

REGIA NAȚIONALĂ A PĂDURILOR - ROMSILVA R.A.

Audit organizațional

Sinteza auditului organizațional al Regiei Naționale a Pădurilor

Elaborat de Asocieria Rovner & Moore SRL și Public Research SRL · 2026

CUPRINS

Agenda prezentării

1 Principii de lucru

3 Particularitățile Romsilva și poziționarea comparativă europeană

5 Profilul de risc: reorganizare, indicatori de mandat

7 Aspecte cheie ale reorganizării

2 Contextul reformei: HG 123/2026

4 Puncte forte și principalele provocări

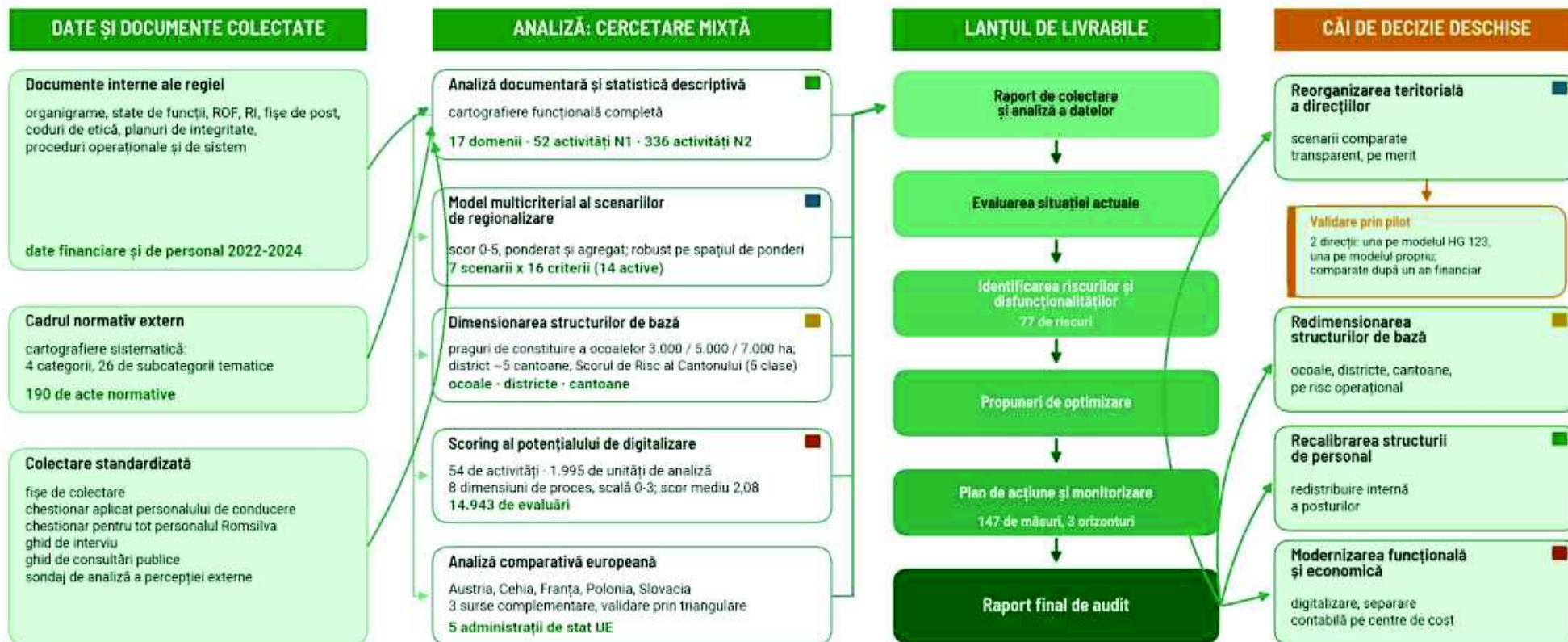
6 Măsurile de îmbunătățire și costurile estimate

8 Concluzii și recomandări finale

METODOLOGIE

Principii de lucru

Perimetru auditat integral: structura centrală + 41 de direcții silvice + Complex Silva + 24 de unități cu personalitate juridică



Cipul color din colțul nodurilor leagă fiecare instrument de calea de decizie corespunzătoare: model la reorganizare, dimensionare la structurile de bază, cartografiere la personal, digitalizare la modernizare.

Fiecare cale de decizie deschisă Consiliului de Administrație se sprijină pe un instrument cantitativ dedicat și pe un lanț de livrabile trasabil, iar metodologia rămâne a regiei: modelele livrate au ponderi ajustabile și se pot replica la fiecare recalibrare viitoare.

CONTEXT

Context: HG 123/2026, adoptată în plină derulare a proiectului

- HG 123/2026, adoptată la 5 martie 2026 și în vigoare, reorganizează Regia de la 41 la 19 direcții regionale și a abrogat HG 229/2009.
- Hotărârea a apărut în perioada de implementare a proiectului; metodologia, concepută independent de o cifră prestabilită, a rămas pe deplin aplicabilă.
- Cadrul legal adoptat a fost recunoscut, iar toate alternativele evaluate au rămas vizibile: fundamentarea analitică și decizia normativă sunt deopotrivă transparente.
- Organizarea actuală funcționează încă pe structura anterioară (AS-IS), în timp ce HG 123/2026 definește starea-țintă (TO-BE); reorganizarea este în derulare.
- Reforma se înscrie în Programul de Guvernare 2025-2028, sprijină îndeplinirea unui jalon PNRR (fără a constitui ea însăși jalonul) și însoțește procesul de aderare la OCDE.

Context: HG 123/2026 în plină derulare a proiectului



CONCLUZIE Reorganizarea de la 41 la 19 direcții este în vigoare de iure și în curs de implementare, după respingerea cererii de suspendare; cadrul legal adoptat a fost integrat în analiză, cu alternativele evaluate păstrate vizibile.

Beneficiile auditului

COMPARAȚIE DE ABORDARE

	HG 123/2026	SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI	ABORDAREA AUDITULUI
	Reorganizare normativă – stabilește arhitectura țintă, inclusiv trecerea de la 41 la 19 DSR.	Guvernanță și performanță – privește Romsilva în principal prin logica întreprinderii publice și a obiectivelor/indicatorilor de performanță.	Reorganizare fundamentată funcțional și multicriterial – structura rezultă din analiza activităților, teritoriului, riscurilor, resurselor și performanței, nu dintr-un singur criteriu.
	Regionalizarea este stabilită ex ante – 19 structuri regionale reprezintă cadrul legal de implementat.	Administrarea fondului forestier public este încadrată în scop comercial , serviciul public fiind definit mult mai restrâns.	Administrarea și paza fondului forestier sunt analizate pornind de la natura obligației și prevederile Codului silvic , auditul propunând trei categorii: serviciu public administrativ / serviciu public cu caracter comercial / activitate economică pură.
	Pune accent pe consolidarea regională , mandate și indicatori de performanță.	Accent puternic pe rezultate și indicatori economico-financiari , alături de obiective operaționale de gestiune forestieră.	Evaluează simultan performanța economică, serviciul public, funcționarea operațională, riscul, resursa umană, digitalizarea și impactul teritorial .
	Dimensionarea finală a structurilor și necesarul de personal trebuie operaționalizate în interiorul cadrului stabilit.	Stabilește ce rezultate sunt așteptate de la conducerea Regiei.	Stabilește și prin ce mecanisme organizaționale pot fi obținute sustenabil rezultatele , inclusiv prin dimensionare pe risc și redistribuirea personalului.
	Produce o structură legală țintă .	Produce un cadru de așteptări și performanță .	Produce un mecanism de decizie și recalibrare , care poate fi reutilizat pe măsură ce apar date și rezultate noi.

CONTEXT

Context: serviciul de interes public și raportarea analizei la cadrul legal

Rolul principal al Regiei, serviciul de interes public, a orientat analiza; modelul indică drept optim analitic 26 de direcții, în timp ce cadrul legal fixează ținta de 19, ambele repere rămânând vizibile.

- Rolul principal al Regiei, serviciul de interes public, a orientat analiza și evaluarea scenariilor: scenariile au fost evaluate pe dimensiuni economice, teritoriale, de guvernanță și de mediu, dincolo de logica strict comercială. Au fost alipite județele care sunt compatibile din punct de vedere al tipurilor de pădure, condițiilor stationale, contextului social și al modului de gospodărire, evitând crearea unor structuri mamut.
- Analiza pe merit: model multicriterial cu 7 scenarii și 14 criterii active; optimul analitic este varianta ecologică de 26 de direcții (robustețe la variația ponderilor, cost de tranziție redus, coerență ecoclimatică).
- Cadrul în vigoare: HG 123/2026 și scrisoarea de așteptări stabilesc ținta de 19 direcții regionale; scenariul de 19 se clasează constant bine în model, poziționându-se pe al treilea loc.
- Alternativele rămân vizibile, inclusiv structura actuală de 41 de direcții; fundamentarea analitică și decizia normativă rămân deopotrivă transparente.
- Auditul nu optimizează un număr de direcții, ci o arhitectură organizațională. Numărul este rezultatul analizei, nu premisa ei. Ceea ce determină succesul reorganizării este modul în care direcțiile sunt configurate, dimensionate și operaționalizate, astfel încât să formeze structuri teritoriale coerente și funcționale. Tocmai de aceea, în modelarea multicriterială, scenariul cu 26 de direcții se poziționează cel mai bine: nu pentru că 26 ar fi, în sine, numărul "corect", ci pentru că această configurație produce cel mai bun echilibru între criteriile evaluate.
- Regia poate folosi analiza ca fundament de advocacy pentru optimizarea configurației regionale, în interiorul cadrului legal; numărul de regiuni rămâne o decizie de politică publică.

CONCLUZIE Divergența dintre optimul analitic (26) și ținta legală (19) este o informație de fundamentare pe care regia o poate folosi ca advocacy legitim, în interiorul cadrului legal; numărul de regiuni rămâne o decizie de politică publică.

PROFIL

Particularitățile Romsilva în context național

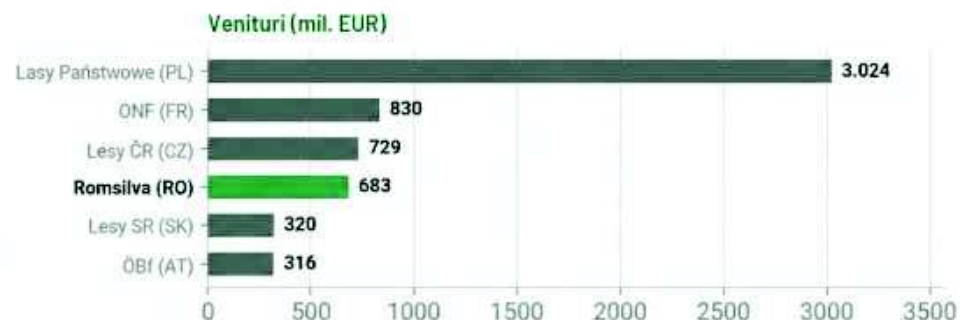
Romsilva ocupă o poziție aparte între organizațiile publice: mandat dual cu accent pe serviciul de interes public, talie mare, teritoriu divers și autofinanțare din venituri proprii.

- Mandat dual, recunoscut explicit în documentele de organizare: serviciu de interes public (administrarea fondului forestier proprietate publică a statului, paza pădurilor, conservarea biodiversității și a patrimoniului natural și genetic) și componentă comercială (valorificarea masei lemnoase și a produselor forestiere), cu accent pe serviciul de interes public.
- Talie mare: 3.132.584 ha fond forestier proprietate publică a statului, într-un total administrat de circa 4,32 mil. ha (inclusiv circa 1,19 mil. ha păduri private), cu un efectiv ocupat de 13.982 salariați (2025).
- O cultură organizațională puternică, susținută de identitatea profesională, nivelul ridicat de pregătire în domeniu și experiența acumulată a personalului. Acest capital uman reprezintă un avantaj strategic al organizației ce trebuie valorificat în procesul de reorganizare.
- Diversitate organizațională în teritoriu: 41 de direcții silvice județene, eterogene ca suprafață și profil, alături de Complex Silva și de 24 de unități cu personalitate juridică (22 administrații de parcuri naturale și naționale, Muzeul Cinegetic al Carpaților Posada, Direcția de Creștere, Exploatare și Ameliorare a Cabalinelor).
- Cinci niveluri de guvernare și administrare: autoritatea tutelară (ministerul de resort), Consiliul de Administrație, Directorul General, nivelul teritorial (direcțiile silvice, parcuri) și nivelul operațional (ocoale, subunități).
- Autofinanțare: activitatea se susține din venituri proprii, fără subvenții sau alocări bugetare curente, iar Regia contribuie la bugetul de stat.

CONCLUZIE Mandatul public, talia, diversitatea teritorială, cultura organizațională și autofinanțarea sunt reperele prin care se citesc corect toate analizele auditului.

BENCHMARK

Poziționare comparativă cu cinci administrații forestiere de stat din UE



Romsilva raportată la cinci administrații forestiere de stat din UE; Romsilva evidențiată. Densitatea folosește efectivul ajustat de 13.056 posturi. Ani de referință 2024-2025;

Poziționare în banda mediană europeană la venituri și la densitatea de personal.

Singura desprindere netă este intensitatea recoltării, cea mai redusă din eșanșon; diferențele de eficiență financiară țin de modelul instituțional și de perimetrul de raportare.

CONSTATĂRI

Puncte forte ale Regiei

Sinteza constatărilor pornește de la punctele forte, baza pe care se sprijină atât activitatea curentă, cât și reorganizarea în derulare.

- Mandat legal clar, centrat pe serviciul de interes public: administrarea fondului forestier proprietate publică a statului, paza pădurilor, conservarea biodiversității și a patrimoniului natural și genetic, în cadrul definit de Codul Silvic (Legea 331/2024).
- Acoperire funcțională completă: 17 domenii funcționale, 52 de activități de Nivel 1 și 336 de activități de Nivel 2, cu responsabilitățile legale preluate în atribuții până la nivel de fișă de post.
- Procese silvice de fond bine instituționalizate, susținute de un personal cu nivel ridicat de pregătire tehnică.
- Autofinanțare din venituri proprii, fără subvenții și fără compensarea sarcinii publice, cu un profil conservator de recoltare confirmat de poziționarea comparativă europeană.
- Vizibilitate publică și prezență digitală în creștere, activ valorificabil în comunicarea instituțională.

CONCLUZIE Claritatea mandatului, acoperirea funcțională completă, maturitatea proceselor de fond, calitatea personalului tehnic și autofinanțarea oferă un fundament solid pentru etapa de reformă.

CONSTATĂRI

Principalele provocări identificate în urma auditului

Provocările identificate sunt de natură structurală și managerială, în timp ce procesele silvice de fond rămân solide; fiecare provocare are, în planul de acțiune, o direcție de răspuns și un orizont de implementare.

Provocare

- Evoluția structurii de cost și ponderea cheltuielilor de personal în venituri
- Suprapuneri verticale de atribuții la circa 100 din cele 336 de activități de Nivel 2
- Zone de modernizare digitală: capacitate IT redusă, sistem ERP inadecvat, ecosistem geospațial plat, obligații de securitate cibernetică (NIS2)
- Îmbătrânirea forței de muncă și dificultățile de recrutare a specialiștilor silvici
- Comunicare preponderent reactivă
- Absența separării contabile între activitățile de serviciu de interes public și cele comerciale

Direcție de răspuns

- redimensionarea structurilor și recalibrarea personalului prin redistribuire internă, cu preluarea integrală a personalului în noile structuri.
- delimitarea atribuțiilor între nivelurile central, teritorial și operațional, pe criteriile metodologiei de organizare.
- ecosistem digital integrat (ERP dimensionat pentru peste 14.000 de utilizatori, consolidare geospațială, aliniere NIS2), eșalonat pe cinci ani.
- strategie integrată de resurse umane, cu programe de atragere a tinerilor specialiști, mentorat și transfer de cunoștințe.
- strategie de comunicare proactivă
- contabilitate analitică pe centre de cost, în linia principiilor OCDE.

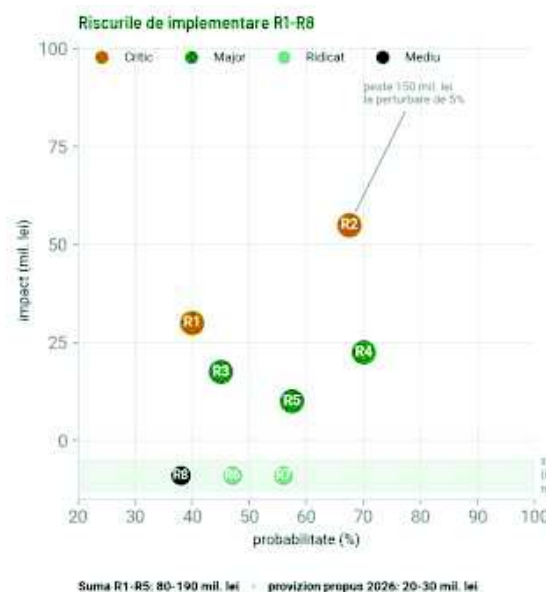
CONCLUZIE Fiecare provocare este adresabilă: structura de cost prin recalibrare, suprapunerile prin delimitarea atribuțiilor, modernizarea digitală prin roadmap-ul pe cinci ani, personalul prin strategie integrată de resurse umane și transparența prin separarea contabilă.

RISCURI

Sinteza riscurilor: reorganizare și indicatori de performanță

Trecerea de la 41 la 19 direcții concentrează riscuri de implementare (R1-R8) și de mandat (P1-P7), fiecare cuantificat și însoțit de măsuri; cadrul de mandat leagă menținerea contractelor de atingerea a două treimi dintre indicatori.

- Trecerea de la 41 la 19 direcții, cu reîncadrarea a circa 14.400 de angajați în derulare, concentrează 15 riscuri evaluate pe probabilitate și impact financiar, fiecare cu măsuri de atenuare asociate.
- Riscuri critice de implementare: R1, litigiul sindical, cu potențial de întârziere de 3-6 luni (20-40 mil. lei, probabilitate 30-50%) și R2, perturbarea activității comerciale în tranziția managerială (30-80 mil. lei, probabilitate 60-75%).
- Expunerea cuantificată a riscurilor R1-R5 însumează 80-190 mil. lei; provizionul propus pentru 2026, de 20-30 mil. lei, acoperă nevoile imediate ale tranziției.
- Indicatorii de performanță acoperă 11 domenii; cadrul impune atingerea a cel puțin două treimi din fiecare set, sub sancțiunea încetării contractului de mandat; riscul critic P1, neatingerea indicatorilor financiari, are probabilitate de 55-70% pentru 2026.
- Direcții de răspuns: calibrarea valorilor de bază din contractele de mandat la contextul anului de reorganizare, monitorizarea lunară a activității comerciale, delegarea explicită de autoritate pentru continuarea licitațiilor, raportare centralizată simplificată până la disponibilizarea sistemelor integrate.



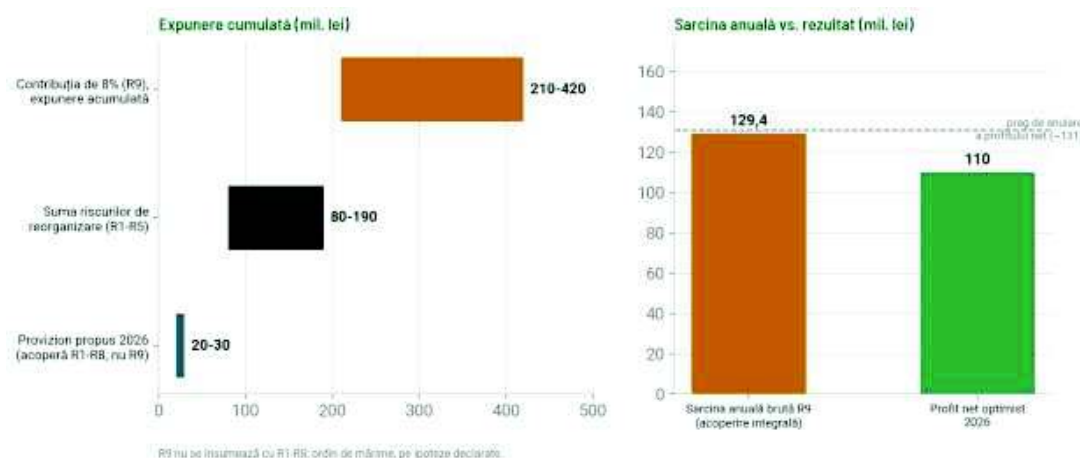
CONCLUZIE Riscurile tranziției sunt identificate, cuantificate (R1-R5: 80-190 mil. lei) și au măsuri asociate; condiția de eficacitate este activarea lor în 2026, anul care concentrează riscul comercial de tranziție și prima raportare a indicatorilor.

RISCURI

Riscul legislativ preexistent R9 (contribuția de 8%) și profilul de risc de ansamblu

Un risc legislativ anterior reorganizării și de ordin de mărime superior: expunerea deja acumulată, 210-420 mil. lei, este de 2,2-2,6 ori suma riscurilor de reorganizare, iar răspunsul de fond este normativ.

- Risc legislativ preexistent, distinct de reorganizare: Legea 234/2019 a încadrat prin efectul legii activități silvice în condiții speciale, fără corelarea cu obligația de plată a contribuției de 8%; revendicări retroactive de la 16 decembrie 2019, în principal pe calea instanțelor de dreptul muncii.
- Expunerea deja acumulată este de ordinul a 210-420 mil. lei, adică de circa 2,2-2,6 ori suma riscurilor de reorganizare cuantificate R1-R5 (80-190 mil. lei); estimare de ordin de mărime pe ipoteze declarate.
- Sarcina anuală brută la acoperire integrală, de circa 129,4 mil. lei, este practic egală cu pragul care anulează profitul net bugetat: profitul scenariului optimist 2026, de 110 mil. lei, ar fi anulat de o sarcină brută de circa 131 mil. lei, cu deductibilitate inclusă.
- Recomandarea de fond este normativă, armonizarea cadrului legislativ, demers adresat autorității tutelare; proiecțiile de redresare și fezabilitatea indicatorilor de performanță se citesc condiționate de acest risc.
- R9 nu se însumează cu R1-R8, fiind de natură distinctă; în ansamblu, profilul de risc rămâne dominat de reorganizare, care concentrează principalele riscuri pe termen scurt și principala pârghie de îmbunătățire a performanței pe termen mediu.



CONCLUZIE R9 condiționează lectura întregii redresări: recomandarea este un demers de armonizare legislativă adresat autorității tutelare; până la clarificare, proiecțiile financiare și țintele de mandat se citesc condiționate.

MĂSURI

Sinteza măsurilor de îmbunătățire propuse

Planul de acțiune cuprinde 147 de măsuri pe trei orizonturi de timp, fiecare cu rezultate așteptate, indicatori, termene, responsabili nominalizați și costuri estimate.

- Plan de acțiune cu 147 de măsuri, eșalonate pe trei orizonturi de timp: 47 pe termen scurt (0-6 luni), 54 pe termen mediu (6 luni-2 ani) și 46 pe termen lung (peste 2 ani), fiecare cu rezultate așteptate, indicatori, termene, responsabili și costuri estimate.
- Reorganizare teritorială: trecerea de la 41 de direcții silvice județene la direcții regionale cu masă critică economică adecvată, cu structura centrală organizată pe piloni funcționali și compartimente funcționale la nivel regional.
- Redimensionarea structurilor de bază (ocoale, districte, cantoane) prin Scorul de Risc al Cantonului, care înlocuiește dimensionarea statică pe forme de relief cu evaluarea riscului operațional.
- Recalibrarea structurii de personal prin redistribuire internă: personalul se preia integral în noile structuri, cu circa 190-200 de posturi noi (audit, control, marketing) create prin redistribuire internă.
- Modernizare funcțională și economică: separarea contabilă a activităților economice de cele de serviciu de interes public, ecosistem informatic integrat (ERP, management de documente, aliniere NIS2) și diversificarea surselor de finanțare.

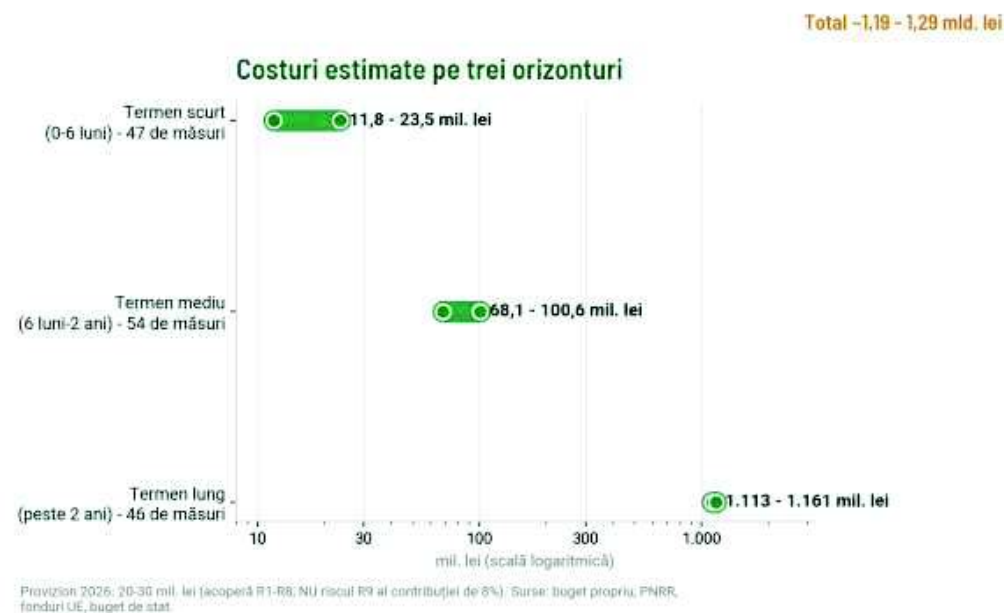
CONCLUZIE Direcțiile au fost elaborate corelat: reorganizare teritorială, redimensionarea structurilor de bază, recalibrarea personalului prin redistribuire internă și modernizarea funcțională și economică; costurile aferente sunt prezentate în continuare.

MĂSURI

Costuri estimate

Costul total estimat al planului este de aproximativ 1,19-1,29 miliarde lei, cu termenul lung (împădurire, infrastructură forestieră, ecosistem digital) concentrând partea dominantă a anvelopei.

- Termen scurt (0-6 luni): 47 de măsuri, circa 11,8-23,5 mil. lei; preponderent costuri de organizare și procedură, generate în principal de procesul de reorganizare.
- Termen mediu (6 luni-2 ani): 54 de măsuri, circa 68,1-100,6 mil. lei; concentrează investițiile de digitalizare (ERP, management de documente, terminale mobile, securitate cibernetică), infrastructura forestieră și planurile de management pentru ariile naturale protejate.
- Termen lung (peste 2 ani): 46 de măsuri, circa 1.113-1.161 mil. lei; dominat de programul național de împădurire, parteneriatele pentru infrastructura forestieră, intabularea fondului forestier și finalizarea ecosistemului digital integrat.
- Cost total estimat: aproximativ 1,19-1,29 miliarde lei, cu surse de finanțare combinate pentru investițiile majore (buget propriu, fonduri PNRR, fonduri UE, buget de stat).
- Provizion de 20 până la 30 mil. lei în bugetul de venituri și cheltuieli pentru 2026, dedicat costurilor de reorganizare (riscurile R1-R8).



CONCLUZIE Pentru etapa imediată, planul prevede un provizion de 20-30 mil. lei în bugetul 2026 (acoperă R1-R8); expunerea R9 nu este inclusă, iar fezabilitatea financiară se citește condiționată de acest risc.

ASPECTE CHEIE

Aspecte cheie: separarea activităților

Principiul propus este delimitarea clară a activităților comerciale de cele de serviciu de interes public, la nivel organizatoric, decizional și, mai ales, contabil.

- Mandat dual: serviciu de interes public (administrarea fondului forestier proprietate publică a statului) și componentă comercială (valorificarea masei lemnoase și a produselor forestiere).
- În prezent, cele două categorii de activități sunt integrate funcțional, fără mecanisme explicite de separare organizatorică, financiară sau decizională.
- Principiul propus: delimitarea clară a activităților comerciale de cele de serviciu de interes public, la nivel organizatoric, decizional și contabil.
- Separare contabilă analitică pe centre de cost și pe tipuri de activitate, astfel încât rezultatul fiecărei componente să devină vizibil și evaluabil.
- Aliniere la principiile OCDE de guvernanță corporativă pentru întreprinderile de stat și la cadrul OUG 109/2011.

CONCLUZIE Separarea contabilă analitică pe centre de cost face vizibil rezultatul fiecărei componente și aliniază regia la principiile OCDE și la cadrul OUG 109/2011; este o prioritate a planului de acțiune.

ASPECTE CHEIE

Aspecte cheie: metodologia de organizare

Auditul livrează principiile și metodologia de organizare prin care Regia își construiește și își actualizează ulterior organigramele definitive, în cadrul legal în vigoare, cu garanția acoperirii complete a activităților.

- Metodologia de organizare este livrată ca instrument pe care Regia îl aplică și îl actualizează, în cadrul legal în vigoare, pentru a-și construi organigramele definitive.
- Metodologia este reproductibilă: pe baza ei, Regia își construiește organigramele definitive și le recalibrează ori de câte ori necesitățile operaționale evoluează, cu acoperirea completă a activităților.
- Metodologia propusă a parcurs cu succes testul de completitudine: inventarul funcțional al Regiei (17 domenii, 52 de activități de Nivel 1, 336 de Nivel 2), fiecare activitate cu încadrare explicită.
- Elementele metodologiei: obiective, principii de organizare, piloni funcționali la nivel central, criterii de încadrare a activităților, verticalitate, corespondență centru-teritoriu.
- Structura centrală pe cinci piloni funcționali: guvernanta și strategie, administrarea fondului forestier, activități comerciale, investiții și dezvoltare, management operațional și suport.

Structura centrală pe cinci piloni funcționali

Schemă conceptuală de metodologie (la nivel de funcții)



Vizual conceptual de metodologie; regia își construiește singură organigramele, în cadrul legal.

CONCLUZIE Valoarea durabilă stă în metodologia reproductibilă: obiective, principii, cei cinci piloni funcționali, criterii de încadrare, verticalitate și corespondență centru-teritoriu; testată pe inventarul funcțional complet (17 domenii, 52 și 336 de activități).

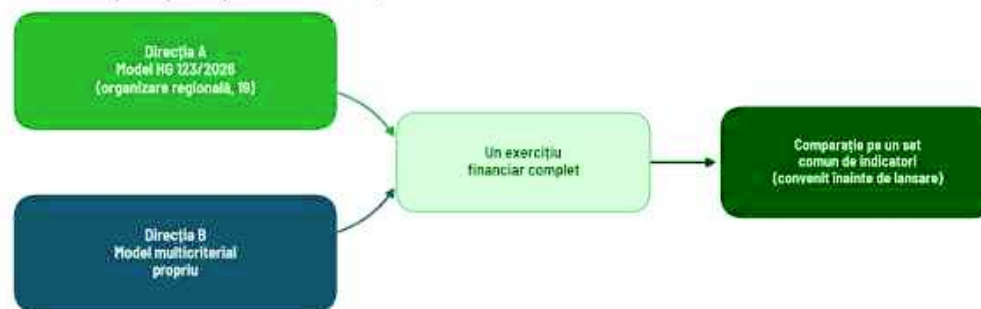
ASPECTE CHEIE

Aspecte cheie: scenarii macro de organizare și pilotare

Analiza compară pe merit șapte scenarii macro de grupare, independent de o cifră prestabilită; pentru validare practică este propus un pilot pe două direcții comparabile.

- Analiza compară pe merit șapte scenarii macro de grupare a celor 41 de direcții (10, 13, 19, 20, 24 și 26 de regiuni, plus menținerea structurii actuale), independent de o cifră prestabilită.
- Cadrul legal în vigoare (HG 123/2026) stabilește ținta de 19 direcții regionale; optimul analitic al modelului indică varianta ecologică de 26 de regiuni; ambele repere rămân vizibile în analiză.
- Propunere de validare practică: pilot pe două direcții comparabile, una organizată pe modelul HG 123/2026, cealaltă pe principiile modelului multicriterial propriu.
- Comparatie după un an financiar încheiat, pe un set comun de indicatori convenit înainte de lansare; criteriile modelului pot servi ca bază pentru acest set.
- Opțiune de validare aflată la decizia Regiei, derulată în interiorul cadrului legal în vigoare.

Validare prin pilot pe două direcții



Notă

Opțiune la decizia regiei, în cadrul legal în vigoare; nu constituie un angajament nou.

Perimetru: 2 direcții desemnate de regie; setul de indicatori se convine înainte de lansarea pilotului.

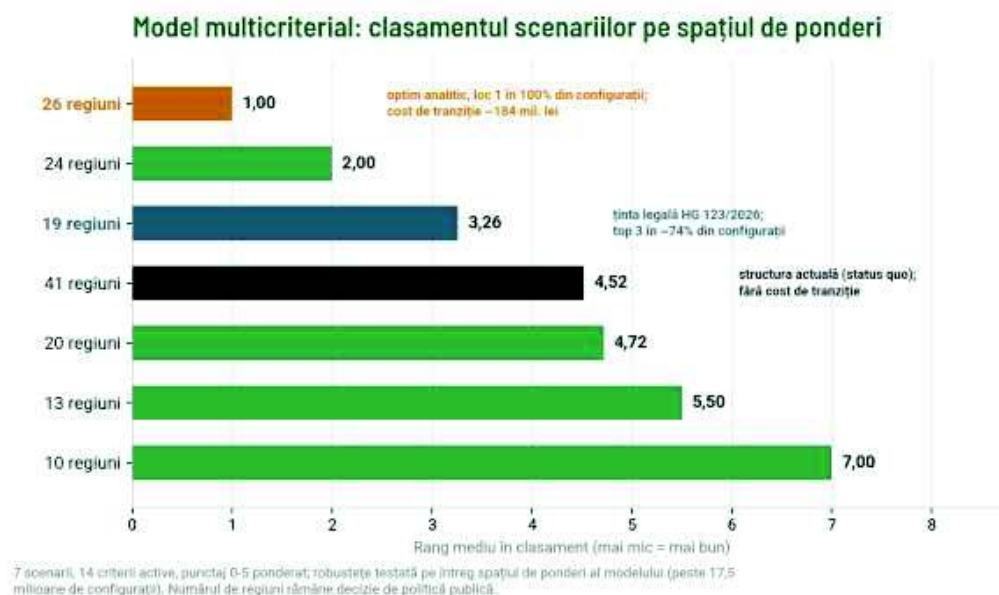
CONCLUZIE Pilotul, o direcție pe modelul HG 123/2026 și una pe modelul propriu, comparate după un an financiar pe un set comun de indicatori, rămâne o opțiune la decizia Regiei, în interiorul cadrului legal.

ASPECTE CHEIE

Aspecte cheie: metodologia de organizare a direcțiilor și instrumentul de evaluare

Instrumentul multicriterial compară șapte scenarii pe 14 criterii active, cu robustețea clasamentului testată pe întregul spațiu de ponderi; varianta ecologică de 26 de regiuni este optimul analitic robust.

- Instrument multicriterial propriu: șapte scenarii de grupare (10, 13, 19, 20, 24 și 26 de regiuni, plus menținerea celor 41), 14 criterii active (din 16 definite), punctaj normalizat 0-5, ponderat și agregat pe dimensiuni economice, teritoriale, de guvernanta și de mediu.
- Robustețea clasamentului testată pe întregul spațiu de ponderi, parcurs exhaustiv; rezultatul nu depinde de un singur set de ponderi.
- Varianta ecologică de 26 de regiuni, optimul analitic robust: locul 1 în 100% din configurațiile de ponderi testate (rang mediu 1,0), cel mai redus cost de tranziție (aproximativ 184 mil. lei) și cel mai bun scor ajustat dintre variantele de reorganizare, cu coerență ecoclimatică și teritorială.
- Scenariul de 19 regiuni, ținta legală (HG 123/2026): clasat constant bine, în top 3 în aproximativ 74% din configurații; menținerea celor 41 de direcții rămâne reper de status quo.
- Instrument viu, predat Regiei: ponderi editabile, recalculare automată; numărul de regiuni rămâne decizie de politică publică, iar analiza fundamentează dialogul de armonizare legislativă.



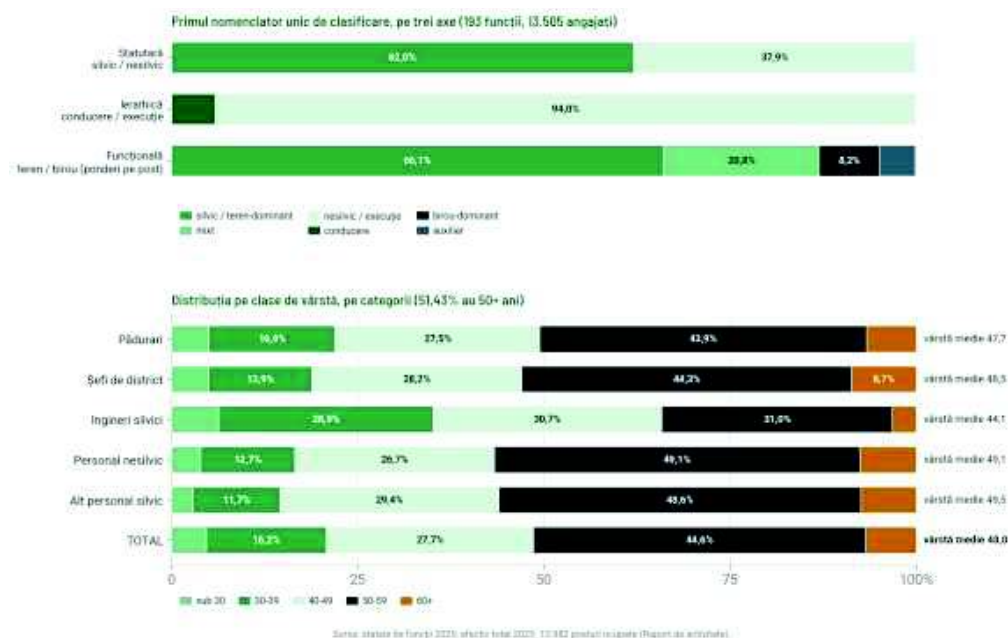
CONCLUZIE Scenariul de 26 conduce clasamentul (locul 1 în 100% din configurații, cost de tranziție ~184 mil. lei; instrumentul, cu ponderi editabile, rămâne al Regiei, iar numărul de regiuni este o decizie de politică publică.

PERSONAL

Structura de personal: nomenclatorul unic și diagnosticul

Structura de personal a fost adusă, pentru prima dată, la o taxonomie unică de clasificare, pe trei axe (statutară, ierarhică și funcțională); imaginea rezultată este a unei structuri preponderent de teren, cu o conducere sub 6%, iar problema de fond ține de vârstă: 51,43% din efectiv are 50 de ani sau peste.

- Nomenclatorul unic este primul cadru unitar de clasificare a personalului Regiei: până la el, efectivul era raportat pe populații diferite, neetichetate (15.637 posturi de drept, 13.982 ocupate, 13.505 în statele de funcții, aproximativ 14.400 la scara reorganizării), pe care analiza le-a reconciliat pe aceleași criterii, aplicabile identic de doi evaluatori.
- Axa statutară (silvic 62,04% / nesilvic 37,89%) separă personalul silvic, purtător al atribuțiilor de administrare și pază a fondului forestier, de cel nesilvic (economic, juridic, administrativ, tehnic).
- Axa ierarhică (conducere 5,91% / execuție 94,02%) izolează stratul de coordonare de subunitate, 10,09% (șefi de district, de formație, maiștri), interfața dintre decizie și teren.
- Axa funcțională (teren-dominant 66,11%, mixt 20,84%, birou-dominant 8,20%, auxiliar 4,78%) exprimă componenta de teren și cea de birou ca ponderi pe post; ea stă la baza dimensionării, întrucât eticheta internă TESA cuprinde și pădurarii și tratează administrativul împreună cu terenul.
- Diagnosticul de vârstă: vârstă medie 47,97 ani, 51,43% din efectiv la 50 de ani sau peste, cu clasa modală 50-59 la toate categoriile; șefii de district au maximum de 60 de ani și peste (8,70%), iar inginerii silvici (44,08 ani) formează singura categorie sensibil mai tânără.



CONCLUZIE Diagnosticul infirmă ipoteza unui aparat administrativ supradimensionat: personalul Regiei este preponderent de teren, cu o conducere sub 6%; vulnerabilitatea reală este demografică, iar fereastra de recrutare și de transfer de competențe se închide odată cu generația 50-59.

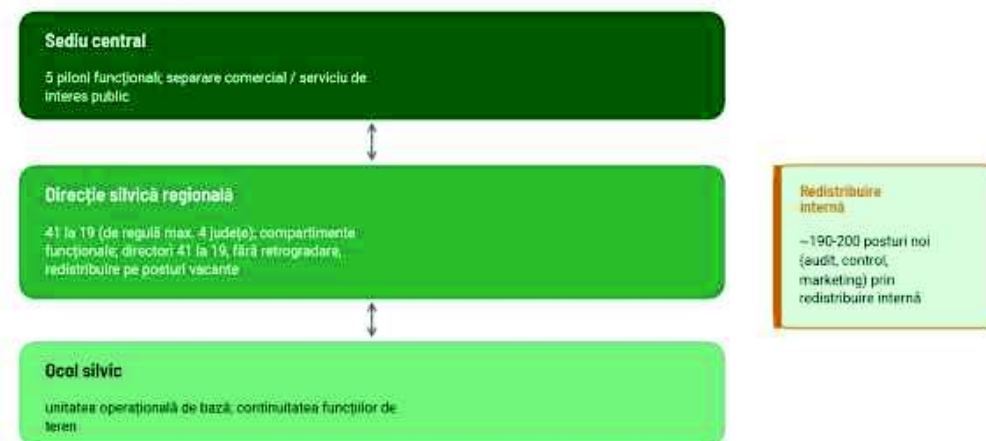
ASPECTE CHEIE

Aspecte cheie: impactul asupra structurilor organizaționale

Impactul se citește pe trei niveluri: sediul central pe cei cinci piloni funcționali, organizare teritorială pe direcții regionale, ocolul silvic rămâne unitatea operațională de bază.

- Sediul central se organizează pe cei cinci piloni funcționali ai metodologiei, cu separarea componentei comerciale de serviciul de interes public.
- Teritoriul trece de la 41 de direcții județene la direcții silvice regionale, de regulă cu cel mult trei județe, dimensionate pentru masă critică economică și rază reală de competență teritorială.
- Scenariul de structură reținut: regionalizare funcțională cu coordonare teritorială consolidată, cu compartimente funcționale la nivelul fiecărei direcții regionale.
- Conducere: numărul directorilor de direcții se reduce, similar pentru directorii economici; personalul de pe funcțiile desființate se redistribuie către posturi vacante, fără retrogradare.
- Reorganizarea preia integral personalul în noile structuri, cu aproximativ 190-200 de posturi noi (audit, control, marketing) prin redistribuire internă; ocolul silvic rămâne unitatea operațională de bază.

Impactul asupra structurilor: centru, direcție, ocol



Verticalitatea și corespondența centru-teritoriu se mențin pe toate cele trei niveluri; personalul se preia integral, prin redistribuire internă.

CONCLUZIE Numărul directorilor scade, cu redistribuire pe posturi vacante fără retrogradare; personalul se preia integral în noile structuri, cu aproximativ 190-200 de posturi noi prin redistribuire internă.

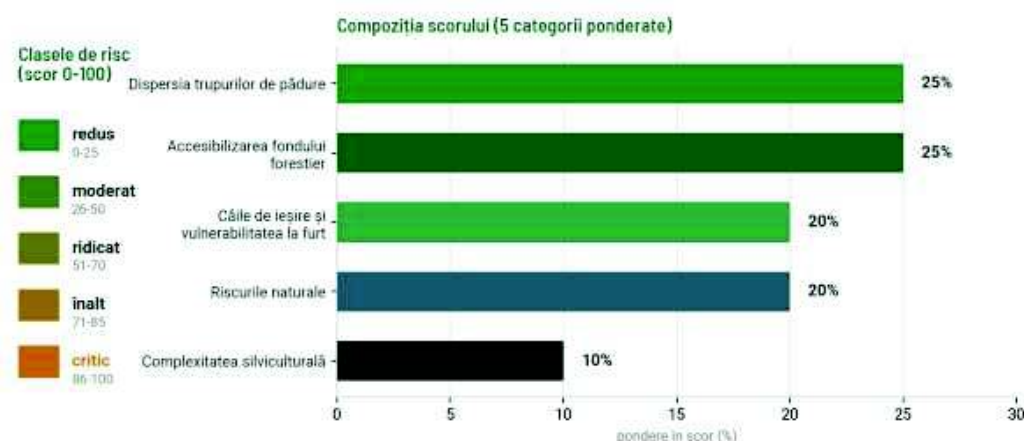
ASPECTE CHEIE

Aspecte cheie: organizarea ocoalelor, districtelor și cantoanelor

Structurile de bază (ocoale, districte, cantoane) se dimensionează printr-o metodologie unitară, cu Scorul de Risc al Cantonului, care înlocuiește dimensionarea statică pe forme de relief cu evaluarea riscului operațional.

- Ocoalele silvice, districtele și cantoanele, structuri operaționale fără personalitate juridică, se dimensionează printr-o metodologie unitară, pe care Regia o aplică și o actualizează singură.
- Instrumentul central: Scorul de Risc al Cantonului, care înlocuiește dimensionarea statică pe forme de relief cu evaluarea riscului operațional al fiecărui canton.
- Scorul agregă cinci categorii ponderate: dispersia trupurilor de pădure (25%), accesibilizarea fondului forestier (25%), căile de ieșire și vulnerabilitatea la furt (20%), riscurile naturale (20%), complexitatea silviculturală (10%).
- Rezultă cinci clase de risc, de la risc redus (scor 0-25), cu suprafață standard sau majorată, la risc critic (scor 86-100), cu suprafață redusă și, eventual, posturi suplimentare.
- Ocolul se constituie de la minimum 3.000 ha la câmpie, 5.000 ha la deal și 7.000 ha la munte; districtul cuprinde de regulă 5 cantoane (4 până la 7, în situații justificate).

Scorul de Risc al Cantonului: compoziție și clase



Ocol: praguri de constituire 3.000 / 5.000 / 7.000 ha (câmpie/deal/munte); district ~5 cantoane (4 până la 7).

CONCLUZIE Scorul agregă cinci categorii ponderate în cinci clase de risc; ocolul se constituie de la 3.000, 5.000 și 7.000 ha (câmpie, deal, munte), districtul grupează de regulă cinci cantoane, iar modelul rămâne reproductibil de Regie.

ASPECTE CHEIE

Aspecte cheie: Principii de încadrare a activităților

Principiul separării se traduce într-o încadrare explicită a fiecărei activități operaționale, pe componenta comercială sau pe serviciul de interes public, cu nivelul de subordonare adecvat naturii ei.

Serviciu de interes public (la ocol)

- Pepiniere: circa 90% deserveșc împăduririle fondului public; cele permanente și de mari dimensiuni se coordonează la nivelul direcției.
- Drumuri forestiere: încadrare mixtă, secție la direcție și formații la ocoale, după mărimea rețelei
- Lemnul de foc și tăierile de igienă
- Fonduri de vânătoare (management cinegetic)

Componentă comercială

- Fazanerii și păstrăvării: arondate direcțiilor, preponderent comerciale.
- Centre de fructe, cabane, magazine, depozite, exploatare.
- Crescătorii de vanat, arondate direcțiilor

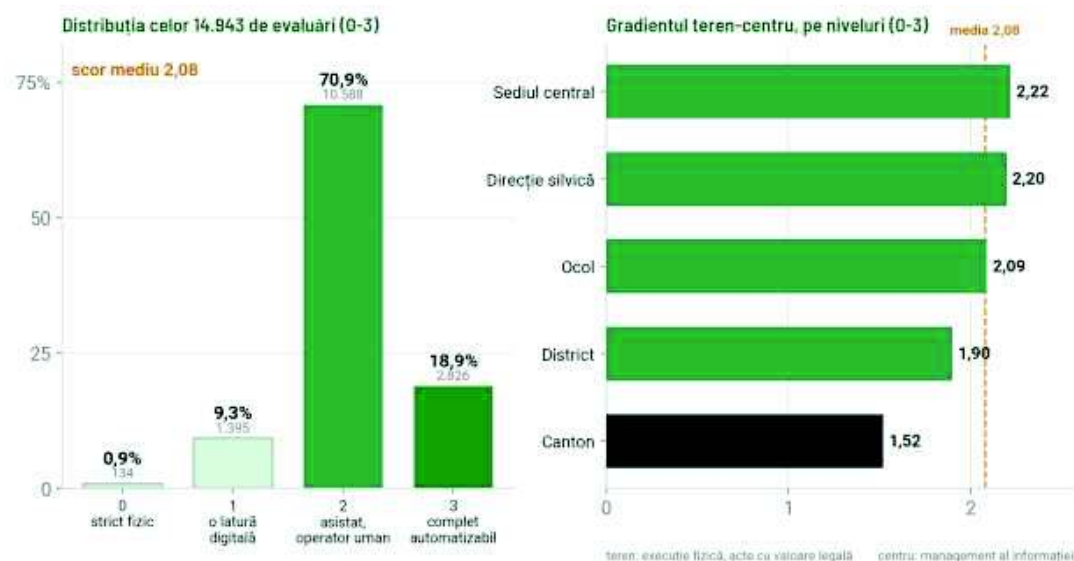
CONFIGURAȚIA ACTUALĂ MENȚINUTĂ Parcurile (22 de administrații) și hergheliile (DCEAC) sunt unități cu personalitate juridică și mandate distincte, care funcționează adecvat în configurația actuală. Reorganizarea vizează direcțiile silvice și structurile lor operaționale; aceste unități rămân în configurația actuală și, în consecință, nu au făcut obiectul unor recomandări dedicate.

DIGITALIZARE

Potențialul de digitalizare: scoring sistematic pe întreaga activitate

Potențialul de digitalizare a fost măsurat printr-un scoring sistematic pe întregul catalog: 14.943 de evaluări, cu un scor mediu de 2,08, care descrie o organizație cu potențial ridicat de asistare digitală și limitat la automatizare integrală.

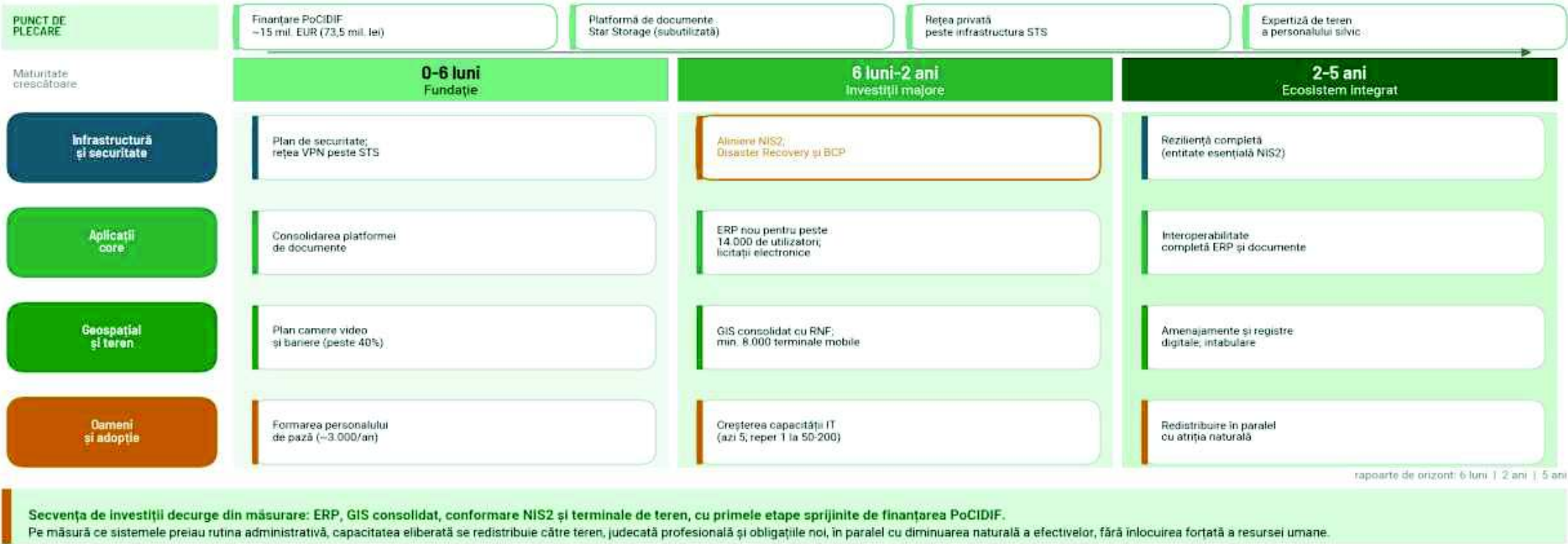
- Metodă exhaustivă de scoring: 54 de activități de Nivel 1, descompuse în 1.995 de unități de analiză și evaluate pe 8 dimensiuni de proces, au generat 14.943 de evaluări pe o scală de la 0 (strict fizic) la 3 (complet automatizabil).
- Scala exprimă potențialul maxim realizabil de digitalizare: scorul 3 se acordă numai operațiunilor care pot funcționa fără operator uman, iar acolo unde judecata sau prezența în teren rămân necesare, plafonul este 2.
- Scorul mediu global este 2,08, iar scorul 2 domină cu 70,9% din evaluări: intrarea și ieșirea pot deveni digitale, însă operatorul uman rămâne necesar pentru judecată, validare sau prezență în teren.
- Automatizarea completă este posibilă pentru 18,9% din evaluări și se concentrează pe sarcinile administrative de date: Evidența (2,48) și Raportarea (2,43) au potențialul cel mai ridicat, Execuția din teren cel mai scăzut (1,58).
- Ecosistem țintă: ERP și management de documente dimensionate pentru peste 14.000 de utilizatori, consolidare geospațială împreună cu Registrul Național Forestier, aliniere la cerințele NIS2, minimum 8.000 de terminale mobile de teren (rugged).



CONCLUZIE Tehnologia poate prelua rutina administrativă de date, concentrată la centru; judecata profesională, validarea și prezența în teren rămân ale operatorului uman, în paradigma Human-in-the-Loop.

DIGITALIZARE

Roadmap de digitalizare



CONCLUZIE: Tehnologia va fi implementată ca instrument de sprijin și eficientizare a activității personalului, nu ca mecanism de substituie a acestuia. Tranziția către o organizație mai suplă va fi realizată gradual, în paralel cu roadmap-ul de digitalizare, prin diminuare naturală și recrutare selectivă – de exemplu, două recrutări la fiecare trei plecări. .

CONCLUZII

Concluziile auditului

Auditul conturează o entitate de talie mare, cu mandat public esențial, solidă patrimonial, autofinanțată și profitabilă pe ciclu, cu revenire în 2025.

- Entitate de talie mare, cu mandat public esențial și accent pe serviciul de interes public: 3,13 mil. ha de fond forestier proprietate publică a statului în administrare și 13.982 de salariați.
- Solidă patrimonial, autofinanțată, fără îndatorare bancară relevantă, profitabilă pe ciclul 2022-2024, cu revenire în 2025: profit brut de circa 150 mil. lei, la o marjă brută de circa 5%.
- Provocările principale sunt de natură structurală și managerială, în condițiile în care procesele silvice de fond rămân bine instituționalizate; fiecare este însoțită în raport de o direcție de răspuns și de măsuri în planul de acțiune.
- Punctele forte, respectiv claritatea mandatului, maturitatea proceselor de fond, calitatea personalului tehnic, autofinanțarea și profilul conservator de recoltare, oferă un fundament solid pentru etapa de reformă.
- Profilul de risc este dominat de procesul de reorganizare, care concentrează atât principalele provocări pe termen scurt, cât și principala pârghie de îmbunătățire pe termen mediu.

CONCLUZIE Provocările sunt structurale și manageriale, în timp ce procesele silvice de fond rămân solide; profilul de risc este dominat de reorganizare, deopotrivă principala provocare pe termen scurt și principala pârghie de îmbunătățire pe termen mediu.

RECOMANDĂRI

Recomandări finale: direcții prioritare de acțiune

Direcțiile prioritare condensează necesitățile din raportul final, fără a adăuga direcții noi, și acoperă ansamblul funcțiilor Regiei.

- Guvernanță și organizare funcțională: consolidarea capacității strategice și a cadrului de guvernanță corporativă, în linie cu principiile OCDE (integritate, etică, audit, transparența deciziilor), și clarificarea rolurilor și a protocoalelor de interacțiune între nivelul central și cel teritorial.
- Organizare teritorială: consolidarea direcțiilor în structuri regionale cu masă critică economică adecvată, structură centrală pe piloni funcționali și redimensionarea structurilor de bază prin Scorul de Risc al Cantonului; optimizarea configurației regionale se sprijină pe criteriile modelului multicriterial, în interiorul cadrului legal în vigoare.
- Consolidare economico-financiară: separarea contabilă a activităților economice de cele de serviciu de interes public, cu rezultat vizibil pe fiecare componentă, diversificarea surselor de finanțare, inclusiv prin fond intern de stabilizare și prag de lichiditate strategică.
- Personal, digitalizare, comunicare: recalibrarea structurii de personal prin redistribuire internă, cu preluarea integrală a personalului; ecosistem informatic interoperabil (ERP, management de documente, componentă geospațială și Registrul Național Forestier, securitate cibernetică); comunicare proactivă, cu transparență inteligibilă a datelor operaționale.
- Riscuri și integritate: întărirea managementului riscurilor și a integrității fondului forestier (sisteme video și bariere, preluarea în pază a suprafețelor fără administrator, formarea și dotarea personalului de pază); armonizarea legislativă a contribuției de 8% pentru condiții speciale (R9), demers normativ adresat autorității tutelare.

CONCLUZIE Auditul oferă Romsilva nu doar o imagine a situației actuale, ci instrumentele necesare pentru construirea unei reforme sustenabile: fundamentată pe date, adaptată realităților teritoriale și operaționale și implementată gradual. Prin corelarea reorganizării cu digitalizarea, evoluția resursei umane și monitorizarea continuă a performanței, reforma poate deveni un proces controlat de transformare, capabil să crească eficiența organizației fără a afecta capacitatea acesteia de a-și îndeplini misiunea de serviciu public.

Vă mulțumim

Întrebări și discuții

Regia Națională a Pădurilor - Romsilva R.A. · Audit organizațional

Elaborat de Asocieria Rovner & Moore SRL și Public Research SRL