



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

**Propunere proiect pentru MApN**

**CALITATEA PROGRAMELOR DE ÎNVĂȚARE A LIMBILOR STRĂINE  
- SUPTOR PENTRU CREȘTEREA NIVELULUI DE ÎNDEPLINIRE A  
OBIECTIVELOR ASUMATE DE MINISTERUL APĂRĂRII  
NAȚIONALE ÎN CADRUL STRUCTURILOR EUROATLANTICE**

Document elaborat în cadrul modulului de formare „Management de proiect”, a proiectului

**„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”.**

Cod SMIS nr. 22857

***București, 2012***



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



**ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ**



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

## CUPRINS

<i>Capitol</i>	<i>Denumire capitol</i> <sup>(*)</sup>	<i>Pag.</i>
1	<b>Introducere în domeniul fondurilor structurale</b>	<b>3</b>
	<b>Date privind solicitantul</b>	
2	<b>Date privind proiectul</b>	<b>5</b>
2.1	<b>Titlul</b>	<b>5</b>
2.2	<b>Axa prioritară și domeniul de intervenție</b>	<b>5</b>
2.3	<b>Justificare</b>	<b>5</b>
2.4	<b>Obiective</b>	<b>8</b>
2.5	<b>Descriere activități</b>	<b>8</b>
2.6	<b>Grup țintă</b>	<b>12</b>
2.7	<b>Durată</b>	<b>13</b>
2.8	<b>Rezultate așteptate</b>	<b>13</b>
3.	<b>Analiza riscurilor</b>	<b>14</b>
4.	<b>Sustenabilitate</b>	<b>15</b>
5.	<b>Metodologie</b>	<b>15</b>
6.	<b>Evaluare</b>	<b>17</b>
7.	<b>Diseminare</b>	<b>18</b>
8.	<b>Dezvoltarea durabilă</b>	<b>19</b>
9.	<b>Egalitatea de șanse</b>	<b>19</b>
10.	<b>Echipa de proiect</b>	<b>20</b>
Anexă	<b><i>Graficul GANTT al activităților din cadrul proiectului</i></b>	<b>21</b>
Anexă	<b><i>Detalierea costurilor proiectului pe activități</i></b>	<b>23</b>
Anexă	<b><i>Bugetul proiectului</i></b>	<b>28</b>
	<b>Bibliografie</b>	<b>29</b>



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

**(\*) Notă:** Propunerea de proiect are la bază propuneri ale participanților MAPN la cursul de formare „Management de proiect”

## 1. INTRODUCERE în domeniul fondurilor structurale

Fondurile structurale ale UE sunt gestionate de către Comisia Europeană și au ca destinație finanțarea măsurilor de ajutor structural la nivel comunitar, în scopul promovării regiunilor cu întârzieri în dezvoltare, reconversia zonelor afectate de declin industrial, combaterea șomajului de lungă durată, inserția profesională a tinerilor sau promovarea dezvoltării rurale.

**Fondul Social European (FSE)** este principalul instrument prin care Uniunea Europeană finanțează obiectivele strategice ale politicii de ocupare. Timp de 50 de ani, FSE a investit în programe destinate dezvoltării abilităților și ocupabilității în Statele Membre UE.

FSE urmărește promovarea ocupării forței de muncă în Statele membre ale Uniunii Europene. În perioada de programare 2007-2013, intervențiile Fondului Social European (FSE) au ca obiectiv sprijinirea Statelor Membre pentru a anticipa și a gestiona în mod eficient schimbările economice și sociale.

FSE finanțează următoarele priorități:

- Creșterea adaptabilității lucrătorilor și întreprinderilor;
- Creșterea accesului și participării pe piața muncii;
- Promovarea incluziunii sociale, prin combaterea discriminării și facilitarea accesului persoanelor aparținând grupurilor vulnerabile pe piața muncii;
- Promovarea parteneriatului pentru reformă în domeniul ocupării forței de muncă și al incluziunii sociale.

Totodată, în regiunile mai puțin prospere, eligibile în cadrul obiectivului „Convergență”, FSE sprijină:

- Investițiile în capitalul uman, în special prin modernizarea sistemului de educație și formare profesională;
- Dezvoltarea capacității administrative și a eficienței administrației publice, la nivel național, regional și local.

Ca măsuri eligibile în cadrul FSE, amintim:

- asistență pentru persoane: instruire educațională și vocațională, ajutor pentru angajare, educație superioară în știință și cercetare, informare asupra unor noi surse de locuri de muncă;
- asistență pentru structuri și sisteme: îmbunătățirea sistemelor de educație și instruire, modernizarea serviciilor de angajare a forței de muncă, dezvoltarea de sisteme care să anticipeze nevoile de calificare;
- măsuri însoțitoare: conștientizare, servicii, etc.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Pentru perioada de programare 2007-2013, România a elaborat 7 *Programe Operaționale*: Creșterea competitivității economice, Mediu, Transport, Dezvoltare regională, Dezvoltarea resurselor umane, Dezvoltarea capacității administrative și Asistență tehnică.

Dintre aceste șapte programe operaționale ne vom opri la Programul Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative (PO DCA), care am considerat că răspunde nevoilor identificate în cadrul proiectului.

## PODCA

### Obiectiv general

Obiectivul general al PO DCA este acela de *a contribui la crearea unei administrații publice mai eficiente și mai eficace în beneficiul socio-economic al societății românești.*

Există două obiective specifice:

- **Obiectiv specific 1:** Obținerea unor îmbunătățiri structurale și de proces ale managementului ciclului de politici publice.
- **Obiectiv specific 2:** Îmbunătățirea calității și eficienței furnizării serviciilor publice, cu accentul pus pe procesul de descentralizare.

## Managementul de proiect

Managementul de proiect este unul din elementele esențiale în implementarea unui proiect. Acesta asigură coordonarea și monitorizarea derulării activităților în conformitate cu rezultatele așteptate și indicatorii programului, asigură monitorizarea și evaluarea internă a proiectului în conformitate cu graficul de implementare, managementul financiar și al resurselor umane, coordonează raportările tehnice și financiare.

Managementul de proiect, ca proces este foarte important încă de la primul pas, în vederea accesării unei surse de finanțare sub aspectul corelării între obiectivele programului de finanțare și nevoile instituționale identificate. Se cunoaște faptul că managementul de proiect este un proces dinamic, care include mai multe etape, precum inițiere, planificare, execuție și finalizare. În toate aceste etape este foarte important realizarea unui management eficient în ceea ce privește alocarea de resurse și atingerea obiectivelor propuse.

În gestionarea fondurilor externe nerambursabile importanța managementului de proiect este majoră, deoarece în funcție de resurse, de metodologia, de instrumentele de implementare utilizate se poate ajunge la finalizarea cu succes unui proiect și la identificarea bunelor practici în domeniu.

Managementul de proiect trebuie să fie continuu și realizat în mod eficient pe tot ciclul de viață al unui proiect. Fără un management de proiect adecvat, eficient și adaptat tipologiei proiectului nu se poate ajunge la atingerea indicatorilor stabiliți și rezolvarea problemei identificate în etapa de inițiere a proiectului.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

## 1 Date privind solicitantul

<b>Numele instituției:</b>	Ministerul Apărării Naționale (MapN)
<b>Adresa:</b>	București, Str. Izvor nr. 110
<b>Persoana de contact și funcția:</b>	
<b>E-mail persoana de contact:</b>	
<b>Telefon și fax:</b>	

## 2 Date privind proiectul

### 2.1 Titlu:

**Calitatea programelor de învățare a limbilor străine - suport pentru creșterea nivelului de îndeplinire a obiectivelor asumate de ministerul apărării naționale în cadrul structurilor euroatlantice**

### 2.2 Axa prioritară/Domeniul de intervenție:

Axa prioritară 1 – Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice  
DI 1.3. Îmbunătățirea eficacității organizaționale

### 2.3 Justificarea proiectului



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

### 2.3.1 Analiza problemei pe care proiectul dorește să o rezolve, explicați de ce problema este la nivel național, regional sau sectorial și justificați că instituția dvs. este abilitată să o rezolve:

Ministerul Apărării Naționale este instituția din cadrul administrației publice centrale cu responsabilități în asigurarea managementului apărării naționale. Una dintre competențele oferite de legislație este aceea de organizare a învățământului militar, în cadrul căruia se regăsește și componenta de învățare a limbilor străine. Misiunea principală a învățământului de limbi străine este aceea de a asigura competența lingvistică necesară și suficientă pentru personalul prevăzut să participe la misiuni în teatrele de operații internaționale împreună cu NATO și UE, precum și pentru creșterea performanței profesionale a personalului încadrat în structuri militare.

Analiza Sistemului de învățare a limbilor străine (SILS) în Ministerul Apărării Naționale a scos în evidență **ineficiența programelor actuale de învățare a limbilor străine** (PILS), în raport cu nevoile de competență lingvistică, actuale și de perspectivă, ale personalului M.Ap.N.

SILS este condus de o structură specializată și responsabilă de elaborarea politicilor de învățare a limbilor străine care se aplică, la nivel de execuție, în 18 centre de învățare a limbilor străine dispuse în 10 localități, din diferite regiuni geografice ale țării.

Ineficiența programelor de instruire în domeniul limbilor străine rezidă în: durata mare a cursurilor; costuri foarte ridicate; metode și mijloace didactice neadecvate educației continue a adulților; distanța prea mare între locația centrelor de limbi străine și garnizoanele de dislocare a unităților militare în care este încadrat personalul cu nevoi de competență lingvistică; specificitatea derulării misiunilor în teatrele de operații din perspectiva disponibilității personalului implicat de a participa la cursuri de limbi străine, de lungă durată, în vederea dezvoltării/menținerii competenței; insuficiența calitativă și cantitativă a personalului care asigură managementul programelor de instruire.

**Modernizarea și creșterea eficienței sistemului de învățare a limbilor străine are un grad de urgență maximă.** Argumentele care susțin modificarea acestuia au în vedere atât studiile realizate de Ministerul Apărării Naționale, cât și obiectivele pe care M.Ap.N. și le-a asumat după aderarea României la structurile Euro –Atlantice.

Deficiențele semnalate prin studiile M.Ap.N. se referă în principal la:

- obiectivele programelor de instruire care nu sunt formulate conform descriptorilor STANAG 6001;
  - nivelul de competență al beneficiarilor. Sistemul pregătește aproximativ 1000 de cursanți, la diferite cursuri de limbi străine, cu durate variabile. Dintre aceștia, doar 25% ating nivelul de competență lingvistică stabilit în fișa postului. Nivelul scăzut de competență dobândit de către 75% dintre absolvenți determină o utilizare nejudicioasă a resurselor financiare, pierderile înregistrate ridicându-se la aproximativ 500.000 Euro/an;
- gradul de satisfacție scăzut înregistrat în rândul a aproximativ 80% dintre cursanți, în legătură cu durata cursurilor, locația, materialele folosite, sistemul de evaluare a progresului realizat.

Necesitatea implementării proiectului și caracterul său urgent rezultă totodată din strategiile



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

MApN care se referă la reforma și procesul de modernizare a armatei în concordanță cu obiectivele pe care MApN și le-a trasat pentru politica de apărare a României. Proiectată astfel încât să promoveze interesele și obiectivele politico-militare și strategice naționale, politica de apărare a României îndeplinește două obiective interconexe:

- asigurarea coeziunii și coordonării strategiilor sectoriale în domeniul apărării (restructurarea și modernizarea forțelor, integrarea efectivă în NATO, **gestionarea eficientă a politicilor de personal și a resurselor** ;
- dezvoltarea diplomației apărării prin promovarea cooperării militare și în domeniul securității, astfel încât aceasta să determine un impact vizibil asupra consolidării instituțiilor statale, **consolidării dialogului strategic și schimbului de informații în domeniul militar, promovării stabilității, încrederii și securității prin cooperare.**

În acest context, pregătirea în domeniul limbilor străine a angajaților MApN, constituie alături de elaborarea unor strategii coerente și asigurarea competențelor specific domeniului de activitate, probleme cărora trebuie să li se ofere soluții pertinente.

**2.3.2** Încadrarea proiectului în documentele strategice ale solicitantului/ale domeniului căruia i se adresează, precum și legătura cu alte proiecte/programe și strategii:

*Prezenta propunere de proiect este conformă cu prevederile etapei de Reformă a Administrației Publice stipulată în documentul „Întărirea capacității instituționale și a eficienței administrației publice și a serviciilor publice în următoarea perioadă de programare (2007-2013)” care se referă la ” implementarea metodologiilor și procedurilor care au fost pregătite prin actualul proces al RAP și investiții semnificative în instruirea personalului cu atribuții în noile metode administrative”.*

Totodată, propunerea de proiect se subsumează procesului de implementare a celei de-a patra priorități naționale de dezvoltare din Planul Național de Dezvoltare 2007-2013 – **dezvoltarea resurselor umane**, promovarea ocupării și incluziunii sociale și dezvoltarea capacității administrative, în așa fel încât să obțină un impact pozitiv solid asupra administrației publice, pentru a stimula dezvoltarea economică.

Propunerea de proiect răspunde într-o manieră adecvată strategiilor și obiectivelor Uniunii Europene referitoare la formare, inclusiv formarea pe întreg parcursul vieții care să asigure competențele necesare pentru o economie dinamică, competitivă la nivel European. Astfel, Consiliul European extraordinar din 23-24 martie 2000 a adoptat un set de obiective, domenii prioritare de acțiune, ținte și măsuri, pentru orientarea politicilor europene de creștere economică și ocupare a forței de muncă prin care să se realizeze obiectivul strategic al Uniunii Europene de a deveni **cea mai competitivă și dinamică economie bazată pe cunoaștere**, cunoscute sub denumirea **Strategia Lisabona**. Consiliul a recunoscut că **educația, formarea profesională și încadrarea într-un loc de muncă sunt parte integrantă a politicilor economice**



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

### și sociale necesare transformării economiei Europiei.

Concluziile Consiliului European de la Lisabona în domeniul educației și formării profesionale au subliniat necesitatea ca **sistemele educaționale și de formare profesională europene să se adapteze atât la cerințele societății cunoașterii cât și la nevoile determinate de dorința de a îmbunătăți gradul și calitatea ocupării forței de muncă**. Ele trebuie să ofere posibilități de educație și instruire pentru toate grupurile țintă aflate în diferite momente ale vieții: tineri, adulți, șomeri și persoane ale **căror ocupații sunt afectate de competențele scăzute pe care le dețin**.

**Coroborate cu concluziile studiilor efectuate de MApN cu privire la eficiența programelor de instruire lingvistică din cadrul instituției, aceste prevederi justifică pe deplin necesitatea și importanța implementării proiectului: "Calitatea programelor de învățare a limbilor străine - suport pentru creșterea nivelului de îndeplinire a obiectivelor asumate de ministerul apărării naționale în cadrul structurilor euroatlantice"**.

Activitățile propuse prin proiect pot valorifica o serie de oportunități cum ar fi: **cerințele NATO privind competențele lingvistice ale personalului participant la misiuni NATO**; importanța cunoașterii limbilor străine pentru dezvoltarea individuală și creșterea capacității instituționale în societatea cunoașterii; evoluția tehnologică în domeniul instruirii asistate de calculator; existența programelor operaționale sectoriale cu finanțare axată pe formarea profesională a adulților.

Soluțiile oferite prin proiect pentru creșterea eficienței PILS se sprijină pe o serie de puncte forte ale actualului SILS precum: existența infrastructurii specifice din cadrul celor 18 centre de limbi străine; resursă umană calificată, inclusiv cu experiență ca formator și cu pregătire în mediu nativ aferent limbii străine pentru care dețin specializarea; asistență/consultanță asigurată de experți străini în managementul, elaborarea și evaluarea PILS; existența infrastructurii și expertizei tehnice pentru dezvoltarea cursurilor în format on-line.

Prin obiectivele propuse și activitățile aferente, proiectul contribuie la îmbunătățirea calității programelor de învățare a limbilor străine în Armata României și la creșterea atractivității și motivației personalului militar de a participa la astfel de programe de instruire.

Din perspectiva relevanței față de modernizarea administrației publice prin introducerea unui sistem de formare corespunzător cerințelor impuse de societatea cunoașterii, prezentul proiect va avea **beneficii calitative**, reflectate în: *creșterea calității performanțelor de comunicare într-o limbă străină a personalului angajat a MApN, capacitatea de a înțelege, analiza strategii și documente cadru ale NATO și ale Uniunii Europene, de a participa cu un personal bine instruit nu numai în domeniul militar, ci și cu bune competențe lingvistice necesare în operațiuni militare externe*. Din perspectivă **cantitativă**, **beneficiile** se vor reflecta în numărul de personal – angajați cu atribuții de management și de execuție, 1670 cadre militare și angajați civili care vor participa la programele proiectate în cadrul noii curricule educaționale, potențiali participanți la misiuni în teatrele de operații. Un beneficiu important atât calitativ, cât și cantitativ îl reprezintă ceea ce presupune.

**Valoarea adăugată** a prezentului proiect va rezulta din creșterea eficienței și reducerea



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

costurilor furnizării de formare cu 25% , prin comasarea a 3 centre de limbi străine și redisolocarea a 2 centre de limbi străine, cu costuri mai mici. Ea va rezulta și din faptul că noile programe de instruire vor putea fi valorificate și de alte instituții ale administrației publice centrale și locale prin furnizorii și programele de formare care vor putea fi implicați/oferte în alte proiecte de realizate de instituții publice.

Ca **soluție alternativă** la actualele programe de instruire oferite în format clasic, propunerea oferă posibilitatea **creării unui sistem on –line de furnizare a formării** și respectiv a produselor educaționale realizate prin proiect.

## 2.4 Obiectivele proiectului:

**Obiectivul general al proiectului** este acela de a contribui la crearea unei administrații publice mai eficiente și mai eficace în beneficiul socio-economic al societății românești.

### Scopul proiectului

Remodelarea și eficientizarea sistemului de învățare a limbilor străine în Armata României în vederea îndeplinirii obiectivelor asumate în domeniul competențelor lingvistice, conform standardelor NATO în domeniu.

### Obiective specifice

- Elaborarea unei noi curricule educaționale pentru cele 8 programe de învățare a limbilor străine, conform descriptorilor STANAG 6001;
- Perfecționarea pregătirii personalului implicat în aplicarea noii curricule compus din 34 cadre didactice și 16 manageri de programe;
- Creșterea numărului și a nivelului de competență lingvistică a potențialilor participanți la misiuni în teatrele de operații, prin includerea în programele de studiere a limbilor străine a 1670 de cadre militare;
- Reducerea costurilor cursurilor cu 25% prin comasarea a 3 centre de limbi străine și redisolocarea a 2 centre de limbi străine.

## 2.5 Descrierea activităților propuse:

Acțiunile incluse în proiect vizează: re-proiectarea curriculum-ului educațional de limbi străine, introducerea cursurilor în format on-line, instruirea personalului didactic în direcția utilizării noilor metode și tehnici didactice, elaborarea de manuale și ghiduri metodologice, perfecționarea pregătirii profesionale a managerilor de programe de limbi străine, precum și comasarea/redisolocarea a 5 centre de limbi străine.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

#### **a. Constituirea echipei și pregătirea proiectului**

Această activitate presupune configurarea **unei echipe de coordonare**, cu: stabilirea structurii acesteia și a numărului optim de reprezentanți ale căror competențe să asigure îndeplinirea optimă a obiectivelor proiectului; **stabilirea cadrului și a procedurilor de lucru în proiect**, în funcție de termenele și condițiile stipulate în contractul cu finanțatorul (sarcini și responsabilități, proceduri de monitorizare, proceduri preliminare de evaluare, comunicare între membrii echipei de coordonare, proceduri de raportare etc); **stabilirea calendarului de lucru** ținând cont de conținutul proiectului (**criterii de selecție a membrilor grupului**, a membrilor task- force din structurile implicate, proceduri de evaluare etc); stabilirea setului **de principii și criterii de evaluare ale activităților**.

Pregătirea proiectului se va face în primele șase săptămâni, responsabilitatea primară având-o în această activitate aplicantul principal al proiectului.

#### **b. Lansarea și promovarea proiectului prin conferința organizată în Aula Universității Naționale de Apărare "Carol I"**

Lansarea proiectului se va realiza în **cadrul unei conferințe de presă** în cadrul căreia vor fi prezentate obiectivele și rezultatele estimate ale proiectului. La conferință vor fi invitați reprezentanți ai conducerii MAPN, ai autorității de management, ai ANFP, ai personalului de management a centrelor de formare lingvistică din cadrul MAPN. Va fi invitat ministrul apărării naționale însoțit de secretarii de stat și șeful Statului Major General.

Informații despre proiect vor fi postate pe site-ul instituției, iar comunicatul de presă va fi publicat în presa militară și în cel puțin un cotidian de mare tiraj.

#### **c. Conceperea noii curricule**

În vederea conceperii curriculei se va constitui grupul de lucru care să o elaboreze. Selecția membrilor grupului de lucru se va face pe bază de concurs, pe baza principiilor transparenței și a egalității de șanse. Înscrierea se va face pe baza unei cereri tip, însoțită de dosarul candidatului, care va cuprinde documentele doveditoare ale calificării în domeniul specific, a experienței, recomandări, lista lucrărilor de autor sau co-autor. Dosarele vor fi evaluate pe baza unei grile care va totaliza 100 de puncte. Punctajul minim necesar pentru admiterea în grupul de lucru va fi de 70 de puncte. Pentru fiecare program de formare lingvistică vor fi selecționați 2 autori.

#### **d. Pilotarea, ajustarea și aprobarea noii curricule**

Pilotarea se va face pe un lot de cursanți în cadrul unuia din centrele de formare lingvistică. Participanții incluși în lotul pilot vor completa, la finalul pilotării un chestionar de evaluare care să ofere informații relevante referitoare la coerența programului, conținuturile, gradul de dificultate, raportul dintre timpul alocat formării și nivelul competențelor lingvistice obținute, eficiența în raport cu nevoile specifice de formare. Rezultatele chestionarului vor fi valorificate pentru ajustarea și aprobarea noii curricule.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

#### **e. Sesiune de formare pentru managerii de program**

16 manageri de program vor participa la o sesiune de formare cu durata de 3 zile. Obiectivul principal al sesiunii va consta în testarea și ajustarea noii curricule.

Sesiunea va cuprinde module în care pe baza metodei simulării managerii programelor de formare să identifice eficiența noii curricule în raport cu nevoile specifice de formare. În cadrul sesiunii se va elabora un material cu puncte tari și slabe ale noilor programe de formare. Acest document împreună cu concluziile chestionarului aplicat beneficiarilor programului de pilotare va sta la baza ajustării și aprobării noii curricule.

#### **f. Perfecționarea pregătirii profesionale a cadrelor didactice implicate în programe de predare a limbilor străine**

34 de cadre didactice care predau limbi străine în cadrul centrelor de profil ale MapN vor beneficia de instruire în ceea ce privește aplicarea noii curricule. Instruirea se va realiza în cadrul unui curs de perfecționare a cadrelor didactice, cu durata de 5 zile. Cursul va fi realizat cu sprijinul autorilor noii curricule și pe baza manualelor și a ghidurilor de formare produse prin proiect.

Un modul special va fi alocat utilizării în procesul de formare a sistemului de învățare online.

#### **g. Implementarea noii curricule**

Activitatea se va realiza prin lansarea a 8 programe de învățare a limbilor străine desfășurate în format clasic și a 4 programe de învățare a limbii engleze în format online, precum și difuzarea următoarelor produse educaționale: manuale pentru cursurile de limba engleză, ghid metodologic pentru predarea limbii engleze, manualul cursantului și cel al formatorului pentru cursurile online.

#### **h. Restructurarea centrelor de formare ale MapN**

Restructurarea se va face prin comasarea a 3 centre de limbi străine și redislocarea a altor două. Activitatea vizează creșterea numărului de potențiali beneficiari ai cursurilor de pregătire în domeniul limbilor străine, întrucât distanța față de locația centrelor de limbi străine constituie în prezent un obstacol important pentru care numărul participanților era redus. În același timp restructurarea va contribui la reducerea cuantumului costurilor alocate pentru pregătirea personalului militar și civil în domeniul limbilor străine.

Restructurarea se va face pe baza unei analize a activității fiecărui centru și a evaluării raportului dintre costuri și eficiență.

#### **i. Conferința finală**

Conferința finală va avea rolul de a disemina rezultatele obținute. Cu prilejul conferinței va avea loc și o conferință de presă. Va reuni 50 de participanți: reprezentanți ai MAPN, ai altor ministere și instituțiilor publice, precum și reprezentanți ai mass-media. Va fi invitat ministrul apărării naționale însoțit de secretarii de stat și șeful Statului Major General.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

#### j. Evaluarea și raportarea proiectului

Evaluarea proiectului va consta în două activități principale:

- Evaluarea de proces
- Evaluarea impactului

*Evaluarea procesului* va monitoriza permanent stadiul implementării proiectului în vederea atingerii obiectivelor propuse.

*Evaluarea impactului* va urmări estimarea eficienței acestui proiect în ceea ce privește generarea unei schimbări de atitudine și de mod de lucru.

**Echipa de proiect** va efectua **10 deplasări la nivelul centrelor locale de formare** pentru a asigura asistență și suport în realizarea activităților și pentru monitorizare și evaluare.

Evaluarea se va derula în conformitate cu procedurile de evaluare prezentate la capitolul 11. Două rapoarte de evaluare – intermediar, după 12 luni de derulare a proiectului, și final vor fi realizate și înaintate către finanțator.

Evaluarea acurateții financiare a proiectului se va aprecia prin audit. Auditul se va realiza de către o instituție specializată, în conformitate cu legislația în vigoare.

## 2.6 Grupul țintă

*Precizați entitățile cărora proiectul li se adresează și o estimare a volumului (ex. număr):*

Grupul țintă va viza mai multe categorii de beneficiari:

- personalul care asigură managementul programelor de instruire
- cadre militare care se estimează că urmează să participe la misiuni militare internaționale
- cadre militare care trebuie să dovedească competențe lingvistice stabilite prin fișa postului.

În acest context, grupul țintă va cuprinde:

- 34 de cadre didactice care beneficiază de instruire în ceea ce privește aplicarea noii curricule în centrele de profil;
- 16 manageri de program care vor participa la o sesiune de informare privind caracteristicile noii curricule și beneficiile aplicării acesteia;
- 1670 cadre militare care vor participa la programele proiectate în cadrul noii curricule educaționale, potențiali participanți la misiuni în teatrele de operații;
- 18 centre de învățare a limbilor străine.

**Criteriile de selecție** vor fi diferite în funcție de configurația grupului țintă. Formarea



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

formatorilor va avea în vedere personalul angajat în centrele de formare de care dispune MapN.

Al doilea grup țintă va fi selectat în funcție de necesarul de cadre militare care se estimează că urmează să participe la misiuni militare în cadrul teatrelor de operațiuni din diferite zone, conform cu angajamentele internaționale ale României și ale căror competențe lingvistice sunt insuficient de performante pentru îndeplinirea misiunilor respective. În funcție de dimensiunea grupului țintă estimat, se va avea în vedere și o distribuție egală pe cele 18 centre de studiere a limbilor străine. Se va urmări totodată păstrarea unei balanțe echilibrate pe criterii de gen și apartenență etnică.

Pentru angajații MapN care nu satisfac cerințele de competențe lingvistice conform fișei postului se vor organiza cursuri de formare în serii succesive, pe baza programelor de formare și a materialelor produse prin proiect. Beneficiarii prezentului proiect vor fi selecționați atât din rândul cadrelor de conducere, cât și din al celor care lucrează în direcțiile de elaborare strategii, relații internaționale, centre de cerc.

Se estimează că **beneficiarii finali** vor fi constituiți din:

- Personalul Ministerului Apărării Naționale (75.000 de militari și 15.000 personal civil).
- Personalul armatelor partenere aflate în teatrele de operații multinaționale cu care Armata Română acționează.

Se estimează că **impactul** asupra grupurilor țintă se va obține în următoarele direcții:

- îndeplinirea cu succes a misiunilor încredințate de NATO Armatei României;
- motivarea personalului militar pentru a participa la cursuri de învățare a limbilor străine;
- conștientizarea importanței cunoașterii limbilor străine în mediu internațional și, mai cu seamă, în acțiuni militare multinaționale;
- creșterea gradului de retenție a cadrelor didactice în sistemul militar.
- creșterea performanțelor structurilor de management al SILS.

## 2.7 Durata proiectului:

*Prezentați durata exprimată în luni și data estimată pentru începerea proiectului.*

21 luni

## 2.8 Rezultate așteptate

*Rezultate calitative*



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- Diversificarea și creșterea calității activității celor 16 centre de limbi străine;
- Îndeplinirea obiectivelor NATO privind competența lingvistică prin a angajaților MAPN;
- Durata cursurilor redusă cu 50%;
- Costurile programelor de limbi străine diminuate cu 25%;
- Ghidul metodologic pentru predarea limbii engleze în mediu militar realizate și distribuite;
- Manualul cursantului și al formatorului pentru cursurile de limba engleză în format on-line;
- Diseminarea experienței la nivelul altor instituții publice din sistemul de apărare, ordine publică și siguranță națională.

#### Rezultate cantitative

- 1670 de militari pregătiți;
- 4 cursuri de limba engleză în format on-line;
- 5 manuale de limba engleză pentru cele 5 niveluri de competență: familiarizare, pre-intermediar, intermediar, post-intermediar și avansat;
- Formarea a 34 de cadre didactice, care să asigure aplicarea noii curricule;
- 2 conferințe de presă menite să asigure vizibilitatea proiectului la lansare și finalizare;
- 34 de cadre didactice perfecționate, cu cunoștințe și abilități pentru a putea să își exercite atribuțiile de formare a competenței lingvistice;
- 16 manageri de program cu cunoștințe și abilități pentru a putea să își exercite atribuțiile de monitorizare și control a modului în care sunt respectate prevederile legale și normele de aplicare a noii curricule.

### 3. Analiza riscurilor

Soluționarea ineficienței PILS poate fi supusă unor riscuri și amenințări.

Descrierea riscului	Posibile consecințe	Măsuri de prevenire, gestionare a riscului
1. Modificări în componența echipei de proiect în timpul derulării proiectului	Disfuncționalități în implementarea proiectului	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alegerea unei echipe formate din specialiști cu experiență;</li> <li>▪ Evaluarea managementului riscurilor și realizarea unor soluții de back up pentru situațiile cu risc în vederea suplirii temporare a sarcinilor de către ceilalți membri ai echipei</li> </ul>



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 2. Instabilitate legislativă                    | Nerespectarea termenelor referitoare la procesul de achiziții publice și implicit, întâzieri în implementarea activităților proiectului | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducerea timpilor de realizare/ avizare a documentației de achiziții publice</li> </ul>   |
| 3. Rezistența la schimbare a cadrelor didactice | Bariere în implementarea noii curricule și respectiv a sistemului on-line   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluarea managementului riscurilor și realizarea unor soluții de back-up pentru situațiile cu risc în vederea suplínirii temporare a sarcinilor de către cadrele didactice deschise la noile provocări</li> </ul> |
| 4. Caracterul limitat al resurselor financiare  | Incapacitatea de a moderniza și integra programele de instruire   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificarea unor surse suplimentare, inclusiv introducerea unei taxe pentru formare</li> </ul>   |

#### 4. Sustenabilitate

Proiectul va fi continuat prin utilizarea noii curricule și a produselor rezultate în scopul perfecționării competenței lingvistice a personalului militar și civil din Ministerul Apărării Naționale, precum și a celui din celelalte structuri de apărare și securitate națională. De asemenea, cursurile on-line pot fi extinse ca arie de adresabilitate și către beneficiari din societatea civilă.

#### 5. Metodologie

Metodele de implementare au fost concepute astfel încât să asigure un management eficient al proiectului, să răspundă specificului fiecărei activități și să ducă la atingerea optimă a scopului proiectului și a obiectivelor propuse.

Se vor utiliza:

- tehnici inovative de implementare – metodologia „fact-finding” (cercetare – documentare) deopotrivă pentru pregătirea personalului și introducerea de instrumente moderne de management în vederea eficientizării serviciilor publice, deschidere și transparență, participare, incluziune, inițiativă, eficiență, eficacitate.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

## 5.1. Managementul resurselor umane

### *Lansarea proiectului:*

- constituirea echipei de proiect;
- elaborarea fișelor de post;
- stabilirea *strategiei integrate de comunicare* a proiectului: *internă* – la nivelul echipei de proiect, *externă* – cu autoritatea solicitantă, cu autoritatea contractantă, cu firma de consultanță, cu mass media, publicul larg;

### Planificarea:

- *planificarea resurselor*: umane, logistice și financiare;
- *implementarea proiectului și detalierea pe operațiuni*;
- *previzionarea duratei, costurilor pentru fiecare activitate și realizarea calendarului de achiziții al proiectului* conform Programului anual al achizițiilor publice al MAPN;
- *managementul financiar*: elaborarea normelor și procedurilor în domeniul financiar;
- *managementul riscurilor*: elaborarea normelor și procedurilor în domeniul achizițiilor publice.

## 5.2. Networking

În vederea activării structurilor de coordonare ale proiectului, se vor iniția procedurile de networking ce vor funcționa pe toată perioada proiectului, primul pas în definitivarea organizării fiind constituit de identificarea task-urilor echipei de proiect.

## 5.3. Planificarea proiectului

Managerul de proiect va realiza împreună cu Echipa de management a proiectului o planificare riguroasă, atât din punctul de vedere al graficului de execuție a proiectului, cât și al necesarului de resurse și cash-flow. În acest scop, echipa de management a proiectului va realiza:

- redactarea unor estimări privind durata și costurile activităților prin metoda descompunerii și prin experiența proiectelor anterioare;
- realizarea planificării (calendarul) derulării activităților, împreună cu subactivitățile (diagrama Gant);
- stabilirea frecvenței de actualizare a documentelor de implementare;
- planul de achiziții ;
- identificarea riscurilor specifice proiectului și stabilirea metodelor de management al riscului pentru anticiparea momentelor delicate din cadrul proiectului și previzionarea planurilor de contingență pentru evitarea lor;
- *planificarea resurselor* - *umane*: echipa de management a proiectului, colaboratori;  
- *logistice*: echipamente IT și de birotică,  
- *financiare*: deschiderea contului de execuție a proiectului,  
corelarea graficelor de execuție cu tranșele de

plată stabilite;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- planificarea rapoartelor de progres, intermediare și a celui final.

#### 5.4. Execuția proiectului

Pe parcursul etapei de implementare, vor fi utilizate deopotrivă evaluarea și monitorizarea ex-ante și ex-post, urmărindu-se obținerea fiecărui indicator per tip de activitate, fie că este vorba de indicatorii de „result” sau de „output”.

- monitorizarea proiectului;** instrumentele de măsurare a evoluției proiectului sunt asigurate de:
  - Rapoartele Tehnice de Progres Trimestrial R1, ce vor fi întocmite după încheierea unui trimestru calendaristic, conținând date privind activitățile derulate și cele aflate în curs de desfășurare și vor trimise AM împreună cu documentele justificative;
  - Rapoartele Tehnice de Progres R2, ce vor însoți fiecare cerere de rambursare trimisă către AM, și vor trimise AM împreună cu documentele justificative
- actualizarea diagramei Gantt** în vederea conformității cu programul de activități planificat și pentru a se lua măsurile de corecție necesare;
- tot pe baza datelor din rapoarte **se va analiza măsura în care proiectul se încadrează în limitele stabilite prin buget:**
  - controlul costurilor și încadrării în duratele planificate se va face pe baza datelor obținute din monitorizare, cu scopul de a diminua diferențele și abaterile identificate.

#### 5.5. Finalizarea proiectului

- finalizarea documentației de proiect și arhivarea ei;
- închiderea contabilității proiectului;
- întocmirea Raportului final al proiectului R3 (financiar și narativ);
- stabilirea unor modalități de colaborare viitoare;
- întâlnire pentru închiderea formală a proiectului.

### 6.Evaluare

Evaluarea și urmărirea continuă a procesului de implementare a proiectului constituie una din metodele cele mai importante pentru asigurarea succesului acestuia. Echipa de proiect va avea în vedere corelarea procedurilor de evaluare astfel încât în fiecare etapă să poată beneficia de rezultatele evaluării procesului, de impact și a evaluărilor specifice.

Evaluarea generală va include evaluarea procesului, respectiv evaluarea impactului activităților derulate în cadrul proiectului.. Evaluarea impactului va măsura eficiența programului, concentrându-se asupra rezultatelor activităților din cadrul programului și asupra schimbărilor produse în urma derulării programului.

Evaluarea se va realiza din punct de vedere al contextului prin stabilirea de priorități și termene limită, inițierea de activități, planificarea și adoptarea de strategii. De asemenea, se va evalua constant input-ul prin analiza resurselor necesare pentru operaționalizarea programului.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Analiza procesului va furniza informații despre utilizarea resurselor. Analiza impactului va fundamenta deciziile privind continuarea, detalierea și adaptarea activităților pentru următoarea etapă a proiectului.

Evaluarea procesului va viza tipurile de activități dezvoltate, beneficiarii, resursele, problemele de ordin practic apărute pe parcurs, respectiv modalitățile în care aceste probleme au fost rezolvate. În plus, se va monitoriza procesul pentru a obține informații la zi despre felul în care se desfășoară implementarea programului, despre problemele care apar și despre felul în care acestea pot fi soluționate. Pe durata întregului proces, se va ține cont de aspectele legate de formare în încercarea de a îmbunătăți proiectul.

***Evaluarea va fi atât cantitativă cât și calitativă.***

***Evaluarea cantitativă*** va viza numărul de structuri implicate, participanți la sesiuni formare, discuții, interviuri, chestionare completate, studii, analize de evaluare a situației la nivelul instituțiilor implicate, strategii, planuri de activitate, activități de informare a personalului Ministerului Apărării Naționale, apariții în presa militară legate de proiect.

***Analiza calitativă*** va viza:

- contribuția noii curricule la creșterea nivelului de competență lingvistică, conform STANAG 6001, a personalului militar;
- eficiența sesiunilor de perfecționare și instruire a cadrelor didactice și a managerilor de program;
- monitorizarea respectării STANAG 6001 în evaluarea competenței lingvistice;
- gradul de satisfacție a beneficiarilor programelor de instruire.

**Evaluarea activităților specifice**

În completarea evaluării generale, fiecare activitate va beneficia de o evaluare specifică. Aceasta se va baza pe feedback-ul primit din partea utilizatorilor și grupurilor țintă (beneficiarii), incluzând, de asemenea, o monitorizare continuă a procesului de implementare și a impactului fiecărui produs educațional. Un plan de monitorizare și evaluare detaliat va fi realizat în cadrul fazei de pregătire și lansare a proiectului.

**Evaluarea financiară**

Corectitudinea utilizării fondurilor și respectării procedurilor de achiziție, subcontractare și a nivelului cheltuielilor pe fiecare linie bugetară va fi evaluată prin audit, care se va realiza la termenele și în conformitate cu reglementările prevăzute în contractul de finanțare.

## 7. Diseminare

Proiectul „*Calitatea programelor de învățare a limbilor străine - suport pentru creșterea nivelului de îndeplinire a obiectivelor asumate de ministerul apărării naționale în cadrul structurilor euroatlantice*” dezvoltă mai multe mecanisme prin care rezultatele sale să fie replicate și extinse.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

**Diseminarea informației** constituie primul pas necesar pentru cunoașterea rezultatelor în vederea preluării modelului propus. Conform proiectului, ea **se realizează pe mai multe nivele**, astfel:

**La nivel general:**

- 1 conferință de presă;
- 2 articole în "Observatorul Militar";
- 1 conferință finală;
- manuale, proceduri.

**La nivelul grupurilor țintă:**

- prin intermediul materialelor și participanților la seminar și curs;
- prin rapoarte de evaluare;
- prin chestionarele aplicate celor 1670 de cursanți.

## 8. Dezvoltare durabila

Activitățile propuse în cadrul acestui proiect vor urmări principiul dezvoltării durabile pe parcursul diferitelor etape de implementare, luând în considerare aspecte privind mediul înconjurător.

Se va avea în vedere ca în cadrul proiectului, prin activitățile propuse, să se urmărească conștientizarea importanței protecției mediului și dezvoltării durabile și instruirea în domeniul problemelor de mediu. Pe parcursul implementării proiectului se vor lua măsuri de sensibilizare pe tema dezvoltării durabile, prin inserarea unui mesaj special pe materialele de curs și în corespondența electronică, care să atragă atenția asupra problemelor de mediu și să îndemne la protecția acestuia.

În activitățile de formare va fi inclus un modul care să promoveze principiile dezvoltării durabile și să dezvolte participanților comportamente civice menite să asigure protecția mediului și utilizarea rațională a resurselor. Se estimează că în toate activitățile viitoare ale beneficiarilor cursului se vor include elemente de eco-eficiență.

Realizarea cursurilor on-line, prin reducerea zilelor de formare face to face, este ea însăși o activitate menită să asigure dezvoltarea durabilă, prin evitarea utilizării materialelor tipărite pe format de hârtie și reducerea consumului de energie electrică și gaze, inclusiv reducerea costurilor la utilități transport ( generator de poluanți) și alte materiale consumabile ( mape, hartie flipchart etc).

La rândul lor, toți beneficiarii proiectului vor fi conștientizați să folosească reciclarea hârtiei, să reducă folosirea consumabilelor care produc poluare și să coopereze cu instituțiile publice în proiecte de conștientizare și educare eco – civică a populației.

Solicitantul va avea în vedere pe tot parcursul derulării proiectului utilizarea eficientă a surselor de energie, precum și reciclarea materialelor consumabile.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

## 9. Egalitatea de șanse

În implementarea proiectului se vor lua în considerare toate politicile și practicile prin care să nu se realizeze nici o deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

De asemenea, încă de la inițierea acestui proiect s-a avut în vedere respectarea principiului egalității de șanse prin asigurarea accesibilității nediscriminatorii a beneficiarilor la modulele de instruire, în scopul participării la viața economică și socială fără discriminare pe motive de rasă, naționalitate, etnie, religie, categorie socială, respectiv de convingeri, de sexul sau orientarea sexuală, de vârstă sau de apartenența sa la o categorie defavorizată.

În toate cursurile de formare va include un modul dedicat egalității de șanse care va aborda cu prioritate modalitățile în care instituțiile implicate în proiect înțeleg să implementeze legislația în vigoare în România, precum și directivele europene privind eliminarea discriminării pe piața muncii prin respectarea principiilor egalității de șanse la recrutarea și selecția pe piața muncii, în relațiile de muncă, protecția maternității și hărțuirea sexuală la locul de muncă.

Principalele subiecte vor fi:

- Rolul și activitatea structurilor existente la nivel internațional, național, regional și local în lupta împotriva discriminării și promovării egalității de șanse pentru toți;
- Bariere și modele de intervenție vizând asigurarea egalității de șanse și tratament;
- Promovarea eficientă a șanselor egale pentru toți;
- Cultura egalității și diversității;
- Beneficii ale egalității la nivel social, structural și organizațional.

## 10. Echipa de proiect:

*Prezentați membrii echipei din perspectiva rolurilor acestora în proiect și a experienței necesare pentru realizarea rolului său.*

- **1 manager proiect** - asigură managementul general al proiectului, implementarea, monitorizarea și diseminarea rezultatelor proiectului, asigură legătura cu partenerii și cu finanțatorul;
- **1 asistent manager** - sprijină coordonatorul în managementul general al proiectului;
- **1 expert contabil** - asigură managementul financiar al proiectului;
- **1 specialist achiziții** – asigură respectarea aplicării prevederilor legale în domeniu;
- **4 specialiști IT** - asigură asistența și consultanța tehnică de specialitate pentru



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

managementul de proiect și proiectarea cursurilor on-line;

- **5 experți în domeniul lingvistic** - pentru elaborarea curriculei, selectarea conținutului cursurilor on-line și instruirea cadrelor didactice.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

### Anexa 1 - GRAFICUL GANTT AL ACTIVITĂȚILOR DIN CADRUL PROIECTULUI

Nr. crt.	Activitate	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12	Luna 13	Luna 14	Luna 15	Luna 16	Luna 17	Luna 18	Luna 19	Luna 20	Luna 21
1	Constituirea echipei și pregătirea proiectului	■																				
2	Lansarea și promovarea proiectului prin conferința organizată în Aula Universității Naționale de Apărare "Carol I"		■																			
3	Constituirea grupului de lucru pentru elaborarea noului curriculum educațional		■																			
4	Conceperea noului curriculum educațional pentru învățarea limbilor străine		■	■	■	■	■															
5	Pilotarea curriculum-ului							■	■	■												
6	Ajustarea și aprobarea curriculum-ului													■								
7	Implementarea curriculumului														■	■	■	■	■	■		



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Nr. crt.	Activitate	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12	Luna 13	Luna 14	Luna 15	Luna 16	Luna 17	Luna 18	Luna 19	Luna 20	Luna 21	
8	Curs de perfecționare a cadrelor didactice																						
9	Sesiune formare cu durata de 3 zile pentru 16 manageri																						
10	Comasarea a 3 centre de limbi străine																						
11	Dislocarea a 2 centre de limbi străine																						
12	Conferința finală de diseminare a rezultatelor																						
13	Evaluarea și raportarea proiectului																						



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

## Anexa 2 - DETALIEREA COSTURILOR PROIECTULUI PE ACTIVITĂȚI

### A. CHELTUIELI ELIGIBILE ( fara TVA)

Nr. crt.	ACTIVITATEA	TIP CHELTUIALA -lei-	VALOARE - lei-
1	Management de proiect	1.1.Salarii	
	Manager proiect		4.500 lei x 21 luni
	Asistent manager		2.000 lei x 21 luni
	Expert contabil		2.500 lei x 21 luni
	Specialist achizitii		1.000 lei x 1 luni
	Specialist IT		2.500 lei x 21 luni
	<b>TOTAL</b>		<b>242.500</b>
2	Comasarea a 3 centre Redislocarea a 2 centre	2.1. Diurna: 2 pers.x 20 zile x 13 lei/zi	520
		2.2. Transport: 2 pers. x 2.000 lei	4.000
		2.3. Reamenajarea spatiilor - izolatie fonica - zugravire - reconditionare mobilier	50.000
		2.4. Transport echipament	3.000
		2.5. Punerea in functiune a echipamentului dislocat	4.000
	<b>TOTAL</b>		<b>61.520</b>
3	Constituirea grupului de lucru și elaborarea curriculei educationale	3.1. Salarii: 5 pers.x 5 luni x 4.000 lei/pers.	100.000
		3.2. Diurna: 3 pers. x 5 luni x 30 zile x 13 lei/zi	5.850
		3.3. Transport: 3 pers. x 4 calatorii/lună x 5 luni x 150 lei/calatorie	9.000
		3.4. Curs formare – deplasare UK – transport, cazare, diurna	28.000
		3.5. Achizitie materiale consumabile	2.000



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Nr. crt.	ACTIVITATEA	TIP CHELTUIALA -lei-	VALOARE - lei-
	<b>TOTAL</b>		<b>144.850</b>
4	Pilotarea curriculei la nivelul a 30 de cursanti	4.1. Transport : 30 pers x 3 luni x 2 calatorii/luna x 150 lei/calatorie	27.000
		4.2. Diurna: 30 pers. x 3 luni x 30 zile x 13 lei/zi	35.100
		4.3. Achizitie materiale consumabile	2.000
		<b>TOTAL</b>	<b>64.100</b>
5	Ajustarea curriculei	5.1. Salarii: 5 pers. x 1 luna x 4.000 lei/luna	20.000
		5.2. Diurna: 3 pers. x 30 zile x 13 lei/zi	1.170
		5.3. Transport: 3 pers. x 4 calatorii/lună x 150 lei/calatorie	1.800
		5.4. Achizitie materiale consumabile	500
		<b>TOTAL</b>	<b>23.470</b>
6	Curs de perfectionare cu durata de 5 zile pentru 34 cadre didactice Participa 2 formatori	6.1. Diurna: 36 pers. x 5 zile x 13 lei/zi	2.340
		6.2. Transport	2.000
		6.3. Hranire	2.500
		6.4. Achizitie materiale consumabile	1.000
		<b>TOTAL</b>	<b>7.840</b>
7	Seminar cu durata de 3 zile pentru 16 manageri Participa 2 formatori	7.1. Diurna: 18 pers. x 3 zile x 13 lei/zi	702
		7.2. Transport	1.000
		7.3. Hranire	1.200
		7.4. Achizitie materiale consumabile	500
		<b>TOTAL</b>	<b>3.402</b>
8	Elaborarea, tipărirea și difuzarea manualelor pentru cursurile de limba engleză, pentru fiecare nivel	8.1. Salarii: 5 pers. x 3 luni x 4.000 lei/luna	60.000
		8.2. Diurna: 3 pers. x 90 zile x 13 lei/zi	3.510
		8.3. Transport: 3 pers. x 4 calatorii/lună x 3 luni x 150 lei/calatorie	5.400



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Nr. crt.	ACTIVITATEA	TIP CHELTUIALA -lei-	VALOARE - lei-
		8.4. Achizitie materiale consumabile	1.000
		8.5. Tipărirea manualelor: 5 manuale x 200 exemplare x 30 lei/exemplar	30.000
		8.6. Editarea în format electronic pe suport magnetic: 5 manuale x 500 exemplare x 2 lei/CD ROM	5.000
		8.7. Cheltuieli de transport la centre a manualelor	1.000
	<b>TOTAL</b>		<b>105.910</b>
9	Elaborarea, tipărirea și difuzarea ghidului metodologic pentru predarea limbii engleze	9.1. Salarii: 5 pers. x 1 lună x 4.000 lei/luna	20.000
		9.2. Diurna: 3 pers. x 30 zile x 13 lei/zi	1.170
		9.3. Transport: 3 pers. x 4 calatorii/lună x 150 lei/calatorie	1.800
		9.4. Achizitie materiale consumabile	500
		9.5. Tipărirea ghidului: 50 exemplare x 30 lei/exemplar	1.500
		9.6. Editarea în format electronic pe suport magnetic: 50 exemplare x 2 lei/CD ROM	100
		9.7. Cheltuieli de transport la centre a manualelor	1.000
	<b>TOTAL</b>		<b>26.070</b>
10	Proiectarea cursurilor on-line pentru limba engleza, inclusiv editarea, tipărirea și difuzarea manualelor formatorului și cursantului	10.1. Salarii specialiști conținut: 5 pers. x 5 luni x 4.000 lei/luna	100.000
		10.2. Diurna: 3 pers. x 150 zile x 13 lei/zi	5.850
		10.3. Transport: 3 pers. x 4 calatorii/lună x 5 luni x 150 lei/calatorie	9.000
		10.4. Achizitie materiale consumabile	1.000
		10.5. Salarii specialiști soft educațional: 3 pers. x 3 luni x 4500 lei/luna	40.500
		10.6. Tipărire manuale: 2 manuale x 20 lei/buc x 50 exemplare	2.000



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Nr. crt.	ACTIVITATEA	TIP CHELTUIALA -lei-	VALOARE - lei-
		10.7. Difuzare manuale	500
	<b>TOTAL</b>		<b>158.850</b>
11	Cheltuieli pentru informare, comunicare si publicitate	11.1. Conferința inițială: 500 lei	500
		11.2. Publicare pe site M.Ap.N. si Observatorul Militar	200
		11.3. Organizare conferință de presă finală: 700 lei	700
	<b>TOTAL</b>		<b>1.400</b>
12	Cheltuieli generale de administratie	12.1. Cheltuieli cu plata utilitatilor: apa, energie electrica, termica	6.000
		12.2. Cheltuieli de intretinere a echipamentelor	2.000
	<b>TOTAL</b>		<b>8.000</b>
13	Cheltuieli cu auditarea externa	13.1. Auditare	5.000
	<b>TOTAL</b>		<b>5.000</b>
14	Cheltuieli cu evaluarea	14.1. Evaluare	4.000
	<b>TOTAL</b>		<b>4.000</b>
<b>TOTAL CHELTUIELI ELIGIBILE</b>			<b>856.912</b>

**B. CHELTUIELI NEELIGIBILE**

Nr. crt.	ACTIVITATEA	TIP CHELTUIALA -lei-	VALOARE - lei-
1	Burse de studii pentru managementul de proiect in UK	Transport, cazare, diurna, curs	30.000
<b>TOTAL CHELTUIELI NEELIGIBILE</b>			<b>30.000</b>

**TOTAL PROIECT ( TOTAL A + TOTAL B)**

**886.912 lei**



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



**ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ**



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

### ANEXA 3 - BUGETUL PROIECTULUI

Calitatea programelor de învățare a limbilor străine – suport pentru creșterea nivelului de îndeplinire a obiectivelor asumate de Ministerul Apărării Naționale în cadrul structurilor euroatlantice

Nr. crt.	Costuri pe tipuri de cheltuieli	Valoare - lei -
<b>1</b>	<b>Resurse umane</b>	
	1.1. Salarii	583.000
	1.2. Diurne	56.212
	1.3. Hranire	3.700
	<b>Subtotal resurse umane</b>	<b>642.912</b>
<b>2</b>	<b>Transport</b>	
	2.1. Transport intern	63.000
	2.2. Transport international	-
	<b>Subtotal transport</b>	<b>63.000</b>
<b>3</b>	<b>Echipamente si bunuri</b>	
	3.1. Transport echipament	3.000
	3.2. Punere in functiune	4.000
	<b>Subtotal echipamente si bunuri</b>	<b>9.000</b>
<b>4</b>	<b>Spatii, materiale consumabile</b>	
	4.1. Reamenajare centre ILS	50.000
	4.2. Materiale consumabile	8.500
	<b>Subtotal spatii</b>	<b>58.500</b>
<b>5</b>	<b>Alte costuri</b>	
	5.1. Costuri pentru formare, perfectionare, seminarii	28.000
	5.2. Costuri aferente editarii, tiparii si difuzarii materialelor	39.100
	5.3. Costuri pentru publicitate	1.400
	5.4. Costuri pentru auditare	5.000
	5.5. Costuri pentru evaluare	4.000
	<b>Subtotal alte costuri</b>	<b>77.500</b>
<b>6</b>	<b>SUBTOTAL COSTURI DIRECTE (1+2+3+4+5)</b>	<b>739.912</b>
<b>7</b>	<b>Cheltuieli generale de administratie</b>	<b>8.000</b>
	<b>Subtotal cheltuieli generale de administratie</b>	<b>8.000</b>
<b>8</b>	<b>TOTAL COSTURI ELIGIBILE AFERENTE PROIECTULUI (6+7)</b>	<b>856.912</b>
<b>9</b>	<b>CHELTUIELI NEELIGIBILE</b>	<b>30.000</b>
<b>10</b>	<b>TOTAL COSTURI PROIECT ( 8+9)</b>	<b>886.912</b>



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

## Bibliografie

Întărirea capacității instituționale și a eficienței administrației publice și a serviciilor publice în următoarea perioadă de programare (2007-2013)

Planul Național de Dezvoltare al României 2007-2013

Strategia Lisabona

Programul Cadru pt fonduri structurale

Ghidul PODCA

Legea 473 - SStrategia Nationala de aparare a Romaniei

Strategia de promovare a profesiei militare in perioada 2011 - 2015 , aprobata de ministrul apararii nr. C 8831/2010

Carta Alba a Apararii



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”  
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ