriam în primul episod.

Avem nevoie de **politici diferențiate, construite pe realitatea fiecărui teritoriu**: praguri și competențe modulate în funcție de densitate, accesibilitate și structură economică; instrumente speciale pentru zonele izolate sau afectate de depopulare, ca să nu ajungă „deșerturi demografice”; și acceptarea, fără complexe, a faptului că unele comunități au nevoie de sprijin intensiv pe termen lung.

Uniformitatea administrativă e confortabilă doar pentru cel care scrie legea. Pentru cel care trăiește sub ea, e adesea o nedreptate cu aparență de rigoare. Iar pentru economie e o risipă: potențialul care nu se activează nu apare în nicio statistică, dar lipsește din toate.

Falsa dilemă: desființăm sau nu desființăm primării

Dezbaterea românească s-a blocat într-o alternativă simplistă - fie comasăm, fie lăsăm totul așa - deși Europa oferă cel puțin trei drumuri diferite. **Franța** are peste 34.000 de comune, mai multe decât toate celelalte state membre la un loc, și nu le-a desființat: le-a obligat, în schimb, să se grupeze în structuri intercomunale cu fiscalitate proprie, care preiau serviciile ce cer scară - apă, deșeuri, transport, dezvoltare economică, urbanism. Primarul rămâne, capacitatea se construiește deasupra lui. **Letonia** a mers pe drumul opus și radical: în 2021 a redus numărul unităților administrative de la 119 la 43, într-o singură etapă asumată politic. **Finlanda** a combinat abordările: comasări susținute prin stimulente financiare, iar din 2023 transferul serviciilor de sănătate și al celor sociale către un nivel regional nou, dimensionat pentru a le putea furniza.

Trei soluții, potrivite unor contexte diferite. Ce le unește este ideea că **unitatea care livrează serviciul trebuie să aibă masă critică - chiar dacă unitatea care își alege primarul rămâne mică**.

Ce ar însemna o reformă care își merită numele

Dacă ar fi să traduc poziția federației FICSIMM într-o listă scurtă de condiții, ar arăta așa:

- Unități construite pe **bazine economice funcționale**, nu pe praguri contabile.
- **Profesionalizarea aparatului**: corpuri de specialiști în achiziții publice, urbanism și fonduri europene la nivelul consolidat, cu salarizare competitivă pe posturile care contează și cu protecție față de rotația politică.
- **Digitalizare end-to-end**, cu date care circulă între instituții, nu documente care circulă între cetățeni și ghișee.
- **Interpretări unitare și obligatorii**, publicate central, ca să dispară eterna explicație „la noi se aplică altfel”.
- **Competențe clare pe fiecare nivel**, fără suprapuneri, dublate de venituri proprii pe măsura responsabilităților - pentru că o competență fără buget e o glumă administrativă.
- Și, nu în ultimul rând, un **calendar realist**, cu etape, cu evaluare independentă și cu finanțare pentru tranziție.

Toate acestea sunt scrise, argumentate și publice, pe pagina de Resurse a federației.

Cine trebuie să fie la masă când se scrie

O reformă de această anvergură se scrie o dată la câteva decenii, iar cine lipsește de la masă va trăi decenii întregi cu consecințele. De aceea insist asupra unui lucru care, la noi, sună încă a pretenție: **mediul de afaceri trebuie consultat permanent, nu invocat festiv în documente de strategie**. Firmele știu unde se termină, în realitate, o piață a muncii și unde începe alta; știu ce drum se folosește și care e trecut degeaba pe hartă.

La fel, autoritățile locale știu ce servicii pot livra efectiv, syndicatele știu ce înseamnă tranziția pentru oameni, iar mediul academic poate aduce datele fără de care totul rămâne impresie. Adaug și dimensiunea europeană, pentru că e direct legată: capacitatea administrativă a României este evaluată la Bruxelles, iar organizațiile patronale prezente acolo - FICSIMM între ele - o susțin sau o explică în fiecare dosar.

Un stat care își consultă serios partenerii negociază mai bine în afară. Unul care bifează consultări ajunge să-și apere singur, cu argumente sărace, o poziție pe care nimeni nu i-o mai confirmă.

Reconstrucție instituțională, nu improvizație ambalată frumos

Mesajul acestui episod se rezumă la o singură propoziție: **reforma administrativ-teritorială nu este un exercițiu de contabilitate, ci un proiect de reconstrucție instituțională, un adevărat proiect de țară.** România are nevoie de o administrație mai coerentă, mai profesionistă și mai bine ancorată în realitatea economică și socială a teritoriului.

Orice altă abordare nu este reformă, ci improvizație ambalată frumos - iar prețul îl vor plăti, ca de fiecare dată, tot IMM-urile, tot contribuabilii și tot comunitățile rămase în urmă. Avem, acum, o fereastră rară: subiectul e pe masă, presiunea bugetară e reală, iar noul ciclu financiar european ne obligă oricum să demonstrăm capacitate. Ar fi păcat să irosim această conjunctură pentru câteva sute de milioane de lei și niște titluri de presă.

În episodul final al seriei cobor de la arhitectură la teren - la acele zone pe care douăzeci de ani de fonduri europene nu le-au atins și la ce se poate face, concret, pentru ele. Pentru că o reformă care nu ajunge acolo nu va fi reformat, până la urmă, nimic.

Douăzeci de ani în Uniune: harta care nu ne mai încape

Serie de 4 editoriale publicate pe economedia.ro

4/4

Buzunarele de subdezvoltare: ce facem cu România care n-a prins ultimii 20 de ani



*Am scris despre bilanț, despre hartă și despre reformă.
Rămâne partea despre care se vorbește cel mai puțin,
deși e cea care dă măsura tuturor celorlalte: ce facem cu locurile
în care nimic din toate acestea nu a ajuns încă.*

Socoteala pe care merită să o facem cu voce tare

Înainte de orice reproș, cifrele. De la aderare și până acum, România a încasat de la bugetul Uniunii Europene aproximativ **108 miliarde de euro** și a plătit către acesta în jur de **35 de miliarde** - un **beneficiu net de peste 70 de miliarde de euro** în nouăsprezece ani, potrivit datelor Ministerului Finanțelor. Este de trei ori mai mult decât am contribuit.

Orice discurs care sugerează că apartenența la Uniune ne-a costat mai mult decât ne-a adus se lovește de această aritmetică simplă și nu are cum să treacă de ea. Am spus-o în primul episod și o repet: aderarea a fost cel mai eficient program de modernizare din istoria noastră recentă.

Tocmai de aceea întrebarea care urmează e legitimă și trebuie pusă fără menajamente: **dacă am primit net peste 70 de miliarde de euro, de ce mai există în România comune fără apă curentă, sate fără medic și județe care nu au ajuns nici la jumătate din media europeană?**

Banii au mers, în general, acolo unde exista deja drum

Fondurile europene au fost distribuite, în cea mai mare parte, prin competiție - iar competiția a fost câștigată, previzibil, de administrațiile cu capacitate, de firmele cu istoric și de teritoriile care aveau deja infrastructura de bază. **Banii au urmat capacitatea, nu nevoia.** Acolo unde exista o direcție de proiecte europene, un consultant bun și cofinanțare de la bugetul local, s-au construit drumuri, școli și rețele; acolo unde nu exista nimic, nu s-a construit nimic - și distanța a crescut.

Nu e o teorie a conspirației, e mecanica sistemului: un instrument care premiază pregătirea îi avantajează pe cei deja pregătiți. Rezultatul, după două decenii, sunt ceea ce în limbajul politicii de coeziune se numesc **„buzunare de subdezvoltare”**: nu regiuni sărace în ansamblu, ci zone compacte de sărăcie aflate uneori în interiorul unor județe altfel prospere, pe care nicio medie statistică nu le arată și niciun apel de proiecte nu le atinge. Le vezi doar dacă mergi acolo - sau dacă te uiți la datele pe localitate, ceea ce facem rareori.

Cum arată, concret, un „buzunar de subdezvoltare”

Merită descris, pentru că formula sună tehnic și realitatea e cât se poate de concretă. Un „buzunar de subdezvoltare” este un grup de localități în care se adună, simultan, **absența infrastructurii, absența locurilor de muncă și absența serviciilor publice de bază**. Școala funcționează cu clase comasate, dispensarul are program o dată pe săptămână (asta dacă încă mai există), autobuzul spre orașul cel mai apropiat pleacă dimineața și se întoarce seara, dacă se întoarce. Tinerii pleacă - întâi la oraș, apoi în altă țară - iar plecarea lor scade și mai mult masa critică necesară pentru ca serviciile să existe.

Este un cerc care se închide singur și care, odată închis, **nu se mai deschide prin mecanisme de piață**. Nicio firmă rațională nu deschide un punct de lucru acolo unde nu găsește nici oameni, nici drum, nici utilități, nici celelalte servicii de bază. Aici, statul nu concurează cu piața: statul e singurul care poate rupe cercul. Iar dacă nu-l rupe, plătește oricum - în asistență socială, în servicii medicale de urgență (fiindcă prevenția, în mod evident, nu există) și în potențial economic care nu se va materializa niciodată. Costul inacțiunii nu apare în niciun buget, dar se plătește în fiecare an.

Mecanismul, nu alocarea, e problema

Dacă vrei dovada că problema nu e lipsa banilor, urmărește drumul unui euro european până în cea mai săracă comună a țării. Ca să ajungă acolo, cineva trebuie să identifice nevoia, să comande un studiu, să pregătească documentația tehnică, să depună într-un termen fix, să asigure cofinanțarea, apoi să gestioneze achiziția, implementarea, raportarea și auditul. **Fiecare verigă a acestui lanț presupune oameni pe care exact acele comunități nu îi au** - și pe care, la bugetul lor, nu au cum să-i plătească. Rezultatul e previzibil: apelul se lansează, banii sunt alocați pe hârtie, iar la finalul perioadei se constată că zonele-țintă pentru coeziune nu au depus.

Nu pentru că nu ar fi avut nevoie, ci pentru că nu au avut cu cine. **Un „buzunar de subdezvoltare” nu are nevoie de un apel competitiv, ci de cineva care să vină, să evalueze, să proiecteze și să implementeze împreună cu comunitatea** - cu asistență tehnică plătită din program, cu prefinanțare în locul rambursării și cu documentații standardizate pentru proiectele mici. Altfel, repetăm exercițiul: bani disponibili, proiecte inexistente.

Ce am propus, în scris, la Bruxelles

FICSIMM a transmis instituțiilor europene un document dedicat exclusiv acestei probleme, cu **treisprezece propuneri concrete** pentru reducerea disparităților din interiorul regiunilor - toate publice, pe pagina de Resurse a federației*. Prima jumătate ține de felul în care se administrează banii:

- **investiții țintite în infrastructura critică** din județele rămase în urmă - transport, sănătate, digital;
- **gestiune descentralizată a fondurilor**, cu autonomie reală pentru autoritățile din zonele slabe;
- **planuri de dezvoltare economică locală** croite pe potențialul fiecărui teritoriu, nu copiate dintr-un model național;
- **proiecte propuse și gestionate de comunități**, pentru că nimic nu funcționează fără acceptare locală;
- și o **alocare bazată pe performanță**, în care resursele suplimentare merg către zonele care demonstrează că au folosit bine primele fonduri.

Adăugăm, peste toate, **transparență și mecanisme de răspundere consolidate** - pentru că, în teritoriile fără presiune civică, riscul de captură a resurselor este cel mai mare, iar fiecare leu deturnat acolo doare de zece ori mai tare decât în București.

Cealaltă jumătate: economia care trebuie să apară acolo

Serviciile publice sunt condiția, nu soluția. Fără economie locală, orice investiție publică devine cheltuială recurentă sau, mai rău, un „stranded cost” pe standardele europene.

De aceea a doua parte a propunerilor noastre vizează exact firma:

- **microfinanțare și programe dedicate afacerilor mici și start-up-urilor din județele slab dezvoltate**, acolo unde băncile comerciale nu intră din calcul de risc;
- **stimulente fiscale pentru companiile care investesc și operează efectiv** în aceste zone, nu doar își înregistrează sediul;
- **zone economice speciale** cu regim propriu, gândite pentru a face rentabilă o investiție care altfel nu ar fi;
- **parteneriate public - private** care aduc expertiză de management acolo unde administrația nu o are;
- **proiecte de conectivitate** - transport și internet - între zonele izolate și centrele urbane care le pot absorbi forța de muncă și produsele;
- **programe de formare aliniate la cererea reală a pieței**, nu la oferta furnizorilor de cursuri;

- și **tehnologii verzi și inovative** care pot transforma resursele locale în nișe de piață.

Asta nu e asistență socială, ci politică industrială aplicată la scară mică. Iar pentru IMM-urile din aceste zone, diferența dintre a exista și a nu exista ține, cel mai adesea, de accesul la un credit de câteva zeci de mii de euro.

Italia și Spania au numit problema. Noi încă nu am făcut-o

Două state cu probleme similare au făcut ceea ce România nu a făcut încă: și-au numit oficial zonele rămase în urmă și le-au dat un instrument propriu. **Italia** a lansat Strategia Națională pentru Zonele Interne, care definește precis aceste teritorii - localități aflate la distanță mare de servicii esențiale de sănătate, educație și mobilitate - și le tratează printr-o combinație de fonduri naționale pentru servicii de bază și fonduri de coeziune pentru dezvoltare economică.

Detaliul care mi se pare esențial: pentru a intra în program, comunele trebuie să se asocieze permanent și să gestioneze împreună serviciile - exact principiul despre care scriam în episodul trecut: **Spania**, confruntată cu depopularea interiorului, și-a construit o strategie națională pentru provocarea demografică, cu zeci de măsuri și cu un minister care răspunde direct de ea. Ambele state au înțeles același lucru: **o problemă care nu are nume oficial, buget propriu și responsabil instituțional nu se rezolvă niciodată** - se discută la nesfârșit, ceea ce, la noi, e chiar formula consacrată.

Fereastra din 2028 și ce trebuie cerut acum

Toate acestea încetează să fie teorie în următoarele luni. Noul cadru financiar european aduce planuri naționale și regionale de parteneriat, cu capitoare teritoriale și cu o logică orientată spre rezultate. Ceea ce cerem, prin canalele în care federația este prezentă - consultările Comisiei, avizele instituțiilor europene, rețelele patronale europene - este ca aceste planuri să conțină **instrumente dedicate explicit zonelor rămase în urmă**, cu buget separat și cu asistență tehnică plătită din program, nu din bugetul unei primării care nu-l are.

Insist asupra unui punct de care depinde totul: **aceste capitoare trebuie scrise împreună cu cei care le vor trăi** - autorități locale, firme, școli, organizații civice - nu redactate la centru și trimise spre avizare.

Consultarea făcută ca să fie bifată produce documente frumoase și rezultate previzibile. **Un stat care își consultă serios partenerii construiește politici care rezistă;** unul care mimează consultarea produce, o dată la șapte ani, aceleași concluzii dezamăgitoare. Am avut trei exerciții financiare ca să învățăm asta. Al patrulea începe în 2028 - de fapt, a început deja.

Ce fel de aniversare merită cei douăzeci de ani

Peste câteva luni vom marca două decenii de apartenență la Uniunea Europeană. Vor fi discursuri, cifre și, pe bună dreptate, o doză de satisfacție: 78% din media europeană, peste 70 de miliarde de euro beneficiu net, o economie de nerecunoscut față de cea din 2007.

Aș vrea, însă, ca la această aniversare să spunem și cealaltă jumătate a adevărului: că ne-am aliniat cu Europa pe medie, dar ne-am rupt în interiorul nostru, că am construit o hartă administrativă care nu mai cuprinde economia reală și că există în România comunități pentru care ultimii douăzeci de ani, pur și simplu, nu s-au întâmplat. **Nu toate teritoriile pornesc de la aceeași linie de start, iar statul nu are dreptul să se prefacă altfel.**

Următorul deceniu european ne oferă instrumentele necesare - cu condiția să cerem la timp ceea ce ne trebuie și să reparăm acasă ceea ce ne împiedică. Aceasta a fost miza celor patru episoade. Restul ține de voința de a începe.

La masa unde se împart banii Europei sau în meniu? România și viitorul buget european

Serie de 7 editoriale publicate pe economedia.ro

1/7

Fereastra se închide: cine scrie acum bugetul din care România va trăi până în 2034?



La un an de la propunerea Comisiei Europene pentru bugetul 2028-2034, negocierile au intrat în linie dreaptă: Parlamentul European și-a votat mandatul, Consiliul își construiește compromisul, iar acordul politic este țintit pentru finalul lui 2026. Întrebarea nu mai este dacă se schimbă arhitectura banilor europeni, ci cine apucă să o mai influențeze.

Un an. Atât a trecut. Și aproape toată arhitectura s-a desenat deja

Pe 16 iulie 2025, Comisia Europeană pune pe masă propunerea pentru **Cadrul Financiar Multianual 2028-2034** - cea mai profundă reconstrucție a bugetului european din ultimele decenii. Fix un an mai târziu, pe 16 iulie 2026, moderam la Palatul Parlamentului, în cadrul Summitului Comunităților Locale, panelul dedicat noii arhitecturi a competitivității europene, alături de peste 150 de reprezentanți ai instituțiilor europene și naționale, ai administrației, ai mediului de afaceri și ai societății civile.

Între aceste două date de 16 iulie, s-a întâmplat esențialul: au început să se contureze **Planurile Naționale și Regionale de Parteneriat și Fondul European pentru Competitivitate** - construcțiile din care România va trăi, la propriu, între 2028 și 2034. Iar dacă cineva își imaginează că mai avem ani întregi la dispoziție ca să ne dăm seama, am o veste: nu mai avem. Avem luni. Poate doar săptămâni pentru unele capitole.

Parlamentul European și-a făcut treaba. Cu asta ne-am putea lăuda și noi

Pe 29 aprilie 2026, Parlamentul European și-a votat mandatul de negociere: un buget mai mare decât cel propus inițial de Comisia Europeană, cu o condiție esențială - **rambursarea datoriei NextGenerationEU să rămână în afara plafoanelor bugetare**. Tot Parlamentul cere **finanțare separată pentru Politica de Coeziune, Politica Agricolă Comună și Fondul Social European** și implicarea autorităților locale și regionale în programare.

Nu pot să nu observ că acestea sunt, aproape punct cu punct, solicitările pe care FICSIMM le-a transmis în scris încă din aprilie 2025, înainte ca propunerea Comisiei să fie publicată. Faptul că un român, Siegfried Mureșan, este co-raportor al Parlamentului pentru viitorul buget este un atu real pentru noi. Dar un co-raportor, oricât de bine poziționat, nu poate suplini absența unei poziții naționale articulate, susținute la toate mesele unde se negociază.

Fereastra se închide:

cine scrie acum bugetul din care România va trăi până în 2034?



Consiliul negociază. Și aici începe partea cu adevărat delicată

În iunie, Președinția cipriotă a Consiliului a pus pe masă prima „cutie de negociere” cu cifre: o reducere de aproximativ 2% față de propunerea Comisiei, care **protejează în mare măsură coeziunea și agricultura, dar taie masiv exact din Fondul European pentru Competitivitate**. Pentru cei 16 membri ai grupului „Friends of Cohesion” - din care România face parte și care au semnat în mai o declarație comună - pare o victorie. Eu văd aici și o capcană: **nu ne putem apăra coeziunea sacrificând competitivitatea**.

România are nevoie de amândouă, pentru că firmele românești au nevoie de amândouă: de infrastructura și capitalul uman pe care le finanțează coeziunea, dar și de instrumentele pentru inovare, re tehnologizare și tehnologii strategice pe care le va finanța ECF. Consiliul a agreat deja, pe 16 iunie, poziția parțială pe ECF: **un singur set de reguli, un singur punct de acces, mobilizarea capitalului privat alături de cel public**. Cine nu e atent la detaliile acestor negocieri va constata în 2028 că regulile au fost scrise pentru alții.

Calendarul nu iartă pe nimeni. Cu atât mai puțin pe cei care ezită

Statele membre și-au propus să ajungă la **acord politic până la finalul lui 2026** - inclusiv pentru a evita ca negocierile să fie prinse în malaxorul electoral al anului 2027. Asta înseamnă că anul 2027 va fi dedicat legislației secundare și regulamentelor sectoriale, astfel încât banii să poată curge de la 1 ianuarie 2028.

Tradus în limbaj practic: **ce nu intră acum în regulamente nu se mai recuperează la implementare**. Am văzut acest film în fiecare exercițiu financiar: ne trezim târziu, contestăm reguli, cerem derogări, pierdem timp și credibilitate. Diferența este că, de data aceasta, arhitectura se schimbă din temelii - iar cine nu participă la proiectare va locui într-o casă desenată de alții, cu camere care nu se potrivesc nevoilor lui.

Fereastra de influență reală se închide odată cu pozițiile finale ale Consiliului și cu trilogurile care urmează. După aceea, rămâne doar administrarea consecințelor.

Mizele concrete ale României: dincolo de cifra totală

Dezbaterea publică românească, atât cât există, se oprește de obicei la întrebarea „câți bani primim?”. Este întrebarea greșită - sau, în orice caz, doar a doua ca importanță. Mizele reale sunt calitative:

- **menținerea Politicii de Coeziune și a PAC ca politici distincte**, cu bugete protejate, nu „topite” într-o singură plăcintă națională din care fiecare guvern taie după inspirația de moment (sau, mai degrabă, după interesele politice);
- **excluderea datoriei NextGenerationEU din plafoanele viitorului CFM**, ca să nu plătim investițiile de ieri cu investițiile de mâine;
- **menținerea regulii N+2 și a disciplinei de implementare**;
- **un spațiu fiscal predictibil pentru cofinanțare**, programat multianual, și o **prefinanțare dimensionată realist**, fără de care orice arhitectură europeană rămâne teorie pentru firmele și autoritățile care implementează proiecte.

FICSIMM a susținut aceste puncte, în scris, în pozițiile transmise instituțiilor europene încă din aprilie 2025 și reluate după publicarea propunerii Comisiei.

Pentru IMM-uri, fiecare lună de pasivitate înseamnă reguli scrise de alții

Să coborâm discuția la firul ierbii. Fondul European pentru Competitivitate va consolida paisprezece programe existente într-un singur instrument, cu patru ferestre de politici. Sună a simplificare - și poate chiar va fi. Dar întrebările care contează pentru un IMM românesc se decid acum, în negocieri: vor exista **criterii care să țină cont și de statele aflate în proces de convergență**?

Se va merge către o **alocare de tip 60% excelență pură și 40% cu criterii geografice, cu atenție la flancul estic**? Vor primi **punctaj suplimentar consorțiile care includ firme din Europa Centrală și de Est și proiectele mari în care ecosistemul de furnizori este format din IMM-uri locale**?

Scăpăm, în sfârșit, de **eternele liste de coduri CAEN eligibile**, în favoarea valorii proiectului și a efectului lui multiplicator în economie și în comunitate? Aici nu vorbim despre detalii tehnice, ci despre diferența dintre un fond din care firmele românești vor câștiga contracte și tehnologie și unul la care vom privi, încă șapte ani, de pe banca de rezerve.

Fereastra se închide:

cine scrie acum bugetul din care România va trăi până în 2034?



Dialog real, nu simulat. Diferența se vede în rezultate

Aici trebuie spus un adevăr incomod despre modul în care statul român își construiește pozițiile europene. Avem consultări - dar prea des ele sunt organizate ca să fie bifate, nu ca să producă ceva: termene de câteva zile, documente de sute de pagini, feedback care dispare într-o gaură neagră instituțională.

Dialogul real presupune altceva: parteneri identificați după criteriul credibilității și al expertizei, implicați de la prima linie a mandatului de negociere, nu invitați să comenteze concluziile după ce acestea au fost deja stabilite. Concluzia transversală a Summitului Comunităților Locale exact aceasta a fost: viitorul buget european trebuie construit împreună cu cei care îl vor implementa în comunități - autorități locale, parteneri de dialog social, universități, societate civilă. Nu din politețe, ci din pragmatism: cei care implementează văd blocajele înaintea celor care programează. Un stat care își consultă serios mediul privat negociază mai bine la Bruxelles. Unul care simulează consultarea negociază singur - adică slab.

Cum fac alții: lecția coalițiilor și a prezenței permanente

Nimic din ce propun nu este exotic - alții fac asta de decenii. La nivel guvernamental, grupul „**Friends of Cohesion**” arată ce înseamnă coordonare: 16 state s-au întâlnit la Varșovia în aprilie, au semnat o declarație comună în mai, au mers la Consiliul European cu mesaje aliniate - iar prima „cutie de negociere” a Președinției cipriote le-a reflectat în bună măsură prioritățile. Coalițiile funcționează.

La nivelul mediului de afaceri, **BusinessEurope** - confederația europeană din care confederația patronală Concordia, și prin ea FICSIMM, face parte - a produs poziții detaliate pe fiecare componentă a viitorului buget: pe ansamblul CFM, pe ECF, pe cercetare și inovare, pe rolul partenerilor sociali în viitoarele planuri naționale.

Structurile patronale germane, italiene sau franceze au echipe permanente la Bruxelles, care nu așteaptă să fie invitate: sunt acolo când se scrie prima versiune a textelor. Iar noua guvernanță a ECF prevede un **consiliu strategic cu participarea stakeholderilor** - locurile acelea se ocupă de cei prezenți, nu de cei îndreptățiți.

De ce contează să fii în cameră: experiența FICSIMM

Spun toate acestea în cunoștință de cauză, nu din auzite.

În ultimul an și jumătate, FICSIMM a transmis **poziții scrise pe propunerea de CFM înainte și după publicarea ei**, a formulat **amendamente concrete la raportul Comisiei ITRE privind Fondul European pentru Competitivitate**, a răspuns punctual întrebărilor DG GROW, a contribuit la avizele Comitetului Economic și Social European și la pozițiile BusinessEurope, a purtat dialoguri directe cu europarlamentari români implicați în dosarele bugetare și a co-proiectat, împreună cu Banca de Investiții și Dezvoltare, un instrument financiar pentru re tehnologizarea IMM-urilor - despre care voi scrie pe larg într-un episod viitor al acestei serii.

Nu înșir aceste lucruri ca să ne lăudăm, ci ca să demonstrez ceva important: **o organizație patronală românească poate fi prezentă și ascultată în dezbaterile europene**. Nu este nevoie de bugete uriașe. Este nevoie de expertiză, de consecvență și de documente de poziție care propun soluții, nu doar inventariază nemulțumiri. Toate sunt publice, pe pagina de Resurse a federației* tocmai pentru că transparența pozițiilor este prima condiție a credibilității.

Ce are România de făcut în lunile care urmează

Trei lucruri, toate posibile, niciunul început serios.

- **Unu:** o poziție națională integrată pe întregul pachet CFM + ECF - nu poziții paralele ale ministerelor, ci un mandat coerent, construit cu partenerii economici și sociali și cu autoritățile locale, asumat politic la cel mai înalt nivel și apărut consecvent, indiferent de cine ocupă birourile guvernamentale. Instabilitatea noastră politică internă nu poate fi o scuză permanentă: negociatorii celorlalte state nu ne așteaptă.
- **Doi:** o prezență activă în fiecare format care contează, cu oameni pregătiți și mesaje aliniate. Iar aici statul român trebuie să renunțe, o dată pentru totdeauna, la reflexul „călărețului singuratic” care pleacă de unul singur să se lupte pentru binele țării. Odată stabilit la nivel național ce vrea și ce va cere România la Bruxelles, statul trebuie să lucreze în echipă cu toți actorii relevanți care pot - și se oferă - să ajute: patronatele, sindicatele, societatea civilă și mediul academic au propriile rețele europene, construite în ani de zile, prin care aceleași mesaje pot ajunge, simultan, pe zeci de mese care contează.

Fereastra se închide:

cine scrie acum bugetul din care România va trăi până în 2034?



Un negociator inteligent nu refuză niciodată forța de amplificare a unei asemenea echipe.

- **Trei:** valorificarea atuurilor pe care le avem deja și pe care rareori le folosim strategic: un co-raportor român pe CFM, un co-raportor român pe ECF, apartenența la coaliția Friends of Cohesion, organizații patronale și sindicale conectate european, societate civilă prezentă și activă. Niciun stat nu a câștigat vreodată o negociere bugetară europeană doar cu argumentul nevoii. Se câștigă cu argumentul competenței.

Nu volumul banilor va decide soarta României, ci calitatea participării

Aceasta este, de fapt, teza întregii serii pe care o deschid astăzi. România va primi, aproape sigur, alocări consistente și în exercițiul 2028-2034 - suntem beneficiari neți și vom rămâne. Dar între o țară care primește bani după reguli scrise de alții și o țară care a contribuit la scrierea regulilor este o diferență de ordin de mărime în rezultate. Prima absoarbe; a doua construiește. Prima raportează grade de absorbție; a doua își modernizează economia.

*În episoadele următoare voi intra în detaliile fiecărei mari construcții a viitorului buget - începând cu **Planurile Naționale și Regionale de Parteneriat**, instrumentul care va decide cine programează, de fapt, banii României: Bruxelles-ul, Bucureștiul sau, așa cum ar fi normal, comunitățile și economia reală.*

Fereastra este încă deschisă. Nu larg, nu pentru mult timp - dar suficient pentru o țară care se hotărăște, în sfârșit, să fie prezentă la masa unde se împart banii Europei.

La masa unde se împart banii Europei sau în meniu? România și viitorul buget european

Serie de 7 editoriale publicate pe economedia.ro

2/7

Planul care ne poate costa mai mult de un deceniu: PNRP, între parteneriat real și recentralizare mascată



Aproape jumătate din viitorul buget european va curge printr-un singur document pe țară: Planul Național și Regional de Parteneriat.

Cine îl scrie, cu cine și după ce logică - acestea sunt întrebările care vor decide dacă România folosește banii exercițiului 2028 - 2034 sau doar îi contabilizează.

Patruzeci și patru la sută dintr-un buget. Atât cântărește documentul despre care nu vorbim

În primul episod al acestei serii scriam că regulile viitorului buget european se negociază acum, iar fereastra de influență se închide. Astăzi intru în miezul celei mai importante - și mai puțin discutate - construcții a acestuia: **Planurile Naționale și Regionale de Parteneriat (PNRP)**. În spatele denumirii tehnice stă o revoluție administrativă: aproximativ **44% din întregul buget european, adică 780 de miliarde de euro**, urmează să fie programate printr-un singur plan pe stat membru, care topește laolaltă politica de coeziune, politica agricolă, pescuitul, migrația, securitatea internă și o parte din dimensiunea socială.

Un singur document, negociat între guvern și Comisia Europeană, va decide unde merg banii României timp de șapte ani. Când raportorul Parlamentului European pentru dezvoltare regională avertizează public că planurile trebuie să fie „mai degrabă regionale decât naționale, mai degrabă coezive decât divizive”, înțelegi că îngrijorarea nu e o fantezie românească. E europeană.

Modelul PNRR, generalizat: bani contra jaloane. Am mai văzut filmul acesta

Noua arhitectură copiază fățiș modelul Mecanismului de Redresare și Reziliență: **finanțare condiționată de atingerea unor ținte și jaloane**, plătită doar la livrare. Sună sănătos - și, în principiu, chiar este.

Numai că România a trăit deja acest film și îi cunoaște capcanele: jaloane neasumate cu adevărat de cei care trebuie să le implementeze, renegocieri interminabile, cereri de plată amânate, proiecte comprimate în calendare nerealiste.

Planul care ne poate costa mai mult de un deceniu:
PNRP, între parteneriat real și recentralizare mascată



FICSIMM a avertizat încă din iulie 2025, în poziția transmisă asupra primei schițe a viitorului Cadru Financiar Multianual, că **un sistem de performanță aplicat uniform pedepsește exact regiunile cu constrângeri structurale** - adică pe cele pe care coeziunea ar trebui să le ridice. Am cerut atunci un model hibrid: responsabilitate fermă pe rezultate, dar cu flexibilitate teritorială și cu ținte calibrate pe capacitatea reală a fiecărei regiuni, nu pe media statistică a Uniunii. Performanța fără realism nu produce reformă. Produce raportări.

Recentralizarea nu vine niciodată cu anunț. Vine cu anexă

Riscul central al PNRP are un nume pe care instituțiile europene îl rostesc deja explicit: **recentralizare**. Comitetul European al Regiunilor a tras alarma: negocierea, care istoric se purta între Comisie și regiuni, devine un proces între Comisie și guvernele naționale, iar regiunile ajung la mâna bunăvoinței politice a centrului. În propunerea de regulament, **capitolele regionale și teritoriale sunt lăsate la discreția fiecărui stat membru** - iar organizațiile europene ale municipalităților cer, pe bună dreptate, ca ele să devină obligatorii.

Parlamentul European a spus limpede că modelul „un plan național per stat membru”, cu PNRR drept șablon, nu poate fi baza cheltuielilor în gestiune partajată. Pentru mediul privat, miza este existențială: într-un plan scris la centru, **mediul de afaceri nu e „consultat” - e co-autor sau e victimă**. A treia variantă nu există.

Parteneriat de la prima linie de cod, nu de la ultima anexă

Poziția FICSIMM pe acest dosar este consecventă din 2025: **participarea partenerilor trebuie codificată în regulament, nu lăsată la latitudinea guvernelor**. Asta înseamnă IMM-uri, autorități locale, parteneri sociali și societate civilă implicați formal în proiectarea, monitorizarea și evaluarea planurilor - de la prima linie de cod a programării, nu invitați să comenteze un draft finalizat, cu termen de cinci zile, înainte de transmiterea la Bruxelles. Diferența dintre **dialogul real și cel simulat** se măsoară simplu: în primul, feedback-ul partenerilor modifică documentul; în al doilea, doar îngroașă dosarul de conformitate.

Codul European de Conduită privind Parteneriatul există din 2014 - problema nu e absența regulilor, ci aplicarea lor selectivă. Iar comitetele de monitorizare prevăzute în noul regulament vor valora exact atât cât valorează oamenii și mandatele puse în ele. Am văzut comitete care funcționează. Și am văzut comitete care doar votează.

Coeziune plus agricultură: o „căsătorie” pe care nu și-o dorește niciunul dintre „miri”

FICSIMM a atras atenția, încă dinaintea publicării propunerii, că **topirea Politicii de Coeziune și a PAC în același plic național este fragilă conceptual și periculoasă practic**: fiecare are obiective, guvernanta și logici de finanțare proprii, iar comprimarea lor administrativă va produce, inevitabil, adâncirea „buzunarelor de subdezvoltare”. Ne-am bucurat să constatăm că Parlamentul European respinge această fuziune - poziție confirmată public și de co-raportorul român al bugetului.

Dar bătălia nu e câștigată: ea se decide în triloguri, iar acolo contează ce apără fiecare guvern. FICSIMM a depus încă din 2024 un document cu **13 propuneri concrete pentru reducerea disparităților din interiorul regiunilor** - de la gestiune descentralizată a fondurilor și planuri de dezvoltare economică locală până la microfinanțare pentru firmele din județele mai puțin dezvoltate. Nu din romantism regionalist, ci dintr-un calcul rece: disparitățile interne ale României sunt printre cele mai mari din Uniune, iar media națională e o ficțiune statistică în spatele căreia se ascund două țări diferite.

PNRP, ECF și apărarea: trei birocratii paralele sau o singură strategie?

O greșeală pe care România nu are voie să o facă este să trateze cele trei mari construcții ale viitorului buget - **PNRP, Fondul European pentru Competitivitate și pilonul dedicat securității și apărării** - ca pe trei dosare separate, gestionate de entități diferite care nu comunică și nu se coordonează. Ele trebuie concepute **ca parte a aceleiași strategii de competitivitate**, nu ca trei birocratii paralele.

Exemplul cel mai concret e chiar în curtea noastră: prin instrumentul SAFE, România a obținut aproximativ **16,7 miliarde de euro** pentru apărare. FICSIMM a propus ca minimum **30% din valoarea contractelor și subcontractelor să fie direcționată către IMM-urile locale**, printr-o „fereastră IMM” cu prag măsurabil - pentru că experiența europeană arată că efectele de tip trickle-down dinspre marii integratori către economia reală sunt, fără reguli explicite, aproape nule.

Aceeași logică trebuie să lege PNRP de ECF: infrastructura și capitalul uman finanțate prin planuri să susțină exact ecosistemele industriale pe care le vom finanța prin fond. Altfel construim drumuri către fabrici care nu există și fabrici la care nu duce niciun drum.

Adevărul incomod: cu 3.200 de UAT-uri nu ai cu cine semna parteneriatul

Aici trebuie să spun ceva ce se spune rar în dezbaterea publică românească, iar FICSIMM a pus-o pe hârtie într-o poziție dedicată încă din octombrie 2025: **degeaba cerem la Bruxelles un rol mai mare pentru autoritățile locale, dacă acasă nu avem cu cine exercita acest rol.** România intră în negocierea PNRP cu peste **3.200 de unități administrativ-teritoriale**, multe fără masă critică economică, fără bază fiscală proprie și fără specialiști în achiziții, fonduri europene sau urbanism. Pentru un IMM, această fragmentare înseamnă autorizații întârziate, proceduri neuniforme și costuri de tranzacție care se adună tăcut în prețul final al oricărui produs sau serviciu românesc. Fără o **reformă administrativ-teritorială** serioasă, România riscă exact trioul pe care l-am descris în poziția noastră: absorbție scăzută, alocări reduse în viitor și marginalizare într-o arhitectură europeană construită pe performanță. Aici nu mai vorbim despre un exercițiu politic, ci despre o condiție structurală de competitivitate.

Cum au făcut alții: Danemarca și Estonia nu au așteptat să le ceară Bruxelles-ul

Nimic din ce propunem nu e experiment. **Danemarca** și-a făcut reforma în 2007: a redus numărul municipalităților de la 271 la 98 și a înlocuit județele cu cinci regiuni, pornind de la un criteriu simplu - o administrație sub o anumită masă critică nu poate furniza servicii profesionale. **Estonia** a făcut același lucru în 2017, comasând 213 unități locale în 79, cu prag minim de populație, și a dublat reforma cu o digitalizare integrală a serviciilor publice. Iar **Polonia**, exemplul cel mai relevant pentru discuția despre PNRP, și-a construit din 1999 șaisprezece voievodate puternice, cu administrații regionale care gestionează direct programe operaționale de miliarde de euro - motiv pentru care, în orice negociere europeană despre rolul regiunilor, Varșovia vorbește din poziția celui care are ce pune pe masă.

Toate trei au înțeles același lucru: **descentralizarea reală cere unități administrative capabile.** Restul e discurs politicianist.

Place-based: să programăm țara reală, nu țara din organigramă

Pledoaria noastră de fond, prezentă în toate pozițiile FICSIMM pe acest dosar, este pentru **abordarea place-based**: programarea banilor pe geografia economică reală a României - **bazine economice, zone metropolitane reale, coridoare logistice, poli de inovare** - nu pe delimitări moștenite, doar istorico-politice sau, încă și mai rău, contabile. Județele și comunele noastre nu se suprapun peste fluxurile de navetă, peste lanțurile de aprovizionare sau peste polii industriali unde se creează efectiv valoare.

Un PNRP inteligent ar cartografia mai întâi aceste realități - unde sunt firmele, unde sunt oamenii, pe unde circulă mărfurile - și abia apoi ar desena intervențiile. Capitolele teritoriale ale planului sunt instrumentul perfect pentru asta, cu o condiție: să fie scrise împreună cu cei care cunosc terenul. O arhitectură teritorială construită pe realități economice stimulează competitivitatea IMM-urilor și integrarea lor în lanțuri valorice. Una construită pe organigramă produce doar hărți colorate frumos.

Unde se dă, de fapt, bătălia: și de ce trebuie să fim în sală

Dosarul PNRP a intrat în ianuarie în examinare parlamentară la Bruxelles, pe trei comisii simultan - bugete, dezvoltare regională, agricultură - iar avizele Comitetului Regiunilor și amendamentele organizațiilor europene ale municipalităților au curs deja. În paralel, confederațiile patronale europene au cerut un rol formal pentru partenerii sociali în guvernarea planurilor.

FICSIMM este prezentă în această dezbatere prin canalele construite în ultimii ani: pozițiile transmise Comisiei înainte și după publicarea propunerii, contribuțiile trimise Parlamentului European, cele la avizele Comitetului Economic și Social European, dialogul prin confederația patronală **Concordia** și prin **BusinessEurope**.

Insist asupra unui lucru pe care l-am spus și în primul episod: **prezența activă la nivel european a structurilor patronale nu e un lux, e infrastructura de negociere a unei economii**. Documentele noastre de poziție sunt publice, pe pagina de Resurse a federației* - pentru că o organizație care cere transparență decidenților publici naționali și europeni trebuie să înceapă cu propriile poziții.

*www.ficsimm.eu/resurse

Planul care ne poate costa mai mult de un deceniu:
PNRP, între parteneriat real și recentralizare mascată



Co-autor sau victimă: alegerea se face în lunile următoare

Calendarul e necruțător: negocierile pe regulament se accelerează, iar planurile propriu-zise vor începe să fie construite formal imediat după acordul politic. România poate intra în acest proces în două feluri.

Poate lăsa PNRP-ul pe mâna câtorva direcții ministeriale, în logica „îl scriem noi și îi consultăm pe ceilalți după” - și atunci vom retrăi, la scară de șapte ori mai mare, toate frustrările din cadrele financiare anterioare. Sau poate face din plan **primul exercițiu real de co-autorat** dintre stat, autorități locale, mediul privat și societatea civilă - cu un mandat negociat transparent, cu capitole teritoriale construite pe bazine economice și cu jaloane pe care implementatorii și le asumă pentru că le-au scris ei înșiși.

FICSIMM se oferă, ca întotdeauna, partener la acest efort - cu expertiză, cu documente, cu rețelele noastre europene.

În episodul următor intru în a doua mare construcție a bugetului: Fondul European pentru Competitivitate - și în cursa, deja începută, în care Europa va finanța ecosisteme, nu proiecte izolate.

La masa unde se împart banii Europei sau în meniu? România și viitorul buget european

Serie de 7 editoriale publicate pe economedia.ro

3/7

Cursa competitivității a început. România aleargă cu ghetele altora



Fondul European pentru Competitivitate va concentra, într-un singur instrument, banii cu care Europa vrea să-și recâștige locul în competiția globală. Întrebarea care se negociază chiar acum la Bruxelles este dacă regulile lui vor lăsa toate statele membre să concureze - sau doar pe cele care au deja ecosisteme mature. Pentru România, diferența valorează mai mult de un deceniu de dezvoltare.

Cursa a început. Linia de start, însă, nu e aceeași pentru toți

Am scris în episoadele anterioare despre calendarul negocierilor și despre Planurile Naționale și Regionale de Parteneriat. Astăzi intru în construcția care mă preocupă cel mai mult din perspectiva mediului privat: **Fondul European pentru Competitivitate (ECF)** - instrumentul de aprox. **400 de miliarde de euro** din propunerea Comisiei, născut din rapoartele Draghi și Letta și din constatarea, dureroasă pentru orgoliul european, că decalajul de productivitate față de America de Nord și Asia se lărgeste.

Fondul consolidează paisprezece programe existente sub **un singur set de reguli și un singur punct de acces**, pe patru ferestre de politici: tranziție curată și decarbonizare industrială, sănătate și biotehnologii, leadership digital, reziliență - apărare și spațiu. Consiliul și-a agreat deja poziția parțială pe arhitectura fondului, Parlamentul este în curs să finalizeze raportul comisiei ITRE. Cursa a intrat pe ultima turnantă, la propriu. Problema e că unii concurenți aleargă de treizeci de ani pe pista asta, iar alții - printre care și noi - abia își caută ghetetele.

Excelență pură sau o Europă cu două viteze? Dezbaterea care va desena harta industrială a Uniunii

Marea bătălie conceptuală a ECF se poartă între două principii. **„Excelența pură”**: banii merg exclusiv la cele mai bune proiecte, indiferent unde sunt ele - principiu sănătos în teorie, doar că „cele mai bune proiecte” se nasc, statistic, acolo unde există deja infrastructură de cercetare, capital și masă critică de talente. Și **„echilibrul teritorial”**: performanța contează, dar regulile trebuie să creeze șanse reale și pentru ecosistemele în formare.

Cifrele spun tot: după aproape două decenii de la marea extindere, statele care au aderat din 2004 încoace atrag, împreună, în jur de o zecime din finanțarea competitivă europeană pentru cercetare și inovare.

Nu pentru că cercetătorii sau antreprenorii lor ar fi mai slabi, ci pentru că **exceleșța se construiește cu ecosisteme, iar ecosistemele se construiesc cu bani răbdători**. Un ECF care ar premia exclusiv exceleșța deja instalată nu ar corecta acest dezechilibru - l-ar betona pentru încă o generație. Iar o Europă cu două viteze industriale este, pe termen lung, o Europă mai slabă în ansamblu.

Exceleșța cu șanse reale: ce susține, de fapt, FICSIMM

La Summitul Comunităților Locale din 16 iulie, în panelul pe care l-am moderat, concluzia centrală a fost exact aceasta: de la logica absorbției la logica impactului - dar cu reguli care să nu transforme competiția într-o cursă cu handicap. S-au discutat acolo mai multe formule, inclusiv o alocare de tip 60/40 - 60% pe criterii de exceleșța pură, 40% cu criterii de convergență, cu atenție pentru flancul estic al Uniunii, care duce astăzi și povara vecinătății războiului.

Precizez însă ceva important: **FICSIMM nu a susținut niciodată alocări pe criterii geografice** - nici cote naționale, nici „plicuri” regionale, care ar dilua exact exigența de performanță de care Europa are nevoie. Poziția noastră, formalizată în amendamentele depuse la Parlamentul European, este alta: **exceleșța pentru toți, dar cu șanse reale pentru toți - acces preferențial, intensități de ajutor mai mari și asistență tehnică dedicată pentru IMM-urile din regiunile mai puțin dezvoltate și de tranziție, punctaj dedicat pentru integrarea IMM-urilor și start-up-urilor în marile proiecte, cu stimulente specifice pentru cele din regiunile de convergență, condiții de acces proporționale și complementaritate explicită cu politica de coeziune și cu Planurile Naționale și Regionale de Parteneriat**.

Nu am cerut cote obligatorii, ci reguli care corectează dezavantajele structurale, nu le consfințesc - pentru că o competiție e legitimă doar când linia de start e aceeași pentru toți.

Europa va finanța ecosisteme, nu proiecte izolate. Cine nu înțelege asta pierde

Acesta este firul roșu al întregului fond și fraza pe care o detaliez la fiecare întâlnire cu antreprenorii: **Europa va finanța ecosisteme, nu proiecte izolate**. Punctajele ECF se vor construi pe consorții, pe lanțuri valorice, pe efecte de rețea - nu pe dosare individuale bine legate, oricât de merituose. Pentru firmele românești, asta schimbă fundamental strategia: nu mai întrebi „ce proiect depun?”, ci „în ce ecosistem intru și ce rol joc în el?”.

Tocmai de aceea, amendamentul-fanion pe care FICSIMM l-a depus la raportul ITRE introduce **condiționalitatea de ecosistem IMM pentru proiectele mari**: peste un anumit prag financiar, beneficiarii să demonstreze integrarea IMM-urilor locale în lanțul de furnizori, cu monitorizare pe rezultate, nu pe promisiuni din cererea de finanțare. Am cerut, de asemenea, condiții de acces proporționale, astfel încât IMM-urile să poată fi **lideri de proiect, nu veșnici parteneri juniori** în consorții dominate de marile companii. Fondul nu trebuie să fie capturat de cei care au deja departamente întregi de fonduri europene.

Adevărul despre punctul nostru de plecare: ultimii în clasament, dar nu din fatalitate

Ca să alergi mai repede, trebuie să știi exact de unde pleci. România investește în cercetare și dezvoltare în jur de **0,5% din PIB - cea mai mică pondere din Uniune**, la o țintă asumată de 2%. În clasamentul european al inovării figurăm constant în ultima categorie, a „inovatorilor emergenti”, iar participarea noastră la programele-cadru de cercetare rămâne modestă atât ca număr de proiecte coordonate, cât și ca fonduri atrase. Spun aceste lucruri nu ca să ne flagelăm public - un sport național la care excelăm -, ci pentru că diagnosticul corect schimbă tratamentul: **problema noastră nu este lipsa de talent, ci lipsa de sistem**. Cercetători români excelenți publică și brevetează în ecosistemele altora; ingineri români susțin centrele de dezvoltare ale multinaționalelor; antreprenori români construiesc firme de tehnologie vândute apoi în alte jurisdicții. Toate acestea sunt simptomele unei economii care produce competențe, dar nu le mai reține în lanțuri valorice proprii. Exact aici trebuie să lovească banii ECF - dacă îi negociem inteligent.

Modernizarea bazei industriale existente: nu pornim de la zero, pornim de la ce avem

O eroare strategică pe care România nu trebuie să o facă este să creadă că viitorul competitiv se construiește doar din startup-uri și tehnologii de frontieră, sărind peste economia reală existentă.

Poziția FICSIMM, transmisă și în propunerile pentru Strategia industrială națională, este că **prima prioritate este modernizarea bazei industriale pe care o avem deja**: re tehnologizarea fabricilor funcționale, eficiența energetică, digitalizarea proceselor, certificările care deschid accesul la lanțurile de furnizori europene.

A doua prioritate: **construirea de lanțuri valorice românești pe baza resurselor locale** - agroalimentar cu procesare adâncă în loc de export de materie primă, industria lemnului cu valoare adăugată, materialele de construcții, componente pentru energie și apărare, etc. ECF are ferestre pentru toate acestea, iar instrumentele de tip **utilizare duală** pot ancora în România capacități care servesc simultan economia civilă și securitatea europeană. Ghetetele proprii nu se cumpără de-a gata. Se fac la comandă, pe piciorul economiei tale.

Cum au făcut alții: Brno, Lisabona, Varșovia

Propunerile noastre nu sunt teorie. **Cehia** a demonstrat cum se construiește un ecosistem de la aproape zero: la Brno, combinând fonduri structurale cu instrumentele de tip Teaming din programele-cadru, a ridicat în circa un deceniu un centru de cercetare - CEITEC - care atrage astăzi talente și granturi competitive din toată Europa, cu un ecosistem de firme de instrumente științifice în jur. **Portugalia** a inventat laboratoarele colaborative - CoLAB - structuri în care industria și universitățile angajează împreună cercetători pe agende comerciale concrete, iar rezultatul se vede în urcușul constant al țării în clasamentele europene ale inovării. **Polonia** și-a consolidat zeci de institute de cercetare aplicată într-o rețea națională unică, gândită explicit ca punte între știință și industrie.

Trei modele diferite, aceeași lecție: **ecosistemele nu apar spontan - se construiesc deliberat, cu bani europeni folosiți strategic și cu instituții care rezistă ciclurilor electorale**. Niciuna dintre aceste țări nu a așteptat să devină „excelentă” ca să primească bani. A folosit banii ca să devină excelentă.

ECF nu trăiește singur: complementaritatea este jumătate din joc

Un fond de competitivitate, oricât de mare, nu poate face singur treaba unui întreg sistem de finanțare.

De aceea trebuie insistat pe **complementaritate** - cuvânt tehnic în spatele căruia stă o idee simplă: fiecare euro trebuie să știe ce fac ceilalți euro. ECF trebuie corelat cu **InvestEU** și cu **garanțiile care mobilizează capital privat**, cu programele gestionate direct de Comisia Europeană, unde firmele românești concurează astăzi timid, și - esențial - cu **Planurile Naționale și Regionale de Parteneriat** despre care am scris în episodul trecut: infrastructura, competențele și serviciile publice finanțate prin planuri trebuie să pregătească exact terenul pe care ecosistemele finanțate prin ECF vor construi.

Aici se leagă și pledoaria noastră pentru **hub-uri de consiliere de tip one-stop-shop** la nivel de micro-regiuni, unde un antreprenor să înțeleagă, într-un singur loc, ce combinație de instrumente i se potrivește, dar în primul rând cum să își gândească proiectele de dezvoltare. Fragmentarea instituțională de acasă nu poate rămâne răspunsul nostru la consolidarea instituțională de la Bruxelles.

Unde a fost FICSIMM în acest dosar: în sală, cu documentele pe masă

Pe ECF, FICSIMM a fost prezentă în fiecare etapă care a contat: **poziția de principiu** transmisă instituțiilor europene în decembrie 2025, **amendamentele la propunerea de regulament a Comisiei** în ianuarie 2026 și, în aprilie, **pachetul de amendamente la proiectul de raport al comisiei ITRE a Parlamentului European** - de la poziționarea IMM-urilor ca beneficiari principali, nu reziduali, până la componența echilibrată a structurilor consultative ale fondului, în care am cerut explicit prezența IMM-urilor din regiunile de convergență, nu doar a marilor federații industriale din vestul Europei.

Am dus aceleași mesaje în dialogul cu DG GROW, în contribuțiile la avizele Comitetului Economic și Social European și în pozițiile construite prin confederația patronală **Concordia** și prin **BusinessEurope**. Toate documentele sunt publice, pe pagina de Resurse a federației*.

Ce vreau să arăt este că **prezența activă la nivel european a structurilor patronale nu e o figură de stil - e muncă de dosar, consistentă, săptămână de săptămână**. Iar acolo unde statul român ajunge greu sau târziu, rețelele mediului privat pot ajunge la timp - dacă statul acceptă, în sfârșit, să joace în echipă și să poarte un dialog real, nu unul simulat, cu partenerii lui credibili.

De la absorbție la impact: schimbarea de mentalitate pe care n-o mai putem amâna

România a tot încercat să fie performantă la un singur capitol al fondurilor europene: raportarea absorbției. Am transformat un indicator administrativ într-un scop național și am ajuns să sărbătorim procente în loc să numărăm fabrici, brevete și locuri de muncă bine plătite. **ECF nu va funcționa pe logica absorbției** - nu va exista „grad de absorbție” de raportat triumfal la televizor sau pe social media, ci proiecte câștigate sau pierdute în competiție directă cu ecosistemele din Bavaria, Flandra sau Île-de-France.

Este, poate, cel mai sănătos duș rece pe care ni-l putea administra noua arhitectură europeană. Pregătirea pentru această competiție începe acasă: cu o strategie industrială racordată la realitate, cu instituții care sprijină în loc să sufoce, cu un stat care își tratează antreprenorii ca pe coechipieri, nu ca pe răufăcători.

Și continuă la Bruxelles: cu fiecare amendament susținut, cu fiecare alianță construită, cu fiecare loc ocupat în structurile unde se decid punctajele. **Impactul nu se absoarbe. Se construiește.**

Ghetete proprii se fac pe comandă

Titlul acestui episod nu e doar o metaforă sportivă. România aleargă, de două decenii, în cursa europeană cu ghetete împrumutate: strategii traduse, nu gândite; priorități copiate, nu asumate; proiecte croite pe condițiile din ghiduri, nu pe nevoile economiei reale.

ECF ne oferă - poate ultima dată la această scară - șansa de a ne face ghetetele pe comandă: **reguli negociate pentru geografia noastră economică, ecosisteme construite în jurul firmelor noastre, lanțuri valorice care rețin valoarea aici.** Condiția e să tratăm următoarele luni de negociere cu seriozitatea unei finale, nu a unui meci amical.

În episodul următor cobor de la arhitectura fondurilor la mecanica banilor: de ce granturile singure nu ne-au făcut competitivi, cum poate un euro public să mobilizeze patru euro privați și ce am construit concret, împreună cu Banca de Investiții și Dezvoltare, pentru re tehnologizarea a mii de IMM-uri românești. Pentru că, până la urmă, competitivitatea nu se declară. Se finanțează.

La masa unde se împart banii Europei sau în meniu? România și viitorul buget european

Serie de 7 editoriale publicate pe economedia.ro

4/7

Granturi am tot dat. De ce nu s-au transformat în competitivitate?



După trei episoade despre arhitectura viitorului buget european, cobor la mecanica banilor. Pentru că adevărata întrebare nu este câți bani vin, ci de câte ori muncește fiecare euro înainte să se „așeze” în economie. Iar aici România are de recuperat nu doar un decalaj de finanțare, ci unul de gândire.

Aritmetica simplă pe care o ignorăm de două decenii

Există o regulă pe care orice economie matură a învățat-o demult: **banii publici nu pot finanța singuri competitivitatea - pot doar să deblocheze banii privați care o finanțează.** Un euro public folosit ca grant rămâne un euro: se cheltuiește o dată, pe un singur proiect, și dispare din circuit. Același euro folosit ca garanție poate susține patru, cinci, uneori zece euro de credit privat - iar când creditul se rambursează, garanția se eliberează și o ia de la capăt.

La nivel european, aritmetica aceasta a fost deja validată la scară mare: fondul Juncker și succesorul lui, **InvestEU**, au mobilizat investiții de peste zece ori mai mari decât garanția publică pusă la temelie. Cum spunea, la Summitul Comunităților Locale din 16 iulie, unul dintre cei mai respectați bancheri români: **fondurile europene trebuie să mobilizeze investițiile private, nu să le înlocuiască.** Fraza aceasta ar trebui gravată pe frontispiciul fiecărei autorități de management din România.

Miliarde cheltuite, competitivitate amânată

Să fim cinștiți cu propriul bilanț. România a pompat în economie, prin granturi, miliarde de euro în fiecare exercițiu financiar. Rezultatul? **Firme care supraviețuiesc, dar prea puține care concurează.** Cultura grantului a produs efecte perverse pe care le vedem cu toții: **antreprenori care își amână ani de zile investițiile așteptând „să apară un apel potrivit”; proiecte croite pe ghidul solicitantului, nu pe nevoia reală a afacerii; consultanți specializați în scris cereri de finanțare, nu în transformat companii; și un ritm stop-and-go în care piața îngheață între două sesiuni de depunere.**

Grantul pur are logica lui - pentru start-up-uri, pentru cercetare cu risc ridicat, pentru zone unde piața chiar nu ajunge. Dar pentru **dezvoltarea și upgradarea urgentă a zecilor de mii de firme funcționale**, care au comenzi, au piață și au nevoie de echipamente moderne acum, nu peste doi ani când se lansează apelul, grantul e un instrument prea lent, prea rar și prea nesigur. Acestor firme nu le lipsește voința de a investi. Le lipsește accesul la finanțare în condiții suportabile.

Granturi am tot dat.
De ce nu s-au transformat în competitivitate?



Ce sunt, de fapt, instrumentele financiare - pe românește

Pentru că discuția e adesea sufocată de jargon, o traduc simplu.

- **Garanția:** statul sau o bancă de dezvoltare își asumă o parte din riscul creditului tău, iar banca comercială, cu riscul redus, îți dă împrumutul pe care altfel ți l-ar fi refuzat sau ți l-ar fi dat mai scump.
- **Dobânda subvenționată:** o parte din costul finanțării e acoperită public, exact pentru investițiile pe care vrem să le accelerăm.
- **Finanțarea mixtă (blending):** grant mic pentru partea pe care piața n-o finanțează niciodată - auditul, planul de transformare - plus credit garantat pentru echipamente.
- **Și fondul revolving:** banii rambursați nu se întorc la buget să dispară, ci se rotesc și finanțează următorul val de firme.

Diferența față de grant nu e ideologică, e practică: **instrumentele financiare selectează natural proiectele viabile** - pentru că un credit, chiar garantat, trebuie rambursat - și disciplinează întregul lanț, de la antreprenor la bancă. Grantul cere dosare frumoase. Creditul cere afaceri sănătoase.

Am mai făcut asta și a funcționat. Apoi am uitat

Puțini își mai amintesc că România a avut deja o poveste de succes cu instrumentele financiare: inițiativa **JEREMIE**, derulată prin Fondul European de Investiții în exercițiul 2007 - 2013. Garanții de portofoliu care au deblocat credite pentru mii de IMM-uri românești, cu bani care s-au întors și au fost repuși la lucru - același capital public finanțând mai multe generații de împrumuturi.

A funcționat atât de bine încât mecanismul a fost prelungit și replicat. Și totuși, la fiecare nou exercițiu de programare, reflexul instituțional românesc s-a întors la grant: mai simplu de programat, mai spectaculos de anunțat, mai ușor de tăiat panglica.

Am tratat instrumentele financiare ca pe o anexă exotică a programelor, nu ca pe coloana lor vertebrală. Între timp, economiile cu care concurăm au făcut exact invers - iar rezultatele se văd în costul la care se finanțează un IMM german față de unul românesc pentru aceeași investiție.

Instrumentul FICSIMM - BID: soluția pe care am proiectat-o, nu doar am cerut-o

Aici trec de la diagnostic la dovadă. FICSIMM a co-proiectat, împreună cu **Banca de Investiții și Dezvoltare**, un instrument financiar dedicat **creșterii eficienței energetice a IMM-urilor cu activitate de producție prin re tehnologizare** - documentat, transmis instituțiilor naționale și europene, și prezentat public încă din toamna lui 2025. Arhitectura, pe scurt: o **garanție de portofoliu** construită pe resurse din Fondul pentru Modernizare, care acoperă riscul creditelor acordate de băncile comerciale - cu rate de garantare care pot urca, pentru investițiile prioritare, spre **70-80%** - și care se transferă integral în beneficiul firmei: acces la credit și **dobândă preferențială**.

Peste garanție, două componente care fac diferența: un **grant de 20.000 de euro pentru auditul energetic aprofundat și planul de transformare** - partea pe care piața n-o finanțează niciodată singură - și o componentă de tip pay-for-performance: o reducere de 10-30% din principal la finalizarea investiției, dar numai pentru proiectele care demonstrează o eficientizare energetică de minimum 30%.

Ținta: circa **3.500 de IMM-uri** în prima etapă, cu potențial de fond revolving care să rostogolească capitalul spre valurile următoare.

Pay-for-performance: plătim rezultate măsurate, nu promisiuni pe hârtie

Componenta de performanță merită un paragraf separat, pentru că ea răspunde exact la întrebarea acestui episod. De ce nu s-au transformat granturile în competitivitate? Pentru că, prea des, **am plătit intenții declarate în cereri de finanțare, nu rezultate măsurate în contoare**. Modelul pe care îl propunem inversează vechea logică: sprijinul public maxim vine la final, condiționat de un rezultat verificabil - consum energetic redus cu cel puțin 30% pe echipamentele înlocuite, dar și prin integrarea unui soft de management energetic.

Firma care livrează primește reducerea de principal; firma care nu livrează rambursează creditul în condiții normale, oricum mai bune decât ar fi avut fără garanție. Nimeni nu pierde, dar **nimeni nu mai e plătit doar pentru că a completat corect un formular**. Aceeași filozofie ar trebui extinsă la scară în viitoarea arhitectură: granturi pentru diagnoză și pregătire, garanții și finanțare mixtă pentru investiția propriu-zisă, bonus public pentru performanța dovedită. Simplu, corect, disciplinat fiscal.

Granturi am tot dat.
De ce nu s-au transformat în competitivitate?

Cum fac alții: KfW, Bpifrance și lecția poloneză

Modelul nu l-am inventat noi - l-am adaptat de la cei care îl rulează de decenii. **Germania** finanțează eficiența energetică a companiilor prin KfW cu credite avantajoase și bonusuri de rambursare condiționate de performanța energetică atinsă - exact mecanismul capital rebate pe care l-am preluat. **Franta** a concentrat în Bpifrance un ghișeu unic al finanțării: garanții, credite, capital și consiliere sub același acoperiș, astfel încât antreprenorul nu rătăcește între instituții. Iar **Polonia** a demonstrat eficiența: programul de garanții derulat prin banca națională de dezvoltare BGK a susținut, de la lansare, credite de zeci de miliarde de euro pentru sute de mii de IMM-uri, devenind infrastructura standard prin care firmele poloneze accesează capital de lucru și investiții.

Trei sisteme diferite, o singură constantă: **o bancă națională de dezvoltare puternică, cu mandate clare, care lucrează prin băncile comerciale, nu în locul lor.** România are, în sfârșit, propria bancă de dezvoltare. Acum trebuie să o încărcăm cu mandate și cu capital pe măsura misiunii.

BID, BEI, InvestEU: nimeni nu câștigă singur acest meci

Viitoarea arhitectură financiară europeană se construiește explicit pe **complementaritatea dintre Banca Europeană de Investiții și băncile naționale de dezvoltare** - subiect pe care FICSIMM l-a susținut și în contribuțiile la avizele Comitetului Economic și Social European dedicate exact acestei teme.

Logica e de bun-simț: BEI aduce forța, ratingul și expertiza; băncile naționale, precum BID, aduc cunoașterea terenului, rețeaua și capacitatea de a ajunge la firma cu 12 angajați din Vaslui, nu doar la corporația din București. **InvestEU** leagă cele două niveluri prin garanția europeană, iar viitorul Fond European pentru Competitivitate prevede, la rândul lui, mobilizarea capitalului privat ca principiu de funcționare.

Pentru România, concluzia practică: fiecare instrument național pe care îl construim - inclusiv al nostru, cu BID - trebuie proiectat de la început **compatibil cu arhitectura europeană**, ca să poată atrage cofinanțare BEI, contragaranții InvestEU și resurse din ferestrele ECF. Izolat, un instrument bun rămâne mic. Conectat, devine sistem.

Ce cerem pentru arhitectura 2028-2034: instrumentele financiare, coloană vertebrală, nu anexă

Pozițiile FICSIMM pe acest capitol - toate publice, pe pagina federației* - se rezumă la câteva cerințe precise.

- **Unu:** viitoarele Planuri Naționale și Regionale de Parteneriat să aloce o pondere substanțială instrumentelor financiare, cu ținte explicite de mobilizare a capitalului privat, nu doar de „absorbție”.
- **Doi:** schemele să fie **multianuale și predictibile** - un antreprenor își planifică investiția pe cinci ani, nu de la un apel la altul.
- **Trei: asistență tehnică reală** pentru pregătirea proiectelor, prin hub-uri de consiliere în teritoriu, pentru că cel mai bun instrument financiar moare dacă firmele nu știu că există sau nu pot construi dosarul bancabil.
- **Patru:** reguli de ajutor de stat proporționale, care să nu îngroape în avize o garanție de câteva sute de mii de euro.
- **Și cinci:** evaluarea programelor după **efectul multiplicator și performanța economică a firmelor sprijinite**, nu după viteza de cheltuire. Ce măsori, aia obții. Până acum am măsurat cheltuirea - și exact asta am obținut.

Dovada supremă a dialogului real: soluțiile construite împreună

Țin la o precizare care depășește subiectul financiar. Instrumentul FICSIMM - BID nu e important doar prin ce finanțează, ci prin **cum a apărut:** o organizație patronală care a venit la o instituție financiară publică nu cu o listă de revendicări, ci cu o problemă documentată, o arhitectură de produs și o țintă măsurabilă - iar instituția a avut deschiderea să construiască împreună.

Acesta este **dialogul real, nu simulat**, despre care scriu în fiecare episod: parteneri credibili, cu expertiză, tratați ca proiectanți de soluții, nu ca petiționari de ocazie. Așa ar trebui să arate norma, nu excepția - în relația statului cu mediul privat, cu sindicatele, cu mediul academic.

Și așa arată și dimensiunea europeană a lucrurilor: modelele KfW și Bpifrance pe care le-am studiat, discuțiile purtate prin confederația patronală Concordia și prin BusinessEurope, contribuțiile la dezbaterile europene despre rolul băncilor naționale de dezvoltare - toate s-au vărsat într-un produs pentru firma românească. **Prezența activă la nivel european nu e turism instituțional. E felul în care aduci acasă soluții care funcționează.**

Granturi am tot dat.
De ce nu s-au transformat în competitivitate?



Banii care se întorc sunt singurii care rămân

Închei cu o imagine simplă. Grantul e ca ploaia: binevenită, dar se evaporă. Instrumentul financiar bine construit e ca un sistem de irigații: aceeași apă, folosită de mai multe ori, exact unde e nevoie.

România intră în exercițiul 2028 - 2034 cu o alegere de făcut: continuăm să ne rugăm de ploaie la fiecare apel de proiecte sau ne construim, în sfârșit, sistemul de irigații - garanții care se rotesc, fonduri revolving care se întorc, un euro public care mobilizează patru euro privați.

Mediul privat și-a făcut partea: a proiectat, a documentat, a pus pe masă. Acum e rândul statului să transforme proiectele-pilot în politică publică.

*Iar în episodul următor voi scrie despre resursa fără de care nici granturile, nici garanțiile, nici cele mai sofisticate instrumente nu valorează nimic: **oamenii**. Pentru că poți cumpăra utilaje cu fonduri europene - dar nu poți cumpăra oamenii care să le folosească.*

La masa unde se împart banii Europei sau în meniu? România și viitorul buget european

Serie de 7 editoriale publicate pe economedia.ro

5/7

**Poți cumpăra utilaje
cu fonduri europene.
Nu poți cumpăra oamenii
care să le folosească**



*Am scris până acum despre arhitectura bugetului, despre planuri,
despre fondul de competitivitate și despre banii care se înmulțesc.
Toate acestea au însă un numitor comun care le poate anula pe toate:
În fiecare fabrică modernizată, în fiecare proiect câștigat,
în fiecare ecosistem construit trebuie să existe oameni pregătiți.
Iar aici România sângerează de ani buni, în tăcere.*

Cel mai scump utilaj din România stă oprit. Nu s-a stricat - nu are cine să-l pornească

Închideam episodul trecut cu o frază pe care o repet din ce în ce mai des: **poți cumpăra utilaje cu fonduri europene, dar nu poți cumpăra oamenii care să le folosească.** Aceasta este realitatea pe care o trăiește, astăzi, aproape fiecare angajator din România: linia de producție achiziționată prin proiect european care rulează la jumătate de capacitate pentru că nu există operatori calificați; comanda refuzată nu din lipsă de utilaje, ci din lipsă de sudori, de CNC-iști, de tehnicieni de mentenanță; investiția amânată nu pentru că nu există finanțare - am arătat în episodul 4 că soluții există -, ci pentru că antreprenorul face un calcul simplu și trist: cu cine? **Deficitul de forță de muncă calificată a devenit prima constrângere de creștere a economiei românești**, înaintea accesului la capital și a birocrăției. Orice strategie de competitivitate care nu începe de aici începe, de fapt, de nicăieri.

Coeziunea socială nu e „capitolul soft” al bugetului. E infrastructura lui

În negocierile de la Bruxelles s-a încetățenit o ierarhie tacită: capitolele „serioase” - competitivitate, apărare, energie - și capitolul „soft” - cel social. Este o ierarhie falsă și periculoasă: **coeziunea socială nu e anexa sentimentală a bugetului european, ci infrastructura pe care se construiește tot restul.** Fabrica finanțată prin Fondul European pentru Competitivitate va sta pe loc fără tehnicienii formați prin Fondul Social. Ecosistemele despre care am scris în episodul 3 sunt, înainte de orice, ecosisteme de oameni. De aceea, bătălia purtată acum la nivel european pentru **menținerea unei dimensiuni sociale distincte, cu finanțare separată și protejată**, în loc de topirea ei în „plicul” național unic - bătălie în care Parlamentul European s-a poziționat ferm, iar structurile patronale europene au cerut explicit un fond dedicat competențelor - nu este o dispută tehnică între linii bugetare.

Este întrebarea dacă Europa înțelege că, **fără investiție programată în oameni, investiția în active devine risipă.**

Radiografia pe care o cunoaște orice angajator, dar o ignoră orice buget

Cifrele sunt cunoscute, dar merită puse una lângă alta, pentru că împreună desenează o criză sistemică. **Competențe digitale de bază are doar circa un sfert din populația adultă a României - cel mai scăzut nivel din Uniunea Europeană**, la mai puțin de jumătate din media europeană. **Părăsirea timpurie a școlii** rămâne, an după an, printre cele mai ridicate din Uniune, cu vârfuri dramatice în mediul rural.

O parte îngrijorătoare dintre tinerii noștri nu sunt nici în școală, nici în formare, nici pe piața muncii. Iar peste toate, **hemoragia demografică**: milioane de români activi muncesc în alte economii europene, pe care le fac mai competitive - cu competențele formate, atât cât au fost, din banii publici românești. Sunt cifre pe care orice angajator le simte „în propria carne”: în posturile care rămân vacante cu lunile, în salariile care cresc mai repede decât productivitatea, în firmele care nu pot să se extindă. **Le simte economia întreagă. Doar programarea bugetară pare să nu le simtă.**

Depopularea: criza lentă care anulează, în tăcere, orice strategie

Există un risc pe care niciun jalon și niciun indicator de program nu îl surprinde: **comunitățile care se sting**. Județe întregi pierd, deceniu după deceniu, populație tânără; școlile se închid; dispensarele rămân fără medici; iar în urma lor rămâne o economie locală care nu mai are masa critică nici măcar pentru serviciile de bază, cu atât mai puțin pentru investiții. Am scris în episodul 2 despre programarea pe **bazine economice reale** - dar bazinele economice sunt, înainte de toate, bazine demografice.

Aici se leagă totul: fără oameni nu există nici parteneriat local, nici capacitate administrativă, nici furnizori pentru marile proiecte. De aceea susțin că viitorul buget european trebuie să trateze **depopularea ca pe un criteriu explicit de programare**, nu ca pe o notă de subsol statistică: intervenții concentrate în comunitățile aflate la punctul de basculare - acolo unde o școală ținută deschisă, un dispensar funcțional și zece locuri de muncă pot încă inversa tendința - și onestitate strategică acolo unde e nevoie de altă abordare. Politicile care tratează toate localitățile la fel nu sunt echitabile. Sunt doar comode.

Centre comunitare integrate: un singur loc, trei servicii, o șansă reală

La Summitul Comunităților Locale pe care FICSIMM l-a coorganizat la Palatul Parlamentului pe 16 iulie, una dintre concluziile care m-au convins pe deplin a venit din panelul dedicat dimensiunii sociale: nevoia de **centre comunitare integrate**, care să combine, sub același acoperiș, **educația, sănătatea și ocuparea**.

Logica e aceeași pe care o susțin, pentru firme, când cer hub-uri de consiliere de tip one-stop-shop: omul dintr-o comunitate vulnerabilă nu are resursele - de timp, de bani, de încredere - să alerge între cinci instituții care nu comunică între ele. Mama care își aduce copilul la after-school trebuie să poată face, în aceeași clădire, un curs de calificare; tânărul care vine pentru o adeverință medicală trebuie să iasă cu o programare la consilierul de orientare profesională.

Și tot aici trebuie spus un adevăr elementar, pe care îl ocolim de ani de zile - iar la conferință el a venit, semnificativ, nu dinspre zona socială, ci de la unul dintre vicepreședinții confederației patronale Concordia, reprezentant al industriei românești de software: pentru copilul din mediul rural, accesul la educație nu înseamnă doar o școală pe hartă, ci **o masă caldă asigurată zilnic și, acolo unde școala e departe, cazare decentă la internat**. Un copil flămând nu învață, iar un copil care face trei ore de navetă pe zi abandonează - oricâte table interactive i-am cumpăra.

Programele de tip „Masă sănătoasă” și rețeaua de internate școlare, lăsată să se degradeze după 1990, nu sunt nostalgii - sunt infrastructura minimă a egalității de șanse, finanțabilă integral din fonduri europene.

**Serviciile integrate nu sunt un lux administrativ -
sunt singurul model care funcționează în comunitățile
unde statul a devenit o abstracțiune.**

Viitorul Fond Social ar trebui să finanțeze astfel de centre ca infrastructură standard a României rurale și mic-urbane, cu personal stabil, nu cu proiecte care mor la finalul perioadei de sustenabilitate.

Poți cumpăra utilaje cu fonduri europene.
Nu poți cumpăra oamenii care să le folosească



Alfabetizarea digitală înseamnă participare, nu butoane

O precizare la care țin, pentru că risipim bani europeni pe o neînțelegere: **alfabetizarea digitală nu înseamnă să știi să folosești un dispozitiv, ci să poți participa activ, critic și în siguranță la o societate digitală.** Am finanțat tablete, table interactive și laboratoare - și era nevoie de ele - dar echipamentele fără pedagogie produc doar consumatori mai rapizi de conținut, nu cetățeni și profesioniști mai capabili.

În era inteligenței artificiale, diferența dintre cine prosperă și cine e manipulat nu o mai face accesul la tehnologie, ci **gândirea critică**: capacitatea de a evalua o informație, de a distinge o sursă credibilă de una toxică, de a folosi instrumentele AI ca amplificator al competenței, nu ca substitut al ei.

De aceea, poziția pe care o susțin este ca viitoarele programe de competențe să finanțeze, alături de calificările tehnice, **competențele transversale** - comunicare, rezolvare de probleme, învățare continuă - care nu se demodează la fiecare schimbare tehnologică. Utilajele se amortizează în ani. Gândirea critică, niciodată.

Școala și firma: parteneriatul care la alții e sistem, la noi e excepție

Nicio economie nu și-a rezolvat deficitul de competențe fără să aducă **angajatorii în interiorul sistemului de formare** - nu ca sponsori ocazionali, ci ca parteneri structurali. Germania o face de generații prin sistemul dual, în care firma și școala își împart formarea ucenicului, iar rezultatul este cel mai mic șomaj în rândul tinerilor din economiile mari europene.

România a copiat forma - avem învățământ dual pe hârtie și câteva insule de excelență reale - dar nu și substanța: implicarea patronatelor în proiectarea calificărilor, finanțarea predictibilă, prestigiul social al meseriei. Cerința noastră pentru viitorul cadru: **parteneriatele educație publică - mediu privat să devină criteriu de finanțare**, nu opțiune decorativă - de la curricula co-proiectată cu firmele din bazinul economic local până la stagii plătite din fonduri europene în IMM-uri, nu doar în marile companii care își permit oricum programe proprii.

Cum fac alții: Dublin, Tallinn și lecția răbdării

Irlanda a construit un model pe care îl consider cel mai relevant pentru noi: rețelele Skillnet - grupuri de firme din același sector sau aceeași regiune care își definesc împreună nevoile de formare, contractează împreună furnizorii și primesc cofinanțare publică pentru programe croite pe nevoile lor reale, nu pe oferta inertială a furnizorilor de training. Angajatorul comandă, statul cofinanțează, iar banii urmează nevoia - nu invers. **Estonia** a demonstrat ce înseamnă răbdarea strategică: a început în anii '90 cu programul Tiger Leap, punând informatica și gândirea computațională în toate școlile, și culege astăzi roadele - una dintre cele mai digitalizate societăți europene și rezultate PISA de top continental, cu o populație de nici un milion și jumătate.

Lecția comună nu e despre bani - ambele țări au cheltuit mai puțin decât risipim noi pe programe fragmentate - ci despre **arhitectură și consecvență: sisteme construite împreună cu angajatorii, menținute dincolo de ciclurile electorale**. Competențele sunt singura investiție care nu se poate face în regim de urgență. Se face din timp - și în timp - sau nu se face deloc.

Ce cerem pentru viitorul Fond Social: cinci lucruri, toate negociabile acum

Pozițiile pe care FICSIMM le susține în dezbateră europeană - publice, pe pagina de Resurse a federației* - se pot rezuma limpede.

- **Unu:** un fond social **distinct, cu buget protejat**, nu dizolvat în „plicul” național unic - aliniat cu poziția Parlamentului European și a confederațiilor patronale europene, care au cerut ca resursele dedicate competențelor să fie substanțiale și clar identificabile.
- **Doi:** **partenerii sociali implicați structural** în programarea și monitorizarea intervențiilor - pentru că angajatorii știu, înaintea oricărei statistici, ce competențe vor lipsi peste trei ani.
- **Trei:** finanțare **multianuală și predictibilă** pentru formare, nu apeluri sporadice care tratează calificarea ca pe un proiect, nu ca pe un sistem.
- **Patru:** **țintirea explicită a tinerilor din medii vulnerabile și a comunităților în curs de depopulare** - acolo unde un euro investit în oameni are cel mai mare randament social și economic.
- **Cinci:** măsurarea rezultatelor în **angajări, salarii și productivitate**, nu în diplome eliberate și prezențe la curs. Am absolvit cu toții destule cursuri care n-au schimbat nimic.

Poți cumpăra utilaje cu fonduri europene.
Nu poți cumpăra oamenii care să le folosească



Oamenii nu sunt o linie bugetară. Sunt singura care contează

Închei cu o mărturisire de perspectivă. Am citit sute de pagini despre plafoane, ferestre de finanțare și rate de garantare, și am participat la configurarea multora dintre ele - și cred în fiecare dintre instrumentele despre care am scris în această serie. Dar niciun instrument nu a ridicat vreodată o economie.

Au ridicat-o, de fiecare dată, oamenii: meseriașul care își face treaba impecabil, inginera care optimizează o linie de producție, profesorul care aprinde o vocație, antreprenorul care nu renunță, care nu pleacă. Bugetul european 2028 - 2034 va fi, pentru România, exact atât cât vor putea duce oamenii ei - niciun euro mai mult. De aceea, dimensiunea socială nu se negociază la coada listei, ci în fruntea ei.

*În episodul următor cobor în „măruntaiele” mașinăriei care stă între acești oameni și banii care le sunt destinați: **birocrația** - taxa invizibilă pe care o plătim toți, ghișeele care se înmulțesc în loc să se unească și listele de coduri CAEN care decid, în locul economiei, cine merită să se dezvolte.*

La masa unde se împart banii Europei sau în meniu? România și viitorul buget european

Serie de 7 editoriale publicate pe economedia.ro

6/7

Statul care își sabotează proprii bani: birocratia, taxa invizibilă pe care o plătim toți



Cinci episoade am scris despre cum se negociază banii Europei. Acesta este despre ce se întâmplă cu ei după ce ajung acasă - și despre taxa pe care nu o veți găsi în niciun cod fiscal, dar pe care o plătește fiecare firmă, fiecare comunitate și, la final, fiecare cetățean al acestei țări.

Taxa pe care n-o găsiți în Codul fiscal

Orice antreprenor român plătește două rânduri de taxe. Primele sunt cele oficiale - impozite, contribuții, redevențe - despre care dezbatem public, cu patimă, la fiecare exercițiu bugetar sau modificare a Codului Fiscal. Al doilea rând nu apare în nicio lege: **taxa birocratică** - orele pierdute la ghișee, consultanții plătiți ca să traducă ghiduri, normal și reglementări scrise în limbă de lemn, avizele sau autorizațiile care se așteaptă cu lunile - sau chiar cu anii, documentele cerute de trei instituții în trei formate diferite, deși statul le are deja pe toate.

Această taxă invizibilă are trei proprietăți perverse: e **regresivă** - lovește proporțional mai tare firma mică decât corporația cu departament juridic; e **aleatorie** - depinde de funcționarul, județul și dispoziția zilei; și e **pură pierdere** - nu finanțează nici spitale, nici școli, ci doar propriul mecanism de producere. Am promis în episodul 2 că revin asupra costurilor fragmentării administrative. O fac acum: **degeaba câștigăm bătălia pe alocări la Bruxelles, dacă banii se blochează în proceduri acasă.**

Anatomia sabotajului: cum își blochează statul proprii bani

Să „despachetăm” mecanismul, pentru că nu e o fatalitate metafizică - e un lanț de decizii concrete, fiecare reparabilă. **Ghiduri neclare**, publicate târziu și modificate din mers, care transformă scrierea unui proiect în ghicitoare. **Interpretări divergente**: aceeași speță primește trei răspunsuri diferite de la trei reprezentanți ai statului, iar antreprenorul plătește - prin corecții - pentru ambiguitate și lipsa de coordonare. **Proceduri neuniforme** între programe, deși vorbim de aceiași bani europeni și, teoretic, de aceleași reguli. **Servicii externalizate care umflă costurile**: primării fără specialiști proprii cumpără scump, de la terți, exact competențele pe care ar fi trebuit să le aibă - iar factura ajunge tot în proiect. Și peste toate, fragmentarea celor **peste 3.200 de unități administrativ-teritoriale**, despre care am scris în episodul 2: mii de puncte de decizie, mii de interpretări posibile, un singur perdant sigur - firma care așteaptă. **Fiecare verigă din acest lanț are un responsabil instituțional. Niciuna nu se repară singură.**

Statul care își sabotează propriii bani:
birocrația, taxă invizibilă pe care o plătim toți



Ghișeu unic sau cele 24 de ghișee: hub-urile de asistență tehnică pe care le tot cerem

Prima soluție pe care FICSIMM o susține consecvent este rețeaua de **one-stop-shop-uri de tip advisory hub, la nivel de micro-regiuni**. Un loc unic unde antreprenorul primește **asistență tehnică reală**: ce înseamnă, concret, pentru fabrica lui de mobilă sau pentru clinica lui medicală, inovarea, transformarea digitală și tranziția verde; ce combinație de instrumente i se potrivește - grant, garanție, credit, din cele despre care am scris în episodul 4; cum își construiește un dosar bancabil care să aibă la bază nu accesarea unei finanțări, ci un plan solid de dezvoltare. Astăzi, aceste răspunsuri sunt împrăștiate între ministere, agenții, organisme intermediare și alte instituții publice - fiecare cu ghișeu, site-ul și formularul lui. Gluma amară de mai sus se verifică zilnic: acolo unde alții au un ghișeu unic, noi am perfecționat arta de a avea douăzeci și patru de ghișee. Iar pentru cetățeni am cerut, în episodul 5, echivalentul uman al aceleiași idei: centrele comunitare integrate.

Principiul e identic: statul se organizează el în jurul omului, nu omul în jurul statului.

Listele CAEN: planificare centralizată cu alte mijloace

A doua soluție ține de o obsesie administrativă pe care încercăm să o combatem de ani de zile: **eternele liste de coduri CAEN eligibile**. La aproape fiecare apel de proiecte, un grup de funcționari decide, pe criterii pe care de multe ori nu le publică nimeni, care activități economice „merită” finanțare și care nu - iar firme viabile, cu proiecte excelente, sunt eliminate din start pentru că s-au înregistrat sub codul „greșit”. Este planificare centralizată cu alte mijloace: statul pretinde că știe, mai bine decât piața, unde va apărea valoarea.

Poziția FICSIMM este simplă și am susținut-o în toate documentele noastre: **focusul trebuie mutat de pe codul statistic pe valoarea proiectului și pe efectul lui multiplicator în economie și comunitate** - locuri de muncă bine plătite, furnizori locali angrenați, exporturi generate, efect multiplicator crescut. Un criteriu de impact e mai greu de administrat decât o listă de coduri? Poate. Dar administrația există ca să servească economia, nu ca să-și simplifice sieși munca eliminând-o pe a altora.

Iar noua logică europeană a ecosistemelor - episodul 3 - face listele CAEN de-a dreptul anacronice: ecosistemele reale traversează zeci de coduri.

Digitalizarea end-to-end și principiul „o singură dată”

A treia condiție ca banii să curgă: **digitalizarea end-to-end** - de la depunere până la plată și audit - construită pe principiul european „once only”: **statul nu are voie să-ți ceară o informație pe care o deține deja**. Certificatul fiscal, cazierul, bilanțul depus la ANAF - toate există în bazele de date publice; a le cere din nou nu e prudență administrativă, e refuzul instituțiilor de a „vorbi” între ele, transferat ca sarcină pe umerii firmei. Și să nu confundăm digitalizarea cu scanarea: un PDF încărcat pe o platformă care apoi se printează la organismul intermediar, se verifică manual și se arhivează în bibliorafturi nu e transformare digitală - e birocrație cu priză la curent.

End-to-end înseamnă **flux integral electronic, date structurate, verificări automate acolo unde regula e clară și funcționar uman acolo unde e nevoie de judecată**. Tehnologia există, e matură și e finanțabilă din chiar fondurile europene pe care le administrăm atât de greoi. Ce lipsește nu e softul. E decizia. E voința instituțională.

Profesionalizarea aparatului: fără oameni buni la stat, nu există stat bun

Spun ceva ce nu se așteaptă, poate, de la o structură patronală: **România are nevoie de funcționari publici mai bine pregătiți și mai bine plătiți** - în posturile care contează, selectați pe competență și protejați de ciclurile electorale. Pentru că taxa invizibilă nu e produsă de „birocrați” ca specie, ci de un sistem care își ține oamenii buni în fișe de post absurde, îi rotește politic și îi lasă fără instrumente.

Profesionalizarea aparatului administrativ - pe care am cerut-o explicit și în poziția noastră privind reforma administrativ-teritorială - înseamnă corpuri de specialiști în fonduri europene și achiziții la nivelul consolidat al viitoarelor structuri teritoriale, **interpretări unificate și obligatorii** publicate central, ca nimeni să nu mai poată răspunde „la noi se aplică altfel”, și **răspundere simetrică**: dacă firma plătește penalități pentru întârziere, iar statul întârzie avizul șase luni fără nicio consecință, nu avem stat de drept administrativ - avem un raport de putere. Simetria răspunderii ar face, singură, mai mult pentru disciplina sistemului decât zece strategii de simplificare.

Statul care își sabotează propriii bani:
birocrația, taxă invizibilă pe care o plătim toți



Achizițiile publice: regulamentul care se rescrie chiar acum - și unde suntem deja în avangardă

Al treilea front, cel mai actual: Comisia Europeană va pune pe masă proiectul noului **Regulament privind contractele publice și concesiunile** - trecerea de la directive transpuse în 27 de variante naționale la un set unic de reguli. FICSIMM a transmis deja, în iulie, observațiile și propunerile sale, iar câteva merită cunoscute de orice antreprenor. Susținem **plafonarea cerinței de cifră de afaceri la 50% din valoarea contractului și interzicerea condiției de experiență anterioară în contracte publice** - cele două bariere care au ținut, decenii, IMM-urile românești departe de achiziții.

Cerem ca **accesul IMM-urilor să devină obiectiv strategic operativ al regulamentului**, nu o aspirație din preambul; ca **împărțirea pe loturi** să funcționeze pe principiul „aplici sau explici public de ce nu”; și ca **plata în 30 de zile, avansul de 30% pentru contractele strategice și plata directă a subcontractorilor** să fie obligații ferme, nu opțiuni la bunăvoința autorității contractante. Piața achizițiilor publice înseamnă, în Europa, mii de miliarde de euro anual. Cine scrie regulile ei de acces scrie, de fapt, harta viitorilor furnizori ai continentului.

Cum fac alții: Tallinn, Lisabona și - mai nou - Varșovia

Estonia rămâne etalonul: platforma X-Road leagă între ele bazele de date ale instituțiilor, principiul „once only” e lege, o firmă se înregistrează online în câteva ore, iar declarația fiscală a unui antreprenor se completează în minute, pentru că statul precompletează ce știe deja. Nimic din toate acestea nu a cerut buget fabulos - a cerut arhitectură și consecvență, aceleași cuvinte pe care le-am folosit și despre politicile de competențe. **Portugalia** a demonstrat că se poate și fără avans tehnologic istoric: programul Simplex, derulat guvern după guvern indiferent de culoarea politică, a eliminat sistematic, an de an, proceduri și documente - iar „Empresa na Hora” a redus înființarea unei firme la, literalmente, o oră, într-un singur birou. Iar **Polonia** oferă exemplul cel mai proaspăt și, pentru noi, cel mai incomod: la începutul lui 2025, premierul a încredințat unui antreprenor coordonarea programului național de simplificare „SprawdzaMY”, care a triat peste 16.000 de propuneri venite de la cetățeni și firme și a livrat guvernului, pachet după pachet, sute de simplificări asumate spre implementare, dintre care zeci au devenit deja lege - în frunte cu prezumția de nevinovăție a contribuabilului - iar modelul polonez este prezentat astăzi la Bruxelles drept referință europeană a simplificării.

Un stat care își pune birocrăția pe masa unui om de afaceri credibil, cu mandat public și rezultate măsurate - acesta este dialogul real dus până la capăt.

Lecția comună nu e tehnologică, ci **politică: simplificarea a fost tratată ca proiect de țară, măsurat public, continuat peste cicluri electorale.** La noi, fiecare guvern lansează propria „reformă a birocrăției” - și fiecare începe prin a desființa ce a construit precedentul. Am transformat simplificarea însăși într-o procedură care se reia de la zero.

Dimensiunea europeană: simplificarea e agenda momentului - să nu lipsim tocmai acum

Rar a fost un moment mai favorabil acestei bătălii. La Bruxelles, simplificarea a devenit prioritate transversală: pachete succesive de tip omnibus reduc obligațiile de raportare, cu ținte asumate de reducere a poverii administrative - mai ambițioase pentru IMM-uri - iar viitorul cadru financiar promite, măcar declarativ, reguli mai puține și mai clare.

Structurile patronale europene, BusinessEurope în frunte, împing constant în această direcție, iar FICSIMM își aduce contribuția, în mod direct dar și prin confederația patronală Concordia, în consultările Comisiei și în avizele Comitetului Economic și Social European - toate pozițiile noastre sunt publice, pe pagina de Resurse a federației*.

Dar simplificarea europeană are o limită structurală: **Bruxelles-ul poate simplifica regulamentul; ghișeul rămâne al nostru.** Nicio reformă europeană nu poate interzice unei instituții românești să ceară al treilea exemplar ștampilat.

Aici se vede, încă o dată, nevoia **dialogului real, nu simulat:** mediul privat semnalează de ani de zile, cu precizie chirurgicală, exact procedurile care blochează - are nevoie doar de un stat care să trateze aceste semnalări ca pe input de proiectare, nu ca pe reclamații de gestionat.

Statul care își sabotează propriii bani:
birocrația, taxă invizibilă pe care o plătim toți



Simplificarea nu e o reformă tehnică. E o declarație de respect

La capătul acestui episod, vreau să mut discuția din registrul tehnic în cel în care cred că îi este locul. Felul în care un stat își construiește procedurile spune tot despre felul în care își privește cetățenii și antreprenorii: **un formular inutil e o declarație de neîncredere; un ghișeu unic e o declarație de respect.**

Când statul român va înceta să-și trateze firmele ca pe suspecti care trebuie verificați de trei ori pentru aceeași informație, va descoperi că are, în ele, cel mai motivat aliat pentru modernizarea țării.

Simplificarea nu costă - economisește; nu slăbește controlul - îl face posibil, pentru că un sistem simplu se auditează ușor, iar într-unul stufos se poate ascunde orice. Iar în logica acestei serii, ea este pur și simplu **precondiția care validează toate celelalte episoade**: planurile, fondul de competitivitate, instrumentele financiare, investiția în oameni.

*În episodul următor - ultimul - voi ridica privirea de la proceduri la întrebarea care le cuprinde pe toate: ce punem, de fapt, pe masă la Bruxelles? Despre **identitatea competitivă a României** - și despre cum încetăm să fim doar beneficiari de fonduri și devenim parte a soluției europene.*

La masa unde se împart banii Europei sau în meniu? România și viitorul buget european

Serie de 7 editoriale publicate pe economedia.ro



Tema de casă: ce punem pe masă la Bruxelles în afară de cereri?



*Episodul care încheie această serie
nu mai e despre Bruxelles. E despre noi.
Pentru că, după șase episoade despre planuri, fonduri,
instrumente și proceduri, rămâne întrebarea pe care
niciun regulament european nu o poate rezolva în locul nostru:
ce punem, de fapt, pe masă - în afară de cereri?*

Tema de casă pe care o amânăm de treizeci de ani

Am scris, de-a lungul acestei serii, despre tot ce se negociază la Bruxelles. Am păstrat pentru final ceea ce nu se negociază acolo, pentru că se decide acasă. Miza ei se rezumă în doar câteva cuvinte: **crearea unei identități competitive pentru România - nu pentru Europa, ci pentru România**. Nu o strategie tradusă din documentele Comisiei, nu un colaj de priorități europene cu antet românesc, ci răspunsul nostru, asumat și consecvent, la întrebarea: **în ce vrem să fim, ca economie, printre cei mai buni din lume?**

Germania nu s-a întrebat niciodată ce vrea Europa de la ea - a știut ce vrea ea de la Europa, iar Europa s-a construit și în jurul acestui răspuns. La fel Danemarca, Irlanda sau Olanda, la scări diferite. România, în schimb, își schimbă prioritățile strategice cu fiecare guvern, iar rezultatul se vede în negocieri: **cine nu știe ce vrea primește ce rămâne de la ceilalți**.

Negocierea europeană e pe jumătate câștigată acasă

Există o iluzie persistentă în discursul public românesc: că soarta noastră europeană se decide exclusiv „la Bruxelles”, în săli de negociere unde alții ne fac sau nu ne fac dreptate. Realitatea este alta: **negocierea europeană e pe jumătate câștigată - sau pierdută - acasă**. Un stat care vine la masă cu o strategie industrială credibilă, cu proiecte mature și cu un mediu privat aliniat obține reguli favorabile aproape de la sine, pentru că oferă Uniunii ceva de care Uniunea are nevoie.

Un stat care vine doar cu argumentul nevoii obține compasiune și alocări - pe care apoi le administrează greu, exact pentru că nu le-a ancorat în nimic. Polonia negociază bine nu doar pentru că are negociatori talentați, ci pentru că are voievodate care gestionează programe, o bancă de dezvoltare care mișcă miliarde și o industrie care știe ce vrea. **Mandatul de negociere al unei țări este, în ultimă instanță, oglinda coerenței ei interne**. Restul e tactică.

Strategia industrială: documentul care trebuie rescris, nu cosmetizat

Încep cu piesa centrală a temei de casă. România are, formal, o Strategie industrială. FICSIMM a analizat-o articol cu articol și a transmis un document amplu de observații și propuneri, structurat pe douăsprezece capitole - de la sprijinul pentru tehnologiile net-zero și securizarea materiilor prime critice până la coridoarele industriale, integrarea IMM-urilor în lanțurile valorice europene și valorificarea potențialului românesc. Concluzia analizei noastre e severă: **în versiunea actuală, documentul e la ani-lumină de realitățile economice** - fără măsuri concrete, fără finanțare corelată, fără mecanisme de implementare, fără legătură operațională cu fondurile europene despre care am scris în această serie.

E nevoie de **refacerea integrală**, printr-un proces la care mediul privat să fie co-autor, nu avizator formal. O strategie industrială nu e un document de raportat la Bruxelles. E contractul unei țări cu propriul viitor productiv - iar un contract scris de o singură parte, în grabă, nu duce, de fapt, nicăieri, ci ne ține pe loc.

0 strategie investițională națională: fiecare euro să „știe” ce fac ceilalți euro

A doua piesă decurge din prima. România va avea la dispoziție, simultan, mai multe surse masive de finanțare: Planurile Naționale și Regionale de Parteneriat, ferestrele Fondului European pentru Competitivitate, instrumentele SAFE pentru apărare, InvestEU, resursele Fondului pentru Modernizare, bugetul național și instrumentele băncii de dezvoltare.

Fiecare cu reguli, calendare și instituții proprii. Fără **o strategie investițională națională care să pună coerență în aceste mixuri de finanțare**, vom repeta la scară mai mare eroarea istorică a programării paralele: drumuri fără fabrici, fabrici fără oameni, granturi care concurează creditele în loc să le fie complementare.

Am scris în episodul 4 principiul: fiecare euro trebuie să „știe” ce fac ceilalți euro. La nivel de țară, asta înseamnă o hartă unică a investițiilor publice și a mixurilor de finanțare pe fiecare prioritate, plus condiția fără de care totul rămâne teorie: **spațiu fiscal predictibil pentru cofinanțare**, programat multianual și protejat de rectificările de avarie. O țară care își taie cofinanțarea la fiecare derapaj bugetar transmite un singur mesaj investitorilor: aici, nimic nu e sigur.

„Campionii regionali”: cine sunt și, mai ales, cine îi crește

A treia piesă e cea mai concretă. În fiecare regiune a României există firme - de regulă mijlocii, adesea discrete - care au dovedit că pot: exportă, inovează, își formează oamenii, trag după ele zeci de furnizori locali.

Aceștia sunt **„campionii regionali”** ai economiei reale, iar o politică inteligentă i-ar identifica sistematic și i-ar sprijini să facă saltul de scară, devenind nucleeele ecosistemelor despre care am scris în episodul 3. Propunerea FICSIMM este **un efort comun MIPE - Ministerul Finanțelor - MEDAT - Agențiile de Dezvoltare Regională - structurile asociative ale mediului privat**: ministerele aduc instrumentele și coordonarea, ADR-urile aduc cunoașterea terenului și programarea regională, iar organizațiile patronale aduc ceea ce niciun funcționar nu poate avea - încrederea firmelor și informația din interiorul economiei. Nu vorbim despre „a alege câștigători” pe hârtie, capcana clasică a politicilor industriale eșuate, ci **de a construi condiții în jurul celor care au câștigat deja pe piață**: acces la finanțare de scară, la competențe, la piețe externe și la marile lanțuri de achiziții - inclusiv cele publice, despre care am scris în episodul 6.

Sectoarele strategice: unde poate România să fie parte a soluției, nu doar a pieței

Identitatea competitivă se construiește pe alegeri, iar alegerile se fac acolo unde avantajul potențial e real. Se disting patru direcții, și nu întâmplător toate sunt în inima viitorului buget european:

- **inteligența artificială** - unde școala românească de informatică și inginerie e o resursă recunoscută, dar valorificată mai ales în centrele de dezvoltare ale altora;
- **semiconductorii** - unde nu vom construi mâine fabrici de vârf, dar putem ocupa poziții solide în proiectare, testare, ambalare avansată și în lanțul de furnizori pentru investițiile europene;
- **industria de apărare și cea aerospațială** - unde cele aproape 17 miliarde de euro din SAFE și tradiția industrială existentă pot ancora capacități de producție cu utilizare duală;
- și **economia circulară** - unde resursele locale și costurile competitive pot transforma o obligație de mediu într-o industrie de export.

Firul care le leagă este schimbarea de perspectivă pe care o consider esențială: **trebuie să gândim România ca furnizor de competitivitate în Europa și în lume - nu doar beneficiar de fonduri, ci parte a soluției europene**. Abia din această poziție negociezi altfel: nu ceri sprijin, ci oferi capacitate.

*Temă de casă:
ce punem pe masă la Bruxelles în afară de cereri?*

Cercetarea - dezvoltarea - inovarea: cadru predictibil, nu campanii ocazionale

Nicio identitate competitivă nu supraviețuiește fără motorul ei: **investiția constantă în cercetare - dezvoltare - inovare**. Am arătat în episodul 3 punctul de plecare - circa 0,5% din PIB, ultimii din Uniunea Europeană. Aaug doar condițiile fără de care nicio creștere de buget nu produce rezultate: un **cadru predictibil**, cu finanțare multianuală garantată prin lege, **competiții cu calendar fix și evaluare internațională** - pentru că un cercetător care nu știe dacă anul viitor mai există programul nu construiește nimic pe termen lung; și **consorții dinamice între autorități publice, universități și mediul privat**, în care firmele aduc problemele reale, universitățile aduc știința, iar statul aduce cofinanțarea și infrastructura - modelul care funcționează peste tot unde inovarea a devenit industrie.

România are cercetători excelenți, universități cu tradiție și un sector privat care începe să investească în inovare. Are toate piesele. Nu are, încă, obiceiul de a le pune pe aceeași masă - și un stat care să țină masa întinsă mai mult de un ciclu electoral.

OCDE: ancora externă pentru consecvența pe care singuri nu ne-o putem impune

Există un instrument pe care România îl are la îndemână și îl tratează, nemeritat, ca pe un dosar diplomatic oarecare: **procesul de aderare la OCDE**. Dincolo de prestigiul apartenenței la clubul economiilor dezvoltate, aderarea este, în esență, un **program structurat de reforme cu evaluare externă** - guvernanta companiilor de stat, politici de investiții, integritate publică, statistică de calitate, politici de concurență - exact disciplina de care avem nevoie și pe care, istoric, nu ne-o putem impune singuri.

Am mai trăit acest mecanism o dată: aderarea la Uniunea Europeană a fost cel mai eficient program de modernizare din istoria noastră recentă, tocmai pentru că ancora externă a ținut reformele pe direcția corectă, indiferent de guvern.

OCDE poate juca același rol pentru următorul deceniu - **ancora pe care să legăm strategia economică de termen lung**, ferită de tentația permanentă a derogării de la propriile reguli. Cu o condiție: procesul să fie tratat ca proiect de țară construit cu mediul privat și partenerii sociali, nu ca un schimb de chestionare între ministere și Paris.

Cum au făcut alții: Identitatea se alege și se păstrează

Trei exemple, trei dimensiuni, aceeași lecție. **Danemarca** a pariat pe energia eoliană încă din anii '70, când pariul părea excentric - și a ținut pariul patru decenii, prin toate crizele și alternanțele politice; astăzi, turbinele și serviciile daneze echipează lumea întreagă, iar o țară de șase milioane de locuitori e superputere industrială într-un sector pe care l-a ales singură. **Olanda** a construit în jurul Eindhoven-ului, după șocul restructurării Philips din anii '90, un parteneriat permanent între municipalitate, universitatea tehnică și industrie - Brainport - din care a crescut ecosistemul ASML, compania fără care nu se fabrică niciun cip avansat pe planetă. **Irlanda** își urmărește de peste o jumătate de secol, prin aceeași agenție, IDA, o strategie de atragere și ancorare a investițiilor - actualizată permanent, dar niciodată abandonată.

Niciuna dintre aceste țări nu și-a găsit identitatea competitivă într-un raport european. **Au ales-o singure și au păstrat-o cu încăpățănare** - iar Europa le-a finanțat și le-a amplificat alegerea. Exact în această ordine.

Cine scrie identitatea: statul singur nu poate, iar mediul privat singur nu are voie

Ajung la întrebarea din titlu. Identitatea competitivă a României nu poate fi scrisă de un minister, oricât de bine intenționat, pentru că statul nu are informația din interiorul economiei; și nu poate fi scrisă nici de mediul privat singur, pentru că doar statul poate transforma o viziune în politici, bugete și legi.

Poate fi scrisă doar **împreună - prin dialogul real, nu simulat, dintre stat și actorii relevanți și credibili**, pe care l-am cerut în fiecare episod al acestei serii: patronate, sindicate, mediul academic, autorități locale, societate civilă, fiecare cu expertiza și rețelele sale.

FICSIMM și-a asumat partea: pozițiile pe strategia industrială și pe cea energetică, amendamentele europene, instrumentul financiar construit cu banca de dezvoltare, prezența constantă în structurile europene de dialog - toate publice, pe pagina de Resurse a federației.* Iar **prezența activă la nivel european a structurilor patronale** rămâne, așa cum am arătat episod de episod, infrastructura fără de care nicio identitate națională nu ajunge la mesele unde contează.

Oferta noastră de parteneriat e pe masă. A fost mereu.

La masă, nu în meniu: ce rămâne după șapte episoade

Am deschis această serie cu o fereastră care se închide și o închei cu o ușă care se deschide - dar numai pentru cine intră pregătit. Am scris despre negocierile în care se decide bugetul din care România va trăi până în 2034 (chiar 2036); despre planurile care pot aduce parteneriat real sau recentralizare mascată; despre fondul de competitivitate în care Europa va finanța ecosisteme, nu proiecte izolate; despre euro-ul public care trebuie să mobilizeze patru euro privați; despre oamenii fără de care degeaba ai banii; și despre birocrăția care sabotează totul din interior.

Toate aceste fire se înnoadă aici: **crearea unei identități competitive pentru România - nu pentru Europa, ci pentru România** - este tema de casă care le validează pe toate. Alocările se negociază la Bruxelles, dar avantajul competitiv se construiește la București, la Cluj, la Iași, la Ploiești, la Craiova - în fiecare fabrică, școală și comunitate care alege să facă lucrurile bine.

Fereastră europeană e încă deschisă. Identitatea nu ne-o poate defini nimeni din afară - iar dacă nu ne-o definim noi, ne-o vor defini alții: ca piață de desfacere, ca rezervor de forță de muncă, ca beneficiar etern. România merită să fie la masă. Cu mâncarea gătită și de ea.



Ana-Maria Icătoiu

Cu o experiență de peste 20 de ani în domeniul investițiilor private, Ana-Maria Icătoiu sprijină constant întreprinderile mici și mijlocii din România să identifice cele mai eficiente soluții de finanțare pentru dezvoltare și creșterea competitivității.

În calitate de președintă executivă a Federației pentru Inovare și Competitivitate Sustenabilă în IMM-uri (FICSIMM) și de prim-vicepreședintă a Organizației Femeilor Antreprenor (OFA), Ana-Maria coordonează activitatea pe parte de politici publice și afaceri europene. Ea se implică activ în reprezentarea intereselor IMM-urilor în dialogul cu decidenții publici naționali (Cancelaria premierului; Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene; Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului; Ministerul Energiei; Ministerul Finanțelor) și europeni (Comisia Europeană, Parlamentul European, Comitetul Economic și Social European).

Astfel, Ana-Maria contribuie în mod direct la definirea și adaptarea politicilor publice dar și a programelor de finanțare, la discuțiile privind viitorul Buget al Uniunii Europene 2028 - 2034, viitorul Fond European pentru Competitivitate sau la consolidarea Pieței Unice Europene.

Calitățile sale de lider se reflectă atât în expertiza tehnică acumulată, cât și în capacitatea de a coagula mediul antreprenorial în jurul unor obiective strategice. Ea promovează soluții concrete pentru simplificarea accesului la finanțare, pentru susținerea transformării digitale aprofundate și a tranziției verzi a IMM-urilor, pentru integrarea inovării în activitatea tuturor IMM-urilor, indiferent de domeniul lor de activitate, precum și pentru reducerea disparităților regionale, aliniindu-se constant la recomandările Raportului Letta, ale Raportului Draghi, precum și la direcțiile de reformă europene.

Prin rolurile sale multiple și prin implicarea activă în platformele de dialog public - privat, Ana-Maria Icătoiu contribuie la transformarea mediului de afaceri românesc într-unul mai competitiv, inovator și sustenabil, capabil să facă față provocărilor actuale și să valorifice oportunitățile de pe piața europeană și internațională.



© 2026 FICSIMM & OFA. Toate drepturile rezervate.

Preluarea textelor și imaginilor este permisă doar cu menționarea sursei și a autorului, cu link activ către documentul original. Orice altă reproducere, integrală sau parțială, fără acordul scris al autorului, este interzisă.