

WHITE PAPER

Transformarea CN ROMARM într-un holding industrial strategic și operațional

1. Viziune Romarm Holding 2027–2030

Transformarea într-un holding operațional integrat, competitiv și rezilient, capabil să asigure dezvoltarea bazei industriale de apărare a României și să contribuie la implementarea Strategiei Naționale de Apărare și la consolidarea industriei europene și nord atlantice de apărare.

2. Rezumat executiv

Reorganizarea ROMARM urmărește trecerea de la un mecanism predominant administrativ și de intermediere comercială la un holding capabil să coordoneze strategia industrială, investițiile, contractele majore, finanțarea, cercetarea și reziliența capacităților de apărare.

Obiectivul principal nu este simpla reducere a numărului de entități, ci crearea unui integrator industrial credibil, cu responsabilități clar delimitate între nivelul central și societățile operaționale.

3. Context și obiectiv strategic

Propunerea de reorganizare este corelată cu Strategia Națională de Apărare a Țării 2025–2030 și Strategia Națională pentru Industria de Apărare 2024–2030.

Accentul este pus pe autonomia industrială în domenii critice, capacitatea de mobilizare, securitatea aprovizionării, modernizare și participarea la programe NATO/UE.

Ținta 2030: un holding operațional integrat, competitiv și rezilient, care coordonează portofoliul industrial fără să suprime autonomia de execuție a unităților productive.

4. Diagnostic: probleme, efecte și urgențe

Problemă identificată	Detalii	Efect / risc
Neconcordanțe juridice și de control	Participațiile ROMARM în cele 15 filiale au coborât sub 20% în majoritatea cazurilor; excepție Arsenal Reșița – 37,16%.	Practici de aprobare nealiniate cu atribuțiile organelor societare; litigii și blocaje.
Întârzierea deciziilor	Circuitul decizional adaugă 30–60 zile sau mai mult.	Contracte și investiții amânate; responsabilitate difuză.
Finanțarea insuficientă a conservării	Lipsa alocărilor bugetare pentru conservarea și paza capacităților fără încărcare la pace.	Degradare, accidente, costuri industriale necompetitive.
Investiții neexecutate	Din 1,9 mld. lei alocate pentru capitalizări/investiții în 2018–2025, 1,5 mld. lei erau necheltuite la finalul lui 2025.	Capital blocat; întârzieri în modernizare.
Active și competențe învechite	Instalații vechi, clădiri degradate, personal îmbătrânit și formare insuficientă.	Productivitate redusă, riscuri SSM și livrări întârziate.
Captivitate comercială	Operațiuni prin ROMARM, comisioane între 1,5/2% și 5%; riscuri fiscale semnalate.	Costuri suplimentare și motivație comercială redusă.
Guvernanță și portofoliu fragmentat	Suprapuneri administrative, alocări de investiții fără prioritizare unitară, politizare invocată de sursă.	Lipsă de răspundere și de viziune integrată.

5. Arhitectura soluției

5.1 Holding strategic în sistem dualist

ROMARM Holding S.A. va avea un Consiliu de Supraveghere de 7 membri și un Directorat de 5 membri, cu delimitarea supravegherii de conducerea executivă. Directoratul ar acoperi conducerea generală, strategia și controlul de grup, comercialul și achizițiile, operațiunile și managementul contractelor, respectiv serviciile comune și patrimoniul.

La nivel central: strategie și buget multianual; prioritizarea investițiilor; negocierea contractelor majore; politici de risc și conformitate; raportare consolidată; coordonarea exporturilor și a cercetării.

La nivelul societăților: producție, execuție, mentenanță, proiectare, livrări și răspundere operațională.

5.2 Reconfigurarea portofoliului industrial

Companie operațională propusă	Entități incluse în prima evaluare
Armament & Muniție Ușoară	UM Cugir; Fabrica de Arme Cugir; UM Sadu; Metrom Brașov
Armament & Muniție Grea	UM Mija; UM Plopeni; Carfil; Tohan Zărnești; Arsenal Reșița
Rachete & Proiectile Speciale	Electromecanica Ploiești; UPS Dragomirești
Pulberi & Explozivi	Fabrica de Pulberi Făgăraș; Pirochim Victoria
Vehicule Militare	UM București; Automecanica Moreni
Management patrimoniu	Centru separat pentru active neproductive / non-core; structură detaliată de stabilit

5.3 Pârghii operaționale

Servicii comune: financiar-controlling, juridic, resurse umane, IT și securitate, achiziții și raportare, cu acorduri SLA și refacturare transparentă pe costuri.

Controlul investițiilor: portofoliu prioritizat după relevanță strategică, fezabilitate, cerere, maturitate tehnologică și capacitate de execuție.

Comercial: mandate clare și mecanisme transparente de alocare a contractelor, cu verificarea tratamentului fiscal și a licențelor.

Resurse umane: retenția specialiștilor, formare și succesiune.

Digital: ERP și indicatori comuni, implementate progresiv.

6. Roadmap de implementare 2027–2030

Fază / termen	Acțiuni-cheie	Livrabile / criterii propuse
T0 ian.–feb. 2027	Trecerea la sistem dualist în ianuarie; demararea reorganizării în februarie.	Acte și mandate aprobate; structură de conducere funcțională; birou de program constituit.
I.1 luni 0–3	Inventarierea organigramelor, proceselor și sistemelor; harta redundanțelor.	Registru de entități, active, contracte și riscuri; baseline de performanță.
I.2 luni 3–6	Pilot de servicii comune: achiziții, financiar-controlling și juridic; SLA.	Pilot funcțional; niveluri de serviciu și responsabilități măsurabile.
I.3 luni 6–12	Extindere HR/IT, raportare/ERP, buget și forecast unificat; reducerea dublurilor.	Raportare consolidată și plan de migrare aprobat.
II anii 1–2	Actualizarea actelor; fuziuni/absorbții, divizări ori sucursale; separarea activelor neproductive; lansarea investițiilor prioritare.	Dosare juridice și economice pe tranzacție; plan investițional multianual și contracte prioritare.
III anii 2–4	Integrarea completă; tratarea entităților fără perspectivă; parteneriate industriale.	Model de operare stabilizat; capacități și parteneriate validate; evaluare finală a beneficiilor.

6.1 Responsabilități recomandate

Acționarul / autoritatea tutelară: decizii de proprietate, mandat și coordonare interinstituțională.

Consiliul de Supraveghere: controlul progresului, al riscurilor și al investițiilor majore.

Directoratul: execuția programului și coordonarea portofoliului.

Conducerile societăților: continuitatea producției și implementarea locală.

Funcțiile juridic, financiar, audit, SSM și securitate: avize și controale specifice.

Aceste roluri sunt propuneri, supuse cadrului legal aplicabil.

6.2 Puncte de control recomandate

Gate T0: legalitatea arhitecturii și mandatele confirmate.

Gate 6 luni: audit și pilot SLA evaluate.

Gate 12 luni: raportare unificată și clasificarea portofoliului validate.

Gate 24 luni: reorganizări fundamentate individual și investiții prioritare contractate/în execuție.

Gate 48 luni: audit de rezultate privind producția, disponibilitatea capacităților și eficiența financiară.

7. Indicatori de performanță și monitorizare

Dimensiune	Indicator propus	Măsurare
Guvernanță	Durata mediană a aprobărilor	Zile / trimestru; baseline din audit
Investiții	Rata de execuție a portofoliului aprobat	% angajat și % plătit; trimestrial
Producție	Livrări la termen și utilizarea capacității	% comenzi / % capacitate; lunar
Financiar	Costuri suport și capital de lucru	Lei, % venituri, zile; trimestrial
Reziliență	Capacități critice disponibile și planuri de mobilizare testate	Număr / %; semestrial
Digital	Entități integrate în raportarea comună	% din perimetru; trimestrial
Personal	Posturi critice acoperite și ore de formare	% / ore; semestrial
Comercial	Contracte noi, export și parteneriate active	Valoare și număr; trimestrial

8. Riscuri și măsuri de protecție

Risc	Măsură recomandată
Politizarea sau contestarea reformei	Numiri profesionale, transparență procedurală, consultare socială și fundamentarea fiecărei reorganizări.
Întreruperea livrărilor	Planuri de continuitate pe fabrică, migrare în valuri, interdicția întreruperii necontrolate a capacităților critice.
Lipsa finanțării	Buget multianual corelat cu proiecte mature, revizuirea capitalului neutilizat și prioritizare.
Birocratizarea holdingului	Matrice de delegare, SLA, limite de aprobare și indicatori de timp de decizie.
Pierderea competențelor	Inventar de competențe, retenție, formare și succesiune.
Riscuri juridice, fiscale și de securitate	Due diligence înaintea fuziunilor, a cash pooling-ului, a refacturării și a transferului de active/licențe.

9. Decizii prioritare de fundamentat

1. Validarea juridică a conversiei în holding și a structurii grupului de firme.
2. Mandatarea auditului integrat industrial–financiar–juridic.
3. Aprobarea criteriilor de clasificare a portofoliului.
4. Stabilirea regulilor de delegare și a serviciilor comune pilot.
5. Elaborarea planului multianual de investiții și a mecanismului de finanțare a conservării capacităților critice.
6. Instituirea raportării trimestriale către structurile de guvernanță.

10. Obiective și procese esențiale

Reforma propusă are valoare strategică numai dacă forma juridică propusă va fi dublată de:

- **implementarea integrării funcționale**
- **bună guvernanță, responsabilitate managerială și indicatori de performanță**
- **investiții executate și capacități productive reale**
- **parteneriate strategice**