

# **MANAGEMENTUL EXTERNALIZĂRII UNOR ACTIVITĂȚI ȘI SERVICII ÎN DOMENIUL APĂRĂRII**

**Dr. Petre DUȚU**

Cercetător științific în Centrul de Studii Strategice de Apărare și Securitate  
din Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

**Ing. Viorica DUȚU**

Manager al S.C. Florinstal Craiova

## **Abstract**

The externalization of several Defence's activities and services can't be improvised. It must be conceived, organized and it runs according to an adequate strategy and legislation in services' execution field. The process of externalization must be a very rigorous one and need suppleness, evolution, transparency, proximity and feed-back.

The utility of externalization corresponds to the necessity to concentrate on profession's essence and searching for saving sources. These can be obtained thru rationalization of organizations and structures, especially reinforcing the mutual collaboration between Defence Ministry and other ministries and collectivities which can meet its needs for optimal function.

## **1. Considerații preliminare**

Managementul nu este un concept nou. În decursul istoriei și îndeosebi în secolele al XIX-lea și al XX-lea, numeroase studii au fost realizate permițând să se constituie primele teorii manageriale. Unele școli s-au distins prin lucrări de referință în domeniu (școala clasică, școala relațiilor umane, școala de sociologie organizațională).

Managementul este prezent în toate domeniile de activitate umană. Altfel spus, se va întâlni și în externalizarea unor servicii de către Ministerul Apărării. Orice entitate publică sau privată are nevoie, pentru a funcționa, de un „sens” care va sta la baza existenței sale, a rolului și a locului său în societate. Într-o lume, în evoluție permanentă, acest sens este fundamental. Din el și pentru el decurge ansamblul mijloacelor necesare realizării acțiunii. Stabilirea unui sens trece prin definirea obiectivelor și a unei strategii asociate în scopul evitării unui mod de funcționare empiric. Această reflexie prealabilă are legătură cu finalitățile așteptate, obiectivele de atins și evaluarea gradului de împlinire a scopurilor propuse. În același timp, ea implică o viziune pe termen mediu și lung, ce face posibilă anticiparea schimbării și a rezultatelor acesteia. De asemenea, ea conduce la căutarea și punerea în practică a unei organizări adecvate cu finalitățile urmărite. Organizarea performantă este de acum înainte capabilă: să creeze o legătură între factorii de decizie și ansamblul personalului; să integreze, modurilor de funcționare clasice verticale, o funcționare transversală; să pună în operă unități de muncă și purtătoare ale interesului general prin valorizarea capitalului uman.

Armata, ca instituție importantă a statului, va avea și ea un sens ce își va pune amprenta asupra organizării și derulării vieții și activității sale. Deci, și asupra externalizării unor servicii pe care anterior armata le executa cu forțe proprii, având la dispoziție personal suficient.

Externalizarea se traduce printr-o delegare contractuală a unei activități la un partener extern. Totuși, pentru a fi eficace și acceptată orice operație de externalizare necesită rigoare și trebuie să fie însoțită de acțiuni de comunicare. De asemenea, externalizarea răspunde evoluțiilor intervenite în sectorul apărării și al statului, în general, în ultimii ani. Înscriindu-se în cadrul unei relații client-prestator (de activități și/sau servicii), ea dezvoltă logica performanței și cultura rezultatului, oferind un nou context de muncă din care armatele de profesie au știut să-și tragă partea.

## **2. Importanța managementului externalizării**

Astăzi, Armata României se află în derularea unui complex și multidimensional proces de transformare, pe toate planurile [1]. Pe de altă parte, statutul țării noastre de stat membru al NATO accentuează acest proces

și determină adoptarea unor măsuri adecvate scopului Alianței nord-atlantice. Totodată, integrarea europeană a României și fenomenul globalizării actualizează concurența în toate sectoarele de activitate umană, inclusiv în cel al Apărării. De aceea, se observă tendința atingerii rezultatului scontat în orice activitate, în condițiile unei eficiențe economice ridicate. O consecință a acestei situații o reprezintă externalizarea unor activități și servicii din toate domeniile activității, inclusiv din cel al Apărării.

Externalizarea nu se improvizează. Ea se concepe, organizează și se desfășoară potrivit unei strategii și legislații adecvate în sfera prestării serviciilor. În același timp, externalizarea pretinde ca fiecare parte implicată, adică prestatorul de servicii și clientul, să-și joace corect și continuu rolul asumat prin contract. Organizarea externalizării trebuie să fie foarte riguroasă și necesită suplețe, evoluție, transparență, proximitate și feed-back.

Odată cu renunțarea la conscripție și profesionalizarea armatei, externalizarea, ca mod de gestionare și de funcționare a Ministerului Apărării devine din ce în ce mai importantă. În acest context, nu trebuie uitat faptul că personalul militar și civil din armată este destul de costisitor. Prin urmare, în contextul bunei utilizări a resurselor, se impune ca acest personal să fie folosit la executarea sarcinilor specifice a posturilor și funcțiilor pe care este încadrat și nu pentru cele care nu țin de profesia lor.

### **3. Elementele definitorii ale externalizării**

Externalizarea se cere percepută ca un proces complex, continuu și perfectibil. În acest sens, ea prezintă următoarele elemente caracteristice: a) definirea nevoilor apărării utilizând instrumentele existente; b) descrierea corectă a obligațiilor actorilor implicați. De regulă, cumpărătorii caută să obțină garanția efectuării activității contractate, la parametri calitativi și prețul de cost avantajos, iar vânzătorii vor să se asigure că vor primi banii pentru serviciile prestate. De aici, apare fie o supraevaluare a costurilor, fie oferte ieftine dar fără viitor [2]; c) flexibilitatea actorilor implicați într-un contact sau altul de prestări de servicii. Altfel spus, contractul trebuie să permită evoluția ascendentă a relațiilor dintre cei doi parteneri pentru a avea un viitor cert [3]; d) profesionalizarea persoanelor care se ocupă de externalizarea unor activități și servicii din Ministerul Apărării; e) evoluția delegărilor de semnătură pentru „cumpărarea de servicii”.

### **4. Cerințe ale externalizării unor servicii din Armată**

Mai întâi, externalizarea nu se rezumă la înlocuirea conscripțiilor care au dispărut odată cu profesionalizarea armatei. Apoi, ea trebuie să devină un

mod de gestionare și de funcționare a Ministerului Apărării. În condițiile integrării euro - atlantice și europene a României, bugetul pentru apărare se impune a fi gestionat cu foarte multă atenție, atât datorită valorii sale concrete, cât și a participării unor structuri militare la executarea unor misiuni în afara teritoriului național [4]. De aceea, externalizarea unor servicii din domeniul apărării trebuie să fie rezultatul unei analize minuțioase, pertinente și responsabile efectuate de factorii de decizie militari și civili. Numai după aceea se va întocmi o listă cu ce activități și servicii din armată se pot externaliza. De menționat că folosirea exclusivă a criteriului economic nu este suficientă ca argument într-un astfel de demers. Este de așteptat ca rezultatul externalizării să fie de o calitate ridicată și la un cost mai mic decât cele pe care armata le-ar obține efectuând singură respectiva activitate sau serviciu.

De asemenea, externalizarea se înscrie într-o perspectivă strategică, adică ea se încredințează unui actor specializat pentru o perioadă de câțiva ani, specificându-se obligativitatea menținerii calității și a costului serviciilor contractate. În acest mod, se asigură continuitatea raporturilor contractuale și există garanția obținerii la termen a serviciului cumpărat.

Totodată, externalizarea implică un parteneriat. Relația dintre actorii externalizării trebuie să se definească prin inovație, flexibilitate și feed-back, întrucât numai astfel se oferă o perspectivă de perenitate a parteneriatului și de evoluție a profesiilor și competențelor colaboratorilor. În acest context, cunoștințele împărtășite de organizații și de profesii, în respectul culturii fiecăruia, permite să se organizeze mai bine schimburile pentru a îmbogăți prestația și a beneficia de competențele fiecărui partener.

În același timp, externalizarea necesită un angajament contractual clar și echilibrat. Aceasta pentru că ea se bazează pe un contract ce angajează partenerii pe termen lung luând în calcul obligațiile de răspuns adecvat și adaptabilitatea fiecăruia. Contractul de serviciu multianual clarifică împărțirea rolurilor și a responsabilităților, prevede evoluția posibilă a prestațiilor, mai ales în cadrul specific al operațiilor externe, modalitățile de fixare a prețurilor și de apreciere a rezultatelor, confidențialitatea informației, clauzele de penalități și de conflicte de interese, condițiile de transferabilitate.

O altă caracteristică a externalizării o constituie faptul că aceasta pune omul în centrul demersului. De aici, rolul sporit al comunicării, dialogului, formării unei culturi specifice, permanentizării relațiilor între parteneri și evoluției profesionale, prin dezvoltarea continuă a competențelor actorilor implicați.

Succesul externalizării este legat intrinsec de o organizare suplă, care pune într-o relație de feed-back pe client și pe prestatorul de servicii. Practic, externalizarea a cunoscut un avânt considerabil odată cu extinderea profesionalizării armatelor naționale [5].

## Concluzii și propuneri

Externalizarea va cunoaște o dinamică alertă în ceea ce privește domeniul apărării naționale, prin apelul atât la întreprinderi publice, cât și din sectorul privat, capabile să ofere serviciile cerute de armată pentru îndeplinirea unor funcții și nu a unor sarcini. De aici, necesitatea elaborării de către structurile competente din armată a unei carte a externalizării și a unui ghid de derulare a celei dintâi.

Totodată, datorită interacțiunii dintre externalizare și structurile din armată ce realizează această activitate trebuie să existe un schimb continuu de informații și un dialog sincer între actorii implicați, pe temeiul unor reglementări juridice riguroase. În acest mod, se va asigura perenitatea și evoluția contractelor încheiate între structuri din armată și societăți din sectoarele public și privat, precum și eliminarea suspiciunilor de corupție.

Viitorul externalizării, ca proces și mod de funcționare a Ministerului Apărării, se va baza pe formarea și dezvoltarea unei culturi specifice acesteia. Militarii sunt obișnuiți cu o cultură de comandament. Astfel, atunci când un responsabil detectează o nevoie dă ordinul care permite satisfacerea sa. Odată cu externalizarea se intră în contact cu cultura contractului, care nu permite totul imediat și fără dialogul necesar. De fapt, cultura externalizării este indispensabilă pentru asigurarea managementului uman al schimbărilor produse în organizarea și funcționarea Armatei.

Externalizarea este o tendință ireversibilă în actualul context creat de fenomenul globalizării și de procesul integrării regionale. Ea va face în continuare parte din componentele procesului de transformare a Armatei României deoarece oferă posibilitatea îndeplinirii misiunilor constituționale ale acestei instituții în limita fondurilor alocate de societate pentru apărare.

Recursul la externalizare corespunde necesității de centrare pe esența profesiei și căutarea surselor de economii. Acestea pot fi obținute raționalizând organizațiile și structurile, îndeosebi întărind colaborarea reciproc avantajoasă a Ministerului Apărării cu alte ministere și colectivități care îi pot satisface unele nevoi de funcționare optimă.

## Note bibliografice

[1] Interviu acordat de către Șeful Statului Major General al Armatei României general dr. Eugen BĂDĂLAN revistei „Gândirea Militară Românească”, nr. 3/2006, pp. 11-22

[2] *Perspectives d'externalisation en France*, în [http://institut-esprit-service.fr/actes\\_defense.pdf](http://institut-esprit-service.fr/actes_defense.pdf), p. 18

[3] 35 de ani, vârsta medie în Forțele Aeriene, în <http://www.presamil.ro/OM/2005/21/06.htm>

[4] Legea nr. 42/2004, privind participarea forțelor armate la misiuni în afara teritoriului statului român

[5] Philippe Leymarie, *Défenses européennes en voie d'externalisation*, în <http://www.monde-diplomatique.fr>