



UTILITATEA METODEI SCENARIULUI ÎN ÎNȚELEGEREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE DERULATE ÎN TEATRELE DE OPERAȚII

Maior dr. Gabriela-Florina NICOARĂ

Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București

Colonel dr. Nicolae NICOARĂ

Comandamentul Forțelor Întrunite, București
10.55535/GMR.2024.2.10

Currently, operational logistics is a significant challenge: to resupply Romanian forces located in various theatres around the world. Involvement in an international mission is contingent not solely on the mission's nature or the structures of the assumed forces but also on the requisites and logistical capabilities for supplying goods and services within the designated area. The international security environment is challenging. Political tension, military conflicts and economic problems have intensified security concerns. In this context, organizing the procurement processes efficiently is a major preoccupation for specialists. Moreover, the legal framework for public procurement opens up room for different issues. Given the multinational context and specific procurement regulations, the execution of procurements within operational theatres is exposed to distinct challenges compared to those encountered in the national territory.

In this complex and ambiguous environment, understanding the legal means of addressing challenges in the procurement field is desirable. Moreover, considering the importance of procuring goods and services to achieve the mission goal, a proficient procurement specialist is a crucial asset. In this regard, the main objective of this study is to demonstrate that Scenario-Based Learning could be transformed into a useful tool for preparing future specialists in procurement.

Keywords: procurement; operational logistics; scenario; theatre of operations; resources;



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

INTRODUCERE

Pe fondul actualului context de incertitudine și al conflictelor aflate în desfășurare la nivel regional, nevoia de a consolida politica de securitate și apărare a Uniunii Europene și de a sprijini, prin planuri de acțiune, dezideratele economico-politice, solicită eforturi conjugate din partea tuturor actorilor implicați în acest proces. Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2020-2024/SNApT (2020) a fost construită în acord cu principiile europene de securitate și promovează conceptul de *securitate națională extinsă*. Relevanța și valențele acestui concept se împart, generic, pe două direcții principale: una internă, cu aplicabilitate directă la nivel național, și o a doua, internațională, ce vizează angajamentele externe pe care România și le-a asumat. (Ib., pp. 10, 23).

Identificarea tendințelor de evoluție a fenomenelor de securitate de la nivel regional, precum și analiza, cu scop anticipativ, a premiselor viitorului reprezintă preocupările curente în interiorul mediului universitar militar. Educarea și instruirea viitorilor decidenți, în acord cu cerințele prezentului și anticipând nevoile viitorului, reprezintă o prioritate. Ținând cont de acțiunile curente de consolidare a securității la nivelul Uniunii Europene, prezentul demers de cercetare are drept scop modelarea unui scenariu de învățare, în acord cu cerințele specifice ale planificării și executării achizițiilor publice în teatrele de operații internaționale. Prin acest scenariu ne-am propus atât să demonstrăm utilitatea acestui instrument de învățare în formarea adulților ce activează profesional în domeniul logisticii, precum și să aducem în atenție o provocare curentă din domeniul logisticii operaționale – achizițiile publice desfășurate în teatrele de operații din afara teritoriului național.

Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2020-2024 a fost construită în acord cu principiile europene de securitate și promovează conceptul de securitate națională extinsă. Relevanța și valențele acestui concept se împart, generic, pe două direcții principale: una internă, cu aplicabilitate directă la nivel național, și o a doua, internațională, ce vizează angajamentele externe pe care România și le-a asumat.



CONTEXT INTEGRATOR

Domeniul securității și apărării naționale are o serie de particularități care îi definesc identitatea. Pornind de la misiunea sa fundamentală de a cărei îndeplinire depind siguranța și securitatea tuturor cetățenilor români, acest domeniu al socialului este caracterizat de o serie de particularități. Complexitatea, dar și sensibilitatea problemelor care îi sunt atribuite spre gestionare solicită un cadru legal adecvat, o arhitectură instituțională adaptată, personal specializat și resurse suficiente. În acest context al provocărilor curente, precum și al gradului de noutate adus de acestea, sistemul militar se confruntă cu noi situații de a căror bună gestionare depinde îndeplinirea de obiective asumate la nivel internațional. Logistica operațională are în atenție întreaga arie de activități prin care se asigură bunurile și serviciile necesare sprijinului logistic nemijlocit al forțelor luptătoare pentru subzistență, instruire și participare la operații/acțiuni militare (DLIAR 2023, art. 0201-0206). Astfel, una dintre responsabilitățile sale este reprovizionarea forțelor românești aflate în diferite teatre de operații. Înțelegerea adecvată a cadrului legal ce descrie domeniul achizițiilor publice, a mecanismelor manageriale ce pot fi accesate, precum și a importanței pe care o are această activitate într-un teatru de operații devin premise ale îndeplinirii obiectivelor misiunilor asumate.

Specificitatea contextului în care sunt gândite, planificate și desfășurate achizițiile directe sau procedurile de achiziție, precum și particularitățile pe care derularea contractelor le are în teatrele de operații impun mai mult decât cunoașterea normelor specifice în vigoare. În plus, majoritatea experiențelor pe care Armata României le-a avut în teatre de operații nu au solicitat planificarea și derularea de procese de achiziții, asigurarea resurselor necesare fiind realizată prin alte mecanisme dezvoltate în interiorul Alianței Nord-Atlantice și susținute financiar prin programul *Lift&Sustain* al Departamentului Apărării din SUA. Actualul context de securitate global solicită prezența de forțe militare românești în misiuni sub egida NATO, a Uniunii Europene, ONU sau OSCE, mecanismele de accesare a resurselor fiind diferite. Nevoia restrânsă de a folosi achiziții publice în teatrele

de operații a condus spre o oarecare teamă și reticență în aplicarea legislației de achiziții publice în teatrele de operații. Creșterea numărului de structuri militare în misiuni internaționale patronate de Uniunea Europeană aduce cu sine multiplicarea și diversificarea nevoilor de reprovizionare, iar înțelegerea adecvată și folosirea corespunzătoare a legislației privind achizițiile publice în teatrele de operații devine esențială.

În acest context, învățarea bazată pe scenarii (Scenario-Based Learning/*SBL*) este o metodă de învățare ce poate fi utilizată pentru a oferi contexte de reflexie asupra naturii ambigue și complexe a lumii reale. Oportunitățile de învățare bazate pe scenarii aduc multiple beneficii: de la valorificarea colaborării, dezvoltarea gândirii critice și până la abilitatea de a rezolva probleme complexe (Norton et al., 2012), incluzând, desigur, și înțelegerea aprofundată sau familiarizarea cu diferite mecanisme de soluționare a problemelor. Astfel de scenarii de învățare pot fi concepute cu scopul de a aduce mai aproape de specialiștii domeniului nu doar estimarea sau planificarea portofoliului de achiziții publice, ci și executarea propriu-zisă a achizițiilor directe sau a procedurilor, precum și derularea/monitorizarea contractelor în teatrele de operații din afara teritoriului național.

ASPECTE DE ORDIN METODOLOGIC ALE DEMERSULUI DE CERCETARE

Pornind de la problema identificată, și anume nevoia de a folosi instrumente de învățare adecvate grupului țintă, prezentul demers are drept obiectiv principal demonstrarea utilității scenariului în înțelegerea achizițiilor publice desfășurate în teatrele de operații din afara teritoriului național. În acest context, grupul țintă este reprezentat de ofițeri români ale căror responsabilități pot fi direct conectate sau doar parțial legate de domeniul aprovizionării forțelor românești din teatrele de operații. Totodată, este necesar a fi menționate trei repere esențiale de care s-a ținut cont în conceperea instrumentului de învățare, și anume: *vârsta grupului țintă*, *statutul acestuia* și *scopul învățării*. Generic, prezentul demers de cercetare are următoarea structură (*figura 1*):



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

*Învățarea bazată pe scenarii (Scenario-Based Learning/*SBL*) este o metodă de învățare ce poate fi utilizată pentru a oferi contexte de reflexie asupra naturii ambigue și complexe a lumii reale. Oportunitățile de învățare bazate pe scenarii aduc multiple beneficii: de la valorificarea colaborării, dezvoltarea gândirii critice și până la abilitatea de a rezolva probleme complexe, incluzând, desigur, și înțelegerea aprofundată sau familiarizarea cu diferite mecanisme de soluționare a problemelor.*

Logistica operațională are în atenție întreaga arie de activități prin care se asigură bunurile și serviciile necesare sprijinului logistic nemijlocit al forțelor luptătoare pentru subzistență, instruire și participare la operații/acțiuni militare. Astfel, una dintre responsabilitățile sale este reprovizionarea forțelor românești aflate în diferite teatre de operații.

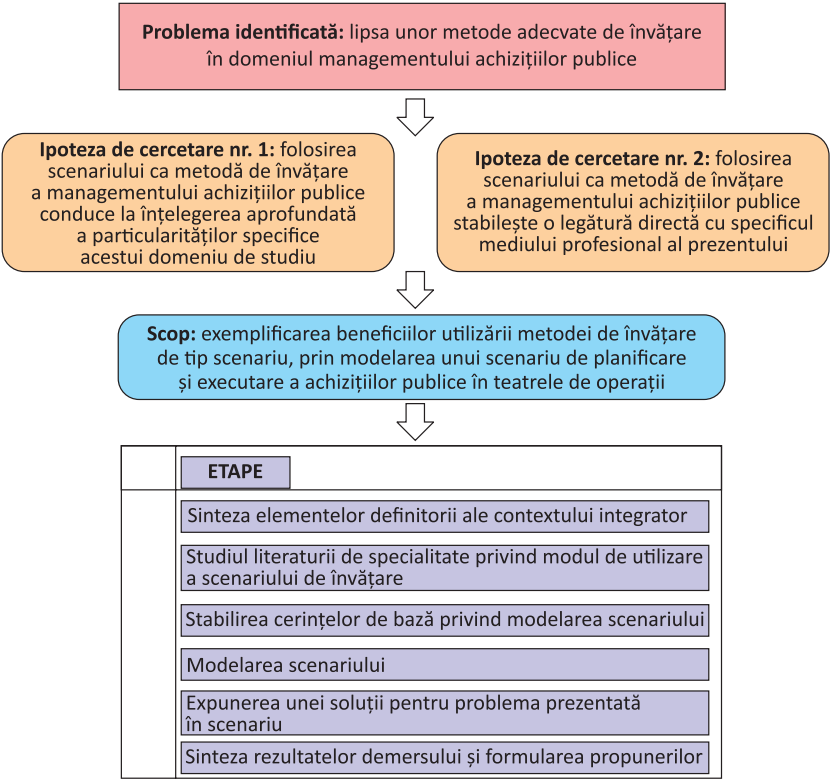


Figura 1: Principalele repere ale abordării metodologice
(Sursa: concepția autorilor)

Învățarea bazată pe scenarii (Scenario-Based Learning) este o metodă modernă utilizată de Școala de drept și Școala de afaceri de la Harvard pentru a reflecta natura ambiguă și complexă a lumii reale.

REZULTATE ALE STUDIULUI LITERATURII DE SPECIALITATE

În zilele noastre au apărut tendințe, dar și teorii educaționale care țin pasul cu natura timpurilor și cu viața pe care o trăim, având ca principal obiectiv furnizarea adecvată de cunoștințe și abilități, precum și conectarea pozitivă la conținutul învățat. (Areej, Sabah, Ban, 2023). În acest context, învățarea bazată pe scenarii (Scenario-Based Learning) este o metodă modernă utilizată de Școala de drept și Școala de afaceri de la Harvard pentru a reflecta natura ambiguă și complexă a lumii reale (Mehall, 2021).

Literatura de specialitate confirmă larga utilizare a SBL în sfera educației: de la folosirea scenariilor în școlile de afaceri (Rosenbaum, 2010) la mijlocirea învățării competențelor de comunicare (Mariappan 2023), a celor de gândire matematică (Areej et al., ib.) și până la modelarea și folosirea scenariilor în experimente ce țin de sfera

medicală. Pe lângă obiectivele operaționale (concrete) care pot fi atinse prin învățarea mediată de scenarii, transformarea unui proces de învățare obișnuit într-unul memorabil întărește tendința de folosire a acestora în tot mai multe domenii. Mai mult decât atât, scenariile au un rol semnificativ în învățarea tehnicilor de gândire de nivel superior (Willingham, 2023, p. 76). Dintre acestea, putem menționa nu doar abilitatea de analiză și sinteză a informațiilor, ci și gândirea critică, conectarea conceptelor din mai multe domenii, construirea unei soluții pentru o problemă ce reflectă diferite situații ale realității. Atât procesul de luare a unei decizii, cât și gândirea critică implică, cel puțin, preluarea mai multor tipuri de informații, interpretarea acestora și construirea unor scheme mentale cu sens, abilități esențiale oricărui decident ce activează în sistemul de apărare.

Operaționalizând conceptul de „învățare bazată pe scenarii”/SLB în domeniul de studiu al achizițiilor publice, acesta poate fi definit drept o abordare sistematică a etapelor specifice unui proces de învățare din sfera achizițiilor publice utilizând activități ce descriu elemente contextuale ale realității din care, prin implicare activă, pot fi însușite cunoștințe sau abilități de lucru specifice domeniului. SBL se bazează pe principiile *situational learning theory* (Areej et al., ib.), abordare concentrată asupra importanței învățării în contextul scenariilor din viața reală. Ancorarea în realitate sau descrierea, pe baza unor informații, a unor contexte ipotetice ale viitorului transformă scenariile în instrumente cu adevărat realiste.

Contextul pandemic, dar și conectarea activităților curente ale individului la o gamă largă de device-uri electronice au condus la creșterea pasivității în învățare. Dezvoltarea unor astfel de comportamente pasive, manifestate prin neangajarea în activități de învățare, defavorizează evoluția individuală într-o lume în care totul se succede într-un ritm accelerat. Solicitarea implicării active în analiza de date, corelarea cadrului legal cu situația identificată, găsirea variantelor posibile, analizarea riscurilor, dar și a oportunităților oferite de aceste soluții obligă participanții la activitatea de învățare să filtreze, prin propriul efort, o serie de informații, devenind activ implicați în procesul de învățare. Mariappan (2023) a afirmat că SBL este o abordare educațională promițătoare, cu un potențial ridicat de a crește nivelul de angajare al participanților în actul educațional.

Operaționalizând conceptul de „învățare bazată pe scenarii”/SLB în domeniul de studiu al achizițiilor publice, acesta poate fi definit drept o abordare sistematică a etapelor specifice unui proces de învățare din sfera achizițiilor publice utilizând activități ce descriu elemente contextuale ale realității din care, prin implicare activă, pot fi însușite cunoștințe sau abilități de lucru specifice domeniului.



Activitatea de învățare se cere a fi concepută în legătură directă cu grupul căreia îi este destinată. Astfel, un context de instruire sau educare ce vizează un grup țintă format de adulți va fi diferit de unul gândit pentru a sprijini învățarea studenților ce parcurg programe de licență.

Activitatea de învățare se cere a fi concepută în legătură directă cu grupul căreia îi este destinată. Astfel, un context de instruire sau educare ce vizează un grup țintă format de adulți va fi diferit de unul gândit pentru a sprijini învățarea studenților ce parcurg programe de licență. În acest sens, modelarea prezentului scenariu va fi realizată având în vedere un *grup țintă constituit de ofițeri români* (absolvenți de programe de studii de licență), familiarizați cu mediul profesional militar, metoda scenariului asigurând potențial de promovare a valențelor de egalitate în educarea adulților. Tot din sfera cerințelor ce ghidează conceperea scenariului menționăm următoarele: utilizarea cadrului legal specific achizițiilor publice, ancorarea situației în contextul de securitate curent, întrebuițarea de concepte și constructe specifice domeniului logisticii operaționale.

Conceperea și prezentarea acestui scenariu ne permite să construim, folosind resurse informaționale adecvate, dar și dând valoare expertizei personale, o imagine integratoare a unui context real sau potențial. Printre obiectivele operaționale (concrete) ce pot fi urmărite prin valorificarea, în practică, a acestui scenariu, menționăm următoarele:

- identificarea cadrului legal ce normează achizițiile publice în teatrele de operații;
- analiza nevoilor de achiziție publică în raport cu specificul și particularitățile teatrului de operații;
- conceperea documentelor de planificare necesare derulării achizițiilor publice (planul anual al achizițiilor publice);
- estimarea valorii achizițiilor publice și identificarea procedurilor ce urmează a fi derulate;
- analiza potențialului de desfășurare a procedurilor ținând cont de condițiile concrete (personal specializat, piața ce poate fi accesată, resursele informaționale necesare etc.);
- identificarea limitărilor și a constrângerilor impuse de contextul de securitate etc.

Aceste obiective se cer a fi formulate în raport cu contextul educațional explicit, ele putând fi exprimate diferit, dimensionate sau adaptate.



Menționăm câteva beneficii conexe atingerii obiectivelor de învățare, și anume: familiarizarea cu activitățile specifice logisticii operaționale dintr-un teatru de operații, conștientizarea nevoilor în contextul contemporan de securitate, creșterea încrederii în propriul potențial, îmbunătățirea capacității de analiză, dar și a celei de luare a deciziilor. Conectarea la realitățile mediului operațional din teatrele de operații conduce la familiarizare, dar și la pregătire pentru o posibilă misiune în astfel de zone.

SCENARIU PENTRU PLANIFICAREA ȘI DESFĂȘURAREA PROCESELOR DE ACHIZIȚII PUBLICE ÎN TEATRUL DE OPERAȚII VERDE

Designul scenariului – metodologie și mod de abordare

Obiectivele concrete urmărite prin prezentul scenariu pot fi împărțite în două direcții. În primul rând, ne propunem să dezvoltăm o situație cât mai apropiată de realitatea din teatrele de operații la care țara noastră este parte. Scopul prezentării acestui tip de situație este acela de a sublinia și accentua responsabilității logistice naționale, așa cum prevede, în esența ei, doctrina NATO aliată întrunită pentru logistică. De cealaltă parte, prin cursuri de acțiune creionate ce au în vedere posibile soluții, ne dorim să oferim informații relevante din sfera practicii curente, lăsând, în același timp, deschis demersul cognitiv-analitic. Totodată, plecând de la cursurile de acțiune propuse, poate fi inițiat un proces analitic care să aibă drept scop reliefaarea potențialului de schimbare a paradigmei sprijinului logistic în teatrul de operații din Afganistan. În concret, recunoaștem că este dezirabilă conturarea unui alt set de principii pentru sprijinul operațiilor întrunită ale forțelor românești dislocate strategic în afara teritoriului statului român: în vreme ce forțele românești beneficiau de susținerea logistică operațională prin programul de finanțare Lift&Sustain al Departamentului Apărării al SUA, în teatrele de operații la care România contribuie cu trupe, la această dată, întreaga responsabilitate logistică pentru pregătirea și desfășurarea misiunii este în sarcina națiunii noastre. În esență, este necesară identificarea de variante alternative

Obiectivele concrete urmărite prin prezentul scenariu pot fi împărțite în două direcții: să dezvoltăm o situație cât mai apropiată de realitatea din teatrele de operații la care țara noastră este parte și să oferim informații relevante din sfera practicii curente, lăsând, în același timp, deschis demersul cognitiv-analitic.



În prima parte a studiului de caz, vom crea premisele unei misiuni internaționale, sub egida Uniunii Europene, bazată pe mecanismul de plăți Athena, care legiferează responsabilitatea logistică a țărilor contribuatoare cu forțe.

pentru realizarea inovativă și judicioasă, din punct de vedere economic, a susținerii forțelor care execută misiuni internaționale.

Astfel, vom desfășura, în scenariul dezvoltat, următoarele etape cognitive și de analiză acțională specifice domeniului studiat:

- în prima parte a studiului de caz, vom crea premisele unei misiuni internaționale, sub egida Uniunii Europene, bazată pe mecanismul de plăți Athena, care legiferează responsabilitatea logistică a țărilor contribuatoare cu forțe (TCN/Troop Contributing Nations);
- în a doua parte, vom identifica activitățile necesare planificării achizițiilor publice în afara teritoriului național, pe baza legislației în vigoare la această dată, utilizând scenarii diferite pentru situații reglementate distinct de către legiuitor. În acest fel, vor rezulta căi de acțiune care vor conduce către niveluri de înțelegere principiale, valabile în orice situație legislativă care poate apărea în viitorul apropiat sau îndepărtat;
- în a treia parte, vom acorda spațiu rezolvării problemelor specifice de achiziții publice, prin soluții pe care le considerăm posibile și care pot fi de folos dezvoltării ulterioare a misiunilor în teatrele de operații în condiții de eficiență și economicitate sporite.

Situația generală a statului Verde

Statul Verde, dispus geografic în sudul continentului Malerian, s-a aflat, de-a lungul întregii sale istorii, la confluența intereselor marilor imperii, nefiind niciodată independent și autonom, ci fiind parte dintr-o formă de organizare politică mai mare. Din acest motiv, specificul populației verziene este caracterizat de multiculturalism, diversitate etnică și diversitate religioasă. După cel de-Al Doilea Război Mondial, statul Verde a făcut parte din confederația Yliană, condusă de Partidul Comunist Ylian, format în majoritate din populație de etnie yliană. În urma referendumului din anul 1980, populația verziană, în proporție majoritară de 82%, și-a exprimat dorința de independență față de statul Ylian, satelit al Uniunii Roșii. Nemulțumit de diferențele de tratament și acordare a drepturilor etnicilor yliene față de etnicii de etnie verziană,

în anul 1981, statul Verzian și-a proclamat independența, aceasta fiind recunoscută de către mediul internațional. În același an, statul Ylian, cu sprijinul Uniunii Roșiene, prin grupurile etnice cu cetățenie verziană, a pornit un amplu atac hibrid și insurgent asupra statului verzian, lipsit de putere politică experimentată și forțe militare proprii, dotare corespunzătoare și alianțe create în scopul asigurării propriei securități. În scurt timp, conflictul a degenerat într-un război între forțele militare yliene și populația verziană, forțată să își formeze propria armată chiar în timpul desfășurării conflictului. Forțele ONU au încercat fără succes să oprească războiul, rezultatul fiind un stat secătuit de resurse, cu mai bine de 30% din populație ucisă sau refugiată, dar cu o armată cu experiență și granițe intacte, la patru ani de la izbucnirea războiului. Prin rezoluție a Consiliului de Securitate și intervenția NATO, au fost luate măsuri în scopul opririi atrocităților și a pericolului de escaladare a conflictului în vestul și sud-vestul continentului Malerian, caracterizat de numeroase frământări generate de intruziunile hibride ale Uniunii Roșiene, direct interesată de extinderea propriei influențe în zonă.

Situația specială

Operațiile întrunite ale NATO desfășurate pe teritoriul Verde pentru o perioadă de șapte luni, prin rezoluție a Consiliului de Securitate al ONU, au reușit să oprească atrocitățile comise de statul Ylian prin susținerea politică și militară a alianței Roșii, restabilind pacea și acordând sprijin pentru funcționarea normală a elementelor de putere ale statului. În continuare, statul Verde posedă o armată slab dotată, o economie în dezvoltare, bazată pe exploatarea bogățiilor naturale, comerț și turism, elemente teroriste, insurgente și secesioniste pe teritoriul său, dar o populație majoritar doritoare de pace, uniune statal-independentă și dezideratul de accedare la valorile democrat-liberale ale lumii occidentale. În scurt timp, NATO și forurile internaționale au fost în măsură să predea autoritatea statului Verde și să restabilească instrumentele de putere (politic, militar, economic, social, infrastructură și informații). De asemenea, prezența NATO pe teritoriul statului Verde a fost diminuată semnificativ, acest demers fiind preluat de către Uniunea Europeană. Scopul prezenței



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

Prin rezoluție a Consiliului de Securitate și intervenția NATO, au fost luate măsuri în scopul opririi atrocităților și a pericolului de escaladare a conflictului în vestul și sud-vestul continentului Malerian, caracterizat de numeroase frământări generate de intruziunile hibride ale Uniunii Roșiene, direct interesată de extinderea propriei influențe în zonă.



Pentru accelerarea ascendenței în Uniunea Economică Maleriană (UEMaleria), occidentală, care împărtășește valori puternic democratice, concurențiale, bazate pe respectarea demnității, drepturilor omului, a egalității de șanse și a statului de drept, puterea verziană a încercat, în nenumărate rânduri, să acceadă la moneda unică euma, însă nu a avut succes.

militare sub egida Uniunii Europene este de a menține pacea în zonă, a monitoriza și a descuraja elementele secesioniste și traficul ilicit de arme, a identifica indicatorii de securitate pentru a-i pune la dispoziție factorilor de putere politici din Uniunea Europeană și a pune în aplicare planul de apărare în cazul unui atac iminent al statului Ylian sau a unei coaliții Roșii-Yliene.

În acest context, Consiliul Suprem de Apărare a Țării/CSAT din România a decis să contribuie cu un batalion de manevră în cadrul misiunii de menținere a păcii EU4FREE „Strong Together”, structuri de informații, poliție militară, comunicații și informatică și personal de stat major în cele două comandamente din zona de operații a statului Verde. Economia statului Verde este puternic susținută de către Uniunea Europeană, însă investițiile Yliene-Roșii în zonă continuă pe fondul unei susțineri minore din interiorul statului Verde. Economia este în dezvoltare, sistemul de achiziții și plăți în armata Verde fiind unul puternic centralizat, determinat de suspiciunile de corupție care se manifestă pe teritoriul întregului stat. Economia subterană este dezvoltată, din acest motiv companiile mai mici preferă plățile cash. Energia furnizată populației (energie electrică, lemne de foc, cărbuni, gaze naturale) este reglementată și reprezintă monopol de stat, în afara carburanților, unde se manifestă o concurență puternică. Pentru accelerarea ascendenței în Uniunea Economică Maleriană (UEMaleria), occidentală, care împărtășește valori puternic democratice, concurențiale, bazate pe respectarea demnității, drepturilor omului, a egalității de șanse și a statului de drept, puterea verziană a încercat, în nenumărate rânduri, să acceadă la moneda unică euma, însă nu a avut succes. Moneda greeny a statului verzian este relativ stabilă, însă populația preferă să definească prețurile în eumali.

Statul Verde a avut o deschidere mare pentru desfășurarea de baze militare ale alianței EU4FREE pe teritoriul său, conștientă fiind că prezența militară aliată sporește sentimentul de încredere și descurajează o nouă agresiune a statului Roșu asupra independenței și suveranității sale. Comandamentul EU4FREE a realizat nenumărate achiziții publice, în conformitate cu regulile aplicabile fondurilor comune (CFSP, 2015) și s-a lovit, în fazele inițiale, de anumite reticente

din partea mediului economic aflat în stadiile sale inițiale în etapa de refacere post-conflict, cu privire la siguranța efectuării plăților pentru lucrările și serviciile prestate și pentru bunurile furnizate, însă concurența a crescut exponențial, pe măsura realizării unor afaceri profitabile în raport cu EU4FREE și pe măsura creșterii rapide a nivelului de încredere în prezența și seriozitatea puterii aliate Maleriene. Mecanismele de utilizare a fondurilor comune prin mecanismul Althea sunt similare cu legislația statului Român, care a contribuit cu trupe în cadrul misiunii EU4FREE „Strong Together”. Aceasta se datorează apartenenței României la EUMaleria, legislația referitoare la domeniul achizițiilor publice fiind aliniată cu directivele uniunii. Principalele diferențe între abordările legislative cu privire la achizițiile publice între EU4FREE și România sunt următoarele:

- EU4FREE este mult mai permisivă în a acorda acțiuni și a plăti avansuri, precum și în a plăti direct facturi pentru achiziții de produse/lucrări/servicii a căror valoare estimată nu depășește pragul de 5.000 de euro;
- pragurile valorice referitoare la organizarea de proceduri concurențiale sunt diferite;
- ENS este obligată să primească anumite avize și aprobări de la ordonatorul de credite aflat în eșalonul superior și de la Direcția Generală pentru Armamente a Ministerului Apărării Naționale, pentru achiziții care depășesc 75.000 de euro (conform principiilor de estimare enunțate de legiuitor), entitate de la care se așteaptă precizări, îndrumări și dispoziții, pentru asemenea situații, având în vedere că reprezintă autoritatea de reglementare în domeniu, în cadrul Ministerului Apărării Naționale.

Date de bază

Situația:

Contingentul românesc însumează 644 de militari, dispuși în două baze militare ale EU4FREE „Strong Together”, astfel:

- în baza militară Pescici din sudul statului Verde, un pluton de poliție militară, însumând 32 de militari, un detașament de comunicații și informatică de 40 de militari, o celulă



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

Mecanismele de utilizare a fondurilor comune prin mecanismul Althea sunt similare cu legislația statului Român, care a contribuit cu trupe în cadrul misiunii EU4FREE „Strong Together”. Aceasta se datorează apartenenței României la EUMaleria, legislația referitoare la domeniul achizițiilor publice fiind aliniată cu directivele uniunii.



Misiunile contingentelor naționale se desfășoară în sistem rotațional, la șase luni, misiunile acestora fiind de prezență înaintată și descurajare, interacțiunea cu populația din zonă, dislocare în unitățile militare de pe teritoriul statului Verde și efectuarea misiunilor de prezență înaintată și descurajare, precum și de culegere de informații și monitorizare a indicatorilor de securitate.

de informații de 18 militari, 3 militari – reprezentant-național al României și personal de legătură – și un număr de 20 de militari în comandamentul regiunii sud a teatrului de operații;

- în baza militară Mericenek din nordul statului Verde, un batalion de manevră, însumând 450 de militari, o celulă de informații de 22 de militari și un număr de 21 de militari încadrați în comandamentul EU4FREE „Strong Together” și regiunea nord a teatrului de operații;
- având în vedere efectivele prezentate, CSAT a decis dislocarea unui Element Național de Sprijin, în număr de 38 de militari, dispuși după cum urmează:
 - 32 de militari în ENS Nord;
 - 6 militari în ENS Sud, subordonat ENS Nord (Element de Sprijin Înaintat), cu misiunea de sprijin al forțelor care acționează în cadrul Comandamentului de Sud.

Misiunile contingentelor naționale se desfășoară în sistem rotațional, la șase luni, misiunile acestora fiind de prezență înaintată și descurajare, interacțiunea cu populația din zonă, dislocare în unitățile militare de pe teritoriul statului Verde și efectuarea misiunilor de prezență înaintată și descurajare, precum și de culegere de informații și monitorizare a indicatorilor de securitate. Detașamentele de poliție militară și comunicații și informatică sunt responsabile de misiunile specifice în folosul misiunii EU4FREE „Strong Together”.

Misiunea ENS:

Elementul Național de Sprijin acordă sprijinul general (în special pe linie de resurse umane și juridic) și specific liniei a III-a de sprijin logistic, în teatrul de operații al statului Verde. De asemenea, în baza Legii 121/2011 privind participarea forțelor armate la misiuni și operații în afara teritoriului statului român, a Legii 98/2016 și HG 925/2016 privind achizițiile publice, precum și a Ordinului ministrului apărării naționale nr. M-97/2011 privind achizițiile în afara teritoriului statului român, ENS realizează achiziții de lucrări, servicii și produse, pe teritoriul statului Verde, în special pentru:

- alimente pentru batalionul de manevră pe timpul deplasării și staționării în unitățile militare de pe teritoriul statului Verde, necesare preparării și servirii hranei;

- toalete ecologice, acolo unde condițiile de executare a misiunilor sunt lipsite de facilități sanitare;
- piese de schimb pentru tehnica din dotarea structurilor, comune cu cele din economia națională a statului Verde;
- închirierea de mijloace auto sau a serviciilor de transport în folosul structurilor sau al personalului participant la misiune;
- închirierea de spații pentru desfășurarea activităților și cazarea personalului de informații din cadrul celulelor de informații pe teritoriul statului Verde, în afara campurilor de dislocare;
- re aprovizionarea cu apă potabilă pentru structurile și personalul care își desfășoară activitatea în afara bazelor de dislocare;
- achiziția serviciului de translație (traducere) pentru structurile și personalul ce execută misiuni în afara bazelor de dislocare;
- achiziția serviciului de comunicații mobile cu operatorii economici de profil pentru nevoile de comunicații din interiorul statului Verde;
- achiziția lucrărilor și serviciilor diverse de amenajare a campurilor românești și a diferitelor facilități naționale în bazele de dislocare, a instalării și plății utilităților furnizate de către comandamentul misiunii pentru infrastructura instalată.

În plus, Elementul Național de Sprijin în T.Op. Verde realizează sprijinul pentru dislocare/redislocare în zonă, asigurarea RSOM (Reception, Staging and Onward Movement), alocarea/scoaterea de la drepturile de hrănire în cele două baze, re aprovizionarea cu elemente specifice clasei III de aprovizionare prin intermediul misiunii EU4FREE „Strong Together”, decontând cheltuielile națiunii prin mecanismul NBC Athena, închirierea diverselor servicii (transport personal și marfă, servicii de aeroport, forță de muncă, închirierea de utilaje), aprovizionarea și re aprovizionarea strategică națională, certificarea și trimiterea în țară a facturilor EU4FREE „Strong Together” prin mecanismul de plată menționat, precum și decontarea și plata facturilor pentru achizițiile și contractele încheiate.



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

Elementul Național de Sprijin în T.Op. Verde realizează sprijinul pentru dislocare/redislocare în zonă, asigurarea RSOM, alocarea/scoaterea de la drepturile de hrănire în cele două baze, re aprovizionarea cu elemente specifice clasei III de aprovizionare prin intermediul misiunii EU4FREE „Strong Together”, decontând cheltuielile națiunii prin mecanismul NBC Athena, închirierea diverselor servicii (transport personal și marfă, servicii de aeroport, forță de muncă, închirierea de utilaje), aprovizionarea și re aprovizionarea strategică națională.



Personalul care îndeplinește atribuțiile funcției specifice achizițiilor publice, împreună cu personalul încadrat în compartimentul LEGAD (legal advisory), consiliază comandantul ENS în problematica specifică, iar comandantul sau șeful de stat major este responsabil pentru colectarea datelor și punerea la dispoziția compartimentului achiziții a sprijinului necesar, prin compartimentele/personalul de specialitate.

Soluția scenariului

Un demers de achiziții publice solicită îndeplinirea, în mod cumulativ, a unor condiții administrativ-organizatorice care se referă la:

- posibilitatea de a gestiona un buget sau de a fi susținut, de către o entitate superioară, cu un buget de fonduri;
- a avea, în statul de organizare, un compartiment specializat în achiziții publice sau o persoană responsabilă cu achizițiile publice care să beneficieze de o minimă pregătire în înțelegerea proceselor necesar a fi demarate pentru planificarea, organizarea și desfășurarea achizițiilor publice;
- a avea asigurate mijloacele tehnice și instrumente pentru îndeplinirea atribuțiilor specifice.

Personalul care îndeplinește atribuțiile funcției specifice achizițiilor publice, împreună cu personalul încadrat în compartimentul LEGAD (legal advisory), consiliază comandantul ENS în problematica specifică, iar comandantul sau șeful de stat major este responsabil pentru colectarea datelor și punerea la dispoziția compartimentului achiziții a sprijinului necesar, prin compartimentele/personalul de specialitate.

În cazul particular al sprijinului forțelor dislocate în statul Verde, comandantul ENS are nevoie de sprijin de la eșaloanele superioare, precum și de la structurile de informații, pentru cunoașterea „*situației de securitate, necesităților operative ale structurilor sprijinite și uzanțele locale*” care conferă particularități sau împiedică aplicarea legislației naționale. De asemenea, deși populația verziană este puternic vorbitoare de limbă engleză, este posibil ca documentele de achiziții publice în folosul structurilor să fie necesare a fi întocmite în limba oficială locală. Detaliile referitoare la situația de securitate, necesitățile operative și uzanțele locale, pentru scenariul dezvoltat, au fost prezentate mai sus.

În realizarea demersurilor de achiziții necesare în teatrul de operații, personalul logistic din cadrul ENS trebuie să coopereze cu structura care deține OPCOM, respectiv Comandamentul Forțelor Întrunite, și să primească de la comandamentele categoriilor de forțe (operaționale) și de la categoriile de forțe ale armatei sau comandamentele de sprijin care generează forțe necesitățile anuale de bunuri, servicii

și lucrări în teatrul de operații Verde. Măsura relaționării directe cu cele mai înalte comandamente de nivel tactic este necesară, întrucât structurile și personalul participant la misiuni în teatrele de operații își desfășoară activitățile în sistem rotațional, la 6 luni, și nu pot avea imaginea bugetară anuală (sau proiecțiile multianuale, dacă este cazul, în teatrul de operații Verde) pentru care notele de fundamentare au fost centralizate și întocmite cu 6-8 luni înaintea începerii exercițiului bugetar. Cu toate acestea, rolul de comandă, coordonator și integrator al Comandamentului Forțelor Întrunite impune din partea acestuia declanșarea întregului proces de planificare a proceselor de achiziții publice în teatrele de operații. Principial, această sarcină este una complicată, atât timp cât CFI deține comanda operațională (OPCOM), iar categoriile de forțe controlul administrativ (ADCON). Afirmăm aceasta, întrucât claritatea cu privire la sarcinile logistice ale comandantului CFI în folosul structurilor aflate în teatrele de operații și sarcinile administrative ale categoriilor de forțe exercitate asupra structurilor pe care ele le-au generat din cadrul acelorași pachete de forțe este departe de a fi fost delimitată sau reglementată vreodată. Mai mult, realizarea achizițiilor în teatrele de operații este mai mult o sarcină administrativă, totuși, ENS, ca structură aflată în OPCOM la CFI, are ca sarcină operațională îndeplinirea acestei activități. Raționamentul analitic, în această manieră, poate continua până la o clarificare acceptabilă, însă el va face obiectul unui demers de cercetare ulterior.

În scopul însumării tuturor acțiunilor de întreprins, a comandamentelor sau a forțelor implicate în demersul de achiziții publice, conform scenariului dezvoltat, am găsit oportun să reprezentăm, schematic, fluxul de informații/ordine/activități care stau la baza realizării achizițiilor publice în teatrele de operații (figura 2).



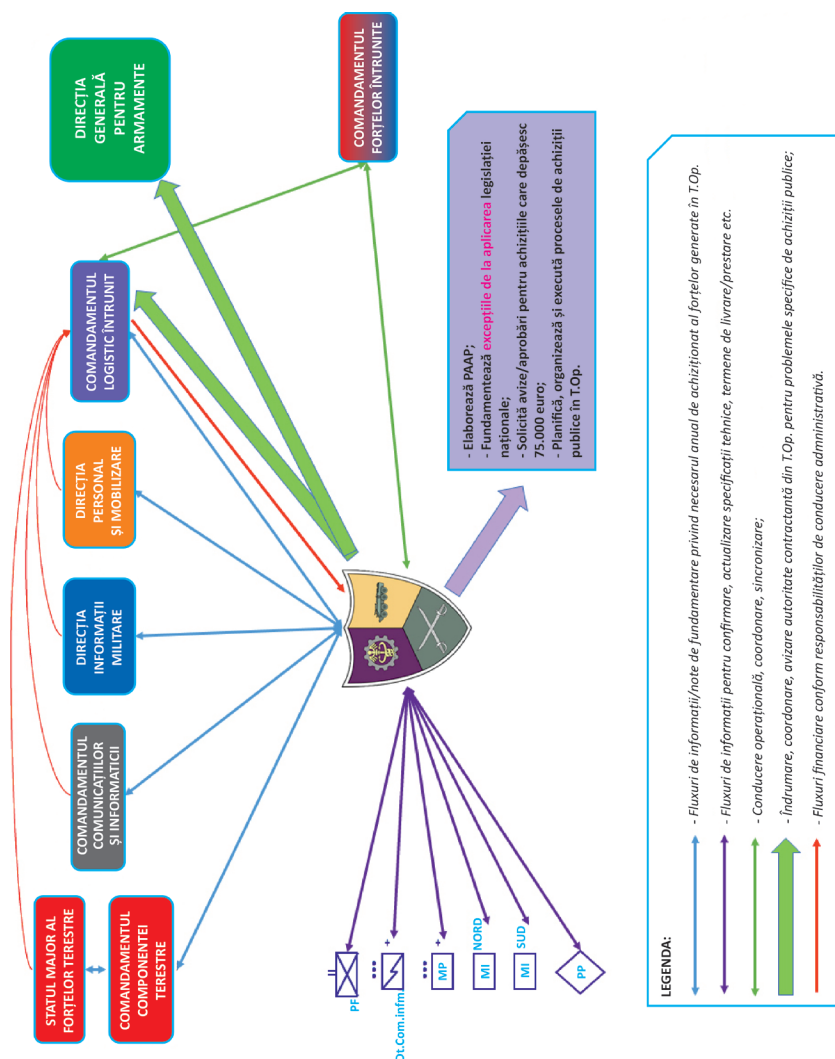


Figura 2: Principalul flux informațional conform scenariului
(Sursa: concepția autorilor)



Din punct de vedere legislativ, activitatea de achiziții publice în teatrele de operații se bazează pe anumite derogări în funcție de praguri valorice menționate de către legislația de bază și de către ordinul ministrului apărării naționale, astfel:

- în afara teritoriului național nu se aplică legislația națională pentru achizițiile a căror valoare depășește pragul reglementat pentru achiziții directe (care, la această dată, este la nivelul aproximativ de 145.000 de euro, exprimat în lei, pentru achizițiile de produse și servicii, și de 5.220.000 de euro);
- pentru achiziții care nu depășesc valoarea de 15.000 de euro, comandanții structurilor sunt împuterniciți să efectueze achiziții în afara teritoriului național;
- pentru achiziții care se încadrează între valorile de 15.000 și 75.000 de euro, ENS, în calitate de autoritate contractantă în teatrul de operații, efectuează achiziții în folosul structurilor militare participante de operații în respectiva zonă;
- pentru achiziții care depășesc valoarea de 75.000 de euro, ENS este obligată să ceară avizul, respectiv aprobarea Direcției Generale pentru Armamente și a ordonatorului de credite ierarhic superior, respectiv Comandamentul Logistic Întrunit, structuri de la care se așteaptă îndrumări, precizări, dispoziții, în funcție de specificul teatrului de operații, a gradului de urgență al achiziției, a valorii estimate etc.

Din această perspectivă, următoarele aspecte legate de principiile achizițiilor publice sunt deduse în sarcina diferiților actori implicați în generarea, operaționalizarea, conducerea și execuția operațiilor militare în teatrele de operații:

- a) pentru a determina care sunt pragurile la care se ridică necesitățile structurilor în teatrele de operații, categoriile de forțe trebuie să fundamenteze necesarul de achiziționat și să estimeze valorile anuale în conformitate cu singurul act normativ care definește și descrie atât noțiunea de achiziție din fonduri publice, cât și criteriul de estimare al unei achiziții;
- b) categoriile de forțe care generează structuri participante în teatrele de operații trebuie să pună la dispoziția ENS produsele, serviciile, lucrările care fac obiectul achizițiilor în afara teritoriului național;

Pentru a determina care sunt pragurile la care se ridică necesitățile structurilor în teatrele de operații, categoriile de forțe trebuie să fundamenteze necesarul de achiziționat și să estimeze valorile anuale în conformitate cu singurul act normativ care definește și descrie atât noțiunea de achiziție din fonduri publice, cât și criteriul de estimare al unei achiziții.



- c) indiferent dacă produsele, serviciile sau lucrările fac obiectul sau nu al legislației achizițiilor publice (cum este cazul închirierii de imobile, spre exemplu, care nu face obiectul legislației achizițiilor publice), ENS trebuie să centralizeze necesarul de achiziționat, să întocmească programul anual al achizițiilor publice (ca parte a principiilor transparenței și asumării răspunderii, pe fiecare etapă de construcție a PAAP (Programul Anual de Achiziții Publice), sub semnătura celor care au întocmit documente) și să se raporteze la cele două valori esențiale pentru derularea proceselor de achiziții publice: 75.000 de euro și 145.000 de euro;
- d) pentru categoriile de produse și servicii care depășesc pragurile menționate, Direcția Generală pentru Armamente și Comandamentul Logistic Întrunit trebuie să emită precizări, dispoziții și aprobări către ENS, iar acestea, conform raționamentelor pe care autorii prezentului articol le-au făcut, pot fi:
- să achiziționeze direct produse și servicii ale căror valori se încadrează între 75.000 și 145.000 de euro;
 - să se înregistreze în sistemul electronic de achiziții publice pentru derularea proceselor de achiziții publice din teatrul de operații, proces vizibil pe întreg teritoriul Uniunii Europene, în paralel cu desfășurarea unui proces de publicitate pe teritoriul statului în care se desfășoară misiunea;
 - să fie delegată competența de achiziții pentru necesarul din teatrul de operații în sarcina unei entități specializate din țară, aceasta desfășurând procesele de achiziții livrare/prestare în teatrele de operații;
 - să dispună efectuarea proceselor de achiziții în teatrul de operații, de către ENS, în conformitate cu prevederile mecanismului Athena al Uniunii Europene, prin anumite mecanisme derogatorii de la legislația națională;
 - să dispună efectuarea achizițiilor, în mod direct, cu justificarea detaliată pentru motive de securitate, necesități operative sau uzanțe locale (curs de acțiune puțin probabil,

- având în vedere datele concrete ale economiei statului, misiunii forțelor EU4FREE și nivelului de dezvoltare economică a zonei);
- o combinație din elementele de mai sus.

CONCLUZII ȘI PROPUNERI

Solicitările contextului de securitate contemporan ne obligă să întreprindem demersuri pentru a fi în măsură să oferim răspunsuri adecvate. Identificând problemele înfățișate de noile tendințe ale realității ce se impun prin amenințări evidente la adresa securității teritoriului național, încercăm să găsim răspunsuri adecvate, în cât mai multe dintre domeniile societății. În această sens, prezentul demers de cercetare a urmărit și, totodată, a reușit să ofere premise de adaptare la noua realitate, în două dintre domeniile adresate de amenințările de securitate: formarea ofițerilor români și achizițiile publice efectuate în teatrele de operații din afara teritoriului național. Astfel, pentru a da o formă sintetică rezultatelor prezentului studiu, considerăm benefic a formula concluziile în raport cu cele două domenii avute în atenție.

Pregătirea ofițerilor români se solicită a fi armonizată cu nevoile și cerințele instituției angajatoare, dar și cu particularitățile și starea de fapt a resursei umane. În acest sens, reducerea pasivității în învățare, creșterea nivelului de implicare al ofițerilor și conectarea directă cu subiecte sau conținuturi din realitatea profesională reprezintă criterii de bază în opțiunile de abordare a strategiilor didactice. Operaționalizarea scenariului ca metodă de învățare în mediul educațional universitar militar permite stimularea implicării active a participanților. De asemenea, este solicitată gândirea critică, utilizarea în mod aplicat a unor concepte din mai multe domenii, dar și construirea unor soluții ancorate în date ale realității curente. Valorificarea scalabilității metodei scenariului în alte domenii conexe celui de achiziții publice va contribui la dezvoltarea competențelor de analiză și gândire critică și va asigura un mod comun de gândire în construcția soluțiilor din mediul profesional militar.

Din punct de vedere al problematicei practice care a făcut obiectul scenariului, respectiv achizițiile publice desfășurate în teatrele de operații



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

Prezentul demers de cercetare a urmărit și, totodată, a reușit să ofere premise de adaptare la noua realitate, în două dintre domeniile adresate de amenințările de securitate: formarea ofițerilor români și achizițiile publice efectuate în teatrele de operații din afara teritoriului național.



Folosirea, în practică, de-a lungul carierei militare, a unor activități ce implică angajare de fonduri bugetare și finalizarea unor proiecte cu implicații consistente în domeniul achizițiilor publice contribuie la asigurarea cu succes a sprijinului oportun și eficient al forțelor dislocate în teatrele de operații în ceea ce privește reprovizionarea/serviciile/lucrările desfășurate prin achiziții.

din afara teritoriului național, concluziile noastre reprezintă un rezultat al metodei analizei cognitiv-deductive și al observației nestructurate-participative. Menționăm faptul că ne referim la un teatru de operații caracterizat de amenințări hibride concludente, dar și de existența unui mediu concurențial în dezvoltare și a unor valori europene în continuă însușire și aflate pe un trend crescător.

Factorul determinant al succesului demersurilor de achiziții de complexitate mică și medie în teatrele de operații este reprezentat, în mod dual, de tandemul educație-practică. Atât comandantul ENS, cât și ofițerii specialiști în domeniile logistic și achiziții publice trebuie să fie învățați să ducă la bun sfârșit procesele de planificare, organizare și derulare a achizițiilor. Mai mult, folosirea, în practică, de-a lungul carierei militare, a unor activități ce implică angajare de fonduri bugetare și finalizarea unor proiecte cu implicații consistente în domeniul achizițiilor publice contribuie la asigurarea cu succes a sprijinului oportun și eficient al forțelor dislocate în teatrele de operații în ceea ce privește reprovizionarea/serviciile/lucrările desfășurate prin achiziții.

Un alt aspect relevant pentru planificarea procesului de achiziții publice este reprezentat de pregătirea informativă (din punct de vedere logistic) a câmpului de luptă. Practica ne arată că există o legătură tangențială între personalul logistic care compune ENS și personalul de intelligence al comandamentului misiunii și al celorlalte celule/structuri care au în componență profesioniști în domeniu. Adeseori, informațiile logistice din teatrul de operații sunt incidentale și contribuie cu puțin la fundamentarea unor decizii coerente, eficiente și eficace cu privire la realizarea achizițiilor. Este necesară, pentru întocmirea unui LPB (*logistic preparation of battlefield*) de foarte bună calitate, de încadrarea, în organica ENS, a unui ofițer specialist în informații logistice, care să determine cu acuratețe, evident, cu sprijinul comunității de informații al misiunii EU4FREE „*Strong Together*”, care este mediul economic concret în teatrul de operații (nivelul de dezvoltare, gradul de experiență al operatorilor, cifre de afaceri înregistrate în diferite ramuri economice de interes, nivelul de corupție, gradul de încredere al afacerilor, structura pe națiuni a investitorilor, nivelul de încredere



Acordarea unui sprijin real militarilor dislocați ce se confruntă atât cu obstacole de ordin personal (izolarea lor față de familie), cât și profesional (operarea în medii multinaționale, pentru perioade semnificative de timp), adeseori fără multe opțiuni de recreere și refacere a capacității personale de muncă și acțiune, reprezintă un instrument ce poate conduce la obținerea succesului, realizarea suportului decizional, moral și camaraderesc.

al populației și proprietarilor de afaceri în personalul misiunii, reglementări specifice cu privire la furnizarea/prestarea de servicii/lucrări, proveniența materiilor prime, interdicții specifice, siguranța plăților, spețe și aspecte comerciale etc.).

În final, apreciem că profesionalismul elementelor de conducere implicate în coordonarea administrativă a forțelor din teatrele de operații și în conducerea operațională a acestora este foarte important. Acordarea unui sprijin real militarilor dislocați ce se confruntă atât cu obstacole de ordin personal (izolarea lor față de familie), cât și profesional (operarea în medii multinaționale, pentru perioade semnificative de timp), adeseori fără multe opțiuni de recreere și refacere a capacității personale de muncă și acțiune, reprezintă un instrument ce poate conduce la obținerea succesului, realizarea suportului decizional, moral și camaraderesc. Pregătirea punctată și aplicată realizată în țară, obișnuința cu angajarea de fonduri și aplicarea de proceduri specifice domeniului achizițiilor sunt cerințe esențiale pentru personalul ENS. Fără acestea, rezolvarea problemelor de sprijin prin achiziții poate conduce la eșec în desfășurarea misiunilor structurilor participante la misiuni și la scăderea credibilității forțelor armate în comunitatea multinațională a alianței.

BIBLIOGRAFIE:

1. AJP-4 (2018). „*Allied JOINT Doctrine for Logistics*”, <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-logistics-on-operations-from-preparation-to-termination-ajp-4b>, accesat la 22 februarie 2024.
2. AJP-4.4 (2022). „*Allied JOINT Doctrine for Movement*”, <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-movement-ajp-44>, accesat la 22 februarie 2024.
3. Areej, K.H., Sabah, S.H., Ban, H.M. (2023). *The impact of a scenario-based learning model in mathematics achievement and mental motivation for high school students*. În *International Journal of Emerging Technologies in Learning* (online), 18(7), pp. 103-115. doi:<https://doi.org/10.3991/ijet.v18i07.39263>.
4. Armstrong, M. (2006). „*A handbook of management techniques – revised 3rd edition*”. Glasgow: Bell&Bain.



5. „Backbone of deterrence: An interview with retired Lt.gen. Ben Hodges”, https://www.army.mil/article/231655/backbone_of_deterrence_an_interview_with_retired_lt_gen_ben_hodges, accesat la 28 ianuarie 2024.
6. *Constituția României*. Monitorul Oficial. Partea I nr. 767 din 31 octombrie 2003, <https://monitoruloficial.ro/produs/constitutia-romaniei/>, accesat la 22 februarie 2024.
7. Council decision (CFSP) 2015/528 privind mecanismul de finanțare Athena, 27 martie 2015, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015D0528>, accesat la 22 februarie 2024.
8. Couteau-Bégarie, H. (2006). „*Tratat de Strategie*”, vol. I. București: Editura U.N.Ap. „Carol I”.
9. Doctrina logisticii întrunite a Armatei României/DLIAR (2023). Statul Major al Apărării.
10. *Legea 121 din 2011 privind participarea forțelor armate la misiuni și operații în afara teritoriului național, cu modificările și completările ulterioare*, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/187245>, accesat la 22 ianuarie 2024.
11. *Legea 98 din 19 mai 2016 privind achizițiile publice*, <https://anap.gov.ro/web/legea-nr-982016-privind-achizitiile-publice/>, accesat la 22 ianuarie 2024.
12. Mariappan, L. (2023). *Empowering passive learners: Enhancing the teaching and learning process with scenario-based learning*. The English Teacher, 52(2), 72-83. doi:<https://doi.org/10.52696/ICLL3481>.
13. Mehall, S. (2022). *Comparing in-class scenario-based learning to scenario-based eLearning through an interactive, self-paced case study*. În *Journal of Education for Business*, 97:5, 305-311, doi: 10.1080/08832323.2021.1943294.
14. Norton, G., Taylor, M., Stewart, T., Blackburn, G., Jinks, A. & Razdar, B., Holmes, P., Marastoni, E. (2012). *Designing, developing and implementing a software tool for scenario based learning*. În *Australasian Journal of Educational Technology*, 28(7). doi:10.14742/ajet.790.
15. *Ordinul nr. M. 97 din 17.11.2011 pentru stabilirea condițiilor privind achizițiile de tehnică și echipament, în țară, în regim de urgență, precum și de bunuri, lucrări și servicii, în afara teritoriului statului român, necesare îndeplinirii misiunilor și operațiilor de către forțele armate*, <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/133157>, accesat la 22 februarie 2024.
16. *Ordonanța de Urgență 114 din 2011 privind atribuirea anumitor contracte de achiziție publică în domeniile apărării și securității, cu modificările și completările ulterioare*, <https://anap.gov.ro/web/o-u-g-nr-1142011-aprobata-prin-legea-1952012-privind-atribuirea-anumitor-contracte-de-achizitii-publice-in-domeniile-apararii-si-securitatii/>, accesat la 2 februarie 2024.

17. S.M.Ap.-34 (2023). „*Doctrina logisticii întrunite a Armatei României*”. Statul Major al Apărării, București.
18. *Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2020-2024* (2020)/SNApT, https://www.presidency.ro/files/userfiles/Documente/Strategia_Nationala_de_Aparare_a_Tarii_2020_2024.pdf, accesat la 5 octombrie 2023.
19. *Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene din 13 decembrie 2007, forma consolidată*, <https://eur-lex.europa.eu/RO/legal-content/summary/treaty-on-the-functioning-of-the-european-union.html>, accesat la 23 februarie 2024.
20. Willingham, D.T. (2023). *Fii mai deștept decât creierul tău. De ce este greu să înveți și cum poate deveni ușor*. București: Editura Publica.
21. <https://www.armyacademy.ro/>, accesat la 22 februarie 2024.

