

MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ȘI GESTIONAREA RISCURILOR ÎN ACHIZIȚII PRIN DEZVOLTAREA UNEI PLATFORME COMUNE LA NIVELUL MINISTERULUI APĂRĂRII NAȚIONALE

Alexandra-Ioana MARIAN

Doctorand, Universitatea Politehnică, București

Performanța în achiziții se traduce în termeni de eficiență în gestionarea fondurilor publice, prin achiziția de produse care corespund cerințelor beneficiarilor, livrate la timp și în condiții avantajoase.

O analiză sistematică a barierelor legislative și a factorilor ce influențează procesul de achiziție oferă o imagine clară asupra punctelor vulnerabile ale derulării procedurii, astfel ca, prin aplicarea unor metode moderne de evaluare a riscurilor, să se constituie un pachet de informații menite să sprijine procesul decizional în adoptarea celor mai bune măsuri de alocare a resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor de performanță stabilite.

Prezenta lucrare oferă o soluție practică în direcția îmbunătățirii performanței procesului de achiziție, prin dezvoltarea unei platforme comune, la nivelul Ministerului Apărării Naționale, în care rezultatele obținute de fiecare autoritate contractantă sunt analizate în mod obiectiv și transparent. De asemenea, platforma oferă sprijin și consiliere în planificarea achiziției, fiind de real folos tuturor autorităților contractante ce desfășoară activități în domeniu.

Cuvinte-cheie: managementul performanței, ciclul de viață, metoda Delphi, platforma RSAP, managementul riscului.

INTRODUCERE

În contextul creșterii nivelului de complexitate și a performanțelor actualelor generații de echipamente militare, accentul cade asupra managementului aprovizionării, considerat una dintre componentele de bază ale managementului organizațional, astfel că, în permanență, trebuie să existe un echilibru între necesitățile existente la nivelul fiecărei unități militare și disponibilul de resurse materiale care poate fi asigurat de o unitate economică. Altfel spus, aprovizionarea are ca scop asigurarea completă a organizației militare cu bunuri materiale și echipamente corespunzătoare calitativ, la locul și termenele solicitate, în condițiile cele mai avantajoase.

Misiunile și obiectivele de îndeplinit pe timp de pace sunt direct dependente de capabilitățile militare dezvoltate, iar o analiză imparțială a constrângerilor determinate de existența în Armata României, în paralel, a unui volum mare de echipamente îmbătrânite (incompatibile cu echipamentele NATO) și a unei mari diversități de echipamente de generație nouă intrate în înzestrare, dublate de un sistem de mentenanță cu performanțe reduse (cauzat de neasigurarea la termen, în volum complet și de calitate a pieselor de schimb și a materialelor necesare, precum și utilizarea de personal insuficient specializat sau supraîncărcat) le permite factorilor decidenți să își optimizeze deciziile, luând în considerare cele mai bune strategii de gestionare a resurselor.

Asigurarea cu tehnică și echipamente de luptă, precum și cu bunuri și materiale necesare desfășurării curente a activităților este reglementată prin proceduri explicite, fie prin derularea unor programe *FMS (Foreign Military Sales)*, fie prin achiziții derulate la nivel național, conform competențelor alocate fiecărei instituții militare și cu respectarea legislației românești privind cheltuirea fondurilor publice.

Topicul prezentei lucrări este constituit de analiza principalelor bariere în calea obținerii performanței în achizițiile publice derulate la nivelul unităților miliare și expunerea unei modalități de îmbunătățire a comunicării intra- și interorganizaționale și utilizarea unor tehnici moderne de identificare și analiză a riscurilor, precum *Brainstorming* sau *Metoda Delphi*¹.

¹ SR EN 31010:2011. *Managementul riscului. Tehnici de evaluare a riscurilor.*

Gestionarea informațiilor la nivelul structurilor de același fel poate fi facilitată prin dezvoltarea unei aplicații, la nivelul Ministerului Apărării Naționale sau la nivelul categoriilor de forțe, ce are două funcțiuni principale:

- permite accesul la o bază de date în care sunt gestionate informații cu privire la bunurile achiziționate, documentație tehnică sau de achiziție, modele de contracte, informații cu privire la modul de comportare al echipamentelor pe parcursul duratei de viață, precum și alte informații utile autorităților contractante;
- este un instrument de comunicare la distanță, în timp real sau printr-un sistem de mesaje, ce permite schimbul de idei sau opinii între solicitant și oricare dintre ceilalți membri în măsură să ofere soluții, foarte util în analiza și gestionarea riscurilor aferente derulării procedurii.

Funcțiile platformei, modul de utilizare a acesteia și interacțiunea dintre operatorii înregistrați în sistem sunt reprezentate printr-o interfață grafică ușor de dezvoltat și careia permanent i se pot adăuga noi funcțiuni.

Managementul performanței contractuale și gestionarea riscurilor în achiziții sunt elemente ce concură direct la îndeplinirea obiectivelor de ordin logistic, unde managementul aprovizionării este integrat în managementul organizațional și adaptat conform strategiilor stabilite.

MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN ACHIZIȚIA ECHIPAMENTELOR DE SPRIJIN LOGISTIC

Îndeplinirea misiunilor, atât pe timp de pace, cât și în condiții de război, sunt condiționate de asigurarea, în volum complet și conform cerințelor impuse, a tehnicii de luptă, bunurilor și materialelor ce asigură suportul logistic necesar desfășurării activităților.

În domeniul aprovizionării, și îndeosebi în sistemul de achiziții, lipsa cunoștințelor de specialitate și fluctuațiile legislative sunt principalele bariere în calea obținerii performanței. Elementele relevante ce pot fi considerate de referință în ceea ce privește performanța procesului de achiziție sunt: respectarea calendarului procedurii, încheierea de contracte avantajoase pentru autoritatea contractantă, validarea de către ANAP² a documentației de atribuire, precum și lipsa contestațiilor și a reclamațiilor din partea ofertanților sau a autorităților de reglementare, toate acestea în condițiile respectării unui cod de conduită etică în achiziții.

² ANAP - Agenția Națională pentru Achiziții Publice - instituție publică cu personalitate juridică, în subordinea Ministerului Finanțelor Publice, instituită prin O.U.G. nr. 13/2015 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale pentru Achiziții Publice

Analiza performanței procesului de achiziție oferă o imagine asupra fluxului activităților și a gradului de îndeplinire a așteptărilor părților interesate, astfel încât să fie adoptate toate măsurile pentru ca rezultatele procedurilor viitoare să fie îmbunătățite.

În domeniul contractării, termenul „*managementul riscului*” înglobează toate activitățile necesare pentru a identifica și controla riscurile care pot avea un impact asupra îndeplinirii termenilor și condițiilor unui contract. În cadrul organizațiilor militare, activitățile sunt minuțios organizate și derulate sub comanda și supravegherea unor responsabili desemnați, astfel că principala funcțiune a managementului riscului este asigurarea unui control global al riscurilor, ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc, cu costuri minime. Principalele așteptări și obiective strategice ale instituției militare cu privire la managementul riscului în achiziții, împreună cu activitățile care contribuie la îndeplinirea scopurilor propuse sunt:

- protejarea fondurilor publice împotriva fraudei, încălcărilor legii și erorilor;
- asigurarea unui management al achizițiilor eficient și la standardele impuse de ANAP;
- asigurarea că în cadrul structurii există instituite proceduri operaționale corespunzătoare pentru gestionarea situațiilor vulnerabile cu impact asupra obiectivelor;
- furnizarea unui cadru organizatoric care să permită ca activitățile să se desfășoare într-un mod controlat și eficient;
- îmbunătățirea proceselor de planificare și luare a deciziilor, printr-o analiză fundamentată a activităților, a punctelor slabe și a punctelor tari;
- alocarea responsabilă și fundamentată a resurselor umane și financiare în direcția obiectivelor strategice desemnate;
- dezvoltarea aptitudinilor și atitudinii personalului, pentru a asigura creșterea eficienței activităților curente și pentru a face față provocărilor și situațiilor de criză.

Obiectivul fundamental al sistemului de achiziții este gestionarea eficientă a fondurilor publice, astfel încât să fie obținută „*valoare pentru bani*”³, în condițiile respectării întocmai a prevederilor legale (*figura nr. 1*).

³ Valoare pentru bani - „*value for money*” se traduce în termeni de economicitate, eficacitate și eficiență în cheltuirea fondurilor publice, conform Richard Glendinning, *The Concept of Value for Money*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 1 No. 1, pp. 42-50, Buckingham, UK, 1988, disponibil la adresa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb002926/full/html>, accesat la 18.09.2019

DEZVOLTAREA CONCEPTUALĂ A UNEI PLATFORME DE GESTIONARE A RESURSELOR ȘI DE SPRIJIN ÎN DERULAREA PROCEDURILOR DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ

Gestionarea eficientă a resurselor și evaluarea cu obiectivitate a procesului de achiziție sunt facilitate prin dezvoltarea, la nivelul Ministerului Apărării Naționale sau la nivelul categoriilor de forțe, a unei platforme comune, în care rezultatele obținute de fiecare autoritate contractantă sunt analizate în mod obiectiv și transparent, iar prin completarea unor chestionare de către specialiști din domeniul achizițiilor să fie creată o imagine de ansamblu asupra managementului achizițiilor la nivelul instituției analizate, oferindu-i acesteia posibilitatea de a-și îmbunătăți permanent activitatea.

Pentru descrierea cu ușurință a procesului, platforma va fi denumită în continuare RSAP (*Resurse și Sprijin pentru Achiziții Publice*). Accesul la platformă este restricționat pe bază de parolă, iar platforma include o bază de date prin care sunt gestionate informații privind produse achiziționate (defecțiuni, intervenții în garanție, coeficient de fiabilitate, rata căderilor etc.), fonduri disponibile, achiziții în desfășurare/finalizate sau documente utile, precum modele de caiete de sarcini, documentație de atribuire și contracte utilizate de autoritățile contractante înscrise din program. Principalele resurse disponibile sunt cele umane – reprezentanți ai autorităților contractante, beneficiari și structuri logistice din cadrul Ministerului.

Autoritatea contractantă care derulează procedura de achiziție consultă baza de date referitoare la produsele achiziționate și verifică dacă un produs similar a fost achiziționat de către o altă unitate militară în ultimii ani. Dacă răspunsul este afirmativ, poate accesa informații privind disponibilitatea acestuia, caietul de sarcini și documentația de achiziție în baza căruia a fost achiziționat, fiind utile mai ales dacă au fost elaborate conform prevederilor legislației în vigoare.

Se pot afla informații privind beneficiarul în posesia căruia se află în momentul de față produsul și se poate lua legătura direct cu acesta, în vederea obținerii de informații necesare în vederea elaborării caietului de sarcini sau stabilirii termenilor contractuali, inclusiv cu referire la eventuale servicii conexe (instruiri, avize obligatorii, capacități logistice necesare etc.). Totodată, se poate accesa baza de date a altui achizitor, ce conține potențiali furnizori, prețuri estimate, eventuale solicitări de clarificări sau contestații din partea ofertanților, dificultăți întâmpinate pe parcursul derulării procedurii și încheierii contractului sau elemente-cheie identificate de achizitor privind îmbunătățirea performanței procesului de achiziție.

Consultarea bazei de date nu prezintă implicații și nu atrage responsabilități pentru niciunul dintre membrii platformei, autoritatea contractantă poartă întreaga
MANAGEMENTUL RESURSELOR PENTRU APĂRARE

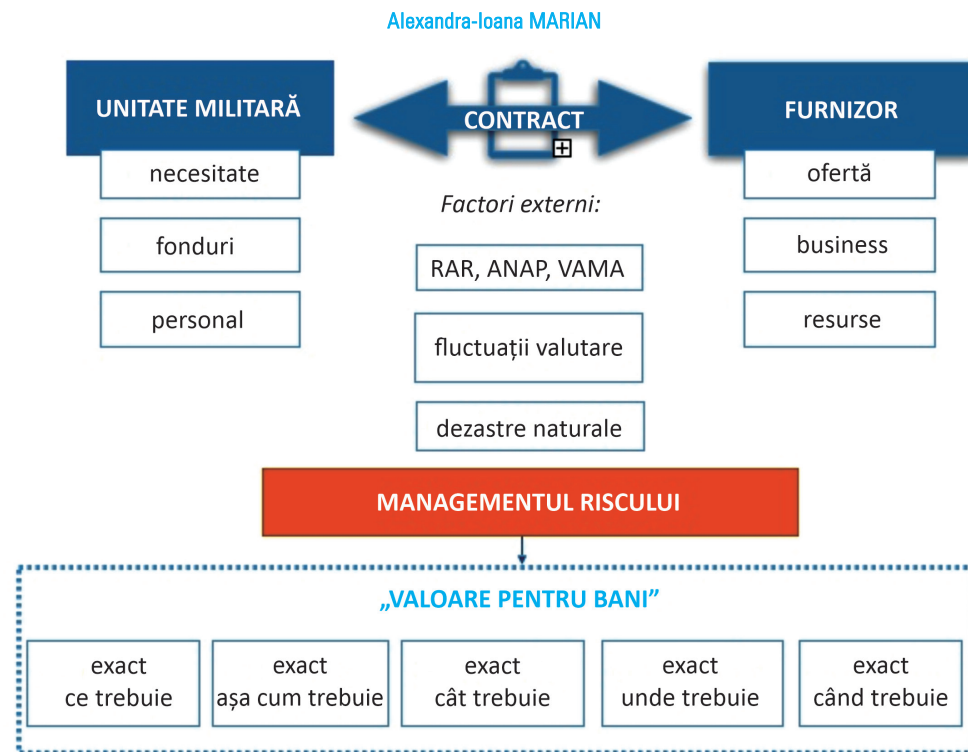


Figura nr. 1: Managementul riscului în achiziții

Derularea etapelor procedurale scoate la lumină o serie de blocaje și disfuncțiuni în lanțul procesual, cu efecte directe asupra calendarului procedurii, resursele implicate și, mai ales, sub forma expunerii la încălcarea involuntară a principiilor achizițiilor publice. În unitățile militare, aceste disfuncțiuni există și sunt des întâlnite, fie ca urmare a fluctuațiilor bugetare și a obligativității finalizării achizițiilor până la sfârșitul anului bugetar, fie din cauza unei planificări defectuoase a obiectivelor și din lipsa corelării acestora cu fondurile disponibile. Supraîncărcarea personalului, numeroase contestații din partea ofertanților sau prelungirea și anularea procedurilor au efecte directe asupra performanței achizițiilor, dublate de lipsa experienței și a cunoștințelor profesionale ale responsabililor de derularea procedurii, în condițiile în care legislația în domeniu este supusă unui permanent proces de transformare, în vederea alinierii la cerințele Directivelor Uniunii Europene pe linia eficientizării achizițiilor.

răspundere pentru planificarea și derularea achiziției proprii, gestionarea eficientă a riscurilor identificate și îndeplinirea obiectivelor de performanță propuse. Colectarea ideilor și identificarea riscurilor în punctele-cheie ale achiziției, mai ales în cadrul etapei de planificare a procedurii, se poate face fie printr-un *Brainstorming* desfășurat online, fie off-line, prin *Tehnica DELPHI*.

❖ Brainstorming

Tehnica *brainstorming* a fost dezvoltată de către Alex Osborn, în 1953, și este o modalitate de a colecta o varietate largă de idei și soluții la problemele identificate, modalități de abordare a riscurilor cu privire la diverse situații, precum și evaluarea și clasificarea acestora de către o echipă formată din persoane ce au cunoștințe privind organizarea, sistemul, procesul sau aplicația supuse evaluării. Întâlnirea nu trebuie să dureze mult, pentru a nu se pierde concentrarea⁴.

Principalul beneficiu al acestei tehnici este faptul că diversitatea grupului este foarte mare, astfel șansele de a descoperi o idee scilicitoare sunt mult mai mari decât dacă aceiași membri ai grupului ar lucra individual. Există însă și dezavantaje, principalele sunt date de inconsistența grupului și presiunea de a găsi cea mai bună idee într-un timp limitat, dar și de constrângerile externe ce se manifestă asupra indivizilor, întrucât fiecare dintre ei are nevoie de o anumită perioadă de timp pentru a se acomoda, dar și faptul că persoanele extrovertite, de obicei, domină discuția, astfel fiind pierdute din vedere ideile bune, deoarece persoanele introvertite ezită să și le expună.

În cazul de față, brainstorming-ul poate fi aplicat printr-un sistem online de tip videoconferință, unde procesul se desfășoară după următorul plan: unitatea militară care urmează să deruleze achiziția solicită sprijinul RSAP cu privire la organizarea unei ședințe având ca scop identificarea riscurilor aferente planificării procedurii de achiziție. Administratorul RSAP analizează solicitarea unității și accesează baza de date cu autorități contractante ce au desfășurat achiziții de produse similare sau autorități contractante de nivel Expert⁵.

Unitatea militară solicitantă poate să aleagă dintre autoritățile contractante puse la dispoziție de administratorul RSAP și să stabilească de comun acord o dată exactă de întrunire a comisiei sau, în cazul în care dorește constituirea

⁴ Alex Faickney Osborn, *Applied Imagination: Principles and procedures of creative problem solving*, Charles Scribner's Sons, 3rd Edition, New York, 1963.

⁵ Autoritățile contractante primesc punctaje în funcție de activitățile desfășurate, numărul, specificul și nivelul de dificultate al procedurilor derulate, contestații, feedback de la ceilalți operatori cărora le-au oferit sprijin și consiliere sau alte date relevante. *Nivel Expert* – cel mai înalt grad în ierarhia autorităților contractante.

de urgență a ședinței, vor participa doar membri disponibili la momentul respectiv. Ședința va fi moderată direct de către responsabilul din compartimentul achiziției, care va expune tema ședinței și motivele care stau la baza constituirii acesteia. Se aduce în discuție contextul achiziției, riscurile identificate la nivelul autorității contractante, constrângeri cu privire la termenul de finalizare al procedurii, buget, piață identificată, aspecte de natură organizatorică sau cu privire la resursele implicate.

Se analizează cerințele caietului de sarcini și ale documentației de atribuire și se fac completări, acolo unde este cazul. Se aduc la cunoștința comisiei dificultățile întâmpinate pe parcursul planificării achiziției, precum și calea de rezolvare identificată. Se insistă pe acele situații supuse unor riscuri a căror materializare poate afecta îndeplinirea obiectivelor.

Oricare dintre participanți poate interveni în discuție, oferind idei sau soluții pe baza experienței sau bunelor practici instituite la nivelul propriului compartiment. Discuția se finalizează în momentul în care reprezentantul unității militare ce derulează achiziția primește răspunsuri la toate întrebările supuse discuției.

Principalele aspecte analizate și soluțiile identificate vor fi consemnate într-un proces-verbal al ședinței, avizat prin semnătură online de către fiecare membru participant și înaintat spre aprobare managerului unității militare solicitante. Ulterior, acesta este încărcat pe RSAP, fiind automat transferat într-o bibliotecă internă de spețe, ce oferă sprijin punctual achizitorilor.

❖ Tehnica Delphi

Deși, de cele mai multe ori, se confundă cu tehnica brainstorming, caracteristica definitorie a tehnicii Delphi este faptul că opiniile asupra unui anumit subiect sunt exprimate individual și anonim, urmând ca, pe măsură ce procesul avansează, participanții să aibă acces la celelalte răspunsuri, având chiar posibilitatea să se răzgândească asupra punctelor de vedere emise anterior.

Metoda a fost folosită pentru prima dată în 1950, fiind, apoi, dezvoltată începând cu anul 1965, de către Olaf Helmer, în cadrul Rand Corporation – corporație fondată de Forțele Aeriene ale Statelor Unite –, cu scopul de a reuni un grup de experți ale căror păreri să fundamenteze deciziile strategice privind industria de apărare americană și vulnerabilitățile în fața puterii militare sovietice, în timpul Războiului Rece⁶.

⁶ Harold A. Linstone, Murray Turoff, *The Delphi Method. Techniques and applications from the foreword by Olaf Helmer*, disponibil la <https://www.yumpu.com/en/document/view/6822489/the-delphi-method-techniques-and-applications>, accesat la 18.09.2019.

Metoda Delphi (care se mai numește și „*ancheta iterativă*”) are la bază principiul conform căruia deciziile provenite dintr-un grup structurat de indivizi posedă mai multă acuratețe decât cele ale grupurilor nestructurate. Pe lângă metoda convențională, au fost dezvoltate și alte forme ale metodei Delphi, cea mai cunoscută fiind „*real-time Delphi*”, unde acțiunea se desfășoară în multiple runde, derulate în timp real, rezultatele fiind comprimate însă într-o singură ședință⁷.

Dintre avantajele metodei se pot aminti: depășirea barierelor psihologice date de exprimarea opiniei într-un grup, colectarea unui număr foarte mare de răspunsuri, astfel probabilitatea de a găsi soluții viabile este foarte mare, dar și faptul că participanții nu trebuie reuniți simultan. Pe de altă parte, limitările metodei sunt atrase de implicarea unui număr mare de specialiști, precum și de timpul și eforturile investite de-a lungul procesului.

Primul pas în derularea metodei Delphi este stabilirea conducătorului procesului, problema decizională pentru care se utilizează ancheta și aspectul major asupra căruia se va solicita opinia specialiștilor. Se constituie echipa de specialiști și se întocmește, cât mai clar și detaliat, primul chestionar care se transmite în vederea completării.

Etapă a doua constă în completarea chestionarului de către participanți, restituirea răspunsurilor și îmbunătățirea chestionarelor pe baza opiniilor exprimate de specialiști. Specific acestei etape este transmiterea și chestionarea specialiștilor, completarea de către aceștia a chestionarelor și reformularea lor succesivă de către organizatori pe baza opiniilor exprimate de componenții panelului. Ciclul expediere chestionar – completare – înapoiere chestionar – prelucrarea opiniilor exprimate și reformularea chestionarului se repetă până când se obține consensul a cel puțin 80% dintre membrii grupului asupra opiniilor inserate în chestionar.

În ceea ce privește aplicarea metodei în cadrul procesului de achiziție desfășurat de către o unitate militară, se va folosi aceeași platformă RSAP și aceleași resurse puse la dispoziție. Diferența este că întrebările vor fi transmise în scris, sub formă de chestionar/șablon, rezumat sau orice altă modalitate aleasă de solicitant, către administratorul RSAP, care le va analiza și le va transmite individual fiecărui membru din grupul de lucru constituit. În funcție de gradul de complexitate sau natura problemei pentru care se solicită ancheta, chestionarul poate fi înaintat spre completare și către autoritățile contractante nivel Expert.

⁷ Diferențele dintre metoda convențională Delphi și Real-time Delphi sunt prezentate pe larg la adresa <https://intelligence.sri.ro/metode-de-analiza-delphi-si-real-time-delphi/>, pagină accesată la 18.09.2019.

Conducătorul procesului este șeful compartimentului achiziției al unității solicitante, care are în permanență acces la răspunsurile celor implicați și poate sista procesul în orice moment, dacă se consideră rezolvată problema. În caz contrar, reformularea și completarea chestionarelor se repetă până se obține consensul majorității membrilor asupra opiniilor inserate în chestionar.

Mai mult, se poate aplica metoda *Real-Time Delphi*, prin videoconferințe, la care participă fie membrii activi pe platformă la momentul respectiv, fie cei solicitați expres de către unitatea militară solicitantă, caz în care ședințele se constituie la o dată ulterioară, în funcție de disponibilitatea fiecărui participant. Răspunsurile la interviuri sunt elaborate de la distanță în timp real, iar șeful compartimentului achiziției poate stimula ancheta prin inserarea de noi întrebări sau noi chestiuni/probleme identificate. Metoda nu numai că sprijină beneficiarul în adoptarea celei mai bune decizii, dar este de folos și participanților, întrucât sunt gestionate informații reprezentative și au loc schimburi de experiență din domenii similare.

În ultima etapă, cea a prelucrării datelor obținute și valorificarea lor în procesul decizional, are loc prelucrarea, analiza și sinteza informațiilor obținute, elaborarea procesului-verbal al ședinței și prezentarea rezultatelor către factorii de decizie, urmată de publicarea acestuia în RSAP.

Integrarea managementului riscului în toate etapele procedurale ajută responsabilii pe linia achizițiilor să își îndeplinească atribuțiile la timp și în cele mai bune condiții. Situațiile vulnerabile sunt gestionate cu ușurință, iar resursele sunt alocate corespunzător, printr-o prioritizare fundamentată și chiar o redistribuire a sarcinilor. Riscurile sunt gestionate eficient de către responsabilii desemnați, iar elementele sensibile ce pot întrerupe fluxul activităților sunt monitorizate și anticipate din timp, astfel încât să se poată lua cele mai bune decizii pentru limitarea efectelor negative.

O abordare procesuală a achizițiilor oferă o imagine de ansamblu asupra sistemului public de achiziții și factorii care concură la îndeplinirea obiectivelor, astfel că autoritatea contractantă își poate lua din timp măsuri de protecție împotriva materializării riscurilor, prin stabilirea unor clauze și condiții contractuale avantajoase, precum și prin optimizarea calendarului procedurii, astfel încât să fie satisfăcute așteptările părților interesate.

DEZVOLTAREA INTERFEȚEI PLATFORMEI COMUNE RSAP

Platforma comună RSAP (*Resurse și Sprijin pentru Achiziții Publice*) are în componență o bază de date ce conține un volum ridicat de informații cu privire la bunurile și materialele achiziționate în ultimii ani și informații din dosarul achiziției, precum și date cu privire la modul de comportare al produselor pe parcursul ciclului de viață. Cealaltă funcțiune a platformei este comunicarea la distanță, în timp real sau printr-un sistem de mesaje, ce permite schimbul de idei sau opinii între solicitant și oricare dintre ceilalți membri în măsură să ofere soluții, fiind un instrument pentru identificarea și analiza riscurilor aferente derulării procedurii de achiziție (figura nr. 2).



Figura nr. 2: Interfața platformei RSAP

Unitatea militară solicitantă poate afla informații despre o anumită categorie de produse, utilizatorii în posesia cărora se află în momentul de față produsele și poate lua legătura direct cu aceștia, în vederea obținerii de informații necesare în vederea elaborării caietului de sarcini sau stabilirea termenilor contractuali.

Totodată, urmărind un anumit produs, poate verifica informații colectate pe întreaga perioadă de viață a acestuia, din momentul în care a fost achiziționat (specificația tehnică, oferta tehnică desemnată câștigătoare, oferte ale celorlalți potențiali furnizori, documentele de calitate și garanție, manuale de utilizare etc.), informații privind intervenții în garanție, costuri de mentenanță preventivă și corectivă, informații cu privire la poziția acestuia în momentul de față (operabil/neoperabil), perspective de îmbunătățire sau înlocuire a acestuia (figura nr. 3). Totodată, aplicația permite accesul la informații referitoare la analiza performanței produsului, cuantificată direct de sistem pe baza informațiilor introduse de utilizator (MTBF, MTTR⁸) sau analiza performanței contractului (termen de livrare, produse neconforme etc.).

⁸ MTBF – media timpului de bună funcționare (sau *mean time between failure*); MTTR – media timpului necesar reparațiilor (sau *mean time to repair*), disponibil la http://www.armyacademy.ro/buletin/2_2004/a11.pdf, accesat la 18.09.2019.

Pe baza informațiilor din RSAP, unitatea militară solicitantă poate extinde portofoliul de riscuri identificate în etapa planificării achiziției și poate constata că există mai mulți factori interesați decât cei identificați inițial, astfel că analiza riscurilor va fi extinsă corespunzător. În momentul în care are nevoie de sprijin, aceasta emite o solicitare către administratorul RSAP, care va analiza solicitarea acestuia, iar în funcție de complexitatea sau natura problemei, fie îi va preciza elementele de care trebuie să țină seamă pentru o căutare extinsă în platformă, fie va accesa propria bază de date (de nivel administrator de sistem) cu autorități contractante ce au desfășurat achiziții de produse similare sau autorități contractante de nivel Expert (figura nr. 3).



Figura nr. 3: Interfața platformei RSAP – Modele de documente

Pe baza informațiilor din RSAP, unitatea militară solicitantă poate extinde portofoliul de riscuri identificate în etapa planificării achiziției și poate constata că există mai mulți factori interesați decât cei identificați inițial, astfel că analiza riscurilor va fi extinsă corespunzător.

În momentul în care are nevoie de sprijin, aceasta emite o solicitare către administratorul RSAP, care va analiza solicitarea acestuia, iar în funcție de complexitatea sau natura problemei, fie îi va preciza elementele de care trebuie să țină seamă pentru o căutare extinsă în platformă, fie va accesa propria bază de date (de nivel administrator de sistem) cu autorități contractante ce au desfășurat achiziții de produse similare sau autorități contractante de nivel Expert (figura nr. 4).

Există autorități contractante *Entry-Level*, *Intermediate* și *Expert*. Gradul *Expert* oferă facilități precum participarea la teambuilding-uri între membri de același rang sau acces direct la videoconferințe, fiind un privilegiu ce poate fi obținut și menținut doar în condițiile participării active și cu informații pertinente în cadrul ședințelor. Unitatea militară solicitantă poate lua legătura în mod direct cu un membru *Expert*, pentru a-i adresa întrebări punctuale, în cazul în care acesta este online și disponibil.



Figura nr. 4: Interfața platformei RSAP – Sprijin în achiziții

O altă funcție foarte importantă a platformei este *managementul performanței*, unde, printr-o evaluare de specialitate a procesului de achiziție, sunt scoase la lumină deficiențele sistemului, ale procesului decizional, precum și rezultatele pozitive obținute de unele unități militare, achiziții performante sau obiective îndeplinite peste așteptări (figura nr. 5).

Analiza performanței procesului de achiziție poate fi derulată prin constituirea unei ședințe la care participă exclusiv membrii RSAP de rang *Expert*, fără prezența părților implicate în contract (achizitor, beneficiar, membri comisii etc.), iar pe baza rezultatelor obținute și validate în sistem (încărcate în prealabil, împreună cu documentele asociate, imediat după finalizarea achiziției), vor analiza rezultatele obținute de către o anumită unitate militară, referitor la procedura derulată.

Membrii *Expert* au o experiență vastă și o imagine de ansamblu deosebită, astfel că nu întâmpină dificultăți în a-și proiecta în minte întregul tablou al procedurii, așteptările părților interesate și modul de influență a factorilor interni și externi, riscurile pe care autoritatea contractantă ar fi trebuit să le identifice la planificarea

achiziției, precum și strategia adoptată de gestionare a acestora, în vederea îndeplinirii obiectivelor de performanță. Astfel, se va elabora un chestionar în format electronic ce conține o serie de întrebări, ce va fi aplicat individual și completat on-line, astfel că rezultatele sunt returnate instantaneu.



Figura nr. 5: Interfața platformei RSAP – Managementul performanței

În urma analizei tuturor documentelor rezultate în cadrul achiziției, experții RSAP răspund individual la întrebările din chestionar, iar ca rezultatele vor fi validate și încărcate public pe platformă, de unde pot fi vizualizate de către unitatea militară analizată. Răspunsurile la întrebările cu privire la performanța sistemului de achiziții în cadrul unității scot la lumină capacitatea acestuia de a realiza achiziții sustenabile, capacitatea de gestionare a situațiilor critice și de alocare a resurselor, precum și abilitatea de a folosi toate metodele și mijloacele de care dispune pentru a evalua riscurile care pot afecta îndeplinirea obiectivelor.

Dacă are anumite nelămuriri sau consideră că rezultatele chestionarului nu reflectă o imagine corectă a evenimentelor și rezultatelor procedurii, unitatea militară analizată poate solicita constituirea unei ședințe împreună cu membrii *Expert* care au evaluat performanța procesului de achiziție, unde aceștia își motivează alegerile și oferă sprijin și consiliere în vederea îmbunătățirii activității, astfel încât, prin derularea noilor proceduri, să fie îndeplinite la cele mai înalte standarde toate obiectivele de performanță stabilite.

CONCLUZII

Îndeplinirea misiunilor de luptă ale unităților și ale marilor unități este condiționată de concentrarea eforturilor structurilor responsabile de aprovizionarea cu echipamente, bunuri și materiale, astfel ca, printr-un management performant al achizițiilor, să fie asigurate exclusiv produse de calitate, livrate la timp și în conformitate cu așteptările beneficiarilor.

Folosirea tehnicilor moderne de identificare și analiză a riscurilor poate fi o soluție la deficiențele cauzate de neîndeplinirea obiectivelor de performanță în achizițiile derulate de unitățile militare, unde riscurile trebuie identificate într-o fază incipientă, pentru a fi diminuate la un nivel acceptabil, astfel încât să fie gestionate cu ușurință.

Un management colaborativ și o preocupare permanentă în direcția oferirii de suport omologilor din compartimentele de achiziții ale Ministerului Apărării Naționale sau la nivelul categoriilor de forțe atrage beneficii multilaterale, îndeosebi prin schimbul de informații cu privire la bunele practici folosite de achizitori și care și-au dovedit rezultatele, dar și în ceea ce privește gestionarea eficientă a riscurilor și obținerea de achiziții performante.

Îmbunătățirea continuă a platformei RSAP și introducerea unor funcții noi permit operaționalizarea și eficientizarea acesteia, astfel încât returnarea informațiilor să se facă în timp real, iar utilizatorul să găsească exact informațiile de care are nevoie.

BIBLIOGRAFIE:

1. ***, *Ghid ANAP în domeniul achizițiilor publice*, disponibil la adresa <http://anap.gov.ro/web/ghiduri>
2. ***, *Legea 98/2016 privind achizițiile publice* (actualizată), împreună cu Normele metodologice de aplicare ale acesteia, aprobate prin H.G. 395/2016.
3. ***, SR ISO 31000:2010, *Managementul riscului. Principii și linii directoare*.
4. ***, SR EN 31010:2011, *Managementul riscului. Tehnici de evaluare a riscurilor*.
5. Susanne Baumann, Iris Erber, Magdalena Gattringer, *Selection of risk identification instruments*, *ACRN Oxford Journal of Finance and Risk Perspectives*, vol. 2, 2016, disponibil la <http://www.acrn-journals.eu/resources/jofrp0502c.pdf>
6. Richard Glendinning, *The Concept of Value for Money*, în *International Journal of Public Sector Management*, vol. 1, nr. 1, Buckingham, Marea Britanie, 1988, disponibil la adresa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb002926/full/html>
7. Olaf Helmer-Hirschberg, *Analysis of the future: the Delphi method, report on RAND Corporation*, Santa Monica, martie 1967, disponibil la adresa <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P3558.pdf>

8. Harold A. Linstone, Murray Turoff, *The Delphi Method. Techniques and applications from the foreword by Olaf Helmer*, disponibil la <https://www.yumpu.com/en/document/view/6822489/the-delphi-method-techniques-and-applications>
9. Gheorghe Minculete, *Managementul achizițiilor. Elemente de marketing*, Editura Universității Naționale de Apărare, București, 2005, disponibil la https://www.academia.edu/9978396/GHEORGHE_MINCULETE_MANAGEMENTUL_ACHIZIȚIILOR
10. Adrian Nour, *Perfecționarea activităților de conducere și execuție a mentenanței din logistica Forțelor Terestre în condițiile actualelor provocări militare globale*, teză de doctorat, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2018, rezumat disponibil la https://www.unap.ro/DOCTORAT/Rezumat_teza_mai%202018/REZUMATUL%20TEZEI_NOUR%20_RO.pdf
11. Alex F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and procedures of creative problem solving*, Charles Scribner's Sons, 3rd Edition, New York, 1963, disponibil la <https://trove.nla.gov.au/work/10592645?selectedversion=NBD645011>

WEBOGRAFIE:

1. <https://intelligence.sri.ro/metode-de-analiza-delphi-si-real-time-delphi/>
2. http://www.armyacademy.ro/buletin/2_2004/a11.pdf.