

**White Paper: Consolidarea capacității administrative și a arhitecturii operaționale a
MEDAT pentru monitorizarea și implementarea acordurilor de cooperare industrială în
cadrul Mecanismului SAFE (*Security Actions for Europe*).**

1. Rezumat executiv

Mecanismul european SAFE (asumat prin OUG nr. 62/2025, astfel cum a fost modificată prin OUG nr. 21/2026) generează un volum fără precedent de responsabilități pentru Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului (MEDAT).

În timp ce Ministerul Apărării Naționale (MApN) și alte structuri de securitate (SRI, STS, MAI) contractează achizițiile directe și comune cu alte state, respectiv gestionează și interacțiunea strategică și operațională, MEDAT are în mod legal responsabilitatea verificării contribuției în economia națională, a procentelor de localizare, a prestărilor serviciilor și lucrărilor.

Procesul trebuie organizat astfel încât să permită ajustări și remodelări ale condițiilor, în circumstanțe obiective, astfel încât să se păstreze caracterul achiziției așa cum a fost proiectat inițial (același „scope of work”).

Acest White Paper propune o arhitectură instituțională agilă și funcțională („To-Be Model”) menită să asigure implementarea operațională directă. Soluția poate combina structuri de tipul:

- 1) UIP (Unitate de Implementare a Proiectelor), ca design de structură de implementare într-un cadru legislativ similar PNRR - cu preluarea din personalul existent, cu experiență în activitatea de verificare monitorizare contracte de finanțare, management financiar, monitorizare tehnică ș.a.
sau
- 2) Task Force operațional (similar modelului care a funcționat până la 31.08.2026, pentru obiectivele din domeniul digitalizării în PNRR), care să ofere flexibilitate în recrutarea experților tehnici din piață la tarife competitive, în funcție de necesar, fără a încărca structurile actuale cu posturi permanente/funcții publice - Task Force-ul poate avea și buget alocat pentru consultanță și subcontractări.

Structurile organizate au în vedere un model de comandă dublă și account management pe industrii/domenii de activitate ale posibililor subcontractori, parteneri.

Nevoia de expertiză tehnică indispensabilă evaluărilor de pe teren poate fi acoperită și prin suplimentarea de personal angajat pe stat M, adică detașări punctuale de la MApN pentru a asigura expertiza tehnică indispensabilă evaluărilor de pe teren.

2. Context și justificarea necesității acțiunii propuse

- Cadrul european și miza strategică: Instrumentul SAFE reprezintă răspunsul Uniunii Europene la criza de capabilități de apărare și la nevoia urgentă de întărire a Bazei Tehnico-Industriale de Apărare Europene (EDTIB). Volumele financiare sunt masive, implicând împrumuturi și granturi, cu un accent deosebit pe reziliența industrială, lanțurile de aprovizionare și localizarea producției pe teritoriul național.
- Rolul MEDAT și Gap Analysis (analiza deficitelor):
 - În timp ce MAPN și celelalte entități contractante au publicat sau sunt în curs de publicare a listelor de proiecte și contracte semnate, la nivelul MEDAT, Direcția Industria Națională de Apărare (DINA) răspunde unui mandat tradițional de reglementare, autorizare și evidență, confruntându-se cu o lipsă acută de resurse umane specializate în finanțări, relații și afaceri internaționale și industrie de armament.
 - Există deficit de competențe la nivelul direcției, o soluție putând fi suplinirea prin experiențele dobândite de personalul existent în cadrul Direcției Generale PNRR (DGPNNR), Direcției de Politici Industriale și Finanțări pentru Industrie (DPIFI), Direcției Generale de Antreprenoriat și Finanțări pentru IMM (DGAFIMM).
 - Deși există competențe și modele de proceduri existente la nivelul Agenției Române de Cooperare Tehnologică și Industrială (ARCTIS), Acordurile de cooperare sunt gestionate direct de MEDAT, care nu are - cu excepția proiectelor de tip IPCEI (PIIEC) - expertiză pentru volumul de investiții estimat și necesar a fi monitorizat.

Mandatul legal: Obligațiile MEDAT decurg direct din prevederile OUG nr. 62/2025, modificată prin OUG nr. 21/2026. Dacă un contract de achiziție este, spre exemplu, în valoare de 100 milioane EUR, cu o componentă de localizare de 40%, **MEDAT are de monitorizat un sub-proiect industrial de 40 milioane EUR.** Această monitorizare implică verificări fizice pe teren, validarea prestărilor, a serviciilor, a documentelor și a lucrărilor: înainte de a emite certificarea oficială că economia națională a beneficiat de contribuția asumată și că regulile de localizare, condițiile din acord, au fost respectate.

3. Evaluarea capacității actuale

Resurse umane și structuri implicate:

- DINA: deține expertiza tehnică de bază privind sectorul de apărare, însă este deficitară ca număr de posturi (multe vacante), nefiind structurată ca o entitate de management de proiect pentru fluxuri financiare sau monitorizare de investiție/șantier/localizare industrială. Este concentrată, mai degrabă, pe industria națională de apărare cu capital majoritar de stat, cu puțină deschidere și/sau istoric de colaborări către industria de apărare cu capital privat.

- DPIFI și DGAFIMM: au competențe complementare pe zona de finanțare, scheme de ajutor și IMM-uri, derulează monitorizare de mari proiecte europene în zona inovării/tehnologiei (PIIEC), însă nu au în portofoliu specificul industriei de armament.

- DG PNRR: reprezintă o resursă a ministerului din perspectiva culturii de management de proiect. Aici există personal experimentat în operarea structurală, verificarea cererilor de plată, indicatori de etapă și auditare strictă, o expertiză care poate fi valorificată transversal.

- ARCTIS: entitate subordonată MEDAT, pentru experiență și dezvoltări viitoare. Necesită modificări legislative pentru a avea un rol mai amplu, dar și o creștere a numărului de angajați, fiind subdimensionată chiar și pentru volumele actuale de contracte de cooperare industrială/tehnologică.

Cadrul procedural (*lecții din modelul ARCTIS*):

- Modelul ARCTIS funcționează diferit de fundamentul OUG SAFE: MApN semnează direct contractele de achiziție, iar ARCTIS semnează și gestionează separat, direct, contractele de cooperare industrială.
- În cazul MEDAT, fluxul proiectat trebuie să adapteze această abordare: pentru fiecare acord încheiat, MEDAT trebuie să gestioneze un sub-proiect de monitorizare a localizării și a integrării industriale naționale, având pârgii clare de control.

4. Arhitectura soluției / Modelul țintă (To-Be Model)

Pentru a asigura o funcționare eficientă fără blocaje administrative, se propune următorul design instituțional și operațional:

A. Guvernanta și arhitectură organizațională

1. Înființarea unei UIP dedicată (Unitatea de Implementare a Proiectelor SAFE) și/sau a unui Task Force Operațional:

O structură flexibilă, subordonată direct conducerii ministerului, alcătuită din:

- Manageri de proiect atribuiți pe fiecare acord major / mare companie contractoare
- Asistenți de proiect și mecanism de dublare de comandă (*shadowing*) pentru a asigura continuitatea în caz de vacantare sau fluctuație de personal.
- Account manageri pe industrii, responsabili de relația cu marile hub-uri industriale de apărare.
- Resursă juridică dedicată pentru clauze de cooperare, modificări ale acordurilor/contractelor, medieri și litigii
- Resursă financiară și de control pentru verificarea deconturilor, a valorilor declarate „contribuție națională” și a auditului de conformitate

- Echipă de negociatori - deoarece acordurile SAFE nu vor rămâne imuabile și vor necesita adaptări permanente la schimbările lanțurilor de aprovizionare
2. Utilizarea unui Task Force, organizat și sprijinit financiar în același mod ca cel care a susținut digitalizarea din PNRR:

Pentru UIP poate fi utilizat cadrul legal existent care permite acordarea de sporuri de până la 40% pentru personalul implicat în proiecte cu finanțare europeană/strategică.

Pentru task-force, propunerea este de a crea posibilitatea de a angaja/contracta (tarif orar, modalități diverse de contractare) experți tehnici externi de înaltă calificare (ingineri militari, experți în balistică, tehnologii militare, achiziții de apărare) la tarife competitive pe piață, în funcție de nevoile punctuale.

3. Colaborarea cu MAPN (Statul Major/DGArm):

Se impune o clarificare a modului în care MAPN poate detașa personal (inclusiv ofițeri pe statul M) direct în cadrul MEDAT / UIP pentru a asigura interfața tehnică militară indispensabilă verificărilor din teren. Această dublă subordonare funcțională garantează că evaluarea conformității de calitate, condiții, valoare a produselor și a serviciilor locale nu este doar birocratică, ci fundamentată în logica acordurilor semnate.

B. Metodologia de monitorizare și fluxul operațional (RACI & Workflow)

- Pasul 1 (Notificarea și înregistrarea Acordului): pentru fiecare acord semnat MEDAT deschide un „*Sub-proiect de monitorizare a localizării*”.
- Pasul 2 (Evaluarea ex-ante a planului de localizare): Account managerul desemnat din UIP/MEDAT analizează planul de integrare a industriei naționale de apărare.
- Pasul 3 (Verificarea pe teren și inspecția): Înainte de validarea oricărei certificări, echipa tehnică (completată cu experți cooptați sau personal din DINA / MAPN) efectuează vizite la fața locului (uzine, centre de mentenanță, fabrici de componente) pentru a verifica realitatea fizică a producției, transferul de tehnologie și subcontractarea către companii/IMM-uri românești.
- Pasul 4 (Verificarea documentară): Înainte de validarea oricărei certificări, echipa tehnică (completată cu experți cooptați sau personal din DINA / MAPN) efectuează verificarea documentelor care atestă nivelul de localizare.
- Pasul 5 (Emiterea „Certificatului de îndeplinire a cerințelor de cooperare”): Documentul emis de MEDAT devine baza legală pentru validarea îndeplinirii obligațiilor industriale ale contractorului străin.

5. Analiza riscurilor și măsuri de mitigare (*risk management*)

<i>Riscul identificat</i>	<i>Impact</i>	<i>Probabilitate</i>	<i>Măsura de mitigare / soluția</i>
Lipsa de capacitate a DINA de a prelua sarcini operaționale de implementare	Ridicat	Ridicat	Crearea UIP dedicată și/sau a unui Task Force-ului flexibil, degrevând DINA de sarcini operative directe și lăsându-i rolul strict de reglementare și avizare strategică
Blocaje legislative generate de termenele rigide din legislația clasică	Mediu	Mediu	Utilizarea cadrului flexibil din OUG nr. 62/2025 și OUG nr. 21/2026, coroborat cu modificări punctuale prin HG, precum și de ROF prin ordin de ministru, fără a aștepta reforme structurale majore de lungă durată.
Deficitul cronic de experți tehnici specializați în industria de armament	Ridicat	Ridicat	Utilizarea mecanismului de plată a sporurilor de până la 40% și contractarea de experți externi la tarifele pieței, plus solicitarea de sprijin prin detașări de personal (stat M) de la MAPN.
Neconcordanțe între termenele MAPN de achiziție și ritmul de monitorizare MEDAT	Mediu	Scăzut	Instituirea unui comitet comun de coordonare MEDAT – MapN/alte entități (DGArm) și implementarea unui sistem digitalizat partajat de urmărire a stadiului proiectelor/acordurilor.

6. Foaia de parcurs și pașii următori (*roadmap & action plan*)

- Etapa 1: Termen scurt (0 – 30 de zile¹) – Măsurile de tip „Quick Wins”
 - Emiterea ordinului intern de constituire a Task Force-ului SAFE / UIP în cadrul MEDAT, preluând oameni cheie cu experiență operațională din DG PNRR și selectând resurse disponibile din direcțiile de resort (DINA, DPIFI, DGAFIMM).
 - Demararea discuțiilor oficiale cu MAPN (DGArm) pentru stabilirea cadrului de detașare/suport cu personal tehnic (stat M).
 - Cartografierea proiectelor pentru a stabili matricea volumului de monitorizare a cooperărilor industriale.
- Etapa 2: Termen mediu (30 – 90 de zile) – Consolidarea instituțională*
 - Operarea modificărilor punctuale de ROF MEDAT (Regulamentul de Organizare și Funcționare) pentru a clarifica și delimita competențele DINA (politici și avizare) de cele ale UIP/Task Force-ului (monitorizare operativă și control pe teren).
 - Aprobarea metodologiei interne de verificare a localizării, inspecție pe teren și certificare a contribuției în economia națională, inspirată din modelul ARCTIS, dar adaptată ritmului SAFE.
 - Dezvoltarea sistemului informatic (platformei de monitorizare).
 - Lansarea mecanismului de selecție și angajarea punctuală a experților externi prin contracte de prestări servicii/asistență tehnică finanțate prin mecanismele permise de legislația fondurilor/proiectelor speciale.
- Etapa 3: Termen lung (90 – 180 de zile) – Stabilizarea și optimizarea continuă
 - Operaționalizarea completă a posturilor de *account manageri* pe industrii și domenii și a structurii juridico-financiare de monitorizare a acordurilor.
 - Auditarea primelor cicluri de monitorizare și calibrarea instrumentelor de alertă timpurie (*early warning mechanisms*) pentru a preveni întârzierile în lanțurile de aprovizionare militară.

* Cu observația că MEDAT este în proces de reorganizare și anumite procese se vor suprapune.