

Cum se construiește o practică solidă de achiziții publice într-o piață marcată de presiunea termenelor, complexitatea proiectelor și exigențe tot mai ridicate de conformitate | De vorba cu Ramona Pentilescu, Partener PNSA, despre sofisticarea mandatelor și despre modul în care echipa îmbina rigoarea juridică și pragmatismul operațional pentru a menține proiectele pe traiectoria stabilită, indiferent de obstacolele aparute pe parcurs



Practica de achiziții publice a Popovici Nițu Stoica & Asociații a traversat un an de intensitate susținută, cu mandate care au acoperit întregul ciclu de viață al proiectelor publice – de la pregătirea ofertelor și gestionarea contestațiilor, până la etapa de implementare contractuală. Echipa, condusă direct de partenerul-coordonator în toate etapele critice, și-a consolidat o metodologie de lucru structurată pe fluxuri distincte și liste de verificare riguroase, menită să reconcilieze viteza de reacție cu profunzimea analizei juridice.

Mandatele recente s-au remarcat printr-un nivel ridicat de complexitate – consorții cu roluri diferențiate, structuri contractuale sofisticate și presiune temporală extremă – iar cele mai frecvent subevaluate riscuri de către clienți rămân, paradoxal, cele cu aparență formală, dar care pot compromite întreaga investiție într-o procedură. Firma deservește un spectru larg de actori ai pieței, de la operatori economici individuali și consorții până la autorități contractante, adaptându-și abordarea în funcție de profilul, vulnerabilitățile și expunerea la risc ale fiecăruia.

Într-un interviu acordat *BizLawyer*, [Ramona Pentilescu](#), Partener Popovici Nițu Stoica & Asociații (PNSA), anticipează pentru 2026 o creștere a complexității mandatelor, pe fundalul modificărilor legislative anunțate la nivel european și național, inclusiv revizuirea pachetului de directive UE cu accent sporit pe criteriile non-preț, reziliența, sustenabilitate și securitate. Reformele avute în vedere de echipa se structurează în jurul a patru direcții complementare: standardizarea documentațiilor, profesionalizarea autorităților contractante, consolidarea mecanismelor de prevenție și clarificare timpurie, precum și formularea mai riguroasă a clauzelor contractuale aplicabile în etapa de implementare.

Recunoașterile obținute în edițiile din acest an ale *Legal 500* și *Chambers Europe* confirmă poziționarea firmei ca partener juridic de referință pe piața achizițiilor publice din România, cu o abordare multidisciplinară ce integrează competențe din dreptul concurenței, ajutoarele de stat și dreptul european.

Activitate, metodologie și valoare adăugată

Practica de achiziții publice, proiecte public-private și concesiuni a firmei Popovici Nițu Stoica & Asociații a continuat să funcționeze la un nivel intens și diversificat pe parcursul ultimelor douăsprezece luni, mandatele acoperind întreg ciclul de viață al unui proiect – de la pregătirea documentației de oferta și asistența pe durata procedurii, până la gestionarea fazelor precontencioase și contencioase și la suportul pentru semnare și implementare. Volumul de lucru s-a menținut la cote ridicate față de perioadele anterioare, cu vârfuri determinate de calendarele comprimate ale proiectelor finanțate din fonduri europene și de nevoia unei coordonări riguroase între echipe cu expertize complementare. Perspectivele pentru anul în curs sunt marcate de anticiparea unei complexități sporite a mandatelor, în contextul modificărilor legislative anunțate atât la nivel european, cât și național.

„Pentru 2026, ne așteptăm la o creștere a complexității proiectelor, pe fundalul noilor modificări legislative care se anunță atât la nivelul legislației europene, cât și a legislației naționale, precum și la mai multe mandate de pregătire a clienților pentru noile direcții de reglementare”, a declarat **Ramona Pentilescu**.

Această orientare semnalează o deplasare progresivă a accentului de la volumul pur cantitativ al procedurilor către sofisticarea lor juridică și strategică, firma poziționându-se ca un partener care pregătește clientul nu doar pentru procedura în curs, ci și pentru evoluțiile normative care vor modela piața în perioada următoare.

Abordarea echipei pornește de la principiul intervenției timpurii – implicarea se produce, în mod ideal, încă din faza de conturare a obiectivelor și a strategiei de participare, pentru a calibra adecvat parametrii juridici, tehnici și comerciali ai proiectului. Contribuția concretă devine vizibilă în mai multe zone critice: identificarea și reducerea riscurilor de conformitate legate de eligibilitate, integritate, excluderi sau recurgerea la subcontractanți și terți susținători, precum și transpunerea cerințelor din documentația de atribuire în pași operaționali clari pentru echipele interne ale clientului. Un rol central revine, de asemenea, gestionării situațiilor de criză – clarificări, remedieri, contestații – care sunt inerente oricărui proiect public de anvergură. „Scopul final este acela de a asigura depunerea unei oferte competitive și conforme, care poate fi aparată în eventualitatea unei decizii de respingere sau în eventualitatea contestării și a unei implementări fluente a contractului”, a subliniat interlocutoarea ^{Biz}**Lawyer**. Prin această filozofie, echipa transformă asistența juridică dintr-o funcție reactivă într-un instrument de planificare strategică, în care fiecare decizie procesuală este evaluată prin prisma impactului asupra rezultatului final.

Pe un mandat tipic, firma lucrează etapizat, pe baza unui plan de lucru convenit de la debutul colaborării și recalibrat în funcție de dinamica procedurii. Prima fază constă într-o analiză rapidă de tip „go/no-go”, realizată împreună cu echipa clientului, care vizează documentația și riscurile esențiale. Urmează mapearea cerințelor – eligibilitate, capacitate, propunere tehnică și financiară, garanții, condiții contractuale – și desemnarea responsabililor pe fiecare flux de lucru. Etapele ulterioare includ redactarea sau revizuirea clarificărilor de documentație, suportul în interacțiunea cu autoritatea contractantă după depunerea ofertei, precum și, dacă situația o impune, gestionarea contestațiilor. Avocații intervin și în etapa de semnare – pentru alinierea documentelor și a condițiilor contractuale, precum și în faza de implementare – cu suport pe modificări contractuale, claim management, conformitate și prevenirea disputelor.

„Coordonarea este «hands-on», cu partener/coordonator implicat în toate etapele – de la preluarea mandatului și stabilirea echipei, la strategie, redactare și reprezentare –, o importanță deosebită fiind acordată comunicării

permanente cu echipa clientului”, a precizat partenera PNSA.

Aceasta implicare directa a liderului de echipa pe întreg parcursul mandatului asigura o coerența decizionala dificil de menținut în proiectele de anvergura, unde fragmentarea responsabilității reprezinta adesea principalul risc operațional.

Gestionarea echilibrului dintre rapiditate și rigoare – o provocare constanta într-un domeniu marcat de termene scurte și volume documentare considerabile – se sprijina pe o organizare structurata a echipei și pe fluxuri de lucru eficiente, susținute de comunicare constanta atât la nivel intern, cât și cu clientul. Mandatul este segmentat pe fluxuri distincte – eligibilitate și capacitate, tehnic, financiar, contractual, conformitate – iar pentru fiecare dintre acestea sunt utilizate liste de verificare și instrumente de urmarire a cerințelor și documentelor, astfel încât nicio componenta esențiala sa nu fie omisa. La nivel intern funcționeaza o rutina de verificare, în care partenerul sau coordonatorul ramâne prezent în toate deciziile susceptibile de a influența strategia sau profilul de risc.

„Menținem o comunicare permanenta și foarte aplicata cu echipa clientului – prioritizare, decizii rapide, clarificarea timpurie a informațiilor lipsa – ceea ce ne permite sa respectam termenele scurte fara a compromite rigoarea și calitatea”, a explicat **Ramona Pentilescu**.

Rezultatul este un mod de lucru care nu sacrifica profunzimea analizei în favoarea rapidității, ci reușește sa le armonizeze printr-o disciplina procedurala interna pe care puține echipe o pot susține constant sub presiunea calendarelor specifice achizițiilor publice.

Decizia de a recomanda intrarea într-o procedura, retragerea, contestarea sau negocierea unei soluții alternative se fundamenteaza pe un set de criterii pragmatice, în care dimensiunea juridica este corelata sistematic cu realitățile comerciale. Sunt evaluate șansele reale de eligibilitate și de punctaj în raport cu cerințele și factorii de evaluare, nivelul de risc de excludere sau neconformitate, precum și viabilitatea financiara și riscurile contractuale din faza de implementare – clauze dezechilibrate, mecanisme de ajustare, termene, penalități, posibilități de modificare contractuala. La acestea se adauga costul de oportunitate și calendarul, alaturi de istoricul și contextul procedurii, inclusiv claritatea documentației, comportamentul autorității contractante și precedentele litigioase relevante.

„Contestarea o recomandam când exista o încălcare cu impact semnificativ asupra șanselor de participare/atribuirii și când avem o strategie probatorie solida, iar soluțiile alternative – clarificari, remediere, abordare amiabila – sunt preferate atunci când pot produce un rezultat rapid, fara a bloca proiectul și fara a prejudicia poziția clientului”, a evidențiat avocata.

Aceasta grila decizionala reflecta o maturitate profesionala care depășește simpla consultanța juridica, transformând echipa într-un filtru strategic capabil sa orienteze resursele clientului acolo unde probabilitatea de succes justifica investiția.

Privita în ansamblu, practica de achiziții publice a PNSA se remarca printr-o metodologie riguros structurata, fundamentata pe implicarea directa a partenerului pe întreg parcursul mandatului și pe calibrarea permanenta a consultanței juridice în raport cu imperativele comerciale ale clientului. Intensitatea activității din ultimul an, coroborata cu anticiparea unui val de complexitate legislativa în 2026, confirma relevanța crescândă a acestui domeniu în portofoliul firmei. Capacitatea de a reconcilia viteza de reacție cu profunzimea analizei ramâne, în ultima instanța, principalul diferențiator într-o piața în care termenele sunt nenegociabile, iar marja de eroare este minima.

Clienți, riscuri și fricțiuni legislative

Practica de achiziții publice a firmei Popovici Nițu Stoica & Asociații deservește un spectru larg de participanți la piața achizițiilor publice, de la operatori economici individuali și consorții până la entități publice și actori implicați în proiecte de finanțare sau de implementare complexa. Diferențierea abordării juridice în funcție de profilul clientului constituie un element central al strategiei echipei. În cazul operatorilor economici, atenția se concentrează pe aspecte de eligibilitate, pe consolidarea poziției competitive și pe gestionarea situațiilor de risc – clarificari, remedieri sau contestații.

„În consorții, accentul este pe definirea rolurilor, alocarea riscurilor și alinierea structurii de asociere/subcontractare la cerințele documentației. Pentru autorități contractante, accentul este pe fundamentarea cerințelor și a factorilor de evaluare, pe coerența documentației, trasabilitatea deciziilor și reziliența la litigii”, a explicat **Ramona Pentilescu**.

Această diferențiere metodologică reflectă maturitatea unei practici care abordează fiecare categorie de client nu doar ca beneficiar al unui serviciu juridic, ci ca actor distinct, cu obiective, vulnerabilități și profiluri de risc fundamental diferite.

Anul recent încheiat s-a dovedit, pentru numeroși participanți la proceduri, unul marcat de presiunea concomitentă a termenelor și a riscurilor crescute în faza de implementare. Documentațiile de atribuire cu cerințe neclare sau dificil de operaționalizat, în special în proiectele de anvergură, au generat un volum semnificativ de solicitări de clarificări și, inevitabil, contestații. La aceasta s-a adăugat tensiunea din faza de implementare – clauze rigide, mecanisme de ajustare limitate, modificări contractuale și revendicări, într-un context de piață volatilă care a complicat orice exercițiu de previzionare a costurilor. În plus, au existat riscuri de implementare a contractelor din lipsa fondurilor publice, care au generat întâzieri în efectuarea plăților până la blocarea unor proiecte.

Convergența acestor factori a transformat achizițiile publice dintr-un exercițiu predominant procedural într-o zonă în care reziliența juridică și financiară a participanților este testată simultan pe mai multe fronturi.

Din perspectiva evoluțiilor normative, cadrul legislativ intern a cunoscut o perioadă de relativă stabilitate comparativ cu anii precedenți, fără modificări de substanță majoră. Principalele noutăți cu efect practic au provenit din jurisprudența Curții de Justiție a Uniunii Europene, mai ales în ceea ce privește participarea operatorilor economici din state terțe și modalitățile prin care pot fi impuse restricții sau condiții de acces la proceduri – aspecte insuficient detaliate în legislația națională. Fricțiunile cele mai acute nu sunt, prin urmare, generate de textul legii în sine, ci de realitatea practică a aplicării sale.

„În aceste condiții, „zonele de fricțiune” nu sunt generate atât de textul legii, cât de realitatea practică: capacitatea administrativă insuficientă a unor autorităților contractante, interpretări neunitare în practica CNSC sau a instanțelor, blocaje în asigurarea finanțării proiectelor publice. Efectul este întârzierea implementării proiectelor și costuri mai ridicate pentru clienți pentru participarea la procedura (contestații) sau pentru susținerea implementării contractelor”, a arătat **Ramona Pentilescu**.

În ceea ce privește documentațiile de atribuire, cele mai frecvente deficiențe identificate de echipa vizează cerințe

excesiv de detaliate sau necorelate cu obiectul contractului, care restrâng în mod artificial concurența, precum și criteriile ori factorii de evaluare insuficient definiți, ce deschid calea unor interpretări divergente și vulnerabilități la contestare. Un al treilea tipar recurent îl constituie clauzele contractuale dezechilibrate, deconectate de realitățile de implementare – în special în zona penalităților, a mecanismelor de ajustare și a gestionării schimbărilor.

„Strategic, pornim de la identificarea elementelor cu impact direct asupra șanselor de participare/atribuirii și alegem între: solicitări de clarificări bine țintite - cu propuneri de reformulare - sau contestații - când e necesară remedierea documentației. Pentru clienți, important este să obținem fie o documentație clarificată înainte de ofertare, fie o strategie robustă de ofertă care să minimizeze riscul de interpretare defavorabilă”, a precizat partenera PNSA.

Această abordare calibrată permite echipei să evite contestațiile inutile și să concentreze resursele juridice acolo unde intervenția poate modifica efectiv termenii competiției sau poate securiza poziția clientului înainte de depunerea ofertei.

Riscurile cel mai frecvent subevaluate de clienți sunt tocmai cele care par de natură pur formală, dar care generează consecințe directe și uneori ireversibile. Respingerea unei oferte pentru neconformități aparent minore în documentele suport DUAЕ sau în alte componente ale dosarului, neconcordanțele dintre oferta, contractele de subcontractare și realitatea de execuție, precum și limitele legale ale modificărilor contractuale în faza de implementare sunt scenarii care pot compromite întreaga investiție într-o procedură.

„Managementului îi explicăm în termeni de «impact»: ce anume poate duce la pierderea procedurii, cât costă remedierea și ce măsuri preventive sunt necesare – proceduri interne optimizate, checklist, documente standard, decizii documentate, clauze clare în contractele cu subcontractorii – astfel încât riscul să fie înțeles prin raportare la impactul efectiv în business, nu doar ca o chestiune juridică”, a detaliat avocata.

Capacitatea de a traduce riscul juridic în limbajul decizional al managementului constituie, în cele din urmă, un diferențiator esențial al practicii – achizițiile publice fiind un domeniu în care granița dintre rigorile formale și pierderile comerciale concrete este adesea mult mai fină decât anticipează participanții. Tabloul de ansamblu releva o piață în care complexitatea procedurală, instabilitatea finanțării și lipsa de uniformitate interpretativă impun nu doar expertiza juridică de nișă, ci și o înțelegere profundă a dinamicii operaționale a fiecărui client, iar echipa PNSA pare să fi construit tocmai acest tip de abordare integrată.

Mandate complexe, greșeli frecvente și structura echipei

Tensiunea dintre cerințele formale de conformitate și realitățile concrete ale pieței se manifestă cu precădere atunci când pragurile de calificare și capacitate sunt calibrate fără o ancorare suficientă în realitatea sectorului vizat – numărul efectiv de operatori economici capabili să le satisfacă, tipologia experienței existente sau modul în care proiectele sunt livrate în practică. Astfel de decalaje între documentația de atribuire și realitățile pieței generează

frecvent contestații susceptibile să întârzie semnificativ derularea procedurilor. În proiectele de amploare, soluțiile consacrate – asocierile, subcontractarea sau susținerea din partea unor terți – reprezintă instrumente utilizate frecvent pentru a acoperi cerințele de capacitate.

„Gasirea formulei potrivite de participare reprezintă o provocare pentru că implică nu numai o aliniere la condițiile documentației, dar și o aliniere între partenerii care participă în comun la procedura – aceasta aliniere fiind critică nu numai pe durata procedurii, dar și pe durata de implementare a contractelor”, a explicat **Ramona Pentilescu**. Configurarea optimă a unui consorțiu sau a unei structuri de subcontractare nu se reduce, așadar, la un exercițiu formal de îndeplinire a cerințelor, ci presupune o arhitectura relațională și contractuală aptă să funcționeze pe întreaga durată de viață a proiectului.

Practica PNSA releva un set recurent de erori care conduc fie la contestații, fie la pierderea procedurilor, în ciuda experienței considerabile a actorilor implicați. Necorelarea documentelor între ele – situație în care formularele, DUAE, propunerea tehnică sau financiară și anexele conțin informații divergente – rămâne una dintre cele mai răspândite cauze de respingere. La aceasta se adaugă documentația de ofertare incompletă sau redactată într-o formă care nu acoperă cu exactitate cerința autorității contractante, subestimarea clauzelor contractuale și a riscurilor de implementare încă din faza de ofertare precum și tratarea superficială a clarificărilor prin oferirea unor răspunsuri incomplete, fără suport.

„Lecția care se repetă este că o ofertă bună nu este doar competitivă, ci trebuie să reziste unei evaluări stricte și, după caz, unui control de legalitate”, a subliniat partenera PNSA.

Această observație ilustrează un paradox persistent al achizițiilor publice: actorii experimentați continuă să aloce mai multe resurse componente de competitivitate comercială decât solidității juridice a ofertei, deși tocmai vulnerabilitățile formale sunt cele care, cel mai adesea, determină eliminarea din procedura.

Mandatele de data recentă preluate de echipa PNSA s-au distins prin dificultăți provenind din zone multiple simultan. Intersecția dintre normele de achiziții publice și structuri contractuale sofisticate – cuprinzând mecanisme de alocare a riscurilor, clauze de ajustare și condiții complexe de implementare – a constituit un prim strat de complexitate. Construcția ofertelor în cadrul unor consorții cu roluri tehnice și financiare diferențiate a adăugat un nivel suplimentar de risc, orice dezaliniere între parteneri putând conduce la excludere sau la dificultăți pe parcursul derulării contractului. Nu în ultimul rând, printre mandatele noi primite în ultimele luni au fost și cele legate de contestații sau alte litigii cu termene foarte scurte, obiect și probatoriu complex.

„«Neobișnuitul» a fost, de regulă, dat de combinația dintre volum mare de documente, multiple părți interesate și necesitatea de a găsi soluții rapide care să nu blocheze proiectul”, a precizat **Ramona Pentilescu**.

Presiunea temporală extremă, coroborată cu complexitatea probatoriului și cu multitudinea de interese convergente, transformă aceste mandate în teste de rezistență nu doar pentru expertiza juridică, ci și pentru capacitatea de coordonare strategică a echipei.

Definirea unui „proiect fanion” în materia achizițiilor publice nu se rezumă, în viziunea PNSA, la etapa de atribuire, ci se extinde obligatoriu la implementarea cu succes a contractului. Elementele care conferă unui astfel de proiect statut de referință includ o structură contractuală robustă – cu o alocare corectă a riscurilor, mecanisme clare de ajustare și de modificare și indicatori de performanță bine definiți – o documentație de atribuire coerentă și completă, precum și un impact public semnificativ, de regulă în zona infrastructurii sau a serviciilor esențiale. Nu în ultimul rând, importantă este și capacitatea de a preveni sau gestiona eficient o dispută – cu clarificări și măsuri de remediere - fără a deraja calendarul proiectului.

Un proiect cu adevărat emblematic este, prin urmare, cel care demonstrează că rigoarea juridică și pragmatismul operațional pot coexista, menținând proiectul pe traiectoria stabilită indiferent de obstacolele aparute pe parcurs.

Echipa dedicata practicii de achiziții publice din cadrul PNSA este organizata pe niveluri distincte de senioritate – partener-coordonator, avocați seniori și avocați de nivel mediu și junior – fiecare nivel având responsabilități clar delimitate în funcție de faza proiectului: de la strategie și coordonare generala, la redactarea și revizuirea livrabilelor, managementul probatoriului, suportul în proceduri de clarificare și contencios, și până la asistența pe durata implementării contractului. Modul de lucru este unul integrat, echipa colaborând natural cu alte arii de practica ale firmei – litigii, concurența, energie – ori de câte ori specificul proiectului impune o abordare multidisciplinara.

„Ca și competențe non-juridice esențiale, aș menționa: înțelegerea tehnica a proiectului - pentru a transforma cerințele în soluții aplicabile, gândirea financiara - mai ales în proiecte mari/PPP, managementul de proiect - planificare, prioritizare, controlul versiunilor și al termenelor și comunicarea clara cu echipele de business și tehnice ale clientului”, a indicat avocata intervievata de **BizLawyer**.

Aceasta configurare a echipei reflecta convingerea ca, în achizițiile publice de anvergura, excelența juridica singura nu este suficienta; ea trebuie dublata de capacitatea de a integra și interpreta coerent dimensiunile tehnice, financiare și operaționale ale fiecarui proiect.

Privita în ansamblu, practica descrisa se contureaza printr-o abordare sistematica a complexității – de la calibrarea structurilor de participare și evitarea erorilor recurente, până la coordonarea unor mandate cu multiple niveluri de dificultate și organizarea unei echipe capabile sa acopere întregul ciclu de viața al unui proiect de achiziție publica. Toate aceste paliere converg catre ideea ca succesul durabil în achizițiile publice presupune o atenție egala acordata rigorii formale, solidității contractuale și pragmatismului operațional. Firma PNSA demonstreaza, prin structura și abordarea echipei sale, ca aceasta convergența nu este doar un deziderat teoretic, ci un standard aplicat în mod curent în mandatele pe care le gestioneaza.

Reforme necesare, perspective și pregătire pentru viitor

Reducerea litigiozității din achizițiile publice și creșterea eficienței procedurilor presupun un set coerent de intervenții care vizează în egală măsură calitatea documentațiilor, capacitatea instituțională a autorităților contractante și mecanismele de prevenire a conflictelor. Într-un peisaj reglementar din ce în ce mai complex, firmele de avocatură cu practici dedicate sunt nevoite să-și recalibreze permanent abordarea, anticipând atât reformele legislative, cât și schimbările de paradigmă la nivel european.

O primă direcție de reformă privește investiția în profesionalizarea efectivă a personalului autorităților contractante, prin programe de formare recurentă și prin punerea la dispoziție a unor instrumente digitale de verificare a conformității, menite să uniformizeze și să accelereze procesul de evaluare. A doua măsură esențială are în vedere instituirea unor mecanisme reale de prevenție și clarificare timpurie – consultări de piață transparente, completate de o etapă de clarificări structurată și predictibilă, care să permită remedierea documentației înainte de depunerea ofertelor și să diminueze astfel presiunea litigioasă ulterioară. A treia măsură vizează standardizarea extinsă a documentațiilor și a contractelor-tip pe categorii de proiecte, însoțită de ghiduri de aplicare și exemple practice de justificări, pentru a reduce ambiguitățile și a crește predictibilitatea.

Toate aceste măsuri converg spre un obiectiv comun: eliminarea surselor de ambiguitate încă din faza pre-competitivă, ceea ce ar genera un efect de decongestionare a sistemului de remedii fără a diminua intensitatea controlului.

Analiza reformelor prioritare pentru reducerea litigiozității confirmă faptul că viciile procedurale – fie că apar la nivelul documentației, fie în procesul de evaluare – constituie principalul motor al contestațiilor. Îmbunătățirea și standardizarea cerințelor de calificare, a factorilor de evaluare și a clauzelor contractuale, însoțite de justificări clare și verificabile, ar asigura un prim nivel de filtrare a potențialelor dispute. Complementar, reglementarea unor termene și proceduri de clarificare care să funcționeze ca veritabile mecanisme de corecție anterioară ofertei ar limita semnificativ situațiile în care deficiențele documentației se propaga în faza de atribuire și, ulterior, în contenciosul administrativ.

„Prioritare sunt reformele care reduc viciile din procedura de atribuire și cresc calitatea deciziilor emise de autoritățile contractante: îmbunătățirea și standardizarea documentației, cu justificări clare și verificabile; termene și proceduri de clarificare care să permită corectarea problemelor înainte de depunerea ofertelor”, a subliniat **Ramona Pentilescu**.

Profesionalizarea autorităților contractante – prin alocarea de resurse dedicate, formare continuă și instrumente de lucru adecvate – apare, astfel, nu doar ca o recomandare de bună practică, ci ca o condiție structurală pentru reducerea efectivă a disputelor și pentru uniformizarea modului în care se aplică legislația achizițiilor publice pe întreg teritoriul național.

Integrarea unor mecanisme de prevenție direct în faza de implementare contractuală – prin clauze mai precise privind modificările contractuale, gestionarea riscurilor și a disputelor – reprezintă o a patra dimensiune a reformelor, una care vizează reducerea escaladării conflictelor din execuția contractelor spre instanțele de judecată. Această abordare preventivă reflectă o maturizare a pieței, în care accentul se deplasează de la remedierea post-factum a problemelor spre anticiparea și neutralizarea lor.

O astfel de logică preventivă, aplicată consecvent, ar putea transforma fundamental raportul dintre costurile de conformitate și costurile litigiilor, reorientând resursele participanților la piață spre componenta de competiție și inovare.

Privind spre următoarele 12–18 luni, piața achizițiilor publice se profilează în jurul unei dualități clare: pe de o parte, proiectele de anvergură și accelerarea investițiilor publice creează oportunități semnificative pentru operatorii economici; pe de altă parte, complexitatea tot mai mare a cadrului de reglementare, intensificarea controlului asupra lanțurilor de aprovizionare și cerințele privind originea și eligibilitatea produselor și serviciilor adaugă un nivel important de risc operațional. Această evoluție este amplificată de orientarea politicii europene spre protejarea capacităților interne și spre autonomie strategică, tendința care redefinește parametrii de participare la procedurile de achiziție.

„Ne așteptăm ca discuțiile privind revizuirea pachetului de directive UE în materia achizițiilor publice să se traducă în cerințe mai sofisticate pentru autorități și operatori – mai mult accent pe criterii non-preț, reziliența, securitate, sustenabilitate și verificabilitate”, a indicat avocata.

Această perspectivă semnalează o tranziție de fond, de la un sistem centrat predominant pe prețul cel mai scăzut, la unul în care criteriile calitative, de siguranță și de sustenabilitate capătă o greutate comparabilă, impunând atât autorităților, cât și ofertanților, o capacitate de analiză și documentare substanțial mai mare.

Pregătirea pentru acest nou peisaj presupune, la nivelul echipelor de avocatură, o implicare timpurie în structurarea procedurilor și a ofertelor, o analiză de conformitate de tip end-to-end – care acoperă criteriile de calificare, trasabilitatea produselor și serviciilor, precum și regimul subcontractării și al terților – și o consolidare a instrumentelor de proiect management și control al calității. Abordarea integrată, care reunește expertiza din achizițiile publice cu cea din dreptul concurenței, comerțul internațional, regimul sancțiunilor și litigii, devine indispensabilă pentru a asigura clienților o poziție robustă atât în fața noilor cerințe, cât și în eventualitatea unor dispute.

Capacitatea de a anticipa simultan riscurile regulei și oportunitățile de piață, într-un cadru din ce în ce mai stratificat la nivel european, reprezintă, în ultima instanță, diferențiatorul principal pentru firmele care acordă consultanța în achizițiile publice.

Reformele necesare în achizițiile publice din România se articulează în jurul a patru piloni convergenți – standardizarea documentațiilor, profesionalizarea autorităților, mecanismele de prevenție și clarificarea timpurie – care, aplicate în mod coerent, pot reduce substanțial litigiozitatea fără a compromite controlul. Următoarele 12–18 luni vor aduce o complexitate regulatorie sporită, dar și oportunități semnificative pentru operatorii care investesc în conformitate anticipativă și în structuri de consultanță multidisciplinare. În acest context, abordarea integrată și implicarea din fazele incipiente ale procedurilor devin o necesitate strategică pentru toți actorii pieței.

O prezență consolidată în arena achizițiilor publice, confirmată de directoarele internaționale

Popovici Nițu Stoica & Asociații (**PNSA**) continuă să fie recunoscută drept una dintre firmele de avocatură de prim rang din România și în domeniul achizițiilor publice, o practică ce a capatat o relevanță strategică deosebită în contextul implementării proiectelor finanțate din fonduri europene și al volumului crescând de contracte publice complexe. Edițiile recente ale principalelor directoare internaționale confirmă poziția solidă a firmei în acest segment, subliniind atât expertiza tehnică a echipei, cât și capacitatea de a gestiona mandate de anvergură, cu implicații semnificative pentru piața românească.

Într-o practică în care miza juridică se intersectează frecvent cu presiunea operațională specifică proiectelor publice, cu proceduri de atribuire complexe, contestații, concesiuni și structuri de finanțare, recunoașterile din directoarele internaționale conturează profilul unei echipe mature, cu acoperire atât pe zona consultativă, cât și pe cea litigioasă.

În Legal 500 EMEA 2026, Popovici Nițu Stoica & Asociații este inclusă în *Tier 1* la categoria *PPP and Procurement*, alături de alte nume de prim-plan ale pieței românești. Clasamentul plasează firma în primul eșalon al acestei arii de practică, într-o secțiune în care sunt listate 19 firme active pe piața locală (Tier 1- Tier 3). Pentru PNSA, această poziționare este completată de comentariul editorial al Legal 500, care descrie echipa drept recunoscută pentru „*experiența vastă*” și implicată frecvent în mandate de proiect finanțate, concesiuni și achiziții publice cu vizibilitate ridicată.

Ghidul internațional îl evidențiază pe **Florian Nițu** ca și coordonator al practicii și ca avocat cu experiența amplă în proiecte complexe de infrastructură și dezvoltare. În aceeași analiză, **Ramona Pentilescu** este indicată ca reper pentru clienți importanți din tehnologie, servicii IT și transformare digitală, în timp ce **Maria Dima** este menționată pentru zona de reglementare, cu accent pe healthcare, iar **Diana Dobra** pentru mandate din energie și resurse naturale.

Pe componenta individuală, Legal 500 îl listează pe **Florian Nițu** între *Leading partners* în *PPP and Procurement*, categorie rezervată partenerilor considerați printre cei mai puternici în domeniu, implicați în mandate complexe și validați de clienți și colegi. **Ramona Pentilescu** apare la categoria *Leading associates*, ceea ce confirmă vizibilitatea sa în proiectele-cheie ale echipei și recunoașterea primită din partea pieței.

Opiniile clienților publicate de Legal 500 sunt relevante pentru modul în care este percepută practica: nu doar ca un departament tehnic, ci ca o echipă capabilă să explice, să structureze și să ducă proiectele la final prin proceduri dificile. Clienții vorbesc despre „*o abordare centrată pe client*”, despre capacitatea echipei de a oferi îndrumare utilă în proiecte standard și foarte complexe și despre abilitatea de a naviga proceduri de achiziție sofisticate. În ceea ce o privește pe **Ramona Pentilescu**, feedbackul reține „*o cunoaștere aprofundată a legislației privind achizițiile publice*”, asociată cu o abordare strategică, calmă și orientată spre soluții. Pentru **Maria Dima**, clienții remarca profilul analitic, meticulozitatea, promptitudinea și capacitatea de a explica noțiuni juridice complexe într-un mod clar.

În Chambers Europe 2026, practica relevantă pentru achiziții publice apare în principal prin categoria *Projects & Energy*, unde Popovici Nițu Stoica & Asociații este clasată în *Band 4*. Chambers notează că firma gestionează mandate de energie, inclusiv reglementare, achiziții de proiecte regenerabile și litigii din zona energetică, dar subliniază expres și faptul că echipa asistă la dezvoltarea unor proiecte, „*cum ar fi achizițiile publice*”. În această secțiune, **Florian Nițu** este avocatul evidențiat individual, fiind clasat *Band 2* la *Projects*. Chambers arată că el asistă în achiziții publice și proceduri de tendering în infrastructura de transport și telecomunicații, inclusiv contestații, litigii de achiziții și cadre de concesiune.

Feedbackul clienților intervievați de Chambers pentru *Projects & Energy* este concentrat, dar puternic: PNSA este descrisă drept „*one-stop shop*” pentru România, formulare care sugerează nu doar capacitate tehnică, ci și încredere operațională, continuitate și disponibilitate pe mandate complexe. Este un tip de apreciere relevant în

proiecte publice, unde clientul are nevoie de coordonare între reglementare, achiziții, structurare contractuală, contestații și, uneori, finanțare sau litigii conexe.

Achizițiile publice sunt vizibile în Chambers Europe 2026 și prin practica de *Dispute Resolution*, unde PNSA este clasată în *Band 3*. Chambers notează ca echipa are puncte forte în litigiile de achiziții publice, dispute de reglementare și urbanism/planificare, fiind activă pentru clienți din energie, infrastructură și construcții. În aceeași secțiune, **Raluca Petrescu** este menționată ca avocat cu experiența solidă în achiziții publice și arbitraje contractuale, inclusiv în fața ICC și a Curții de Arbitraj Comercial Internațional de pe lângă Camera de Comerț și Industrie a României. Chambers o citează printr-un feedback scurt, dar elocvent: „*avocat foarte priceput*”.

Analizate împreună, cele două directoare conturează o practică PNSA de achiziții publice cu mai multe axe de forță. Legal 500 pune accentul pe poziția de vârf în *PPP and Procurement*, pe echipa coordonată de **Florian Nițu** și pe contribuțiile **Ramonei Pentilescu**, **Mariei Dima** și **Dianeii Dobra**. Chambers Europe surprinde aceeași zonă prin lentila proiectelor, energiei și disputelor, evidențiind rolul lui **Florian Nițu** în tendering, contestații și concesiuni, precum și experiența **Ralucai Petrescu** în achiziții publice litigioase și arbitraj contractual. Astfel, PNSA rămâne în primul eșalon al pieței românești de *PPP and Procurement* în Legal 500 2026 și este confirmată de Chambers Europe 2026 ca echipa relevantă în proiecte, energie și dispute cu componenta de achiziții publice. Recunoașterea nu se sprijină pe un singur avocat sau pe o singură direcție de practică, ci pe o combinație între leadership strategic, expertiza sectorială și capacitate de gestionare a mandatelor publice complexe, de la proceduri și concesiuni până la contestații și litigii.