



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT



MANAGEMENTUL ANALIZEI INFORMAȚIILOR

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof.univ.dr. Marius PETRESCU

DOCTORAND,
Lucian IVAN

TÂRGOVIȘTE
2018

CUPRINS

INTRODUCERE.....	5
CAPITOLUL 1 - ANALIZA STRATEGICĂ.....	20
1.1 Modelul „standard” de intelligence vs. modelul specific analizei strategice.....	21
1.2 Selectarea obiectivului analizei strategice.....	23
1.3 Selectarea personalului implicat în realizarea analizei strategice.....	24
1.4 Definirea corectă a problemei ce urmează a fi analizată.....	25
1.5 Dezvoltarea planului strategic de colectare a informațiilor.....	26
1.6 Generarea ipotezelor de lucru	27
1.7 Obținerea de date suplimentare specifice.....	27
1.8 Procesarea datelor și informațiilor – înregistrarea, colajarea și evaluarea.....	28
1.9 Integrarea, analiza și interpretarea datelor și informațiilor.....	28
1.10 Raportarea rezultatelor analizei.....	30
1.11 Revizuirea procesului analitic.....	30
1.12 Principii aplicabile procesului de analiză strategică.....	31
1.12.1 Aplicarea ciclului informațional strategic.....	31
1.12.2 Oferirea unui mandat pentru cercetarea strategică.....	31
1.12.3 Managementul funcțiilor intelligence-ului strategic.....	32
1.12.4 Stabilirea obiectivelor intelligence-ului strategic.....	33
CAPITOLUL 2 - GENERAREA/PRODUCȚIA DE IDEI.....	34
2.1 Brainstorming („asaltul ideilor”).....	36
2.2 Brainwriting.....	39
2.3 Brainstorming structurat.....	41
2.4 Tehnica Grupului Nominal (TGN).....	44
2.5 Metoda Delphi.....	46
2.6 Metoda gândirii „outside – in”.....	47
2.7 Tehnica SCAMPER.....	48
2.8 Metoda gândirii laterale (<i>lateral thinking</i>).....	49
2.9 Mind-mapping.....	50
2.10 Cutia morfologică.....	51
2.11 Jocul de rol.....	52
2.12 Metode analitice structurate.....	52

CAPITOLUL 3 – METODE ANALITICE PROSPECTIVE.....	55
3.1 Analiza ipotezelor concurente.....	55
3.2 Analiza SWOT.....	71
3.3 Analiza PESTLES.....	74
3.4 Analiza situațională.....	80
3.5 Analiza „PORTER”.....	84
3.6 Metoda analitică Red Team.....	89
3.7 Metoda analitică Avocatul Diavolului.....	91
3.8 Analiza valorii utile.....	92
3.9 Analiza comparativă de caz.....	95
CAPITOLUL 4 – POTENȚIALE RISCURI DE SECURITATE LA NIVEL GLOBAL, REGIONAL ȘI NAȚIONAL.....	101
4.1 Monitorizarea și analiza mediului internațional de securitate.....	103
4.2 Evaluarea naturii amenințărilor, provocărilor la adresa securității naționale și a tendințelor evolutive.....	105
4.3 Tehnică analitică pentru ierarhizarea grupărilor criminale.....	108
CAPITOLUL 5 - CONCEPTE DE COMBATERE A CRIMINALITĂȚII.....	120
5.1 Modelul standard de conducere a muncii de poliție.....	121
5.2 Conceptul politicilor pentru comunitate.....	122
5.3 Conceptul politicilor orientate pe problemă.....	124
5.4 Conceptul de conducere a activităților polițienești pe bază de informații (Intelligence Led Policing).....	124
CAPITOLUL 6 – SISTEMUL DE AVERTIZARE TIMPURIE. INDICATORII DE AVERTIZARE.....	130
CAPITOLUL 7 - PROIECTUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT INTEGRAT AL CRIZELOR BAZAT PE MANAGEMENTUL ANALIZEI INFORMAȚIILOR.....	134
CAPITOLUL 8 – DETECTAREA FENOMENELOR TIP LEBĂDĂ NEAGRĂ.....	141
8.1 Metodologia aplicării teoriei lebedelor negre.....	143
8.2 Propaganda, dezinformarea și știrile false – metode utilizate pentru discreditarea instituțiilor publice și influențarea populației.....	151
8.3 Analiza situației de securitate în Balcanii de Vest – concluzii bazate pe aplicarea teoriei „lebedă neagră”.....	165
8.3.1 Albania – legătura între grupările transnaționale de criminalitate organizată și radicalizarea islamică.....	170

8.3.2 Albania – disoluția guvernării etnico-naționaliste în Macedonia și potențialele riscuri induse la adresa securității naționale a Albaniei.....	174
8.3.3 Armenia – Războiul Nagorno – Karabach va cauza o criză energetică în Armenia, generată de Federația Rusă.....	178
8.3.4 Azerbaijan – Proliferarea escaladării conflictului armat de la linia de contact Nagorno-Karabakh la frontiera de stat dintre Azerbaijan și Armenia.....	180
8.3.5 Bosnia și Herțegovina – criza imigranților.....	182
8.3.6 Bulgaria – problematica teroristă.....	185
8.3.7 Croația – problematica contrateroristă.....	187
8.3.8 Macedonia – scenariu contra-terorist.....	189
8.3.9 Macedonia – scenariu privind securitatea la frontiere.....	191
8.3.10 Georgia – terorism, extremism violent și posibile dezvoltări.....	194
8.3.11 Grecia – Scenariul tip „lebedă neagră” aplicat pe securitatea frontierelor....	196
8.3.12 Grecia – scenariu privind terorismul.....	199
8.3.13 Republica Moldova – Retragera Ucrainei și Republicii Moldova din controlul comun al segmentului Transnistrean al frontierei de stat.....	202
8.3.14 Republica Moldova – Atacul asupra depozitului de muniție de la Cobasna.....	205
8.3.15 România – Experiența României în Coaliția Globală împotriva Daesh în perioada 2001-2013.....	208
CAPITOLUL 9 - MODEL PENTRU SISTEMUL INTEGRAT DE MANAGEMENT AL CRIZELOR BAZAT PE MANAGEMENTUL INFORMAȚIILOR.....	210
9.1 Conceptul managerial integrat pentru gestionarea situațiilor speciale și de criză prin managementul analizei informațiilor.....	218
9.2 Arhitectura sistemului de Management al Analizei Informațiilor.....	222
9.3 Sistemul Integrat de Management al Riscului.....	227
9.4 Avertizarea timpurie și alerta.....	232
9.5 Sistemul Integrat de Management al Analizei Informațiilor.....	237
9.6 Analiza și planificarea strategică, scenariile și opțiunile de răspuns.....	250
CONCLUZII.....	255
BIBLIOGRAFIE.....	258
LISTA FIGURILOR.....	268
LISTA TABELELOR.....	268
ANEXE.....	269

INTRODUCERE

Analiza informațiilor reprezintă, în opinia unor specialiști în domeniu, o știință cu norme stricte, care trebuie respectate *sine qua non*, fără a se abate de la rigorile metodologice specifice unei științe exacte. Cei care susțin această teorie se bazează pe caracteristicile specifice unei ramuri științifice, neținând cont de creativitatea care joacă un rol esențial în analiza informațiilor. Pe de altă parte, există opinia că analiza informațiilor constituie o artă, iar „făuritorul” analizei este considerat un veritabil artist, din creierul acestuia rezultând o operă în adevăratul sens al cuvântului.

În altă ordine de idei, *„analiza informațiilor reprezintă domeniul științific interdisciplinar ce vizează îmbunătățirea cunoașterii și înțelegerii realității, în vederea fundamentării deciziilor prin exploatarea sistematică a datelor, informațiilor și mai ales a cunoștințelor. Astfel, analiza informațiilor contribuie, în mod decisiv, la fundamentarea deciziilor pe toate palierele, de la decizii punctuale care orientează investigația într-un caz complex, aflat în investigare, până la cele mai sensibile decizii luate de cei mai înalți decidenți ai statului.”*¹

Adevărul este undeva la mijloc, respectiv faptul că analiza informațiilor se situează la granița dintre știință și artă, fiind aplicate rigorile tehnicilor analitice consacrate, însă ținând cont, în mod extensiv, de partea imaginativă. De fapt, analiza informațiilor este arta de a îmbina metode analitice concrete și este caracterizată prin coerență științifică, de capacitatea de a extrage esența din aceste informații și de a previziona viitoruri posibile ale unui anumit fenomen. Analistul în sine reprezintă un cercetător curios și perspicace care reușește să dea sens unor informații adesea contradictorii sau incomplete în raport cu nivelul de cunoaștere a unui anumit domeniu de nișă sau care necesită informații tehnice specifice.

Totodată, analiza informațiilor reprezintă o veritabilă provocare a epocii moderne care este caracterizată prin abundența de informații, aceste instrumente oferite de analiză fiind la dispoziția oricărei persoane, mai ales datorită exploziei tehnologiei informațiilor generată de inventarea Internetului, dezvoltării fără precedent a rețelelor sociale și a translatării mass-media în mediul on-line.

Analiza informațiilor nu mai reprezintă de mult un domeniu exclusiv al structurilor specializate din cadrul instituțiilor de stat din sistemul național de ordine publică, siguranță națională și apărare, fiind utilizată atât la nivelul companiilor și ONG-urilor, cât și la nivelul instituțiilor publice.

¹ Ivan, L., „*Tipologia analizei informațiilor*”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 3/2016 al Ministerului Afacerilor Interne, p. 60.

În prezent, având în vedere volumul foarte mare de informații disponibile, în special datorită revoluției informaționale generată de Internet, se impune necesitatea valorizării la un nivel înalt a analizei informațiilor atât la nivelul instituțiilor guvernamentale, cât și la nivelul entităților private, fiind necesară aplicarea unui proces analitic profesionist care să ofere atât predicții și estimări cât mai exacte și oportune, cât și posibile soluții pentru rezolvarea unor probleme de natură managerială și organizatorică.

În acest context este necesară abordarea integrată a două științe de graniță, *management* și *analiza informațiilor*, în scopul înțelegerii cât mai complete atât a mediului intern și extern în care o organizație își desfășoară activitatea, cât și a riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților care pot afecta entitatea respectivă. Din această perspectivă am considerat necesară conceptualizarea unei noi ramuri a managementului, respectiv *managementul analizei informațiilor*, care să îmbine, în mod armonios și inovativ, principiile managementului cu cele specifice analizei informațiilor și să ofere un instrument practic și pragmatic prin care deciziile luate la nivel managerial să fie fundamentate științific prin metodele dezvoltate pe palierul analizei informațiilor.

Astfel, la nivelul fiecărei organizații este necesar să se stabilească strategiile și politicile pe baza cărora managerii să-și poată fundamenta corect și coerent deciziile, fiind necesar un suport analitic consistent de nivel tactic, operațional și strategic la toate nivelurile manageriale. Pentru a rezolva această problemă, la nivelul organizațiilor și companiilor importante au fost create structuri de analiză, chiar dacă acestea poartă diverse denumiri, cu scopul de a sprijini, în mod decisiv, procesul managerial și de a argumenta/fundamenta corect și coerent deciziile manageriale de nivel operațional, tactic și strategic.

Analiza informațiilor oferă managerului o mult mai bună cunoaștere a mediului în care își desfășoară activitatea, având în vedere dinamica continuă specifică fiecărui domeniu de activitate. În acest context, analiza informațiilor îi permite managerului să aloce, în mod judicios, resursele pe care le are la dispoziție, pe baze științifice și riguroase și nu pe baza unor presupuneri insuficient fundamentate. Totodată, analiza informațiilor îi permite acestuia să-și atingă obiectivele de o manieră proactivă, prin luarea unor decizii corecte și oportune ce privesc organizația, politicile elaborate la nivelul acesteia și activitățile desfășurate.

De asemenea, având în vedere faptul că resursele la nivelul fiecărei organizații sunt limitate este necesar să se realizeze o planificare și prioritizare eficientă a activităților desfășurate, pe baza rezultatelor și concluziilor furnizate de analiza informațiilor, în scopul îndeplinirii obiectivelor organizației. Această activitate este cu atât mai importantă în situația constrângerilor bugetare, fiind necesară planificarea și alocarea corectă și eficientă a

resurselor limitate avute la dispoziție. În acest sens, *managementul analizei informațiilor* permite alocarea judicioasă a resurselor organizației pentru îndeplinirea obiectivelor instituționale strategice.

Totodată, din punct de vedere analitic, se consideră că „*la nivelul fiecărei organizații, managerii sunt obligați să ia decizii privind organizarea activității cu sau fără suport analitic. Însă, pentru a lua decizii corect fundamentate științific, managerul are nevoie de analistul de informații și de un produs analitic care să conțină informații corecte, prezentate de o manieră coerentă, clară și explicită și, poate cel mai important, în timp oportun.*”²

În prezent, metodele analitice se bazează foarte mult pe gândirea analistului și mai puțin pe algoritmi matematici novatori, care să diminueze gradul de incertitudine și arbitrar în cadrul produselor analitice. Din acest considerent se apreciază necesitatea realizării unui model care să realizeze unificarea tehnicilor analitice prin conexarea acestora cu algoritmi matematici care să permită analiștilor crearea unor liste comprehensive de indicatori de avertizare și atribuirea unor valori care să sprijine procesul de identificare a celor mai bune soluții pentru manageri/decidenți.

Până în momentul de față, analiza informațiilor a fost considerată ca fiind specifică structurilor de aplicare a legii și mai mică măsură pentru companii, deși explozia informațională generată de proliferarea rețelei Internet și a rețelor sociale oferă managerilor organizațiilor comerciale posibilitatea orientării rapide a ofertei în raport cu cerințele din ce în ce mai dinamice ale clienților.

În acest context, deși multe metode analitice provin din economie (ex. Analiza SWOT, Analiza PORTER, PESTLE), la nivelul managementului companiilor se remarcă o anume reticență în aplicarea acestora în procesul de luare a deciziilor. Una din explicațiile acestei reticente constă în lipsa unor instrumente eficiente care să se bazeze pe analize integrate care să evalueze atât mediul extern al organizației, cât mai ales mediul intern.

În societatea actuală caracterizată printr-un dinamism accentuat și schimbări radicale în intervale foarte scurte sunt luate în calcul foarte puțin acele evenimente puțin probabile, dar cu efecte puternice (denumite în literatura de specialitate evenimente tip „*lebedă neagră*”). În acest sens, este necesar ca metodele analitice aplicabile mediului de afaceri să ia în calcul nu doar elementele economice, ci și pe cele politice, sociale, legislative și demografice. Un alt element care nu a fost luat în calcul până în prezent îl constituie evoluția mediului de

² Ivan, L., „*Rolul determinant al analizei strategice în domeniul securității naționale*”, Revista Infosfera nr. 4/2015, editată de Ministerul Apărării Naționale – Direcția Generală de Informații a Apărării, ISSN: 2065-3395, p. 25.

securitate la nivel internațional, care afectează, în mod direct, evoluțiile în plan economic. Relevant de menționat în acest sens este efectul pe care evoluția fenomenului terorist sau migrația ilegală care induc pierderi de natură economică la nivelul unor state prin scăderea potențialului turistic al acestora (ex. cazul Turciei care pe fondul atentatelor teroriste și crizei migrației a pierdut o cotă importantă de turiști).

În fapt, în opinia mea „*ceea ce se întâmplă în prezent în Europa privind fenomenul migrației și a situației refugiaților devine din ce în ce mai mult o problemă umanitară combinată cu o problemă de securitate a Uniunii Europene.*”³

Totodată, „*dificultățile întâmpinate în integrarea a milioane de noi imigranți, pe lângă milioanele deja existente pe continentul european, dar care nu au fost asimilați prin valorile europene și stilul nostru de viață, riscă să ducă Europa în haos.*”⁴

În scopul diminuării gradului de predictibilitate a situației economice la nivel mondial se impune necesitatea identificării de noi soluții manageriale care să se bazeze pe instrumente analitice moderne și novatoare care să ia în calcul seturi noi de variabile de natură asimetrică (ex. securitate internă la nivelul statelor, conflicte regionale, terorismul internațional, proliferarea armelor de distrugere în masă, migrația ilegală, războiul de tip hibrid și amenințările hibride).

În acest context, se poate aprecia că „*armele de distrugere în masă, încă de la apariția acestora, și-au dovedit imensa capacitate de nimicire*”⁵, afectând mase mari de oameni, cu efecte inclusiv în plan economic și social. Totodată, „*perfecționările aduse și amploarea stocurilor acumulate, în special armele nucleare, în cazul unui conflict armat cu folosirea acestora, pot provoca distrugeri atât de mari încât să pericliteze însăși existența civilizației și a umanității*”⁵.

Totodată, anumite decizii la nivel politic (ex. BREXIT) se pot repercuta negativ la nivel economic, fapt ce va afecta inclusiv mediul de afaceri, managerii având nevoie de noi instrumente integrate care să le permită previzionarea corectă a acestor evenimente pe termen scurt, mediu și lung. Un astfel de instrument modern îl constituie metoda analitică a „lebedei negre” care realizează aproape imposibilul, respectiv identificarea riscurilor care nu pot fi identificate prin aplicarea metodelor analitice clasice.

³ Ivan, L., „*An Analysis on Illegal Migration – Trends, Perspectives and Appropriate Response*”, Proceedings of the XXIst International Conference „Intelligence in the Knowledge Society”, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, București, ISSN 2392-7542, 2015, p. 201-202.

⁴ Mănescu, R.N., „*European Neighbourhood Policy and Migration*”, Editura Vizual, București, 2018, ISBN 978-973-587-202-1, p. 54.

⁵ Ivan, L., Petrescu, A.G., Ivan, I.D., Companiș, I., „*Elemente de management al prevenirii și combaterii utilizării armelor de distrugere în masă vol. I*”, 2009, editată de Grafoanaytis Ploiești, ISBN 978-973-88966-7-3, p. 4.

Asfel, prin adaptarea și integrarea tehnicilor analitice existente se va putea realiza anticiparea corectă a evoluțiilor în plan politic, economic, social, tehnologic și securitar, fapt ce va permite managerilor să dispună măsuri corecte și eficiente, fundamentate științific, care să le permită maximizarea rezultatelor, concomitent cu eficientizarea resurselor utilizate.

În acest context, prezenta teză de doctorat își propune să prezinte principalele tehnici și metode analitice existente și să realizeze adaptarea/integrarea acestora în cadrul unui model managerial care să permită anticiparea corectă a fenomenelor care pot avea impact negativ la nivelul unei organizații. În final, aplicarea acestui model integrat de *management al analizei informațiilor* va permite managerilor să ia decizii corecte și oportune care să le permită atingerea obiectivelor operaționale și strategice, concomitent cu alocarea judicioasă a resurselor avute la dispoziție. Pentru concretețe, teza își propune să realizeze un model de management al crizelor bazat pe analiza informațiilor, deci un model de management al informațiilor destinat identificării și gestionării situațiilor de criză.

În prezenta teză de doctorat s-a analizat situația de securitate din zona Balcanilor de Vest și din vecinătatea României, prin metoda analitică „lebăda neagră”, concluziile rezultate fiind extrase pe baza tehnicilor analitice prezentate în cadrul lucrării. Totodată, caracterizarea mediului de securitate s-a realizat în contextul amenințărilor de natură hibridă, caracterizate prin prevalența știrilor false și a influențelor realizate de anumiți actori statali (ex. Federația Rusă) sau non-statali (ex. organizații teroriste).

Procesul analitic include anumiți pași obligatorii care permit analistului să evalueze, în mod corect și coerent, datele și informațiile avute la dispoziție, precum și să formuleze predicții pe termen scurt, mediu și lung:

- *Definirea problemei* (care este evenimentul/problema ce trebuie analizată și evaluată);

Această etapă oferă posibilitatea analistului de informații să identifice și să selecteze cele mai bune metode analitice care să-i permită să-și atingă rezultatele dorite de decidenții de nivel strategic, operațional sau tactic. Un proiect poate necesita utilizarea a una sau mai multe tehnici analitice, precum și crearea unei metode analitice noi care să răspundă nevoilor analistului de informații.

- *Generarea unei liste de variabile, indicatori, precedente istorice, actori, surse de informare, întrebări la care trebuie răspuns;*

Această listă trebuie prioritizată pentru a identifica cele mai importante elemente ce trebuie analizate și evaluate. Lista de elemente nu trebuie să fie exhaustivă, având în vedere

faptul că în procesul analitic pot fi identificate elemente suplimentare care pot fi supuse analizei sistemice.

- *Generarea ipotezelor*, în scopul identificării posibilelor evoluții ale situației operative cu potențial impact în planul securității organizației;

Pe baza datelor colectate, o analiză debutează prin identificarea principalelor ipoteze și a altor ipoteze apreciate ca fiind secundare care vor sprijini analistul să-și structureze ideile și să înțeleagă sau previzioneze evoluțiile viitoare și, mai ales, care sunt motivele care stau la baza acestora.

- *Testarea ipotezelor analitice*;

Această etapă are rolul de a valida ipotezele identificate pe baza unui proces de negare sau confirmare, luând în calcul dovezile selectate și opiniile formulate pe baza datelor colectate. Analiza reprezintă un proces în care, în cazul când se consideră necesar, analistul se întoarce la o etapă anterioară și accesează alte seturi de date în momentul în care realizează că datele și informațiile avute la dispoziție nu sunt suficiente/relevante pentru validarea sau infirmarea ipotezelor inițiale.

- *Crearea evoluțiilor posibile* (elaborarea de scenarii, pe baza informațiilor colectate și a indicatorilor de avertizare timpurie care, prin monitorizarea continuă a evoluțiilor acestora, permit analistului să identifice stările de pericol și riscurile subsecvente);

- *Evaluarea posibilității de a greși* (poate fi realizată prin dezvoltarea și punerea în aplicare a unui model mental și încercarea de vizualizare a altor perspective analitice sau de natură acțională);

- *Formularea de concluzii acționale*, în scopul susținerii actului decizional.

Instrumentarul analitic este extrem de vast și este disponibil oricărei persoane care dorește să cunoască și să aprofundeze domeniul. Fără să conștientizăm, fiecare dintre noi realizăm analize în fiecare zi. Spre exemplu, în situația în care vrem să achiziționăm un anumit produs, analizăm în detaliu piața respectivă, prețurile, caracteristicile produselor similare existente pe piață, decizia de achiziționare a acestuia fiind luată pe baza unei analize realizate adeseori mental și empiric, în funcție de nevoile respective.

Prezenta teză își propune să prezinte metodele analitice frecvent utilizate în practică și să îmbine principiile manageriale cu cele din analiza informațiilor, creând premisele constituirii unei noi ramuri a managementului, respectiv *managementul analizei informațiilor*.

Managementul analizei informațiilor constituie o știință în sine care își propune să organizeze activitățile de analiză de intelligence într-un mod pragmatic și practic, constituind

premisele favorabile pentru crearea și dezvoltarea de metode analitice noi adaptate mediului de securitate actual. Metodele analitice clasice care sunt descrise în capitolele lucrării nu mai corespund în totalitate așteptărilor actuale ale managerilor, aceștia având nevoie de cunoașterea în profunzime a cauzelor fenomenelor cu potențial impact negativ, dar, mai ales, de opțiuni viabile pentru a diminua, pe cât posibil, riscurile la adresa organizației în care își desfășoară activitatea.

În prezent, la nivelul organizațiilor private sau publice au fost create departamente/structuri responsabile cu analiza informațiilor, culegerea de date/informații din surse deschise constituind o sursă și o resursă extrem de importantă pe fondul exploziei informaționale. Actualmente, informațiile produse într-un an în mediul on-line depășesc ca volum toate informațiile produse până la acel moment.

În acest context, rolul *managementului analizei informațiilor* devine absolut necesar, în primul rând pentru a selecta informațiile și datele relevante pentru acea analiză, precum și de a realiza instrumentarul analitic necesar pentru realizarea unor produse informaționale de valoare, care să contribuie, în mod substanțial, la fundamentarea deciziilor de nivel strategic sau tactic-operational ce vor fi luate la nivelul managementului organizației.

Analiza informațiilor nu mai constituie de mult apanajul exclusiv al serviciilor de intelligence, instrumentarul analitic care este disponibil fiind utilizat la nivelul organizațiilor private și publice, pentru maximizarea rezultatelor, cu alocarea de resurse umane, financiare și logistice minime.

Lucrarea de față își propune organizarea științifică a metodelor analitice existente, concomitent cu crearea de metode analitice noi care să îmbine armonios managementul cu analiza informațiilor cu cel al managementului gestionării crizelor, fiind necesare elemente liant între cele două domenii.

În esență, investiția realizată în analiza informațiilor permite realizarea de economii substanțiale pe termen mediu și lung, prin evitarea unor riscuri care pot avea efecte negative la adresa organizației. Unele companii, mai ales cele multinaționale, au externalizat activitatea de analiză a informațiilor către firme specializate care își asumă analizele realizate și care dispun de personal specializat și de software-uri dedicate. În acest context, o importantă resursă umană se regăsește, în prezent, în cadrul companiilor de analiză de intelligence economic (business intelligence), majoritatea acestora fiind foști angajați ai serviciilor de informații, care aplică sau adaptează metodele analitice specifice domeniului intelligence la mediul de afaceri.

În același context, trebuie avut în vedere faptul că „secolul al XXI-lea poate fi denumit secolul exploziei sociale, acestea, în special Facebook și Twitter, contribuind, în mod esențial, la organizarea unor acțiuni de schimbare a unor regimuri dictatoriale și la organizarea relativ facilă a unor proteste de stradă. În ultima perioadă, s-a înregistrat o intensificare fără precedent a activității online, a blogurilor, dar, mai ales, a rețelelor sociale, cu efect asupra modului cum se realizează comunicarea în acest secol.”⁶

În acest sens, este necesară o resetare conceptuală a situației actuale și o orientare a metodelor analitice pentru a face față provocărilor generate de generalizarea și mondializarea Internetului și a comunicării realizată prin intermediul rețelelor sociale.

„În prezent, analiștii de informații ai EUROPOL pot aplica algoritmi matematici pentru a identifica și cuantifica seturi de date complexe și/sau de dimensiuni mari și pot identifica rapid actorii principali, grupurile de suspecți și alți parteneri disimulați care, în alte condiții, ar rămâne nedepistați,”⁷

Totodată, „sursele deschise și, în special cele online, au devenit elemente importante în domeniul intelligence, OSINT reprezentând prima sursă pe care reprezentanții serviciilor de informații o accesează, fiind considerată o capabilitate strategică. Revoluția informațională la care asistăm are un efect prin realizarea unor produse software care permit analiștilor revizuirea produselor informaționale într-un mod relativ rapid, prin discuții virtuale, care contribuie la creșterea acurateții produsului final de intelligence, depistarea erorilor și corectarea acestora în orice etapă.”⁸

Pentru a-și dovedi eficiența și utilitatea, Sistemul de management al analizei informațiilor trebuie să fie cuplat la alte sisteme cu aplicabilitate în viața reală. În acest context, în cazul prezentei teze de doctorat a fost realizată compatibilitatea dintre sistemul de management al analizei informațiilor cu sistemul de management al crizelor. În acest sens, a fost realizată compatibilitatea și legăturile între cele două sisteme manageriale, care oferă eficiență în abordarea amenințărilor, inclusiv a celor de natură asimetrică și hibride.

În fapt, Sistemul de management al analizei informațiilor, ca parte componentă a managementului cunoașterii, este foarte util pentru identificarea, cu celeritate, a riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților cu impact în planul crizelor de ordine publică și a celor generate de situațiilor de urgență.

⁶ Ivan, L., „Importanța analizei rețelelor sociale în gestionarea crizelor de ordine publică”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 1/2016 al Ministerului Afacerilor Interne, p. 67.

⁷ Idem, p. 70.

⁸ Ivan, L., „Rolul analizei din surse deschise în evaluările de nivel strategic”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 2/2016 al Ministerului Afacerilor Interne, p. 52.

Pentru caracterizarea completă a mecanismelor manageriale specifice analizei informațiilor au fost descrise principalele metode proiective de analiză, fiind aduse îmbunătățiri acestora în procesul de cercetare specifică realizată pentru redactarea tezei de doctorat.

Totodată, a fost aplicată metoda analitică „*lebăda neagră*” care descrie fenomenele cu probabilitate extrem de mică de producere, însă cu impact major în plan securitar, fiind aleasă ca model de studiu zona Balcanilor de Vest, care oferă o situație de securitate precară, cu potențial exploziv.

În acest context, din punct de vedere metodologic s-au solicitat puncte de vedere privind situația de securitate din state din zona Balcanilor de Vest de la experți din aceste zone, pe baza acestora reușindu-se caracterizarea situației de securitate regională inclusiv pentru România. În caracterizarea mediului de securitate au fost utilizate mijloace specifice *managementului analizei informațiilor*.

Pentru colectarea răspunsurilor de la experți s-a utilizat metoda Delphi, în sensul că a fost întocmit un chestionar la care aceștia au răspuns și au formulat propuneri privind anumite situații care pot interveni, acestea fiind caracterizate prin probabilitate infinitesimală de producere și efecte extreme în cazul concretizării acestora (teoria „*lebăda neagră*”). După analizarea răspunsurilor primite s-a procedat la solicitarea de clarificări punctuale asupra unor aspecte de interes privind situația de securitate din zona respectivă.

În baza răspunsurilor primite și prin utilizarea metodelor analitice s-a realizat caracterizarea mediului de securitate din Regiunea Balcanilor de Vest, beneficiind inclusiv de suportul surselor deschise, precum și de ciclul informațiilor de nivel strategic.

Prin acest demers, s-a reușit crearea unei metodologii empirice a metodei analitice „*lebăda neagră*”, prin utilizarea metodelor analitice prezentate în cadrul lucrării. Totodată, au fost concepute metode analitice noi (ex. metoda analitică de ierarhizare a grupărilor de criminalitate organizată) sau perfecționarea anumitor metode analitice existente (ex. metoda analitică PESTEL a fost transformată în PESTELS, prin introducerea factorului securitar).

În partea a doua a lucrării, pornind de la modelul NATO de analiză pe baza indicatorilor de avertizare timpurie a fost creat un model de *management al analizei informațiilor* care sprijină sistemul de management al crizelor.

În acest context, s-a reușit armonizarea și compatibilizarea celor două sisteme care lucrează în paralel, fiind realizată o aplicație practică a managementului analizei informațiilor prin sprijinirea procesului de gestionare a crizelor.

Obiectivul principal de nivel strategic al lucrării este reprezentat din fundamentarea unui model viabil pentru *managementul analizei informațiilor* care să sprijine, în mod real, Sistemul de management integrat al crizelor, bazat pe exploatarea cu celeritate a datelor și informațiilor existente la un moment dat.

Subsecvent acestui obiectiv principal, au fost conceptualizate următoarele **obiective operaționale** care, odată îndeplinite, conduc la eficientizarea activității pe palierul analizei informațiilor și la crearea premiselor favorabile pentru stabilirea corelațiilor sistemice specifice managementului analizei informațiilor, care au fost urmărite pe perioada cercetării doctorale:

- a. Conceptualizarea modului de realizare și întocmire a analizelor de nivel strategic ca suport pentru managementul obiectivelor și funcțiilor intelligence-ului strategic;*
- b. Identificarea și explicitarea principalelor metode de generare/producere de idei, care au fost utilizate în cadrul prezentei teze pentru fundamentarea unor metode analitice care să sprijine procesul de decelare a riscurilor;*
- c. Descrierea, modernizarea și utilizarea metodelor analitice prospective care permit definirea corectă a indicatorilor de avertizare timpurie și identificarea riscurilor specifice;*
- d. Identificarea și caracterizarea principalelor riscuri la nivel global, în scopul proiectării sistemului de management al analizei informațiilor ca instrument de suport al sistemului de management integrat al crizelor;*
- e. Caracterizarea principalelor sisteme de combatere a criminalității, cu reliefarea avantajelor sistemului intelligence-led policing;*
- f. Perfecționarea și aplicarea corectă a metodei analitice pentru evenimente tip „lebadă neagră”;*
- g. Conceptualizarea sistemului de management integrat al crizelor pe baza managementului analizei informațiilor.*

Pentru a putea îndeplini obiectivul general și pe cele operaționale subsecvente este necesar să se formuleze anumite ipoteze de cercetare concrete care au ca scop definirea și delimitarea corectă a obiectului de studiu.

În acest context, pentru a putea răspunde obiectivelor tezei de doctorat au fost formulate următoarele ipoteze de lucru:

- 1. Sistemul de management integrat al crizelor depinde, în mod direct, de volumul și calitatea informațiilor analizate. Pentru a gestiona în mod eficient o criză, indiferent de natura*

acesteia, este necesar accesul, în timp real, la informații cu valoare operativă, în acest context fiind necesară existența unui sistem de *management al analizei informațiilor* performant.

2. *Metodele analitice clasice nu mai sunt utile în situații atipice caracterizate prin probabilitate mică de producere și impact major.* În contextul internațional actual marcat prin instabilitate și multiplicarea riscurilor asimetrice este necesar să se realizeze noi metode analitice sau să se identifice soluții pentru modernizarea celor existente pentru a răspunde, în mod oportun, nevoilor de informare ale beneficiarilor.

3. *Analiza strategică și metodele specifice acestui tip de analiză răspund cel mai bine provocărilor actuale de securitate, fiind capabile să acopere nevoile de cunoaștere ale beneficiarilor de nivel înalt.* Analiza strategică este capabilă să furnizeze mai mult decât informații, respectiv să ofere cunoaștere beneficiarilor instituționali, aceștia fiind capabili să ia cele mai bune decizii la nivel acțional. Managementul cunoașterii nu poate fi realizat decât în contextul mai larg al *managementului analizei informațiilor*, fiind subsumat din punct de vedere metodologic și tehnic acestuia.

4. *Caracterizarea mediului actual de securitate pe fondul mediului internațional de securitate marcat de instabilitate accentuată și de multiplicarea riscurilor asimetrice.* În acest context, trebuie să se stabilească, într-un mod unitar, riscurile care pot influența evoluțiile în plan securitar, cu accent pe amenințările hibride și de utilizarea extensivă de către adversar a știrilor false („fake news”), care au rolul de a destabiliza și de a induce la nivel societal sentimentul de instabilitate.

5. *Stabilirea unei metode analitice tip „lebedă neagră” („black swan”) care să permită identificarea fenomenelor cu probabilitate foarte mică de producere și impact major la nivel societal.* Având în vedere evoluțiile internaționale caracterizate printr-un grad ridicat de „fluiditate” și de difuzie accentuată a riscurilor asimetrice este necesar să se perfecționeze metoda analitică a „lebedei negre” inițiată de Nassim Taleb și să se adapteze această tehnică la nevoile analitice actuale.

6. *Necesitatea stabilirii la nivel național a unui Sistem de management integrat al crizelor bazat pe managementul analizei informațiilor.* În prezent nu există la nivel național un Sistem de management integrat al crizelor interne, fiind necesar să se realizeze un astfel de mecanism interinstituțional care să permită gestionarea eficientă a crizelor. Pentru stabilirea acestui mecanism la nivel național este necesar să se stabilească principiile de bază, instituțiile responsabile, precum și proceduri standard de lucru, inclusiv cele aferente managementului analizei informațiilor.

Pe parcursul cercetării aferente tezei de doctorat s-a încercat să se obțină informațiile și cunoașterea în scopul validării, validării parțiale sau invalidării acestor ipoteze de lucru. Rezultatul acestui demers științific va oferi perspective pentru dezvoltarea conceptului de *management al analizei informațiilor*, în calitate de știință care să sprijine procesul decizional la nivelul managerilor. Această nouă ramură a managementului va permite, pe baza aplicării metodelor analitice de nivel strategic, să se identifice cu celeritate riscurile și să se dispună măsuri conforme pentru diminuarea efectelor negative cu impact la adresa societății.

Pentru validarea totală sau parțială, respectiv invalidarea ipotezelor mai sus-menționate, am elaborat un set de întrebări în legătură cu demersul științific, cu scopul de a furniza un răspuns în cadrul tezei, respectiv:

- 1. Care este legătura între managementul analizei informațiilor și analiza strategică și cum se pot utiliza metodele analitice specifice acestui tip de analiză pentru identificarea și decelarea riscurilor?*
- 2. Cum sunt corelate sistemul național de management integrat al crizelor și sistemul de management al analizei informațiilor?*
- 3. Care este legătura între contextul geopolitic internațional caracterizat prin multiplicarea riscurilor asimetrice (ex. terorismul internațional, proliferarea armelor de distrugere în masă, războiul de tip hibrid) și situația de securitate la nivel național?*
- 4. Care sunt metodele de exprimare caracteristice amenințărilor de tip hibrid (ex. folosirea știrilor false pentru a influența opinia publică) și care sunt metodele analitice care se pretează cel mai bine pentru a face față acestui tip de agresiune?*
- 5. Ce seturi de indicatori de avertizare timpurie trebuie dezvoltați pentru a gestiona eficient o criză prin utilizarea mijloacelor și metodelor specifice analizei informațiilor?*
- 6. Care este cea mai bună metodă pentru a realiza un sistem integrat de management al crizelor prin utilizarea managementului analizei informațiilor?*

Pe baza răspunsurilor obținute la aceste întrebări se vor formula concluzii și eventuale propuneri în ceea ce privește viabilitatea sistemului de management al informațiilor și de optimizare a fluxurilor informaționale pentru a permite managerilor de nivel înalt să ia cele mai bune decizii.

Demersul metodologic al lucrării de cercetare

În cadrul prezentei teze, cercetarea urmărește un obiectiv clar delimitat, bazat pe o anumită evoluție și stare a cunoștințelor din domeniul respectiv, precum și pe realizarea unor aspecte de natură practică. Cercetarea în cazul acestei lucrări doctorale are ca principal scop

identificarea celor mai pretabile metode analitice care să stea la baza sistemului de *management al analizei informațiilor*.

Metodologia aplicată constă dintr-un cumul de metode, tehnici, instrumente și procedee utilizate pe baza unor reguli și principii pre-existente. Metoda reprezintă finalitatea de abordare a obiectului supus demersului științific, iar tehnica este forma concretă prin care se aplică metoda aleasă spre studiu. Instrumentul reprezintă mijlocul practic prin care sunt colectate datele și informațiile necesare finalizării demersului științific.

Conform lui Grawitz⁹, metoda reprezintă procesul concret ce trebuie luat în considerare pentru organizarea concretă și coerentă a cercetării. Grawitz consideră că metoda își propune să răspundă la întrebarea „cum?” prin utilizarea raționamentului cercetătorului pentru a demonstra adevărul. În schimb, tehnica de cercetare constituie un mijloc necesar pentru atingerea unui scop situat la nivelul unor fapte, etape practice și implică utilizarea unor instrumente, proceduri operative, riguroase și adaptabile problemei supusă demersului științific.

În scopul colectării datelor și informațiilor necesare pentru realizarea demersului științific din această teză de doctorat au fost aplicate următoarele metode și tehnici de cercetare teoretică de documentare și de cercetare empirică:

1. *Cercetarea teoretică de documentare* care este specifică oricărui demers științific și are ca principal rol dobândirea de noi cunoștințe din domeniul analizat, cu scopul de a desfășura procesul de cercetare la nivel empiric.

În cadrul demersului științific au fost abordate următoarele metode de cercetare științifică: analiza comparativă a sistemelor similare, observația neutră, clasificarea și organizarea informațiilor științifice și interpretarea datelor.

Pentru a obține suportul teoretic necesar în lucrarea științifică au fost accesate bazele de date cu lucrări științifice din bibliotecile virtuale, fiind consultate cărți de specialitate, lucrări și articole științifice din domeniul analizei informațiilor și de management, precum și rapoarte de cercetare în domeniul analizei informațiilor.

2. *Cercetarea empirică* prin următoarele metode:

- *metoda deductivă* a fost utilizată pentru a realiza sistematizarea corectă a datelor și informațiilor de natură științifică, cu scopul de a defini coerent metodele analitice specifice analizei informațiilor de nivel strategic. Deducția reprezintă modalitatea de cercetare de la general la particular, respectiv operațiunea de înțelegere a unor manifestări sau fenomene

⁹ Grawitz, M., „*Lexique des sciences sociales*”, Editura Dalloz, 1994, p. 156.

plecând de la esența acestora. În acest context, pornind de la anumite principii general valabile, axiome, ipoteze de lucru, prin argumente de natură logică și interpretare teoretică a realității se ajunge la alte principii și legi. În cadrul lucrării s-a demarat procesul cognitiv de la anumite metode analitice „clasice”, acestea fiind transformate și optimizate prin introducerea unor indicatori specifici, fiind personalizate pentru a răspunde nevoilor specifice managementului analizei informațiilor.

- *metoda inductivă* este cel mai des utilizată în procesul analitic pentru că se realizează trecând de la particular la general, respectiv de la anumite observații empirice la generalizări teoretice sub formă de principii și legi general valabile. În cadrul lucrării științifice a fost folosită această metodă pentru a caracteriza mediul extern de securitate prin extrapolarea anumitor evenimente care s-au produs la nivel mondial și care au permis evaluarea situației la nivel internațional. De asemenea, această metodă a fost folosită în aplicarea metodei analitice „*lebdă neagră*” și a permis identificarea anumitor evenimente cu probabilitate mică de apariție dar cu efecte devastatoare din state aparținând zonei Balcanilor de Vest și din vecinătatea României.

- *studiul de caz* constituie o metodă de investigație care cercetează un eveniment actual și se folosește atunci când domeniul analizat și contextul său nu sunt bine delimitate, respectiv atunci când există interdisciplinaritate în cercetare. În cadrul demersului științific a fost utilizată metoda analitică studiu comparativ de caz care a fost descrisă în detaliu în cadrul lucrării și a fost aplicată pentru a dezvolta o metodă de ierarhizare a grupărilor de criminalitate organizată, în care au fost stabiliți indicatori specifici acestui tip criminogen cu impact în plan securitar.

- *analogia* constă în identificarea reperelor comune în mai multe situații cu grad ridicat de similitudine. În cadrul demersului științific a fost utilizată analogia pentru a caracteriza ciclul informațional strategic, atât prin similitudine, cât și prin utilizarea antitezei, vis-a-vis de ciclul informațional „clasic”, care nu mai corespunde mediului actual securitar caracterizat printr-un grad ridicat de „fluiditate” și de impredictibilitate accentuată.

- *metoda Delphi* a fost descrisă în detaliu în cadrul lucrării doctorale și a fost utilizată pentru a colecta informațiile necesare pentru aplicarea teoriei „*lebdă neagră*” („*black swan*”) în state aparținând zonei Balcanilor de Vest și din vecinătatea României. Aceste date au fost colectate de la experți din aceste state care au fost prezenți la o conferință de specialitate desfășurată, în luna aprilie 2018, la București. Pe baza acestor date primare colectate au fost identificate evenimente tip „*lebdă neagră*” care au permis caracterizarea sistemului de securitate din regiune, care pot avea impact negativ la adresa României.

- *analiza statistică* este metodă de prelucrare cantitativă a datelor numerice ale evenimentului utilizat. Metodele analitice statistice au fost utilizate pentru a ierarhiza în anexele nr. 1 și nr. 2 ale lucrării principalele riscuri identificate într-o perioadă distinctă.

- *reprezentarea grafică și cea tabelară* a fost utilizată pe parcursul cercetării științifice, în scopul prezentării vizuale și intuitive a unor procese sistemice, proceduri, legături logice și analogice, corelații, aferente subiectului supus procesului de cercetare. Reprezentările grafice au permis vizualizarea mai bună a relațiilor de cauzalitate, tendințele evolutive, anomaliile existente între anumite date, fiind mai ușor de interpretat decât în cadrul unui text. Totodată, aceste reprezentări au permis o mai bună înțelegere a unor sisteme complexe, precum sistemul de management al crizelor și sistemul de *management al analizei informațiilor*.

- *analiza juridică* constituie modul de transpunere a principiilor și sistemelor în text cu valoare juridică. În cadrul procesului de cercetare a fost conceput un model de act juridic (proiect de Ordonanță de Urgență a Guvernului) pentru a concretiza modelul care a fost conceput în cadrul lucrării doctorale.

- *analiza datelor și informațiilor* are ca principal scop înțelegerea fenomenelor complexe și extragerea elementelor necesare pentru cunoașterea în ansamblu a acestora. În cadrul cercetării științifice fundamentale efectuate a fost utilizată extensiv această metodă pentru a realiza reprezentări mai simplificate ale unor informații complexe.

Concluzii:

În cadrul cercetării științifice au fost utilizate mai multe metode care au condus la finalizarea tezei de doctorat, acestea fiind folosite cu rigurozitate științifică și cu respectarea normelor academice în vigoare.

Totodată, în aplicarea metodologiei de cercetare este necesar ca, pe lângă analiza critică a activității de cercetare, să fie formulate eventuale propuneri pentru optimizarea și eficientizarea respectivei activități.

Din punct de vedere metodologic, în cadrul demersului de cercetare au fost îmbinate cele două forme ale cercetării, respectiv teoretică și empirică, pe baza raționamentelor inductive și deductive.

CAPITOLUL 1 - ANALIZA STRATEGICĂ

Analiza strategică oferă agențiilor de aplicare a legii imaginea de ansamblu asupra capabilităților, vulnerabilităților, trendurilor și intențiilor organizațiilor criminale. Totodată, analiza strategică permite identificarea amenințărilor și nivelelor de risc la adresa securității naționale, cu scopul de a permite agențiilor de aplicare a legii să formuleze politici, programe și planuri adecvate și coerente pentru combaterea eficientă a fenomenului criminogen.

Analiza strategică are ca principal scop obținerea de informații pentru activitatea de management, respectiv de decizie, fiind orientată astfel, în mod indirect, nu numai asupra investigațiilor concrete, ci mai ales asupra imaginii fenomenului în ansamblul său.

Obiectivul acestui demers îl constituie obținerea de informații pentru manageri, crearea profilurilor de fapte sau de făptuitori și verificarea/realizarea de proceduri și metode pentru combaterea criminalității. Produsele analizei strategice au un efect pozitiv suplimentar asupra activității polițienești. Acest demers se realizează, de exemplu, prin intermediul unor instrucțiuni concrete de acțiune, stabilirea de priorități și recomandări direcționate, în mod concret, în scop preventiv.

Deși a fost inițial creată pentru instituțiile de aplicare a legii, principiile și metodele specifice analizei strategice se aplică și pentru mediul privat care s-a dezvoltat, în mod exponențial, pentru a răspunde nevoilor managerilor din toate domeniile de activitate să evite surprize strategice generate de volumul imens de informații care trebuie structurat și analizat pe baze științifice.

Spre exemplu, analiza de nivel strategic permite managerului de nivel înalt să aloce judicios resursele organizaționale pentru a-și îndeplini obiectivele impuse de Consiliul de Administrație al companiei și de a obține performanță cu minimum de resurse.

În opinia unor analiști din cadrul Ministerului Afacerilor Interne, *„analiza strategică este extrem de utilă și pentru structurile de siguranță națională/securitate internă pentru că prezintă o imagine de ansamblu asupra capabilităților, vulnerabilităților, trendurilor și*

intențiilor grupărilor de crimă organizată și permite să se acționeze coordonat și eficient pentru destructurarea acestora”¹⁰.

La nivelul anumitor analiști din cadrul Ministerului Apărării Naționale se menționează faptul că *„pentru aplicarea unor măsuri viabile de evitare a surprizelor strategice (schimbările majore), este necesar ca printre produsele de informare transmise beneficiarilor să se afle și analizele strategice. Cu toate acestea, având în vedere faptul că decidenții nu au suficient timp pentru a studia, analiza și interpreta toate datele și informațiile pe care le au la dispoziție înainte de a adopta o decizie, acest tip de produse nu trebuie să fie caracterizate prin dimensiune sporită, ci prin impactul pe palierul strategic, numărul mare de variabile și prin faptul că au fost formulate de un specialist în domeniu în baza expertizei analitice.”¹¹*

1.1 Modelul „standard” de intelligence vs. modelul specific analizei strategice

Activitatea de intelligence este realizată pe baza ciclului informațional „clasic”, care a fost adaptat la nivelul comunității internaționale de informații, fiind preluat inițial din sfera serviciilor militare de intelligence. Ciclul informațional „clasic” oferă imaginea de ansamblu cu privire la etapele pe care trebuie să le parcurgă o organizație pentru a obține produsul analitic și diseminarea acestuia pentru a-și atinge obiectivele.

În prezent, acest concept nu mai corespunde, în mod complet și coerent, la ceea ce înseamnă analiza strategică, fiind mai mult dedicat tipologiilor de analiză tactică și operațională. În acest context, la nivelul structurilor de informații s-a considerat necesar să se realizeze un ciclu informațional dedicat exclusiv analizei strategice, în sensul unei mai bune valorizări a acestui tip de analiză care este dedicat cunoașterii fenomenelor per ansamblu, constituind un element valoros al managementului cunoașterii și, implicit, al managementului analizei informațiilor.

Ciclul informațional clasic este utilizat, în prezent, mai mult din punct de vedere didactic, având în vedere faptul că nu mai corespunde în totalitate evoluției sistemului de securitate actual și metodele analitice complexe care sunt necesare pentru descrierea și înțelegerea comprehensivă a acestuia. În prezent, sunt experimentate mai multe modele, însă

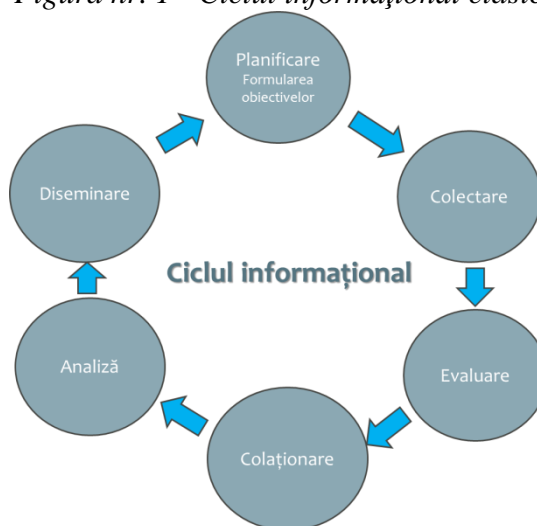
¹⁰ Ivan, L., „Rolul determinant al analizei strategice în domeniul securității naționale”, Revista INFOSFERA nr. 4/2015, editată de Ministerul Apărării Naționale – Direcția Generală de Informații a Apărării, ISSN 2065-3395, p. 24.

¹¹ Topliceanu, P.C., „Relația analist de informații-beneficiar, un factor determinant în analiza strategică”, Revista Infosfera nr. 1/2018 editată de Ministerul Apărării Naționale – Direcția Generală de Informații a Apărării, ISSN 2065-3395, p. 76.

pentru această teză a fost întocmit un model al ciclului informațional dedicat analizei strategice.

Ciclul informațional specific analizei strategice corespunde cel mai bine situației actuale a mediului securitar, în urma procesului analitic reușindu-se să se deceleze, în mod corespunzător, riscurile și să fie identificate soluții pentru prevenirea acestora sau, cel puțin, de gestionare corespunzătoare a acestora.

Figura nr. 1 - Ciclul informațional clasic



În acest context, s-a constatat că există diferențe semnificative între produsele informaționale specifice analizei strategice și cele rezultate în urma analizelor tactice și operaționale. Produsele analizei strategice tratează impactul trendurilor infracționale, alterarea mediului criminogen sau activității criminale semnificative, cu scopul de a furniza evaluări managerilor, în scopul luării deciziilor pentru diminuarea fenomenului criminogen.

Pentru a proiecta mai bine procesul de analiză strategică este necesar să se adapteze ciclul informațional clasic pentru a răspunde mai bine nevoilor de cunoaștere a fenomenului de către beneficiarii de nivel strategic.

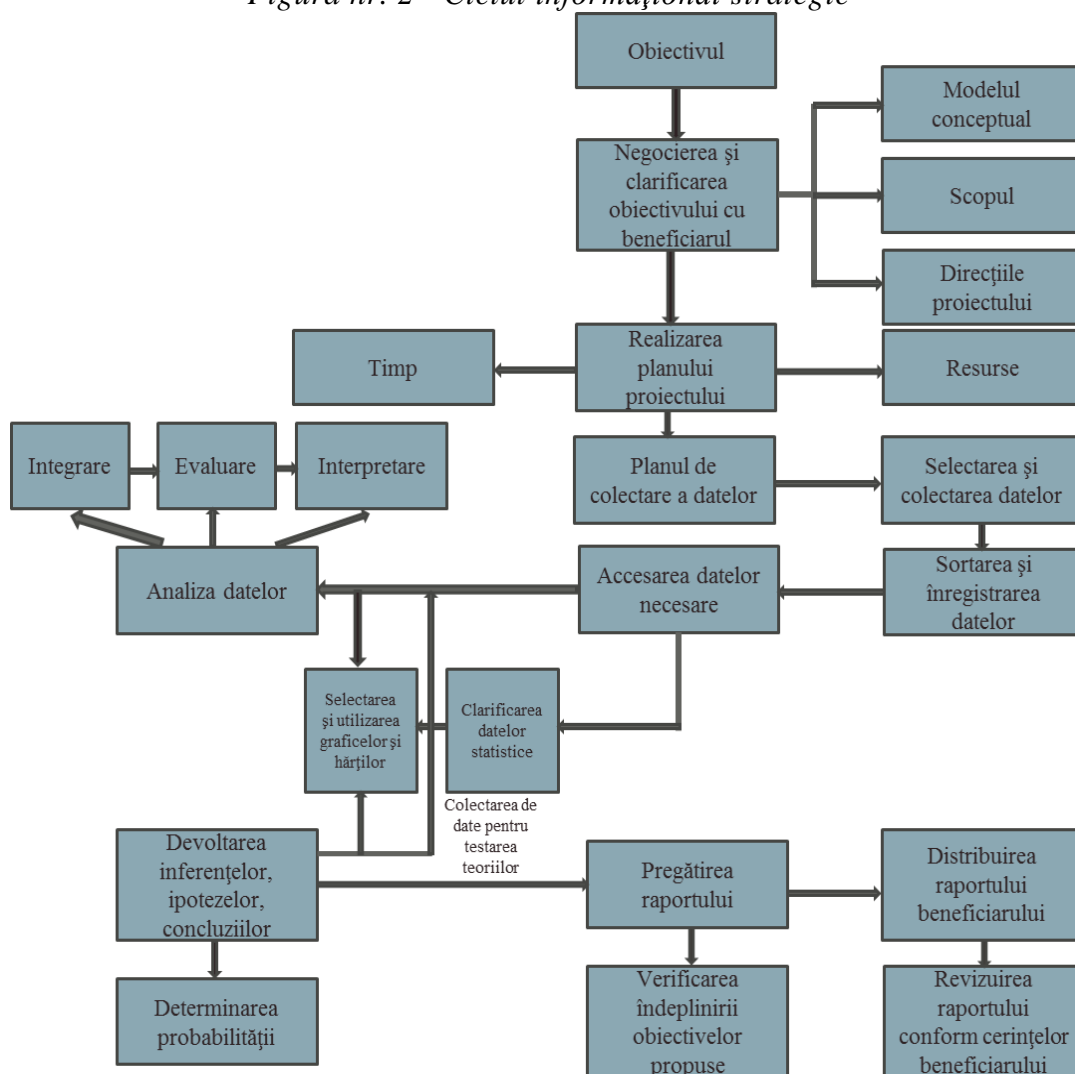
În acest sens, a fost apreciată necesitatea dezvoltării unui nou instrument care să fie utilizat în analiza strategică, respectiv *ciclul informațional strategic* care este caracterizat printr-un grad mai mare de complexitate.

Acest grad de complexitate este necesar având în vedere cerințele specifice analizei strategice care trebuie să ofere beneficiarului de nivel înalt mai mult decât informații, respectiv cunoaștere și propuneri de soluții pentru rezolvarea problemelor supuse procesului analitic.

Analiza strategică constituie, în momentul de față, principalul instrument al managerilor de nivel înalt, care le permite luarea de decizii bine fundamentate din punct de vedere științific, pe baza aplicării unor metode analitice moderne și adaptate tematicii supuse analizei de informații.

În mod deosebit, analiza strategică este o componentă extrem de importantă a managementului analizei informațiilor, reușind să contribuie la fundamentarea deciziilor la nivelul managementului de top.

Figura nr. 2 - Ciclul informațional strategic



1.2 Selectarea obiectivului analizei strategice

Selectarea obiectivului se realizează în funcție de prioritățile de pe agenda beneficiarului de nivel înalt, luând în calcul, în principal, următoarele repere esențiale:

- este necesar să se stabilească de la început, de către beneficiar și personalul serviciului de informații (ex. ofițeri operativi, analiști, manageri), relevanța obiectivului propus, în context organizațional și interinstituțional;
- personalul serviciului de informații negociază cu beneficiarul ce tip de produs analitic va fi livrat, în funcție de necesitățile reale ale acestuia;
- este necesar să se cuantifice eforturile organizației pentru îndeplinirea obiectivului (timpul necesar pentru realizarea analizei; resursele umane, financiare și logistice), acestea urmând a fi agreate și aprobate, în prealabil, de conducerea instituției.

1.3 Selectarea personalului implicat în realizarea analizei strategice

Selectarea personalului pentru un proiect analitic de nivel strategic reprezintă un aspect extrem de important care se va reflecta, în mod direct, în nivelul calitativ al produsului analitic final. Calitatea personalului constituie un element esențial în domeniul analizei informațiilor, iar analistul este necesar ca, pe lângă bagajul de cunoștințe analitice, să dispună și de cunoaștere/expertiză relevantă în domeniul ce urmează a fi evaluat.

Totodată, în procesul de intelligence este necesar ca personalul implicat să dețină anumite calități profesionale și să cunoască și să aplice corect tehnicile analitice, precum și calități intrinseci de personalitate și inteligență aplicată.

În prezent, pregătirea personalului, în special a analiștilor de informații, se axează pe analiza tactică sau operațională care necesită calități analitice concentrate, în special, pe rezolvarea unor cazuri sau situații punctuale, însă nu sunt capabili să privească situația în ansamblul său, luând în calcul toate informațiile relevante pentru analiza în cauză. În schimb, analiza strategică presupune anumite calități imaginative și creative deosebite pentru a dezvolta capacitatea de structurare a datelor într-un context amplu care permite analistului să-și formeze o imagine de ansamblu asupra fenomenului evaluat.

Există percepția în rândul comunității de analiști că un specialist de nivel strategic trebuie să realizeze anterior schimbării profilului 5-10 ani analize tactice și operaționale. Această abordare nu este întotdeauna corectă, deoarece realizarea unei analize de nivel inferior „deformează” deprinderile și îndemânarea analistului care se concentrează pe rezolvarea de probleme punctuale, în detrimentul surprinderii aspectelor de ansamblu. Analiștii de nivel strategic trebuie să dețină calități deosebite, în special pe palierul anticipativ-predictiv, fiind necesar să fie capabili să aplice tehnicile analitice specifice analizei strategice, concomitent cu tehnicile creative și de relaționare/comunicare.

În esență, pregătirea analiștilor prin cursuri dedicate trebuie să se realizeze prin combinarea tehnicilor specifice analizelor tactice și operaționale cu cele de nivel strategic. Un inconvenient este reprezentat de proporția mai mare de analiști de nivel tactic/operațional, față de cei de nivel strategic.

Totodată, cursurile de pregătire a analiștilor trebuie să fie decelate pe cele două domenii, fiind necesare stagii de pregătire profilate pe palierul tactic-operațional, respectiv strategic. Cursurile de pregătire dedicate analizei strategice se concentrează pe tehnici analitice atipice, unele din acestea necesitând latura creativ-anticipativă a analistului care conduce la generarea de scenarii multiple și inovative, care aduc plus-valoare evaluărilor de profil.

Un pas important a fost realizat prin *„recunoașterea oficială pe piața muncii din România a profesiei de analist de informații care oferă experților în domeniu șansa de a se simți (și, în timp, de a deveni efectiv) parte a unei comunități profesionale, care creează oportunitatea unui schimb privilegiat de bune practici (prin conferințe, mese rotunde, seminarii și alte evenimente științifice). Crearea unei rețele naționale a analiștilor de informații ar facilita un dialog fertil între persoane conștiente de forța abordării unitare a problemelor, într-o lume în care simpla deținere a informației nu mai înseamnă, în mod automat, putere, cunoașterea fiind facilitată de analiză.”*¹²

1.4 Definirea corectă a problemei ce urmează a fi analizată

Procesul de planificare al oricărui proiect de intelligence necesită înțelegerea corectă și completă de către analist a sarcinilor ce îi revin pentru realizarea unei analize strategice pertinente și valoroase.

În opinia anumitor experți: *„planificarea strategică, aplicată în mod consecvent și cu respectarea principiilor manageriale la nivelul instituțiilor din cadrul Sistemului Național de Apărare, Ordine Publică și Securitate Națională (SNAOPSN) aduce beneficii reale organizației”*.¹³

Acest proces este unul dificil, având în vedere faptul că problematica intelligence-ului strategic este, în anumite situații, vagă și imprecisă, incluzând variabile independente și interdependente. Spre exemplu, un eveniment care se produce pe piețele financiare din Asia

¹² Ivan, L., Săvulescu, I.Șt., „Standarde ocupaționale în analiza de intelligence”, publicat în Revista PRO PATRIA LEX nr. 1(30)2017, editată de Academia de Poliție „Alexandru Ioan Cuza” din București, ISSN 1584-3556, p. 118-127.

¹³ Petrescu, A-G., Ivan, L., „Planificarea strategică – element esențial al managementului strategic în cadrul instituțiilor din Sistemul Național de Apărare, Ordine Publică și Securitate Națională”, publicat în Revista INFOSFERA nr. 1/2017 editată de Ministerul Apărării Naționale – Direcția Generală de Informații a Apărării, ISSN 2065-3395, p. 77.

se repercutează, în mod indirect, și pe piețele din SUA și Europa. Totodată, fenomenul globalizării a impus ca analizele de nivel strategic să ia în calcul evoluția situației la nivel mondial, după care se restrânge domeniul la nivel regional, ultima etapă fiind abordarea problematicei la nivel național. În acest context, abordarea graduală a problematicei analizate aduce plus-valuare evaluării printr-o exprimare de la general la particular, având în vedere fenomenul accentuat al globalizării.

Figura nr. 3 – Abordarea graduală a analizei strategice



În acest context, este necesar ca beneficiarii produselor de intelligence să înțeleagă, cu claritate, care sunt așteptările de la produsul analitic final, cu scopul de a evita irosirea inutilă a resurselor instituționale/ organizaționale.

În anumite situații se impune reclarificarea și rescrierea obiectivului analizei strategice pentru a oferi direcții de acțiune precise pentru a facilita procesul de culegere a informațiilor, de o manieră modernă și eficientă.

1.5 Dezvoltarea planului strategic de colectare a informațiilor

Colectarea datelor constituie o etapă foarte importantă în care ofițerul operativ de intelligence identifică tipologia datelor și informațiilor care urmează a fi culese, în timp oportun, pentru a fi relevante, de încredere, corecte și care să conducă la realizarea analizei strategice în condiții optime și de calitate.

Procesul de colectare a informațiilor este unul continuu și caracterizat printr-un grad ridicat de complexitate, având în vedere faptul că nevoile informaționale sunt complexe și se modifică, în mod esențial, pe parcursul procesului analitic. În acest sens, ofițerii operativi de intelligence trebuie să dovedească flexibilitate în abordarea procesului de culegere a informațiilor, fiind obligați să-și prioritizeze activitățile informative, în funcție de nevoile de intelligence stabilite de analiști pe baza unor evaluări coerente și oportune. Un alt aspect

foarte important îl constituie nevoia de cunoaștere a beneficiarilor, procesul de colectare a informațiilor fiind axat, în mod exclusiv, pe nevoile acestora.

În situația în care procesul de culegere a informațiilor nu este bine direcționat poate conduce la acumularea unui volum mare de date și informații, multe dintre acestea redundante, care conduce la îngreunarea nejustificată a procesului analitic, fiind necesară o etapă intermediară, respectiv cea de sanitizare a datelor și informațiilor obținute. În acest sens, este necesar să se realizeze un proces preliminar de culegere de informații care să nu fie foarte restrictiv, însă trebuie să fie coerent din punct de vedere al finalității analitice.

1.6 Generarea ipotezelor de lucru

În momentul în care ofițerii de intelligence au stabilit un cadru conceptual comprehensiv cu privire la problematica selectată, lucrându-se intens la definirea corectă a problematicii ce urmează a fi analizată este posibil să se realizeze o primă estimare a riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților.

În această etapă a ciclului analizei strategice sunt definite primele ipoteze de lucru, având în vedere faptul că natura umană dezvoltă mai multe idei decât informațiile primite, realizându-se multiplicarea în cascadă a acestora. Ideile, conceptele și opiniile, denumite ipoteze de lucru, sunt destinate pentru a răspunde, observa sau constata aspecte privind problematica selectată pentru analiză, explicând în detaliu cauzele schimbările de trend sau previzionând dezvoltările ulterioare.

1.7 Obținerea de date suplimentare specifice

În funcție de obiectivul/obiectivele stabilite a fi analizate, rolul ipotezelor de lucru este de a direcționa activitățile de culegere a datelor și informațiilor relevante pentru rezolvarea sarcinilor analitice specifice.

Această extindere a planului de culegere a informațiilor se va concentra pe zonele specifice de interes, realizându-se selectarea tipurilor de date și a surselor de informații relevante pentru proiectul analitic respectiv. Scopul acestei etape a ciclului informațional de obținere a datelor suplimentare specifice este de a testa ipotezele de lucru. Rezultatul acestui demers va consta în confirmarea, confirmarea parțială, modificarea sau invalidarea ipotezelor de lucru de către ofițerii de intelligence.

1.8 Procesarea datelor și informațiilor – înregistrarea, colaționarea și evaluarea

Natura muncii informative nu necesită diferențe speciale în modul în care se realizează operațiunile de înregistrare, colectare și evaluare a datelor și informațiilor. Într-adevăr, fiecare obiectiv al ciclului informațional, indiferent de tipul etapei, necesită o abordare flexibilă, adaptată cerințelor operaționale impuse de beneficiar.

Deoarece fiecare plan de colectare este unic în ceea ce privește tipul și forma datelor care trebuie culese, precum și în ceea ce privește tipul surselor, trebuie alese cele mai potrivite protocoale și proceduri pentru înregistrarea, colectarea și evaluarea datelor. Aceste cerințe privind flexibilitatea, constituie o caracteristică a culegerii de informații, indiferent dacă se referă sau nu la intelligence-ul de nivel strategic.

Evaluarea datelor în intelligence-ul operațional necesită ca fiecare informație să fie evaluată din punct de vedere al veridicității informației și credibilității sursei înainte de a fi înregistrată în sistem. Această evaluare a informațiilor este absolut necesară pentru procesul analitic, în sensul în care analistul trebuie să știe gradul de veridicitate al informației pentru a nu trage concluzii eronate care să dezinformeze beneficiarul produsului informațional. În acest context, analistul trebuie să fie echilibrat, iar premisele, ipotezele și concluziile să se bazeze pe informații și nu pe „convingerile” personale cu privire la subiectul analizat.

Specialiștii în intelligence strategic au tendința de a realiza evaluări mentale și de a „alimenta” aceste percepții în procesul analitic și de interpretare a datelor și informațiilor, aspect ce poate conduce la afectarea calității și viabilității produsului informațional final sau chiar la dezinformarea beneficiarului legal.

1.9 Integrarea, analiza și interpretarea datelor și informațiilor

Analiza reprezintă procesul de selecție, integrare și interpretare a datelor concentrate pe o anumită problematică de interes. În contextul activității de intelligence, în comparație cu celelalte domenii analitice, sunt necesare două aspecte suplimentare care sunt deosebit de importante.

În primul rând, mediul în care activitatea de intelligence se desfășoară, rareori permite ca procesarea și colectarea informațiilor să fie complet cuantificabilă și controlabilă. În al doilea rând, din analiza de intelligence trebuie să rezulte un produs care nu este neapărat descriptiv sau să explice anumite fenomene, ci trebuie să prognozeze evenimente ce se pot produce în viitor, rolul predictiv-anticipativ fiind deosebit de important.

În domeniul intelligence-ului, procesele analitice de interpretare și integrare a datelor trebuie desfășurate astfel încât să includă obiective suplimentare față de cele specifice intelligence-ului tactic sau operațional.

În primul rând, dezvoltarea cadrului conceptual și redefinirea problemei de intelligence conduc la crearea unei ipoteze de lucru și baza conceptuală pentru examinarea ulterioară a problemei analizate. În al doilea rând, activitatea de analiză se va concentra pe aceste ipoteze și va permite dezvoltarea planului de colectare, în scopul obținerii selective de date referitoare la fiecare ipoteză în parte.

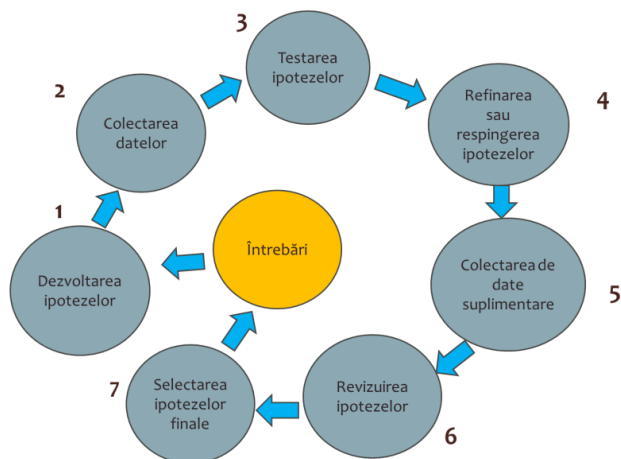
Este absolut necesar în această etapă ca în procesul de identificare a datelor suplimentare, accentul să fie pus pe obținerea de date și informații pentru a testa, în mod corespunzător, ipotezele analitice.

Odată colectate aceste date în procesul activității de culegere sunt introduse în procesul de integrare/interpretare pentru a permite testarea fiecărei ipoteze și pentru a permite analiștilor să le confirme total sau parțial, modifice sau invalideze. Ca rezultat așteptat al acestei etape este dezvoltarea de noi ipoteze, fiecare dintre acestea urmând a fi supuse procesului de validare.

Această etapă va fi repetată ori de câte ori se consideră necesar, însă ținând cont de termenul propus pentru finalizarea analizei și de disponibilitatea surselor de informații. Totodată, este esențial pentru calitatea procesului analitic ca ciclul informațional să se continue până la obținerea unui produs analitic comprehensiv și util beneficiarilor finali.

Această abordare a cercetării și analizei strategice va permite dezvoltarea și rafinarea ipotezelor, astfel încât la final să reziste doar cea mai bine fundamentată, precum și cele mai convingătoare și echilibrate concluzii analitice.

Figura nr. 4 - Diagrama activității repetitive de culegere și interpretare a datelor



1.10 Raportarea rezultatelor analizei

Rezultatul procesului analitic trebuie raportat de către analiști managerilor instituției sau beneficiarului care a solicitat analiza respectivă. Majoritatea aspectelor necesită o examinare aprofundată și comprehensivă, în acest sens majoritatea rapoartelor fiind prezentate în formă scrisă, însă există posibilitatea ca un rezumat al analizei să fie prezentat oral managerilor instituției sau beneficiarilor analizei (*briefing*).

În anumite servicii de informații, în special din spațiul anglo-saxon, a fost înființată meseria de briefer, aceștia fiind analiști de informații specializați în prezentarea orală a concluziilor analizei, fiind capabili să răspundă la întrebările formulate de beneficiarii de nivel superior. Avantajele transmiterii orale a informației constă atât în celeritatea transmiterii ideilor, cât și în faptul că această sesiune de lucru este intensă, iar beneficiarul poate afla rapid răspunsurile la întrebările sale.

Rezultatul procesului analitic privind cazurile de nivel tactic-operațional justifică raportarea scrisă doar în cazul în care problematica analizată este complexă. În celelalte situații raportarea se realizează oral, în aceste situații documentele întocmite de analist nefiind transmise șefilor ierarhici sau beneficiarilor. Forma de prezentare depinde de urgența rezolvării cazului și de celeritatea necesară punerii sub acuzare a suspectilor.

Raportul final al analizei trebuie să cuprindă toate aspectele referitoare la problema analizată și să ofere răspunsuri, explicații, prognoze și recomandări care să cuprindă toată problematica solicitată de beneficiarul analizei. Având în vedere natura problematicii supusă procesului de analiză strategică, raportarea este diferită de cea abordată pe palierul tactic-operațional.

Regulile care trebuie respectate pentru întocmirea unui raport analitic sunt următoarele:

- analistul/ofițerul de informații trebuie să structureze materialul de prezentare într-o formă logică (atât raportul scris, cât și prezentarea orală);
- raportul scris trebuie să fie întocmit de o manieră clară și precisă;
- raportul oral trebuie să fie bine structurat, conform tehnicilor specifice briefing-ului.

1.11 Revizuirea procesului analitic

Având în vedere complexitatea problemei studiate prin intelligence-ul de nivel strategic este puțin probabil ca la prima evaluare să se poată răspunde la toată problematica

solicitată de beneficiarul analizei. De fapt, analizarea unui subiect reprezintă un proces continuu care nu se finalizează cu prezentarea raportului de analiză.

Procesul analitic continuă până în momentul în care riscul sau amenințarea la adresa organizației sau securității naționale nu mai subzistă, acesta fiind motivul pentru care unele analize, în special cele strategice, durează foarte mult.

Problemele de natură strategică impun o gamă foarte mare de variabile, iar în momentul în care evaluarea de intelligence oferă anumite răspunsuri și prognoze, acestea se modifică intempestiv datorită evoluțiilor din domeniu, fiind necesară o nouă evaluare.

După finalizarea analizei este necesar un proces de revizuire care să cuprindă două aspecte, respectiv:

- o evaluare a rezultatelor proiectului de intelligence prin prisma îndeplinirii parametrilor prevăzuți în momentul stabilirii obiectivului/obiectivelor analizei;
- definirea variabilelor cheie care sunt utilizate în raportul inițial și care acționează ca indicatori de avertizare care trebuie evaluați periodic.

1.12 Principii aplicabile procesului de analiză strategică

1.12.1 Aplicarea ciclului informațional strategic

O percepție generală, dar incorectă, cu privire la intelligence-ul strategic este reprezentată de complexitatea, gradul mare de variabilitate al subiectelor abordate de analiza strategică, fapt ce conduce la rezultate mai puțin structurate decât cele produse de intelligence-ul tactic sau operațional. În opinia mea, acești factori variabili trebuie abordați de o manieră disciplinată și ordonată și trebuie să fie axați strict pe rezolvarea problemei. Parcurgerea etapelor prevăzute în ciclul informațional strategic constituie un factor esențial în managementul proiectelor strategice.

1.12.2 Oferirea unui mandat pentru cercetarea strategică

Analizele de nivel tactic și operațional se realizează în contextul rezolvării unor cazuri punctuale fiind specifice instituțiilor de aplicare a legii, nefiind necesar un mandat oferit de conducerea profesională.

Intelligence-ul strategic funcționează pe baza datelor furnizate de activitatea operațională de către structurile și unitățile responsabile cu aplicarea legii. Acest aspect se datorează faptului că produsele intelligence-ului strategic sunt destinate beneficiarilor de nivel superior și mai puțin managerilor unităților operative.

Această situație generează anumite dificultăți pentru managerii structurilor de intelligence, care trebuie să înțeleagă rolul analizei strategice, uneori aceștia manifestând

dezinteres pe fondul neînțelegerii aspectelor prezentate. În acest context, analiștii de nivel strategic și șefii profesionali ai acestora trebuie să convingă managerii instituției de necesitatea intelligence-ului strategic și de avantajele utilizării acestuia în procesul de luare a deciziilor.

În acest context este important ca la nivelul instituției să fie stabilite distinct rolul și funcțiile intelligence-ului strategic și să fie specificat, în mod explicit, mandatul acestei structuri și să fie stabilite clar fluxurile informaționale necesare pentru atingerea obiectivelor instituționale și de a răspunde la nevoile beneficiarilor legali. Prioritatea o constituie discutarea aspectelor de interes cu beneficiarii instituționali pentru a se asigura funcția de cooperare specifică analizei informațiilor.

O altă dimensiune importantă este reprezentată de mandatarea de către managementul de nivel înalt a structurii de analiză strategică, ca parte integrantă a strategiei organizaționale a instituției.

1.12.3 Managementul funcțiilor intelligence-ului strategic

Procesul de analiză strategică implică, în general, activități de cercetare, precum și aplicarea mai multor tehnici analitice avansate, unele construite special pentru anumite probleme specifice. În consecință, managementul funcțiilor trebuie să ia în considerare faptul că depinde de crearea unui mediu propice care să sprijine procesul analitic, inclusiv prin crearea și menținerea unei atmosfere propice care să ofere ofițerilor de intelligence mediul pentru dezvoltarea spiritului organizatoric, imaginație și creativitate.

Rolul managerilor este de a evita așteptările nerealiste de la produsul final de intelligence strategic. În practică, în pofida strategiilor de pregătire desfășurate în ultima perioadă, există riscul ca, pe fondul necunoașterii scopului realizării produselor de intelligence strategic, managerii să aibă așteptări nerealiste privind rezultatele analizei strategice, care depășesc posibilitățile cadrului metodologic al intelligence-ului strategic.

Managerul unei structuri de intelligence realizează legătura dintre așteptările, cerințele și agenda beneficiarului și capacitățile analitice/profesionalismul analiștilor de nivel strategic.

Pe parcursul derulării activităților aferente unui proces de intelligence de nivel strategic, managerul structurii trebuie să urmărească respectarea direcțiilor de acțiune propuse/aprobate atât în faza de culegere a datelor și informațiilor, cât și în etapa analizei strategice. Acest aspect este foarte important, având în vedere faptul că un proces analitic strategic se întinde pe o perioadă relativ mare de timp, iar rolul managerului constă în a se asigura că sunt îndeplinite cu strictețe obiectivele proiectului, în timpul stabilit.

1.12.4 Stabilirea obiectivelor intelligence-ului strategic

În stabilirea obiectivelor intelligence-ului strategic trebuie să se ia în considerare, în principal, următoarele aspecte:

- este esențial chiar de la începutul proiectului ca beneficiarul și ofițerii de intelligence (inclusiv analiștii) să discute și să negocieze în mod constructiv, în context organizațional, subiectul analizei și să definească parametrii de bază ai evaluării;
- după stabilirea subiectului analizei, ofițerii de intelligence trebuie să negocieze cu beneficiarul tipologia produselor necesare și nevoile organizaționale pentru realizarea obiectivelor asumate;
- identificarea și cuantificarea resurselor necesare pentru finalizarea proiectului (resurse umane, financiare, logistice și de timp).

CAPITOLUL 2 - GENERAREA/PRODUCȚIA DE IDEI

Creativitatea constituie un atribut exclusiv și extrem de important al ființei umane care a dat posibilitatea generării și accelerării progresului tehnologic și științific, dezvoltării societății per ansamblu și manifestării curentelor artistice, fiind regăsită în toate domeniile de activitate, atât la nivel macrosistemic, cât și la nivel de individ.

Aceasta este caracterizată prin aptitudinea unui individ de a percepe lumea în moduri diferite, de a identifica modele noi și de a releva conexiuni logice între fenomene și acțiuni care, aparent, nu sunt corelate, în scopul generării de soluții eficiente la anumite probleme date. În acest context, creativitatea constituie un element extrem de important pentru analiza informațiilor, acest domeniu de graniță între științe necesitând a merge dincolo de informațiile existente și de a crea ipoteze de lucru care trebuie testate pentru a fi validate sau infirmate parțial sau total.

Deși reprezintă un proces dificil de definit, interpretat și cuantificat cu precizie, creativitatea constituie un proces extrem de util atât pentru societatea umană, cât și în interiorul organizațiilor, în scopul dezvoltării continue a entității, precum și obținerea progresul societății per ansamblu.

Din perspectiva analizei informațiilor, generarea de idei noi are un rol important în ceea ce privește necesitatea de a aduce plus-valoare produselor informaționale prin evidențierea unor legături de cauzalitate între evenimente și fenomene sau prin stabilirea de tipare acționale (pattern-uri) în comportamentul sau activitățile unor entități, care să permită luarea unor decizii bazate pe fundamente științifice și tehnice solide.

Creativitatea reprezintă o componentă importantă pentru procesul analitic și este utilizată, în special, pentru emiterea de ipoteze noi, derivate din premisele disponibile, sau în vederea rezolvării problemei golurilor de informații ce nu pot fi acoperite din motive independente de voința organizației.

Pentru valorificarea acestui instrument la potențialul său maxim, aptitudinea nativă a fiecărei persoane nu este suficientă, motiv pentru care se impune dezvoltarea abilităților creative prin fundamentarea unei culturi generale extinse, învățarea unor discipline noi sau domenii specifice și antrenarea unui mod de gândire analitic.

Abilitățile asociate generării de idei sunt consolidate prin explorarea conceptelor noi, ce exced modul obișnuit de gândire, punerea sub semnul întrebării a premiselor de referință, testarea scenariilor sau ipotezelor emise, în vederea corectării greșelilor identificate în procesul de gândire, utilizarea extensivă a imaginației, precum și sintetizarea și analiza informațiilor/datelor disponibile pentru a fi transformate în informații acționabile, pe baza cărora se iau decizii la nivel managerial strategic.

Un proces creativ eficient presupune atât asigurarea unui mediu propice, în care să fie eliminate orice interferențe din exterior, cât și aplicarea de diferite metode de stimulare a gândirii sau formarea de grupuri de experți ce au capacitatea de a oferi diferite perspective asupra modului de interpretare sau rezolvare a unei situații.

Deși utilizarea de tehnici de generare a ideilor este utilă în toate etapele procesului analitic și pot fi întrebuințate în mod individual, se evidențiază că aplicarea acestora, încă din faza incipientă a proiectelor, inclusiv în mod colaborativ, conduce la obținerea celor mai bune rezultate în ceea ce privește completitudinea, obiectivitatea și utilitatea produselor informaționale.

Implicarea mai multor indivizi în procesul de generare a ideilor contribuie la eliminarea unor bariere cognitive, concretizate în interpretarea subiectivă a unor concepte, bazată pe propriile experiențe și cunoștințe, formularea unor concluzii premature fără analizarea tuturor datelor disponibile și ipotezelor, precum și tendința de a supraestima importanța unor premise și continuarea analizei într-o direcție greșită, risipindu-se resurse importante ale organizației.

Un produs analitic bun este acela care aduce o inovație și în care se observă utilizarea imaginației, concomitent cu prezentarea datelor într-o formă concisă, exactă și logică, iar acest rezultat nu poate fi atins decât prin adăugarea la procesul uzual a unor surse de informații noi ori neobișnuite, precum și având în vedere punerea de întrebări noi ori aplicarea de tehnici creative.

În continuare o să fie prezentate anumite tehnici structurate de generare de idei care sprijină procesul analitic și aplicarea corectă și eficientă a metodelor analitice. În mod concret, analistul de informații trebuie să aducă plus-valoare evaluării realizate prin „infuzia” de idei valoroase și, în același timp, care conduc la rezolvarea problemei alocate.

2.1 Brainstorming (“asaltul ideilor”)

Brainstorming-ul reprezintă una din metodele clasice utilizată în scopul identificării și analizării problemelor, precum și pentru identificarea unor posibile soluții aplicabile în domeniul analizat. În esență, această metodă este utilizată prin organizarea unor întâlniri de lucru între experți din diferite domenii care sprinină procesul de rezolvare a unei probleme comune. *Brainstorming*, în calitate de tehnică specială, a fost definit pentru prima oară de Alex F. Osborn¹⁴, în anii 1930, și poate fi considerată a fi una dintre metode eficiente de generare de idei.

Etimologic, „*brainstorming*” provine din engleză, din cuvintele „*brain*” = *creier* și „*storm*” = *furtună*, plus desinența „*-ing*” specifică limbii engleze, reprezentând traducerea „*furtună în creier*” - efervescență, o stare de intensă activitate imaginativă, respectiv un asalt de idei. Metoda constituie, în esență, „*metoda inteligenței în asalt*”, o anumită idee fiind preluată și dezvoltată în cadrul grupului de lucru.

În practica curentă de la nivelul unei organizații, toate discuțiile care au loc între specialiști sau personalul unui departament pot fi considerate o formă de *brainstorming*. Cu toate acestea, nu orice dezbateri pe marginea unei idei poate fi calificată *brainstorming*. Ceea ce face din *brainstorming* o tehnică analitică este setul de reguli care trebuie respectate cu rigurozitate și principiile pe care se bazează metoda respectivă.

Osborn a intuit că ceea ce-i împiedică pe oameni să-și exprime deschis părerile, opiniile sau ideile este teama acestora de a fi judecați sau evaluați de către alte persoane, temere care rezidă din natura umană care nu dorește să fie criticată. Responsabilitatea asumării luării unei decizii profesionale sau exprimării publice a unui raționament logic - sau chiar a unei simple idei – este, de cele mai multe ori, inhibată de temerea individului de eșec în fața colectivului în care lucrează, sau mai grav, în fața superiorului. Osborn a încercat să creeze un spațiu în care oamenii să nu se simtă stingheriți, nesiguri sau inhibați, insuflându-le încrederea că fiecare om este important, iar opiniile sau ideile lor sunt egale ca importanță și valoare. Astfel, regulile stabilite de el au transformat cadrul convențional și rigid în care se desfășurau ședințele până atunci, într-unul mai puțin formal și mult mai plăcut și eficient.

Regulile pe care le-a stabilit Osborne sunt simple: niciodată nu se critică sau se judecă ideile altora; se urmărește a se găsi cât mai multe idei, în această etapă cantitatea fiind mai

¹⁴ Alex Faickney Osborn (24.05.1888-13.05.1966), scriitor și teoretician al creativității, autor al mai multor cărți, printre care: *Your Creative Power* (1948), *Wake Up Your Mind* (1952), *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving* (1953).

importantă decât calitatea; dezvoltarea ideilor celorlalți; încurajarea ideilor atipice, exagerate, care par la prima vedere imposibile.

Derularea unei ședințe de brainstorming:

Este recomandat ca grupul să nu depășească 30 membri, deoarece un număr mai mare ar îngreuna înregistrarea corectă a tuturor ideilor exprimate.

Ideal ar fi ca înainte de începerea ședinței să se susțină de către organizatorul ședinței de brainstorming o scurtă prezentare a participanților, o introducere fără legătură cu subiectul ulterior, dar care să destindă atmosfera și să pregătească mental participanții. Ședința trebuie să înceapă numai când toți participanții sunt suficient de destinși și pregătiți pentru a apela la latura creativă. Coordonatorul trebuie să cunoască foarte precis și clar care este subiectul și scopul întâlnirii.

Toate sugestiile care sunt propuse de participanți trebuie să fie notate pe o tablă, pe coli mari de hârtie sau pe folie de retroproiector, astfel încât toți participanții să poată vizualiza, în orice moment, toate ideile care au fost exprimate.

Sesiunea de *brainstorming* poate trece prin faze de inspirație cursivă sau prin faze lente, când parcă inspirația a fost cu totul epuizată, fiind nevoie de noi provocări pentru noi sesiuni creative. În aceste momente de "relaxare" este recomandat să se revină la subiectele scrise pe tablă/ hârtie/ retroproiector și să se dezvolte și să se elaboreze ideile existente.

Durata unei sesiuni de *brainstorming* poate varia între 15 și 45 minute, în funcție de experiența participanților la astfel de întâlniri, dar și de natura problemei dezbătute.

Participarea la *brainstorming* poate avea două roluri distincte, respectiv cel de *coordonator* sau de *participant*:

1. Misiunea *participanților* este relativ simplă, aceștia trebuind să se asigure că respectă cele patru reguli fundamentale:

- niciodată să nu emită judecăți de valoare asupra ideilor exprimate de ceilalți participanți;

- să susțină și să dezvolte ideile sau sugestiile celorlalți participanți;

- să exprime cât mai multe idei sau sugestii valoroase;

- să exprime toate ideile, oricât de atipice, extravagante sau nerealizabile ar părea.

2. Misiunea *coordonatorului* este mult mai complexă:

- sosește primul și pregătește cadrul în așa fel încât acesta să fie relaxant pentru oricare dintre participanți. Cele patru reguli trebuie scrise și așezate într-un loc în care să poată fi vizualizate de toți participanții la sesiunea de brainstorming;

- va prezenta scopul sesiunii de *brainstorming*: acela de a colecta cât mai multe idei sau sugestii referitoare la subiectul respectiv;

- participanții vor fi încurajați să fie deschiși la tot ce e nou, atipic, extravagant sau neobișnuit, latura critică urmând a fi minimizată;

- coordonatorul deschide ședința solicitând cât mai multe sugestii referitoare la tema dată. Se notează fiecare sugestie exprimată pe foi care, ulterior, pot fi expuse;

- ulterior se solicită idei radicale care ar putea fi folosite într-un mod atipic, sau care, pur și simplu, au apărut fără nici o legătură aparentă cu subiectul;

- li se amintește participanților că pot utiliza ideile celorlalți ca punct de plecare pentru propriile sugestii și că pot dezvolta ideile deja notate;

- dacă fluxul de idei este mai lent, sau chiar stagnează, coordonatorul nu trebuie să-și arate nemulțumirea sau să adopte o atitudine critică. Conversațiile cu cei din imediata apropiere pot fi utile pentru inițierea altor sesiuni creative. Se poate discuta despre ideile deja expuse. Dacă se impune, se ia o scurtă pauză pentru cristalizarea sau dezvoltarea ideilor emise de participanți;

- ședința se încheie în momentul în care coordonatorul decide că au fost epuizate toate sursele de inspirație din acel moment pentru tema dată. Cu toate acestea, participanții pot fi încurajați să înștiințeze coordonatorul dacă au o idee cu totul deosebită după terminarea ședinței, a doua zi sau chiar după mai mult timp.

Sortarea și prelucrarea informațiilor adunate reprezintă exclusiv sarcina coordonatorului, însă este foarte utilă și o analiză a informațiilor adunate. Analiza poate fi făcută împreună cu un grup, altul sau același care a participat la ședința de *brainstorming*. Este totuși de preferat ca grupul să fie diferit pentru a se evita prevalența unor tipare mentale ale participanților.

După ce a fost stabilită o lungă listă de posibile idei, se vor încadra în câteva coloane, cum ar fi:

1. IDEI UTILE - cele care vor avea succes în aplicarea lor în practică și care pot fi implementate imediat;

2. IDEI INTERESANTE - cele care ar fi posibil să funcționeze sau care ar necesita mai multă analiză pentru a le face funcționale;

3. IDEI NEFOLOSITOARE – cele care din punct de vedere al costurilor sau timpului investit nu ar fi funcționabile, sau care pur și simplu nu se pot materializa.

Utilizarea metodei brainstorming are multiple avantaje, respectiv:

- obținerea rapidă și facilă a noilor idei și a soluțiilor de natură a rezolva anumite probleme;
- costurile reduse aferente acestei metode;
- se poate aplica în aproape în toate domeniile de activitate;
- încurajează participarea activă și creează posibilitatea contagiunii și extinderii ideilor;
- dezvoltă creativitate, spontaneitate, încredere în sine prin aplicarea procesului de evaluare amânată;
- dezvoltă abilitatea participanților la sesiune de a lucra în echipă.

Metoda brainstorming prezintă anumite limite de natură cognitivă și metodologică, respectiv:

- nu suplinește complet cercetarea științifică clasică, care presupune un efort cronofag și aprofundat;
- depinde în foarte mare măsură de calitățile moderatorului de a imprima ședinței un caracter dinamic și de capacitatea acestuia de a direcționa discuția pentru atingerea obiectivului asumat;
- oferă exclusiv soluții posibile și potențiale, nu și modalitățile de concretizare efectivă a acestora;
- pericolul influențării unor experți de către ceilalți participanți la sesiunea de brainstorming;
- în unele situații se pot aborda unele soluții care sunt insuficient fundamentate;
- uneori procesul analitic poate fi prea solicitant pentru unii participanți, în special cei care participă pentru prima oară la acest demers analitic.

În scopul maximizării rezultatelor se apreciază necesitatea respectării următoarelor condiții:

- a. moderatorul dezbaterii este necesar să dispună de capacitatea organizatorică de a crea un cadru extins pentru a permite dezbateră cât mai liberă a problemelor;
- b. discuția trebuie să se axeze pe o problemă care este foarte bine definită și explicitată, pentru a nu se declanșa dezbateri laterale care să influențeze, în mod semnificativ, eficiența sesiunii de brainstorming;
- c. organizatorul ia în calcul toate ideile exprimate de participanții la sesiunea de lucru, chiar dacă inițial acestea par inaplicabile sau cu grad redus de concretețe;

d. pe baza ideilor formulate de către participanți, moderatorul încurajează combinarea și asocierea prin consens a ideilor formulate, obținându-se un flux continuu de opinii, până când se adoptă soluția cea mai viabilă din punct de vedere operațional, tehnic și economic.

2.2 Brainwriting

Această metodă provine din eficientizarea și simplificarea tehnicii brainstorming-ului și reprezintă o modalitate de lucru bazată pe construcția elaborată de idei pe baza altor idei, fiind aplicată în domeniul creativității (idei în cascadă).

Brainwriting-ul oferă tuturor experților prezenți în cadrul grupului de lucru posibilități egale de a participa și le permite membrilor să gândească fără blocaje de natură cognitivă sau afectivă, fără să apară consensul la adeziunea unei anumite idei, înainte de a lua în considerare toate ideile posibile.

Similar brainstorming-ului, această metodă urmărește cantitatea ideilor generate, dar ajută, în mod evident, și la îmbunătățirea calității ideilor, prin simplul procedeu de a pune participanții în postura de a scrie, într-o primă fază, ideile, în mod individual, fără a vorbi, pe o hârtie și apoi de a le împărtăși celorlalți membri ai echipei. Cercetările academice au demonstrat că, în acest fel, se generează cu 40% mai multe idei decât la un brainstorming obișnuit.

Desfășurarea activității de brainwriting:

Procedeu clasic implică formula 6-3-5, care se explică astfel: 6 persoane, 3 idei de persoană, 5 minute:

- similar metodei brainstorming, în etapa preliminară, organizatorul grupului de lucru informează experții cu privire la subiectul ce urmează să fie supus analizei. Acestora li se distribuie câte o coală de hârtie, pe care este scris enunțul subiectului și se precizează traseul circulației hârtiilor între ei;

- pentru subiectul supus discuției, fiecare dintre cei 6 participanți notează pe fișă 3 soluții, într-un timp maxim de 5 minute. Acestea trebuie să fie în forma brută, nu editate sau detaliate pentru identificarea unei forme perfecte. În această etapă nu sunt permise discuțiile între participanți;

- fișele migrează apoi de la stânga la dreapta, până ajung la posesorul inițial;

- cel care a primit foaia colegului din stânga citește soluțiile deja notate și încearcă să le dezvolte, în mod creativ, prin formulări noi, adaptându-le, îmbunătățindu-le și reconstruindu-le continuu;

- după ce toate rundele s-au finalizat, moderatorul strânge foile și scrie toate ideile pe flipchart astfel încât toți să le poată vedea, după care începe dezbaterile acestora.

Avantajele utilizării metodei brainwriting:

- anulează nivele ierarhice din cadrul grupului;
- dezvoltă gândirea critică și capacitatea de argumentare;
- realizându-se în scris, participanții se simt mai confortabil decât să vorbească în fața grupului;
- pentru că nu există discuții în jurul unei idei inițiale, participanții nu sunt deloc influențați, putând genera orice idei doresc;
- reducerea timpului de aplicare, în comparație cu brainstorming-ul, concomitent cu creșterea eficienței metodei;
- generează cu până la 40% mai multe idei decât brainstorming-ul clasic;
- oferă posibilitatea de a lucra pe baza unor idei existente, generându-se astfel un mod de lucru mai concentrat, dar și mai creativ.

Limite:

- apariția unor fenomene de alterare negativă a ideilor, precum și a unui blocaj creativ;
- se neglijează tratarea diferențiată a participanților, având în vedere faptul că unii au nevoie de mai mult de 5 minute pentru a găsi soluții creative și valoroase.

2.3 Brainstorming structurat

Este una dintre cele mai utilizate tehnici în domeniul analizei informațiilor și constituie o activitate ce se desfășoară în grup și urmează reguli și proceduri stricte ce au ca scop identificarea încă din faza inițială a următoarelor repere principale:

- lista cu indicatori relevanți pentru subiectul analizat;
- forțele motrice care conduc la producerea unui fenomen sau a unei activități;
- ipotezele acționale relevante;
- principalii actori care sunt implicați într-o activitate;
- dovezi și probe relevante pentru analiza respectivă;
- posibilele surse de informații care sunt utilizate la nivelul analizei;
- potențiale soluții la problemele identificate;
- scenarii cu privire la modalitatea de desfășurare a evenimentelor etc.

Pentru instituțiile din cadrul Sistemului Național de Securitate, metoda constituie un instrument foarte util pentru identificarea de ipoteze concurente sau alternative în derularea

investigațiilor de specialitate, în scopul creării de scenarii multiple cu privire la modul potențial de dezvoltare a unor evenimente sau evidențierea tuturor factorilor care pot influența un anumit comportament ori o activitate.

Această metodă se concentrează pe o situație sau problemă foarte bine definită și are rolul de a extinde sfera de cunoaștere a analistului de informații, prin generarea de idei novatoare, perspective acționale și puncte de vedere divergente care pot da înțelesuri noi setului de informații și date care sunt analizate.

„Tehnica se desfășoară sistematizat, fiind necesară participarea unui coordonator al grupului de analiști care are rolul de a asigura respectarea regulilor, concentrarea discuției asupra subiectului principal, fluiditatea procesului prin adresarea de întrebări, precum și notarea principalelor concluzii și a rezultatului final obținut în urma exercițiului.”¹⁵

Numărul de participanți la exercițiu ar trebui să se situeze în intervalul 5-12 persoane, fiind recomandată împărțirea pe grupuri de 5-7 analiști, în cazul în care în proiect sunt angrenate mai mult de 12 persoane.

Au fost identificate următoarele reguli care trebuie să fie respectate pentru ca această tehnică să fie eficientă, respectiv:

- scopul final și tematica abordată sunt determinate cu claritate și vor fi anunțate înaintea derulării exercițiului, în vederea pregătirii unor idei preliminare, care vor fi centralizate de către coordonator;
- nicio idee nu va fi abordată de o manieră critică, indiferent cât de imposibilă ar părea în contextul dat, iar participanții vor încerca identificarea de scenarii multiple posibile în care ideea poate fi integrată sau aplicată conceptului care este analizat;
- fiecare participant va avea posibilitatea exprimării unui punct de vedere, iar acesta nu se va suprapune discuțiilor sau opiniei altor persoane;
- alocarea timpului pentru derularea exercițiului se determină în funcție de tema abordată și de eterogenitatea grupului de analiști, astfel încât să fie posibilă atingerea rezultatului dorit (ideile creative sunt, de obicei, generate după ce grupul a epuizat discuțiile convenționale și clasice asupra unui subiect supus procesului analitic);
- pentru asigurarea participării active a tuturor persoanelor angrenate în utilizarea acestei metode, se vor utiliza, în mod oportun, sesiuni scurte de brainstorming în scris, respectiv încetarea dezbaterilor pentru 5-10 minute și redactarea principalor idei asupra subiectului pe post-it-uri, de către fiecare participant;

¹⁵ Heuer, R.J., Pherson, R.H., „Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis”, 2011.

- în derularea exercițiului este considerată oportună includerea unei persoane cu expertiză în afara domeniului supus analizei și, preferabil, cu o perspectivă diferită asupra subiectului, în vederea stimulării gândirii divergente;

- notarea tuturor etapelor și concluziilor la care s-a ajuns pe parcursul exercițiului, precum și întocmirea unui scurt rezumat al rezultatului atins, la care se va anexa și o listă cu principalele beneficii obținute, așa cum sunt descrise de fiecare participant.

Procesul cuprinde un număr de 12 pași, împărțiți în două etape, respectiv faza gândirii divergente (creativă), în care sunt prezentate toate ideile asociate temei discutate și faza gândirii convergente (analitică), ce vizează evaluarea, concentrarea și consolidarea ideilor generate anterior.

Această divizare în cele două etape principale menționate anterior are rolul de a îndepărta, inițial, impulsul natural de a evalua, aprecia sau filtra o anumită idee prin intermediul unui proces logic prestabilit, care are în vedere experiențe, cunoștințe, interpretări subiective sau prejudecăți de natură cognitivă.

Este util de menționat faptul că ideile novatoare sunt, în general, neconvenționale și constituie, în cele mai multe cazuri, rezultatul generării de noi scenarii, descompunerii unei informații în părțile ei componente, detașării de propria perspectivă și a adresării de întrebări asupra tuturor factorilor ce pot avea o influență asupra situației date.

Derularea exercițiului:

1. *Logistic* - se vor distribui instrumentele de natură logistică (post-it-uri, pixuri, markere etc.), iar coordonatorul va menționa grupului de analiști regulile generale ce vor fi respectate pe parcursul desfășurării exercițiului;

2. *Stabilirea obiectivului exercițiului analitic* - se va preciza în mod clar și coerent întrebarea care va face obiectul exercițiului și se va nota pe un flip chart sau pe o tablă, care poate fi vizualizată pe tot parcursul desfășurării tehnicii analitice de către toți participanții. Întrebarea se formulează de o manieră deschisă care permite identificarea unei game largi de răspunsuri (ex.: Care sunt toți factorii care pot explica un comportament/eveniment?);

3. *Pregătirea răspunsurilor* - participanții vor scrie răspunsurile la întrebare pe post-it-uri într-un mod concis și explicit și le vor preda coordonatorului cu scopul de a fi citite cu voce tare;

4. *Editarea răspunsurilor* - coordonatorul va posta pe o tablă toate răspunsurile colectate de la participanți și va încuraja grupul de analiști să aducă completări și posibile interpretări pentru fiecare răspuns, recomandând ca participanții să se abțină în a formula critici;

5. *Finalizarea etapei divergente* - după epuizarea subiectelor de discuție și completările aduse la ideile expuse anterior, coordonatorul va dispune încheierea etapei de gândire divergentă și va desemna o persoană, mai multe sau întregul grupul să aranjeze ideile afișate pe flipchart sau tablă în funcție de anumite categorii (se va evita gruparea acestor categorii pe criterii generale/obișnuite, spre exemplu economic sau politic). Este important ca membrii grupului de analiști să nu discute între ei pe parcursul acestei etape, iar în cazul în care se consideră că o idee poate face parte din mai multe categorii, se va realiza o copie și se va include în fiecare dintre aceste categorii;

6. *Rolul persoanelor care nu au fost implicate în activitatea menționată la punctul 5* – acestora li se va solicita să analizeze răspunsurile/ideile care par a nu avea o legătură directă cu subiectul, în vederea identificării unei modalități concrete de corelare a acestora cu subiectul principal;

7. *Discuții în cadrul grupului de analiști* - ulterior grupării post-it-urilor, participanții vor discuta între ei, în vederea stabilirii de comun acord a denumirilor potrivite pentru principalele categorii identificate;

8. *Analiza ideilor atipice* - o atenție importantă se va acorda și ideilor care nu par a avea legătură cu tema discutată și analizei realizate deoarece, de multe ori, astfel de concepte pot ascunde semnificații utile atingerii obiectivului declarat al exercițiului;

9. *Acordarea punctajului* - pentru a evidenția răspunsurile relevante, fiecărui participant i se va acorda 10 voturi, pe care va trebui să le împartă, în funcție de propria apreciere, între categoriile sau ideile expuse pe flipchart sau tablă (ex.: un singur participant poate acorda 10 voturi unui singure categorii/idei ori le poate împărți între mai multe idei/categorii);

10. *Analiza rezultatelor exercițiului* - în scopul identificării eventualelor neajunsuri și stabilirii punctelor critice unde este necesar să se continue procesul de brainstorming. În acest context, este deosebit de important să se reliefeze beneficiul obținut în urma aplicării acestei metode analitice (se va pune accentul pe sublinierea a ceea ce este vizibil în prezent, în comparație cu situația anterioară, puncte de noutate care nu erau luate în calcul înainte de începerea exercițiului);

11. *Redactarea priorităților și a planului de lucru* – acestea vor include etapele ce vor fi urmate în continuarea demersului analitic.

Este important de reliefat faptul că această tehnică analitică poate fi utilizată și în combinație cu alte mijloace sau metode care stimulează creativitatea, în vederea obținerii unei concluzii comprehensive pe baza căreia se poate continua procesul analitic, având în vedere

informațiile și datele disponibile sau se poate dispune întoarcerea la etapa colectării datelor și informațiilor relevante pentru subiectul analizat.

Totodată, în funcție de context, tehnica analitică poate fi utilizată cu modificări ale unor etape sau chiar a formatului în care se poartă discuțiile, astfel încât să se potrivească cât mai bine situației de fapt.

În cazul în care se consideră oportună cooptarea unor experți sau specialiști din alte domenii sau dacă participanții la exercițiu nu se află în aceeași locație, brainstormingul structurat poate lua forma unui brainstorming virtual, care se va derula în mod sincron sau nu, prin intermediul rețelei Internet.

2.4 Tehnica Grupului Nominal (TGN)

Cu ocazia desfășurării tehnicilor analitice sus-menționate au fost relevați anumiți factori negativi care pot influența, în mod substanțial, eficiența aplicării tehnicii brainstormingului sau care pot contribui la diminuarea eficacității lucrului în echipă, respectiv participarea unor persoane care au tendința să acapareze discuțiile și să nu dea posibilitatea celorlalți participanți să-și exprime propriile opinii și perspective asupra subiectului (cazuri similare se pot înregistra și când la exercițiu participă persoane cu funcții de conducere, de obicei autoritare, sau care dețin o formă de persuasiune asupra celorlalți membri ai grupului).

În aceste situații se poate recurge la **Tehnica Grupului Nominal (TGN)**, care este asemănătoare cu brainstormingul structurat, cu excepția modului în care se abordează ideile, acestea fiind prezentate în mod organizat, astfel încât fiecare persoană să dispună de timp suficient alocat pentru prezentarea punctelor de vedere proprii.

Principalul avantaj al metodei analitice îl constituie gradul ridicat de structurare, având în vedere importanța acesteia în contextul în care este necesar să se depună eforturi suplimentare.

Modalitatea practică de desfășurare a exercițiului constă în următoarele etape:

1. Similar cu brainstormingul structurat, TGN debutează cu alegerea, de către coordonator, a întrebării principale (ex. Care sunt factorii care influențează ...?; Ce riscuri sunt asociate ...?; Care sunt circumstanțele care pot determina producerea unui eveniment?) și explicării regulilor, precum și a scopului utilizării metodei;

2. Fiecare participant va avea între 5 și 10 minute pentru a-și redacta perspectiva proprie asupra subiectului analizat și răspunsurile la întrebare într-un mod concret și sintetic;

3. După cele 10 minute alocate pentru faza creativă, se va stabili ordinea în care participanții își vor prezenta ideile notate. Coordonatorul va nota o scurtă descriere a fiecărei

idei/răspuns/punct de vedere așa cum se deduce din prezentarea făcută de fiecare membru al grupului. Cordonatorul poate avea un rol activ și poate pune întrebări suplimentare pentru clarificarea punctelor de vedere exprimate sau poate emite propriile opinii. Este deosebit de importantă evitarea criticilor sau discuțiilor în contradictoriu;

4. După ce au fost exprimate toate punctele de vedere, coordonatorul inițiază o discuție de grup prin care se urmărește înțelegerea tuturor ideilor exact așa cum au intenționat emitenții acestora. Coordonatorul pune în discuție fiecare idee în parte și solicită participanților să clarifice sensul acesteia, context în care se permit și completări ori combinarea mai multor idei pentru a forma concepte complexe.

Nici în această etapă nu se admite formularea de critici, dar se pot modifica unele idei cu acordul autorului acestora;

5. Partea finală a exercițiului, în care se realizează votarea celor mai bune idei, se va derula similar cu cea utilizată de brainstormingul structurat, cu precizarea că acordarea votului se va exercita în mod secret. Alternativ, fiecare participant poate scrie pe un post-it, în ordinea pe care o apreciază ca fiind oportună, primele 5 cele mai importante și utile idei, iar coordonatorul va centraliza contribuția fiecăruia și va calcula scorul.

2.5 Metoda Delphi

Această metodă poate reprezenta o posibilă soluție pentru rezolvarea deficiențelor identificate la metoda brainstorming și constă în consultarea unui grup de experți relevanți temei utilizate cu ajutorul unor chestionare, fără ca experții să se cunoască între ei.

Metoda Delphi presupune trei faze principale, respectiv:

A – Pregătirea lucrării

- stabilirea cu exactitate și fără echivoc a tematicii care face obiectului studiului previzional;
- întocmirea cu rigurozitate științifică a unui chestionar comprehensiv care conține inclusiv instrucțiuni detaliate de completare, pe baza acestuia realizându-se procesul de consultare a experților;
- constituirea grupului de experți, în funcție de specificul temei alese a fi analizate și evaluate;
- informarea și informarea continuă a experților cu privire la obiectul analizei și a modului de desfășurare a activității.

B – Consultarea experților

- transmiterea chestionarelor către experți, inclusiv prin utilizarea mijloacelor moderne de comunicație (ex. e-mail, rețele de socializare), solicitându-se răspunsuri pe baza principiului întrebării închise (la fiecare întrebare sunt anexate toate răspunsurile posibile, însă fiecare expert urmează a alege exclusiv o singură opțiune);
- colectarea chestionarelor, centralizarea răspunsurilor și analiza acestora pe baza anumitor repere structurale care sunt stabilite exclusiv de coordonatorul grupului;
- informarea experților cu privire la rezultatele obținute și transmiterea către aceștia a noului chestionar la care se anexează informații suplimentare, precum și cerința privind analiza oportunității menținerii răspunsurilor formulate inițial. Pentru a sprijini procesul de consultare, organizatorul le poate transmite și un chestionar-interviu prin care li se solicită să motiveze, în mod autocritic, cauzele care le determină opțiunea;
- se colectează din nou chestionarele și se regroupează și analizează răspunsurile oferite de experți.

Aceste operații se pot repeta până în momentul în care soluția se apreciază că nu mai poate fi optimizată soluția identificată. Alegerea acestui moment se realizează de către coordonatorul grupului de experți, care are responsabilitatea totală privind calitatea procesului analitic și a rezultatelor obținute.

C – Exploatarea rezultatelor echipei de experți

Conducătorul exercițiului interpretează și analizează, în mod obiectiv și profesionist, rezultatele obținute și, în anumite situații, singur sau în cooperare cu un grup de analiști selectați exclusiv pe criterii profesionale, poate propune unele corecții concrete și comprehensive soluției obținute prin acest procedeu analitic.

Metoda Delphi este utilizată pe scară largă, constituind un exemplu de bune practici în domeniul managementului analizei informațiilor. Prin utilizarea corectă a acestei metode analitice se obțin rezultate deosebite, având în vedere faptul că se utilizează expertiză din mai multe domenii, iar rezultatul procesului analitic este de cele mai multe ori profesionist realizat.

2.6 Metoda gândirii „outside-in”¹⁶

Majoritatea analiștilor de informații lucrează cu concepte uzuale, aplică mecanic aproximativ aceeași rutină în procesul analitic și au tendința de a lua în considerare dovezile sau factorii cei mai vizibili și care sunt asociați unei anumite probleme, aplicând, ulterior, rezultatele obținute la realitățile exogene. Astfel, gândirea analitică obișnuită este orientată

¹⁶ “A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis”, întocmită de Guvernul SUA, martie 2009.

dinspre interior – ceea ce pot controla – către exterior – aspecte care nu pot fi controlate. În schimb, tipul de gândire dinspre exterior spre interior reprezintă modalitatea practică prin care se conștientizează faptul că factorii externi pot afecta, în mod considerabil, situația analizată, domenii în întregime, sau chiar procesul standard analitic.

Această tehnică încurajează specialiștii să se disocieze pentru o anumită perioadă de timp de sarcinile analitice curente și să plaseze tematica analizată într-un cadru conceptual și contextual mai larg. Plasând problema într-un alt mediu sau la un alt nivel decât cel abordat în mod uzual, le permite analiștilor de informații să descopere situații noi, să valorifice o dinamică a situației operative importantă, neidentificată anterior, sau o ipoteză concurentă sau alternativă.

Metoda este folosită în mod frecvent pentru a identifica factorii externi care pot influența un anumit concept. Metoda analitică este utilizată în mod optim pentru un grup de analiști care lucrează cu probleme complexe, de nivel strategic. Gândirea outside-in poate reduce riscul de a desconsidera sau omite variabile importante care pot apărea în debutul procesului analitic.

Procesul de gândire începe de la dezvoltarea unei descrieri generice a problemei sau fenomenului studiat. Ulterior, analistul parcurge următoarele etape:

- identifică toți factorii importanți care pot avea impact asupra problemei (ex.: factori economici, sociali, tehnologici, politici, organizaționali sau de mediu), cu accent pe cei asupra cărora se poate interveni într-o mai mică măsură (ex.: globalizarea economiei, dezvoltarea fără precedent a rețelei Internet, economia globală);
- stabilește, în mod comprehensiv, factorii asupra cărora un actor implicat sau un decident politic pot să intervină;
- analizează modul în care acești factori pot afecta problema analizată;
- stabilește dacă acești factori au un impact asupra problemei, bazându-se pe datele și informațiile disponibile.

Metoda trebuie să genereze idei care să se raporteze la o gamă mai largă de factori, forțe sau tendințe care pot avea un efect indirect asupra problemei analizate.

2.7 Tehnica SCAMPER

Tehnica SCAMPER reprezintă o tehnică analitică care se bazează pe o serie de întrebări ale căror răspunsuri sunt destinată să aducă idei noi în soluționarea unei situații, transformând astfel problema într-o oportunitate pentru rezolvarea unor anumite probleme. Această tehnică stimulează procesul de identificare a unor noi soluții sau idei novatoare prin

faptul că îl ajută pe analist să găsească răspunsuri la întrebări pe care, în mod normal, nu și le-ar fi pus. Întrebările aduc, de cele mai multe ori, o perspectivă nouă asupra problemei și încurajează abordarea unui subiect din mai multe perspective, iar soluția identificată este abordată comprehensiv și complet prin aplicarea unor concepte novatoare.

SCAMPER este un acronim care vine de la întrebările referitoare la:

- **Substituire** - se referă la crearea unui context nou, prin înlocuirea variabilelor principale astfel încât să se poată imagina ce s-ar întâmpla cu date diferite ale problemei: *Cu ce pot înlocui o parte din proces sau din problemă pentru a ajunge la o îmbunătățire? Ce se întâmplă dacă înlocuiesc această variabilă cu o alta? Cum pot să înlocuiesc variabila de timp, spațiu sau resursa umană?*

- **Combinare** – se referă la îmbinarea logică și armonioasă a două sau mai multe părți ale problemei/oportunități, cu scopul de a ajunge la situație sau final diferit ori pentru a determina unitatea variabilelor: *Ce caracteristici, procese sau componente se pot combina? Unde poate fi creată sinergia?*

- **Adaptare** - se referă la identificarea acelor părți din problemă care pot fi adaptate corect pentru a determina o schimbare a finalului sau chiar o schimbare în esența procesului: *Ce parte a procesului pot schimba? Ce poate fi pus în loc? Ce se întâmplă dacă sunt schimbate caracteristicile unei părți?*

- **Modificare** - se referă la schimbarea unei părți sau a întregii situații într-o manieră total diferită, pentru a găsi noi moduri de acțiune: *Ce se întâmplă dacă schimb total un element sau o perspectivă? Ce impact are o astfel de modificare asupra întregului proces?*

- **Punere în alt context** - se referă la transpunerea unei soluții găsite într-un alt context, pentru a identifica dacă soluții similare se potrivesc la probleme diferite: *Cine și pentru ce ar mai putea folosi această soluție?*

- **Eliminare** - se referă la imaginarea unei situații în care o mare parte a problemei este eliminată și la consecințele produse de această eliminare. În acest context, se pot identifica modalități alternative de a găsi rezolvare la o situație: *Ce se întâmplă dacă elimin o componentă din proces sau întreaga problemă? Cum altcumva aș putea să ajung la o soluție în absența modului obișnuit de lucru?*

- **Rearanjare / Răsturnare** - se referă la imaginarea contextului în care o parte a problemei sau a procesului este făcut în ordine inversă. Poate fi utilizată pentru a avea perspective diverse asupra situației și a găsi idei total neașteptate: *Ce se întâmplă dacă fac totul în sens invers?*

În esență, fiecare literă din SCAMPER trebuie să fie urmată de o serie de întrebări menite să ducă la construirea de noi idei. Întrebările pot fi schimbate și reinterpretate pentru a găsi cât mai multe și mai diverse soluții. De asemenea, nu toate întrebările se potrivesc în fiecare scenariu, însă principiul care stă la baza construcției lor ar trebui să stimuleze creativitatea.

2.8 Metoda gândirii laterale („*lateral thinking*”)

Metoda gândirii laterale (marginale, colaterale) este utilizată, în mod extensiv, cu scopul de a ajunge la noi modele de gândire (*pattern of thought*) și face parte din categoria tehnicilor și metodelor creative care implică emiterea de ipoteze care, inițial, nu par plauzibile. Gândirea laterală poate fi aplicată într-un grup de lucru, dar are beneficii vizibile și în cazul unei abordări individuale.

De regulă, aplicarea acestei metode se face în patru etape:

- **prima etapă** constă în identificarea/selectarea ideilor și conceptelor dominante/principale, care influențează, în mod decisiv, percepția asupra unei anumite probleme, evenimente etc.;
- **în cea de-a doua etapă** se încurajează identificarea unor noi moduri de abordare/gândire a problemei date, eventual din perspective diferite și neconvenționale, care să ofere cea mai bună abordare analitică posibilă;
- **cea de-a treia etapă** accentuează importanța relaxării modelului logic utilizat în mod obișnuit (pas cu pas) în favoarea utilizării extensive a imaginației și creativității analistului;
- în cadrul **ultimei etape** se realizează generarea efectivă de rezolvări atipice și cu un grad ridicat de inovație pentru situația analizată și evaluată.

În acest context, se creează noi modele care vin să provoace ordinea normală a lucrurilor și situația în care o problemă este privită identic de toate persoanele implicate, iar aceste modele reprezintă baza pentru identificarea de noi idei la care, de regulă, nu se poate ajunge prin metodele analitice clasice.

Metoda are în centrul atenției analistului punerea sub semnul întrebării a tuturor aspectelor asociate unui concept și, în mod special, a celor de bază sau referință, care sunt acceptate, în general, ca fiind adevărate fără echivoc.

2.9 Mind-mapping

Tehnica analitică mind-mapping se bazează, în principal, pe reprezentarea grafică a conceptelor, fenomenelor, evenimentelor care sunt analizate, astfel încât generarea de noi idei

să fie încurajată prin intermediul stimulilor vizuali. Această metodă analitică oferă posibilitatea de a formula noi concepte pornind de la un concept de bază sau o simplă idee privind un anumit domeniu.

O diagramă tip mind-mapping este utilizată pentru a organiza vizual informația, într-un mod structurat, ce are în centru un concept dat, de obicei subiectul analizei, pe un fundal neutru, de care se leagă alte reprezentări ale unor idei, cuvinte sau părți din cuvinte.

Ideile cele mai importante sunt conectate, în mod direct, de problema centrală, urmând ca, în funcție de conexiunile logice realizate, să fie adăugate, în mod treptat, alte soluții sau factori derivați ce pot influența, în mod decisiv, diferite aspecte ale problemei.

Reprezentarea poate fi foarte complexă și realizată într-un grup de lucru, accentuându-se utilizarea cât mai multor modalități de a exprima un mesaj (culori, forme, desene etc.), dar nu se exclude posibilitatea utilizării acesteia pe cont propriu sau în cadrul unui briefing ori prezentări.

2.10 Cutia morfologică

Metoda cutiei morfologice reprezintă o metodă bazată pe descompunerea unei probleme complexe în componente esențiale, analiza acestora și reasamblarea lor pe baza unor criterii determinate. În fapt, metoda cutia morfologică respectă etapele analizei informațiilor, respectiv „spargerea” informațiilor în reperele esențiale, analiza acestora și recompunerea acestora într-o formă logică și acționabilă.

Această metodă a fost elaborată, în anul 1942, de către *Fritz Zwicky* din Statele Unite ale Americii și constă în identificarea a cât mai multe combinații între elementele unei probleme puse în discuție sau, altfel spus, prin această metodă se urmărește identificarea tuturor soluțiilor posibile de rezolvare a unor probleme.

✓ **Principiul** metodei constă în descrierea analitică, critică și sistematică a tuturor soluțiilor problemei, după care dintre acestea să se aleagă cea mai eficientă din punct de vedere al rezultatelor ce vor fi obținute în urma punerii în aplicare a acesteia.

Problema de ansamblu (produsul) se descompune în elemente sale esențiale, pe cât posibil independente, cu care se completează o primă coloană a unui tabel relațional și condițional. În continuare fiecare element parțial se consideră o problemă de sine stătătoare pentru care se caută cât mai multe soluții posibile de rezolvare, chiar și unele fanteziste sau foarte puțin realizabile. Soluțiile parțiale sunt trecute pe liniile corespunzătoare, obținându-se

astfel o matrice (cutie) completă și completă care să permită rezolvarea problemei care a fost supusă analizei.

√ Descrierea conduce la crearea așa numitului tabel **ZWICHY**.

Soluțiile obținute pot fi posibile, contradictorii, precum și imposibile, după cum se apreciază în funcție de anumiți parametri, precum natura problemei și relațiile interne dintre parametrii analizați. Orice combinație pe verticală care atrage cel puțin o soluție parțială poate genera un nou produs analitic de valoare.

În cutia morfologică pot exista următoarele tipuri de combinații:

- informații neinteresante sau care sunt caracterizate prin banalitate (care există în orice situație);
- informații neutilizabile, generate de lipsa afinităților și corelațiilor logice și analogice care există între elementele parțiale supuse procesului analitic;
- informații raționale (asemănătoare cu cele existente, dar mult mai pertinente);
- informații noi, cu un mare grad de viabilitate.

Tabelul nr. 1 – Exemplu de planificarea unui Brainstorming

Locație	La sediu	În natură/parc	Sală conferințe	Centru de seminarii
Timp	1 zi	2 ore	1 sâmbătă	o jumătate zi
Abordare	Ședințe	Discuții	Prelegeri	Expunere idei

2.11 Jocul de rol

Anticiparea amenințărilor și riscurilor, precum și identificarea soluțiilor optime de prevenire și contracarare a acestora impun analiștilor aplicarea unor metode mai mult sau mai puțin complexe de investigare analitică.

Astfel, jocul de rol se definește ca fiind aceea metodă/tehnică analitică în care participanții își asumă un personaj al cărui caracter este marcat de unele caracteristici generale, precum și de datele și informațiile referitoare strict la subiectul vizat.

De asemenea, un joc de rol poate fi o sesiune de formare în care facilitatorul, poate ajutat de unul sau doi asistenți, stabilește un scenariu în care participanților le sunt atribuite diferite roluri și în care aceste roluri se regasesc în situațiile care vor fi întâlnite de participanți în activitatea curentă.

Concret, jocul de rol începe de la o situație actuală, cu posibilitatea dezvoltării unor noi sau ipotetice situații la care jucătorii trebuie să reacționeze. Analiștii își asumă rolurile persoanelor vizate de analiză și interpretează reacțiile acestora la provocările din mediu.

Avantaje:

- ✓ chiar și într-o variantă simplă, această metodă analitică va stimula gândirea creativă și sistematică cu privire la abordarea unei situații complexe;
- ✓ jocul de rol prezintă avantajul reunirii analiștilor care, deși lucrează pe o problematică comună, au puține șanse de a se întâlni și discuta despre perspectivele privind problematica abordată;
- ✓ poate identifica acțiuni viitoare și modele acționale la acestea.

2.12 Metode analitice structurate

Metode de previzionare a rezultatelor

Metoda previzională reprezintă un mod de cercetare și cunoaștere a realității pentru a putea anticipa o acțiune ce se poate produce în viitor pe baza unor criterii optime de raționalitate.

Tehnicile analitice de tip cantitativ utilizate în lucrările previzionale se prezintă sub formă de funcții, relații de definiție, relații de echilibru, trenduri, tehnici de estimare etc.

Ansamblul metodelor și tehnicilor utilizate în scop prospectiv și anticipativ, integrate într-o concepție generală unitară, constituie baza pentru metodologia previzională.

Satisfacerea exigențelor managementului științific impun metodologiei previzionale respectarea următoarelor cerințe:

- a. cunoașterea temeinică a realității;
- b. folosirea unei game largi de metode;
- c. utilizarea în cât mai mare măsură a metodelor și tehnicilor economico-matematice;
- d. adaptarea continuă a metodologiei previzionale cerințelor managementului și mecanismului pieței;
- e. îmbinarea tratării cantitative a proceselor economice cu judecăți de valoare de ordin calitativ.

Metode de prognoză

Structura unui model de prognoză privind rezultatele este concepută în scopul de a anticipa rezultatul cel mai probabil, precum și potențialul de schimbare semnificativă.

Dintre metodele de prognoză cu aplicabilitate în domeniul analizei strategice, evidențiem:

- **metoda analizei și sintezei**

✓ analiza constă în descompunerea unui fenomen sau proces în elementele sale constitutive, în scopul studierii aprofundate a acestora.

Analiza are o latură cantitativă, de reprezentare a dimensiunilor și structurilor, precum și de comensurare, în măsura posibilităților, a unor modificări de ordin calitativ, precum și o latură calitativă, menită să evidențieze cerințele și manifestările concrete ale legităților dezvoltării.

✓ sinteza constă în recompunerea întregului din elementele analizate, obținându-se expresii cantitative agregate și generalizarea aspectelor particulare ale realității, în urma procesului de cunoaștere de la simplu la complex.

- **metoda scenariilor**

✓ constă în construirea unor structuri și evoluții viitoare prin reprezentarea succesiunii probabile a evenimentelor, avansând treptat, din prezent spre viitor. Aceste secvențe logice, de evenimente în devenire, sunt concepute sub formă de variante posibile.

- **metoda comparațiilor internaționale** - folosirea comparațiilor internaționale ca metodă de previziune constă în:

a. alegerea unui fenomen sau proces ce a avut loc într-o altă țară și a cărei evoluție anterioară se consideră a fi probabilă în viitor în țara care face obiectul previziunii;

b. studierea prognozelor, programelor și planurilor elaborate în alte țări în domenii care interesează propria evoluție și descifrarea tendinței cu gradul cel mai înalt de probabilitate pentru țara care face obiectul previziunii.

Pentru ca rezultatele să fie plauzibile, este necesar să se acorde atenție alegerii zonei de referință, astfel încât să existe condiții comparabile cu cele din țara care face obiectul previziunii.

Totodată, soluția adoptată nu reprezintă doar rezultatul acestei analogii, ci se întemeiază și pe elemente normative, corespunzătoare realităților din țara pentru care se elaborează previziunea.

- **metode intuitive** - constau, în esență, în consultarea unor grupuri de experți, în vederea rezolvării unor probleme pentru care nu există metode standard corespunzătoare.

CAPITOLUL 3 – METODE ANALITICE PROSPECTIVE

3.1 Analiza ipotezelor concurente

„Analiza Ipotezelor Concurente („analysis of competing hypotheses” – ACH) reprezintă o tehnică analitică structurată care presupune:

- identificarea de ipoteze multiple, care se exclud reciproc, asociate unei probleme complexe, ce necesită explicații alternative;*
- evaluarea consistenței/inconsistenței dovezilor disponibile cu fiecare ipoteză în parte;*
- selectarea celei mai plauzibile ipoteze, ca fiind cea înfirmată de cele mai puține dovezi și, totodată, susținută de alte dovezi.”¹⁷*

Această tehnică analitică de natură prospectivă a fost dezvoltată pentru prima oară cu foarte mare succes pe piața de intelligence de Richards J. HEUER Jr., la jumătatea anilor '80, constituind suportul cursului de pregătire derulat sub egida prestigioasei Agenții Centrale de Informații a SUA (CIA) în special în domeniul analizei decepției, fiind subsecvent predată și diseminată, în mod științific și pragmatic, în mai multe școli aparținând comunității de informații americane. Ulterior, autorul a acordat suportul de specialitate și tehnic Centrului de Cercetare Palo Alto pentru dezvoltarea unui software specializat¹⁸ care să faciliteze și să permită implementarea și extinderea capabilităților acestei metode analitice de vârf, acesta fiind utilizat, începând cu anul 2006, în cadrul FBI, CIA și altor instituții de aplicare a legii din Statele Unite ale Americii. O variantă îmbunătățită a acestei aplicații software se află, în prezent, în dezvoltare la nivelul CIA și urmărește crearea unei platforme de lucru tip *web based* care să stimuleze și să faciliteze colaborarea eficientă între analiști, atât la nivel intra-instituțional, cât mai ales la nivel inter-instituțional, reușindu-se abordarea comprehensivă a subiectului supus procesului analitic.

¹⁷ Ivan, L., „Analiza Ipotezelor Concurente – instrument modern specific analizei prospective”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 5/2017 al Ministerului Afacerilor Interne, p. 37.

¹⁸ Ultima versiune a software-ului ACH 2.0.5. poate fi descărcată gratuit de pe website-ul www2.parc.com/istl/projects/ach/ach.html.

Abordarea cooperativă a acestei metode reprezintă principalul avantaj al metodei analitice, în sensul implicării simultane a specialiștilor din cadrul mai multor instituții și posibilitatea realizării unui produs informațional multisursă și multiexpertiză.

Conceptul de multiexpertiză este foarte important pentru că oferă produsului informațional abordarea din mai multe puncte de vedere, fapt ce conferă valoare suplimentară acestuia. Acest concept reprezintă o noutate la nivel conceptual, deoarece aduce plus valoare produsului informațional, fiind diferit de conceptul multisursă în care informațiile provin din mai multe surse, însă nu întotdeauna se bazează pe multidisciplinaritate, în sensul furnizării de experiență multiplă.

ACH reprezintă una dintre cele mai utilizate și valoroase tehnici analitice structurate (din categoria „*thinking tools*”) existente la nivelul comunităților de informații, care permite sistematizarea în mod extensiv a modului de gândire analitică cu privire la problemele complexe supuse procesului analitic. Totodată prin folosirea acestei metode analitice structurate se atenuează, în mod considerabil, efectul limitărilor de natură cognitivă și analitică care este inherent naturii umane, precum și capacitatea limitată a memoriei de lucru, respectiv cea de scurtă durată, cu accent pe abordarea complexă a fenomenului utilizat.

În mod similar cu alte metode și procedee folosite, în mod curent/uzual, pentru depășirea limitărilor de natură cognitivă (ex. utilizarea de arbori decizionali, tabele, diagrame, matrice relaționale etc.), ACH se bazează pe două principii, respectiv: descompunerea informației în părțile esențiale și externalizarea luării deciziilor de nivel strategic.

- **Descompunerea** reprezintă procesul de splitare a problemei în părțile ei componente și constituie etapa inițială în cadrul procesului analitic. Conform unei definiții, analiza reprezintă *„descompunerea informației în părțile ei componente, extragerea și structurarea sensului sau semnificației părților componente ale informației și reasamblarea explicației acestor sensuri într-un mod ce poate fi înțeles și pus în practică”*¹⁹.

- **Externalizarea** reprezintă în esență transpunerea părților componente ale problemei din memoria analistului pe un suport fizic formal (ex. hârtie, computer), într-o formă grafică accesibilă și simplificată, care prezintă principalele elemente esențiale sau variabile ale problemei, precum și modul în care aceste componente relaționează între ele.

¹⁹ Cofan, S.M., Ivan, L., Dogaru, V., Cios, A., Savin, M., Dascălu, M., Manolescu, M., Gighileanu, F.V., Fierbințeanu, C., Răcășan, T., Cuceriaev, A., *Manual Analiza Informațiilor*, Editura Ministerului Afacerilor Interne, București, 2014, p.14.

Recomandarea care vizează compensarea limitărilor inerente ale memoriei de lucru prin descompunerea și externalizarea problemelor de natură analitică nu reprezintă un aspect novator, fiind utilizată, cu mult succes și realizări, în domeniul științelor exacte.

Benjamin Franklin expunea problema limitelor memoriei de scurtă durată și modul în care acestea afectează capacitatea de a realiza raționamente analitice într-o scrisoare²⁰, din anul 1772, adresată lui Joseph Priestley, chimist britanic care a descoperit oxigenul. Totodată, Benjamin Franklin a identificat și o soluție aplicată în realitate, respectiv transcrierea tuturor argumentelor pro sau contra din memorie pe hârtie, sub forma unor liste consolidate. Faptul că acest subiect era discutat acum mai bine de 200 de ani de către oameni de știință iluștri reprezintă un argument în favoarea tehnicilor analitice care sunt menite să compenseze, în mod fundamental, limitele cognitive specifice naturii umane. În acest context istoric, listele consolidate recomandate de Benjamin Franklin reprezintă una dintre cele mai simple și eficiente forme de analiză structurată, cu aplicabilitate inclusiv în prezent. De fapt, fără a-și da seama că realizează o analiză, fiecare persoană realizează analize în viața cotidiană.

Utilizarea ACH

ACH oferă un model relativ simplu de gândire cu privire la o problemă cu un grad ridicat de complexitate, în situația în care informațiile disponibile sunt incomplete sau au un nivel crescut de ambiguitate, situație relativ tipică în activitatea de analiză a informațiilor din prezent, în care există un volum foarte mare de informații care nu sunt verificate în mod temeinic și comprehensiv. Tehnica analitică structurată *Analiza Ipotezelor Concurente* poate fi aplicată în majoritatea situațiilor care impun identificarea de explicații alternative, atât pentru evenimente trecute, prezente, cât și viitoare, atunci când este necesară o abordare sistematică și logică pentru a preîntâmpina producerea unei surprize de natură strategică.

ACH este deosebit de utilă la evaluarea unor probleme, situații sau fenomene controversate sau cu un grad mare de complexitate, pentru că asigură un grad relativ mare de obiectivitate, transparență și replicabilitate a demersului analitic de nivel strategic²¹. În acest context, elaborarea matricei ACH permite altor analiști/experti sau chiar beneficiari ai produselor informaționale să verifice, în mod detaliat, ipotezele alternative și dovezile evaluate de către analiști, modul în care aceștia au ajuns la concluzia finală, precum și să

²⁰ Franklin, B. *The Benjamin Franklin Sampler*, Editura Fawcett, New York, 1956, citat de Forman, E.H. și Selly, M.A. în lucrarea *Decision by Objectives*, Editura World Scientific Publishing Co., New York, 2002.

²¹ Bruce, J.B., *Making Analysis More Reliable: Why Epistemology Matters to Intelligence*, în *Analyzing Intelligence: Origins, Obstacles and Innovations*, editori Roger Z. George, James B. Bruce, Editura Georgetown University Press, Washington DC, 2008, p. 184-185.

stabilească cu precizie și în mod complet aspectele cu privire la care există dezacord între analiști.

Tehnica analitică ACH poate fi utilizată de un singur analist, însă este mult mai eficientă când este utilizată de o echipă eterogenă de analiști pentru a dezbate deschis și echidistant modul de evaluare a dovezilor prezentate și a concluziilor rezultate în urma procesului analitic complex și multidirecțional.

Valoarea adăugată adusă de ACH în domeniul managementului analizei informațiilor

Metodologia de aplicare a ACH, conform căreia ipotezele cu cele mai multe dovezi împotriva lor sunt respinse, în loc de aprobarea celor care au cele mai multe dovezi favorabile, respectă principiul falsificabilității care a fost propus pentru prima oară de omul de știință Karl POPPER²², care reclamă infirmarea ipotezelor false supuse cercetării, mai degrabă decât confirmarea celor care sunt adevărate. Prin aplicarea corectă și coerentă a acestei metode analitice de valoare se reduce, în mod substanțial, riscul apariției unei surprize de natură strategică, inclusiv prin asigurarea faptului că ipoteze mai puțin probabile sunt identificate și beneficiază de o evaluare comprehensivă și coerentă, bazată pe dovezi materiale concludente.

Spre deosebire de abordarea clasică care descrie informațiile și se ajunge la o concluzie analitică, ACH se apropie de metodele științifice utilizate în activitatea specifică de cercetare, însă nu permite derularea unor experimente empirice complete pentru testarea corespunzătoare a ipotezelor. Cu toate acestea, abordarea care încearcă să infirme ipotezele alternative, mai degrabă decât să le confirme, diferă, în mod clar, de abordarea de tip intuitiv/convențional și oferă beneficii analitice semnificative și cuantificabile²³, respectiv:

1. permite evitarea capcanei explicației celei mai satisfăcătoare („satisficing”)

În cadrul analizei convenționale, analistul se concentrează, în principal, pe răspunsul presupus ca fiind cel mai probabil, iar, ulterior, evaluează dacă dovezile disponibile îi susțin în mod concret demersul său analitic. În situația unui răspuns afirmativ nu mai sunt efectuate verificări suplimentare, întrucât nu mai există un stimulent de natură profesională care să determine analistul să identifice și să examineze presupunerile pe care și-a fundamentat și bazat concluziile analitice. De asemenea, prin ignorarea explicațiilor alternative se omite și faptul că dovezile care susțin ipoteza favorită au deseori valoare limitată și nu sunt exhaustive, deoarece pot fi consistente cu una sau mai multe ipoteze alternative, care sunt mai puțin

²² Popper, K., *The Logic of Science*, Editura Basic Books, New York, 1959;

²³ Heuer, R.J. Richards., *Computer-Aided Analysis of Competing Hypotheses* în *Analyzing Intelligence: Origins, Obstacles and Innovations*, editori Roger Z. George, James B. Bruce, Editura Georgetown University Press, Washington DC, 2008, p. 256.

probabile în momentul realizării analizei. Alegerea primului răspuns susținut de dovezi, în mod aparent și în multe situații arbitrar, reprezintă o metodă eficientă, deoarece economisește timp și este corectă de cele mai multe ori, însă dezavantajele sunt evidente în eventualitatea survenirii unor situații neprevăzute de tip lebădă neagră, care pot modifica, în mod radical, situația operativă și pot induce surprize de natură strategică.

2. determină capacitatea de diagnostic a dovezilor supuse procesului analitic („diagnosticity”)

Abordarea intuitivă implică, în mod clasic, evaluarea celei mai probabile ipoteze, prin căutarea și identificarea de dovezi pertinente și consistente care să o susțină în mod direct. În acest proces de natură cognitivă, analistul este vulnerabil și direct expus la pericolul indus de persistența ideilor preconcepute care îl influențează să colecteze și să coroboreze exclusiv dovezile care îi confirmă prima impresie despre un anumit fenomen. Tehnica analitică predictivă și anticipativă ACH presupune analizarea, în mod simultan, a mai multor ipoteze și de a evalua consistența, respectiv inconsistența dovezilor pentru fiecare ipoteză în parte, procedură care determină capacitatea reală de diagnostic a dovezilor existente.

Aceasta reprezintă un concept important, conform căruia *o dovadă consistentă cu toate ipotezele nu are valoare de diagnostic*.

3. obligă analistul să respingă ipotezele cele mai improbabile sau greșite, în loc să urmărească să le confirme pe cele favorite.

În mod normal, în procesul analizei clasice, analiștii își utilizează experiența dobândită de-a lungul timpului pentru a dezvolta explicații preliminare cu privire la situația supusă procesului analitic. Abordarea convențională este de a căuta și identifica dovezi concrete și concludente care să confirme această estimare inițială, reprezentând o modalitate eficientă în majoritatea cazurilor însă vulnerabilă la situații fortuite. Tehnica ACH impune analistului să pornească procesul cognitiv cu un set complet de ipoteze pe care încearcă să le infirme. Cea mai probabilă ipoteză este cea infirmată de cele mai puține dovezi și, totodată, susținută de alte dovezi coroborative.

Tehnica analitică ACH prezintă următoarele beneficii:

- permite analistului vizualizarea, sortarea și gestionarea facilă a dovezilor existente (în funcție de tip, dată, capacitate de diagnostic etc.), precum și a modului în care acestea relaționează în mod direct cu ipotezele formulate de analist;
- susține procesul analistului de a prezenta concluziilor rezultate de o manieră structurată, simplă și logică;

- reprezintă un instrument managerial extrem de util, întrucât asigură transparența contextualizată a procesului analitic care a condus la obținerea concluziilor analitice;
- furnizează baza de plecare pentru identificarea și crearea indicatorilor de risc care pot fi monitorizați pentru a determina posibile direcții sau zone de interes operativ în care se vor derula evenimente viitoare;
- examinarea matricei oferă un mod sistematic și pragmatic de explicitare a diferențelor de opinie dintre analiștii care lucrează în cadrul aceluiași proiect.

Metodologia de aplicare

Părțile componente ale ACH sunt dovezile și argumentele, pe de-o parte, și ipotezele, pe cealaltă parte, externalizate sub forma unei matrice de lucru.

În cadrul procesului de completare a matricei ACH, termenul de „dovezi” relevante este interpretat în sensul său larg și face referire la totalitatea factorilor care influențează judecata analistului cu privire la gradul de validitate și veridicitate a ipotezelor identificate. Pe lângă itemi specifici domeniului de intelligence, termenul include și absența unor elemente care ar trebui să fie prezente în situația în care ipoteza ar fi adevărată. De asemenea, include presupunerile analistului sau elemente de logică deductivă cu privire la comportamentul, capacitățile, intențiile, obiectivele sau modurile de operare standard ale unor persoane, grupuri sau state.

Presupunerile și deducțiile generează, în multe situații, preconcepții puternice care orientează procesul de gândire al analistului către susținerea unei ipoteze favorite ca fiind cea mai probabilă. În acest sens, este importantă recunoașterea și explicitarea în cadrul listei de dovezi a acestor elemente, pentru a ilustra cu acuratețe modul de gândire al analistului, precum și dacă acesta este ghidat de presupuneri mai degrabă decât de fapte concrete.

Metodologia de aplicare a analizei ipotezelor concurente este reprezentată de un proces în opt pași²⁴, după cum urmează:

1. Identificarea ipotezelor posibile care vor fi luate în considerare

- În mod concret, se organizează o sesiune de brainstorming sau brainwritting cu participarea unui grup de analiști cu perspective diferite, pentru a obține o variație și o mai mare diversitate ideatică în procesul generării ipotezelor de lucru.
- Ipotezele identificate trebuie să se excludă reciproc și să fie rezonabile din punct de vedere al potențialului de realizare al acestora.

²⁴ Heuer, R.J., Pherson, R.H., “*Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*”, Editura CQ Press, Washington DC, 2010, p.162-164;

2. Redactarea listei cu dovezi

- Termenul „dovezi” trebuie utilizat în sens larg, respectiv orice element relevant și comensurabil pentru evaluarea corectă a ipotezelor de lucru (pot fi incluse rapoarte informative obținute de la surse umane secrete - HUMINT, inferențe ale analiștilor, deducții, informații obținute din surse deschise - OSINT etc.).
- Absența unui element care trebuia să fie prezent, în mod normal, într-o anumită situație poate reprezenta, de asemenea, o dovadă care să infirme anumite ipoteze.

3. Completarea matricei ACH

- Pe axa orizontală se vor înscrie ipotezele de lucru, iar pe axa verticală se consemnează dovezile relevante pentru ipotezele care sunt testate.
- Se evaluează consistența/inconsistența fiecărui item cu ipotezele de lucru și se completează de către analist/analști matricea cu următoarele rezultate: CC (foarte consistent), C (consistent), N (irelevant), I (inconsistent) și II (foarte inconsistent).
- Se analizează capacitatea de diagnostic a dovezilor, în sensul că dovezile consistente cu o ipoteză și inconsistente cu celelalte au capacitate de diagnostic maximă.

4. Rafinarea matricei

- Se reevaluează dovezile fără valoare de diagnoză și se reconsideră ipotezele (ex. se pot combina două ipoteze într-una singură, se poate adăuga o ipoteză nouă, se pot adăuga dovezi noi, respectiv argumente novatoare etc.). Acest proces se poate realiza prin utilizarea tehnicilor analitice ce privesc generarea de idei.

5. Emiterea concluziei preliminare

- Este esențial să se pornească de la idea că se urmărește infirmarea ipotezelor, mai degrabă decât validarea lor.
- În acest context, pentru fiecare ipoteză de lucru se calculează scorul inconsistenței, fie ca sumă simplă a itemilor inconsistenți, fie ca sumă ponderată ce include credibilitatea și relevanța acordate fiecărei dovezi. Acest proces matematic permite o mai bună evaluare a ipotezelor de lucru și un mecanism de cuantificare a gradului de inconsistență al acestora;
- Ipoteza cu cel mai mic scor de inconsistență, dar susținută de unele dovezi directe sau conjuncturale, este cea mai probabilă a fi realizată.

6. Evaluarea influenței unor dovezi critice asupra concluziei parțiale

- Se evaluează situația în care dovezile cu capacitate de diagnostic mare ar fi eronate, tendențioase sau interpretate în mod eronat. Dacă o interpretare diferită ar fi suficientă să modifice substanțial concluzia parțială, trebuie reverificată acuratețea interpretării dovezilor care au fost colectate;
- Evaluarea dovezilor se realizează de personal care dispune de experiență relevantă atât în domeniul culegerii informațiilor, cât și pe palierul analitic, astfel încât alegerea dovezilor să fie realizată cu cât mai multă acuratețe;
- Se încearcă identificarea acelor dovezi care nu sunt disponibile, dar care ar trebui să fie prezente în cazul în care concluzia ar fi validă.

7. Prezentarea concluziilor

- Se va discuta probabilitatea relativă a tuturor ipotezelor, nu doar a celei mai probabile. Se vor monitoriza celelalte ipoteze în eventualitatea obținerii de noi informații.

8. Identificarea criteriilor pentru monitorizare și evaluare viitoare

- Se elaborează două liste: prima cu evenimente viitoare posibile și/sau cu informații de noutate care ar susține validitatea concluziei și a doua cu indicatori care sugerează formularea unei concluzii eronate.

Tabelul următor ilustrează un exemplu ipotetic de matrice utilizată în analiza ipotezelor concurente cu privire la stadiul programului nuclear irakian, similară cu cele elaborate de analiști americani anterior invaziei Irakului din 2003.

În cadrul analizei au fost identificate trei ipoteze:

1 – programul irakian de dezvoltare a armamentului nuclear este inactiv, fiind desființat în urma Războiului din Golful Persic din 1991;

2 – Irakul a reluat, în secret, eforturile de reconstituire a programului nuclear, însă nu are capacitatea de a crea o armă nucleară pe termen scurt;

3 – Irakul va dobândi o arma nucleară în maximum trei ani.

Pentru fiecare dintre dovezile introduse în matrice, se listează tipul sursei, credibilitatea, relevanța (ridică - *High*, medie - *Medium*, scăzută - *Low*) și se evaluează consistența sau inconsistența cu fiecare ipoteză.

Tabelul nr. 2 - Matricea analizei ipotezelor concurente						
Problema: în ce stare este programul nuclear irakian?						
Dovada	Tipul sursei	Credibilitate	Relevanță	Ipoteze		
				1. Inactiv sau desființat	2. Reactivat recent	3. Arm a nucl eară disp onibi lă în 3 ani
1. Refuzul lui Saddam Hussein de a coopera cu inspectorii ONU, concomitent cu derularea unui program major de negare și decepție împotriva serviciilor de informații SUA sugerează că regimul de la Baghdad își ascunde intențiile.	Inferență	H	H	I	C	C
2. Saddam Hussein a încercat să dezvolte o armă nucleară înainte de Războiul din Golful Persic din 1991. Comportamentul din trecut este cel mai bun indicator pentru comportamentul viitor.	Presupunere	M	M	I	C	C
3. Tuburile de duraluminu importate conspirat reprezintă materiale cu dublă utilizare, atât nucleară cât și non-nucleară.	Raport de informații	H	H	C	C	C
4. Tentativă de importare de uraniu parțial rafinat din Nigeria.	HUMINT	L	H	I	C	C
5. Inspectorii ONU nu au descoperit dovezi care să indice un program nuclear activ.	Ofițer de legătură	M	H	C	C	I

6. Serviciile de informații nu au obținut dovezi concrete privind reconstituirea programului nuclear, în pofida căutărilor riguroase.	Inexistența informațiilor	H	H	C	I	I
7. Dezertor de rang înalt cu acces la informații a afirmat că Saddam Hussein a ordonat ca programul nuclear să fie desființat.	HUMINT	M	H	C	I	I
8. Restartarea programului nuclear ar necesita multiple importuri clandestine de materiale prohibite. Dovezile disponibile fac referire numai la tuburi de duraluminu și uraniu parțial rafinat.	Inferență	M	H	C	C	I
9. Programul irakian de decepție ar putea de fapt să ascundă lipsa armamentului nuclear, având în vedere poziția de forță adoptată de Saddam față de kurzi, șiiți, Iran și Israel.	Ipoteză contrariană	L	H	C	I	I
Scorul simplu al inconsistenței				-3.0	-3.0	-5.0

Scorurile similare rezultate reprezintă și o indicație a faptului că analiștii au fost influențați de comportamentul anterior al lui Saddam Hussein care a demonstrat determinare în obținerea și voință de a utiliza armament de distrugere în masă. Totodată, evocarea faptului că structurile de informații au subestimat inventarul de armament de distrugere în masă deținut de Irak, anterior războiului din Golful Persic din 1991, a determinat analiștii să nu repete aceeași greșeală cu privire la anvergura programului nuclear irakian.

În figura următoare este prezentată aceeași matrice, însă implementată în software-ul ACH, având dovezile ordonate în ordinea descrescătoare a capacității de diagnostic. Scorul inconsistenței ponderat indică prima ipoteză ca fiind cea mai probabilă (-4.0), urmată îndeaproape de a doua ipoteză (-4.414), iar a treia ipoteză este cea mai puțin probabilă (-7.242).

Figura nr. 5 – Reprezentarea modului de utilizare a software-ului PARC ACH 2.0.5

PARC ACH 2.0.5 [C:\ACH tool\achz]									
File Edit Matrix Options Learning Aids Help									
Enter Hypothesis	Enter Evidence	Sort Evidence By: Diagnosticity	Type of Calculation: Weighted Inconsistency Score	Duplicate Matrix	Hide/Show Columns	Show Tutorial			
Classification:			Type	Credibility	Relevan...	H: 1	H: 2	H: 3	
neclasificat						Inactiv sau desfiintat	Restartat recent	Arma nucleara disponibila in urmatoorii 3 ani	
Project Title:									
Starea programului			Weighted Inconsistency Score			-4,0	-4,414	-7,242	
Available Matrices			Enter Evidence						
Main									
E9 Evidence Link:									
E9 Evidence Notes:									
	E9	Programul irakian de negare si deceptie ar putea defapt sa ascunda inexistenta armamentului nuclear, avand in vedere pozitia de forta adoptata de Saddam Hussein fata de kurzi, siiti, Iran si Israel.	Ipoteza contrariiana	LOW	HIGH	C	I	I	
	E7	Dezertor de rang inalt cu acces la informatii a afirmat ca Saddam Hussein a ordonat ca programul de arme de distrugere in masa sa fie desfiintat	HUMINT	MEDIUM	HIGH	C	I	I	
	E6	Serviciile de informatii SUA nu au obtinut date relevante privind reconstituirea programului nuclear	Inexistenta informatiilor in pofida cautarilor extensive	HIGH	HIGH	C	I	I	
	E8	Restartarea programului nuclear ar necesita importarea mai multor materiale prohibite. Exista dovezi numai cu privire la tuburi din duraluminiu si uraniu partial rafinat.	Inferenta	MEDIUM	HIGH	C	C	I	
	E5	Inspectorii ONU nu au descoperit dovezi concrete privind reconstituirea programului de armament nuclear	Persoana de legatura	MEDIUM	HIGH	C	C	I	
	E4	Tentative de obtinere de uraniu partial rafinat din Nigeria	HUMINT	LOW	HIGH	I	C	C	
	E2	Saddam Hussein a mai incercat sa dezvolte arma nucleara inainte de Razboiul din Golful Persic din 1991. Comportamentul trecut este cel mai bun indicator pentru modul de actiune viitor	Presupunere	MEDIUM	MEDIUM	I	C	C	
	E1	Refuzul lui Saddam Hussein de a coopera cu inspectorii ONU si derularea unui program major de negare si deceptie impotriva serviciilor de informatii SUA indica disimularea stadiului in care se afla programul nuclear	Inferenta	HIGH	HIGH	I	C	C	
	E3	Tuburile din duraluminiu importate conspirat sunt materiale cu dubla-utilizare, folosite si in domeniul nuclear	Raport de informatii	HIGH	HIGH	C	C	C	

Calculul scorurilor

Software-ul ACH calculează scorul simplu al inconsistenței al fiecărei ipoteze ca sumă a itemilor inconsistenți (I) și foarte inconsistenți (II), unde pentru I se atribuie valoarea -1, iar pentru II se atribuie valoarea -2. Scorul ponderat al inconsistenței urmează același principiu, însă ajustează valorile în funcție de credibilitatea și relevanța dovezilor. Ipoteza cu cel mai mare scor este cea mai probabilă²⁵.

Tabelul nr. 3 - Valorile posibile atribuite itemilor pentru nivele diferite de credibilitate, relevanță și inconsistență

Credibilitate	Relevanță	Inconsistent (I)	Foarte inconsistent (II)
ridicată (H)	ridicată (H)	-2	-4
mediu (M)	ridicată (H)	-1,414	-2,828
scăzută (L)	ridicată (H)	-1	-2
ridicată (H)	medie (M)	-1,414	-2,828

²⁵ În literatura de specialitate a fost propus și un sistem alternativ de notare care acordă pentru I valoarea +1 și pentru II valoarea +2, situație în care ipoteza cu cel mai mic scor este cea mai probabilă.

medie (M)	medie (M)	-1	-2
scăzută (L)	medie (M)	-0,707	-1,414
ridicăta (H)	scăzută (L)	-1	-2
medie (M)	scăzută (L)	-0,707	-1,414
scăzută (L)	scăzută (L)	-0,5	-1

ACH colaborativ

ACH colaborativ adaugă noi funcționalități la tehnica de bază, care permit mai multor analiști să lucreze la același proiect, în același timp, din locații diferite. Totodată, asigură transparență în evaluarea gradului de dezacord dintre analiști cu privire la consistența dovezilor cu ipotezele aflate în lucru. Fiecare analist are posibilitatea să consulte atât propriul mod în care a evaluat dovezile, cât și opiniile celorlalți membri ai grupului. În cadrul matricei de grup sunt disponibile informații despre aspectele unde există consens sau diferențe de opinie și cât de mare este discrepanța între acestea. În tabelul următor este ilustrat un exemplu privind nivelele de dezacord în cadrul ACH colaborativ.

Tabelul nr. 4 - Nivelurile de dezacord în cadrul ACH colaborativ			
Dovada	Ipoteze		
	1. Inactiv sau desființat	2. Reactivat recent	3. Arma nucleară disponibilă în 3 ani
1. Refuzul lui Saddam Hussein de a coopera cu inspectorii ONU, concomitent cu derularea unui program major de negare și decepție împotriva serviciilor de informații SUA sugerează că regimul de la Baghdad își ascunde intențiile.	Moderat	Moderat	Ridicat ²⁶
2. Saddam Hussein a încercat să dezvolte o armă nucleară înainte de Războiul din Golful Persic din 1991. Comportamentul din trecut este cel mai bun indicator pentru	Moderat	Scăzut	Scăzut

²⁶ ex. într-un grup de 5 analiști, doi au notat itemul cu C, unul cu N, unul cu I și ultimul cu II.

comportamentul viitor.				
3. Tuburile de duraluminu importate conspirat reprezintă materiale cu dublă utilizare, atât nucleară cât și non-nucleară.		Consens C	Consens C	Consens C
4. Tentativă de importare de uraniu parțial rafinat din Nigeria.		Scăzut	Scăzut	Consens C
5. Inspectorii ONU nu au descoperit dovezi care să indice un program nuclear activ.		Consens C	Consens C	Consens I
6. Serviciile de informații nu au obținut dovezi concrete privind reconstituirea programului nuclear, în pofida căutărilor riguroase.		Scăzut	Consens I	Consens I
7. Dezertor de rang înalt cu acces la informații a afirmat că Saddam Hussein a ordonat ca programul nuclear să fie desființat.		Consens C	Consens I	Consens I
8. Restartarea programului nuclear ar necesita multiple importuri clandestine de materiale prohibite. Dovezile disponibile fac referire numai la tuburi de duraluminu și uraniu parțial rafinat.		Moderat	Scăzut	Consens I
9. Programul irakian de decepție ar putea de fapt să ascundă lipsa armamentului nuclear, având în vedere poziția de forță adoptată de Saddam față de kurzi, șiiți, Iran și Israel.		Ridicat	Moderat	Ridicat
Scara nivelului de dezacord:	Consens	Scăzut	Moderat	Ridicat

Inițial, crearea tehnicii ACH a vizat modificarea modului de reflecție al analiștilor individuali, de la o abordare intuitivă/tradițională către o abordare structurată a problemelor supuse analizei. Scopul analizei ipotezelor concurente realizate colaborativ este mai ambițios: de a schimba modul în care comunitățile de informații funcționează și de a depăși probleme asociate cu procesul de coordonare, astfel:

- procesul analitic debutează cu trasarea unei definiții comune a problemei și identificarea de ipoteze alternative (explicații sau rezultate posibile care trebuie examinate);
- analiștii participanți din diferite structuri/agenții analizează același set de dovezi sau premise. Participanții propun premise punctuale care trebuie evaluate de către ceilalți membri ai grupului, fapt care oferă fiecărui participant oportunitatea de a-și exprima propriile opinii;
- presupunerile și prejudecățile personale sunt relevate, iar diferențele de opinie dintre analiști devin aparente prin utilizarea unui sistem de cotare a dovezilor/premiselor. Astfel, există posibilitatea ca contradicțiile să fie explicitate, discutate și soluționate, de preferat cât mai devreme în procesul de coordonare;
- când există diferențe de opinie, compararea matricelor ACH furnizează un mecanism de identificare a originii acestora și permit analizarea factorilor de influență asupra concluziei finale;
- procesul ACH oferă mediul adecvat pentru prezentarea clară a concluziei analitice sau pentru discutarea unor păreri alternative, fie în cadrul unei întâlniri de coordonare sau într-un raport analitic.

Software-ului dedicat pentru aplicarea tehnicii ACH în mod colaborativ, dezvoltat în prezent la nivelul CIA, are ca obiectiv să ofere posibilitatea analiștilor din diferite agenții să participe într-un spațiu virtual de lucru²⁷ în care să:

- organizeze și să acceseze un set comun de dovezi privind o anumită problemă;
- creeze, distribuie și compare matricile ACH;
- comunice, în timp real, privind subiectele de interes prin intermediul unei platforme de tip chat.

ACH bayesian²⁸

În ultima perioadă, mai multe grupuri de cercetători și-au manifestat interesul față de aplicabilitatea conceptului ACH în diverse domenii, printre care și cel al calculării probabilității evenimentelor viitoare. Inferența bayesiană este o procedură statistică pentru cuantificarea incertitudinii, în care probabilitatea este calculată în funcție de gradele de certitudine privind apariția unui rezultat și nu pe frecvențe.

ACH bayesian vizează o evaluare mult mai precisă, matematică, a relației dintre fiecare dovadă și ipoteză, comparativ cu ACH clasic. Precizia matematică reprezintă un atu

²⁷ prin intermediul rețelei securizate interagenții Intelink.

²⁸ Pentru mai multe detalii, a se vedea Marco Valtorta, Jiangbo Dang, Hrishikesh Goradia, Jingshan Huang, Michael Huhns, *Extending Heuer's Analysis of Competing Hypotheses Method to Support Complex Decision Analysis*, Universitatea South Carolina Columbia, disponibil la <http://cse.sc.edu/~mgv/reports/TR2005-01.pdf>, accesat la 08.10.2015.

considerabil, însă este dependentă de acuratețea judecăților emise de analist și, totodată, adaugă o complexitate semnificativă care face procesul mai puțin accesibil analiștilor. Majoritatea analizelor de tipul ACH bayesian conțin seturi multiple de ipoteze concurente interconectate, care sporesc și mai mult complexitatea.

Abordarea ACH bayesiană utilizează judecățile emise de experți cu privire la dovezi ca punct de plecare pentru calculul probabilității fiecărei ipoteze. Completarea matricei solicită substanțial mai mult timp și necesită sprijinul unui expert în analiză bayesiană și/sau alte proceduri metodologice pentru pregătirea analistului în această tehnică.

Proponenții ACH bayesian consideră că problemele de intelligence critice, precum identificarea decepției, sunt atât de complexe încât depășesc, deseori, abilitățile cognitive ale analistului de a realiza evaluări exacte cu privire la probabilități.

Cu toate că aceasta tehnică prezintă anumite avantaje, complexitatea procedurilor de calcul o diferențiază substanțial de ACH clasic care oferă analistului beneficii, precum simplitate în utilizare și transparență.

Potențiale dezavantaje ale utilizării ACH

În condițiile în care înfirmarea ipotezelor este mai dificilă decât identificarea informațiilor care să confirme ipoteza favorită, generarea și testarea de ipoteze alternative va amplifica deseori, în loc să reducă, nivelul de incertitudine și, implicit, de frustrare a analistului. Procedura ACH prezintă avantajul de a focaliza atenția analistului asupra dovezilor esențiale care generează incertitudinea sau care, dacă ar fi disponibile, ar conduce la reducerea ei. ACH poate direcționa colectarea suplimentară de informații și analizarea acestora pentru a diminua nesiguranța, astfel încât rezultatul să fie un produs analitic cu acuratețe ridicată.

Un alt dezavantaj este reprezentat de faptul că utilizarea ACH implică un proces de durată, completarea matricei fiind uneori mare consumatoare de timp.

Este important de menționat faptul că scorul inconsistenței calculat de software-ul ACH nu reprezintă rezultatul unei formule matematice infailibile care indică automat ipoteza cea mai probabilă, ci este direct influențat de capacitatea și experiența analistului de selectare și evaluare a dovezilor luate în considerare²⁹.

Există mai multe circumstanțe în care în cadrul procesului analitic pot apărea divergențe între opinia analistului și scorul inconsistenței, astfel:

²⁹ Heuer, R.J., *“Psychology of Intelligence Analysis”*, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999, p. 109;

➤ omiterea unor presupuneri sau deducții logice – dacă rezultatele calculate în matrice nu susțin ipoteza considerată cea mai probabilă de către analist, este posibil ca matricea să nu includă toate argumentele care influențează judecata analistului;

➤ acordarea insuficientă de atenție unor ipoteze mai puțin probabile – dacă scorul conferă credibilitate nejustificată uneia sau mai multor ipoteze improbabile, este posibil să nu fi fost identificate argumentele necesare pentru infirmarea acestora. În cazul în care nu sunt disponibile dovezi care să infirme o ipoteză este importantă recunoașterea faptului că gradul de incertitudine este mai mare decât a fost estimat inițial;

➤ identificarea unor dovezi esențiale – există situații în care se obțin informații cu grad mare de credibilitate și validitate, de la surse bine poziționate sau cu autoritate în domeniu, care susțin categoric o ipoteză, astfel încât infirmă toate celelalte ipoteze, indiferent de ceea ce indică celelalte dovezi cu o credibilitate/validitate mai redusă;

➤ selectarea unui set de dovezi neechilibrat – argumentele și dovezile trebuie să fie reprezentative pentru problema analizată. Dacă sunt disponibile mai multe dovezi cu privire la un aspect marginal, însă un număr redus de dovezi referitoare la problema de bază, scorul inconsistenței poate induce în eroare analistul de informații;

➤ obținerea de randamente descrescătoare³⁰ – pe măsură ce sunt acumulate dovezi, fiecare nou item inconsistent cu ipoteza are un impact din ce în ce mai redus asupra scorului inconsistenței, comparativ cu itemii inițiali (ex. impactul unui item este mai mic când sunt disponibili 50 de itemi, decât atunci când sunt disponibili numai 10 itemi). Cu alte cuvinte, acumularea de dovezi în timp reduce elasticitatea scorului inconsistenței în raport cu noile dovezi disponibile. În consecință, în cadrul analizelor de durată este recomandabil ca dovezile mai vechi și cele obținute recent să fie analizate separat.

Concluzie

Creșterea popularității întrebuirii tehnicii ACH la nivelul comunității de informații reprezintă un pas semnificativ în sensul încurajării rigurozității, obiectivității și transparenței în cadrul activității de intelligence. Cu toate acestea, tehnica nu garantează o concluzie validă, întrucât nu poate exclude situațiile în care evaluarea credibilității, relevanței și a capacității de diagnostic a dovezilor este eronată.

³⁰ Conform legii randamentelor neproportionale/descrescătoare, „dacă o producție reclamă utilizarea a doi sau mai multor factori de producție și dacă se adaugă progresiv aceeași doză de cantitate folosită dintr-un factor, în timp ce cantitatea altor factori nu se schimbă, produsul marginal al factorului variabil crește până la un punct, apoi descrește” – Constantin Enache, Constantin Mecu – *Economie politică Vol.I*, Editura Fundației România de mâine, București, 2007;

Dezvoltarea potențialului ACH de tehnică colaborativă poate facilita interacțiunea dintre analiști din diferite agenții, de a îmbunătăți calitatea și acuratețea analizelor, precum și de a reduce vulnerabilitatea la surprize strategice.

3.2 Analiza SWOT

Analiza SWOT³¹ reprezintă o tehnică de planificare strategică utilizată pentru a evalua punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările unui proiect sau ale unei instituții și poate fi parte integrantă în modelul de planificare strategică.

Aceasta implică precizarea obiectivului instituției și identificarea factorilor interni și externi, care sunt favorabili și nefavorabili pentru a atinge acest obiectiv. Această metodă analitică acționează ca un precursor la orice fel de acțiune a instituției, ceea ce o face adecvată pentru:

- explorarea unor căi pentru inițiative noi;
- luarea deciziilor despre strategiile de execuție pentru o nouă politică;
- identificarea posibilelor perspective de schimbare într-un program.

Termenul **SWOT** este acronimul britanic pentru **S**trengths (puncte tari); **W**eaknesses (puncte slabe); **O**pportunities (oportunități) și **T**hreats (amenințări).

Analiză SWOT se concentrează în exclusivitate pe cele patru elemente incluse în acronim, permițând instituțiilor să identifice forțele care influențează o strategie, o acțiune sau o inițiativă. Primele două privesc instituția și reflectă situația acesteia, iar următoarele două privesc mediul și oglindesc impactul acestuia asupra activității instituției. Cunoscând aceste elemente pozitive și negative, poate ajuta instituțiile să comunice mai eficient. Adevărata valoare a acestei analize constă în utilizarea rezultatelor pentru a maximiza influențele pozitive și a minimiza pe cele negative.

Mod de lucru

Tehnica SWOT de discuție/analiză și cercetare se bazează pe metoda brainstorming-ului, care reprezintă o discuție între persoanele implicate în activitatea de elaborare a strategiei.

Practic, analiza SWOT poate fi efectuată după cum urmează.

Pentru început se desenează diagrama SWOT cu rubrici necompletate și titluri corespunzătoare diagramei reprezentate.

³¹ Tehnica a fost creată, în anii 1960, de Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews și William D. Book și publicată în "Business Policy, Text and Cases" (R.D. Irwin, 1969).

Tabelul nr. 5 - Adoptarea strategiilor specifice SWOT

	Puncte tari (interne, pozitive)	Puncte slabe (interne negative)
Oportunități (externe, pozitive)	Strategie puncte tari – oportunități: identificarea propriilor puncte tari și aplicarea acestora pentru a valorifica oportunitățile.	Strategie puncte slabe – oportunități: identificarea punctelor slabe și eliminarea acestora pentru a valorifica noile oportunități.
Amenințări (externe, negative)	Strategie puncte tari – amenințări: valorificarea și utilizarea propriilor puncte tari pentru a elimina amenințările.	Strategie puncte slabe – amenințări: eliminarea amenințărilor și a punctelor slabe – strategie de apărare!

Punctele tari (factori interni pozitivi) sunt resurse, capacități și competente de bază pe care instituția le are în posesie și pe care le poate utiliza, în mod eficient, pentru a-și atinge obiectivele de performanță, respectiv:

- calitatea activităților;
- resursele interne (ex. cunoștințe, educație, acreditări, rețea, tehnologie, reputație, abilități, loialitate);
- avantajele instituției;
- gradul de optimizare al proceselor interne;
- capacitățile de cercetare și dezvoltare;
- alte aspecte pozitive, interne ale instituției.

Se iau în considerare punctele forte ale instituției, atât din punct de vedere intern, cât și din punctul de vedere extern (al colaboratorilor instituției).

Punctele slabe (factori interni negativi) reprezintă o limitare în cadrul instituției, care o va împiedica în realizarea obiectivelor sale, respectiv:

- factori care sunt sub controlul organizației și afectează capacitatea instituției de a obține sau de a menține un avantaj competitiv (ex. uzura echipamentelor, lipsa finanțării, promovarea redusă, lipsa competențelor necesare);
- domeniile care au nevoie de îmbunătățiri pentru a îndeplini obiectivele asumate la nivelul organizației;
- lipsa expertizelor, aptitudinilor, tehnologiilor instituției;
- resurse limitate.

Oportunitățile (factori externi pozitivi) reprezintă motivul pentru care o instituție există și se dezvoltă, orice situație care ar putea avea un impact favorabil asupra rezultatelor viitoare ale instituției:

- programe guvernamentale, subvenții, fonduri europene;
- tendințe interesante de care organizația este conștientă;
- inovații, ieftinirea tehnologiilor, creșterea accesului la tehnologii novatoare;
- schimbări în politica guvernului referitoare la domeniul de activitate al instituției;
- modificări în modele sociale, profilul populației, modificarea stilului de viață;
- evenimente locale.

O abordare utilă este analizarea punctele forte ale instituției și să observați dacă acestea pot genera oportunități. Alternativ, observați slăbiciunile și vedeți dacă ați putea obține oportunități prin eliminarea lor.

Amenințările (factori externi negativi) sunt situațiile care ar putea avea impact negativ asupra perspectivelor instituției, respectiv:

- obstacolele cu care se confruntă organizația;
- concurenții organizației;
- schimbarea standardelor de calitate sau specificațiile pentru locul de muncă;
- oricare dintre punctele slabe poate constitui o amenințare la adresa instituției.

Transformarea rezultatelor SWOT în strategii se realizează luând în considerare modul în care punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările, se suprapun unele cu altele în cadrul organizației.

Punctele forte identificate se vor folosi pentru a maximiza oportunitățile (acestea sunt strategii rezistență-oportunitate). Totodată, aceleași puncte forte pot fi folosite pentru a minimiza amenințările identificate (acestea sunt strategii de rezistență-amenințări).

Continuarea acestui proces se face prin utilizarea oportunităților identificate pentru a dezvolta strategii care vor minimiza slăbiciunile (strategii slăbiciune-oportunitate) sau a evita amenințările (strategii slăbiciune-amenințări).

Atunci când se stabilesc oportunitățile și amenințările, analiza PESTLE poate ajuta pentru a se asigura că nu se trece cu vederea factori externi, cum ar fi noile reglementări guvernamentale, modificările tehnologice etc. După ce au fost identificate și prioritizate rezultatele SWOT, se pot folosi pentru a dezvolta strategii pentru organizații, pe termen scurt, mediu și lung.

Analiza SWOT constituie un instrument excelent pentru structurarea informațiilor, prezentarea soluțiilor, identificarea obstacolelor și reliefaarea oportunităților.

Când se realizează o analiză SWOT trebuie ținut cont de următorii factori:

- datele trebuie să fie cât mai clare și obiective;
- cercetarea trebuie să fie scurtă și concisă;
- contează situația prezentă a organizației, nu proiecțiile viitoare pentru aceasta;
- la sfârșit este necesar să răspundem la întrebările: Cum ne putem folosi de punctele tari și cum le putem îmbunătăți pe cele slabe? Cum să exploatăm oportunitățile și cum să ne ferim de amenințări?

Avantajele analizei SWOT:

- este simplu de realizat și necesită puțin timp și un efort financiar minim;
- produce idei noi;
- constituie o bună sursă de informare și un bun instrument de prognoză;
- reprezintă baza pentru planificarea strategică;
- ajută la depășirea problemelor și reajustarea obiectivelor.

Totodată, această metodă analitică își poate dovedi eficiența doar dacă sunt luate măsuri în funcție de rezultatele și concluziile la care s-a ajuns.

Limitările analizei SWOT

Analiza SWOT are și limitările sale, deoarece organizațiile pot să vadă unele circumstanțe ca fiind foarte simple și pot trece cu vederea unele contacte strategice fundamentale care ar putea apărea. Mai mult decât atât, catalogarea aspectelor ca puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări ar putea fi subiectivă, deoarece există un grad mare de incertitudine.

Concluzii

Mesajul transmis de analiza SWOT privește procesul decizional care ar trebui să includă următoarele elemente:

- construirea pe punctele tari;
- eliminarea punctelor slabe;
- exploatarea oportunităților;
- eliminarea amenințărilor.

3.3 Analiza PESTLES

„Analiza PEST reprezintă un instrument util pentru a înțelege "imaginea de ansamblu" a mediului în care instituția își desfășoară activitatea. Totodată, acesta este un instrument strategic adecvat pentru a înțelege evoluția mediului în care ne desfășurăm

activitatea, poziția în societate, potențialul și direcția unor acțiuni viitoare și de a evalua impactul factorilor politici, economici, sociali și tehnologici asupra unui proiect.”³²

Analiza PEST este definită ca fiind "*analiza factorilor **P**olitici, **E**conomici, **S**ociali și **T**ehnologici*" și descrie un cadru al factorilor de mediu utilizați în mecanismul de scanare a mediului, ca parte componentă a managementului strategic.

Unii analiști au adăugat la analiza PEST și alți factori: **Legal** (juridic) și **Environmental** (de mediu), acronimul extinzându-se la PESTEL sau PESTLE (popular în Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord). Totodată, mai există și varianta PESTELGO, care include încă doi factori de mediu, respectiv: **G**eografici și **O**rganizaționali.

Totodată, au mai fost identificate și alte forme derivate din PEST, respectiv:

- **PESTILIED**: **P**olitic, **E**conomic, **S**ocial, **T**ehnologic, **L**egal, **I**nternațional, **M**ediu (**E**nvironmental), **D**emografic;
- **STEEPLE**: **S**ocial/Demografic, **T**ehnologic, **M**ediu (**E**nvironmental), **E**conomic, **P**olitic, **L**egal, **E**tic;
- **SLEPT**: **S**ocial, **L**egal, **E**conomic, **P**olitic, **T**ehnologic;
- **STEER**: **S**ocio-cultural, **T**ehnologic, **E**conomic, **E**cologic, **R**eglementare.

Analiza PEST reușește să auditeze, în mod corect și coerent, influențele pe care le exercită mediul extern asupra unei organizații, cu scopul de a folosi aceste informații în procesul fundamentării deciziilor la nive strategic.

Se presupune că, în cazul în care organizația este în măsură să evalueze corect mediul său actual și să evalueze cu celeritate modificările potențiale, aceasta va avea o capacitate mai mare de a răspunde la schimbări.

Modelul de noutate propus în cadrul acestei teze, subsumat managementului strategic, îl reprezintă introducerea **factorului securitar**, care devine prevalent în momentul de față, având în vedere evoluțiile la nivel internațional și regional, care au impact direct la nivelul stabilității macrosistemice a unui stat sau a unei regiuni distincte.

Evoluția rapidă la nivelul situației de securitate induce riscuri de natură transfrontalieră, cu impact direct la nivelul întregii societăți.

În esență, introducerea unui nou factor este de natură să conducă la o abordare analitică mai complexă care să permită abordarea coerentă și concretă a factorilor de risc externi la adresa unei organizații.

³² Ivan, L., „Analiza PEST – instrument managerial util pentru caracterizarea mediului extern al organizației”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 3/2017 al Ministerului Afacerilor Interne, p. 43.

Tabelul nr. 6 - Descrierea factorilor politici, economici, sociali și tehnologici

POLITIC	ECONOMIC
<ul style="list-style-type: none"> - stabilitatea politică la nivelul unui stat - legislația fiscală - legislația muncii - restricții comerciale sau tarifare - reglementări de mediu - războaie sau conflicte interne - nivelul birocrăției - fenomenul și nivelul corupției - reglementări privind competiția pe piață - politicile privind sistemul educațional și cel de sănătate - politica privind sistemul național de apărare 	<ul style="list-style-type: none"> - situația economică din punct de vedere al macrostabilității și particularităților de pe piața analizată - ratele de schimb valutar și ale dobânzilor practicate pe piața financiar-bancară - rata inflației și/sau a deflației - costurile directe și indirecte cu forța de muncă - impactul globalizării economiei - gradul de dependență economică de alte state - schimbările ce se prefigurează în mediul de afaceri - reglementări privind protecția consumatorului
SOCIAL	TEHNOLOGIC
<ul style="list-style-type: none"> - schimbările socio-culturale - starea de sănătate a populației - reglementări privind sănătatea - rata de creștere a populației - valorile sociale promovate de mediul politic 	<ul style="list-style-type: none"> - rata schimbărilor tehnologice - nivelul de automatizare la nivelul societății - impactul schimbărilor tehnologice la nivel societal - gradul de inovare - dezvoltări tehnologice recente

Importanța sporită a factorilor de mediu sau ecologici în primul deceniu al secolului XXI au încurajat utilizarea pe scară largă a unei versiuni actualizate a analizei PEST, respectiv analiza STEER care analizează factorii Socio-culturali, Tehnologici, Economici, Ecologici și de Reglementare.

O analiză de tip PESTELS este utilizată, în mod frecvent, în calitate de instrument generic de suport decizional oferit managerilor de nivel înalt cu privire la mediul extern al organizației, precum și în ceea ce privește riscurile aferente care pot afecta activitatea specifică. Cele șapte elemente formează un cadru care poate sprijini procesul de revizuire a situației și poate fi, de asemenea, utilizată pentru a revizui o strategie sau o poziție, direcție de acțiune a unei companii, o propunere de marketing sau o idee.

- **Factorii politici**, reprezintă modalitatea practică și amplitudinea cu care un guvern intervine în anumite domenii de interes strategic (ex. economie, industria de apărare). Concret, factorii politici includ domenii precum: politica financiară și fiscală, libertățile cetățenești, dreptul muncii, dreptul mediului înconjurător, restricțiile comerciale impuse în scopul protejării propriei industrii, tarifele și stabilitatea politică. Factorii politici pot include serviciile și bunurile pe care Executivul unui stat intenționează să le furnizeze și cele pe care guvernul le interzice. În plus, guvernele au o mare influență asupra domeniilor strategice la nivel societal, respectiv sănătate, educație și infrastructura, inclusiv cea critică.

- **Factorii economici** sunt reprezentați de creșterea economică, nivelul și ratele dobânzilor, cursurile de schimb valutar și rata inflației/deflației. Acești factori au un impact direct și substanțial asupra modului în care organizațiile își desfășoară activitatea și iau decizii la nivel tactic operațional și strategic. De exemplu, ratele dobânzilor influențează și impactează, în mod direct, creșterea și extinderea la nivel național a afacerilor din sectorul privat. Totodată, ratele de schimb afectează costurile de export ale bunurilor și prețul mărfurilor importate.

- **Factorii sociali** includ aspectele de natură culturală, starea de sănătate a populației, rata de creștere/descrereștere a populației, distribuția pe vârste a populației, atitudini față de carieră și accentul pus pe siguranța cetățeanului. Tendințele înregistrate la nivelul factorilor sociali afectează în mod direct cererea pentru produsele unei instituții și modul în care aceasta își desfășoară activitatea. De exemplu, o populație îmbătrânită poate implica o forță de muncă scăzută și oameni mai puțin dispuși la efort (sporind astfel, în mod substanțial, costul forței de muncă). Mai mult, instituțiile își pot schimba rapid strategiile manageriale pentru a se adapta mai bine la aceste tendințe de natură socială.

- **Factorii tehnologici** includ aspecte de natură tehnologică, cum ar fi nivelul de automatizare, stimulente tehnologice, precum și rata schimbărilor tehnologice. Acestea pot determina bariere la intrare, nivel minim de producție eficientă și pot influența, în mod substanțial, deciziile de outsourcing. În plus, schimbări tehnologice pot afecta, în mod direct, costurile, calitatea și pot duce la un grad ridicat de inovare tehnologică.

- **Factorii de mediu** includ aspecte de natură ecologică și ale mediului înconjurător (ex. vremea, clima și schimbările climaterice), care pot afecta, în mod direct sau indirect, domenii întregi de activitate (ex. piața asigurărilor, turismul, agricultura). Totodată, un alt aspect de interes îl constituie creșterea gradului de conștientizare a efectelor potențiale ale schimbărilor climaterice care afectează, în mod direct, modul de acțiune al companiilor și

produsele informaționale oferite pentru diminuarea efectelor negative, ducând atât la crearea unor noi piețe sau mutarea acestora, cât și la diminuarea sau demantelarea celor existente.

- **Factorii juridici** includ legislația privind discriminarea persoanelor, protecția consumatorului, sănătatea, protecția socială, dreptul muncii, ordinea și siguranța publică. Acești factori pot afecta activitatea agențiilor de aplicare a legii, precum și modul de lucru al sectorului privat, cererea și oferta de produse pe piața de profil.

- **Factorii securitari** se referă la situația de securitate din regiunea analizată, respectiv gradul de siguranță a cetățenilor, raportat la nivel internațional, regional și național.

Etapele realizării analizei PESTLES:

1. Stabilirea concretă a modalităților și surselor de colectare a informațiilor și distribuirea responsabilităților, fiind recomandată desfășurarea activităților în cadrul unui grup de experți, care să aducă plus valoare analizei realizate la nivel multisursă și multiexpertiză;

2. Identificarea și selectarea surselor de informare relevante și eficiente în raport cu evaluarea ce urmează a fi realizată, cu accent pe utilizarea eficientă a resurselor informaționale, respectiv cu folosirea extensivă a surselor deschise - OSINT;

3. Culegerea informațiilor – este util a se utiliza o grilă concretă care să direcționeze modul în care se realizează colectarea și structurarea primară a informațiilor colectate;

4. Analiza propriu-zisă a informațiilor care constituie etapă distinctă în cadrul managementului analizei informațiilor;

5. Reliefarea celor mai importante aspecte din punct de vedere al subiectului abordat;

6. Identificarea opțiunilor strategice necesare managerilor pentru gestionarea corectă a situației supusă procesului analitic;

7. Întocmirea unui raport/document care urmează a fi discutat, în detaliu, cu factorii decizionali de la nivelul organizației;

8. Diseminarea documentului analitic realizat și discutarea cu beneficiarul acestuia a rezultatelor obținute și a eventualelor puncte la care mai trebuie să răspundă această analiză;

9. Alegerea aspectelor ce necesită monitorizare și listarea măsurilor ce trebuie luate.

Recomandări pentru analiști:

1. Implicarea a cât mai multe persoane cu expertiză diversă pentru a obține cât mai multe puncte de vedere;

2. Se recomandă exploatarea resurselor și expertizei disponibile la nivelul organizației;

3. Este util să se utilizeze PESTLES în combinație cu alte tehnici analitice de nivel strategic, precum SWOT, cele cinci forțe ale lui Porter, analiza competitivă, analiza comparativă de caz, tehnica scenariilor etc.;

4. Este esențial să nu se lucreze în mod independent – rezultate mult mai bune vor fi obținute dacă se obțin și se valorifică mai multe puncte de vedere;

5. Nu trebuie reliefate concluzii pripite despre evoluțiile viitoare, bazate exclusiv pe situația actuală sau pe experiența din trecut;

6. Nu se recomandă colectarea unui volum foarte mare de date care nu sunt relevante (analistul nu trebuie să se piardă în detalii inutile);

Mediul extern este extrem de complex și dinamic. Dacă nu este monitorizat constant putem avea surpriza să găsim schimbări semnificative în peisajul general. Acesta este motivul pentru care analiza PESTELS trebuie să fie efectuată în mod regulat, cu o anumită ritmicitate impusă de evoluția situației operative. În prezent, având în vedere dinamica accentuată a situației de pe plan internațional se apreciază necesar reluarea parcursului analitic într-un ritm destul de rapid.

Chiar și așa nu există nici o garanție că orice modificare semnificativă va fi identificată. Vi s-a întâmplat vreodată să așteptați pe cineva într-un loc aglomerat și să nu-l observați decât atunci când a fost fix în fața dumneavoastră? Aceasta pentru că ați fost prea ocupat privind la altcineva sau la altceva (erați sigur ca poartă un anumit articol vestimentar).

Același lucru se poate întâmpla și atunci când scanăm mediul extern - există o mulțime de lucruri care se întâmplă în diferite locuri și este perfect posibil să trecem cu vederea modificări ale mediului extern care se dovedesc ulterior a fi incredibil de importante.

Acest lucru este posibil mai ales atunci când oamenii au decis deja, în mintea lor ceea ce ar trebui să se întâmple. Ei „știu” că persoana așteptată va veni dintr-o anumită direcție, și atunci vor privi doar în acea parte. Acest lucru este bun în cazul în care persoana vine din această direcție, dar nu tot atât de bun, dacă ea a ales o altă rută de acces.

Pentru a ajuta la luarea deciziilor și pentru a planifica evenimente viitoare, organizațiile trebuie să înțeleagă mai bine mediul în care își desfășoară activitatea. Înțelegerea factorilor de mediu creează avantajul de a maximiza oportunitățile și a minimiza amenințările la adresa organizației.

Efectuarea unei analize strategice de scanare implică aceste medii economice pentru a detecta și a înțelege tendințele generale, pe termen lung.

Utilizarea analizei PESTELS poate fi, de asemenea, un mod util de a avea opinii și contribuții de la o serie de oameni, mai ales dacă este utilizat într-o activitate de brainstorming de grup. O analiză PESTELS poate fi deosebit de eficientă atunci când este utilizată împreună cu alte instrumente de analiză, cum ar fi SWOT.

Tabelul nr. 7 – Avantaje și dezavantaje în realizarea analizei PESTELS

PESTELS	
Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> - instrument simplu care necesită exclusiv timp necesar pentru analiza datelor relevante; - oferă înțelegerea mediului extern; - încurajează dezvoltarea gândirii strategice; - poate evidenția anumite riscuri pentru derularea unui proiect, anterior derulării acestuia; - poate ajuta o organizație pentru a anticipa dificultățile și de a lua măsuri pentru a minimiza efectele; - poate ajuta o organizație pentru a defini oportunitățile. 	<ul style="list-style-type: none"> - reprezintă o simplă listă și nu este comprehensivă; - sunt greu de anticipat schimbările rapide la nivel social care pot afecta organizația; - dificultăți în colectarea și procesarea unui număr mare de informații, existând riscul de a pierde aspectele esențiale; - Analiza PEST se referă exclusiv la mediul extern, fiind necesar a se lua în considerare alți factori, precum organizația în sine, competitorii și domeniul în care activează.

3.4 Analiza situațională

Analiza situațională – reprezintă o combinație de metode utilizate de șefii anumitor structuri pentru a analiza mediul intern și extern la nivel organizațional și de a fixa obiectivele pe termen mediu și lung ale acesteia, precum și de a identifica mijloacele de acțiune necesare pentru îndeplinirea obiectivelor propuse.

Identificarea problemelor reprezintă un proces preponderent deductiv, fiind necesar să se răspundă la câteva întrebări esențiale pentru înțelegerea problemei care trebuie rezolvată și de a identifica soluțiile optime pentru stabilirea celor mai bune căi de urmat:

- Care este problema care trebuie rezolvată?
- Care sunt motivele reale ale apariției acestei probleme?
 - ✓ Identificarea exhaustivă a cauzelor problemei
 - ✓ Cât de serioasă este problema care trebuie rezolvată?
- Care sunt actorii ce sunt afectați, în mod direct sau indirect, de această problemă?
 - ✓ Câți actori sunt implicați? (apreciere cantitativă)
 - ✓ Unde sunt locațiile actorilor analizați?
 - ✓ Care sunt caracteristicile specifice ale actorilor implicați?
- Ce măsuri trebuie adoptate pentru rezolvarea corectă a problemei?

Pentru a rezolva o problemă specifică este necesară analiza informațiilor existente la un moment dat pentru a răspunde corect și cât mai complet la aceste întrebări, evaluarea datelor fiind atât cantitativă, cât și calitativă.

1. Rezultatele așteptate – descriu, în mod inteligibil și comprehensiv, efectele politicilor aplicate în zonele de interes. Rezultatele pot fi descrise complet în funcție de stadiul sau participarea experților în cadrul procesului analitic.

2. Resursele – pot fi umane, financiare, logistice, precum și altele materiale specifice care sunt utilizate pentru a îndeplini obiectivele propuse.

3. Resursele utilizate/consumate se așteaptă să producă efecte în alegerea **serviciilor și facilităților** adecvate rezolvării problemei supusă atenției.

4. Serviciile și facilitățile se așteaptă să producă efecte exclusiv prin **accesul și utilizarea** acestora, în mod oportun, de către toți beneficiarii vizați. Accesul poate fi descris luând în considerare lipsa de bariere (de natură juridică, culturală, comportamentală, temporală), proximitatea geografică sau gradul și capacitatea beneficiarilor finali/decidenților de a utiliza serviciile și facilitățile oferite de această metodă analitică performantă.

5. Mediul oferă contextul în care soluțiile și politicile care sunt implementate la nivel organizațional aduc schimbările preconizate de analiștii de informații. Mediul include contextul economic, politic, fizic, social și cultural. Anumiți autori includ printre acești factori și populația, compoziția și distribuția acestora ca parte componentă a mediului.

Informații necesare pentru a realiza analiza situațională

Profilul populației țintă care urmează a fi analizată este definit, în mod coerent și unitar, în contextul în care populația trăiește, luându-se în considerare factorii de natură fizică, economică, socială, tehnologică, culturală și politică. În același timp, acesta include profilul populației vizate de analiza respectivă, în concordanță cu zonele de interes abordate coerent în cadrul studiului, care sunt caracterizate printr-un mare caracter de specificitate de la o zonă la alta. În esență nu putem caracteriza o anumită zonă fără a ține cont de specificul populației, de obiceiurile sale și de modul în care aceasta abordează anumite probleme. De fapt, analiza care se realizează trebuie să abordeze problema de la particular la general, respectiv de la comunitatea locală, la nivel național, după care se ajunge la palierul național, respectiv internațional.

Majoritatea analiștilor abordează problematica internațională, după care analiza se focalizează pe aspectele regionale, respectiv naționale și locale. Această abordare are logică în cazul fenomenelor comune, respectiv de natură economică, însă oferă rezultate parțial

adevărate în situația în care se analizează amenințări caracterizate printr-un grad mare de simetrie, respectiv terorism, proliferarea armelor de distrugere în masă, cybercrime etc.

În continuare se oferă anumite exemple de informații care sunt folosite, în mod frecvent, pentru definirea profilului unui anumit stat sau a unei organizații, indiferent de tipologia acesteia, respectiv:

Context	Tipul informației
Social și demografic	<p>Compoziția etnică și distribuția populației la nivel național (ex. raportul populației urban-rural)</p> <p>Formele tipice de organizare la nivel familial</p> <p>Gradul de siguranță al populației (ex. percepția populației față de fenomenul criminogen)</p> <p>Serviciile sanitare oferite populației (descriere cantitativă și calitativă)</p> <p>Performanța sistemului educațional</p> <p>Condiții de locuit (ex. evaluare cantitativă – număr de locuințe raportat la populație, evaluare calitativă – vechimea locuințelor, numărul de metri pătrați raportat la un locuitor)</p> <p>Gradul de educație al populației (ex. procentul de analfabetism structural, numărul de olimpici internațional, gradul de încadrare pe piața muncii după absolvirea unei forme de învățământ, numărul de absolvenți de studii superioare raportat la numărul total al populației)</p>
Activitatea economică	<p>Evidențe/statistici naționale relevante (este de recomandat a fi utilizate statistici oficiale furnizate de statul respectiv sau de organizații internaționale relevante – ex. ONU, UE, EUROPOL, INTERPOL)</p> <p>Produsul intern brut pe cap de locuitor</p> <p>Nivelul taxelor locale și generale raportat la salariul mediu pe economie</p> <p>Viabilitatea sistemului de plăți, inclusiv a celor realizate online</p> <p>Participarea populației la piața muncii (indicatori relevanți: raportul populație activă/total populație, procentul de șomeri</p>

	la nivel societal) Veniturile familiale și structura cheltuielilor la nivel familial (ex. procentul alocat pentru alimente, gradul de economisire) Nivelul de sărăcie
Socio-cultural și politic	Eșicherul politic Gradul de participare a populației la viața politică, respectiv socială Legislația, politicile relevante stabilite în raport cu prioritățile existente la nivelul societății Structura socială a societății Modul de utilizare a timpului, în sensul eficientizării activității desfășurate Modelele utilizate uzual în procesul de luare a deciziilor la nivelul societății

Analiza informațiilor

Analiza trebuie să răspundă la următoarele întrebări pentru a putea identifica corect problemele, extinderea problematicii analizate, publicul țintă și alte caracteristici ale populației care este analizată.

A. Rezultate - Resurse

- Ce tipuri de resurse se consideră necesar a fi utilizate pentru a eficientiza rezultatele?
- Ce tipuri de resurse sunt puse la dispoziție de către factorii decidenți?
- Resursele alocate sunt suficiente pentru îndeplinirea obiectivelor propuse?

B. Resurse – Servicii și facilități

- Care este eficiența serviciilor și facilităților produse?
- Au fost folosite resursele disponibile suficient de eficient pentru a furniza serviciile și facilitățile solicitate?

C. Servicii și facilități – Acces și utilizarea serviciilor și facilităților

- Sunt serviciile și facilitățile alocate judicios în zonele unde e nevoie de acestea?
- Persoanele din publicul țintă cunosc ce servicii și facilități sunt disponibile după terminarea proiectului?
- Din punct de vedere cantitativ sunt serviciile și facilitățile oferite suficiente?
- Care este gradul de accesibilitate al serviciilor și facilităților?

- Care este gradul de utilizare de către persoanele țintă al acestor servicii și facilități?

D. Accesul și utilizarea serviciilor și facilităților – Rezultate

- Serviciile și facilitățile au un impact semnificativ asupra populației țintă?
- Impactul serviciilor și facilităților este pozitiv sau negativ?

E. Mediu

- Care sunt condițiile politice, demografice, economice, tehnologice, sociale și culturale?
- Cum afectează condițiile disponibilitatea resurselor, oferta de servicii și facilități, accesul și utilizarea acestora?

CONCLUZIE: *Rezultatele trebuie să fie validate prin mai multe metode, respectiv prin brainstorming, brainwriting, analiza PESTLES, discuții în focus grupuri, analiza SWOT, precum și prin consultări extensive cu reprezentanți ai populației țintă.*

3.5 Analiza „PORTER”

Analiza de intelligence constituie cea de-a treia etapă a ciclului de informații clasic (alături de planificare, culegere, evaluare, colaționare și diseminare a produselor de intelligence cu valoare acționabilă) și constă în construirea de modele privind intențiile și capacitățile de acțiune ale competitorilor, precum și identificarea unor factorilor structurali novatori care acționează pe piață.

Analiza Porter poartă denumirea după renumitul profesorul Michael Eugene Porter – specialist în domeniul managementului de nivel strategic și al competitivității companiilor, regiunilor și statelor - și promovează tipologia analizei de tip concurențial.

Totodată, analiza Porter constituie un *model de analiză a gradului de atractivitate a unui domeniu de pe piață și de elaborare a unei strategii de afaceri eficiente și comprehensive a unei organizații. Această metodă reprezintă o alternativă foarte viabilă la analiza SWOT, fiind utilizată cu succes în diferite etape de evoluție a unei companii (ex. lansare, dezvoltare, reorganizare).*

Modelul lui Michael Eugen Porter³³ de diagnosticare strategică a unui domeniu de activitate:

³³ Michael Eugene Porter (n. la 23 mai 1947) este profesor de management strategic la Harvard Business School. Reprezintă o autoritate în domeniul managementului strategic și competitivității companiilor, regiunilor și statelor. Munca sa este recunoscută de numeroase guverne, corporații și cercuri academice la nivel global. Conduce programul de la Harvard Business School dedicat pregătirii directorilor executivi nou numiți în corporațiile multinaționale;

Abordarea profesorului Michael Eugen Porter este una de nivel strategic și abordează comprehensiv dinamica concurențială a mediului de afaceri și concepe metode analitice strategice specifice particularităților fiecărei organizații. În concepția acestuia, alegerea unei strategii eficiente care produce rezultate rapide depinde, în primul rând, de natura și intensitatea sistemului concurențial ce se manifestă în domeniul de activitate care este supus procesului analitic.

Totodată, profesorul Michael Eugene Porter stabilește, în mod concret și coerent, strategiile generice care constituie puncte de inițiere în construcția particulară, cu caracter original, a strategiei ce trebuie adoptată de fiecare organizație în parte pentru a avea succes pe o anumită piață. Conceptul de piață trebuie privit în sens larg pentru ca metoda să se poată aplica, spre exemplu, și domeniului securitar, având în vedere multiplicarea în ultimul timp a riscurilor specifice acestui domeniu.

Metoda clasică propusă de profesorul Michael Eugene Porter se bazează pe analiza a cinci factori, care își exercită, independent sau corelativ, influența în mediul concurențial specific fiecărui domeniu de activitate. Puterea fiecărui factor și combinarea acestora caracterizează domeniul de activitate sub raportul *intensității concurenței* și, în final, determină *rentabilitatea sectorului* – măsurată prin randamentul pe termen lung al capitalului investit.³⁴ O posibilă limitare a acestei metode constă în faptul că nu ia în considerare mediul de securitate, factor care devine din ce în ce mai important în activitățile desfășurate la nivelul oricărei organizații.

1. Analiza competitivității între organizațiile existente pe un anumit segment de piață.

Concurența este cu atât mai intensă în momentul în care:

- în domeniul respectiv de activitate activează mai multe organizații concurente care au forțe sensibil egale și ocupă poziții dominante sau privilegiate pe acea piață;

Comentariu: *Deși nu se precizează în mod explicit, există o concurență inclusiv pe piața de intelligence, organizațiile cu atribuții în domeniu încercând, în mod constant, să furnizeze beneficiarilor instituționali produse analitice de înaltă calitate, pe baza cărora decidentul poate lua decizii în cunoștință de cauză. Aceasta este concurența pozitivă, însă, în realitate, serviciile de informații au tendința de a se denigra una pe cealaltă în fața decidenților, scopul fiind unul extrem de pragmatic, respectiv obținerea de resurse instituționale la un nivel superior celorlalte organizații de profil.*

³⁴ <http://ro.scribd.com/doc>.

Teoretic, serviciile de informații trebuie să înțeleagă faptul că pe domeniul securitar nu trebuie să existe concurență, iar schimbul extensiv de informații dintre acestea trebuie să devină o practică curentă, în beneficiul siguranței și securității cetățeanului și, implicit, securității naționale, regionale și internaționale.

- se înregistrează un nivel scăzut de dezvoltare a domeniului respectiv de activitate – un sector industrial aflat în creștere este mai puțin stresant decât unul considerat dinamic în care este necesară schimbarea rapidă a strategiilor de marketing;

- costurile fixe ocupă un procent relevant în structura costurilor specifice domeniului de activitate – capacitățile de producție și logistică de mari dimensiuni, care presupun investiții importante ce pot fi recuperate doar prin volume mari de servicii și produse comercializate și cote de piață relativ ridicate;

- se evidențiază costuri relativ ridicate de depozitare a produselor – în acest context, se manifestă pregnant tendința de reducere substanțială a stocurilor la furnizor, prin practicarea unor prețuri de vânzare scăzute, fapt ce intensifică, în mod constant, concurența bazată pe prețuri;

- există o diferențiere relativ slabă a caracteristicilor produselor oferite de organizațiile concurențiale – factorii de diferențiere a produselor oferite nu reprezintă, în general, un criteriu relevant pentru opțiunea de cumpărare a clienților, aceștia având posibilitatea să migreze relativ ușor de la un producător la altul;

- existența unor bariere considerabile de ieșire de pe piața de profil, fapt ce nu conduce la o diminuare substanțială a presiunii concurențiale prin părăsirea sectorului de activitate în caz de scădere consistentă a pieței de profil;

- producătorii dispun de capacități de producție excedentare, care stimulează creșterea substanțială a producției și mărirea în mod artificial a cotelor de piață;

- înregistrarea unor mize strategice importante, respectiv re poziționarea afacerilor companiilor pe un domeniu profitabil, de acaparare a unor segmente importante de piață, precum și realizarea de fuziuni și achiziții cu efecte estimate ca fiind extrem de favorabile.

Aceste caracteristici ale pieței concurențiale conduce la declanșarea în mod frecvent a unor „războaie” de prețuri și de marketing-publicitate, fapt ce necesită aplicarea de politici și strategii foarte dinamice de diversificare și înnoire a produselor oferite, fapt ce duce la creșterea considerabilă a costurilor asimilate concurenței.

2. Analiza intrărilor de noi competitori pe piața de profil, în cadrul domeniului de activitate având în vedere gradul mare de risc pe care aceștia îl reprezintă.

Un domeniu de activitate nu are un grad ridicat de atractivitate dacă, în viitor, pot pătrunde ușor noi concurenți, care sunt capabili să aducă capacități de producție și resurse suplimentare și care vor intenționa să crească cota de piață și distribuirea profiturilor. Intrarea în piață este mai facilă dacă barierele de intrare și tendința de relații concurențiale între competitorii existenți sunt mai puțin relevante sau reduse. O aprofundare a analizei presupune *studierea corelată a intrărilor și ieșirilor potențiale* din cadrul domeniului de activitate, sub raportul nivelului barierelor existente în ambele cazuri.

Astfel:

- dacă ambele bariere – de intrare și de ieșire – sunt relativ mici, veniturile sunt mai stabile, dar mici pentru că firmele intră și părăsesc ușor și fără restricții piața respectivă, existând un risc ridicat în ceea ce privește gradului de concurență;

- dacă barierele de intrare sunt mici, iar cele de ieșire mari, firmele intră ușor atunci când conjunctura pe piața de profil este net favorabilă, dar ies greu, iar în aceste condiții oferta de produse depășește cu mult capacitatea de absorbție a pieței, reducându-se, în mod considerabil, nivelul profiturilor pentru toți competitorii existenți pe acea piață;

- cel mai bun, atractiv și competitiv sector este acela în care barierele de intrare sunt înalte, iar cele de ieșire sunt mici; în acest fel, se intră greu pe piață și se părăsește ușor domeniul în caz de recesiune economică majoră;

- dacă ambele bariere sunt înalte, potențialul de profit este ridicat, dar prezintă un risc mare deoarece este îngreunată ieșirea din sector în momentul în care ritmul de creștere a activității și posibilitățile de obținere de profituri devin stabile sau chiar încep să se diminueze considerabil.

3. Analiza gradului de amenințare a unor produse de substituție

Un domeniu *nu este atractiv* dacă se caracterizează prin existența unor înlocuitori actuali sau potențiali ai produselor consacrate, acești înlocuitori ai produselor tradiționale având prețuri competitive raportat la calitatea acestora. Aceștia determină formarea unor “plafoane” ale prețurilor ce pot fi obținute ca urmare a faptului că o parte din cererea existentă migrează spre produsele substituente care sunt mai atractive din punct de vedere al prețurilor oferite pe piața de profil. În acest context, companiile trebuie să monitorizeze, în mod continuu, evoluția prețurilor și a calității produselor înlocuitoare pentru a-și adapta rapid strategiile și politicile comerciale și de a rezista pe piața de profil. O scădere a acestora determină o diminuare a cererii și, în funcție de aceasta, a prețului și, implicit, a profitului pentru produsele substituente/de bază.

4. Analiza capacității de negociere a clienților

Un domeniu de activitate *nu este atractiv* atunci când clienții dispun de o putere mare de negociere, care este obținută prin angajarea de personal înalt calificat în domeniul managementului. Aceștia încearcă să obțină, în mod direct, prețuri de vânzare cât mai mici, produse de calitate superioară furnizând servicii post-vânzare și facilități comerciale economice și deosebite. Aceasta determină creșterea concurenței în cadrul sectorului, concomitent cu scăderea profitabilității.

Puterea de negociere a clienților crește considerabil în importanță atunci când:

- se orientează, adaptează și poziționează mai bine pe piața de profil;
- achiziționează cantități importante, în raport cu puterea de producție a furnizorului;
- produsele achiziționate dețin o pondere relevantă în valoarea totală a cheltuielilor clientului;
- produsele oferite sunt standardizate sau slab diferențiate față de cele oferite de concurență;
- costurile de transfer în cazul schimbării furnizorilor de produse și servicii sunt relativ mici;
- oferta de produse pe piață este mai mare decât cererea existentă, fiind necesare adoptarea unor tehnici performante de negociere;
- produsul cumpărat nu este prea important pentru client, acesta putând să renunțe ușor la el;
- producătorii sunt sensibili la preț datorită marjelor unitare mici de profit.

Pentru a rezista pe piața de profil, producătorii aleg pe acei clienți care au cea mai mică putere de negociere sau de schimbare a furnizorilor, respectiv aleg situația în care oferă produse cu caracteristici superioare, competitive ca preț, pe care clienții nu le pot refuza prea ușor.

5. Analiza capacității de negociere a furnizorilor

Un domeniu *nu este atractiv* dacă furnizorii firmei au posibilitatea de a crește artificial prețurile resurselor oferite, precum și de a reduce semnificativ cantitatea livrată.

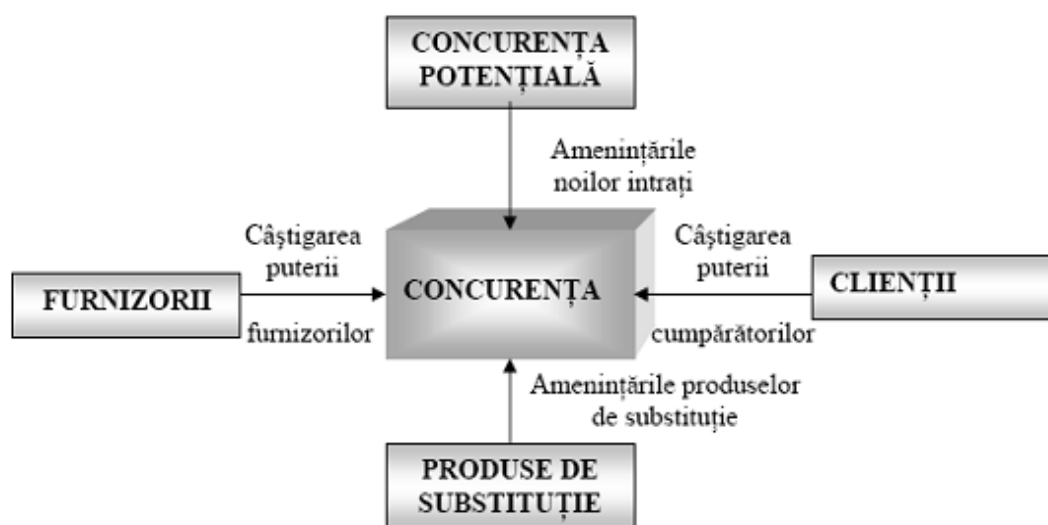
Puterea de negociere a furnizorilor este mai mare atunci când:

- nu există produse înlocuitoare/de substituție viabile din punct de vedere tehnologic sau al prețului oferit;
- produsul oferit de furnizor este foarte important pentru client, dispariția acestuia de pe piață conducând la dezechilibre majore pe piața de profil;
- costurile determinate de schimbarea furnizorului sunt relativ ridicate;

- produsele oferite de furnizor au un grad mare de diferențiere;
- sunt bine organizați și orientați spre profit prin furnizarea unor produse de calitate;
- există un număr redus de furnizori.

Cel mai eficient mod de apărare pentru cumpărători constă în stabilirea unor relații de durată reciproc avantajoase cu furnizorii, respectiv identificarea și utilizarea unor surse multiple de aprovizionare, prin această metodă reușindu-se diversificarea potențialilor furnizori capabili să dea produsele solicitate în timp real.

Figura nr. 6 – Reliefaarea forțelor generate prin metoda analitică a lui Porter



După analizarea comprehensivă a celor cinci factori care își exercită influența în mediul concurențial specific anumitor piețe de profil, Michael Eugene Porter a propus trei tipuri generice de **strategii economice**, respectiv: costuri cât mai mici, variabilitate/produse diferite și concentrare pe piața de nișă.

3.6 Metoda analitică Red Team

Sintagma „red team” sau „red teaming” are mai multe sensuri. Astfel, o primă definiție constă în faptul că „red teaming” reprezintă modul de a vizualiza corect o problemă/situație/fenomen din perspectiva unui adversar/oponent sau competitor. Această definiție reprezintă modul comun de înțelegere a tehnicii „red teaming” de către analiștii din cadrul serviciilor de intelligence.

O definiție mai extinsă constă în faptul că „red teaming” constituie o provocare strategică a unei organizații cu privire la planurile, programele și presupunerile la toate nivele – strategic, operațional și tactic. Această definiție nu se referă numai la adversari sau competitori, ci oferă, ca și avocatul diavolului, alternative de interpretare, pe de o parte și

combate ideile preconcepute dintr-o organizație, pe de altă parte. În interpretarea acestei definiții, „red teaming” este mai mult o strategie de management, decât o tehnică specială de analiză. De asemenea, sintagma „red teaming” este folosită, uneori, ca sinonim pentru „any form” – analiza probleme dificile sau analiza alternativă.

„Red team” este o metodă bazată pe lucrul în echipă și exersarea empatiei în raport cu ținta vizată („intrarea în mintea și în pielea celui alt”, pentru a gândi prin prisma strategiilor acestuia). Pentru ca tehnica să fie aplicată cu succes, ținta trebuie cunoscută în detaliu, iar aplicarea sa presupune lucrul într-o echipă, fiecărui membru revenindu-i un anumit rol bine determinat.

Printre punctele tari se numără faptul că ajută analistul să înțeleagă că nu numai capcanele cognitive, dar și prejudecățile și stereotipurile (de exemplu cele de ordin cultural-istoric) pot fi un obstacol în înțelegerea țintei/adversarului și contribuie la inventarierea problemelor ce trebuie soluționate analitic. De asemenea, previne riscul de a-i privi pe ceilalți „în oglindă”, respectiv de a-i privi ca pe tine însuși. Această tehnică poate fi folosită pentru a orienta căutarea de noi informații și generarea de scenarii.

„Red Team Analysis” este, de regulă, inițiată de persoana cu putere de decizie în vederea creării unui proiect special sau grupare ori instituție cu analiști care au abilități culturale și analitice de a aplica aceste tipuri speciale de analiză. O analiză de tip „red team” este, adesea, inițiată pentru a contesta judecata tradițională ca principiu, în vederea garantării altei alternative raționale care a fost luată în considerare cu succes. Este, în esență, o versiune modernă a metodei de analiză „avocatul poporului”.

Persoanele cu funcții de conducere ar trebui să inițieze „Red Team Analysis” ori de câte ori este percepută nevoia de a contesta judecata tradițională referitoare la o problemă importantă, sau ori de câte ori instituția competentă este percepută ca având lipsă nivelul de expertiză cerut pentru a înțelege punctul de vedere al adversarului/țintei sau competitorului.

„Red Team Analysis” poate ajuta analiștii, în mod independent, de modelul lor mental bine dezvoltat – înțelegere rațională, norme culturale și valori personale. Când analizezi un oponent/o țintă, modul de abordare al „red team” implică ca analistul să-și schimbe macheta de referință de la un „observator” al adversarului ori competitorului la un „actor” care acționează în interiorul mediului cultural și politic al adversarului/competitorului. Această transpunere ori rolul jucat este de ajutor când analistul încearcă să reproducă modelul mintal al liderilor autoritari, grupărilor teroriste ori grupurilor neoccidentale care acționează sub diverse coduri de comportament sau motivații decât al celor cu care cei mai mulți oameni sunt obișnuiți.

Scopul tehnicii de analiză „red team” este de a contesta o judecată existentă prin construirea împotriva judecății respective a unei puternice situații posibile. Dacă scopul este de a înțelege modul de gândire al adversarului sau competitorului, ne regăsim în aplicarea tehnicii de analiză „Red Hat”. Diferența este că resursele culturale, expertiza substanțială și abilitățile analitice suplimentare pot fi folosite în implementarea tehnicii de analiză „red team”. Este încurajată utilizarea „rolului jucat” sau „metodei Delphi” pentru verificarea sau suplimentarea rezultatelor obținute prin analiza „red team”.

Tehnica „red team” este foarte apropiată de tehnica de analiză „Red Hat”, prezentând multe similitudini.

3.7 Metoda analitică Avocatul Diavolului

Conform Wikipedia, în limbaj uzual, avocatul diavolului este cineva care, dacă i se dă un subiect anume, ia o poziție cu care nu este neapărat de acord, de dragul argumentării. Scopul acestui proces este, în mod uzual, testarea calității argumentației inițiale și identificarea punctelor sale slabe și folosirea celor aflate fie pentru a îmbunătăți, fie pentru a abandona poziția inițială.

Metoda avocatului diavolului urmărește stimularea comportării creative și gestionarea conflictelor și tensiunilor apărute între participanții la procesul decizional în etapa de generare a diferitelor ipoteze considerate în luarea deciziilor.

Metoda constă în aceea că o persoană sau un grup de persoane pregătește și prezintă un plan de acțiune pentru rezolvarea unei situații apărute într-un mediu în schimbare. Altă persoană, sau grup de persoane, joacă rolul avocatului diavolului, încercând să evidențieze și să argumenteze neajunsurile planului propus printr-o critică nu neapărat constructivă. Această critică servește, alături de planul inițial, ca bază pentru un plan revizuit.

Avantajul metodei constă în aceea că problema poate fi analizată din mai multe perspective și șansele de a trece cu vederea anumite aspecte greu de perceput se micșorează. Rolul moderatorului discuției, care trebuie să întrețină o atmosferă sănătoasă, stimulatoare pentru expunerea deschisă a opiniilor, este foarte important.

Avocatul diavolului este o tehnică preluată din practica Bisericii Romano-Catolice. La bază, aceasta presupunea desemnarea unei persoane care să formuleze toate obiecțiile posibile vizavi de cel propus spre canonizare. Actualmente, este considerată ca reprezentând fundamentul gândirii critice, dat fiind că se concentrează pe declanșarea unei dispute constructive de idei.

Avocatul diavolului reprezintă o metodă distructivă (deoarece membrii echipei nu ajung la nicio idee comună), utilă atunci când se dorește provocarea unei discuții argumentative, verificarea unui consens analitic cu privire la o anumită temă sau identificarea oricăror date, informații sau raționamente care ar putea contesta/slăbi propria argumentație-permițând eliminarea curenților astfel identificate.

În domeniul intelligence, metoda reprezintă relevanță inclusiv din perspectiva identificării unor interpretări alternative asupra unei teme, care să faciliteze, ulterior, direcționarea culegerii de informații.

Atunci când ideile sunt încă în curs de formare sau când deciziile sunt încă în stadiul de a fi luate evaluate, criticile și conflictul constructiv sunt esențiale pentru a testa și a vedea dacă ideile sunt într-adevăr valoroase și, în caz că sunt, pentru a ajuta la creșterea acestei valori. Conflictul este un indicator care arată că sunt luate în considerare puncte de vedere diferite și că starea de competiție necesară pentru identificarea celei mai bune idei continuă să existe. În decursul acestei competiții, ideile sunt întărite prin investigarea suplimentară și continuarea luării lor în considerare sau prin combinarea unor idei diferite pentru a rezulta un singur concept, care este mai puternic. Prin contrast, faptul că toți oamenii din grup sunt întotdeauna de acord ar putea fi un indicator ce arată că, de fapt, grupul nu are prea multe idei sau că prețuiește mai mult consensul decât sugestiile de calitate.

Fie că te bazezi pe tehnici vechi de secole, precum „avocatul diavolului”, fie că testezi tehnici noi precum plusarea sau doar amâni luarea unei decizii pentru următoarele ședințe până când cineva vine cu un punct de vedere diferit, echipa ta va lua decizii mai bune atunci când cultivi un pic starea de spirit ce impulsionează criticile pozitive.

Chiar dacă aplicarea acestor tehnici nu este obligatoriu să garanteze precizia analitică sau acuratețea judecăților de valoare, ele îmbunătățesc calitatea informațiilor și cresc gradul de validitate a presupuzițiilor, prin aceasta sporind utilitatea produsului final pentru beneficiari.

3.8 Analiza valorii utile

Analiza valorii utile este o tehnică de determinare a alternativelor decizionale folosită în general atunci când există o multitudine de opțiuni, sens în care se poate determina alegerea optimă.

La nivelul Ministerului Afacerilor Interne, această tehnică de analiză poate fi aplicată situațiilor manageriale care necesită fundamentarea anumitor decizii pentru stabilirea priorităților aferente activităților care urmează să se deruleze pe viitor.

În ultimii ani, specialiștii au analizat modul în care un anumit tip de logică poate fi aplicat în sfera teoriei deciziilor, context în care s-a constatat faptul că factorii de decizie sunt adeseori puși în situația de a selecta dintr-un set de alternative posibile, o alternativă optimală capabilă să satisfacă simultan un set de criterii sau obiective și o serie de restricții.

Principala contribuție în acest domeniu au avut-o teoreticienii Bellman și Zadeh, care au afirmat că o decizie ce poate fi considerată optimală trebuie să satisfacă atât obiectivele, cât și restricțiile.

Pe baza teoriei celor doi teoreticieni au fost dezvoltate o multitudine de metode și tehnici de determinare a alternativei optimale în condiții multicriteriale de certitudine, printre care și analiza valorii utile.

Astfel, exemplificăm utilizarea acestei tehnici în procedura de selecție a unei firme în vederea achiziționării de autoturisme pentru dotarea instituției.

Pentru aflarea valorii utile se va folosi programul EXCEL, cu ajutorul căruia se vor concepe două tabele similare cu figurile reprezentate mai jos. După selecția unor producători de autoturisme care dețin modele cu specificații asemănătoare, se vor identifica caracteristici ale produselor, relevante pentru cei care efectuează analiza.

În prima etapă se va calcula factorul ponderal q , care relevă importanța pe care o acordăm criteriilor selectate, în raport de celelalte.

Se vor atribui punctaje situate între valorile 0 și 2 criteriilor de pe verticală în comparație cu cele de pe orizontală.

Scala importanței: 0 - puțin important; 1- la fel de important; 2- foarte important.

Se va însuma pe verticală punctajul obținut și apoi se va împărți fiecare sumă individuală la suma totală, obținându-se astfel coeficientul q pentru fiecare criteriu în parte.

Tabelul nr. 8 - Calculul factorului ponderal q

Criterii	Preț	Dotări	Consum	Kw	Siguranță	Fiabilitate	Garanție
Preț	-	1	2	0	1	0	1
Dotări	2	-	2	0	0	2	1
Consum	2	0	-	0	1	2	0
Kw	2	1	2	-	1	0	2
Siguranță	2	2	1	0	-	1	0
Fiabilitate	2	0	1	1	0	-	0
Garanție	2	2	0	0	1	1	-

Punctaj total obținut	12	6	8	1	4	6	4
q= punctaj individual/suma totală (41)	0,29	0,15	0,20	0,02	0,10	0,15	0,10

Participanții trebuie să înțeleagă ce înseamnă fiecare criteriu în parte, iar cifrele care se introduc în tabel vor fi argumentate prin date tehnice concrete.

În a doua etapă se vor acorda note de la 1 la 10 fiecărui model de autoturism pentru toate criteriile indicate.

Scala preferinței: 1- cel mai slab, 5 – similar, 10 – cel mai bun.

După calcularea factorului ponderal **q**, valorile vor fi introduse în tabelul cu produsele analizate, iar fiecare notă atribuită produselor, în funcție de criteriile stabilite, se va înmulți cu factorul ponderal corespunzător. Cifrele astfel obținute se însumează pe verticală obținând un punctaj final pentru fiecare produs în parte. Produsul care primește cel mai ridicat scor este cel care ne împlinește cel mai bine trebuințele și posibilitățile financiare.

Tabelul nr. 9 - Tabel comparativ reprezentând obținerea valorii utile

Criterii/ Marcă	q	Audi		Dacia		Hyundai		Opel		Skoda	
Preț	0,29	2	0,5854	10	2,9268	8	2,3415	9	2,6341	7	2,0488
Dotări	0,15	10	1,4634	6	0,8780	7	1,0244	7	1,0244	5	0,7317
Consum	0,20	7	1,3659	4	0,7805	1	0,1951	3	0,5854	7	1,3659
Kw	0,02	9	0,2195	4	0,0976	1	0,0244	6	0,1463	3	0,0732
Siguranță	0,10	9	0,8780	7	0,6829	6	0,5854	8	0,7805	5	0,4878
Fiabilitate	0,15	8	1,1707	10	1,4634	4	0,5854	4	0,5854	4	0,5854
Garanție	0,10	8	0,7805	9	0,8780	5	0,4878	4	0,3902	2	0,1951
			6,5		7,7		5,2		6,1		5,5

Această tehnică analitică poate fi utilizată și în activitatea MAI atunci când managerii își stabilesc prioritățile activității pentru anul următor. Produsul pe care doream să-l achiziționăm este înlocuit cu tipuri de infracțiuni cu incidență mare în zona de competență, iar caracteristicile produsului vor deveni caracteristicile tipurilor de infracțiuni alese, semnificative pentru activitatea de luare a deciziei (exemplu: impact social, costuri de prevenție etc.).

3.9 Analiza comparativă de caz

Literatura de specialitate în domeniul științelor sociale, în general, și în analiza informațiilor, în special, acreditează ideea conform căreia comparația este baza oricărui demers analitic. Comparația oferă posibilitatea de a evidenția atât aspectele particulare, cât și pe cele generale. În conturarea teoriilor, în definirea conceptelor, analiza comparativă servește fundamentării.

La nivelul Ministerului Afacerilor Interne, analiza comparativă de caz este utilizată cu predilecție în cadrul analizelor operaționale, constituind o tehnică prin care pot fi coroborate elementele comune existente între incidente comise cu recurență de aceeași făptuitori, în scopul identificării acestora.

Termenul de „incident în serie” definește un număr de incidente cu aceleași caracteristici și care sunt comise sau organizate de aceiași autori. Analiza comparativă de caz permite rezolvarea simultană a mai multor incidente, realizarea de profiluri de risc, profilarea evenimentelor cu grad sporit de risc, pentru identificarea unor persoane sau a unui grup de autori. În acest mod se previne comiterea unor incidente similare.

Coroborarea caracteristicilor mai multor infracțiuni din aceeași serie poate conduce la elucidarea condițiilor în care s-a produs fapta, metoda și motivului autorului, fapt ce creează premisele favorabile identificării acestuia.

În vederea explicării amănunțite a acestei tehnici vom enunța diferite incidente care, la prima vedere nu sunt conexe între ele, încercând totodată să le identificăm pe cele care ar fi putut fi comise sau organizate de aceiași autori.

Pe parcursul activităților de analiză a incidentelor comise în serie analistul trebuie să dispună de un număr de criterii pe baza cărora selectează anumite incidente pe care le compară.

Criteriile selectate trebuie să se corespundă următoarelor cerințe:

- *să nu fie foarte specifice* - altfel se vor selecta foarte puține incidente și din acest motiv există posibilitatea să nu se ia în considerare infracțiuni care într-adevăr au legătură;
- *să nu fie foarte generale* - dacă criteriile sunt foarte generale, se va selecta un număr foarte mare de infracțiuni, ceea ce va duce la o pierdere de vreme;
- *să fie asemănătoare* - este nevoie de caracteristici similare pentru a le compara. Chiar dacă autorii au comis infracțiuni de natură diferită nu este nevoie să le comparăm, deoarece au caracteristici diferite;

- *intervalul de timp vizat* - ținând seama de criteriile menționate mai sus, trebuie să limităm perioada de căutare în timp. Dacă sunt multe fapte în perioada considerată, trebuie să eliminăm din acestea pentru a putea controla numărul de fapte, iar dacă în timpul acestor verificări se constată că există, în afara perioadei alese, fapte care ar putea fi importante, întotdeauna este posibil să extindem această perioadă. După aceea, putem preciza, într-un mod mai strict, criteriile cu scopul de a păstra numărul de fapte la un nivel care poate fi exploatat;

- *restricții în datele disponibile* - câteodată există probleme legate de datele unei perioade. Orice lipsă de date despre anumite subiecte trebuie menționată în momentul dezvoltării ipotezelor.

După ce am stabilit criteriile de analizat se vor compara datele. Aceasta se face, în mod normal, introducând cuvinte-cheie într-o foaie de calcul. Succesul acestei operațiuni depinde pe de o parte de măsura în care datele sunt disponibile și pe de alta de standardizarea codificării acestora.

Matricea comparativă

Ulterior colectării datelor, acestea trebuie să poată fi comparate ușor, de obicei cu ajutorul unei matrice comparative. O astfel de matrice se poate realiza de mână sau cu ajutorul unui calculator (baza de date, foaie de calcul, tabel). Cele mai bune programe sunt cele care permit analistului să selecteze datele și să realizeze căutări în ele.

Tabelul nr. 10 - Comparație elementară între cinci atentate cu automobile capcană comise în aceeași zi

Țara în care s-a produs atentatul	Orașul	Zona	Obiectiv	Victime
Germania	Berlin	Centru	Ministerul de Externe	32
Germania	Hamburg	Rezidențială	Ambasada SUA	10
Germania	Frankfurt am Main	Centru	Ambasada Israelului	78
Germania	Stuttgart	Centru	Ambasada SUA	14
Germania	Dortmund	Centru	Ambasada SUA	11

Dacă matricea va fi desenată de mână, numele și referințele se pot poziționa sus, iar criteriile de comparație pentru fiecare caz la dreapta. Dacă se folosește un program informatic, este obligatorie menționarea criteriilor în zona superioară a tabelului.

Criterii tipice

Unele criterii sunt cu adevărat tipice pentru unele infracțiuni. Exemplificăm astfel un asasinat, în cazul căruia există obligatoriu o victimă și, automat, elemente despre această victimă; există unul sau mai mulți asasini și, evident, elemente despre aceștia; există un mod de operare și elemente referitoare la răni sau arme.

În cazul unui șantaj, pe lângă victimă este necesară și o vulnerabilitate a acesteia. Infractorii trebuie să amenințe victima cu trecerea la acțiune în cazul în care refuză să răspundă pretențiilor lor.

Criteriile specifice în acest caz ar fi:

- o persoană sau o categorie de victime;
- natura șantajului;
- metoda de contactare a victimei;
- tipuri de amenințare;
- acțiunea cerută de delincent.

Alte criterii

Câteodată, unele criterii nu sunt adecvate tipului de infracțiune comisă, dar reies direct din dosar. De exemplu, o serie de asasinat în care, de fiecare dată, victima a fost tranșată. S-ar putea ca în acest caz elementele să fie menționate la unele fapte, dar nu în toate dosarele. Matricea comparativă va face ca în acest caz să reapară aceste lacune, iar analistul va putea din acest moment să solicite verificări suplimentare cu scopul de a vedea dacă s-ar putea sau nu să fie vorba de un comportament sau un mod de operare specific.

Incidente incompatibile cu analiza comparativă

Unele tipuri de incidente nu se pretează la o analiză comparativă de caz având în vedere următoarele motive:

- unele elemente legate de criteriile tipice nu sunt disponibile decât după arestarea suspectului/suspecților;
- imposibilitatea de a identifica tendințe asemănătoare în elemente;
- lipsa de elemente pentru a compara faptele.

În acest caz, investigațiile se bazează foarte bine pe informatori, declarațiile martorilor și ale reținuților, precum și pe filaj.

Identificarea corespondențelor

După stabilirea matricei comparative, trebuie să se compare diferitele elemente ale fiecărui criteriu. Este important de considerat atât criteriile generale, cât și cele specifice.

a) Criterii generale

Exemplu:

Furturi în orașe din România.

- hoții operează în grup;
- hoții au fețele acoperite.

b) Criterii specifice

Exemplu:

Furturi în orașe din România.

- hoții folosesc ca arme de foc (pistoale);
- hoții folosesc un autoturism marca Dacia de culoare roșie.

Cea mai bună modalitate de a identifica corespondențele este de a sublinia particularitățile în primul caz și de a colora la fel cu ceea ce este asemănător în celelalte cazuri.

Se subliniază, cu un marker, criteriile specifice (linie destul de lată) în timp ce criteriile generale se subliniază atât cât e nevoie. Astfel, pe baza culorilor, se identifică cel mai ușor faptele care pot fi legate între ele.

Exemplul din matricea de mai jos este relevant în acest sens, iar în urma folosirii acestei metode rezultă că furturile comise de la magazinele de amanet din București au legătură.

Tabelul nr. 11 – Tabel comparativ furturi magazine de amanet

	București I	Galați I	București II	Galați II
Data	Luni 10.10.2015	Marți 18.10.2015	Luni 10.11.2015	Miercuri 20.10.2015
Ora	11.00	11.20	10.30	12.00
Locul	București	Galați	București	Galați
Mijloc transport	Autoturism Dacia de culoare roșie	Bicicletă	Autoturism Dacia de culoare roșie	Autoturism
Păr	Lung Brunet	Scurt Brunet	Lung Brunet	Cărunț
Față	Purta mască	Purta masca	Purta mască	Purta masca

Înălțime	1.75m	1.95m	1.75m -1.85m	1.65m
Accent	Moldovenesc	-	Moldovenesc	-
Îmbrăcăminte	Tricou albastru	Tricou mov	Tricou albastru	Tricou verde
Arme folosite	Pistol	Cuțit	Pistol	Sabie
Geantă	Plasă hârtie	Pungă plastic	Plasă hârtie	Nimic

Evaluarea probabilității

Identificarea corespondențelor nu constituie finalul analizei, în acest punct analistul vede numărul de legături comparative, însă numărul de corespondențe nu indică, totuși, probabilitatea că faptele au legătură cu aceiași autori. Factorul cel mai important este natura acestor componente și, în special, faptul de a determina frecvența elementelor care corespund.

Tabelul nr. 12 – Similitudini între cazurile de furt

Incidentele A și B	Incidentele C și D
Furturi de bijuterii comise în București	Furturi de bijuterii comise în România
Comite infracțiunile în intervalul 12.00-23.00	Comite infracțiunile în intervalul 21.00-21.30 la închiderea programului de lucru al magazinelor
Folosește arme albe și de foc	Folosește arme de foc
Părăsește locul faptei cu ajutorul unui autoturism	

În pofida faptului că incidentele A și B au mai multe comparații decât C și D, ni se pare mai verosimil ca acestea din urmă să fie comise de aceeași persoană. Aceasta ne demonstrează nevoia de a aprecia bine (să știm cât valorează) valoarea fiecărei comparații înainte de a lua o decizie referitoare la probabilitatea conform căreia faptele au fost comise de același autor. Trebuie să luăm în considerare atât comparațiile pozitive, cât și pe cele negative.

Calcularea probabilității

Importanța comparațiilor este arătată de valoarea atribuită, în principal, între 0% și 100%. Dacă informațiile ne indică faptul că nu există nicio posibilitate ca faptele să fie comise de aceiași autori, valoarea probabilității este 0%. Dacă, conform informațiilor noastre, este adevărat că faptele au fost comise de aceiași autori, valoarea probabilității se ridică la 100%.

Aceste valori sunt din start extreme și este doar o întâmplare că analistul va ajunge la o astfel de concluzie. Calcularea probabilității nu este o tehnică exactă. Acest calcul este făcut

de analist cu scopul de a reflecta mai bine asupra posibilității ca autorii infracțiunilor să fie aceleași persoane și mai ales din ce motiv.

Un element particular poate avea o valoare diferită în cazuri diferite, în funcție de informațiile de care se dispune.

Mai întâi, se evaluează comparațiile pozitive. Dacă nu se cunoaște decât prima corespondență, care ar fi probabilitatea ca același autor să fi comis fapte legate de acest element? Iar dacă prima și a doua corespondență se cunosc, care ar fi atunci probabilitatea să fie vorba de același autor? Și așa succesiv. Probabilitățile corespondențelor se calculează cumulativ. Nu se atribuie o valoare fiecărei corespondențe pentru ca după aceea să se adune totul. Corespondențele au o valoare mai mare dacă se împart pe criterii diferite de comparație. De exemplu, similitudinile în modul de operare, în descriere și tipul de loc. În continuare, se evaluează la fel comparațiile negative. Să presupunem că se cunosc toate comparațiile pozitive și doar prima comparație negativă, care ar fi probabilitatea să fie implicat același autor? Și așa în mod succesiv.

CAPITOLUL 4 – POTENȚIALE RISCURI DE SECURITATE LA NIVEL GLOBAL, REGIONAL ȘI NAȚIONAL

Evoluțiile în planul securității globale relevă revenirea la politica de forță a Federației Ruse, multiplicându-se intervențiile militare la adresa unor state independente și suverane, cea mai recentă intervenție, din anul 2015, fiind în Ucraina și s-a concretizat prin anexarea Peninsulei Crimeea. În ceea ce privește provocările de securitate la nivelul Europei este necesară identificarea unei soluții coerente și unitare în fața agresiunilor Federației Ruse și a amenințărilor de natură hibridă, din ce în ce mai persistente la frontiera de est, iar pe de altă parte se impune gestionarea corespunzătoare a valului de migranți proveniți din zonele de instabilitate din Orientul Mijlociu și Nordul Africii (MENA³⁵), în vecinătatea sudică a Alianței.

La nivel regional persistă unele stări tensionate, determinate atât de tendința unor actori statali de a acționa în logica sferelor de influență, controlând zone de importanță strategică, cât și de menținerea vechilor dispute de natură etnică sau religioasă, separatiste, ori de contestare a frontierelor existente. Evoluția probabilă a acestor stări în vecinătatea estică și sudică a României poate genera un potențial conflict militar, cu impact major la adresa securității țării noastre.

Cu privire la Regiunea Extinsă a Mării Negre se remarcă o destabilizare accentuată a situației de securitate, pe fondul acțiunilor desfășurate de Federația Rusă pentru consolidarea zonelor de influență, a fenomenului migraționist și a instabilității pregnante din zona Balcanilor de Vest.

Dezvoltarea potențialului militar din vecinătatea estică și sudică a țării noastre, materializată în constituirea și dislocarea de capabilități militare moderne în proximitatea frontierelor României, concomitent cu derularea unor procese ample de reorganizare, modernizare și înzestrare cu sisteme de armament ce înglobează tehnologii avansate, precum și creșterea numărului de exerciții militare de amploare, desfășurate cu înștiințare în termen

³⁵ Middle East and North Africa.

scurt sau chiar fără notificare, reprezintă cel mai important factor de risc la adresa securității naționale.

Tensiunile interetnice și dezechilibrele economice în state din zona Balcanilor de Vest sau din estul României pot conduce la reactivarea unor conflicte locale de mică intensitate, care se pot transforma rapid în riscuri la adresa securității țării noastre.

Ineficiența măsurilor de control asupra fluxului migraționist provenit din MENA și a celor de integrare reală a refugiaților în societatea europeană poate afecta arhitectura de securitate comunitară în ansamblu, generând riscuri la adresa tuturor statelor membre ale UE, inclusiv asupra României.

Fenomenul terorist nu reprezintă, în prezent, o amenințare directă, însă apropierea geografică de zonele în care acest fenomen se manifestă pregnant, precum și participarea țării noastre la acțiunile de stabilizare/reconstrucție în zonele de conflict îi pot determina pe promotorii terorismului să înscrie România pe lista țintelor vizate.

Războiul hibrid, ca amenințare din partea unui adversar statal sau non-statal, care utilizează vectorial și de o manieră conjugată metode și mijloace convenționale și neconvenționale poate reprezenta un risc major la adresa securității naționale a României.

Operațiunile informaționale, ca modalitate eficientă de destabilizare a statelor-țintă, reprezintă un factor de risc special, prin capacitatea de a crea diviziuni la nivel societal, de a slăbi încrederea în guvernele naționale și de a afecta coeziunea la nivelul NATO și al UE.

Proliferarea armelor de distrugere în masă și a vectorilor purtători, a armamentelor, a tehnologiilor și materialelor nucleare și a mijloacelor letale neconvenționale continuă să reprezinte o amenințare semnificativă. Această amenințare este amplificată de capacitatea vectorilor actuali de a transporta la țintă atât încărcături convenționale, cât și dispozitive explozive chimice, biologice, radiologice sau nucleare. Similar, proliferarea sistemelor de lovire de înaltă precizie se menține ca preocupare a actorilor statali și non-statali, procesul fiind facilitat de accesul la tehnologie.

În acest context, se apreciază faptul că *„o soluție pentru neproliferare este existența unui sistem matur de control al exporturilor de produse și tehnologii strategice, care se referă la un set de politici guvernamentale, norme legale și practici destinate reglementării comerțului cu produse sensibile din punct de vedere al proliferării, cu scopul de a preveni*

răspândirea ADM³⁶ și, concomitent, să faciliteze comerțul cu produse și tehnologii strategice.”³⁷

Atacurile cibernetice constituie o categorie complexă de amenințări, prin dinamica accentuată, caracterul global, dificultatea identificării sursei atacului și a stabilirii măsurilor eficiente de contracarare. Țintele probabile ale acestor atacuri pot fi atât obiectivele de infrastructură critică civilă, cât și sistemele de comunicații și tehnologiile informatice din domeniul apărării.

Crima organizată transfrontalieră reprezintă o amenințare cu semnificații militare deoarece, într-un context specific, poate interfera cu operațiunile de tip militar prin modul de acțiune, prin efectele produse și prin conexiunile cu alte tipuri de riscuri și amenințări neconvenționale. România poate fi, concomitent, zonă de tranzit pentru persoanele implicate în activități infracționale precum migrația ilegală sau traficul ilegal de armament și produse cu dublă utilizare, dar și stat-țintă pentru un oponent având ca obiective inclusiv facilități militare de pe teritoriul național.

Din punct de vedere al proliferării grupărilor de criminalitate organizată, în special cea cu ramificații transfrontaliere, *„structura complexă și extinderea criminalității organizate constituie o amenințare serioasă la adresa securității naționale și la stabilitatea comunităților”*.³⁸

Cu toate că o agresiune militară în Europa prezintă o probabilitate scăzută, capacitatea declanșării unei astfel de agresiuni, potențată de realizarea capabilităților anti-acces și de interdicție zonală (A2/AD) în bazinul Mării Negre, reprezintă principala amenințare la adresa securității României și a statelor din regiune.

4.1 Monitorizarea și analiza mediului internațional de securitate

Monitorizarea și analiza mediului internațional de securitate reprezintă un efort conjugat depus de toate componentele Sistemului Național de Securitate (SNS), prin utilizarea unei întregi game de capabilități aflate la dispoziția acestora, în scopul evaluării comprehensive a riscurilor și amenințărilor la adresa intereselor de securitate.

³⁶ Arme de Distrugere în Masă.

³⁷ Ivan, L., „*Methods for Improving Collection and Analysis in Order to Contribute to Non-Proliferation of Weapons of Mass Destruction*”, Proceedings of the XIXth International Conference „Intelligence in the Knowledge Society”, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, 2014, ISSN 2392-7542, p. 245-246.

³⁸ Ivan, L., „*Strategic Intelligence and Organized Crime*”, Proceedings of the XXth International Conference „Intelligence in the Knowledge Society”, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, 2015, ISSN 2392-7542, p. 122.

Pentru monitorizarea și analiza mediului internațional trebuie parcurse următoarele etape:

- **identificarea unei potențiale crize în zona geografică de interes**, prin monitorizarea continuă a mediului de securitate regional, analiza pertinentă și comprehensivă a situațiilor de instabilitate regională, capacitățile militare ale adversarului și problemele transfrontaliere ce includ aspecte de natură militară, în vederea identificării consecințelor potențial militare ce pot influența, direct sau indirect, interesele naționale de securitate pentru zone geografice de interes din afara teritoriului național;
- **stabilirea, menținerea și informarea autorităților naționale autorizate** privind percepția inițială a unei situații emergente de criză sau pericol relevante pentru prezervarea intereselor naționale de securitate;
- **înțelegerea în ansamblu a problemelor transfrontaliere de interes pentru România.** În cadrul revizuirii periodice a situației naționale de securitate și a problemelor de natură transfrontalieră trebuie să fie luate în considerare următoarele aspecte:
 - ✓ amenințările sau actele de atac armat sau agresiune militară;
 - ✓ proliferarea armelor de distrugere în masă și a mijloacelor purtătoare de asemenea arme;
 - ✓ terorismul sau extremismul internațional, care poate induce efecte negative la nivel național;
 - ✓ instabilitatea generată de statele neguvernabile sau în curs de destructurare (state eșuate);
 - ✓ dezastrele umanitare și de mediu din proximitatea teritoriului național, acestea având un potențial ridicat de proliferare a fenomenului migraționist;
 - ✓ securitatea resurselor vitale pentru funcționarea societății;
 - ✓ activitățile informaționale ostile și propaganda direcționată împotriva României;
 - ✓ amenințările de tip hibrid la adresa țării noastre;
 - ✓ amenințările cibernetice.
- **menținerea actualizată a unei matrice de risc cu regiunile sau statele unde se pot manifesta crize.** Această matrice trebuie fundamentată pe strategiile naționale de securitate și orientările de politică externă;

- **integrarea expertizei existente la nivelul structurilor din cadrul Sistemului Național de Securitate** pentru elaborarea de analize și evaluări de securitate comprehensive, pertinente și cu aplicabilitate la nivel național;
- **elaborarea setului de indicatori de avertizare.** Acești pot fi identificați și elaborați de către analiștii de informații cu sprijinul structurilor sau centrelor care monitorizează zona de interes sau prin intermediul sistemului NATO de avertizare.

4.2 Evaluarea naturii amenințărilor, provocărilor la adresa securității naționale și a tendințelor evolutive

Toate informațiile și evaluărilor de securitate disponibile referitoare la o zonă de interes trebuie luate în calcul pentru generarea unui punct de vedere inițial referitor la scala și scopul amenințărilor și a provocărilor generate de criza emergentă la adresa securității și intereselor naționale. Acest proces cuprinde activități de elaborare a indicatorilor de avertizare și de monitorizare pe parcursul timpului pentru identificarea cu celeritate a tendințelor evolutive.

Identificarea actorilor principali din zona de interes

În zona de interes pot fi identificați, în principiu, actori statali și non-statali, inclusiv potențiali adversari, eventual parteneri, ale căror acțiuni și influență politică, militară sau economică au impact pozitiv sau negativ asupra intereselor naționale de securitate.

Interesele sunt individualizate pentru fiecare actor care va acționa pentru impunerea acestora, în convență cu motivațiile și capabilitățile de care dispun. Acești actori sunt parte a unui sistem care interacționează, în mod activ, cu alte sisteme similare pentru a le influența comportamentul pe parcursul acțiunilor de protejare a intereselor proprii.

Pentru a identifica actorii trebuie să definim tipologia acestora, respectiv:

- state-națiuni sau actori non-statali;
- organizații și instituții, inclusiv guvernamentale, forțe de securitate, organizații internaționale, organizații non-guvernamentale și organizații voluntare private, precum și agenți economici și corporații multinaționale;
- diferite grupuri, inclusiv grupuri politice sau ideologice de interes, de putere și influență socială, precum și diferite grupuri etnice, religioase, tribale și clanuri;
- indivizi, inclusiv cu factori de decizie, lideri, precum și formatori de opinie.

Colectarea informațiilor și dezvoltarea cunoștințelor referitoare la o zonă de interes desemnată

Crizele actuale sunt caracterizate prin interdependențe multiple și complexe, conflictele fiind consecința unei combinații de natură istorică, politică, militară, socială, culturală și economică. Aceste neînțelegeri sunt interdependente și, în consecință, necesită soluții diverse și complexe. La nivelul NATO sunt luate în considerare șase domenii în cadrul **conceptului PMESII**, acesta fiind utilizat în spațiul de angajare, acest concept putând fi extins ulterior³⁹. Modelul PMESII constituie o modalitate de a explica elementele sau domeniile inter-relaționate ale unui mediu operațional complex.

Domeniile PMESII⁴⁰ sunt:

- **POLITIC** – principalii actori din mediul civil, organizații internaționale și regionale, instituții centrale și locale, care exercită autoritate sau impun aplicarea legii într-o zonă geografică stabilită, prin aplicarea puterii sau influenței politice. Domeniul include sistemul politic, formațiunile ideologice și principalii actori relevanți și trebuie să reprezinte cultura, istoria, demografia și, în anumite situații, religia care formează identitatea unei societăți;
- **MILITAR** – forțele armate dotate, antrenate, dezvoltate și susținute, precum și infrastructura de sprijin pentru îndeplinirea și protejarea intereselor naționale și aliate. Acest domeniu acoperă și aspectele interne ale unui stat;
- **ECONOMIC** – cuprinde totalitatea producției, distribuției și consumului de bunuri și servicii ale unui stat sau organizații. Acest domeniu nu include numai factorii de dezvoltare economică a unui stat, ci și menținerea stării de sănătate a populației;
- **SOCIAL** – rețeaua interdependentă de instituții sociale care asigură și sprijină din punct de vedere cultural indivizii, care asigură oportunități participative pentru îndeplinirea așteptărilor în plan personal și scopuri în viață în cadrul grupurilor majoritare sau minoritare atât într-un mediu stabil, cât și în funcție de criza socială. Acoperă domenii sociale precum: religia, structura socială, sistemul legal și juridic, politicile de infrastructură pentru sprijin, umanitar etc.;
- **INFRASTRUCTURĂ** – facilitățile de bază, serviciile și instalațiile necesare pentru buna funcționare a comunității, organizației sau societății. Include logistica,

³⁹ Celor șase domenii PMESII li se pot adăuga, în funcție de situație, elementele tehnologice și de mediu.

⁴⁰ Domeniile de analiză: politic, militar, economic, social, de infrastructură și de informații (în original, în limba engleză: **Political, Military, Economic, Social, Infrastructure, Information**).

infrastructura de comunicații și transport, școlile, spitalele, distribuția apei și a curentului electric, a gazelor, canalizare, irigații, infrastructura IT&C etc.;

- **INFORMAȚII** – infrastructura specifică, sistemele de organizare, personalul și componentele care planifică, colectează, procesează, diseminează, stochează, operează și gestionează date și informații, sisteme de comunicare, mass media etc.

În scopul culegerii și analizării datelor și informațiilor necesare generării cunoașterii și înțelegerii în ansamblu a situației se elaborează un plan specific. Actorii au propria dinamică internă și propriile legături externe în cadrul unuia din domeniile PMESII sau la interferența câtorva dintre acestea. Actorii și resursele de care dispun aceștia pot fi înțelese comprehensiv dacă se utilizează modelul analizei sistemice, care interpretează actorii ca pe un sistem sau sistem de sisteme ce încorporează mai multe elemente distincte. Crearea unui efect într-un domeniu induce influențe într-un alt domeniu, sistem sau asupra altui element din sistem.

Analiza sistemelor dintr-o zonă de interes, inclusiv orice acțiune care stabilește condițiile ce caracterizează situația curentă și/sau poate influența posibilă dezvoltare și poate contribui la o înțelegere detaliată a mediului și rolului jucat de diferiți actori.

Complexitatea unei situații specifice depinde de numărul, compoziția și structura diferitelor sisteme, precum și de modul în care acestea interacționează. Complexitatea structurală a unui sistem este direct proporțională cu numărul elementelor componente, iar complexitatea interactivității sistemelor depinde de libertatea de acțiune a fiecărui element și de numărul de legături independente dintre componente. Sistemele complexe care sunt capabile să se autoeduce și să se adapteze ca răspuns la interacțiunea cu alte sisteme și la schimbările din mediul operațional sunt catalogate ca fiind sisteme adaptabile complexe. Analiza sistemică va permite îmbunătățirea înțelegerii sistemelor adaptabile complexe și a problemei, asigurând totodată sprijinul dezvoltării unor posibile opțiuni de răspuns.

O analiză a sistemelor examinează exhaustiv potențialii adversari, actorii neutri și partenerii din perspectiva sistemelor adaptabile complexe pentru înțelegerea comportamentului, capacităților și a interacțiunilor cu mediul operațional. O astfel de analiză evidențiază punctele tari, punctele slabe, vulnerabilitățile și alți factori critici, inclusiv capacitatea actorilor de adaptare, astfel încât să fie identificate modalitățile practice în care aceștia pot fi influențați.

Etapele necesare pentru realizarea unei analize de sistem sunt:

- analiza/actualizarea informațiilor referitoare la compunerea sistemului, identificarea subsistemelor esențiale și a elementelor fiecărui subsistem din punct de vedere al domeniilor PMESII;

- identificarea punctelor tari și a punctelor slabe ale sistemului, ceea ce va evidenția elementele cheie ale acestuia și va determina astfel centrul de greutate, precum și capacitatea de adaptare a acestuia pe timpul interacțiunii cu celelalte sisteme;
- identificarea relațiilor dintre elementele sistemului, în scopul determinării modului în care actorii cheie – indivizi, grupuri și organizații – interacționează și care dintre aceste relații sunt importante. Sistemul de relații dintre elementele acestuia va influența punctele sale tari și cele slabe, în contextul interacțiunii cu alte sisteme. Acesta va conduce la identificarea potențialelor vulnerabilități și a elementelor asociate acestora care trebuie valorificate sau exploatate la nivel maxim. Analiza liderilor, organizațiilor, facilităților, caracteristicilor și resurselor asociate elementelor vulnerabile ale sistemului va indica dacă acestea pot fi influențate de către o acțiune proprie, care ar putea crea un efect dorit asupra sistemului.

4.3 Tehnică analitică pentru ierarhizarea grupărilor criminale

În contextul marilor transformări geopolitice, economice și sociale cu care se confruntă în prezent comunitatea internațională, crima organizată capătă noi valențe, extinzându-și aria de cuprindere și sfera de acțiune la un nivel alarmant, motiv de îngrijorare pentru majoritatea statelor lumii și îndeosebi pentru cele ale căror economii se află în plin proces de tranziție, dată fiind vulnerabilitatea sistemelor legislative și fragilitatea instituțiilor democratice din aceste țări.

În activitatea lor, organizațiile criminale transnaționale amenință suveranitatea națională și autoritatea statelor, valorile democratice și instituțiile publice, economiile naționale și procesele de democratizare din țările recent eliberate de sub regimurile totalitare. Aceste organizații sunt flexibile, sofisticate, ușor adaptabile la situație și acționează după strategia companiilor multinaționale, extinzându-și permanent alianțele și acordurile în scopul obținerii unui acces mai larg la „know-how”, asigurării unei mai bune protecții față de autoritățile naționale, diminuării riscurilor și deschiderii de noi canale pentru activitățile lor ilegale.

În opinia unor specialiști *„majoritatea GCO sunt foarte flexibile, fiind capabile să-și schimbe profilul infracțional foarte rapid în funcție de cererea de produse, fiind interesate în maximizarea profiturilor. Un exemplu concludent îl constituie criza majoră a migranților din anul 2015, când mai multe grupări de criminalitate organizată și-au adaptat profilul*

infracțional pentru realizarea de trafic de migranți, în special cei proveniți de pe ruta Balcanilor de Vest care intenționau să ajungă în Europa de Vest.”⁴¹

Totodată, „grupările de criminalitate organizată (GCO) adoptă și integrează cu rapiditate noi tehnologii, în modurile lor de operare, pentru a construi noi modele de afaceri în jurul lor. Utilizarea noilor tehnologii de către GCO-uri produce un impact asupra activităților infracționale din spectrul criminalității grave și organizate. Aceasta include dezvoltări în mediul online, cum ar fi expansiunea comerțului online și o extinsă disponibilitate a canalelor de comunicare criptate, precum și alte aspecte ale inovației tehnologice, cum ar fi dronele performante mai ieftine și mai ușor accesibile. Pentru a combate în mod eficient criminalitatea organizată, în Uniunea Europeană, organele de aplicare a legii trebuie să-și adapteze resursele și tehnologiile, astfel încât să se situeze în prima linie a luptei împotriva infracționalității grave.”⁴²

Totodată, „forme de manifestare ale grupărilor de crimă organizată se diversifică de la zi la zi, implicând folosirea violenței, șantajul, excrocarea forței de muncă, traficul de droguri, jocurile de noroc, camătă, răpirea de persoane, prostituția, contrafacerea și plasarea mijloacelor de plată false, contrabanda, evaziunea fiscală, coruperea oficialităților publice, și au un caracter secret și bine organizat. De altfel, la nivelul Uniunii Europene se menționează faptul că drogurile, criminalitatea fiscală, contrabanda și traficul de persoană reprezintă principalele trei forme de crimă organizată care constituie o amenințare directă la adresa democrației din Europa de astăzi.”⁴³

Analizele efectuate au reliefat faptul că grupările criminale încearcă să se “adapteze” la activitățile specifice derulate de serviciile de informații și de instituțiile cu atribuții de aplicare a legii, prin diversificarea și “rafinarea” mijloacelor și metodelor de operare.

În acest context, structurile de analiză a informațiilor au fost obligate să dezvolte și să adapteze noi instrumente care să caracterizeze, cât mai fidel posibil, grupările criminale și să realizeze o ierarhizare a acestora în funcție de mai mulți factori de natură obiectivă.

Metodologia de ierarhizare descrisă în acest capitol reprezintă o tehnică analitică pentru a ierarhiza grupurile organizate de infractori în funcție de capacitățile, limitările și vulnerabilitățile lor relative. Coeficienții utilizați în această tehnică analitică au fost dezvoltați pentru prima oară la nivelul structurii de analiză a Departamentului de Informații și Protecție

⁴¹ Ivan, L., Petrescu, A-G., „Analiza criminalității organizate la nivelul Uniunii Europene”, publicat în Revista „Diplomacy & Intelligence” nr. 10/2018, editată de Centrul de Strategii Aplicate, ISSN 2344-3650, p. 5.

⁴² Ivan, L., Petrescu, A-G., „Analiza criminalității organizate la nivelul Uniunii Europene”, publicat în Revista „Diplomacy & Intelligence” nr. 10/2018, editată de Centrul de Strategii Aplicate, ISSN 2344-3650, p. 4

⁴³ Ivan, L., „Rolul analizei operaționale în destructurarea rețelelor de crimă organizată”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 5/2016 al Ministerului Afacerilor Interne, p. 30.

Internă și constituie contribuția la dezvoltarea unei tehnici analitice care să corespundă specificului fenomenului criminogen autohton.

Această tehnică folosește seturi ierarhizate de attribute pentru măsurarea și compararea cuprinzătoare, structurată și veridică a informațiilor relevante cu privire la grupurile infracționale organizate. Fiecare atribut este definit, evaluat și are un set de valori definite.

„Scopul tehnicii Sleipnir este de a furniza, pentru analiza strategică a informațiilor, tehnici de măsurare/apreciere a amenințărilor generate de grupările de crimă organizată. Tehnica descrisă în acest articol, coroborată cu vasta experiență, permite analiștilor strategici să ierarhizeze grupuri organizate de infractori într-un mod obiectiv, cuprinzător și sistematic. Rezultatul este o evaluare a amenințării relative pe care o reprezintă un grup infracțional organizat la adresa societății/instituțiilor/persoanelor, prin intermediul cărora funcționăm ca o societate, a economiei și la adresa principiilor fundamentale ale justiției de care depinde o societate civilă democratică.”⁴⁴

Principala menire a tehnicii Sleipnir este de a produce evaluări pe baza cărora să se recomande priorități strategice de aplicare a legii și priorități informative factorilor de conducere (responsabili de punerea în aplicare a actelor normative).

În acest context, prin utilizarea acestei tehnici, managerii din cadrul instituțiilor responsabile cu prevenirea și combaterea criminalității organizate pot stabili prioritățile naționale pentru acest domeniu, prin evidențierea organizațiilor (grupurilor) infracționale care reprezintă cea mai mare amenințare pentru ordinea și siguranța publică și persoane cheie implicate în activități infracționale a căror investigare, arestare și urmărire penală ar destructura (anihila) grupurile respective. Tot acești manageri pot, ulterior, să aprobe proiecte investigative și să aloce resursele necesare acestora pentru a acționa pe baza priorităților investigative stabilite.

Această tehnică de măsurare a amenințărilor facilitează sarcina comparării grupurilor infracționale organizate într-o manieră consistentă atunci când aceste grupuri sunt monitorizate și evaluate de diferiți analiști. De asemenea permite analiștilor să prezinte șefilor profesionali rezultatele și datele care au stat la baza evaluării într-o manieră clară și concisă. Rezultatele sunt afișate vizual, ca o matrice care relevă grupurile ierarhizate, ordonate, matrice care folosește codificarea atributelor pe culori pentru a indica motivele acelei ierarhizări.

⁴⁴ Ivan, L., „SLEIPNIR – tehnică analitică pentru ierarhizarea grupărilor criminale”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 1/2014 al Ministerului Afacerilor Interne, p. 250.

Abilitatea de a demonstra faptul că recomandările în cadrul unei evaluări informative sunt bazate pe principii logice și obiective mărește gradul de încredere pe care factorii decizionali îl acordă recomandărilor primite. Cu toate că această tehnică a fost creată să sprijine prezentarea de recomandări persoanelor cu funcții de conducere, totuși nu s-a intenționat ca aceasta să ia decizii în locul managerilor.

Ponderile atributelor

Atributele sunt ierarhizate în funcție de importanța lor, în aprecierea amenințării pe care o reprezintă grupurile de crimă organizată la adresa societății. Locul pe care îl ocupă fiecare atribut în lista ierarhizată este reprezentat de ponderea acestuia.

Atributele selectate specifice criminalității organizate, în ordine ierarhică, sunt:

1. Corupția - eforturile continue de a corupe persoane publice, reprezentanți ai sistemului de justiție și lideri din lumea afacerilor prin trafic de influență, exploatarea slăbiciunilor acestora și șantaj. Totodată, grupările criminale sunt interesate în a plasa membri și asociați în poziții sensibile din cadrul autorităților publice locale și centrale pentru a deține controlul asupra acestora.

Ridicat	Grupul criminal are capacitatea de a corupe funcționari sau de a se infiltra în cadrul autorităților responsabile cu aplicarea legii, forțelor de securitate sau structurilor guvernamentale.
Mediu	Au existat tentative de corupere a funcționarilor sau de infiltrare în cadrul autorităților responsabile cu aplicarea legii, forțelor de securitate sau structurilor guvernamentale.
Scăzut	Există intenția la nivelul grupării criminale de a corupe funcționari sau de a se infiltra în cadrul autorităților responsabile cu aplicarea legii, forțelor de securitate sau structurilor guvernamentale.
Zero	Nu există preocupare de corupere sau infiltrare.

2. Violență - folosirea intimidării prin amenințarea, explicită sau implicită, cu violența împotriva țintelor din afara grupului criminal.

Ridicat	Violența este folosită ca o tactică ofensivă, o parte integrală din strategia grupului, aplicată într-o manieră măsurată, premeditată.
Mediu	Violența folosită spontan, ca o tactică ofensivă pe termen scurt, fără implicații strategice (fără a exista o strategie în acest sens).
Scăzut	Violența este folosită ca o tactică defensivă (pentru apărare).

Zero	Violența nu este folosită niciodată.
-------------	--------------------------------------

3. Infiltrarea elementelor criminale în cadrul organizațiilor private și a companiilor care desfășoară activități legale. Se intenționează controlul acestor entități pentru derularea de activități ilicite (ex. spălarea de bani, culegerea de informații, derularea de activități specifice crimei organizate).

Ridicat	Grupul criminal deține controlul organizațiilor private sau companiilor, cu scopul de a le utiliza în activități ilicite.
Mediu	Grupul criminal are influență, dar nu deține controlul organizațiilor private sau companiilor pe care intenționează a le folosi în derularea de activități ilicite.
Scăzut	Grupul criminal dispune de legături, însă nu are influență, la nivelul organizațiilor private sau companiilor pe care intenționează a le folosi în derularea de activități ilicite.
Zero	Grupul criminal nu dispune de legături și nici control sau influență la nivelul organizațiilor private sau companiilor, în scopul de utilizare a acestora în derularea de activități ilicite. Grupul criminal poate achiziționa produse sau servicii de la aceste entități, în calitate de client legitim.

4. Spălarea de bani - procesul de legitimizare a unor sume de bani obținute din activități ilicite. În fapt, spălarea de bani constă în disimularea originii ilicite și proprietății fondurilor obținute prin activități ilegale.

Ridicat	Grupul criminal aplică metode sofisticate de spălare de bani, inclusiv: spălarea banilor prin derularea de operațiuni de import-export sau operațiuni intracomunitate, scheme tip loan-back prin folosirea de companii off-shore, investiții în afaceri legitime în special pe palierul retail, restaurante sau proiecte imobiliare. Gruparea criminală utilizează expertiza personalului specializat (avocați, notari, contabili, consilieri de investiții etc.).
Mediu	Grupul criminal utilizează metode de bază, inclusiv: conturi bancare, bilete la ordin, deținerea de afaceri care rulează sume importante de cash

	(ex. cazinouri, restaurante, magazine). Grupul poate transfera anumite sume de bani către alte grupări de crimă organizată.
Scăzut	Grupul criminal dispune de capacități limitate de spălare a banilor. Profiturile obținute din activitățile ilicite sunt utilizate pentru a achiziționa bunuri de lux și alte proprietăți imobiliare utilizate de membrii grupării.
Zero	Grupul criminal nu dispune de capacități de spălare a banilor. Veniturile obținute din activitatea criminală sunt utilizate pentru a acoperii cheltuielile operaționale ale membrilor grupării și nu există acumulări semnificative de active financiare.

5. Colaborare - exprimă gradul de colaborare cu alte grupări criminale.

Ridicat	Grupul criminal dispune de legături solide cu alte grupări criminale, cu care desfășoară activități ilicite în colaborare și/sau desfășoară activități complementare cu acestea.
Mediu	Legături ocazionale cu alte grupări criminale, cu care desfășoară activități ilicite în colaborare și/sau desfășoară activități complementare cu acestea.
Scăzut	Legături create ad-hoc cu alte grupări criminale (ex. relații tip furnizor – retailer).
Zero	Nu există legături cu alte grupări criminale.

6. Izolare - eforturile de a proteja liderii grupărilor infracționale de a fi condamnați pentru faptele comise, prin utilizarea a diverse metode (folosirea în derularea activităților infracționale a subordonaților, activități de disimulare a acțiunilor criminale, corupție și/sau alte mijloace).

Ridicat	Liderii grupării criminale au reușit să scape de condamnare pentru faptele ilicite comise. Este dificil de obținut informații despre liderii grupării criminale.
Mediu	Liderii grupării criminale sunt pasibili a fi condamnați, în urma unor investigații de durată și cu grad mare de complexitate. Se pot obține informații despre liderii de nivel mediu ai grupării.

Scăzut	Liderii grupării criminale sunt vulnerabili de a fi condamnați pentru activitățile criminale desfășurate în mod direct. Se pot obține informații despre liderii grupării.
Zero	Liderii grupării sunt implicați, în mod direct, în activitățile infracționale desfășurate de gruparea criminală.

7. Monopol - controlul a una sau mai multe activități criminale într-o zonă geografică, manifestând intoleranță pentru alte grupări de crimă organizată. Acest aspect nu exclude cooperarea cu alte grupări criminale partenere. Monopolul este realizat, în special, prin utilizarea de acte violente și diverse metode de intimidare a grupărilor rivale.

Ridicat	Stabilirea unui nivel ridicat de control al activităților criminale desfășurate într-o anumită zonă geografică.
Mediu	Desfășurarea de activități ilicite într-o zonă geografică, fără însă a deține controlul exclusiv al acesteia.
Scăzut	Control slab al activităților criminale, una sau mai multe grupări criminale desfășurându-și activitatea în aceeași zonă geografică.
Zero	Nu există un control specific al activităților criminale, mai multe grupări criminale desfășurându-și activitatea în acea zonă geografică, fără a exista informații că există competiție între acestea.

8. Scop - descrie sfera geografică de influență a unui grup de crimă organizată.

Ridicat	Gruparea acționează la nivel multinațional, membrii acesteia fiind prezenți în România și două sau mai multe state.
Mediu	Gruparea își desfășoară activitatea în România și în alt stat.
Scăzut	Gruparea își desfășoară activitatea exclusiv pe teritoriul României, însă în două sau mai multe orașe.
Zero	Gruparea își desfășoară activitate local (pe raza unei singure localități).

9. Utilizarea mijloacelor informative/contrainformative - capacitatea organizațiilor criminale de a utiliza mijloace și metode informative/ contrainformative, folosite pentru a

proteja gruparea de organele de aplicare a legii sau de influențele exercitate de grupările rivale, precum și pentru a identifica noi ținte infracționale.

Ridicat	Folosirea de tehnică sofisticată de informații/contrainformații* (ex. mijloace criptografice), precum și utilizarea expertizei personalului calificat (ex. foști polițiști sau ofițeri de informații). Activitățile specifice pot include folosirea de baze de date/website-uri sau derularea de campanii de dezinformare.
Mediu	Utilizarea de echipamente de bază (ex. camere video, sisteme performante GPS, sisteme de ultimă oră de securitate).
Scăzut	Mijloace informative/contrainformative de bază. Nu utilizează alte tehnologii sofisticate, cu excepția telefoanelor mobile, radio și scanere.
Zero	Nu utilizează mijloace informative/contrainformative.

**„Din analiza literaturii de specialitate anglo-saxone, contrainformațiile pot fi definite ca intelligence-ul obținut despre autoritățile informative și capacitățile unui adversar, în scopul de a dejuca sau anihila intențiile acestuia de a provoca daune statului.*

Conform acelorasi surse, contrainformațiile au următoarele funcții:

- *culegerea de informații despre serviciile străine de informații prin utilizarea surselor secrete sau a celor deschise (OSINT);*
- *evaluarea de risc a persoanelor pretabile a trăda sau de a divulga informații a căror diseminare poate afecta securitatea națională;*
- *activități de cercetare și analiză privind structura, personalul și operațiile derulate de serviciile secrete străine;*
- *derularea de operațiuni în scopul contracarării acțiunilor ostile derulate de serviciile străine de informații.”⁴⁵*

10. Diversificare - reflectă gradul de diversificare a activităților criminale.

Ridicat	Activități ilicite multiple, implicând simultan mai multe domenii. De exemplu, gruparea criminală poate fi implicată în traficul de droguri, prostituție și jocuri ilegale de noroc.
----------------	--

⁴⁵ Săvulescu, I.Ș., Ivan, L., „Rolul contrainformațiilor în era amenințărilor asimetrice”, publicat în Revista Infosfera nr. 2/2018, editată de Ministerul Apărării Naționale – Direcția Generală de Informații a Apărării, ISSN 2065-3395, p. 97-98.

Mediu	Activități ilegale multiple, implicând bunuri sau afaceri interconectate. De exemplu, o grupare criminală poate fi implicată în furturi auto și dezmembrări auto. Alt exemplu poate fi reprezentat de o grupare criminală implicată în diverse activități cu droguri (ex. producție, import, comercializare a mai multor tipuri de stupefiante).
Scăzut	O zonă criminală stabilită, cu implicarea ocazională în alte zone criminogene. De exemplu, o grupare specializată în traficul de droguri poate fi implicată ocazional în comercializarea de bunuri furate.
Zero	Numai o singură zonă criminogenă. De exemplu: un grup poate fi implicat numai în furturi auto, vânzare de droguri pe stradă sau numai în importul de stupefiante.

11. Disciplină - mijloace și metode folosite pentru menținerea structurii organizației criminale. Aceste mijloace includ folosirea violenței, intimidarea și alte sancțiuni sau forme de coerciție exercitate asupra membrilor grupării sau a asociațiilor.

Ridicat	Gruparea apelează la crime sau la tentative de crimă împotriva membrilor, asociațiilor sau membrilor familiilor acestora.
Mediu	Gruparea impune penalități fizice sau financiare severe asupra membrilor și asociațiilor.
Scăzut	Gruparea exercită mijloace coercitive non-violente asupra membrilor și asociațiilor.
Zero	Nu există măsuri specifice pentru a disciplina membrii grupării.

12. Coeziunea de grup - legături solide la nivel individual și de grup menite să creeze solidaritate între membri ai grupării și protecție comună a acțiunilor ilicite desfășurate. Aceste legături pot fi create prin diverși factori: background comun, legături de sânge, legături financiare, origini geografice sau etnice comune.

Ridicat	Membrii grupării au legături strânse de sânge, prietenie, identitate etnică și de grup comună.
Mediu	Există anumite legături, deși există o fluctuație mare a membrilor grupării.

Scăzut	Există anumite legături conjuncturale, membrii grupării desfășoară anumite activități criminale, după care gruparea se destramă.
Zero	Nu există o coeziune de grup pentru desfășurarea de activități criminale.

Fiecare atribut este definit pentru a se asigura faptul că analiștii din diferite instituții folosesc aceleași definiții operaționale în evaluările lor atunci când utilizează această tehnică.

Fiecare dintre cele 12 atribute are cinci valori posibile, respectiv: Ridicat (valoare - 5), Mediu (4), Scăzut (3), Zero (0) sau Necunoscut (4). Fiecare valoare este definită furnizând indicatori pe care analiștii îi pot identifica în rapoarte informative și investigative și pe care îi pot folosi pentru a compara temeinic diferite grupări.

Valoarea de „Necunoscut” este acordată atunci când informațiile insuficiente sau contradictorii (pentru care nu s-a stabilit varianta adevărată) exclud evaluarea (aprecierea) acestora.

De exemplu, acești indicatori indică modul în care atributul „Violență” măsoară cum și nu cât de mult folosește grupul violența. Astfel, o gașcă de cartier care săvârșește frecvent acte de violență (Mediu) nu reprezintă, în mod neapărat, o amenințare la adresa societății, în comparație cu un grup infracțional organizat consacrat care uzează cu o frecvență mai redusă de acte de violență pentru a avea efect mai mare, fapte cu privire la care există șanse mai reduse de a fi urmărite penal și sancționate (Ridicat). Un grup care uzează de violență doar în mod defensiv (numai pentru a se apăra) are capacități limitate de a mări numărul acțiunilor și profitului pe piață în competiția cu alte grupări de crimă organizată.

Ierarhizarea grupurilor

Cea mai temeinică metodă descoperită pentru a aranja grupurile în ordine ierarhică utilizează un tabel de valori numerice. Acest tabel furnizează un scor numeric specific pentru toate valorile fiecărui atribut. Tabelul a fost generat pentru a funcționa în concordanță cu cele două variabile care se combină pentru a compara grupurile: ponderea fiecărui atribut și valorile pentru fiecare atribut. Un „Ridicat” la Corupție este mai important și are un scor mai mare decât un „Ridicat” pentru Violență iar un „Ridicat” în Corupție este mai important și are un scor mai mare decât „Mediu” la același atribut (Corupție).

Tabelul nr. 13 – Punctajul alocat fiecărui atribut

Nr. crt.	Atribut	Punctaj
1.	Corupția	12

2.	Violența	11
3.	Infiltrarea	10
4.	Spălare de bani	9
5.	Colaborare	8
6.	Izolare	7
7.	Monopol	6
8.	Scop	5
9.	Utilizarea mijloacelor informative/contrainformative	4
10.	Diversificare	3
11.	Disciplină	2
12.	Coeziune de grup	1

Prezentarea rezultatelor

Grupurile care sunt comparate sunt listate pe o axă a matricei iar atributele sunt listate în ordine (în mod ierarhizat) pe cealaltă axă. Matricea este completată cu valorile respective pentru fiecare atribut al fiecărui grup. Valorile sunt codificate în culori în matrice, astfel:

- a) Ridicat = Roșu (5)
- b) Mediu = Portocaliu (4)
- c) Scăzut = Galben (3)
- d) Zero = Verde (0)
- e) Necunoscut = Albastru (4)

Culorile au fost alese pentru intensitatea lor relativă, care ajută la interpretarea și prezentarea rezultatelor. Matricea poate fi de asemenea prezentată utilizând culori bazate pe alb și negru atunci când tehnica nu permite altfel, dar este mai puțin eficientă astfel. Prezentarea în culori permite o prezentare și comparare a datelor într-o manieră concisă și cuprinzătoare. Figura 1 reprezintă un exemplu de matrice care compară grupările de crimă organizată (grupurile infracționale organizate), cu grupurile prezentate în ordine ierarhică.

Odată ce matricea a fost completată, rezultatul este o listă de grupuri (grupări) ordonate în funcție de amenințarea relativă evaluată (pe care acestea o prezintă).

Tabel nr. 14 – Matricea ierarhizării grupărilor

Denumire grupare	Corupție	Violență	Infiltrare	Spălare de bani	Colaborare	Izolare	Monopol	Scop	Utilizare mijloace inf./contrainf.	Diversificare	Disciplină	Coeziune de grup	TOTAL grupare	Ierarhizare grupare
A	60	55	50	45	40	35	24	25	20	12	10	4	380	I
B	60	55	50	45	32	28	30	25	16	15	8	3	367	II
C	48	44	40	45	40	35	30	25	16	15	8	5	351	III
D	48	33	50	36	24	28	30	15	16	9	4	2	295	IV
E	0	33	30	36	40	28	18	25	16	12	4	5	247	V

Evaluarea rezultatelor

Această tehnică analitică este de asemenea folosită pentru a ajuta la măsurarea eficienței operațiunilor forțelor de ordine, organelor de aplicare a legii împotriva grupurilor infracționale organizate. Prin realizarea, în mod regulat, de evaluări ale unor grupări de crimă organizată importante (mari), inclusiv a profilului Sleipnir al grupului, putem urmări și ilustra schimbările survenite în capacitățile, limitările și vulnerabilitățile grupurilor respective.

În prezentare, acesta ia forma unei matrici colorate precum cea de mai sus, care redă profilele secvențiale Sleipnir ale unui grup pentru a indica schimbări și stabilitate în timp.

Concluzii

Nu totul se rezumă la matricea care redă grupările în ordine ierarhică. Această tehnică realizează un cadru pentru stabilirea priorităților prin compararea capacităților, limitărilor și vulnerabilităților grupului infracțional. Același lucru este valabil și pentru o matrice care prezintă schimbările cu privire la capacitățile unui grup survenite de-a lungul timpului. Acest cadru trebuie scos în evidență în contextul unei evaluări analitice strategice care să explice detaliile și semnificația comparației. Setul de atribute este folosit ca un cadru al planului de căutare (colectare) a informațiilor pentru evaluare și ca o ilustrare clară a ierarhiilor și motivelor aflate în spatele recomandărilor analiștilor.

Tehnica de ierarhizare a grupărilor de criminalitate organizată furnizează o metodă comprehensivă și transparentă care să ajute la elaborarea și prezentarea recomandărilor analitice, precum și susținerea produsele informative într-o manieră concisă, coerentă și comprehensivă. Această metodă analitică novatoare facilitează utilizarea informațiilor în planificarea operațională, prin informarea managerilor (ofițerilor cu funcții de conducere) în activitatea lor de alegere a strategiilor și stabilire a priorităților în operațiunile derulate împotriva criminalității organizate.

CAPITOLUL 5 - CONCEPTE DE COMBATERE A CRIMINALITĂȚII

În scopul prevenirii și combaterii fenomenului infracțional, structurile de aplicare a legii au dezvoltat, de-a lungul timpului, patru concepte standard de combatere a criminalității, respectiv:

- Modelul standard de conducere a muncii de poliție (Standard model policing);
- Conceptul politicilor pentru comunitate (Community policing);
- Conceptul politicilor orientate pe problemă (Problem oriented policing);
- Conceptul de conducere a activităților polițienești pe bază de informații (intelligence-led policing).

Eficiența structurilor de aplicare a legii se realizează, în general, prin măsurarea nivelului criminalității la nivel societal, și nu prin raportarea la opinia favorabilă sau gradul de satisfacție a societății față de munca desfășurată de structurile polițienești. Percepția populației față de fenomenul criminogen constituie cel mai important factor la nivelul societății, având în vedere posibilitatea măsurării nivelului percepției prin sondaje de opinie și luarea de măsuri proactive pentru îmbunătățirea continuă a acestui parametru.

Principiile care legitimează structurile de aplicare a legii sunt autoritatea conferită de stat și modul cum este folosită această autoritate în mod imparțial și echidistant în folosul cetățenilor. Pe de altă parte, un element esențial îl constituie alegerea modelului care se pliază cel mai bine pe realitățile societății respective, pe principiul conform căruia un model care este eficient într-un stat este posibil să nu își dovedească eficacitatea în alt stat, având în vedere diferențele din cadrul sistemului judiciar, particularitățile societății în ansamblu etc.

Analiza fenomenului criminogen oferă o imagine de ansamblu la nivel managerial cu privire la ce se întâmplă, iar analiza de intelligence reliefează cauzele acestuia și propune soluții care să ofere suport în plan decizional. În acest context, pentru a avea o imagine de ansamblu a întregului fenomen este necesar să se realizeze ambele tipuri de analiză. În domeniul analizei informațiilor este valabilă următoarea sintagmă – produsul analitic care nu influențează concepția/opinia beneficiarului și luarea de măsuri acționale nu reprezintă produs

de intelligence, ci doar un material de informare care nu produce plus-valoare la nivelul societății civile.

5.1 Modelul standard de conducere a muncii de poliție

Acest model reprezintă abordarea clasică a prevenirii și de combatere a infracționalității și are la bază, în principal, instituirea traseelor de patrulare aleatorii în zona de competență, realizarea investigațiilor în mod reactiv și afișarea unor poziții de autoritate față de membrii comunității. Modelul este bazat pe forță în aplicarea legii, prin metode de descurajare a criminalității, însă poziționarea aleatorie a forțelor de ordine este mare consumatoare de resursă umană, iar eficiența este limitată, având în vedere că nu se bazează pe hot spot-urile criminogene la nivelul comunității căreia i se asigură protecția.

Principalele caracteristici ale conceptului constau în:

- modalitate unitară de aplicare a strategiilor de reducere a infracționalității fără a se lua în considerare tipologia fiecărui palier infracțional și de a adapta măsurile specifice fiecărui domeniu criminogen;
- strategiile generale de reducere a infracționalității se pot aplica la orice nivel, indiferent de competența materială, fapt ce conduce la lipsa de concentrare a metodelor în funcție de tipologia infracțională;
- prevenirea și combaterea fenomenului criminogen se realizează exclusiv prin creșterea numerică a unităților de poliție, trasee de patrulare aleatorii în zona de competență, investigații reactive și măsuri intense de impunere a legii (arestări, acțiuni agresive etc.).

Acest model a fost adoptat după cel de-al doilea Război Mondial, fapt ce a determinat perpetuarea acestei abordări, în contextul în care societatea necesita la acel moment existența unor structuri de aplicare a legii de tip paramilitar, care să se impună în fața grupărilor criminale prin folosirea extensivă a forței brute. Pe termen lung s-a constatat că acest tip de abordare nu are efecte în planul reducerii criminalității, în special datorită rigidității sistemului și aplicarea unor tehnici reactive și ușor de anticipat de grupările criminale. Acest model nu oferă instrumente pro-active care să conducă la anticiparea intențiilor grupărilor criminale, fiind preponderent reactiv, bazat pe arestarea infractorilor și nu pe prevenirea fenomenului criminogen.

Din literatura de specialitate rezultă faptul că realizarea conducerii muncii de poliție bazată pe acest concept a apărut în anii '30⁴⁶, în prezent acest model privind activitatea

⁴⁶ Newburn, T., *Handbook of Policing*, Editura Routledge, 2008, p. 19.

polițienească fiind depășit de dezvoltările tehnologice recente și de evoluția la nivelul societății în general.

5.2 Conceptul politicilor pentru comunitate

Acest concept a apărut în Statele Unite ale Americii spre sfârșitul anilor '70 ca o necesitate de restabilire a legitimității și încrederii în structurile de poliție de către comunitate. Acest tip de abordare presupune ca realizarea obiectivelor propuse să fie realizate cu sprijinul direct al comunității, prin implicarea activă a cetățenilor, cu respectarea următoarelor principii:

- se bazează de un sistem de organizare descentralizat;
- accent sporit pe rezolvarea problemelor;
- parteneriate pe poziții de egalitate cu societatea civilă;
- facilitarea comunicării dintre forțele polițienești și comunitate/societate;
- includerea societății în stabilirea și atingerea obiectivelor prin împărțirea sarcinilor privind securitatea, astfel încât comunitatea/societatea să fie parte componentă la realizarea securității;
- transparență și comunicare în relația cu cetățenii.

Principalul aspect al acestui concept este reprezentat de cooperarea și participarea activă a populației în identificarea și rezolvarea problemelor cu care se confruntă aceasta. Se consideră necesară existența unei relații pozitive și constructive între poliție și comunitate pentru a crea o structură eficientă care să dea rezultate în plan operațional.

Studiile⁴⁷ realizate începând cu anii '70 în Statele Unite ale Americii au demonstrat faptul că indiferent de tacticile de patrulare și prevenire realizate de structurile polițienești, acestea au efecte minime în privința criminalității. Realizarea dispozitivelor de patrulare pedestre au impact benefic în rândul societății, aspect care se manifestă, ulterior, inclusiv prin scăderea criminalității.

Unii autori sunt de părere că mulți polițiști consideră această abordare o pierdere de timp, devenind moașe comunale în loc de ofițeri de poliție. În cazul acestui concept activitatea poliției se concentrează pe relația poliție-comunitate și mai puțin către problemele care generează criminalitatea și tulburarea ordinii publice.

În Statele Unite ale Americii, această abordare sistemică s-a dovedit foarte costisitoare din punct de vedere financiar și al resurselor umane. Totodată, conceptul de implicare al comunității în rezolvarea problemelor generate de infracționalitate este eficient în societățile

⁴⁷ Choi, J., Choi, Y., *Dimensions of Leadership in Public Relations: Exploring an Organization-Wide Perspective*, 2012.

care au descentralizat procesul decizional. Un exemplu care reliefează bunele practici în implementarea acestui model este reprezentat de Elveția, care reușește să implice populația, inclusiv în procesul de luare a deciziilor. Însă, în general implementarea conceptului a cunoscut o rezistență crescută din partea personalului din rândul managerilor de nivel tactic⁴⁸ al unor unități de poliție care considerau că beneficiile implementării conceptului are implicații minime în planul reducerii criminalității.

Cu cât structurile de aplicare a legii sunt mai orientate către colaborare, cu atât această colaborare se realizează, mai ales prin programe care implică tehnologie avansată. În accepțiunea unor autori, dezvoltările tehnologice din acest ultim deceniu au determinat implicarea și colaborarea în domeniul spațiului cibernetic⁴⁹, forțele de poliție dezvoltând aplicații online și programe care permit populației să interacționeze mai bine cu personalul implicat în aplicarea legii.

Totodată, un concept realizat de FBI, în colaborare cu InfraGard – asocierie compusă din mai multe organisme din sectorul privat, mediul academic, structuri de aplicare a legii locale și naționale, menționează faptul că fiecare persoană din spatele unui sistem reprezintă o potențială victimă.

Unii autori⁵⁰ sunt de părere că s-a produs o separație în interiorul structurilor de aplicare a legii între polițiștii operativi (cei care acționează în stradă), orientați către combaterea infracționalității, și polițiștii administrativi care se concentrează pe realizarea parteneriatelor și rezolvarea problemelor.

În ultimii 30 de ani, principiile funcționale ale conceptului au devenit referință în privința relațiilor publice ale structurilor de aplicare a legii, realizându-se o mai bună cooperare cu societatea civilă și cu persoanele care au nevoie de protecție.

Un risc la adresa structurilor de aplicare a legii care adoptă acest concept îl constituie crearea unor grupuri civile locale de securitate care au adoptat un stil justițiar față de unele organizații rivale, un astfel de eveniment manifestându-se în El Salvador. Riscul major al acestui model îl constituie dezvoltarea unor organizații paramilitare care își fac dreptate, fără să mai implice în acest proces forțele polițienești.

⁴⁸ Voicu, C., *Managementul Organizațional al Poliției*, Editura Media Uno, București, 2007, p.32.

⁴⁹ Rosenbaum, D.P., *The New Police Order: Effectiveness, equality and efficiency in community policing*, 2011.

⁵⁰ Green, J.R., Jack R., *Community Policing in America: Changing the Nature, Structure and Function of the Police*, 2000, p. 2.

5.3 Conceptul politicilor orientate pe problemă

Acest concept reprezintă dezvoltarea și aplicarea cu succes a strategiilor în baza analizei criminalității și identificării problemelor. În acest context, a fost dezvoltat modelul de analiză SARA⁵¹, în baza acestui concept.

Acest concept presupune:

- implicarea unor agenții cheie din zona privată și persoane cheie din cadrul comunității care dispun de un capital relevant de imagine și care influențează deciziile luate la nivel societal;
- analiza, studiul și evaluarea sunt etape importante ale conceptului, conducând la cunoașterea corectă și coerentă a riscurilor existente la nivelul societății;
- schimbări de mentalitate la nivel instituțional.

Încercarea de implementare a acestui concept, în anii '70, în Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord, a condus la ideea că multe tactici care s-au dovedit utile pe termen lung în reducerea criminalității, însă nu s-au bazat pe sprijinul managerilor de nivel operațional care se axau pe aplicarea metodelor tradiționale de abordare a fenomenului.

Un experiment realizat în anii '80, în Canada, în orașul Newport News, districtul Vancouver, a dovedit eficiența abordării conceptului politicilor orientate pe problemă în detrimentul conceptului poliției pentru comunitate.

5.4 Conceptul de conducere a activităților polițienești pe bază de informații (Intelligence Led Policing)

Acest concept reprezintă un model de afaceri și o filosofie managerială în care analiza datelor și informațiilor privind criminalitatea creează cadrul fundamental pentru luarea unor decizii obiective care să faciliteze prevenirea și reducerea substanțială a criminalității prin intermediul managementului strategic și al măsurilor orientate către problemă și autorii de infracțiuni grave⁵². Adoptarea acestui model conceptual în munca polițienească contribuie la alocarea dinamică a resurselor umane, logistice și financiare avute la dispoziție în funcție de prioritățile de reducere a criminalității la nivelul societății și pe baze științifice specifice managementului analizei informațiilor.

Intelligence Led Policing reprezintă un concept avansat de combatere a criminalității care s-a impus, în mod special, în spațiul spațiului anglo-saxon. Statele care au abordat, în mod extins, acest concept sunt SUA, Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord, Australia

⁵¹ Dezvoltat de Herman GOLDSTEIN, autor al cărții *Problem-Oriented Policing* și promotor al conceptului. Pentru fundamentarea conceptului, acesta a colaborat cu poliția din mai multe state și orașe americane unde a implementat conceptul. Sintagma a fost utilizată pentru prima dată în anul 1979, dar s-a dezvoltat la nivelul anilor '80.

⁵² Ratcliff, J., *Intelligence-led Policing*, Editura Routledge, 2011, p. 209.

și Canada. EUROPOL a preluat această filozofie în cadrul „Intelligence Model“, fiind o componentă a manualului de analiză promovat de această agenție a Uniunii Europene.

Conceptul de „Intelligence Led Policing“ necesită obținerea de informații strategice cu privire la rata criminalității, pentru a permite în acest mod o combatere proactivă a fenomenului criminogen. Acest concept se bazează, în principal, pe analiza strategică care oferă soluții viabile pentru reducerea fenomenului criminogen, prin aplicarea de metode științifice moderne specifice managementului analizei informațiilor.

Acest concept exploatează o gamă mai largă de surse în comparație cu celelalte concepte, iar comunității nu i se permite să intervină permanent în evaluarea obiectivă a mediului infracțional.

Conducerea activităților poliției pe bază de informații împrumută tehnici și tactici ale politicilor orientate pe problemă, un exemplu în acest sens fiind meta-analiza de tip zone fierbinți (hot-spot), realizată cu scopul de a identifica problemele la nivelul unei anumite localități zonarea locurilor cu potențial criminogen ridicat.

Ambele concepte oferă soluții strategice, dar conducerea activităților pe bază de informații explică mult mai clar rolul structurilor de aplicare a legii prin concentrarea pe prevenirea și combaterea eficientă a criminalității organizate și identificarea autorilor recidiviști, utilizând metode analitice moderne orientate spre destructurarea rețelelor de criminalitate organizată, în special cele care acționează transfrontalier.

Riscul implicat de acest concept constă în faptul că prin cunoașterea exclusivă bazată pe informații/intelligence este una care poate forma o imagine distorsionată sau incompletă. Cu toate acestea, există avantaje incontestabile ale acestei metode, cea mai importantă fiind modul judicios de alocare a resurselor în scopul diminuării fenomenului criminogen.

Aplicarea conceptului de conducere a activităților pe bază de informații

Modalitatea de punere în aplicare a conceptului de conducere a activităților pe bază de informații poate fi explicată prin intermediul modelului „3i“, care constă în interpretare, influență, impact:

- interpretarea fenomenului infracțional se realizează exclusiv de către structurile specializate de analiză de informații pentru a identifica autorii de infracțiuni și tendințele evolutive semnificative, fiind aplicate concepte ale managementului informațiilor aplicat în sistemul de aplicare a legii pentru prevenirea unor situații de criză la nivelul societății;
- există posibilitatea ca solicitantul unui material să nu fie același cu decidentul. Rolul analistului este de a determina influențarea decidentului în sens pozitiv,

respectiv pentru luarea unor decizii care să conducă la scăderea potențialului criminogen;

- nu se poate vorbi despre conceptul conducerii activităților pe bază de informații dacă interpretarea și influența sunt singurele aspecte vizate. Diminuarea infracționalității se poate realiza doar prin impactul pe care îl au deciziile adoptate de factorii decidenți pe baza acestor analize comprehensive care explicitează atât factorii cheie care potențează fenomenul criminogen, cât și propunerea unor soluții viabile pentru diminuarea considerabilă a acestui fenomen.

Modelul celor „3i” care provine din spațiul anglo-saxon și descrie exhaustiv cauzele pentru care a fost creat conceptul „Intelligence Led Policing”. Acesta are ca obiect aplicarea, în mod consecvent, a analizei criminalității ca instrument aflat la dispoziția factorilor decizionali, pentru combaterea și prevenirea criminalității cu ajutorul unor strategii eficiente, aplicate de structurile polițienești. Cele trei elemente având ca obiect criminalitatea, analiza și factorii decizionali sunt reprezentați cu ajutorul celor trei procese de interpretare, influențare și acționare, care reprezintă condiția necesară pentru eficacitatea conceptului „Intelligence Led Policing”.

Pentru atingerea acestor obiective este necesar ca decidenții să direcționeze eficient resursele pentru a reduce criminalitatea. Conceptul a fost intens promovat la începutul anilor 2000, în special prin intermediul proiectului britanic The National Intelligence Model, care tratează infracționalitatea pe trei paliere, respectiv:

- Palierul 1 - vizează mica criminalitate, la nivel local, problemele de ordine publică ale comunității, culegerea de informații și folosirea resurselor locale de intelligence pentru prevenirea faptelor antisociale de mică și medie amploare;
- Palierul 2 - se referă la activitățile infracționale care se desfășoară la granița unităților administrativ-teritoriale (UAT) sau în zona mai multor UAT-uri, în această situație fiind necesară cooperarea autorităților din aceste unități administrative;
- Palierul 3 - vizează criminalitatea organizată care se desfășoară la nivel național sau internațional. În cazul acestui palier este necesar ca autorii de infracțiuni să fie identificați prin aplicarea unor metode pro-active, iar activitatea de cercetare și documentare să fie realizată de unități specializate de poliție care dispun de resursă umană specializată și de echipamente performante pentru demantelarea grupărilor de criminalitate organizată înalt specializate.

Această abordare novatoare a apărut ca o necesitate a structurilor de aplicare a legii de a fi pro-active, de a identifica și întui modele și comportamente infracționale, prin aplicarea de metode analitice specializate specifice managementului informațiilor. Predictibilitatea necesită identificarea unor modele/tipare infracționale complexe, prin aplicarea de metode analitice previzionale avansate și dedicate fiecărui caz în parte. Scopul acestei abordări îl reprezintă sprijinirea decidentului, prin realizarea documentelor de analiză, pentru direcționarea eforturilor investigative ale structurilor de aplicare responsabile cu diminuarea riscurilor de natură criminogenă. Această abordare presupune crearea unui mecanism informațional care să sprijine activ procesul decizional, inclusiv un mecanism pentru gestionarea eficientă a unor potențiale crize ce se pot manifesta în spațiul public.

La baza acestui concept se află analiza strategică care oferă mecanisme analitice adecvate pentru previzionarea, în timp oportun, a unor fenomene criminogene atipice, inclusiv unele lebede negre, respectiv evenimente cu probabilitate foarte mică de producere, respectiv impact foarte mare la nivelul societății. Prin aplicarea acestor metode avansate se poate evalua rata criminalității și se pot produce efecte la nivelul factorilor decizionali care dispun măsuri pentru reducerea fenomenului criminogen.

Analiza strategică trebuie sintetizată în cadrul unei unități organizatorice care să realizeze colectarea cât mai extinsă a datelor interne și externe ale poliției, precum și crearea de metode analitice avansate care să poată contribui la analiza unui volum foarte mare de date. Produsele informaționale obținute în urma analizei strategice trebuie prezentate factorului decizional într-o formă concisă, transparentă și inteligibilă, pentru ca elementele respective să producă efectul necesar asupra acestuia. În acest context, este necesară o capacitate mare de “vânzare” și de “prezentare” a informațiilor obținute în urma analizei strategice care să fie acceptată de beneficiarul instituțional și, pe baza acestei evaluări de nivel strategic să permită luarea de măsuri eficiente atât din punct de vedere operațional, cât și pe palierul economicității resurselor implicate și alocate pentru acest demers instituțional.

În al treilea rând, procesul de „Intelligence Led Policing” necesită un factor de decizie care să dispună de informații și abilități în domeniul combaterii criminalității, respectiv să înțeleagă în profunzime fenomenul criminogen și riscurile care sunt induse la nivel societal. Pentru implementarea „Intelligence Led Policing” este necesar un proces de lungă durată, în care toate persoanele implicate să dea dovadă de acceptare și înțelegere corectă a conceptului și să susțină măsuri comune care să conducă la scăderea fenomenului criminogen.

În esență, „Intelligence Led Policing” reprezintă un concept de combatere integrată a criminalității, iar analiza strategică reprezintă baza pentru implementarea acestui concept.

Totodată, aplicarea coerentă și eficientă a acestui concept nu se poate realiza fără managementul analizei informațiilor, respectiv fără a se aplica tehnicile analitice atipice, precum teoria lebedei negre.

În prezent, în literatura de specialitate este prezentat un nou concept, dezvoltat în era tehnologiei informației, denumit „Media-led policing”, care reprezintă acea abordare a managementului de nivel tactic (middle management) din cadrul structurilor de aplicare a legii care ia decizii la presiunea unor articole sau reportaje apărute intempestiv. Acest gen de probleme apar, de regulă, când nu există/nu au acces la date/informații referitoare la problema cu care se confruntă. Acest nou concept prezintă vulnerabilități majore, în sensul în care mass media încearcă și, în multe situații, chiar reușește să influențeze, în mod decisiv, deciziile luate de factorii responsabili.

Conceptul Media-led policing reprezintă un factor rezidual extrem de periculos, fiind necesar ca factorii decidenți să nu cedeze presiunilor mass media de a influența procesul decizional. Pentru a realiza acest deziderat este necesar ca structurile de analiză a informațiilor să realizeze produse informaționale care să contribuie decisiv în procesul de luare a deciziilor la nivel tactic, operațional și mai ales la nivel strategic.

Conceptul de conducere a activităților pe bază de informații la nivelul Ministerului Afacerilor Interne

În România principalul concept introdus în Poliția Română a fost conducerea activităților pe bază de informații, având în vedere resursele limitate aflate la dispoziție, acest concept dovedindu-și viabilitatea și eficiența la nivel instituțional.

Pentru prima oară s-a făcut referire la acest concept în cadrul Analizei informațiilor pentru anul 2005, concomitent cu înființarea Unității Centrale de Analiză a Informațiilor la nivelul Inspectoratului General al Poliției Române. Unitățile de analiză a informațiilor au reprezentat furnizorii materialelor de intelligence care au stat la baza deciziilor de prevenire a infracționalității.

În anul 2006, cu ocazia desfășurării proiectului PHARE 2006 – *Adopting intelligence Led Policing in Romanian Police*, au fost implicați ofițeri cu funcții de comandă din Ministerul Afacerilor Interne care au pus bazele aplicării acestui concept la nivelul Poliției Române.

Totodată, art. 10 din Ordinul ministrului afacerilor interne nr. 60/2010 privind organizarea și executarea activităților de menținere a ordinii și siguranței publice, modificat prin OMAI nr. 26/2015, prevede obligativitatea realizării patrulării echipelor de ordine și

siguranță publică, în funcție de particularitățile fiecărei zone de siguranță publică, pe baza analizelor tactice.

O altă referire la acest concept este realizată de Inspectoratul General al Jandarmeriei Române în cadrul Raportului de analiză privind activitatea desfășurată și rezultatele obținute de Brigada Specială de Intervenție Vlad Țepeș a Jandarmeriei Române în anul 2014.

Concluzii

Modelul standard de conducere a activității de poliție nu și-a dovedit eficiența pe termen lung, iar conceptul poliției pentru comunitate presupune concentrarea eforturilor pentru preocupările comunității și abordarea problemelor de pe agenda publică în scopul câștigării încrederii în structurile de aplicare a legii.

Conducerea activității de poliție bazată pe conceptul politicilor orientate pe problemă este obiectivă în raport cu cea bazată pe conceptul poliției pentru comunitate, deoarece folosește analiza infracționalității ca factor determinant al problemelor care trebuie abordate pentru reducerea criminalității.

Conceptul de conducere a activităților pe bază de informații nu exclude posibilitatea suprapunerii cu celelalte concepte.

În cazul conceptelor de conducere a activităților pe bază de informații și politicilor orientate pe problemă soluția de implicare a comunității în problematica controlului criminalității nu este o cerință obligatorie, precum în cazul abordării poliției pentru comunitate.

Conceptul de conducere a activităților pe bază de informații permite decidentului să evadeze din sfera gestionării crizelor pe termen scurt și să aibă o imagine de strategie de ansamblu asupra fenomenului criminogen și să poată dispune măsuri eficiente de reducere a criminalității pe termen mediu și lung.

Diferențele de opinie de natură doctrinară existente între palierele de management vor determina orientarea către conceptul clasic de abordare a criminalității în cazul șefilor structurilor operative și abordarea teoretică în cazul decidenților de nivel strategic.

În concluzie nu există un model general valabil de abordare a criminalității, în realitate abordându-se o combinație a celor patru concepte care să țină cont și de opinia societății, dar și pe eficiența utilizării instrumentelor moderne de analiză a informațiilor. Apreciez necesar ca structurile de aplicare a legii să urmărească realizarea obiectivelor luând în considerare inclusiv opinia cetățenilor și să se aleagă abordări și tactici care se adaptează cel mai bine societății.

CAPITOLUL 6 – SISTEMUL DE AVERTIZARE TIMPURIE. INDICATORII DE AVERTIZARE.

Conceptul strategic adoptat la Summitul NATO de la Lisabona a stabilit că dezvoltarea capabilităților de management proactiv și anticipativ al crizelor militare constituie o atribuție de securitate fundamentală la nivelul Alianței care implică, atât adoptarea unor măsuri militare, cât și a unora non-militare, întregul proces fiind unul integrat și care se sprijină pe patru piloni principali:

- NATO Intelligence Warning System (NIWS);
- NATO's Operational Planning System (NOPS);
- NATO Civil Emergency Planning Crisis Management Agreements;
- NATO Crisis Response System (NCRS).

În acest context, este important a se înțelege că avertizarea timpurie nu constituie un eveniment singular, ci reprezintă un proces ciclic care se desfășoară, în mod continuu, și în care pe baza unei liste cu indicatori, se analizează un risc, o amenințare sau o criză identificată.

Acest model nu este utilizat doar pentru crizele de natură militară și poate fi folosit cu succes și pentru gestionarea crizelor în domeniul ordinii și siguranței publice.

Analiza de informații trebuie să stabilească, în avans, care sunt indicatorii de avertizare care sunt utilizați ca puncte decizionale pentru orice problemă analizată. Indicatorii trebuie să fie atât de critici și de obiectivi, încât să evidențieze orice schimbare semnificativă a evoluțiilor în desfășurare și să impună o schimbare comparabilă a analizei stării finale privind situația emergentă. Având la dispoziție indicatorii de avertizare, analiștii nu mai sunt nevoiți să se bazeze pe abordările matematice, mecanice și cantitative, putând astfel să ofere evaluări calitative, predictive și anticipative ale stării finale privind situația clar definită.

Prin definiție, indicatorii de avertizare sunt destinați să reprezinte un indiciu semnificativ asupra a ceea ce se întâmplă și a eventualei stări finale a unei serii de evenimente. Pentru a-și îndeplini funcțiile stabilite, indicatorii de avertizare trebuie definiți astfel încât dacă evoluția acestora este neprevăzută față de evoluția crizei, decidenții să aibă la

dispoziție timpul necesar de reacție și să poată lua decizii pe baza acestora. În general, indicatorii trebuie să fie identificabili și perceptibili, astfel încât să existe o așteptare realistă a percepției în cazul materializării acestora.

În ceea ce privește indicatorii de avertizare, analistul de informații este cel care trebuie să îi stabilească, în funcție de situația analizată, astfel încât evaluarea să fie pertinentă și să poată să susțină procesul de luare a deciziilor în contextul managementului integrat al crizelor. Stabilirea indicatorilor de avertizare timpurie constituie cea mai importantă activitate desfășurată de analiștii de informații, iar pe baza monitorizării continue a acestora se realizează produse analitice pentru luarea deciziilor în timp real.

La nivelul NATO, unul dintre produsele analitice care răspund cerințelor de avertizare timpurie în situația unei crize potențiale este Raportul de avertizare al Sistemului NATO de avertizare timpurie (NIWS WR), ce are la bază procese analitice ce conferă produselor elaborate în sprijinul decidenților un pronunțat caracter calitativ.

Modelul produsului analitic NIWS Warning Report asigură avertizarea și evidența strategică a problemelor de avertizare care pot afecta interesele Alianței Nord-Atlantice.

Sistemul NATO de avertizare timpurie asigură urmărirea și avertizarea strategică asupra unor probleme pe palierul avertizării pe care NATO le consideră că ar putea afecta interesele strategice ale Alianței, precum și a unor probleme în domeniul avertizării non-NATO agreate la nivel național care reprezintă o amenințare la adresa unui stat membru al NATO. Informările NIWS se bazează pe estimări naționale și abordare analitică comprehensivă, având rolul de a asigura avertizarea nivel strategic, structura și filosofia NIWS poate fi aplicată și la nivel tactic-operational.

Avertizarea timpurie poate fi definită ca un raționament sau o logică cu privire la o ipoteză sau scenariu de evoluție a unei situații, dar care are la bază un model mental construit pe baza unor date, informații și cunoștințe acumulate și care poate avea un grad de subiectivitate foarte greu de cuantificat. Tocmai din acest motiv, avertizarea nu poate fi confirmată sau infirmată decât de evoluțiile ulterioare în ceea ce privește problema definită pentru care a fost emis avertismentul.

Sistemul de avertizare timpurie al NATO este un sistem dezvoltat și foarte bine pus la punct, dar poate fi permanent perfecționat și adaptat la realitățile curente generate de dinamica de securitate regională și globală. Este foarte important de înțeles că în cadrul acestui proces care se derulează continuu, structurile de informații ale statelor membre asigură și pun la dispoziția decidenților nivelul de cunoaștere și de înțelegere necesare planificării și adoptării

unor acțiuni politice, diplomatice sau militare proactive, care să contracareze acțiuni ostile la adresa Alianței sau să limiteze la maximum consecințele generate de acestea.

Procesul NATO de management al crizelor (format din 6 etape) este inițiat imediat ce în prima etapă indicatorii de avertizare sugerează că există o criză potențială care poate afecta interesele naționale. Avertizarea timpurie și eficientă crează un avantaj decidenților prin oferirea timpului necesar pentru pregătirea, analizarea și planificarea unui răspuns adecvat. În particular, într-un mediu unde potențialul adversar utilizează o strategie de tip hibrid cu scopul de a crea ambiguitate și negare, capacitatea de identificare a unei amenințări emergente este vitală.

În puține situații iminența declanșării unor crize sau a intențiilor ostile este atât de evidentă încât structurile de informații să poată transmite decidenților avertizări cu nivel de certitudine foarte ridicat. Nivelul de incertitudine există permanent și va crește odată cu reducerea cantității și calitățile informațiilor colectate și procesate.

Chiar și într-un astfel de context este de dorit a se încuraja analiștii/structurile de informații în sensul transmiterii oportune a avertizării către decidenți chiar dacă, implicit, este declanșată punerea în mișcare a unor resurse semnificative pentru pregătirea unui răspuns adecvat și oportun. Procesul de avertizare timpurie se impune a fi un proces în care să se identifice și să se cuantifice foarte rapid riscurile și amenințărilor, precum și consecințelor ale acestora prin analiza unui spectru larg de indicatori în acest sens.

Este foarte important să conștientizăm faptul că în activitățile desfășurate pentru avertizarea timpurie a decidenților, prin validarea sau invalidarea nivelului de certitudine și incertitudine al produselor livrate, analiștii /structurile de informații își pot identifica limitele cunoașterii și, implicit, pot adopta oportun acele măsuri de regândire a capabilităților și a potențialului deținut și de creștere a eficacității și a eficienței activităților viitoare.

Într-un astfel de context, structurile de informații ale statelor membre NATO pot contribui la creșterea nivelului de fermitate în cadrul procesului decizional dar, în același timp, și la evitarea acțiunilor de răspuns exagerate în comparație cu nivelul riscului sau amenințării identificate.

Cu toate că evoluțiile în planul securității au impus schimbări fundamentale în organizarea sistemelor de avertizare timpurie cu privire la posibili factori de risc și amenințări, dar și în ceea ce privește prevenirea și managementul crizelor, lecțiile învățate demonstrează că nu aceleași schimbări profunde au avut loc în ceea ce privește reducerea erorilor sau reducerea numărului acelor factori care influențează negativ cuantificările cu

privire la riscurile și amenințările care pot genera declanșarea unor crize ce pot deveni greu sau chiar imposibil de controlat.

Astfel pot fi observate, în continuare, perpetuarea unor erori deja cunoscute, respectiv:

- influența prejudecăților care acționează asupra modelelor mentale ale analiștilor;
- percepția deformată (supraestimarea sau subestimarea) probabilității de materializare a riscurilor și amenințărilor identificate la un moment dat, dar și a prioritizării acestora, în funcție de efectele care ar putea fi generate și gradul de urgență pe care îl prezintă;

- prezența zgomotelor de fond care afectează procesul de comunicare în cadrul ciclului informațional, dar și între structurile de informații și decidenții care beneficiază de avertizarea acestora pentru a adopta soluția optimă de răspuns.

Managementul crizelor se realizează în concordanță cu natura, intensitatea și amploarea crizei, prin punerea în aplicare a unui set de opțiuni și măsuri comprehensive, care se completează reciproc, cu grad de aplicabilitate generală, care nu sunt specifice nici unei succesiuni predeterminate de evenimente. Aceste opțiuni și măsuri sunt grupate în patru componente complementare și anume acțiuni preventive, măsuri de răspuns la crize, măsuri de contracarare a surprinderii și măsuri de contra-agresiune.

Un sistem național de avertizare timpurie împreună cu cel al NATO (NIWS) trebuie, în mod normal, să furnizeze indicatori care să releve stadiul incipient al crizei și în funcție de aceasta, să poată iniția o cerere de declarare a contra-agresiunii înaintea contracarării surprinderii, pe baza unei cereri oficiale adresate Consiliului Nord-Atlantic. Totuși, deși ambele componente sunt strâns legate, nu este neapărat necesar să existe instaurată starea de contra-surprindere pentru a declara starea de contra-agresiune.

Întrebarea firească ce decurge din cele prezentate anterior este dacă România, în calitate de stat membru al Alianței Nord-Atlantice și al Uniunii Europene, poate și trebuie să evolueze în acești parametri pentru crearea unui Sistem de management al crizelor, pe deplin compatibil și interoperabil, tehnic și acțional, cu cele similare ale NATO și UE, ținând cont de necesitate – care se impune de la sine, ci de heterogenitatea instituțiilor și reglementărilor existente în prezent.

Totodată, conceptul de Sistem de management al crizelor trebuie să fie perfect compatibil cu sistemul de management al analizei informațiilor, având în vedere importanța deosebită a acestui palier pentru decelarea corespunzătoare a riscurilor generate de situațiile cu potențial distructiv la nivelul securității naționale.

CAPITOLUL 7 - PROIECTUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT INTEGRAT AL CRIZELOR BAZAT PE MANAGEMENTUL ANALIZEI INFORMAȚIILOR

În baza analizei situației existente în prezent în ceea ce privește managementul integrat al situațiilor de criză, la nivel național este necesar să se proiecteze, instituie și să se aplice măsuri și acțiuni care au ca scop, în primul rând, prevenirea și soluționarea operativă, în stadiu incipient, a crizelor.

Prevenirea și gestionarea situațiilor de criză nu se poate realiza, în mod eficient, decât în situația în care există informații suficiente și un potențial analitic relevant care să permită o evaluare comprehensivă a situațiilor potențiale de risc, precum și reliefaarea vulnerabilităților sistemice și organizaționale.

În situația în care nu este posibilă limitarea sau stoparea evoluției acestor riscuri, atunci se aplică măsuri de natură complexă și variată și se planifică/organizează/desfășoară acțiuni specifice managementului crizei, ce pot determina stoparea pericolelor grave la adresa securității naționale, cât și pentru prevenirea, limitarea și înlăturarea urmărilor acestora.

În principiu, Sistemul de Management Integrat al Crizelor (SMIC) trebuie să fie dezvoltat astfel încât, prin operaționalizarea completă a acestuia, să se asigure compatibilitatea și coerența organizațională cu principiile și procedurile existente la nivelul organizațiilor internaționale la care România este parte (ex. NATO, UE), precum și interoperabilitatea cu structurile similare. Totodată, acest sistem trebuie să dispună de capacitatea de a răspunde unui spectru larg de situații de criză la nivel național, precum și să asigure condițiile de participare activă la gestionarea crizelor pe plan internațional, având în vedere calitatea țării noastre de membru al organizațiilor internaționale, în conformitate cu tratatele și acordurilor la care este parte.

Cadrul organizatoric și funcțional al SMIC trebuie să aibă la bază concepția potrivit căreia managementul crizelor este o componentă a domeniului securității naționale și se realizează gradual, în funcție de natura, amploarea, complexitatea, intensitatea și consecințele crizelor, coordonarea integrată a măsurilor de prevenire, de înlăturare sau limitare a efectelor crizelor fiind exercitată de către autoritățile abilitate ale statului, care, potrivit competențelor legale, sunt Parlamentul României, Administrația Prezidențială, Consiliul Suprem de Apărare

a Țării, Guvernul României și serviciile naționale/departamentale de informații. Acestea stabilesc structura responsabilă direct de conducerea operațională a procesului de management al crizelor, în funcție de natura, complexitatea, amploarea și intensitatea acestora.

SMIC trebuie să reprezinte un ansamblu integrat și flexibil de structuri civile și militare și să dispună de mecanisme și proceduri de management al crizelor.

Sistemele cu responsabilități în managementul de manifestare a crizelor deja existente trebuie integrate funcțional în SMIC, constituindu-se componente ale acestuia, cu asigurarea autonomiei, astfel încât acestea să se poată operaționaliza și reacționa în funcție de natura, intensitatea și amploarea unei crize. Structurile care se vor crea sau cele existente care se vor adapta vor avea stabilite cu precizie obiective, competențe și funcții care vizează atât actul decizional, cât și responsabilități pe linia conceperii, planificării, organizării și controlului măsurilor adoptate.

În același timp trebuie asigurată posibilitatea ca organizațiile non-guvernamentale și alte persoane juridice să poată colabora cu SMIC în acțiunile de înlăturare a efectelor crizelor, în condițiile respectării prevederilor planurilor naționale de management al acelor situații.

Pentru a răspunde acestor deziderate, SMIC va trebui să îndeplinească următoarele cerințe:

- să se constituie și să funcționeze ca un sistem de management integrat al crizelor, care să aibă capacitatea de a răspunde întregului spectru al crizelor la nivel național sau al Alianței Nord-Atlantice;
- să asigure controlul politic necesar, la nivel național sau aliat, pentru aplicarea măsurilor de răspuns la criză;
- să contribuie la creșterea interacțiunii între structurile civile și militare cu responsabilități în domeniu;
- să fie în măsură să răspundă eficient avertizărilor transmise de Sistemul Național de Avertizare Timpurie (SNAT) sau sistemul NATO de Informații și Avertizare (NIWS);
- să sprijine procesul de planificare operațională la nivelul României și al Alianței;
- să fie în măsură să sprijine țările non-membre NATO în managementul crizelor, în conformitate cu acordurile încheiate în acest sens.

Principiile care stau la baza funcționării SMIC ar putea fi:

- apărarea interesului național și a valorilor constituționale;
- cunoașterea anticipativă și prevenirea crizelor;

- prioritatea protecției și salvării vieții oamenilor;
- respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale oamenilor;
- separarea actului de decizie de cel de execuție;
- compatibilizarea și interoperabilitatea SMIC cu structurile similare existente pe plan internațional;
- transparența măsurilor privind gestionarea crizelor și a consecințelor acestora;
- evitarea multiplicării nejustificate a centrelor de difuzare a informațiilor;
- planificarea anticipată a capacităților destinate gestionării crizelor, precum și conducerea unitară a procesului de gestionare a crizelor;
- autonomia sistemelor, astfel încât acestea să se poată operaționaliza și reacționa, oportun și eficient, în funcție de natura crizelor.

Asigurarea funcționalității SMIC pe timpul unei crize va fi condiționată de existența, încă din timp de pace, a unor structuri operative de răspuns, pentru care este necesară dedicarea unor funcții specifice managementului crizelor, încadrarea personalului selectat pe posturi și asigurarea stabilității pe funcții a structurii care a fost constituită din timp.

Pentru operaționalizarea rapidă a componentelor SMIC se impune ca, încă de pe timp de pace, aceste structuri cu atribuții în domeniu să dispună de logistica sistemului de comunicații și cea administrativă necesare. De asemenea, lecțiile învățate au reliefat necesitatea pregătirii din timp de pace/normalitate prin diferite forme de instruire atât a sistemului în ansamblu, cât și a componentelor sale specializate în gestionarea diferitelor tipuri de crize.

Crearea SMIC urmărește realizarea cerințelor de bază ale procesului informațional-decizional la nivel strategic, astfel încât sistemul în ansamblul său să răspundă, în mod adecvat, noii tipologii a riscurilor și amenințărilor asimetrice, pe teritoriul național sau pe timpul participării la operații de răspuns la crize în orice regiune a globului:

- superioritatea informațională (avantajul informațional față de adversar dat de cunoașterea oportună și în totalitate a caracteristicilor mediului de securitate din zona de interes pe baza integrării datelor și informațiilor obținute prin comunitatea națională de informații, sistemul informațional-decizional militar și alte surse informaționale, concomitent cu asigurarea protecției informațiilor proprii);
- supremația decizională (creșterea capacității de anticipare a evoluției ulterioare a unei situații sau a intențiilor unui potențial adversar, păstrarea libertății de decizie și realizarea surprinderii decizionale, pe fondul asigurării protecției informațiilor obținute și a deciziilor adoptate);

- celeritatea actului decizional (capacitatea structurilor de conducere de a decide în timp foarte scurt asupra măsurilor sau acțiunilor care trebuie să le execute sistemele subordonate pentru rezolvarea unei situații critice).
- scurtarea timpilor de decizie (eliminarea întârzierilor în aplicarea ansamblului de măsuri pentru procesarea datelor, elaborarea propunerilor și transmiterea operativă a primelor dispoziții de răspuns. Conceptul se referă, atât la timpul necesar pentru luarea deciziei, cât și la cel pentru activarea și dislocarea în zona de operații a forțelor de răspuns).

Principiile enunțate anterior se manifestă procesual, fiecare dintre elementele acestuia intercon condiționându-se reciproc, celeritatea actului decizional și supremația decizională bazându-se pe obținerea supremației informaționale. În final, aceste prime trei obiective ale conducerii strategice contribuie la scurtarea timpilor de reacție a întregului sistem de răspuns, caracteristică de bază a unui răspuns rapid, eficient și coordonat în situații de criză.

Deși în viitorul previzibil în arealul geopolitic și geostrategic al României nu se întrevede niciun pericol major, de tip militar clasic, amplificarea riscurilor și amenințărilor clasice și asimetrice pot genera diferite forme de manifestare a crizelor de sistem, îndeosebi în domeniul securității.

Pentru asigurarea unei viabilități și eficiențe sporite a Sistemului de Management Integrat al Crizelor și a unei reacții rapide și eficiente este necesar să se elaboreze și să se adopte planuri de contingență care să acopere întregul spectru de crize.

Se impune ca analiza permanentă a tipologiei riscurilor și amenințărilor să ducă la generarea, din timp, a unor proceduri operaționale standard corespunzătoare fiecărui tip de risc și amenințare, proceduri care să fie la dispoziția structurilor respective, în concordanță cu cele prevăzute în Manualul NATO de Răspuns la Crize, pentru scurtarea timpilor de reacție ai structurilor cu responsabilități în domeniul gestionării crizelor.

Având în vedere că un factor important al eficienței procesului de management al unei crize este dat de calitatea fluxului de informații de la structurile civile și cele militare, cu implicații majore asupra oportunității reacției de răspuns, se impune integrarea tuturor acestor instituții într-un sistem adecvat de evaluare analitică și realizarea unei matrice de comunicații la nivel instituțional/guvernamental, în conformitate cu cerințele de securitate NATO, care să permită relaționarea acesteia cu Sistemul General de Comunicații NATO (NATO General Communication System – NGCS).

Capabilitățile destinate soluționării unei crize trebuie să fie fundamentate pe existentul real cu susținerea de resurse adecvate, precum și de actele normative aferente elaborate din

timp. Trebuie ținut cont de corelarea dislocării resurselor umane, materiale și financiare în teatrele de operații, la solicitarea Alianței, cu posibilitatea asigurării concomitente a capabilităților necesare gestionării unei eventuale crize nou apărute.

România va trebui să remodeleze și adapteze atât structura informațional-decizională, structura de forțe și mijloace, precum și ansamblul strategiilor de pregătire, antrenare și operaționalizare a celor două componente menționate anterior, astfel încât să fie în măsură să răspundă eficient și oportun la întreg spectrul de crize pe teritoriul național și să participe activ la întreaga gamă de misiuni specifice operațiilor de răspuns la crize pe plan internațional, în conformitate cu obligațiile reieșite din tratatele la care este parte.

În acest context, pot fi previzionate următoarele măsuri:

- perfecționarea cadrului normativ, organizatoric și conceptual, redefinirea misiunilor, metodelor și procedurilor de acțiune;
- dezvoltarea interoperabilității și cooperării între structurile din cadrul Sistemului Național de Securitate;
- determinarea disponibilității sistemelor naționale de avertizare, alertare și informare;
- realizarea Sistemului național de management integrat al crizelor și adaptarea acestuia pentru asigurarea compatibilității cu principiile Sistemului NATO de răspuns la crize;
- SMIC trebuie să își desfășoare activitatea într-un mediu securizat care să dispună de capacități redundante de operare pentru cel puțin 1 lună cu facilități autonome precum generatoare de energie, hrană și apă pentru personal, instalații sanitare, sisteme de comunicații securizate, sisteme de monitorizare a mediului, protecția colectivă CBRN etc.;
- organizarea SMIC conform conceptului sistem de sisteme, cu trei componente funcționale majore – de conducere, de execuție și de sprijin;
- configurarea arhitecturii de conducere a sistemului pe trei niveluri decizionale, care să asigure pragurile necesare de expertiză, respectiv:
 - ✓ coordonare politică integrată, în sensul exercitării voinței și controlului politic asupra reacției naționale, realizată de autoritățile legitime și abilitate ale statului – Parlamentul României, Administrația Prezidențială, Consiliul Suprem de Apărare a Țării, Guvernul României, în conformitate cu prevederile constituționale și legislației în vigoare. Aceste autorități

stabilesce structura responsabilă de gestionare a crizei, în funcție de natura, complexitatea, amploarea și intensitatea acesteia;

- ✓ conducerea operațională la nivel național, care să exprime integralitatea conducerii și coordonării măsurilor dispuse de factorul politic, prin centrele operative și operaționale, precum și alte structuri existente la nivelul instituțiilor publice desemnate prin lege (MApN, SRI, SIE, MAI), ca organe tehnice de sprijin permanente ale deciziei politico-militare la nivel strategic;
 - ✓ conducerea operațională sectorială, la nivelul celorlalte structuri centrale, precum și a celor locale cu responsabilități în domeniul managementului crizelor, centrelor operative și operaționale, ca organe tehnice specializate, pe domeniul de manifestare a crizelor, care să operaționalizeze, după caz, în funcție de tipologia crizei.
- managementul crizelor din domeniul situațiilor de urgență, ordinii publice și domeniul stărilor excepționale să fie gestionat de Ministerul Afacerilor Interne;
 - managementul crizelor de securitate în domeniul apărării să fie gestionat de Ministerul Apărării Naționale;
 - managementul crizelor din domeniul terorismului și cel al amenințărilor de tip cibernetic să fie gestionate de Serviciul Român de Informații;
 - nominalizarea de către autoritățile abilitate ale statului a instituției responsabile de managementul integrat al crizelor, în situația unor crize complexe (caracteristica majorității crizelor de securitate), care acoperă cel puțin două domenii din cele prezentate anterior;
 - configurarea unei componente de execuție a SMIC prin stabilirea ansamblului structurilor, resurselor umane și mijloacelor specializate de care dispun autoritățile și instituțiile publice cu atribuții în managementul crizelor, precum și, după caz, din structuri și alte formațiuni de urgență profesionale și voluntare stabilite prin lege;
 - configurarea unei componente de sprijin care trebuie să cuprindă:
 - ✓ un sistem de avertizare timpurie format din ansamblul de structuri, proceduri și echipamente necesare pentru descoperirea și monitorizarea indicilor de apariție a unor potențiale crize pe plan intern și internațional și evoluția acestor crize;

- ✓ un sistem de comunicații și informatică, compus din resursele și serviciile de comunicații și tehnologia informației asigurate de autoritățile publice centrale și locale, precum și de către operatorii publici și furnizorii autorizați de resurse și servicii de comunicații și tehnologia informației;
- ✓ un sistem de comunicare publică format din ansamblul structurilor, resurselor și mijloacelor specializate de care dispun autoritățile și instituțiile publice cu atribuții în managementul crizelor;
- realizarea parteneriatelor cu structuri private care dețin forțe, mijloace și utilaje ce pot fi folosite în managementul integrat al crizelor.

CAPITOLUL 8 – DETECTAREA FENOMENELOR TIP LEBĂDĂ NEAGRĂ

De-a lungul timpului, anumite evenimente au condus la schimbări profunde și de substanță la nivelul societății, chiar în condițiile în care acestea nu erau prognozate să se producă. Contrar relevanței și efectelor produse la nivel societal, aceste evenimente sunt, în general, neașteptate sau foarte improbabile. În acest context sunt de exemplificat ca evenimente de tip lebădă neagră apariția Internetului, a rețelei de telefonie mobilă, precum și crizele economice de amploare.

Inabilitatea de a prognoza repercusiunile acestor evenimente se datorează, în principal, tiparelor mentale umane care le consideră imposibile. În antichitate, sintagma *lebădă neagră* a fost utilizată pentru a desemna evenimentele care, pe baza informațiilor existente, erau de neconceput.

Conceptul teoriei lebedelor negre a fost introdus de Nassim Taleb în eseu *Teoria lebedelor negre*. În această carte, autorul stabilește trei caracteristici definitorii ale unui eveniment tip lebădă neagră, respectiv:

- după producerea evenimentului, explicațiile sunt formulate pentru a-l face predictibil sau așteptat;
- evenimentul are un nivel de impact extrem;
- evenimentul este neașteptat sau improbabil.

Explicații post-eveniment

Prima caracteristică definitorie a unui eveniment tip lebădă neagră are ca origine aserțiunea că mintea umană supraestimează capacitatea sa de a explica un număr foarte mare de fenomene, pe când, în realitate, poate explica un număr limitat de fenomene.

În prezent, explicațiile cu privire la fenomenele inimaginabile sociale și științifice sunt disponibile din mai multe surse de informare. Odată produs un eveniment, experții și analiștii identifică cauzele producerii acestuia exclusiv prin prisma faptelor observate. Această explicație post-eveniment este rezultatul unei analize a contextului anterior producerii acestuia și oferă imaginea unor aspecte perfect imaginabile.

Un exemplu al acestui tip de paradigmă îl constituie explicațiile post-factum ale fenomenelor de natură economică. Teorii diferite, uneori contradictorii, încearcă să explice producerea aceluiași eveniment. În final, abordarea analitică inadecvată și limitările în înțelegerea fenomenului sunt mai puțin evidente prin explicațiile retrospective ale acestuia din punct de vedere social.

Teoriile și explicațiile sunt explicitate prin prisma fenomenelor petrecute în trecut. Aceste modele complexe pot fi nefolositoare în explicarea sau prezicerea fenomenelor din viitor. Trebuie acceptat faptul că anumite situații vor depăși inevitabil cunoașterea existentă în prezent, în special în ceea ce privește fenomenele sociale.

Impactul extrem

Suplimentar față de explicarea retrospectivă, o altă caracteristică necesară pentru a recunoaște o lebedă neagră este reprezentată de consecințele pe care le produce evenimentul respectiv. Impactul fenomenelor impredictibile poate fi pozitiv sau negativ.

Un eveniment tip lebedă neagră pozitiv produce efecte favorabile pentru dezvoltarea societății (ex. descoperirea unui nou vaccin, a Internetului, dezvoltarea rețelei de telefonie mobilă). Toate aceste exemple nu au putut fi previzionate, însă au avut efecte pozitive remarcabile după punerea în practică.

În schimb, evenimentele de tip lebedă neagră negative au efecte catastrofice (ex. crizele economice la nivel mondial, atacurile teroriste din 11.09.2001).

Importanța acestor tipuri de evenimente au o mare influență asupra desfășurării zilnice a activităților la nivel societal, impactul producerii evenimentelor de tip lebedă neagră putând modifica radical stilul de viață al civilizației umane.

Probabilitatea de producere

Ultima caracteristică a unui eveniment tip lebedă neagră provoacă limitele înțelegerii umane și induce ideea că depășește granițele cunoștințelor existente în prezent. Impactul semnificativ al acestui tip de eveniment este datorat capacității noastre limitate de a prezice producerea acestora.

În conformitate cu cele mai multe modele de prognozare a viitorului, probabilitatea este foarte scăzută datorită frecvenței de producere redusă a acestor tipuri de evenimente.

Pentru a prognoza evenimentele viitoare pe baza anumitor similitudini din trecut trebuie utilizate toate informațiile disponibile, inclusiv pe acelea care par improbabile sau utopice. În plus, presupunând că existența condițiilor care au cauzat un eveniment este posibil ca, pe viitor, să fie îndeplinite aceleași condiții care să producă un eveniment similar.

Vulnerabilitățile în prognozarea acestor tipuri de evenimente constau în incapacitatea de a analiza complet și corect datele și informațiile avute la dispoziție, în lipsa unei metodologii comprehensive și coerente bazată pe mijloace științifice solide. În mod normal, un eveniment de tip lebedă neagră nu se mai repetă întocmai în viitor, însă este posibil să se producă unul apropiat de acesta. Probabilitatea de prognoză a unui eveniment tip lebedă neagră crește pe măsură ce sunt obținute noi informații, precum și datorită creșterii expertizei analiștilor de nivel strategic.

Caracteristicile evenimentelor de tip lebedă neagră vulnerabilizează tehnicile tradiționale disponibile pentru realizarea de prognoze statistice. Apariția acestor evenimente nu respectă nicio tendință și niciun fel de distribuție, ci apare fără niciun motiv anume. Singurul mod de detectare a acestora poate fi reprezentat de expertiza analiștilor strategici care evaluează toate datele și informațiile disponibile, realizând scenarii cât mai apropiate de evenimentul care se va produce.

8.1 Metodologia aplicării teoriei „lebedă neagră”

Pentru testarea teoriei lebedelor negre a fost analizată situația de securitate din Albania, Armenia, Azerbaidjan, Bosnia și Herțegovina, Bulgaria, Croația, Macedonia, Georgia, Grecia, România, Republica Moldova, Serbia, Slovenia, Turcia și Ucraina, prin prisma identificării unor evenimente care îndeplinesc criteriile tip lebedă neagră. Scopul acestei scanări analitice îl constituie reliefarea riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților cu impact la adresa flancului estic al Alianței Nord-Atlantice, care induce principalele riscuri la adresa securității naționale a României.

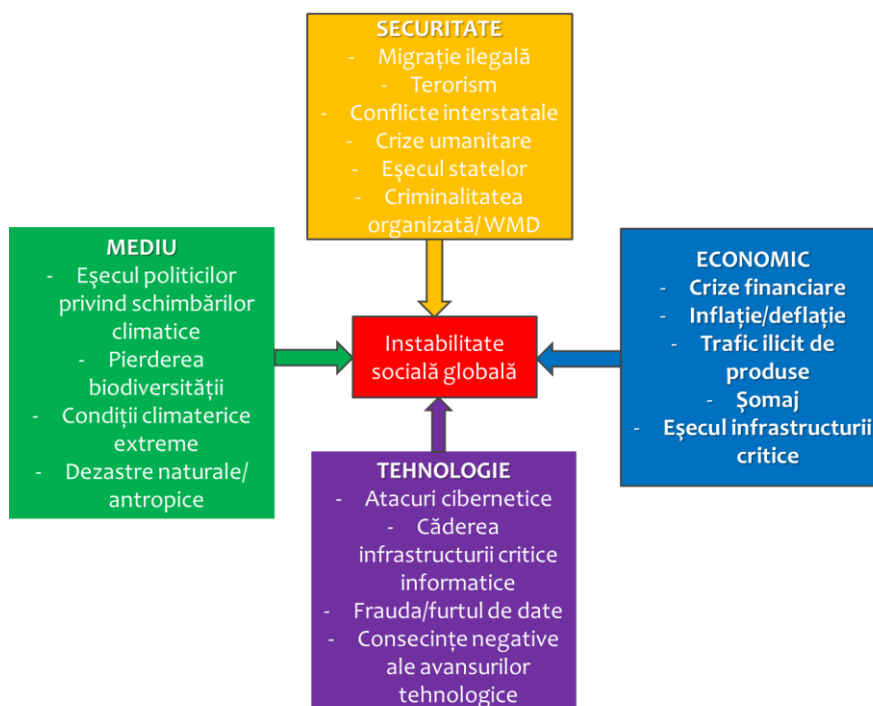
În acest context, au fost solicitate puncte de vedere ale unor experți din aceste state, majoritatea având contact cu mediul academic, însă au fost consultați și specialiști implicați în structuri de securitate din statele respective.

Pe baza unui chestionar, prezentat în anexă, aceștia au furnizat materiale documentare cu privire la problematica analizată. Din analiza răspunsurilor furnizate de aceștia s-a reușit scanarea principalelor riscuri la nivel mondial pe parcursul a 10 ani (2007-2017) și modul cum acestea au evoluat în această perioadă.

Pentru a realiza identificarea unui posibil eveniment tip „lebedă neagră” a fost scanat mediul de securitate la nivel mondial pe perioada a 10 ani, rezultatul acestei analize fiind îngrijorător, având în vedere faptul că dacă în prima decadă riscurile erau mai mult de natură economico-financiară, în prezent riscurile sunt induse preponderent de situația tensionată la nivel internațional care se repercutează inclusiv la nivel național.

Din analiza datelor furnizate de experți a rezultat următoarea diagramă de sistem:

Figura nr. 7 – Factorii care influențează instabilitatea socială globală



Din analiza datelor și informațiilor prezentate în anexele nr. 1 și nr. 2 rezultă patru factori majori a căror interferență produce, în prezent, la nivel mondial, **instabilitatea socială globală**, respectiv:

1. Factorii securitari

În prezent conflictele militare regionale (ex. Siria, Irak) au condus la producerea unor fenomene greu de anticipat, respectiv proliferarea terorismului la nivel mondial și european și criza migrației care a generat dezechilibrarea sistemelor economice europene. Fenomenul migrației ilegale și terorismul sunt interdependente, culoarele de tranzit al migranților spre state dezvoltate ale Uniunii Europene au permis și transferul luptătorilor teroriști din zonele de conflict ale Orientului Mijlociu.

„Ce s-a întâmplat și se întâmplă și în prezent pe continentul european în ceea ce privește fenomenul migrației și situația refugiaților devine din ce în ce mai mult o problemă umanitară combinată cu o problemă de securitate a Uniunii Europene. Mii de persoane au plecat din cauza războiului din Siria, terorii exercitate de ISIS în Libia și dictaturii din

*Eritrea, dar cele mai periculoase sunt resentimentele, rejectarea și teama generată artificial împotriva acestor persoane de către populația statelor din Uniunea Europeană.”*⁵³

De fapt, „*terorismul este factorul care influențează cel mai mult atât realitatea, cât și percepția populației privind securitatea și stabilitatea unei țări sau a unei regiuni.*”⁵⁴ Totodată, „*terorismul nu constituie un fenomen nou, o apariție recentă a epocii contemporane. Acesta a fost practicat, sub o formă sau alta, în decursul vremurilor afectând mai toate popoarele lumii, manifestându-se prin acte reprobabile individuale sau de grup, cu consecințe negative asupra dezvoltării normale a relațiilor interumane sau interstatale, care au trezit în conștiința universală revoltă și indignare.*”⁵⁵

Acest fenomen este favorizat de lipsa de reacție sau reacția inefficientă a statelor de pe traseul Rutei Balcanice, pe fondul deficitului cronic de resurse umane, financiare și logistice cu care se confruntă aceste state. De asemenea, un alt factor care a favorizat criza migranților și proliferarea terorismului de natură islamică este reprezentat de inapetența statelor de pe Ruta Balcanilor de Vest de a coopera eficient pentru diminuarea acestor riscuri asimetrice. În acest sens, menționez diferențele de natură politică și teritorială între Grecia și Turcia, Grecia și Macedonia, Serbia și Macedonia/Croația, Albania și Macedonia. Aceste diferențe au condus la abordarea unilaterală de către fiecare stat a problematicii migrației ilegale, fără a exista o coordonare unitară a eforturilor depuse de reprezentanții instituțiilor de aplicare a legii sau de către cei ai serviciilor de securitate.

Un alt factor care a condus la exacerbarea fenomenului migraționist din anul 2015 la nivelul Europei a constat în lipsa de reacție, în primă fază, a factorilor responsabili din Uniunea Europeană. Deși au existat semnale puternice furnizate de agențiile europene de profil (ex. FRONTEX, EUROPOL), oficialii europeni au ignorat acești indicatori de avertizare timpurie, fără a dispune măsuri eficiente care să permită gestionarea eficientă și coordonată a acestui fenomen de migrație masivă.

În primă fază, fiecare stat de pe ruta balcanică a fost lăsat să se descurce cu forțele și resursele proprii, fapt ce a condus la pierderea încrederii populației din aceste state cu privire la rolul instituțiilor europene în gestionarea acestei crize fără precedent. În această fază,

⁵³ Ivan, L., „*An analysis on illegal migration – trends, perspectives and appropriate response*”, Proceedings of the XXIst International Conference Intelligence in the Knowledge Society, Bucharest, 2016, ISSN 2392-7542, p. 201-202.

⁵⁴ Mănescu, R.N., „*Security and Terrorism*”, Editura Vizual, București, 2018, ISBN 978-973-587-201-4, p. 20.

⁵⁵ Prelipeanu, P.C., „*Terrorism, antiterrorism, contraterorism – repere istorice și tendințe actuale*”, Revista Infosfera nr. 2/2018, editată de Ministerul Apărării Naționale – Direcția Generală de Informații a Apărării, ISSN 2065-3395, p. 39.

oficialii de la Bruxelles au procedat birocratic și politicianist, prin discursuri fără rezultat în plan operațional, fapt ce a condus la evoluția defavorabilă a crizei migranților.

În urma acestei crize, anumite state ale Uniunii Europene au decis construirea de garduri la frontieră (ex. Ungaria, Croația), iar altele au dispus suspendarea temporară a unor drepturi specifice Spațiului Schengen (ex. Austria a dispus reintroducerea temporară a controlului la frontieră pentru a diminua fluxul migraționist ce traversa această țară). Poziția Germaniei a fost inițial una pozitivă vis-a-vis de fenomenul migraționist, ulterior, ținând cont de poziția populației, poziția a fost nuanțată, fiind favorabilă doar pentru refugiați și nu pentru migrații economici.

În momentul de față, criza migrației a condus la polarizarea pozițiilor statelor membre ale Uniunii Europene, în contextul în care statele membre ale Grupului de la Vișegrad nu au acceptat cotele de migrați impuse de Bruxelles, divergențele de opinie conducând la lipsa de încredere la nivelul UE. Acest aspect a fost speculat de forțele de extremă dreaptă care au câștigat capital electoral pe fondul reacției negative a populației față de migrați. Situația a fost cu atât mai virulentă cu cât unele atentate teroriste de la Paris (ex. atentatul terorist produs la sala de spectacole Bataclan) și Bruxelles au fost realizate de teroriști care au ajuns în aceste state membre ale Uniunii Europene utilizând Ruta Balcanică.

Un alt risc este reprezentat de întoarcerea în statele de origine a luptătorilor care au fost implicați în teatrele de operații anti-Daesh din Irak și Afganistan, aceștia fiind aderenți ai organizației teroriste Stat Islamic. Un efort substanțial trebuie realizat la nivelul statelor de origine pentru monitorizarea acestora, în scopul identificării și dejucării unui eventual atac terorist comis de aceștia. Un alt aspect este legat de fenomenul radicalizării islamice, acești luptători teroriști străini constituind exemple pentru tinerii din comunitățile musulmane.

În scopul prevenirii radicalizării islamice este necesar să se dezvolte programe, în scopul educării populației cu privire la riscurile induse de radicalizare și a mijloacele de eradicare a acestui fenomen. Un rol important în acest proces îl are comunitatea care trebuie să înțeleagă care sunt efectele radicalizării islamice și ale terorismului și faptul că poate sprijini activ măsuri pentru menținerea unui climat de ordine și siguranță publică.

Un alt factor de risc îl constituie radicalizarea prin intermediul rețelei Internet, majoritatea tinerilor având acces la această tehnologie care a devenit globală. În acest sens, autoritățile de aplicare a legii trebuie să monitorizeze interesul tinerilor la aceste website-uri și la interesul acestora pentru accesarea rețelelor sociale în scopul radicalizării. Totodată, aceste website-uri create de organizațiile teroriste conțin informații practice privind comiterea de atentate teroriste cu utilizarea unor mijloace comune.

Rezultatul fenomenului migraționist la nivelul european va fi reprezentat de islamizarea Europei, integrarea unei mari părți a populației din spațiul european la valorile istorice ale continentului nostru reprezentând, de fapt, marea provocare la care trebuie să îi facă față societatea modernă. Sentimentul de frustrare al populației autohtone se va materializa în acțiuni de protest violente care vor trebui gestionate de autoritățile responsabile cu aplicarea legii.

Din analiza atentatelor teroriste comise în ultimul timp pe teritoriul comunitar se observă tendința de a utiliza mijloace comune, spre exemplu intrarea cu un mijloc de transport în zone aglomerate (ex. Nisa – Franța, Londra – Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord, Berlin – Germania), folosirea de arme albe (ex. cuțite, topoare), precum și atacuri individuale la adresa forțelor de ordine.

O preocupare îngrijorătoare este generată de riscul folosirii de arme de distrugere în masă pentru a comite atentate teroriste pe teritoriul statelor din Uniunea Europeană. Din analiza datelor primite, în ultimii trei ani, experții din domeniul securității consideră că un atac terorist cu arme de distrugere în masă ar avea un impact devastator la adresa populației. Astfel, acest risc era pe locul 3 în anul 2015, pe locul 2 în anul 2016 și pe primul loc în anul 2017.

Acest trend ascendent în ierarhia riscurilor din punct de vedere al proliferării armelor de distrugere în masă este accentuat de faptul că stocurile de arme chimice deținute de Siria și declarate la Organizația pentru Interzicerea Armelor Chimice nu au fost securizate corespunzător de forțele de securitate siriene, fapt ce a indus riscul preluării acestora de către organizația teroristă Stat Islamic.

În acest context, trebuie menționate atacurile cu arme chimice produse în Siria împotriva populației civile, acuzațiile principale fiind aduse de comunitatea internațională regimului Bashar al-Assad. Însă, autoritățile siriene fidele președintelui sirian au negat de fiecare dată implicarea în comiterea atacurilor cu arme chimice, existând posibilitatea producerii acestora de către organizația teroristă cu scopul de a discredita regimul totalitar al președintelui Bashar al-Assad.

La nivel internațional, *„Convenția privind interzicerea dezvoltării, producerii, stocării și folosirii armelor chimice și distrugerea acestora reprezintă primul instrument juridic multilateral, global, verificabil, din domeniul dezarmării. Acest document, cu vocație*

universală, interzice folosirea armelor chimice și vizează eliminarea acestei categorii de arme de distrugere în masă, la nivel mondial, pentru totdeauna.”⁵⁶

Riscul utilizării armelor de distrugere în masă este potențat inclusiv de politica proliferatoare a anumitor state (ex. Coreea de Nord) sau de interesul crescut al unor grupări de criminalitate organizată de a obține anumite componente care pot fi utilizate la dezvoltarea unor asemenea tipuri de armament.

Un alt factor deosebit de important îl constituie proliferarea rețelelor de criminalitate organizată la nivel european, acestea acționând ca un factor destabilizator la nivelul societății, prin comiterea de infracțiuni de mare risc (trafic de droguri, trafic de ființe umane, trafic de migranți, contrabandă cu produse accizabile etc.). Riscul este indus de faptul că aceste grupări de criminalitate organizată acționează transfrontalier, având ramificații la nivelul mai multor state. Totodată, aceste grupări de criminalitate organizată sunt foarte flexibile, schimbându-și profilul criminogen în funcție de profitul obținut în urma desfășurării operațiunilor ilegale. Spre exemplu, pe vârful crizei migranților, grupările de criminalitate organizată s-au concentrat pe trafic de migranți, profitul obținut de aceste grupări fiind estimat de EUROPOL la peste 5 miliarde USD, numai la nivelul anului 2015.

2. Factorii economici

Factorii economici au un rol foarte important în menținerea unui climat optim de ordine și siguranță publică. În ultima perioadă, pe fondul unor crize financiare acute care s-au manifestat pregnant în perioada 2008-2011, se remarcă o volatilitate crescută a piețelor financiare și de capital, cu efecte în planul stabilității macroeconomice.

Creșterea galopantă a inflației în anumite state a condus la scăderea dramatică a puterii de cumpărare a populației și, implicit, la sărăcirea acesteia. Acest aspect, cumulat cu efectul creșterii șomajului, în primul rând la nivelul populației tinere, a condus la vulnerabilizarea acestor categorii sociale. Totodată, lipsa de perspectivă a tineretului din anumite state conduce la acceptarea ideilor radicale promovate de grupările extremiste care promovează radicalismul și producerea de manifestații violente împotriva guvernării.

Un alt aspect care induce nesiguranță în rândul populației este constituit de fenomenul corupției care este strâns legat de interesele grupurilor economice locale de a acumula capital, pe fondul coruperii unor funcționari ai statului și de a obține contracte consistente cu statul. Riscul cel mai mare este indus de coruperea funcționarilor de stat de către grupările de criminalitate organizată interesate de achiziționarea unor active importante pentru a avea

⁵⁶ Ivan., L., „Implementarea în România a prevederilor Convenției privind interzicerea armelor chimice”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 6/2013 al Ministerului Afacerilor Interne, p. 15.

poziție de monopol pe aceste piețe. Nivelul ridicat de corupție în anumite state conduce la descurajarea investițiilor străine și la scăderea parametrilor economici per ansamblu.

Contrabanda cu produse accizabile afectează în mod direct economia unui stat prin afectarea bugetului consolidat, concomitent cu eliminarea de pe piața liberă a unor companii care comercializează în mod licit aceste bunuri.

Toate aceste riscuri și vulnerabilități crează nemulțumiri la nivelul societății, concomitent cu creșterea instabilității sociale, cu potențiale efecte în planul securității regionale și globale. Pe acest fond de nemulțumire se manifestă un alt fenomen, respectiv al migrației economice care se manifestă prin plecarea unui număr însemnat de specialiști către state dezvoltate din Europa Occidentală sau alte state dezvoltate. Prin acest exod al forței de muncă calificate, scade capacitatea statelor de origine a fenomenului migrator de a se dezvolta, fiind nevoite să apeleze la forță de muncă slab calificată, în special din zona Asiei.

În acest context, este necesar să se includă în politicile publice ale statelor dezvoltarea de programe antreprenoriale care să sprijine capitalul autohton să creeze locuri de muncă bine plătite care să contribuie la menținerea forței de muncă calificate pe piața autohtonă.

3. Factorii de mediu

În ultima perioadă, la nivel mondial, se remarcă prevalența producerii unor fenomene meteorologice extreme care cauzează din ce în ce mai multe pierderi de vieți omenești și materiale. Aceste efecte meteorologice extreme sunt efectul eșecului implementării la nivel mondial a unor politici eficiente pentru reducerea efectului de seră la nivel planetar. Acest eșec este datorat marilor industri poluatoare care au influență la nivelul decidenților politici, această influență concretizându-se prin amânarea unor decizii care să conducă la scăderea poluării.

Totodată, un alt risc este generat de producerea unor catastrofe naturale sau cauzate de neglijența umană care să afecteze areale extinse din anumite state. Acestea vor conduce la migrația populației dintr-o zonă în alta rezultând migrația din cauze de mediu, aspect ce va conduce la suprapopularea zonelor urbane și implicit la sărăcie.

În fapt, fenomenul migraționist care a afectat Europa, începând cu anul 2015, nu este neapărat efectul războaielor produse în Orientul Mijlociu, ci o mare parte a migranților își doresc o viață mai bună în zonele dezvoltate din Europa Occidentală. Degradarea factorilor de mediu în țările de origine, care au condus la prevalența fenomenului deșertificării constituie o cauză importantă care a condus la exacerbarea fenomenului migraționist, cu implicații inclusiv în domeniul afectării ordinii și siguranței publice.

4. Factorii tehnologici

Evoluțiile tehnologice sunt marcate în ultima perioadă de explozia tehnologiilor IT, fapt ce s-a repercutat la nivelul dezvoltării societății prin utilizarea pe scară largă a rețelelor sociale. Domeniul virtual se dovedește din ce în ce mai activ, inclusiv prin coagularea forțelor protestatare, rețelele sociale fiind utilizate exclusiv pentru mobilizarea populației.

Însă, rețeaua Internet oferă mijloace și pentru grupările extremiste sau organizațiile teroriste care își promovează ideologia prin aceste mijloace electronice. Radicalizarea on-line constituie, de asemenea, un risc semnificativ pentru a induce idei extreme în rândul populației, mai ales în rândul tinerilor care utilizează din ce în ce mai mult mijloacele electronice de comunicații.

Platformele on-line reprezintă principala sursă de informații și alte tipuri de conținut pentru majoritatea celor care utilizează în prezent Internetul, fie prin intermediul motoarelor de căutare, fie prin rețelele de socializare, site-urile de micro-blogging sau platformele de partajare a materialelor video.⁵⁷ Modelele de afaceri ale platformelor au evoluat și ele către o legătură mai strânsă între utilizatori și conținut, în special în scopul publicității direcționate. Aceste platforme conectează miliarde de utilizatori la cantități enorme de conținut și informații⁵⁸ și oferă servicii inovatoare cetățenilor și companiilor. Pe fondul asaltului informațional cu care se confruntă societatea modernă apare necesitatea verificării informațiilor primite, emitenții și canalele de diseminare alese.

În acest context, în scopul decelării riscurilor specifice pentru preservarea ordinii și siguranței publice, organele de aplicare a legi sunt obligate să realizeze verificări specifice pentru identificarea entităților care au astfel de intenții ale vectorilor care instigă la perturbarea liniștii și ordinii publice, cu respectarea strictă a legislației în vigoare.

Analiza rețelelor sociale reprezintă o metodă facilă, care permite identificarea vectorilor cu preocupări pe linia recrutării online de persoane vulnerabile, în scopul realizării de activități circumscrise criminalității organizate, respectiv trafic de persoane, în special în domeniul prostituției, prestării de muncă forțată, trafic de droguri și facilitarea migrației ilegale.⁵⁹

⁵⁷ Un studiu recent al centrului *PEW Research Center* a concluzionat faptul că 62% dintre persoanele adulte din SUA se informează din social media.

⁵⁸ Aproape 4 miliarde de utilizatori ai Internetului la nivel global, peste 2,1 miliarde de conturi active pe Facebook și peste 310 milioane de conturi active pe Twitter, conform www.internetlivestats.com, accesat la data de 21.02.2018.

⁵⁹ Ivan, L., „Importanța analizei rețelelor sociale în gestionarea crizelor de ordine publică”, Buletinul de Informare și Documentare nr. 1/2016 al Ministerului Afacerilor Interne.

Un alt factor tehnologic de risc îl constituie incidența cybercriminalității la nivelul societății moderne, manifestată prin fraude financiare de mare amploare la adresa persoanelor fizice și companiilor, precum și furtul de date personale în scopul utilizării acestora la falsificarea de documente de călătorie, în scopul facilitării traficului de migranți.

Atacurile cibernetice asupra elementelor de infrastructură critică constituie un alt element de risc, cu impact major la nivelul economiilor statelor atacate. Aceste tipuri de atacuri necesită măsuri costisitoare de contracarare, fapt ce conduce la creșterea produselor și serviciilor oferite clienților.

8.2 Propaganda, dezinformarea și știrile false – metode utilizate pentru discreditarea instituțiilor publice și influențarea populației

În acest subcapitol o să pornim de la două ipoteze:

- a) Diseminarea informației, însoțită și potențată de imagini sugestive poate conduce la concentrări de persoane pregătite pentru reacții din cele mai emoționale și mai violente;
- b) Forța rețelelor sociale poate determina schimbări de agendă politică la nivelul unui stat.

Dacă din punct de vedere securitar, în secolul XX, amenințările militare se aflau în prim-planul agendelor politice, în prezent se poate discuta de o viziune hibridă care determină provocări la adresa prezervării securității statelor.

Actorii care au recurs la măsuri împotriva statelor s-au diversificat, au fost dublați de cei non-statali și au demonstrat o capacitate de adaptare și organizare din ce în ce mai eficientă. Aceștia dispun de diverse metode și mijloace de atingere a obiectivelor care de cele mai multe ori sunt contrare intereselor strategice ale statelor. Dezvoltarea tehnologiilor informaționale a generat atât oportunități pentru societatea actuală, din perspectiva interconectării, cât și o supraîncărcare a canalelor de comunicații. Dacă la un moment dat culegerea datelor și informațiilor constituia o problemă, prin prisma dificultății obținerii acestora, în prezent suntem martorii unui fenomen contrar, acela al incapacității de gestionare a cantității imense de date. În acest context, rolul analizei informațiilor devine esențial, în scopul identificării și procesării analitice a datelor și informațiilor relevante.

Unul dintre obiectivele-cheie ale războiului informațional este distorsionarea percepției populației prin intermediul propagandei și dezinformării. Beneficiind de avantajele tehnologiei și derulat pe termen lung acesta se impune ca un fenomen de amploare care poate eroda și submina sistemul de securitate al unui stat.

William J. McGuire, cercetător în domeniul influenței sociale, a analizat rapoartele comuniștilor chinezi care consemnau multiple acțiuni de spălare a creierului efectuate asupra prizonierilor americani de război. Efectele vizibile ale îndoctrînării soldaților cu ideologie anti-americană au fost impresionante. Soldații cărora le-au fost repetate mesaje de îndoctrinare au manifestat dorința de a se stabili permanent, la finalul războiului, pe teritoriul coreean. S-a dovedit faptul că numeroși soldați americani s-au dovedit ignoranți și neexperimentați în momentul în care au fost îndoctrinați cu discursuri ideologice comuniste, devenind, astfel, victimele încercărilor persuasive ale comuniștilor chinezi. În concluzie, William J. McGuire a observat că nivelul individual de experiență și cunoaștere poate influența capacitatea de rezistență în fața actelor de persuasiune. Un nivel scăzut de cunoaștere, experiență și integrare socială expun individul la efectele negative ale mesajelor persuasive. Mai mult decât atât, indivizii care trăiesc într-un spațiu ideologic unitar devin mai conformiști și mai puțin rezistenți la mesajele anti-sociale. Efectul mesajelor este mai puternic dacă sursa acestora provine din grupul de apartenență al individului.

La succesul mesajelor persuasive contribuie controlul comunicațiilor umane, manipularea mistică, cerința de puritate, cultul confesiunii, știința sacră și remodelarea limbajului.⁶⁰

Evgheni Messner, teoretician militar și fost ofițer în armata țaristă, oferea în anii '50, o nouă viziune asupra războiului: „În războaiele de până acum, importantă era cucerirea teritoriilor. De aici înainte, cea mai importantă va fi câștigarea minților celor care se află în statul inamic”. Particularitatea acestui tip de conflict, numit și „război de nouă generație” constă în desfășurarea de acțiuni militare agresive sub acoperirea unor formațiuni militare ilegale. Descriind acest tip de conflict, teoreticianul rus atrage atenția asupra absenței dihotomiei pace-război și a unei linii clasice a frontului, precum și a dominației componentei psihologice. Evgheni Messner a stabilit că acest tip de conflict are ca principale atribute: caracterul neconvențional și neortodox, un design strategic ambițios, planificat și executat cu profesionalism, extins și gradual, bazat pe doctrine ale războiului, dar și pe principii nihiliste.

Înainte de realegerea sa din 2012, Vladimir Putin declara unui ziar din Moscova că „soft power reprezintă un set complex de instrumente și metode pentru atingerea obiectivelor de politică externă fără utilizarea forței, cu ajutorul informației și a altor mijloace de influență”. Din punctul de vedere al Kremlinului, „revoluțiile colorate” din statele vecine și revoltele primăverii arabe sunt exemple privind la modalitatea în care Statele Unite ale

⁶⁰ Robert J. Lifton, *Thought Reform and the Psychology of Totalitarianism: A study in brainwashing in China*, ed. Norton, 1961.

Americii folosesc „soft power” ca pe o nouă formă de război hibrid. Se remarcă faptul că utilizarea războiului informațional nu constituie o tehnică nouă, însă datorită dezvoltărilor tehnologice acesta a devenit mai ieftin, mai rapid, mai penetrant și mai dificil de detectat.

Dezinformarea îmbracă mai multe forme de răspândire prin intermediul rețelilor sociale, prin zvonuri, farse, teorii ale conspirației, propagandă și răspândirea de știri false. Dincolo de modalitățile de manifestare, repercusiunile pot fi cel puțin îngrijorătoare.

În prezent, comunitățile se confruntă cu instabilitate, insecuritate, criminalitate și dezordine, potențate de posibilitățile ofertante ale mediului virtual. În contextul în care informația este din ce în ce mai abundentă, iar direcțiile de acțiune și percepțiile tind să se formeze pe rețelele de socializare, se impune sensibilizarea și conștientizarea opiniei publice, în sensul analizării conținutului media în mod critic și reflexiv.

Manualele care prezintă diverse tehnici ale războiului informațional, codifică și seria de procedee care implică folosirea de știri false pentru manipularea persoanelor, acestea fiind folosite odată cu apariția primelor lucrări de strategie militară. Ceea ce este nou în prezent – aspect acoperit de sintagma „fake news” – este apariția unui puternic multiplicator de efect la scară globală: mai întâi Internetul, invenție dezvoltată în laboratoarele militare și, ulterior, în acest moment, rețelele sociale. Acestea reprezintă cele mai importante componente utilizate pentru a aplica principiul fundamental al oricărei școli de dezinformare.

„Fake News”, un concept relativ puțin folosit până în urmă cu câțiva ani, a devenit o provocare pentru furnizorii de informații corecte din întreaga lume. Mass media și rețelele de socializare sunt "invadate" de știri false furnizate sub masca unor fapte, situații sau evenimente adevărate. Fenomenul a devenit și în România „un urmaș” al propagandei și dezinformării.

Știrile false au devenit o constantă, mai ales în spațiul virtual, potențate de libertatea și spațiul nelimitat al Internetului, marile trusturi de presă au fost dublate de website-uri noi, care au complicat și mai mult spațiul mediatic virtual, venind cu știri de senzație, care au adus multe vizualizări, dintre care unele nefiind susținute de un fundament real.

Știrile false exploatează prejudecățile și temerile instalate la nivelul societății. Diversiunile, declarațiile eronate, relatările trunchiate, omisiunile intenționate au fost întotdeauna utilizate de presă ori de subiecții media, fapt ce determină ca fenomenul să fie din ce în ce mai greu de controlat.

Spre exemplu, în anul 2015, emoția puternică produsă în rândul opiniei publice ca urmare a evenimentelor generate de incendiul produs în clubul Colectiv a determinat mai multe proteste spontane care au condus, în premieră, la contestarea clasei politice, căderea

executivului și instalarea unui guvern apolitic. Cu această ocazie, protestatarii au solicitat dreptate pentru victimele din clubul Colectiv, acuzând corupția și incompetența clasei politice în întregul ei. Sloganul „Corupția ucide” a sintetizat cel mai bine revolta față de situația tolerată sau încurajată de sistemul politic. Cu toate că manifestațiile au fost declanșate pe fondul unei informări corecte, pe perioada protestelor spațiul public (mediul on-line, dar și unele mijloace media clasice) a fost inundat de mai multe știri false, precum „Adulții au primit 100 de lei, copiii 50 de lei și câinii 30 de lei” sau „Miliardarul George Soros finanțează incendieri ale unor cluburi”. Au fost vehiculate inclusiv informații conform cărora, incidentul de la clubul Colectiv ar fi fost legat de o mișcare separatistă care ar exista în Ardeal („la Cluj, era și încă este pregătit un grup de intelectuali, politicieni și oameni de afaceri care ar fi dat, în aceeași noapte o declarație de independență a Ardealului și ar fi constituit imediat Grupul European din Transilvania”).

Discuțiile pe marginea subiectului analizat se concentrează în jurul conceptelor de informație, propagandă, manipulare, post-adevăr. Făcând parte din cotidian, știrile false sunt lansate în mod deliberat și folosite ca armă în diverse contexte. Fenomenul a devenit, astfel, o provocare pentru mass media și, implicit, pentru OSINT, efectele generate de răspândirea știrilor false putând fi resimțite și la nivelul securității naționale.

Conform unor experți, *„Internetul este critic pentru viața de zi cu zi. Reprezintă un spațiu pentru noi toți... Din păcate, este utilizat ca o platformă transfrontalieră și de către criminal și traficanți. Utilizarea frauduloasă a Internetului evoluează mult mai rapid decât protecția.”*⁶¹

Cuvintele cele mai des întâlnite atunci când ne referim la știri false sunt manipularea, propaganda, dezinformare, ideologie și bani. Manipulare pentru că se încearcă influențarea opiniei publice prin diferite mijloace prin care se impun anumite comportamente; propagandă pentru că de multe ori prin știrile false se încearcă răspândirea unei anumite doctrine pentru a se câștiga adepți; dezinformare, deoarece se induce în eroare în mod deliberat opinia publică; ideologie pentru că se încearcă impunerea unui anumit sistem de idei sau concepții și bani deoarece sunt dedicate uneori obținerii de venituri financiare. În literatura de specialitate și în mediul on-line circulă mai multe definiții ale conceptului de „fake news”, fără a exista un consens,

⁶¹ Mănescu, R.N., „The Hybrid Warfare”, Editura Vizual, București, 2018, ISBN 978-973-587-2007, p. 25

În accepțiunea unor autori⁶² reprezintă „acele articole scrise intenționat eronat care pot induce în eroare cititorii; fake news este un neologism folosit pentru știri fabricate. Acest tip de știri se regăsesc în media tradițională, social-media sau pe site-uri dedicate”.

Este un tip de jurnalism galben sau de propagandă care constă în dezinformarea cu intenție sau răspândirea de minciuni prin mijloace tradiționale sau transmise prin social-media. Știrile false sunt scrise și publicate cu intenția de a induce în eroare pentru a produce un prejudiciu unei agenții, entități sau persoane și/sau pentru a realiza un câștig financiar sau politic, de cele mai multe ori folosind senzaționalul, necinstea sau prin fabricarea de titluri cu scopul de a câștiga audiență.⁶³

Publicația „The Guardian” menționează faptul că într-o „formă pură”, știrea falsă este complet fabricată, manipulată astfel încât să conțină elemente ale unei relatări jurnalistice credibile, să atragă maximă atenție și, în consecință, venituri. În general, astfel de știri sunt postate pe site-uri care respectă caracteristicile de design ale online news media și al căror nume încearcă să dea impresia de legitimitate.

Conform cotidianului „The Telegraph”: știrile false constituie o metodă de distorsionare a adevărului pentru a persuade emoțional și de a crea premisele declanșării unei acțiuni.

Nu reprezintă o simplă știre falsă, e un fel de înșelăciune complexă cu mare difuziune publică, cu scopul de a induce în eroare, de a păcăli oamenii în legătură cu acțiuni, intenții sau programe politice. Dincolo de accepțiunile privind definirea termenului, mult mai importante sunt intenția și scopul din spatele știrilor false.

Fake news sunt știrile false, create pentru a modifica un mesaj, întâmplări reale sau pentru a discredita persoane publice. Acestea pot influența, în mod substanțial, opinia publică, mai ales atunci când există îndoieli cu privire la un eveniment, fenomen, acțiuni sau convingeri în ceea ce privește personalități sau oficialități.

Unele studii⁶⁴ și surse media susțin că subiectul știrilor false a căpătat importanță în 2016, în perioada campaniei electorale din Statele Unite ale Americii, anumiți formatori de opinie afirmând că președintele Donald Trump a câștigat alegerile prezidențiale cu ajutorul forței de răspândire a dezinformării⁶⁵ pe rețeaua Internet.

⁶² Allcott, H., Gentzkov, M., *Social Media and Fake News in the 2016 Election*, Journal of Economic Perspectives – Volume 31, No. 2 – 2017.

⁶³ David, L., Stuart, T., *Trump's Lies*, 2017.

⁶⁴ Studiul „*Social Media and fake news in the 2016 Election*”, Universitatea Stanford, 2017.

⁶⁵ Știrile false pro Trump au fost distribuite de 30 de milioane de ori.

Tipologia Fake News

Există mai multe denumiri pentru „deformarea adevărului obiectiv”, existând, pe lângă sintagma „știre falsă” și noțiunile de „știre alternativă” sau „știre fantezistă”. Axel Dyevre, directorul companiei de consultanță în domeniul analizei strategice CEIS⁶⁶, face distincția între:

- *informare eronată* – are la bază lipsa de competență și poate include date incomplete sau perimate, traduceri eronate, absența contextului;
- *dezinformare* – fondată pe lipsa de integritate, reprezintă o tactică de control psihologic pornind de la principiul "să nu mai ai încredere în nimeni";
- *știri false comune* – pornind de la lipsa de interes, sunt construite printr-un amalgam de fapte și ficțiune („jumătăți de adevăr”).

Alți specialiști din domeniul jurnalismului și comunicării au considerat oportun catalogarea știrilor false după următoarele criterii:

- satira/parodia – articole ce nu au intenția de a dăuna, dar au un potențial de a înșela;
- conexiunea falsă – articole în cadrul cărora titlurile și/sau imaginile cu susțin conținutul textual;
- conținutul înșelător – utilizarea înșelătoare a datelor și informațiilor pentru a crea o problemă;
- contextul fals – situație în care conținutul autentic (real) al unui articol este partajat cu informații false contextuale;
- conținut impunător – articole în care sursele autentice sunt identificate cu surse false, inventate;
- conținut manipulat – situație în care informația/imaginea autentică este modificată pentru a înșela;
- conținut contrafăcut – conținutul nou este 100% fals, destinat să înșele și să producă pagube.

Specialiștii recomandă evitarea expunerii la informații false pe principiul evitării expunerii la radiații: evită surse mass media care oferă informații false. Când se întâmplă să vezi o știre falsă, schimbă postul. Faptul că știi că este vorba despre o știre falsă îți dă iluzia că ai putea să o controlezi. Greșit, ea te controlează pe tine.

⁶⁶ Compagnie Europeen d'Intelligence Strategique.

Realizarea știrilor false, parte a propagandei realizată în mediul on-line

Fenomenul Fake News nu este o creație a bloggerilor, ci mai degrabă un proces organizat, care de multe ori are în spate structuri de putere.

Cu toate că nu este o știință distinctă, propaganda este o tehnică care apelează la rezultatele uneia sau mai multor științe. După modalitățile de acțiune și efectele generate se consideră că propaganda folosește rezultatele științifice ale psihologiei și sociologiei, care au ca obiect de studiu ființa umană luând în considerare capacitățile, limitele, așteptările și nevoile individului⁶⁷. Astfel, se poate spune că aceasta este expresia acestora, evoluează și se rafinează odată cu ea.

O acțiune propagandistică în mediul on-line presupune o analiză atentă a acestuia, a țintelor din mediul virtual, a influențelor de masă, a limitelor pe care le impune cadrul social. Modurile de persuadare și temele potrivite sunt alese în urma investigațiilor temeinice realizate în mediile țintă, deoarece un tip de propagandă extrem de eficient într-o situație poate fi total nepotrivit în alt context, astfel încât circumstanțele nu pot fi intuite ca potrivite sau nu, ci doar serios studiate. În cazul propagandei digitale, impactul la adresa securității naționale poate fi unul ridicat. Ideile vehiculate atât în interiorul unei țări, cât și în afara sa pot avea potențialul de a destabiliza și vulnerabiliza statul și instituțiile sale.

La începutul lunii noiembrie 2015 în București, în urma tragicului incendiu produs la clubul Colectiv au fost declanșate proteste spontane în stradă. Acestea au reprezentat o reacție la modul în care autoritățile acordă licențele și inspectează localurile publice, extinzându-se, ulterior, la întreaga clasă politică, considerată principala vinovată pentru problemele sociale în care se află societatea românească în ultimele decenii. În prima decadă a lunii noiembrie 2015, în țară dar și în afara țării au fost organizate manifestații de protest la care au participat 110.000 de persoane (78.000 numai în capitală). Au fost vehiculate opinii conform cărora forțe ascunse manipulează protestul, teorie susținută de unele canale de știri care explicau că ideile noi ale protestatarilor din fața executivului indicau o rețetă prin care oamenii sunt ținuti în priză. Susținătorii teoriei sau instituțiile statului nu au demonstrat până în prezent aceste afirmații.

Noua generație de teoreticieni militari dezvoltă, în prezent, procedee specifice de lansare a unor campanii a căror țintă este atingerea unor audiențe din ce în ce mai mari. Elementul de noutate îl reprezintă faptul că țintele alese nu sunt specifice, iar informația de tip fake news este introdusă în rețelele sociale (maximum de adresabilitate la nivel de utilizatori)

⁶⁷ David, M., „*Propaganda digitală și securitatea națională*”, Revista Intelligence editată de Serviciul Român de Informații, 2017.

pentru a fi redifuzată către audiența potențial interesată. Acești receptori vor fi primul nivel de audiență-țintă specifică, cei care vor comenta informația respectivă și o vor transforma în subiect de discuție în mediul on-line și o vor prezenta drept un adevăr absolut. Ulterior, știrea inițială nu mai este recunoscută ca atare, ea revenind în circuit ca element narativ independent, repostat de cei ale căror convingeri profunde vin să fie confirmate de "adevărul" în cauză.

Grupuri bine organizate răspândesc, în mod sistematic, știri false sau parțial false urmărind diferite scopuri, de cele mai multe ori unele politice. Pentru cei care au analizat foarte atent oportunitățile pe care le oferă tehnologia a devenit clar că posibilitățile de manipulare ale oamenilor sunt în acest moment nelimitate. Organizații și state care vor să influențeze opțiunile populației din altă țară pot să o facă, barierele geografice nemaexistând. Oamenii primesc informația direct, fără a mai avea timp să o verifice ceea ce este adevărat și ceea ce nu. Pe de altă parte, oamenii înșiși oferă prin activitatea pe care o au pe rețelele sociale informațiile necesare pentru a li se descoperi preferințele, temerile, gradul de pregătire, apartenența la un grup etnic, politic sau social. Ulterior, subiectul primește acea informației selectată după profilul său psihologic. În anumite situații, precum al companiei Cambridge Analytica, aceste date sunt analizate și sunt vândute altor companii în scopuri comerciale sau electorale. În acest caz, compania britanică a sprijinit procesul de manipulare a opiniei publice prin utilizarea vulnerabilităților rețelei de socializare Facebook, fără consimțământul acelor persoane.

În acest context, fostul președinte Traian Băsescu afirma că "în România este o atmosferă de război hibrid, explicând că acest tip de război se duce cu dezinformare și cu manipulare, până la prăbușirea instituțiilor statului".

Pe lângă site-urile care publică știri false, există o serie de surse on-line al căror conținut este centrat pe dezinformare, propagandă și senzational. Cele mai multe dintre acestea se declară platforme de știri independente din punct de vedere editorial, fără însă a oferi detalii despre autori și finanțatori. Fie că preiau informații din surse valide sau obscure, acestea sunt în mare parte agregatoare de știri care se legitimează între ele prin cross-link-uri, creând impresia unei rețele. De cele mai multe ori acestea nu au reportaje, anchete sau interviuri proprii.

În 2015, un fost angajat al unei companii de troli din Sankt Petersburg a declarat pentru The New York Times că aproximativ 400 de persoane au fost plătite să inunde site-urile de știri, social media, cu mesaje pro-Kremlin, comentarii privind situația conflictuală din Ucraina. Au activat cel puțin 3 ani, iar o parte din aceștia erau vorbitori de limba engleză care

pozau în cetățeni americani. Aceștia au început prin a disemina în mediul on-line știri referitoare la faptul că poliția a împușcat o femeie de culoare neînarmată în Atlanta și despre un atac al unui adept ISIS care a avut loc la o fabrică chimică – scopul a fost de a produce emoții politice.

Un exemplu de modus operandi este cazul grupului de tineri din Macedonia care a diseminat materiale pro Trump pe aproximativ 140 de site-uri web. Totodată, pe website-ul EndingFed.com a fost publicat conținut favorabil campaniei electorale a lui Donald Trump. Ovidiu Dobrotă, proprietarul website-ului, a declarat că nu există nicio diferență între demersul său de publicare a materialelor de propagandă și tehnicile utilizate de media convenționale.

După alegerile din SUA, din 2016, a fost demascată un trol care posta sub pseudonimul Jenna Abrams bloggeriță de dreapta (inițial, s-a făcut remarcată în mediul on-line prin postarea de tweets referitoare la Kim Kardashian, ocazie cu care a determinat peste 70.000 de persoane să îi urmărească mesajele). Cu câteva luni înainte de alegeri, mesajele acesteia au căpătat tentă politică conservatoare.

În Marea Britanie, promotorii Brexit-ului au câștigat folosind știrile false în domeniile cele mai sensibile pentru alegători, respectiv imigrația, pierderea locurilor de muncă, repatrierea fondurilor cu care țara contribuie la Uniunea Europeană. Ulterior, s-a văzut că cea mai mare parte a afirmațiilor taberei Brexit pe aceste teme erau false.

La sfârșitul anului 2016, o știre falsă privind răpirea și violarea unei fete de 13 ani din Berlin de către refugiați din Orientul Mijlociu a declanșat o serie de proteste pe teritoriul Germaniei. Cu toate că reprezentanți ai Ministerului de Interne din Germania au infirmat evenimentul, mai multe website-uri (de origine rusă și germană) au diseminat știrea și au acuzat-o pe Angela Merkel de mușamalizarea cazului, în contextul campaniei electorale.

Problematica știrilor false a vizat și NATO, după ce membri ai Parlamentului lituanian au primit un e-mail care conținea informația că soldați germani au violat o fetiță din Lituania. Raportul nu a fost susținut de probe, iar conducerea NATO a comunicat faptul că intenția a fost de a discredita Alianța Nord-Atlantică în fața populației, pentru a-și retrage sprijinul față de debarcarea de forțe ale alianței în statele baltice.

Conform unui studiu realizat de think-tank-ul slovac GLOBSEC, România ocupă primul loc în Uniunea Europeană privind încrederea în știrile false și de propagandă (37% din totalul populației).

Confirmarea succesului operațiunii de dezinformare este reprezentată de momentul în care poveștile respective sunt preluate ca adevăr de înșiși coordonatorii operațiunii și se trece

la lansarea de acuze, critici, amenințări, denigrare de țară, toate venind în contextul în care, în conștiința audienței-țintă, fake news au fost transformate în adevăruri imuabile.

În urma analizei știrilor false despre Brexit și alegerile din Statele Unite ale Americii au fost identificate următoarele aspecte principale pentru propagarea unui conținut de tip fake news:

- utilizarea titlurilor șocante sau bombastice și a unui stil evaziv de relatare;
- neprecizarea sursei primare a informației sau, în cazul când aceasta este menționată, distorsiunea unor elemente (ex. nu este citat numele autorului articolului, ci sunt invocați jurnaliștii respectivului trust de presă);
- apelul la surse citate sub protecția anonimatului sau trimiteri la website-uri obscure;
- utilizarea de pseudonime;
- lipsa unui punct de vedere fie oficial, fie al celeilalte părți implicate;
- pentru a da credibilitate se pornește de la menționarea unui eveniment real (ex. demonstrație, ședință parlamentară) și se introduc informații false despre desfășurare/participanți/conținut/context;
- readucerea în atenție a unor date și informații vechi, chiar dacă sunt reale și scoaterea acestora din context;
- utilizarea/postarea de elemente multimedia (audio, video, foto) fără precizarea datei sau locului în care au fost realizate.

Măsuri pentru contracararea propagandei prin difuzarea de știri false

La nivelul Uniunii Europene

Știrile false privind Brexit, alegerile din Statele Unite ale Americii și, în special, războiul de tip hibrid din Ucraina au alertat autoritățile europene. În septembrie 2015, șeful diplomației UE, doamna Frederica Mogherini, a creat un grup de lucru (East Stratcom Task Force) pentru a combate propaganda, dezinformările și manipulările ce servesc intereselor Federației Ruse.

În anul 2016, Uniunea Europeană a adoptat mai multe inițiative pentru concretizarea drepturilor conferite de Cartă în beneficiul cetățenilor UE, multe dintre acestea vizând asigurarea echității și justiției sociale.

În anul 2017, UE a ajuns la un acord cu Facebook, Twitter, YouTube și Microsoft cu privire la un cod de conduită privind combaterea discursurilor ilegale care incită la ură în mediul on-line. Cu această ocazie s-a stabilit un set de orientări și principii adresate platformelor on-line în vederea intensificării luptei împotriva conținutului on-line ilegal sau

radical în cooperare cu autoritățile naționale, statele membre ale UE și alte părți interesate relevante.

Companiile s-au angajat să reexamineze în mai puțin de 24 de ore majoritatea notificărilor valide primite din partea cetățenilor și a societății civile privind eliminarea conținutului ilegal care incită la violență și ură în mod public. Totodată s-a agreat să le evalueze în lumina legislației penale naționale care transpune legislația UE.

Alte acțiuni pe care UE le sprijină în vederea intoleranței offline și on-line, în conivență cu educația, constau în promovarea educației în domeniul mass media, gândirea critică și relatările echilibrate la nivelul populației.

Totodată, UE, prin intermediul Parlamentului și Consiliului, a reiterat ideea necesității adoptării unor măsuri mai stricte pentru combaterea conținutului care poate afecta interesele uniunii.

Comisia Europeană a numit, în urma unui proces de selecție public, 39 de experți în cadrul grupului de la nivel înalt constituit pentru a contribui la dezvoltarea unei strategii la nivelul Uniunii Europene în vederea combaterii fenomenului știrilor false și a dezinformării în mediul on-line. Grupul este alcătuit din reprezentanți ai societății civile, platformelor de rețele sociale, organizațiilor mass-media, jurnaliști dar și persoane din mediul academic. Grupul de experți va oferi consultanță Comisiei Europene cu privire la fenomenul răspândirii conținutului fals, definind rolurile și responsabilitățile părților interesate, evaluând dimensiunea internațională și riscurile și formulează recomandări în vederea extinderii sau introducerii de noi acțiuni.

La nivelul statelor europene

În Franța, cotidienele Liberation și Le Monde au demarat procedurile pentru realizarea primelor platforme de fact-checking Desintox și Les Decodeurs, în prezent acestea fiind complet funcționale. Președintele Franței, domnul Emmanuel Macron, a declarat într-un interviu că "speră că până la sfârșitul anului 2018 să se adopte o lege care să reglementeze această problemă".

Începând cu luna februarie 2017, website-ul Ministerului Afacerilor Externe al Federației Ruse include o secțiune Fake News, dedicată materialelor publicate ce conțin informații false despre Rusia.

Poliția italiană a anunțat, la începutul anului 2018, lansarea unui website care să permită cetățenilor să semnaleze știrile false. Decizia vine în contextul alegerilor parlamentare al căror rezultat este imprevizibil.

Parlamentul de la Chișinău a adoptat o declarație prin care condamnă atacurile Federației Ruse asupra securității informaționale naționale lansate prin intermediul unor televiziuni ruse și instituții media din Republica Moldova, precum și amestecul abuziv în activitatea politică a țării.

Autoritățile de la Kiev au restricționat accesul la website-uri rusești după ce s-a descoperit că trolii au penetrat rețelele sociale din Ucraina.

La nivelul companiilor / ONG-urilor

Încă din anul 2000 a fost identificată o practică jurnalistică în SUA, ulterior un gen jurnalistic și chiar o profesie: fast-checking-ul.

La nivel mondial, o serie de organizații luptă pentru a combate eficient diseminarea știrilor false. Astfel, în ianuarie 2016, Poynter Institute for Media Studies, școală de jurnalism non-profit din Florida, a creat International Fast-Checking Network, prin care pot fi verificate declarații ale unor persoane publice.

Analizele de impact pentru experimente de tip fast-checking au relevat un impact relativ limitat de audiență: politicienii continuă să mintă, iar alegătorii continuă să-i voteze pe mincinoși, chiar și atunci când i-au prins pe aceștia cu minciuna. Pornind de aici, s-a afirmat că ar fi nevoie de fast-checking, respectiv un fel de fact-checking, în timp real, iar Washington Post a construit chiar un dispozitiv pentru acest obiectiv – Truth Teller, un fel de detector automat de minciuni.

La nivel european se remarcă inițiativa unor cadre universitare și studenți ai Universității Kiev Mohyla din Ucraina, care au creat Stopfake.org unde sunt demontat știri false difuzate în mass media rusă.

În 2016, ca urmare a criticilor formulate cu privire la caracterul părtinitor al știrilor afișate în secțiunea Trending a platformei informatice, Facebook a concediat operatorii care furnizau descrieri pentru itemii postați în respectiva secțiune, selectarea știrilor fiind realizată, ulterior, de un algoritm care promovează știri bazate exclusiv pe subiectele despre care discută utilizatorii platformei. Conform Facebook, noul modul Trending este personalizat și se bazează pe o serie de factori, precum pagini apreciate de un utilizator, locația acestuia, subiectele accesate anterior cu care a interacționat utilizatorul, precum și știrile cele mai accesate ale zilei. Facebook a luat măsura de a indica știrile false prin algoritmi folosiți sau prin apăsarea unei pictograme de tip steag situată în partea de sus. Știrile indicate de utilizatori vor fi trimise pentru a fi verificate de o organizație de fast-checking. Știrea va fi flagged cu link unde se explică de ce și va fi trecută automat la sfârșitul listei de știri.

Google a anunțat că va interzice website-urilor care publică sau promovează știri false să utilizeze serviciul de advertising on-line al companiei. Potrivit unui anunț al companiei va fi restricționată publicitatea pe paginile care interpretează în mod eronat sau ascund informații despre beneficiar, conținut sau scopul primar al website-ului. Google nu a abordat însă și problematica știrilor false afișate în rezultatele căutării pe acest motor.

Numeroase platforme on-line de dimensiuni mari utilizează în prezent o anumită formă de algoritmi de corelare, pe baza anumitor tehnologii, de la simpla filtrare în funcție de metadata la hashing și amprentarea conținutului.

Potrivit lui Peter Pomerantsev algoritmi creați de companii precum Google și Facebook se bazează pe căutările și click-urile anterioare ale utilizatorului, astfel încât fiecare nouă căutare nu face decât să confirme prejudecățile acestuia.

Pentru a evita republicarea de conținut ilegal de către utilizatori care postează, în mod repetat, conținut de aceeași natură, care încalcă normele, numeroase platforme au instituit deja măsuri împotriva acestor persoane, de exemplu suspendarea sau închiderea conturilor sau măsuri de blocare a utilizatorilor de tip shadow-banning.

Recent, jurnaliștii care investighează cazul Panama Papers au dezvăluit existența unor investiții financiare ale firmelor deținute de Federația Rusă în platformele de socializare Facebook și Twitter. Astfel, o importantă instituție financiară controlată de Kremlin, VTB Bank, a direcționat, în urmă cu șase ani, 191 milioane USD către DTS Global, un fond de investiții înființat de un miliardar rus. Banii au fost folosiți pentru achiziția unui important pachet de acțiuni la compania americană Twitter. De asemenea, a avut loc o importantă investiție în compania Facebook care a avut în spate fondul de investiții menționat, în asociere cu o companie offshore controlată de Kremlin, respectiv GAZPROM.

Potrivit ziaristilor de investigații, deși aceste investiții nu demonstrează faptul că Facebook și Twitter au fost în vreun fel influențate de Moscova, ele arată interesul financiar și investițional al Kremlinului pentru piața platformelor de socializare din Statele Unite ale Americii, iar dezvăluirile vin într-un moment în care Congresul SUA anchetează o posibilă campanie de dezinformare, desfășurată în mediul virtual, care a favorizat un anumit candidat la Casa Albă.

La nivelul României

La nivelul României a fost înființat o structură de comunicare strategică la nivelul MAE pentru a analiza și contracara știrile false. Această structură funcționează în cadrul Departamentului de analiză politică și sinteză, iar rolul său este de a prezenta fapte reale și concrete care pot să dea publicului informațiile necesare, astfel încât să poată judeca atunci

când vede că se depășește acest cadru. Totodată, în cadrul structurii se analizează știrile false, vectorii care le propagă și se propun soluții credibile care să le contracareze, inclusiv prin colaborare cu centre din mediul privat.

Pe lângă aceste demersuri, se dezvoltă aplicații și platforme on-line prin care se intenționează analiza și verificarea portalurilor de știri, în scopul identificării fake news. O astfel de inițiativă aparține unui start-up clujean care lucrează din 2015 la platforma informatică Trust Servista, dezvoltată cu ajutorul unui grant de 50.000 de euro, primit de la Google, iar website-ul Factual.ro colaborează cu aproape 100 de platforme similare din lume.

Totodată, Asociația Forum Apulum a organizat, la data de 22 aprilie 2017, la sediul Universității 1 Decembrie 2018 din Alba Iulia, o dezbatere publică pe tema știrilor false. Discuțiile au vizat, în special, termenul fake news, nou intrat în teoriile comunicării în masă și care a devenit o provocare pentru furnizorii de informații corecte din întreaga lume. Dezbaterăa a fost moderată de Diana Filimon, președintele asociației, și s-a purtat în jurul noțiunilor de manipulare, propagandă, informație, post-adevăr. Rezultatul conferinței științifice a constatat în realizarea unui ghid de recunoaștere a știrilor false în limba română.

Cetățenii europeni pun sub semnul întrebării capacitatea instituțiilor de a-i proteja de viitoarele amenințări. În acest context, naționalismul, populismul și intoleranța găsesc premise favorabile pentru a se dezvolta și să susțină excluziunea și izolaționismul ca modalitate unică de a depăși dificultățile actuale.

Răspândirea considerabilă a conținutului ilegal care poate fi încărcat și, prin urmare, accesat on-line generează motive serioase de îngrijorare care necesită răspunsuri ferme și eficiente. Ce este ilegal offline este ilegal și on-line. Incitarea la terorism, discursul xenofob și rasist care incită public la ură și violență, precum și materialele care conțin abuzuri sexuale asupra copiilor sunt ilegale în Uniunea Europeană. Abordarea detectării și eliminării conținutului on-line ilegal reprezintă o provocare urgentă pentru societatea digitală de astăzi.

Constantin Vică, cercetător în etica noilor tehnologii, a menționat faptul că "cel mai mare pericol nu îl reprezintă faptul că dispozitivele tehnologice de comunicație pot fi controlate tehnic de la distanță, ci, mai degrabă, faptul că mințile noastre pot fi controlate printr-o serie de cascade informaționale, printr-o serie de elemente de propagandă cu care noi de întâlnim, ne ciocnim".

Mircea Toma, jurnalist român și președinte al Agenției de Monitorizare a Presei, a menționat: "Când manipularea se realizează la scară macrosocială, asta devine periculos pentru soarta democrațiilor în care funcționăm. Deci este bine să știm că putem fi mințiți, ca să învățăm cum să nu fim mințiți cu atâta ușurință. Cum să nu fim fraieri.".

În acest moment, la nivelul Uniunii Europene nu există o abordare armonizată și coerentă în ceea ce privește eliminarea conținutului ilegal. Există diferite abordări la nivelul statelor membre ale UE, în funcție de categoria de conținut sau de tipul de platformă online. O abordare mai armonizată ar permite combaterea mai eficientă a conținutului ilegal.

Totodată, există posibilitatea crescută ca știrile false să exploateze vulnerabilitățile specifice societății, efecte care se pot manifesta în proteste de amploare, inclusiv violente. Vulnerabilitățile la nivel societal în România constau în: receptivitatea unor nuclee autohtone de orientare naționalistă, populistă sau eurosceptică; nivelul redus al educației de securitate cibernetică în rândul populației; existența unor frustrări sociale și economice; activismul în spațiul public autohton al unor ONG-uri care promovează opinii critice la adresa României.

În contextul dezvoltării analizei informațiilor și utilizării eficiente a surselor deschise apare necesitatea realizării unor structuri cu obiect principal de activitate în identificarea și contracararea operațiunilor informaționale, inclusiv a celor de tip știri false cu impact asupra capacității instituționale.

8.3 Analiza situației de securitate în Balcanii de Vest – concluzii bazate pe aplicarea teoriei „lebdă neagră”

Balcanii de Vest, poziționați geografic pe malul Mării Adriatice, reprezintă o regiune cu importanță strategică pentru Europa. Trăsăturile principale ale acestui spațiu sunt generate de amestecul etnic și religios caracterizat de o puternică volatilitate, precum și vecinătatea cu state puternice și interese semnificative în zona Balcanilor de Vest (ex. Turcia, Federația Rusă). În prezent, situația din regiune poate fi caracterizată ca relativ pașnică, având în vedere faptul că au trecut 100 de ani de la finalizarea Primului Război Mondial, 20 de ani de la conflictul iugoslav și 10 ani de la declararea independenței Kosovo.

În pofida relativei stabilități, instituțiile democratice din statele din Balcanii de Vest sunt încă neconsolidate suficient, iar traseul urmat de această regiune poate avea repercusiuni semnificative la nivelul raporturilor de putere la nivel mondial, în special a celor dintre Occident și Federația Rusă, precum și în ceea ce privește creșterea influenței puterilor din Est, în special Turcia și China.

Evoluțiile din ultimii ani din Balcanii de Vest confirmă faptul că istoria tensionată se poate repeta. Regiunea este marcată de conflictele desfășurate în secolul al XX-lea generate de dorința unei autorități centrale de a exercita puterea necondiționat, precum și de pretențiile teritoriale ale grupurilor etnice. În urma evaluărilor specifice, rezultă faptul că, în prezent, ambele cauze ale tensiunilor menționate anterior se manifestă pe coordonate similare.

În ceea ce privește tensiunile etnice, conflictul cel mai puternic se manifestă între sârbi și albanezi, cele două mari naționalități din zona Balcanilor de Vest, care sunt dispersate pe teritoriul a cinci state balcanice. Cotele dominante ale celor două naționalități sunt reprezentate de sârbii din Bosnia și Herțegovina și albanezii din Macedonia.

În Bosnia și Herțegovina tensiunile existente între entitatea sârbă Republica Srpska și executivul de la Sarajevo pot ajunge la cote maxime. Oficialii Republicii Srpska afirmă, în mod repetat, că bosniacii musulmani încearcă să domine structurile statului și să-i marginalizeze pe sârbi.

În ultimii 10-15 ani s-a constatat faptul că statele din zona Balcanilor de Vest au stagnat în procesul de integrare europeană ca rezultat indirect al tranziției incomplete de la starea de război la starea de pace, de la sistemul comunist la democrație, de la economia de stat planificată la cea de piață.

Pacea obținută după conflictul din perioada 1998-1999 nu a eliminat motivele care au stat la baza acestuia, astfel încât pattern-urile internaționale aferente statelor multietnice nu au putut fi aplicate în situația statelor din Balcanii de Vest, pe fondul regimurilor nedemocratice instalate în aceste țări.

Eșecul parțial al Uniunii Europene de a-și implementa angajamentul politic nu a fost încurajator pentru liderii regionali să respecte statul de drept și democrația autentică. Prin acest fapt, UE a demonstrat o atitudine prea precaută privind extinderea comunitară și a demonstrat incapacitatea de a realiza integrarea statelor balcanice. Cauzele acestui fapt au constatat în slăbirea instituțională și financiară a UE din anul 2008, concentrarea atenției Uniunii Europene către zona de nord-est a Europei, acolo unde Federația Rusă a lansat în anul 2014 o provocare majoră la adresa comunității europene datorată agresiunii împotriva Ucrainei.

În condițiile în care procesul de aderare a statelor din Balcanii de Vest la Uniunea Europeană trenează, există create premisele unui vid securitar în regiune. În acest context, anumiți lideri din Balcani au lansat în spațiul public opinii potrivit cărora integrarea europeană este, mai degrabă, una din alternativele strategice decât unica alternativă posibilă. În acest sens, se prefigurează alte orientări strategice, respectiv colaborarea pe noi coordonate cu Federația Rusă, fapt ce crează premisele unui nou război rece în Balcani.

La 23 de ani de la Acordul de la Dayton se constată faptul că politicile UE au permis Balcanilor de Vest să își mențină statutul istoric de potențial butoi de pulbere al Europei, cu implicații deosebite în plan geopolitic. În timp ce NATO și UE mențin stabilitatea regiunii în exterior, iar la nivel intra-balcanic aceste state continuă politicile de neangajare decisivă în

demersul de integrare al Balcanilor în construcția europeană, cresc semnificativ șansele ca panslavismul și extremismul islamic să apropie statele din Balcanii de Vest de Federația Rusă, cu toate consecințele potențial impredictibile pentru Uniunea Europeană și NATO.

În contextul actual, aderarea statelor din Balcanii de Vest la Uniunea Europeană nu poate avea loc mai devreme de anul 2022, având în vedere faptul că extinderea europeană prin includerea Balcanilor de Vest se bazează, în principal, pe fundamentare geopolitică, iar în plan securitar pe aspecte tehnice (ex. în cazul Croației negocierile au durat opt ani).

Un rol important în regiunea Balcanilor de Vest îl joacă Germania. În acest context, în anul 2014, cancelarul german Angela Merkel a inițiat o serie de întâlniri anuale între Uniunea Europeană și state din Balcanii de Vest care au avut ca obiective apropierea statelor din zonă de aderarea la UE, respectiv reintroducerea acestei regiuni pe agenda blocului comunitar.

Inițiativa a fost apreciată la momentul respectiv ca un angajament politic serios față de statele din Balcanii de Vest din parte decidenților europeni, reprezentând un apel de conștientizare pentru restul statelor membre ale UE și un demers planificat să conducă la europenizarea balcanică și nu la balcanizarea Europei.

Unul din principalele motive pentru care țările din Balcanii de Vest nu au putut adera la UE sau la NATO a fost reprezentat de faptul că anumite state europene, în mod individual, au făcut uz la dreptul lor de veto, în scopul limitării parcursului european al țărilor candidate. Un exemplu în acest sens este reprezentat de Grecia, care a acționat constant pentru a nu permite aderarea Albaniei și Macedoniei la UE și la NATO.

Albania este stat membru la NATO din data de 1 aprilie 2009. Totodată, din luna ianuarie 2003 este recunoscută drept potențial candidat pentru aderarea la UE și a depus oficial candidatura pentru aderare la 28 aprilie 2009. Diferendul dintre Grecia și Albania are ca fundament relațiile apropiate ale Albaniei de Kosovo, determinate de majoritatea albaneză de peste 90% de pe teritoriul kosovar. În data de 18 februarie 2018, prim-ministrul albanez Edi Rama a efectuat o vizită la Pristina-Kosovo cu ocazia celei de-a X –a aniversări a proclamării independenței Kosovă, exprimând posibilitatea ca într-o zi, Albania și Kosovo să aibă un singur președinte „... ca simbol al unității naționale”, cu trimitere directă la proiectul „Albaniei Mari”, respectiv unirea celor două state pe baza valorilor culturale și istorice comune.

Aflată printre cele 5 state membre ale UE care nu au recunoscut independența Kosovo (Spania, Grecia, România, Slovacia și Cipru), Grecia condamnă vehement poziția Albaniei, afirmând că autoritățile de la Tirana își compromit șansele de aderare la Uniunea Europeană și că statul elen va acționa pentru a combate relațiile albanezo-kosovare, apreciind că

demersurile Albaniei constituie încălcări grave ale dreptului internațional, ale drepturilor omului și minorităților naționale.

La data de 17 aprilie 2018, Comisia Europeană a propus statelor membre demararea procesului de negociere a aderării Macedoniei la UE. Macedonia este candidată oficial din anul 2005, însă demersurile de aderare sunt blocate de Grecia din cauza unei dispute legate de numele fostei republici iugoslave. Atena susține faptul că folosirea denumirii „Macedonia” echivalează cu o revendicare teritorială din partea statului vecin pentru regiunea sa nordică care poartă același nume. Din același motiv, Grecia blochează și aderarea Macedoniei la NATO, folosindu-și dreptul de veto în cadrul celor două formate de cooperare internaționale.

În vederea detensionării situației și pentru îndeplinirea obiectivului de aderare la cele două foruri internaționale, Macedonia a acceptat să-și schimbe denumirea, propunând patru variante pentru denumirea națională, respectiv: Republica Macedoniei de Nord, Republica Macedoniei de Sud, Republica Macedonia Vardar și Republica Macedonia.

De la momentul inițierii, întâlnirile anuale au fost denumite generic „Procesul de la Berlin”, ultimele două evenimente organizate și desfășurate sub această egidă fiind cele din luna iulie 2017 de la Trieste – Italia, respectiv din data de 17 mai 2018 de la Sofia – Bulgaria.

Printre obiectivele cele mai importante ale Summit-ului din Italia au fost rezolvarea conflictelor regionale și stoparea fenomenului migraționist a mii de lucrători, în general tineri și cu calificări înalte. Totodată, cu ocazia desfășurării Summit-ului a fost semnat un Acord de transport, conform căruia statele din regiunea balcanică, cu excepția Bosniei și Herțegovina, s-au conectat la legislația europeană privind transportul, cu implicații majore asupra impulsiei economice a regiunii. Uniunea Europeană s-a angajat să investească fonduri financiare eiapropiei acestei regiuni.

Summitul din Bulgaria a confirmat perspectiva europeană a Balcanilor de Vest și a decis o serie de acțiuni concrete pentru consolidarea cooperării în domeniile conectivității, securității și consolidării statului de drept.

Rusia constituie un actor cheie în ecuația securității balcanice, această zonă constituind o regiune cu importanță strategică esențială pentru această mare putere, având rolul de zonă tampon între Federația Rusă și NATO, regiune prin care Moscova și-ar asigura accesul la Marea Mediterană. În acest sens, Federația Rusă acționează, în mod constant, pentru atragerea Macedoniei în calitate de aliat strategic, însă acest stat a ales să urmeze calea europeană, prin angajarea în negocierile de aderare la UE și NATO.

Pe fondul insistenței Greciei de blocare a Macedoniei în procesul de aderare la UE și NATO, este posibilă schimbarea opțiunilor strategice ale acestei țări, conducând direct Macedonia în sfera de influență a Federației Ruse.

În acest context geopolitic, rolul cheie în strategia Federației Ruse pentru Balcanii de Vest îl deține Serbia, care are în componența demografică o majoritate creștin-ortodoxă și este singura țară balcanică care găzduiește pe teritoriul său o bază militară rusă. Confirmând legătura în luna mai 2014 și au desfășurat exerciții militare comune în luna noiembrie 2014. Totodată, ministrul sârb al apărării, Aleksandar Vulin, a declarat în august 2017, cu ocazia unei vizite oficiale la Moscova, că țara sa „...nu va adera niciodată la NATO”.

Alegerea lui Donald Trump în funcția de președinte al SUA a indus în mediul internațional temerea potrivit căreia retorica sceptică a acestuia față de NATO din campania electorală ar putea determina abandonarea regiunii balcanice, nefiind de pe agenda prioritară a SUA. În pofida acestor temeri, linia strategică a SUA privind alianța trans-atlantică a rămas neschimbată, implicit în ceea ce privește Balcanii de Vest, blocând în acest sens aspirațiile Federației Ruse pentru o mai bună poziționare la nivel politic și militar în regiune.

Din analiza datelor provenind de la experții din state din regiunea Balcanilor de Vest și Caucaz rezultă un potențial conflictual important în această zonă, datorat atât tensiunilor existente între state, precum și de acțiunile hibride declanșate de Federația Rusă, în special prin dezinformare și promovarea fake news la nivel general.

În acest context, este posibil să se declanșeze un conflict deschis între anumite state care să se generalizeze la nivelul întregii regiuni a Balcanilor de Vest. Un alt factor de risc este generat de Federația Rusă care acționează la nivelul executiv al statelor din Balcanii de Vest pentru a obține influență și de a împiedica accesul acestor state la Uniunea Europeană și NATO.

De asemenea, un alt factor care influențează dezvoltarea statelor din Balcanii de Vest este reprezentat de divizarea interetnică care contribuie, în mod direct, la dezvoltarea post-belică a statelor din regiune și încetinește consistent ritmul aderării la structurile euro-atlantice. În situația în care Balcanii de Vest vor redeveni un punct fierbinte pe harta regională și internațională, caracterizat de dispute etnico-teritoriale și de amestecul direct al altor actori statali în afacerile interne ale statelor balcanice, modelul multiethnic ce a funcționat în ultimul deceniu nu va mai fi viabil și eficace la nivelul regiunii. Aceste elemente crează premisele favorabile pentru ca Balcanii de Vest să se întoarcă pe „terenul familiar” din secolul al XX-lea.

În concluzie, pe fondul continuării confruntării geopolitice între blocul vestic și cel estic, cu siguranță statele membre ale UE și NATO se vor confrunta cu Federația Rusă pe două coordonate, respectiv pe deținerea influenței militare și diplomatice și pe controlul coridoarelor energetice ce traversează regiunea.

Totodată, China, Turcia și alte state precum Arabia Saudit și Republica Islamică Iran vor utiliza, cel mai probabil, pârghia energetică pentru proiectarea și consolidarea propriilor interese în regiunea Balcanilor și în Caucaz.

8.3.1 Albania – legătura între grupările transnaționale de criminalitate organizată și radicalizarea islamică

Albania a realizat recent o reformă de substanță a sistemului judiciar. Vulnerabilitățile din sistemul judiciar albanez a permis grupărilor transnaționale de criminalitate organizată să reușească să corupă un segment din sistemul politic și din agențiile de aplicare a legii, în scopul protejării activităților ilicite. Scenariul propus relevă potențialul de cooperare dintre grupările de criminalitate organizată și facțiunile religioase din Albania. În situația în care noile reforme din sistemul judiciar vor fi implementate, reacțiile grupărilor de criminalitate organizată nu vor întârzia să apară. În contextul în care luptătorii străini albanezi care au sprijinit gruparea teroristă Daesh revin în Albania din Siria, există posibilitatea ca Guvernul Albaniei să nu reușească eforturile pe linia deradicalizării, iar grupările de criminalitate organizată transnaționale să stabilească o cooperare cu facțiunile radicale islamiste.

Dezvoltarea anumitor riscuri potențiale la adresa securității

Procurorul General al Albaniei, împreună cu Ministerul de Interne, a dispus măsuri pentru investigarea legăturilor dintre grupările de criminalitate organizată și oficialii corupți. În acest sens, au fost redeschise dosare importante care investighează legătura dintre oficialii guvernamentali corupți și membrii grupărilor de criminalitate organizată transfrontaliere. Aceste acțiuni ale stopării corupției la nivel guvernamental vor conduce la acțiuni de violență pentru protejarea zonelor criminogene de interes. Reacția acestor grupări va fi cu atât mai virulentă, proporțional cu măsurile care vor fi dispuse de autorități pentru destructurarea rețelelor infracționale la nivel național.

Dacă măsurile dispuse de autorități vor afecta capacitățile de care dispun rețelele de criminalitate organizate, există riscul potențial ca luptătorii străini care se întorc din Siria să declanșeze atacuri teroriste împotriva elementelor de infrastructură critică sau la adresa zonelor intens populate. Totodată, alegerile locale din 2019, alegerile generale din 2021, precum și finalizarea, în anul 2020, a rețelei de transport de hidrocarburi Trans-Adriatică pot

fi ținte potențiale ale teroriștilor care afectează ordinea constituțională, respectiv furnizarea de energie spre Europa.

Poliția albaneză, în cooperare cu serviciile secrete israeliene, a reușit evitarea producerii unui atentat terorist cu ocazia meciului de fotbal Albania – Israel. Având în vedere faptul că gruparea teroristă Stat Islamic este aproape înfrântă în Siria, precum și eșecul altor grupări teroriste islamice (Frontul al-Nusra și Jayesh al-Islam), există riscul creșterii numărului de luptători străini pe teritoriul Albaniei. În prezent, există luptători străini de origine albaneză care au sprijinit Statul Islamic și care oferă interviuri televiziunilor cu privire la activitatea desfășurată în Siria. Arestarea a două celule teroriste care au fost angajate în procesul de radicalizare și oferirea de suport financiar pentru luptătorii străini, printre care și trei bărbați care erau implicați în atentatul terorist de la meciul de fotbal reliefează faptul că aceștia își desfășoară activitatea în proximitatea locurilor de rugăciune (moschei). Rețelele teroriste nu își desfășoară activitatea exclusiv pe teritoriul Albaniei, ci și-au extins sfera de acțiune și în Kosovo și Macedonia.

Conform unor studii publicate în Albania, grupările de criminalitate organizată transfrontaliere dispun de o rețea mult mai sofisticată și puternică. Cel mai mare risc este reprezentat de faptul că aceste grupări dispun de fonduri, armament și explozivi de mare putere care sunt căutate de grupările teroriste. În acest context, poate fi inițiată o cooperare între grupările de criminalitate organizată și cele teroriste, în scopul provocării de atentate teroriste pe teritoriul Albaniei sau în spațiul european.

Vulnerabilități

Cu toate că în anul 2015 a fost adoptată prin lege Strategia Națională de Combatere a Extremismului Violent și al Radicalizării, eforturile autorităților albaneze pe palierul contra-radicalizării nu au fost foarte consistente. În acest context, nu au fost dispuse măsuri eficiente pe linia consolidării parteneriatului public-privat în zonele de interes.

În scopul implementării strategiei a fost desemnat un coordonator în subordinea prim-ministrului Guvernului Albaniei, dar nu s-au specificat care sunt atribuțiile acestuia și modalitățile practice prin care se coordonează eforturile de contra-radicalizare, neexistând proceduri sau directive în acest sens. De aproximativ trei ani nu au fost emise directive de aplicare structurilor guvernamentale și agențiilor implicate în procesul de implementare a strategiei naționale.

Pe de altă parte, eforturile guvernamentale de luptă împotriva criminalității organizate sunt mai bine coordonate. În acest sens, la începutul anului 2018, a fost înființat un grup de lucru inter-ministerial coordonat de Ministerul de Interne, fiind stabilite reperele de cooperare

cu Ministerul Finanțelor, Ministerul Justiției, Serviciile de Securitate și cu Procurorul General. Eforturile susținute ale guvernului în domeniul combaterii criminalității organizate nu sunt susținute de măsuri pentru combaterea radicalizării sau deradicalizării luptătorilor străini care au susținut eforturile Daesh în Siria și Irak. În concluzie, nu există suficiente resurse alocate pentru a se asigura măsurile specifice pentru deradicalizarea comunității musulmane din Albania.

Actorii implicați

În lipsa acțiunilor guvernamentale consistente, probabilitatea și amploarea cooperării dintre grupările de criminalitate organizată și facțiunile radicale islamice depinde de suportul logistic și financiar oferit grupărilor radicale de GCO. Grupările de criminalitate organizată pot exploata grupările islamiste radicale pentru a destabiliza societatea albaneză. Acest demers poate afecta lupta împotriva grupărilor de criminalitate organizată prin utilizarea unor resurse importante ale agențiilor de aplicare a legii pe palierul antiterorist. Pe de altă parte, grupările teroriste motivate religios pot exploata pragmatic relația cu grupările de criminalitate organizată prin obținerea de finanțări consistente sau sprijin logistic.

Natura cooperării între cele două entități poate fi:

a. Lipsa cooperării

Grupările radicale vor achiziționa doar arme și explozivi de pe piața neagră, beneficiul pentru GCO fiind sumele de bani încasate pentru acestea.

Țintele potențiale pot fi instituții guvernamentale, politicieni, ambasade și diplomați, precum și persoane care participă la manifestații publice aglomerate. Campania electorală poate constitui un bun prilej pentru organizarea unui atac terorist de amploare.

b. Cooperare indirectă

Grupările de criminalitate organizată oferă fonduri și suport logistic grupărilor radicale islamice, în special prin intermediari pentru a-și proteja identitatea. Cooperarea se bazează pe declararea tacită a suportului pentru grupările radicale islamice de pe teritoriul Albaniei. Țintele potențiale ale teroriștilor rămân cele specificate la punctul anterior.

c. Cooperare directă

Grupările de criminalitate organizată oferă, în mod direct, fonduri și suport logistic grupărilor radicale. Există posibilitatea ca planurile și țintele să fie agreeate de ambele părți. Acesta reprezintă cel mai eficient mod de cooperare între cele două entități, însă își compromite avantajul strategic obținut dacă ar acționa separat. În acest sens, grupările de criminalitate organizată și-ar pierde acoperirea și ar atrage atenția agențiilor de aplicare a legii, în timp ce grupările radicale și-ar pierde legitimitatea ideologică.

Este posibil să se producă schimbări în alegerea țintelor, cu accent de cele albaneze de care sunt interesate grupările de criminalitate organizată.

Potențialele consecințe și strategii de contracarare

Asasinatele direcționate către anumite ținte sau atacurile teroriste desfășurate pe parcursul campaniilor electorale pot destructura nu numai scena politică albaneză, ci chiar poate polariza întreaga societate. Atmosfera politică actuală este încărcată datorită reformei sistemului de justiție, fapt ce a creat lipsa de încredere între forțele guvernamentale și cele din opoziție. Un atac terorist ar accentua și mai mult lipsa de încredere între putere și opoziție. Mai mult, un atac terorist ar pune în pericol stabilitatea socio-politică prin incriminarea întregii comunități musulmane, iar opoziția ar putea solicita demisia guvernului. Totodată, un atac asupra conductei Trans-Adriatice ar afecta semnificativ furnizarea de energie către statele membre ale Uniunii Europene.

Dacă cooperarea între cele două entități s-ar dovedi un succes în Albania, poate constitui un exemplu și pentru grupările din alte state care sunt afectate de revenirea luptătorilor străini care au activat în războaiele din Orientul Mijlociu, în special Bosnia și Herțegovina, Kosovo, Macedonia și Serbia. Legăturile realizate de luptătorii străini în Siria și Irak pot constitui baza pentru un jihad regional împotriva inamicului apropiat⁶⁸.

Inamicul îndepărtat⁶⁹, cu referire distinctă la statele din vestul Europei, nu mai este chiar atât de îndepărtat, având în vedere faptul că reprezentanții acestora sunt deja în regiune. Țintele pot fi Camp Bondsteel, forțele KFOR, precum și vasele de luptă ale forțelor NATO staționate în porturile albaneze. Totodată, ținte ale atentatelor teroriste poate deveni și personalul UE care lucrează împreună cu forțele de aplicare a legii din Albania sau în cadrul misiunii ALTHEA din Bosnia și Herțegovina.

Destabilizarea politică și deteriorarea securității Albaniei, stat membru NATO, poate diminua capacitatea acțională a Alianței Nord-Atlantice. NATO poate interveni la nivel diplomatic și eventual militar prin deplasarea de unități contra-teroriste pentru a acorda sprijin de specialitate forțelor de aplicare a legii din Albania. Măsuri similare pot fi adoptate și la nivelul Uniunii Europene care să ofere sprijin de specialitate pe palierul contra-terorist.

Strategiile de diminuare a riscurilor trebuie grupate în două categorii, prima pentru diminuarea capacităților grupărilor de criminalitate organizată transfrontalieră și a doua

⁶⁸ Conceptul de „*inamic apropiat*” a fost lansat de Sayyid Qutb și se referă la statele musulmane și conducătorii acestora care sunt considerați neislamici, dar subordonați Vestului; Fawaz Gerges, *The Far Enemy: Why Jihad went Global*, Cambridge University Press, 2005.

⁶⁹ Inamicul îndepărtat se referă la puterile străine, precum SUA și Uniunea Sovietică, care invadează state musulmane fără acordul acestora, termenul fiind inițiat pe perioada Războiului Rece (Războiului din Afganistan).

pentru scăderea riscurilor ca luptătorii străini să se angajeze în atentate de natură teroristă. Pentru a avea succes împotriva grupărilor criminale organizate transfrontaliere trebuie acționat pe trei paliere, respectiv procesele judiciare, măsuri pentru a afecta fondurile și logistica de care dispun aceste grupări și controlul la frontiere. Un alt aspect foarte important îl constituie limitarea accesului funcționarilor corupți la informații sensibile privind luptătorii străini, fiind util îndepărtarea acestora pe motive disciplinare din funcțiile care le permit accesul la astfel de date și informații. Concomitent este necesară supravegherea continuă a acestora pentru a nu conduce la cooperarea între grupările de criminalitate organizată și cele radical islamice. Totodată, un alt aspect important îl constituie luarea de măsuri proactive în scopul diminuării considerabile a fondurilor și a capacităților logistice de care dispun grupările de criminalitate organizată transfrontaliere. Grupul de lucru "Puterea Legii", inițiat de autoritățile guvernamentale albaneze, are ca principal scop consolidarea cooperării interagenții care poate fi îmbunătățită prin schimbul de bune practici și la nivel informativ. Al treilea pilon reprezentat de controlul la frontiere este foarte important pentru restricționarea fluxului ilegal de armament și muniție în Albania, fiind necesară cooperarea regională în special pe palierul schimbului de informații de interes operativ.

În ceea ce privește grupurile radicale formate din luptători străini, guvernul trebuie să se concentreze pe măsuri de deradicalizare, antrenarea personalului agențiilor de aplicare a legii cu privire la ideologia radicalizării islamice și obținerea de informații cu privire la comunitatea musulmană din Albania. Eforturile de deradicalizare trebuie să se concentreze pe reintegrarea socială a luptătorilor străini decât pe măsuri punitive (ex. lipsirea de libertate). În această situație trebuie acordat suport psihologic și cel al familiei pentru integrarea acestora în cadrul comunității. Suplimentar, mesajele extremiste diseminate prin intermediul clerului și prin mijloace online trebuie contracarate prin intermediul unei campanii media agresive și coordonate la nivel strategic. În același timp, palierul informativ este absolut esențial pentru a cunoaște eventualele riscuri ce pot conduce la producerea unui atentat terorist.

8.3.2 Albania – disoluția guvernării etnico-naționaliste în Macedonia și potențialele riscuri induse la adresa securității naționale a Albaniei

Repere temporale – deși este complicat să se avanseze o prognoză cu privire la derularea evenimentelor, cel mai probabil este intervalul 2018 – 2020.

Zonele cheie ale evenimentului

Cele mai probabile zone de securitate afectate sunt extremismul violent, conflictele etnice și securitatea transfrontalieră. Având în vedere relațiile fragile dintre mediul politic și

facțiunile etnice se poate genera un nivel ridicat de instabilitate atât pentru Macedonia, cât și pentru Albania.

Vulnerabilități

Alegerile recente din Macedonia a schimbat balanța de putere pe eșichierul politic din această țară. Până în anul 2006, politica la nivel național a fost marcată de forțele naționaliste macedonene, fapt pentru care pentru multe grupuri etnice din Macedonia, în special albanezii, a constituit o formă de naționalism etnic. Guvernul nou ales încearcă să fie mai incluziv în ceea ce privește drepturile celorlalte grupuri etnice, permițând o mai bună implementare a Acordului Orhidea. Tensiunile politice au apărut atunci când actualul președinte a refuzat numirea actualului guvern, menționând faptul că este sub influența Albaniei, sub așa-zisul "Acord Tirana", fapt ce a condus la acțiuni violente în Parlamentul Macedoniei. După ce președintele a fost convins de legitimitatea guvernului, inclusiv la presiunea comunității internaționale, acesta a refuzat promulgarea legii prin care limba albaneză devenea a doua limbă oficială a Macedoniei. Chiar după trimiterea legii spre examinare pentru a doua oară în Parlament, președintele a blocat încă odată promulgarea acesteia. Acest aspect a constituit motivul declanșării de acțiuni protestatare de amploare pe străzile capitalei Skopje. Această instabilitate politică constantă este în avantajul unor actori, precum Turcia sau Federația Rusă, care își consolidează pozițiile în Macedonia.

Actori și factori

Disputele de natură politică au condus la divizarea societății macedonene. Noul guvern a contribuit la înființarea de instituții independente, creșterea transparenței și controlului democratic, aspecte care au fost apreciate la nivelul comunității internaționale. Aceste măsuri au fost criticate de forțele de opoziție, care au pierdut drastic ultimele alegeri locale, reacționând pe palierul naționalist. În ultimul timp deși opoziția respinge ideea că alimentează propaganda etnic-naționalistă, acest aspect este perceput contrar de minoritățile naționale, printre care se numără și cea albaneză. Totodată, opoziția încearcă să inducă ideea că luptătorii străini care provin din comunitatea musulmană sunt, de fapt, albanezi.

În prezent, președintele care este fost membru al partidului de opoziție este singurul actor care se opune demersurilor și împiedică adoptarea unor legi absolut necesare. De asemenea, Guvernul Macedoniei nu beneficiază de sprijinul fostului aliat – Federația Rusă – care încearcă prin orice mijloace să împiedice aderarea Macedoniei la Alianța Nord-Atlantică. Federația Rusă a fost singurul actor internațional care a susținut inițiativa președintelui macedonean de respingere a legii care prevedea limba albaneză a doua limbă de stat în Macedonia.

Modalitatea posibilă de producere a evenimentului

Având în vedere situația tensionată din regiune și exemplele menționate de escaladare rapidă, există posibilitatea ca orice eveniment care vizează diminuarea puterii partidului de opoziție să conducă la escaladarea tensiunilor interetnice. Aceste evenimente pot fi:

1) Parlamentul să decidă suspendarea președintelui pe fondul refuzului acestuia de a promulga legea prin care se instituie două limbi oficiale;

2) Influența externă care să conducă la reacția virulentă a grupărilor extremiste pe baza convingerilor etnic-naționaliste (ex. o situație recentă privind crima comisă împotriva unui copil de etnie albaneză).

Aceste instigări pot conduce la reacția partidelor din opoziție care vor încerca să-și consolideze imaginea în fața propriului electorat. Orice escaladare a violențelor poate conduce la o confruntare directă între macedoneni și albanezi. Acest aspect va conduce la deprecierea relațiilor diplomatice între Albania și Macedonia, cu efecte directe în planul securității regionale. Totodată, acest conflict va alimenta fenomenul extremist și terorist pe baze etnice și religioase.

De asemenea, este posibil ca Federația Rusă și Turcia să profite de acest moment pentru alimentarea situației conflictuale sau chiar prin intervenție armată pentru a crea probleme grave pe flancul estic al Alianței Nord-Atlantice. Turcia are interes în a crește sprijinul acordat comunității musulmane din Macedonia, subminând credibilitatea celorlalte state cu populație majoritar musulmană din regiune.

Efecte la nivel național

Guvernul Macedoniei va înceta să mai funcționeze. Partidele politice se vor confrunta în stradă. Economia va fi afectată direct prin scăderea accentuată a indicatorilor specifici, concomitent cu creșterea fenomenului corupției. Răspândirea conflictului va conduce la lipsa de securitate a cetățenilor, conflictul urmând să aibă un profund caracter etnic.

În Albania, populația va fi solidară cu etnicii albanezi din Macedonia. Ideea naționalistă a Albaniei Mari va exacerba sentimentul patriotic al albanezilor, fapt ce va conduce la dorința unor grupări radicale din Albania de a lupta pentru etnicii albanezi din Macedonia. Extremismul violent va conduce la producerea de atentate teroriste și la perpetuarea conflictului în regiune.

Impactul la nivel regional și internațional

Impactul la nivel regional va fi imediat și de amploare, urmând să continue pe o perioadă foarte lungă de timp (de ordinul anilor). Noi valuri de luptători străini se vor dispersa în regiune și vor comite atentate teroriste, prelungind în acest fel conflictul interetnic.

Conflictul va fi utilizat ca pretext pentru anumiți actori internațional pentru a-și consolida poziția în plan regional (ex. Turcia, Federația Rusă). Pe de altă parte, se vor consolida regimurile autoritare și naționaliste din Macedonia, Albania, Kosovo și, posibil, din Serbia. Totodată, conflictul va constitui un precedent pentru declanșarea tensiunilor interetnice latente din regiune, precum în Bosnia și Herțegovina și în regiunea de nord a Kosovo.

Regiunea va fi marcată de instabilitate, iar conflictul va afecta toată zona Balcanilor de Vest. Conflictul va conduce la un nou val de refugiați care se vor deplasa spre vestul Europei, accentuând și mai mult consecințele datorate crizei migranților. De asemenea este posibil ca obiectivul aderării statelor din Balcanii de Vest la Uniunea Europeană să nu mai fie de actualitate.

Reacția NATO, UE și a altor actori internaționali

Reacția la nivel internațional la escaladarea conflictului va veni în primul rând din partea NATO și UE. În timp ce Uniunea Europeană va solicita statelor din Balcanii de Vest să stopeze de urgență conflictul și să respecte drepturile omului și respectarea legislației, NATO va solicita actorilor implicați în conflict să se abțină a folosi forța armată. În special, NATO va fi interesată ca Albania să nu fie implicată în conflictul militar, având în vedere posibilitatea implicării Alianței în acest război.

Pe de altă parte, Serbia și Federația Rusă pot specula acest conflict pentru a legitima propaganda că statele vestice atacă fostele republici Iugoslave. În special, Federația Rusă va exploata situația prin declanșarea de acțiuni de tip hibrid care să conducă la ideea că zona Balcanilor de Vest constituie principala vulnerabilitate care are efecte directe la nivelul securității Uniunii Europene.

Activități preventive sugerate

Disoluția rapidă a guvernării naționaliste din Macedonia poate conduce la afectarea imaginii fostului partid de guvernământ în rândul electoratului propriu, conducând la ideea că acesta nu mai poate reveni la guvernare. Orice schimbare drastică poate conduce la exacerbară sentimentelor naționaliste, în special de extremă dreapta. Această situație poate fi evitată dacă se procedează astfel:

- partidul aflat la guvernare nu trebuie să anihileze sub nicio formă influența actualului partid de opoziție și va trebui să îi implice în sistemul democratic de modernizare instituțională. În plus, orice formă de conflict interetnic care poate deveni violent trebuie rezolvat imediat prin deconflictualizarea acestuia;

- comunitatea internațională, în special UE și NATO, trebuie să-și exercite presiunile, la nivel diplomatic, pentru a încuraja procesul transparent și democratic de schimbare, prin respectarea strictă a legii.

8.3.3 Armenia – Războiul Nagorno – Karabach va cauza o criză energetică în Armenia, generată de Federația Rusă

Dependența energetică a Armeniei

Dependența și securitatea energetică a Armeniei poate conduce o criză energetică în perioada imediat următoare. Sectorul energetic al Armeniei este dependent de o singură țară, respectiv Federația Rusă, Armenia fiind vulnerabilă în ceea ce privește furnizarea de energie.

Armenia nu este producător de țiței sau de gaz natural, ceea ce provoacă dependență de importul de hidrocarburi. Principalul furnizor de energie al Armeniei este Federația Rusă (care furnizează și combustibilul nuclear și pentru singura Centrală Nuclear-Electrică din Armenia), precum și Republica Islamică Iran.

Gazul natural este livrat de compania rusă GAZPROM și la frontiera cu Georgia este preluat de joint venture-ul ArmRosGazprom. Consumul anual de gaze naturale al Armeniei este de 1,7 milioane metri cubi. Federația Rusă deține aproximativ 80% din capacitatea energetică a Armeniei, amenajarea hidroenergetică de pe cascada Sevan-Hradzan fiind cedată de statul armean Rusiei. Totodată, secțiunea de conductă de gaze Iran – Armenia (Meghri – Karajan) este controlată de GAZPROM. Această dependență energetică a Armeniei de Federația Rusă poate produce insecuritate în regiune, fiind necesar ca Armenia să-și diversifice necesarul energetic prin cooperare cu parteneri străini.

Sectorul energetic –instrument de presiune politică

Armenia este singurul stat din Caucazul de Sud unde Federația Rusă reușește să-și mențină exclusiv influența politică. Rusia deține baze militare pe teritoriul Armeniei și controlează sectorul energetic al țării. Pentru Rusia una din prioritățile principale este menținerea Armeniei în sfera sa de influență. În situația în care Rusia intenționează să creeze presiune asupra Armeniei, poate acționa prin intermediul sectorului energetic. Spre exemplu, Federația Rusă poate decide stoparea furnizării de combustibil nuclear pentru Centrala Nuclear-Electrică deținută de Armenia, pentru a afecta cooperarea cu state din vestul Europei sau pentru a obține anumite concesiuni din partea Guvernului Armeniei în conflictul din Nagorno-Karabach.

În perioada martie – aprilie 2018, Federația Rusă nu a permis Armeniei să accepte propunerea Republicii Islamice Iran pentru importul de gaz natural. Acest aspect afectează obiectivul Armeniei de a-și diversifica piața energetică. Totodată, există pericolul ca în

perioada următoare, Azerbaidjanul să reînceapă conflictul cu Armenia în regiunea Nagorno-Karabakh. Interesul actual al Federației Ruse de reconstruire a relațiilor cu Turcia necesită compromisuri ale Armeniei în rezolvarea conflictului din regiunea Nagorno-Karabakh. Concomitent, Federația Rusă dorește atragerea Azerbaidjanului în Uniunea Economică Euroasiatică. Pentru a-și îndeplini obiectivele strategice pe relația cu Turcia și Azerbaidjan, Federația Rusă va crea presiune la adresa securității energetice a Armeniei.

Scenariul propus se concentrează pe declanșarea unui conflict în regiunea Nagorno-Karabakh. Având în vedere faptul că autoritățile armene și azere nu sunt interesate în rezolvarea pașnică a conflictului pe baza unei cooperări pe termen lung, situația conflictuală se poate acutiza în următoarea perioadă. În cursul anului 2018 este posibil ca Azerbaidjanul să declanșeze operațiuni militare în regiunea Nagorno-Karabakh. Pentru a obține concesiile din partea Armeniei în conflictul din Nagorno-Karabakh și de a consolida alianțele politice cu Turcia și Azerbaidjan, Federația Rusă poate stopa furnizarea de gaz natural către Armenia, la frontiera Georgia – Armenia pe durata desfășurării conflictului militar.

Consecințele crizei energetice

Dependența puternică a sectorului energetic de Federația Rusă limitează drastic suveranitatea Armeniei. Având în vedere faptul că sectorul energetic este deținut de companii de stat din Federația Rusă produce consecințe inclusiv la nivel internațional, Armenia votând în favoarea Rusiei în cadrul ONU, OSCE și Consiliului Europei (ex. votul acordat în favoarea anexării Peninsulei Crimeea la Federația Rusă, conflictul din Georgia). În plus, prin aderarea Armeniei la Uniunea Economică Euroasiatică, statul nu mai este capabil să decidă independent, acest aspect conducând la izolarea țării. Totodată nu mai poate achiziționa țiței și gaz natural din Republica Islamică Iran deoarece nu mai îndeplinește standardele impuse de Uniunea Economică Euroasiatică.

Criza energetică din Armenia va crește vulnerabilitățile autorităților armene. Acest aspect va conduce la insecuritatea populației Armeniei care va rămâne fără energie sau va fi afectată de creșterea semnificativă a prețului acestei resurse vitale.

Dependența energetică de Federația Rusă are efect negativ atât în zona Caucazului de Sud, cât și în Regiunea Extinsă a Mării Negre. Rusia nu este interesată de cooperarea în beneficiul ambelor părți în zona Caucazului de Sud pentru că în acel moment ar pierde supremația și monopolul energetic în regiune. În acest context, Rusia blochează inițiativele de cooperare ale Armeniei în zona Caucazului de Sud și a Mării Negre. De fapt, compania rusească GAZPROM, care deține monopolul energetic în Armenia, se opune exportului de gaz iranian în Georgia prin teritoriul Armeniei. Prin controlul exclusiv al resurselor energetice

ale Armeniei, Rusia reușește să afecteze cooperarea în Caucazul de Sud și în regiunea Mării Negre.

Rolul statelor din vestul Europei

În situația declanșării conflictului militar dintre Armenia și Azerbaidjan, iar Rusia decide oprirea livrării de resurse energetice, UE, SUA și NATO trebuie să găsească soluții pentru sprijinirea Armeniei prin diversificarea resurselor energetice. Cei trei actori menționați vor trebui să sprijine rezolvarea pașnică a conflictului din Nagorno-Karabakh și relaționarea cu Azerbaidjanul și Turcia. Suplimentar, Uniunea Europeană trebuie să folosească Acordul de parteneriat Armenia – UE pentru a accelera implementarea prevederilor privind securitatea energetică. UE va sprijini procesul de identificare a surselor energetice alternative și soluțiile alternative de import. UE va intensifica procesul de cooperare cu Armenia în domeniul energetic pentru generarea de resurse energetice alternative (ex. centrale solare).

Soluții preventive pentru a evita insecuritatea energetică

Pentru a preveni o eventuală criză energetică, Armenia trebuie să coopereze în sectorul energetic cu Republica Islamică Iran și cu Uniunea Europeană. Totodată, Armenia trebuie să valorifice relația cu China, stat care intenționează reluarea proiectului Drumul Mătăsii. Armenia poate iniția un proces de cooperare cu Georgia pentru a construi, în comun, o centrală nucleară pe teritoriul Armeniei. Aceste eforturi vor trebui susținute de UE, SUA și NATO.

În acest context geopolitic, va fi util pentru Armenia să diminueze rolul GAZPROM pe piața de profil autohtonă, prin cooperarea, în domeniul energetic, cu Republica Islamică Iran.

De asemenea se apreciază necesară implicarea Azerbaidjanului în proiectele din sectorul energetic din Armenia, ca o măsură de tip preventiv pentru diminuarea riscului producerii unui conflict militar, iar cele două țări ar ieși din siajul Federației Ruse. Un alt aspect important pentru reducerea dependenței energetice de Rusia, depinde de Turcia care poate dechide frontierele cu Armenia.

8.3.4 Azerbaijan – Proliferarea escaladării conflictului armat de la linia de contact Nagorno-Karabakh la frontiera de stat dintre Azerbaijan și Armenia

În prezent, situația de la frontiera dintre Azerbaijan și Armenia este calmă, pe fondul desfășurării proceselor electorale în cele două state. Azerbaijanul a finalizat procesul electoral pentru alegerea președintelui pe 11 aprilie 2018, fiind ales, pentru a patra oară, Ilham Aliyev. În Armenia, care parcurge o perioadă critică de transformare de la republică prezidențială la

cea parlamentară, a finalizat procesul de alegere a președintelui pe 2 martie 2018, urmând să se desemneze primul-ministru.

Deși procesul de soluționare a conflictului nu s-a finalizat după întâlnirea de la Sankt Petersburg din aprilie 2016, după conflictul de patru zile dintre cele două state, este posibil ca după finalizarea proceselor electorale conflictul să reizbucnească la o intensitate crescută.

Cele mai îngrijorătoare perspective privind noi runde de escaladare a conflictului care să conducă la un război generalizat între cele două state sunt ostilitățile armate de la linia de contact din Nagorno-Karabakh. Acest conflict dintre Armenia și Azerbaijan crează premisele favorabile pentru Federația Rusă și Organizația Tratatului de Securitate Colectivă (OTSC) să intervină în conflict în calitate de protector al frontierei armene. Presiunea militară exercitată de Azerbaijan va forța Armenia să vină la masa tratativelor de pace. În acest context, Eravanul va încerca escaladarea conflictului la frontieră, pentru a forța mâna Rusiei și a OTSC să intervină, fapt care nu s-a întâmplat pe perioada conflictului din aprilie 2016. În acest context, frontiera oficială Azerbaijan-Armenia în nordul liniei de contact, precum și în regiunea Nakhchivan poate deveni zonă de conflict.

Violarea acordului de încetare a focului se produce preponderent în zona liniei de contact Nagorno-Karabakh, respectiv în districtele Aghdam, Khojavand, Tartar și Garanboy. De asemenea, în anumite districte de la frontiera celor două state, respectiv Republica Autonomă Nakhchivan, Tovuz, Gadabay, Gazach și Aghstafa, s-au produs anumite incidente. La 21 decembrie 2015, pe timpul escaladării conflictului la frontieră, Serj Sargsyan a declarat la sesiunea Consiliului de Securitate a OTSC, de la Moscova, că în momentul în care Azerbaijanul atacă Armenia, atacul este și asupra Astanei, Dushanbe, Bishkek, Moscovei și Minskului. În concluzie, OTSC trebuie să răspundă la agresiunea Baku. Posibila intervenție a OTSC este considerată o garanție de securitate pentru determinarea Azerbaijanului de a retrage forțele armate de la frontiera cu Armenia.

Pe fondul resentimentelor populației armene față de lipsa de reacție a Federației Ruse și OTSC la escaladarea conflictului din aprilie 2016, Nikolai Bordyuzha, secretarul general al OTSC, a declarat că organizația va oferi suport Armeniei numai în situația atacării graniței oficial recunoscute, în timp ce linia de demarcație Nagorno-Karabakh nu se încadrează în această situație. Pe perioada escaladării conflictului, încercând să creeze o situație favorabilă pentru ca OTSC să intervină în favoarea Erevanului, forțele armate ale Armeniei au intensificat focul în regiunea frontierei comune cu Azerbaijanul, însă intervenția Federației Ruse a condus la stoparea conflictului.

În prezent, când procesul de pace este blocat și există o lipsă de apetență pentru finalizarea conflictului pe canale diplomatice și după finalizarea proceselor electorale din cele două state este posibilă escaladarea conflictului. O altă vulnerabilitate o constituie creșterea de victime printre civili cu ocazia declanșării conflictului militar între cele două state. Încălcarea acordului de încetare a focului în zona de frontieră care este apropiată de orașe importante va conduce la creșterea numărului de victime în rândul civililor și creșterea sentimentului revanșard de ambele părți.

Principala amenințare este reprezentată de crearea condițiilor pentru ca Rusia să poată interveni militar conform obligațiilor din tratatul de constituire a OTSC pentru protejarea frontierei de stat a Armeniei. Acest scenariu va conduce la transformarea conflictului dintre Armenia și Azerbaijan, într-un război regional de durată, similar cu războiul din Ucraina și Siria.

Deși UE și NATO au încercat să se distanțeze de conflictul existent, propunând amplificarea rolului OSCE în deconflictualizarea situației de securitate în regiune. OSCE a eșuat lamentabil în regelementarea situației de conflict, în acest context fiind necesare măsuri mai energice ale UE și NATO pentru a contracara monopolul Federației Ruse în medierea conflictului. De fapt, de la eșecul negocierilor din 2001 de la Key West, conduse de SUA, și de la inițiativa Franței din 2006, nu au mai existat implicări ale statelor occidentale în aplanarea conflictului, rolul de negociator rămânând Moscovei. Este adevărat că Rusia deține cele mai multe interese în cele două state, însă Moscova va încerca să amâne pe cât posibil rezolvarea conflictului pentru a exploata această situație confuză pentru obținerea unor avantaje de natură politică și economică.

În concluzie, pentru a rezolva acest conflict din zona Caucazului de Sud care poate conduce la implicarea Federației Ruse cu efecte incontrolabile sunt necesare eforturi suplimentare din partea statelor occidentale pentru rezolvarea acestuia pe cale pașnică, prin negocieri diplomatice intense și concertate.

8.3.5 Bosnia și Herțegovina – criza imigranților

Repere temporale

Este posibil să se producă un nou val de imigrație ilegală în perioada septembrie – noiembrie 2018.

Zonele cheie de interes

Un aflus masiv de migranți se poate produce la frontiera Bosniei și Herțegovinei cu impact la adresa sănătății publice cu afectarea stabilității politice, sociale și economice a regiunii.

Vulnerabilitățile specifice

Poliția de frontieră și celelalte agenții de aplicare a legii nu sunt echipate corespunzător pentru a face față unui aflux masiv de migranți. Există o lipsă cronică de resurse pentru realizarea unui control adecvat la frontieră. Bugetul agențiilor de stat responsabil cu controlul frontierei nu a mai crescut o perioadă lungă de timp, fapt ce a afectat procesul de achiziționare a echipamentelor performante și, implicit, a condus la imposibilitatea controlului persoanelor la frontieră. Totodată, pe fondul lipsei de resurse, a crescut numărul cazurilor de corupție în rândul personalului Poliției de Frontieră, acest aspect putând fi speculat de imigranții ilegali sau de rețelele de facilitatori.

Totodată, nu există proceduri între agențiile responsabile cu gestionarea unui aflux masiv de migranți. De asemenea, capacitatea de cazare a imigranților, la data de 1 martie 2018, este de 300 de locuri în corturi. Pe baza datelor oficiale, există un deficit de 500 de polițiști de frontieră și aproximativ 50 ofițeri ai Serviciului de Informații Externe. Numai 25 din cele 83 de puncte de frontieră îndeplinesc standardele internaționale în domeniu, iar sute de kilometri de frontieră nu sunt controlați.

Actori și factori de risc

Situația imigranților depinde de comportamentul unor state care se confruntă deja cu un număr mare de migranți ilegali (Serbia, Muntenegru, Macedonia și Grecia). Majoritatea imigranților intră în Bosnia și Herțegovina pe la frontiera cu Serbia, țară care în care există un bazin migraționist de aproximativ 4.300 persoane, blocați încă de la criza migranților din Europa. În cazul producerii unui nou aflux de migranți pe traiectul Grecia-Macedonia-Serbia există posibilitatea deplasării acestora către Bosnia și Herțegovina, ca stat de tranzit, având în vedere închiderea rutei Balcanilor de Vest. Serbia poate folosi acest moment pentru a crea presiune la adresa Uniunii Europene, pe fondul tensiunilor existente între Priștina și Belgrad. UE este conștientă de impactul unui aflux masiv de migranți în state fragile precum Bosnia și Herțegovina, fiind dispusă să acorde anumite concesiuni Serbiei.

O soluție pentru rezolvarea acestei situații ar putea consta în înființarea unui grup de lucru interministerial la nivelul Bosniei și Herțegovinei, în scopul rezolvării unei potențiale situații de risc cauzată de un aflux masiv de migranți ilegali. Acest proces este îngreunat de lipsa voinței politice a responsabililor de la Sarajevo, având în vedere apropiatele alegeri electorale. Poliția de Frontieră poate obține sprijinul Forțelor Armate ale Bosniei și Herțegovinei, însă numai în situația în care situația scapă de sub controlul forțelor civile de securitate.

Scenariul probabil

Rețelele de facilitatori cunosc vulnerabilitățile majore cu care se confruntă forțele Poliției de Frontieră din Bosnia și Herțegovina, aceștia organizând transferul imigranților de pe teritoriul Serbiei care încearcă să ajungă de ani de zile în spațiul comunitar. În acest context, este posibil ca grupuri mici de migranți să intre pe teritoriul Bosniei și Herțegovinei prin punctele de control vulnerabile, cu suportul facilitatorilor. Poliția de Frontieră nu dispune de capacități tehnice și de personal specializat pentru securizarea întregii regiuni a frontierei de stat. Alte agenții de aplicare a legii dispun de resurse limitate pentru oferirea de sprijin a Poliției de Frontieră. În anul 2015, președintele Republicii Srpska – o entitate autonomă a Bosniei și Herțegovinei - a solicitat forțelor de poliție să conducă imigranții de pe teritoriul republicii spre frontieră, cu scopul de a nu destabiliza regiunea din punct de vedere social și economic.

Serviciul Străinilor (SS) a fost suprasolicitat cu înregistrarea migranților care au solicitat o formă de protecție internațională pe teritoriul Bosniei și Herțegovina. Punctele de primire a imigranților stabilite la frontiera cu Serbia și Muntenegru au depășit capacitatea de procesare de către personalul SS și nu a fost capabil să îndeplinească și alte sarcini. În situația în care situația escaladează, Forțele Armate pot fi utilizate ca ultimă forță de reacție în sprijinul Poliției de Frontieră în gestionarea crizei migranților. Președinția tripartidă a Bosniei și Herțegovinei nu a ajuns la un acord privind trimiterea Forțelor Armate la granița cu Serbia și Muntenegru. În acest context, Consiliul de Miniștri ai Bosniei și Herțegovina a solicitat sprijinul UE și al forțelor EUFOR pentru a gestiona criza migranților.

Efecte la nivel național

Situația la nivel național este afectată de retorica politicianistă specifică pregătirii alegerilor parlamentare. Stabilitatea financiară se bazează pe împrumuturile angajate pe baza acordului încheiat cu Fondul Monetar Internațional. Creșterea numărului de migranți va afecta stabilitatea financiară a țării, având în vedere faptul că Bosnia și Herțegovina poate primi maximum 300 de migranți. Un aflus de 1.300 de migranți în primele două luni ale anului 2018, reprezentând o creștere de 100% raportată la numărul de migranți din 2017, a condus la afectarea capacității și capabilităților agențiilor responsabile.

Un aflus masiv de migranți poate afecta sănătatea populației și serviciile comunale. În plus, tensiunile dintre imigranții care vor să ajungă în spațiul comunitar și forțele de ordine pot afecta securitatea națională. Incapacitatea Bosniei și Herțegovinei de a asigura suficiente corturi și hrană va conduce la creșterea criminalității. Având în vedere originea preponderent

islamică a majorității migranților, acest aspect poate fi speculat în mod politicianist, fapt ce poate conduce la creșterea xenofobiei și a tensiunilor interetnice.

Impactul la nivel regional și internațional

Migranții ilegali vor exploata vulnerabilitățile menționate pentru a tranzita teritoriul Bosniei și Herțegovinei, cu scopul de a ajunge pe teritoriul statelor membre UE dezvoltate. Croația având frontieră comună cu Bosnia și Herțegovina poate fi afectată cel mai puternic. Ca răspuns la criza imigranților, Croația poate închide frontiera comună, însă fluxul de migranți poate afecta sezonul turistic, în special în zona costieră din proximitatea Bosniei și Herțegovina. Totodată, Croația poate monta un gard la frontiera comună cu Bosnia și Herțegovina, conform modelului patentat inițial de Ungaria.

Acordurile de readmisie încheiate cu anumite state nu vor mai fi respectate, având în vedere faptul că Serbia refuză să accepte readmisia persoanelor care au intrat ilegal din această țară în Bosnia și Herțegovina. Totodată, Croația procedează la trimiterea migranților în Bosnia și Herțegovina, deși aceștia au intrat pe teritoriul croat din Serbia.

Aceste nerespectări ale acordurilor de readmisie relevă nivelul scăzut de cooperare a statelor din regiune.

Reacții așteptate din partea UE, NATO și a altor actori internaționali

Uniunea Europeană poate acorda suport tehnic prin trimiterea de personal al Agenției FRONTEX și din statele membre ale UE, cu scopul de a ajuta specialiștii agențiilor de aplicare a legii din Bosnia și Herțegovina. Misiunea EUFOR poate acorda asistență prin montarea de corturi la punctele critice de frontieră și de a oferi tratament medical migranților.

Alți actori internaționali (UNHCR, Organizația Mondială pentru Imigrație etc.) pot acorda sprijin agențiilor din Bosnia și Herțegovina pentru înregistrarea și identificarea migranților ilegali. NATO poate media facilitarea implicării Forțelor Armate ale Bosniei și Herțegovinei în gestionarea crizei migranților, prin negocieri cu președenția tripartidă.

8.3.6 Bulgaria – problematica teroristă

În momentul de față, specialiștii din domeniu apreciază faptul că nu pot fi previzionate atentatele teroriste, deși există anumiți indicatori specifici a căror monitorizare sistematică pot induce anumite semnale despre producerea acestora.

Europa în ansamblul său și Balcanii în special face față fenomenului terorist care provine din întoarcerea luptătorilor străini din teatrele de război din Orientul Mijlociu. Acest risc este potențat de problematica radicalizării din regiunea Balcanilor, fiind necesară o mai bună cooperare pentru combaterea terorismului și radicalizării islamice.

În conformitate cu opinia specialiștilor și autorităților, riscul producerii unui atentat terorist în Bulgaria este redus. În plus, nu există informații privind cetățeni bulgari care au luptat pentru Daesh și care s-au întors pe teritoriul național. Riscul în momentul de față îl constituie luptătorii străini care se întorc în statele de origine și care tranzitează teritoriul Bulgariei și care pot propovădui ideologii extremiste și radicalizarea anumitor persoane. Pentru a contracara eficient acest potențial risc, Bulgaria a adoptat, în anul 2015, Strategia națională pentru prevenirea radicalizării și terorismului, însă aceasta nu a fost implementată corespunzător. Spre exemplu, strategia menționează necesitatea pregătirii personalului, precum profesori, lucrători sociali și ofițeri de poliție, însă, până în prezent, măsurile dispuse pe acest palier au fost extrem de timide.

Un factor potențial care poate contribui la riscul de natură teroristă îl constituie anumite acțiuni de radicalizare a populației de etnie rromă. Experții apreciază că aceștia sunt potențiale ținte pentru radicalizare, având în vedere factorii de natură economică și tendința de izolare a rromilor de către societate și autoritățile statului. Anumite rapoarte relevă faptul că există o răspândire a islamismului care nu este specifică etniei rrome, existând anumite zone predilecte în mediul rural din sudul Bulgariei, aceste comunități respingând Creștinismul și sărbătorile specifice, aspecte care nu s-au întâlnit în trecut. Totodată, aceste comunități manifestă ostilitate față de femeile care dețin anumite funcții (ex. director, profesor), iar femeile tinere au început să poarte burqa și se izolează față de societate.

Nu se cunoaște până unde va merge procesul de islamizare a acestor comunități în lipsa monitorizării acestui proces de către autoritățile statului. Totodată nu se cunoaște modul cum vor crește tensiunile între minoritățile rromă și turcă cu cetățenii bulgari în cazul producerii unui atentat terorist. Dacă un atentat terorist este produs de un luptător străin, acest aspect va conduce la exacerbarea retoricii anti-migranți și va afecta eforturile de la nivelul UE de a gestiona, în mod colectiv, această problemă.

Există posibilitatea ca această ideologie să continue să se disemineze la nivel național, aspect ce va conduce la divizarea societății și implicit exploatarea la nivel politicianist de către partidele de extremă dreaptă. Aceste formațiuni ideologice vor valorifica acest moment pentru consolidarea retoricii anti-turcești și anti-țigănești pentru atragerea de noi adepți în rândul cetățenilor bulgari. Aceștia blamează aceste minorități pentru mersul economiei și în domeniul sănătății, inducând un sentiment de teamă în rândul populației cu privire la desfășurarea unor potențiale atacuri teroriste.

În trecut au existat escaladări ale tensiunilor între grupările de extremă dreapta și reprezentanții minorității rome, cel mai recent eveniment manifestându-se, în anul 2017, în orașul Asenovgrad.

Totodată, este important de precizat faptul că zona Balcanilor este cea mai eterogenă la nivel mondial, iar destabilizarea și tensiunile dintr-o țară se manifestă prin efect de domino în toată regiunea. Acest aspect subliniază importanța consolidării cooperării la nivel UE și regional. În acest context, UE și NATO pot avea un rol special în schimbul de expertiză și bune practici. Un alt aspect important este adoptarea de către majoritatea statelor de strategii de combatere a fenomenului terorist, însă marea provocare în domeniul contra terorist este modul de implementare la nivel național a acestora.

O posibilă soluție pentru problematica combaterii fenomenului luptătorilor străini și a radicalizării poate fi dezvoltarea unui mecanism de cooperare regional dedicat anti-radicalizării și contra-terorismului. Organismele Uniunii Europene trebuie să analizeze oportunitatea creării mecanismelor pentru a asigura asistență statelor din Balcani în domeniul contra-terorismului și anti-radicalizării, inclusiv prin oferirea de fonduri dedicate acestor subiecte de interes pentru securitatea europeană. O posibilă soluție în acest sens o reprezintă includerea statelor din Balcanii de Vest în Radicalization Awareness Network.

Un rol important poate fi jucat și de NATO prin identificarea fenomenelor de radicalizare ca potențial risc pentru desfășurarea de atentate teroriste. În acest fel se poate facilita cooperarea între statele candidate și Uniunea Europeană.

8.3.7 Croația – problematica contrateroristă

Conflictul din anii 90 din regiune a condus la reducerea capacității statelor de a gestiona provocările la adresa securității. Nu numai că acest conflict a limitat apetența statelor de cooperare, dar a cauzat efecte post-conflict greu de gestionat de către autoritățile din aceste state. Multe organizații caritabile musulmane care propovăduiesc islamul extremist au utilizat aceste breșe securitare pentru a-și consolida pozițiile în aceste state.

După stabilirea acestora în regiune, organizațiile radicale islamice au depus eforturi considerabile pentru câștigarea de adepți. Societățile neconsolidate și relativ nedezvoltate din punct de vedere economic din perioada post-conflict au constituit un teren propice pentru radicalizarea islamică în proximitatea Uniunii Europene. Resursele financiare consistente de care dispun aceste organizații au permis influențarea populației din zonele rurale sărace, dificil de controlat de către agențiile de aplicare a legii. O parte din membrii acestor comunități au fost radicalizați ideologic, fiind prezenți în teatrele de operații din Orientul Mijlociu, susținând acțiunile desfășurate de organizația teroristă Daesh. Odată întorși din

zonele de proveniență, luptătorii străini constituie un factor de potențial risc prin răspândirea mesajelor extremiste și a ideologiei radical islamistă, precum și a experienței de luptă câștigată în teatrele de război.

Croația, stat membru al Uniunii Europene și NATO, situat la granița dintre Balcanii de Vest și UE, asigură frontiera externă comunitară, este preocupată de stabilitatea la frontierele de sud-est. Având în vedere frontiera comună de aproximativ 1.000 de km cu Bosnia și Herțegovina este de înțeles preocuparea referitoare la potențialele amenințări generate de fenomenul radicalizării islamice.

În plus, Croația este una din cele mai căutate regiuni turistice din Europa, majoritatea turiștilor străini provenind din toate zonele lumii. Având în vedere faptul că industria croată nu a reușit să se redreseze complet după conflictul din anii 90, economia țării depinde foarte mult de veniturile obținute din turism. Așa-zisul export invizibil de servicii constituie un instrument excelent pentru acoperirea deficitului balanței de plăți și de a asigura stabilitatea economică și a întregii economii croate. Totodată, o parte însemnată din producția de alimente și vin este strict legată de dezvoltarea sectorului turistic. În loc să fie exportate, aceste produse sunt oferite consumatorilor străini ca parte a serviciilor turistice.

Este deplin recunoscut faptul că succesul pe palierul turistic depinde de un mediu social și economic stabil. Spre exemplu, Grecia și statele din Nordul Africii din cauza fluxului migraționist au pierdut venituri însemnate din turism, având în vedere că nu se mai poate asigura un nivel corespunzător de securitate al turiștilor.

Totodată, numărul turiștilor din Croația crește pe perioada verii. Pentru evitarea ambuteiajelor la frontierele Croației se aplică o liberalizare temporară a vizelor. Astfel, cetățenii care în mod normal au nevoie de pașaport pentru a intra în Croația, pe timpul verii pot intra pe baza documentului de identitate valabil, fără a mai fi nevoie să se obțină viză de intrare pe teritoriul croat.

Pe perioada verii nu numai traficul auto se amplifică, același trend fiind și în cazul zborurilor aeriene și al vapoarelor cu turiști. În acest fel, sarcina serviciilor de securitate devine foarte dificilă în această perioadă a anului. Aceste vulnerabilități pot fi speculate de extremiști care se pot infiltra în Croația și pot comite atentate de natură teroristă, afectând dramatic industria turismului și economia națională, afectând imaginea creată cu greu de autoritățile croate de stabilitate și siguranță pentru turiști.

În concluzie, în ceea ce privește Croația au fost identificate două tipuri de riscuri. Primul se referă la amenințarea directă a securității și siguranței cetățenilor și turiștilor străini. Atacurile teroriste sau afectarea infrastructurii strategice poate afecta mediul de securitate din

Croația. Al doilea risc este legat de consecințele la adresa turismului și industriei aferente, stabilitatea fiscală a țării și de viabilitatea economică care conduc la un mediu sigur de afaceri pe termen lung.

8.3.8 Macedonia – Scenariu contra-terorist

Începând din anii 90 mai multe organizații caritabile musulmane, în special de origine arabă, au început să defășoare activități pe teritoriul Macedoniei, pe fondul instabilității politice și economice marcate de sfârșitul perioadei comuniste și capacității reduse a serviciilor de informații de a monitoriza acest fenomen.

Majoritatea acestor organizații desfășoară exclusiv activități caritabile fără a se implica în plan ideologic. Din nefericire, anumite grupări radicale extremiste și-au făcut simțită prezența în zona Balcanilor, încercând să câștige noi adepți. Fondurile financiare de care dispun aceste organizații au permis să ajungă la comunitățile defavorizate, acestea constituind ținta lor predilectă. Aceste organizații se adresează, în special, comunităților închise care sunt receptive la retorica de natură etnic-religioasă. Acest aspect constituie un mediu propice pentru organizațiile radical-extremiste islamice pentru a disemina ideile extremiste și ideologiile radicale.

Odată cu declanșarea războiului împotriva Daesh în Irak, Siria și alte zone fierbinți din regiune, aceste organizații au recrutat mercenari sau combatanți îndotrinați ideologic pentru a lupta în aceste zone.

În continuare în zona Orientului Mijlociu există combatanți care provin din Macedonia și din alte state din Balcani. Acești luptători constituie un potențial risc la adresa securității naționale în momentul în care se întorc. Riscurile sunt datorate, în principal, datorită faptului că aceștia acționează ca un mediu pentru recrutarea altor adepți, dețin cunoștințe de luptă și declanșare a unor atacuri teroriste și pot acționa ca lupi singuratici. Nu toți acești luptători străini vor acționa cu violență la returnarea pe teritoriul național, însă trebuie luat în calcul potențialul distructiv al acestora. De asemenea trebuie luat în calcul faptul că radicalizarea populației se poate realiza inclusiv prin intermediul mediului on-line.

Balcanii constituie o regiune expusă de riscul radicalizării extremist islamice având în vedere numărul semnificativ de luptători străini care se vor întoarce în țările de origine în perioada următoare. Statisticile relevă faptul că din regiunea balcanică au plecat să lupte pentru Daesh în Siria și Irak sute de luptători. În conformitate cu prezentarea realizată de președintele Macedoniei, Gjorhje Ivanov, la data de 22 iunie 2016, sunt 110 luptători din Macedonia în Siria, 25 au fost uciși în Siria, iar 86 de luptători s-au întors în Macedonia. La data de 6 august 2015, autoritățile macedonene au lansat operațiunea Kelija (Celula) care a

permis arestarea a 9 indivizi suspectați de recrutarea de luptători pentru grupările extremiste din Orientul Mijlociu. La data de 9 iulie 2016, ministrul de interne macedonean a lansat operațiunea Celula 2, fiind arestați patru indivizi suspectați că au participat la activități în cadrul unor organizații paramilitare străine.

Suspecții, cu vârste cuprinse între 23 și 38 ani, aveau experiență de luptă în Siria și puteau constitui o amenințare la adresa Macedoniei și a regiunii Balcanilor de Vest. Problematika luptătorilor străini și a violenței extreme a devenit o prioritate pentru securitatea națională, sens în care legislativul macedonean a extins prevederile legale cu noi amendamente care să acopere fenomenul luptătorilor străini. Astfel, la data de 3 septembrie 2014, Codul Penal al Macedoniei a cuprins un amendament la art. 322 prin care stipulează faptul că aderarea la grupări militare sau paramilitare străine sau recrutarea, pregătirea sau transportul luptătorilor de orice manieră este pedepsită de lege cu închisoarea de minimum 5 ani.

Există informații că după operațiunea Celula desfășurată de forțele polițienești există încă predici extremiste. Practica imamilor extremiști este de a aștepta sfârșitul predicii de către imamul mosheei, după care aceștia își încep propria predică. Această practică induce teama în rândul cetățenilor croați că fenomenul de radicalizare va continua. Această situație este posibil să aibă impact nu numai la nivelul Macedoniei, ci la nivelul regiunii, existând semnale că acești imami extremiști colaborează cu grupări din Kosovo.

O preocupare constă în faptul că în pofida eforturilor depuse de autorități și schimbările legislative produse nu sunt depuse eforturi mai susținute pentru reabilitarea, reintegrarea și dispunerea de măsuri preventive prin educarea acestor elemente extremiste.

Totodată, au fost identificate două riscuri cu privire la persoanele radicalizate încarcerate. În prezent, la nivelul Macedoniei nu există programe pentru resocializarea și reintegrarea luptătorilor străini care s-au întors pe teritoriul național și a celor care se vor întoarce în viitorul apropiat. Acești indivizi intră în contact cu ceilalți prizonieri care sunt mai vulnerabili la ideile radicale. Principalii actori care trebuie să schimbe această situației sunt angajații închisorilor și ai autorităților care trebuie să desfășoare activități prin programe de reabilitare ale extremiștilor violenți pe perioada cât aceștia sunt încarcerați.

Un alt factor de risc este reprezentat de faptul că aceștia vor fi eliberați din închisoare în perioada 2018-2023. Statul a promovat o politică pentru reducerea pedepselor, însă noua lege a amnistiei nu se aplică luptătorilor străini. În acest context, este necesar ca serviciile de informații și forțele polițienești să monitorizeze activitatea acestora după eliberarea din

închisoare. Serviciile sociale joacă un rol important în resocializarea acestora ca parte a programelor de prevenție anti-recidivism.

Sugestii

Instituțiile responsabile cu securitatea publică trebuie să crească nivelul de cooperare cu structurile similare din regiune pe palierul schimbului de informații, respectiv planuri de acțiune tematice și strategii de combatere a terorismului și a violenței extreme care trebuie adaptate la contextul local privind etnicitatea, cultura, problematica religioasă preponderentă în zonă și structura politică a societății. Serviciile de securitate trebuie să implementeze o politică de resursă umană orientată spre profesionalism și pe adoptarea unei politici de relocare, utilizând cunoștințele personalului care a participat la cursuri dedicate contra-terorismului.

Totodată, este necesar să se realizeze scenarii privind evoluția situației operative care trebuie discutate și analizate cu managerii structurilor implicate pentru a defini rolul și atribuțiile fiecărei structuri cu competențe. Serviciile sociale și cele responsabile cu educația trebuie să-și concentreze eforturile în dezvoltarea de programe eficiente de resocializare, prevenție și anti-propagandă, luând în considerare expertiza angajaților și bunele practici în domeniu la nivel internațional.

8.3.9 Macedonia – scenariu privind securitatea la frontiere

Având în vedere faptul că Macedonia nu este stat membru al Uniunii Europene și NATO, acest aspect are efecte în managementul frontierelor și în răspunsul statului la riscurile de natură securitară. În condițiile în care se învecinează cu două state membre UE (dintre care unul membru al Spațiului Schengen) și cu trei membrii NATO, managementul frontierei de stat reprezintă o provocare la adresa securității naționale, având în vedere faptul că sunt încă tributari conceptelor de securitate stabilite prin pacea de la Westphalia. Eforturile continue de îmbunătățirii cooperării regionale, la care Macedonia este un partener serios, sunt concentrate pe consolidarea cooperării la nivel operațional, prin intensificarea schimbului de date, expertiză și cunoaștere, precum și preluarea bunelor practici din SUE și UE, în context regional.

Managementul frontierei se confruntă cu formele tradiționale ale criminalității organizate, care reprezintă o componentă sensibilă în regiunea Balcanilor. Republica Macedonia nu constituie o excepție de la zona Balcanilor, criza migranților constituind un exemplu pentru a testa capacitatea statelor de a gestiona o problematică globală, în context național.

Ruta balcanică a devenit principala zonă de tranzit a migranților în drumul acestora către statele occidentale. Ruta trece prin state care dispun de resurse financiare și instituționale limitate, infrastructură nedezvoltată, sisteme de azil deficitare, precum și cu probleme de natură politică și sociale. Criza migranților a impus necesitatea redistribuirii resurselor umane și materiale existente pentru asigurarea securității, asistenței medicale și serviciilor sociale pentru a menține stabilitatea și securitate internă, oferind locuri de cazare, servicii sanitare și comunale, transport și alte tipuri de servicii pentru refugiați și migranți. Fluxul masiv de migranți din Balcani a readus în discuție problematica asigurării securității frontierelor și riscurile de natură demografică, răspunsul instituțional la nivel național și regional, cooperarea regională în domeniul securității și formele de implicare ale comunității internaționale.

Republica Macedonia a fost grav afectată, în calitate de stat de tranzit care a trebuit să facă față fluxului migraționist, în perioada 2014 și până la semnarea, la data de 8 martie 2016, a Acordului UE-Turcia. Numărul total de migranți înregistrați în anul 2015 a fost de 694.679, fluxul zilnic situându-se la 5.000 – 10.000 migranți. În perioada ianuarie 2016 – 8 martie 2016, 89.623 de migranți au solicitat azil, fluxul zilnic de migranți fiind de aproximativ 3.000 (numai pentru refugiații din zonele de conflict), iar poliția macedoneană a prevenit, după închiderea oficială a Rutei Balcanice, intrarea a 35.177 migranți care proveneau din Grecia. Anumite estimări indică faptul că destinația finală a persoanelor aflate în tranzit pe teritoriul Macedoniei (migranți, refugiați și solicitanți de azil) erau state dezvoltate din vestul Europei, în special Germania și Suedia.

Această criză a reprezentat o provocare foarte mare pentru serviciile responsabile cu securizarea frontierei, în prezent datorită încheierii Acordului UE – Turcia situația fiind relativ calmă. Deși, conform situațiilor statistice prezentate oficial de Ministerul de Interne, mai există cazuri sporadice, cifrele respective nu relevă un caracter fenomenologic. Pe de altă parte, un fenomen îngrijorător îl constituie grupurile de criminalitate organizată specializate în traficul de ființe umane și migranți care acționează, inclusiv cu violență, în toată regiunea Balcanilor. În plus, atentatele teroriste produse în Europa după anul 2015 se consideră că au fost produse de persoane care au pătruns în spațiul european prin fluxul migraționist.

Având în vedere faptul că experiența anterioară a relevat faptul că nu s-a ținut cont de indicatorii de avertizare timpurie în ceea ce privește criza migranților, iar răspunsul autorităților nu a fost adecvat pe palierul legislativ, managerial și de coordonare a forțelor operaționale pentru a gestiona corespunzător această criză, este necesar ca pe viitor să se investească constant în capitalul uman și în achiziționarea resurselor materiale necesare.

Conform ultimelor statistici furnizate de Direcția Generală pentru Managementul Migrației din Turcia, în prezent sunt peste 3,8 milioane de persoane care solicită protecție internațională în acest stat. Sistemul de avertizare timpurie indică faptul că taberele de refugiați din Turcia sunt pline, fapt ignorat în prezent de autoritățile europene cu atribuții în domeniu.

Potențiala vulnerabilitate pentru frontierele macedonene constă în noul flux de refugiați provenind din taberele din Turcia. Acest aflux masiv de migranți poate fi generat de relația tensionată existentă între Turcia și Uniunea Europeană. Autoritățile de la Ankara așteaptă un semnal pozitiv din partea UE pentru accederea în această organizație, considerând totodată că UE nu acordă suficient sprijin luptei Turciei împotriva terorismului. Uniunea Europeană și statele membre critică încălcarea drepturilor omului și nerespectarea legii de către Turcia, președintele Erdogan reacționând violent în campania electorală împotriva Germaniei și Olandei. În plus, numărul migranților care au ajuns în Europa și cei care încearcă să ajungă este în creștere, pe fondul creșterii resentimentelor la adresa migranților în statele europene. Totodată, la nivelul Uniunii Europene nu există o politică coerentă pe termen lung pentru rezolvarea problematicii migrației ilegale. Pe acest fond, este posibil ca bazinul de migranți din Turcia să plece spre Europa cu efecte incontrolabile la adresa securității europene.

În prezent, la nivelul frontierei Macedoniei cu Grecia au fost identificate grupuri de migranți care încearcă să traverseze granița, precum și grupuri de migranți care se întorc din Serbia. Schimbarea direcției de deplasare a grupurilor de migranți de la nord la sud se datorează lipsei posibilității de a intra pe teritoriul Croației și Ungaria, iar întoarcerea în Grecia le-ar permite să beneficieze de Mecanismul de relocare al Uniunii Europene. În prezent, aceștia nu constituie un factor de risc, grupurile fiind de mici dimensiuni formate din bărbați sau familii cu copii. Un factor care poate contribui la vulnerabilizarea frontierelor este reprezentat de grupările de criminalitate organizată, localizate, în principal, în zona rurală de la frontiera de nord cu Serbia. De la debutul crizei migraționiste aceste grupări au transportat migranții, iar în prezent, odată cu închiderea frontierelor, activitatea acestora s-a diversificat. Este de așteptat ca în perioada următoare grupurile de migranți să tranziteze frontiera de stat, în special cu sprijinul rețelelor de facilitatori.

Acest trend va conduce la afectarea securității naționale, concomitent cu creșterea gradului de corupție a personalului implicat în controlul și managementul frontierei de stat.

Aceste evenimente vor avea impact la nivel regional. Având în vedere faptul că este puțin probabil ca statele europene să-și deschidă frontierele pentru migranți/refugiați,

traficantii de migranți și facilitatorii vor continua să opereze în țările din Balcani, cu preponderență în Serbia.

Este previzibil ca grupările de criminalitate organizate din Serbia să traficeze spre Europa Occidentală grupurile de migranți, fapt ce va avea impact nu numai la nivelul Regiunii Balcanilor.

Reacțiile actorilor internaționali nu vor întârzia să apară în cazul producerii primului scenariu, Macedonia urmând să fie afectată de valul masiv de migranți provenind din taberele de refugiați din Turcia. Este posibil ca Macedonia să trimită forțe de poliție care să sprijine ofițerii de poliție de frontieră.

Ca metodă preventivă, pentru a putea face față afluxului masiv de migranți, autoritățile macedonene trebuie să dezvolte strategii și planuri de acțiune detaliate. Suplimentar, serviciile de securitate trebuie să desfășoare acțiuni în satele din zona de frontieră pentru a destructura grupările criminale implicate în traficul de migranți.

8.3.10 Georgia – terorism, extremism violent și posibile dezvoltări

Cadrul general

În prezent nu poate fi avansată o cifră exactă a numărului luptătorilor georgieni care sprijină Daesh în zona Orientului Mijlociu. Departamentul de Stat al SUA a menționat faptul că 50-100 de cetățeni georgieni din provinciile Pankisi Gorge și Adjara luptă sub steagul Daesh. Cercetătorii georgieni sunt de acord cu această estimare, pe când autoritățile apreciază că cifra este supraestimată. 27 de cetățeni din Georgia au murit în conflictele din Siria și Irak, inclusiv Tarkhan Batirashvili (Omar al-Shishani), un comandant ISIS, care a fost inclus de SUA printre cei mai periculoși teroriști. Dintre cei 27 de cetățeni georgieni care au murit în conflictul din Siria și Irak, 22 proveneau din provincia Pankisi. Zeci de luptători din această provincie luptă încă sub steagul ISIS.

Până în anul 2014, războiul împotriva terorismului era privind în Georgia ca fiind războiul SUA/statelor vestice, iar Georgia juca rolul de aliat.

Având în vedere faptul că ISIS pierde teren se așteaptă revenirea luptătorilor străini georgieni. Resocializarea și integrarea luptătorilor străini georgieni constituie procese complicate, în special la nivelul comunităților compacte, cum este societatea musulmană din Georgia. Spre deosebire de statele din Europa unde sute sau chiar mii de cetățeni au plecat să lupte în Siria, cazul Georgiei este specific având în vedere numărul redus de luptători străini și coeziunea comunității musulmane. În cazul regiunii Pankisi Gorge, zonă cu densitate mare de populație musulmană, aceștia formează o singură comunitate. În această regiune, tinerii cu câteva excepții au plecat să lupte în Siria pe baza convingerilor ideologice. Astfel, odată cu

întoarcerea luptătorilor străini din Siria și Irak, aceștia vor deveni modele locale pentru tinerii din comunitatea musulmană.

Dezvoltări posibile

1. Creșterea tensiunilor cauzată de întoarcerea luptătorilor străini

Operațiunile conduse de serviciile contra-teroriste, la 22 noiembrie 2017, a lăsat Georgia să față față unei noi realități. A constituit prima confruntare între forțele speciale din Georgia și luptătorii teroriști pe străzile din Tbilisi. Chiar dacă operațiunea a fost considerată un succes sunt câteva lecții care trebuie învățate:

- populația Georgiei are capacitate redusă de reziliență pentru a reacționa la operațiunile contra-teroriste, reacția imediată fiind de panică și incertitudine. Acest aspect a creat premisele pentru manipularea populației de persoane rău intenționate. La începutul operațiunii s-a răspândit rapid în rândul populației rumoarea, pe fondul unor elemente de mesaj radicale. Aceste procese care nu au fost coordonate corespunzător și panica a condus la lipsa de încredere a populației în instituțiile de securitate.

- grupările ultranaționaliste și populiste au inițiat ideea scăderii securității naționale pe fondul afluxului de cetățeni străini;

- Federația Rusă folosește situația din Georgia în atingerea propriilor obiective în regiune. Kremlinul a realizat faptul că este relativ ușor să creeze panică la nivelul populației georgiene prin inițierea unor situații de criză.

2. Vulnerabilitățile generate de populația musulmană din provinciile Pankisi Gorge, Adjara și Kvemo Kartli crează o amenințare din partea Federației Ruse.

Rusia a declarat că lupta împotriva terorismului pornește de la crearea, radicalizarea și recrutarea acestora din Pankisi, vulnerabilizând Georgia printr-o nouă intervenție armată. Acest aspect poate constitui o exagerare, însă Federația Rusă poate utiliza acest punct slab pentru a interveni militar în Pankisi atunci când consideră necesar. Rusia dispune de următoarele argumente pentru a demara o intervenție armată: a) regiunea Pankisi Gorge poate constitui o potențială sursă de recrutare de adepți pentru Statul Islamic; b) regiunea Pankisi Gorge reprezintă zona predilectă a grupărilor teroriste care acționează în Caucazul de Nord. În acest sens poate fi invocat discursul liderului Republicii separatiste Cecenia care a afirmat că se bazează pe locuitorii din Pankisi și a wahhabiților în general în lupta împotriva Moscovei, fapt ce poate fi speculat de Federația Rusă pentru declanșarea unei intervenții militare în zonă.

3. Dimensiunea regională

În aceeași ordine de idei, fenomenul radicalizării și a recrutărilor de noi adepți poate afecta securitatea națională a Azerbaidjanului. Sute de cetățeni azeri au fost recrutați pentru a

lupta pentru ISIS și Frontul al-Nusra. Deci, problema devine regională și necesită o abordare coordonată a celor două țări pentru a combate eficient aceste riscuri.

Riscuri

1. În situația producerii unui atac terorist în Tibilisi și a unei campanii de propagandă antioccidentală bine coordonată poate fi deviat interesul populației pentru NATO și Uniunea Europeană.

2. Dacă Georgia nu dispune măsuri proactive împotriva luptătorilor străini și a recrutorilor locali va crește riscul producerii unui atentat terorist. Totodată, se poate ajunge la confruntări etnice.

3. Dacă Georgia și Azerbaijan nu consolidează cooperare, inclusiv pe palierul schimbului de informații, dimensiunea riscului se va menține la nivel regional.

Rolul NATO și UE

Prevenția producerii de atentate se poate realiza exclusiv prin lupta împotriva terorismului și radicalizării, ca fenomene globale cu impact la adresa securității cetățenilor. De aceea este foarte important să crească capacitatea operațională a actorilor implicați în contra-terorism și combaterea extremismului violent. Aceste aspecte includ oferirea de asistență tehnică, training specializat, schimb de experiență, sprijin oferit prin elaborarea de planuri și strategii în aceste domenii sensibile.

Dacă se produce un atac terorist la Tibilisi, NATO și UE trebuie să reacționeze prompt pentru oferirea de suport investigativ, sprijinul public și furnizarea de asistență internațională de urgență. Acest aspect va preveni efectele propagandei care va fi alimentată de grupările populiste, cu sprijinul nemijlocit al serviciilor străine inamice.

NATO și statele membre ale Alianței trebuie să intensifice stagiile de pregătire pe palierul contra-terorist în Georgia, cu scopul de a crește capacitatea de răspuns a autorităților georgiene cu competențe în domeniu, inclusiv serviciile speciale.

UE ar trebui să se implice în dezvoltarea de proiecte educaționale pentru diminuarea ideologiei violente, deoarece este mult mai dificil de recrutat tineri bine informați și pregătiți, accentul urmând a fi pus în regiunile Pankisi Gorge și Adjara, care sunt cel mai vulnerabile din punct de vedere al radicalizării islamice.

8.3.11 Grecia – Scenariul tip „lebedă neagră” aplicat pe securitatea frontierelor

Vulnerabilități

Scenariul se concentrează la frontiera de vest a Greciei, pe baza experienței crizei recente a refugiaților care a fost maximă în vara anului 2015. De fapt, având în vedere faptul că fluxul migraționist nu a fost stopat complet în Europa, protecția coastei de est a Greciei

care este foarte fragmentată constituie o prioritate și necesită aplicarea unei strategii pe termen lung, precum și resurse maritime și aeriene importante.

Existența unui număr mare de insule grecești în proximitatea coastei vestice a Turciei constituie o provocare suplimentară pentru asigurarea protecției frontierei. Acest scenariu se bazează pe două vulnerabilități specifice, respectiv resursele limitate de patrulare ale Greciei la frontiera maritimă și proximitatea geografică a insulelor grecești de Turcia.

Actori/factori

Pentru scopul acestui scenariu, actorul critic care poate schimba situația de securitate în regiune este Turcia, mai precis președintele turc Erdogan. La 18 martie 2016, UE și Turcia au convenit un acord care a avut ca scop stoparea fluxului de refugiați din Orientul Mijlociu, prin Turcia, destinația finală a acestora fiind state dezvoltate economic din Uniunea Europeană. În ultimii doi ani, Turcia a folosit acest acord pentru a pune presiune la adresa UE și a statelor membre. În noiembrie 2016, președintele Erdogan a amenințat că deschide frontiera cu UE (în special frontiera cu Grecia), reacționând la moțiunea Parlamentului European care solicita Turciei stoparea ofensivei în provincia Afrin din nordul Siriei. Acesta a amenințat că va permite trecerea a sute de mii de refugiați în UE, prin Grecia.

Derularea evenimentelor

Scenariul se poate desfășura astfel:

Turcia deschide frontiera vestică cu Grecia, permițând refugiaților care se află în prezent în Turcia să se deplaseze pe teritoriul elen. Decizia Turciei poate fi luată la reacția nefavorabilă a UE pe relația cu Turcia sau ca mijloc de presiune la adresa Uniunii Europene. Având în vedere proximitatea geografică și condițiile climatice pot constitui factori critici pentru intensitatea fluxului de refugiați. Aceste aspecte, relevă probabilitatea crescută ca acest scenariu să se producă pe timpul verii. Imediat după decizia Turciei, un număr mare de refugiați vor ajunge pe insulele grecești din proximitatea coastelor turcești. Dificultățile de securizare a zonei costiere va conduce la sosirea a sute de migranți zilnic.

În ultimii patru ani, insulele grecești s-au confruntat cu situații limită, fiind puse în postura de a gestiona o situație aproape de necontrolat. În acest context, refugiații care sosesc pe insulele Lesbos, Chios și Samos vor suferi de condiții precare de viață. Taberele de refugiați vor fi nevoite să suporte un număr triplu de refugiați față de capacitatea proiectată a acestora, fapt ce va amplifica tensiunile și posibilitatea producerii de incidente violente. Inevitabil, aceste evenimente violente se vor repercuta și la nivelul comunităților locale, care au fost cele mai afectate de criza migranților.

În câteva săptămâni în care se va continua aflusul masiv de migranți situația va deveni critică. În această situație, comunitățile vor resimți șocul aflusului masiv de migranți, iar populația va reacționa. Având în vedere resursele umane limitate de pe insule, autoritățile vor dispune măsuri pentru aducerea de personal suplimentar de pe continent, fapt ce va conduce la diminuarea ordinii și siguranței publice a cetățenilor greci.

Efecte la nivel național

În anul 2015, Grecia și celelalte state membre ale Uniunii Europene nu au fost pregătite să gestioneze un aflus masiv de imigranți. Din păcate, în ultimii trei ani la nivelul Greciei nu au fost identificate dezvoltări pozitive, iar efectele acestui scenariu, în situația producerii, va avea efecte dezastruoase. La nivel local, în insulele grecești, problemele privind securitatea necesită două priorități acționale.

Prima prioritate este constituită din consolidarea securității taberelor de refugiați, care este importantă având în vedere trei factori, respectiv: numărul mare de rezidenți, naționalitățile diverse ale acestora și frustrarea datorată condițiilor de trai. Creșterea numărului de refugiați din tabere va conduce inevitabil la scăderea securității.

A doua prioritate este de a oferi securitatea la nivel local, având în vedere experiența producerii unor altercații violente între refugiați și populație. Creșterea numărului de refugiați va sporii tensiunile între refugiați și populația locală.

Pentru gestionarea acestor priorități sunt necesare forțe suplimentare de poliție, în principal aduse de pe continent. Autoritățile grecești vor fi puse în situația de a muta refugiații pe continent pentru a diminua tensiunile de pe insule, riscând producerea de tensiuni în alte zone sau să mențină refugiații pe insule, riscând escaladarea violențelor în taberele de refugiați.

Totodată, acest scenariu presupune intensificarea verificărilor de securitate în procesul de identificare și înregistrare a migranților, având în vedere faptul că printre refugiați se pot ascunde extremiști radicali care vor să ajungă în state din Uniunea Europeană. Producerea acestui scenariu poate conduce la polarizarea societății grecești, care va fi nemulțumită de reacția autorităților responsabile.

Impactul materializării acestui scenariu la nivel regional și internațional

Acest scenariu va avea impact, în primul rând, asupra relațiilor Grecia – Turcia. Având în vedere relațiile tensionate dintre cele două state, deschiderea frontierelor comune de către Turcia va fi privită ca o manevră politică incorectă. Grecia va trebui să folosească toate canalele disponibile pentru a dezavua public deciziile incorecte ale Ankarei. Acest scenariu

presupune inclusiv incidente izolate în care să fie implicate vase de coastă ale Greciei și Turciei.

Materializarea acestui scenariu va conduce, inevitabil, la degradarea relațiilor diplomatice dintre UE și Turcia, fapt ce va afecta iremediabil procesul de aderare a Turciei la Uniunea Europeană. Totodată, gestionarea acestei situații va presupune un test la adresa UE, având în vedere faptul că Grecia va solicita sprijinul statelor membre UE pentru rezolvarea situației.

Reacții potențiale ale NATO, UE și ale altor organizații internaționale

Conform acestui scenariu, reacția actorilor internaționali se așteaptă a fi aceeași ca pe parcursul crizei migraționiste din 2015. Cel mai probabil, NATO va intensifica misiunile în Marea Egee continuând să se limiteze la recunoașteri și schimbul de informații. EU va dispune FRONTEX să continue să asiste Grecia în monitorizarea și protejarea frontierelor, concentrându-se pe combaterea traficului de ființe umane și monitorizarea fluxului migraționist. UNHCR și OIM vor face apel la statele membre UE la solidaritate și sprijin acordat Greciei pentru gestionarea fluxului migraționist în insulele grecești, conform principiilor universale umanitare.

8.3.12 Grecia – scenariu privind terorismul

Repere temporale

Scenariul descris se poate materializa în Grecia în perioada 2018-2020, cel mai probabil în intervalul martie-aprilie sau pe perioada verii.

Zone cheie

Analiza acestui scenariu are ca scop conștientizarea dezvoltărilor în domeniul securității pe palierul contra-terorismului, în special în ceea ce privește luptătorii teroriști străini și conexiunea acestora cu securitatea frontierelor.

Vulnerabilități

Datorită anumitor incidente care s-au produs în perioada 2014-2015, la nivelul Uniunii Europene s-a discutat despre riscurile activităților teroriste în contextul migrației ilegale și a mijloacelor utilizate de migranți pentru a ajunge pe teritoriul UE. Fluxul masiv de migranți și escaladarea crizei refugiaților din 2015 a ridicat problematica identității persoanelor care intră în spațiul comunitar. În acest context este relevant cazul lui Ahmed Almuhammed, al cărui pașaport sirian a fost identificat pe corpul atentatorului sinucigaș de la sala Bataclan din Paris, acest caz realizându-se legătura cu fenomenul luptătorilor străini care se întorc în țările de origine sau în state membre UE, cu scopul de a comite atentate teroriste de amploare.

O provocare a forțelor de securitate din Grecia și Europa o constituie numărul de luptători teroriști străini care au intrat pe teritoriul comunitar în contextul fluxului de migranți provocat de criza migranților din 2015, aspect generat de lipsa de resurse umane cu care s-a confruntat Grecia în acea perioadă. Un al doilea aspect de interes este reprezentat de luptătorii străini care se infiltrează printre migranți cu scopul de a ajunge în spațiul comunitar, beneficiind de standardele scăzute de securitate ale pașapoartelor siriene.

Actori/factori favorizanți

Pentru scopul acestui scenariu, actorii cheie sunt luptătorii teroriști străini din statele europene și statele din Balcanii de Vest și militanții ISIS care încearcă să se infiltreze în rândul migranților. Conform datelor furnizate de FRONTEX, doi dintre atacatorii cu bombă de la Paris din noiembrie 2015 au sosit pe teritoriul UE pe o ambarcațiune din Turcia care a ajuns pe insula grecească Leros. Aceștia au fost înregistrați de autoritățile elene, pe baza unor documente de identitate siriene falsificate. Un alt important factor este reprezentat de escaladarea conflictului militar din Siria, în special situația de securitate din Afrin și Ghouta care poate produce un nou aflux de migranți. Alt factor care poate influența situația de securitate este reprezentat de relația tensionată dintre Turcia și Grecia/UE.

Evenimente

Scenariul se prezintă astfel:

ISIS decide să se infiltreze în societatea occidentală pentru a produce atentate teroriste, de a mobiliza celulele teroriste existente, precum și de a radicaliza populația de origine musulmană din orașele europene. Conform estimărilor, 1.000 de luptători sirieni, printre care un mare număr provin din state europene sau din Balcanii de Vest și vor încerca intrarea pe teritoriul european evitând controalele la frontieră. Conform planului, aceștia vor utiliza rutele est-mediteraneană și a Balcanilor de Vest și se vor infiltra pentru migranți pentru a pătrunde în Europa Occidentală, via Turcia-Grecia.

În ultimele săptămâni un aflux major de migranți se constată în zona insulelor din Marea Egee, migranți încercând să ajungă în Germania și state din Uniunea Europeană, având în vedere situația critică din insulele grecești.

Mai mult, tensiunile dintre Turcia, UE și Grecia în ceea ce privește controlul la frontiere vor crește pe fondul deciziei Turciei de a permite migranților să ajungă în insulele grecești. Pe fondul deciziei Turciei de deschidere a frontierelor cu Grecia, mii de migranți ajung în insulele grecești.

Conform FRONTEX, nu este posibilă detecția migranților pe timpul traversării maritime, acest lucru fiind posibil doar pe insule de către autoritățile elene. Totodată,

FRONTEX estimează că o parte din luptătorii străini se vor înregistra sub identități false beneficiind de documente de călătorie falsificate, numărul acestora fiind estimat la 1.000. Aceștia vor fi înregistrați sub identitate falsă pe teritoriul insulelor Lesbos și Chios și își vor continua drumul ca refugiați în Europa, în special în Germania prin intermediul Rutei Balcanilor de Vest.

Efectul la nivel național

Această situație va produce diferite efecte la nivelul Greciei. În primul rând va induce incertitudine privind identitatea persoanelor, fapt ce va conduce la măsuri sporite pe linie contra-teroristă prin deplasarea echipelor specializate ale Direcției Contra-Terrorism din Poliția Elenă, precum și implicarea Serviciului Național de Informații în scopul asigurării asistenței de specialitate Poliției de Frontieră și Gărzii de Coastă pentru identificarea eventualelor teroriști infiltrați în rândul migranților. Aceste măsuri vor avea efect în creșterea controlului care va pune presiune asupra personalului care operează pe insule. Creșterea timpului pentru identificarea persoanelor va crea tensiuni între migranți/refugiați și Poliția elenă care este responsabilă cu verificarea documentelor de călătorie ale migranților.

Un alt important aspect generat de extinderea perioadei de ședere a teroriștilor pe teritoriul Greciei îl constituie posibilitatea radicalizare a reprezentanților comunității musulmane, în special în hot spot-uri și centrele de recepție, dar și posibila cooperare între teroriști și rețelele de criminalitate organizată, în special cele specializate în traficul cu migranți. Deși nu este foarte probabilă, există ipoteza producerii unui atentat terorist pe teritoriul Greciei, în situația în care teroriștii nu pot să-și continue deplasarea spre statele occidentale.

Un alt efect îl poate constitui creșterea tensiunilor diplomatice între Grecia și celelalte state membre UE, în situația comiterii unui atentat terorist de către o persoană care a tranzitat anterior spațiul elen.

Impactul la nivel regional și internațional

Materializarea prezentului scenariu are în primul rând efecte în relațiile Greciei cu statele vecine, având în vedere tensiunile care s-au materializat în anul 2015 pe relația cu Macedonia și Austria. În plus, se va crea presiune din partea UE la adresa Greciei cu privire la solicitarea întăririi controlului la frontiere și posibilitatea izolării țării prin măsurile statelor UE de a-și închide frontierele. Situația este cu atât mai complicată cu cât mulți dintre luptătorii străini provin din state din Balcanii de Vest, aceștia putându utiliza fluxul masiv de migranți din Grecia pentru a se întoarce nedetectați în țările de origine.

În final, riscul cel mai mare este de producere a unui atac terorist care poate avea un impact major în regiune și în zona Europei.

Posibile reacții ale NATO, UE și a altor actori internaționali

Conform acestui scenariu, reacțiile actorilor internaționali se așteaptă a fi cele produse cu ocazia crizei migraționiste din 2015, precum și în urma producerii atentatelor teroriste din perioada 2016-2018. UE poate deplasa echipe ale EUROPOL și FRONTEX pe insulele grecești pentru a acorda asistență autorităților locale pentru identificarea teroriștilor, pe baza profilului luptătorilor teroriști străini. NATO va oferi suport în managementul frontierelor maritime dar și cu deplasarea de experți pe domeniul contra-terorist.

Activități preventive

- mai multă importanță trebuie acordată controlului din linia a doua, un element deosebit de important fiind procesul de identificare, în special în situația unui aflux masiv de migranți, având în vedere faptul că prima linie de control va fi pusă sub presiune de numărul mare de migranți;
- utilizarea datelor și informațiilor disponibile pentru realizarea analizelor de risc prin dezvoltarea profilelor comune de risc și identificarea indicatorilor specifici, sub coordonarea FRONTEX și EUROPOL, pentru identificarea teroriștilor și a persoanelor radicalizate;
- îmbunătățirea capacității de colectare și analiză a informațiilor la nivel național și la nivelul agențiilor europene specializate. Consolidarea cooperării dintre serviciile de informații ale statelor membre ale UE și agențiilor europene, în cazul unor situații de criză;
- deplasarea de Echipe Comune de Investigare, sub controlul operațional al EUROPOL;
- dezvoltarea unor programe de pregătire specializate pentru specialiștii din prima linie de control, în special pentru polițiștii de frontieră.

8.3.13 Republica Moldova – Retragera Ucrainei și Republicii Moldova din controlul comun al segmentului Transnistrean al frontierei de stat

După 26 de ani, conflictul transnistrean nu este finalizat inducând riscuri privind securitatea frontierei de stat a Moldovei, inclusiv din punct de vedere al fenomenului migraționist. Situația este cauzată de lipsa controlului efectiv al frontierei centrale (Transnistria) al graniței comune Republica Moldova – Ucraina, care are o lungime totală de 422 km. Acest segment de frontieră este unilateral controlat de serviciile responsabile din Ucraina, autoritățile Republicii Moldova nefiind prezente, în pofida Acordului controlului comun din martie 1997, semnat între Republica Moldova și Ucraina. După 2014, având în vedere schimbările la nivel politic din Ucraina, autoritățile Republicii Moldova au început gradual să preia sectorul controlat de Ucraina prin deschiderea unui punct comun de control Kuciurgan-Pervomaisc. În luna noiembrie 2017, autoritățile moldovene au finalizat

procedurile interne pentru a permite intrarea în vigoare a unui nou acord dintre Republica Moldova și Ucraina privind controlul comun, iar autoritățile ucrainene au finalizat procedurile interne în cursul lunii martie 2018. Scenariul a fost conceput în contextul în care în urma proceselor electorale din Republica Moldova de la sfârșitul anului 2018 și din Ucraina din anul 2019 vor veni la putere forțe pro-ruse.

Reperetele temporale

Materializarea scenariului poate fi în perioada decembrie 2018 – decembrie 2019, fiind legate de procesele electorale din Republica Moldova de la sfârșitul anului 2018, respectiv din Ucraina în anul 2019.

Elementele cheie ale scenariului

Elementul principal este constituit de frontiera de stat cu Ucraina, în special segmentul transnistrean dintre Republica Moldova și Ucraina și cele cinci puncte de frontieră deschise la granița cu Ucraina. Totodată, trebuie luată în considerare și zona Dniester care este controlată de forțele separatiste transnistrene.

Vulnerabilitățile specifice domeniului

Retragerea celor două părți din asigurarea controlului comun va conduce la funcționarea deficitară a frontierei de stat, cu impact major la adresa securității naționale a Republicii Moldova. În acest context, mecanismele comune de control și patrulare nu vor mai fi active. În cazul în care forțele proruse vor prelua conducerea Republicii Moldova după alegerile legislative de la sfârșitul anului 2018, autoritățile naționale vor pierde controlul acestui segment de frontieră (sectorul transnistrean), iar Ucraina va închide anumite puncte de frontieră.

În situația în care forțele pro-ruse vor prelua controlul politic în Ucraina după alegerile din 2019, autoritățile ucrainene vor pierde controlul asupra segmentului transnistrean, fapt ce va permite tranzitul de echipamente militare și de personal al Federației Ruse pe teritoriul Republicii Moldova.

Actorii cheie

Propaganda rusă induce ideea că regiunea Transnistria se află sub blocadă, inclusiv trupele de ocupație ale Federației Ruse din Republica Moldova.

Principalii actori sunt: forțele politice pro-ruse din Republica Moldova, forțele politice pro-ruse din Ucraina, guvernele Republicii Moldova și Ucrainei și Comisia Europeană.

În schimb, forțele politice ale Ucrainei vor intenționa să securizeze frontiera de stat prin diminuarea riscului militar din regiunea Transnistria a Republicii Moldova. Autoritățile

de frontieră vor solicita retragerea din exercițiile de control comun, în baza deciziei autorităților de la Kiev.

Evenimente relevante

Există două posibile situații: rezultatul alegerilor electorale din anul 2018 din Republica și rezultatul alegerilor electorale din Ucraina din anul 2019 (în care forțele pro-ruse câștigă alegerile). În situația câștigărilor alegerilor electorale de către forțele pro-ruse în Republica Moldova, politica autorităților va fi de integrare a țării în Uniunea Euroasiatică, aflată în siajul Federației Ruse.

În situația în care forțele pro-ruse preiau puterea în Republica Moldova, iar în Ucraina preiau puterea forțele pro-UE, mecanismul de rotire al personalului militar al forțelor de ocupație din Republica Moldova se va realiza prin Aeroportul din Chișinău. Autoritățile de frontieră vor solicita retragerea din exercițiile de control comun în baza deciziei ce va fi adoptată de Guvernul Republicii Moldova, fie ca răspuns la aceste acțiuni prin care Executivul de la Kiev va intenționa să-și securizeze frontiera de stat pentru reducerea riscurilor de natură militară în regiunea Transnistreană a Republicii Moldova. În acest context, autoritățile de frontieră vor solicita retragerea din exercițiile comune de control, la dispoziția autorităților de la Kiev.

În a doua situație, în care forțele pro-ruse preiau puterea politică în Ucraina, iar în Republica Moldova sunt la putere forțele pro-occidentale, mecanismul de rotație a personalului militar al forțelor ruse de ocupație în Republica Moldova se va realiza exclusiv pe teritoriul Ucrainei, inclusiv în ceea ce privește transferul de echipamente militare care se va realiza pe calea ferată. Autoritățile de frontieră vor solicita retragerea din controlului comun, ca urmare a ultimatumului Guvernului de la Kiev, iar Guvernul de la Chișinău va dori să impună mecanismul de monitorizare a graniței administrative dintre malul stâng și malul drept al zonei Dniester.

Efectele la nivel național

În ambele situații efectele vor fi negative. În final, Republica Moldova va pierde controlul procesului de monitorizare a frontierei comune cu Ucraina, în special segmentul transnistrean care este cel mai sensibil din punct de vedere al criminalității (traficul de ființe umane, migrație ilegală, droguri, armament etc.). În același sens, vor fi create premise favorabile pentru întărirea prezenței militare a Federației Ruse în Republica Moldova prin negocierea acordului dintre Republica Moldova și Rusia. Republica Moldova care este invadată militar *de facto* va fi invadată militar *de iure*.

Impactul la nivel regional și internațional

Nu trebuie neglijate riscurile și amenințările la adresa României și al statelor membre NATO și UE. Un alt impact va fi schimbarea imaginii la nivel internațional al Republicii Moldova și Ucrainei. Impactul major va fi cauzat de militarizarea excesivă a regiunii separatiste a Republicii Moldova, cu sprijinul Federației Ruse și reafirmarea poziției de punct înaintat militar al Rusiei în sud-estul Europei. Înarmarea regiunii transnistrene și prezența forțelor armate în sudul Ucrainei poate favoriza accesul Federației Ruse la gurile Dunării. Rusia va acționa și la nivel hibrid, prin declanșarea unei ample campanii de propagandă.

Reacții din partea NATO, UE și a altor actori internaționali

În cazul producerii unuia din cazuri, UE, NATO, SUA și Federația Rusă nu vor rămâne fără reacție în plan diplomatic, politic și militar.

Federația Rusă va încerca să speculeze la maximum ambele situații pentru a-și consolida prezența militară și atragerea Republicii Moldova în Comunitatea Statelor Independente (organizație militară de securitate) și în structurile economice ale Uniunii Euroasiatice.

În contrapartidă, Uniunea Europeană ar putea suspenda misiunea EUBAM și proiectele comune inițiate pentru întărirea controlului comun la frontieră. Totodată, UE ar putea reconsidera acordurile de asistență pentru Republica Moldova, în special pe palierul securității naționale. Similar UE, SUA și NATO pot suspenda cooperarea cu Republica Moldova, inclusiv prin retragerea Biroului de legătură al NATO din Moldova.

Pe termen lung pot fi anticipate sancțiuni din partea unor actori internaționali, respectiv Ucraina, România și Uniunea Europeană.

8.3.14 Republica Moldova – Atacul asupra depozitului de muniție de la Cobasna

Repere temporale

Evenimentul se poate produce pe parcursul anului 2019.

Factorii favorizanți:

1. Procesul electoral din Ucraina din anul 2019;
2. Planurile Federației Ruse de reconstruire a Novorosia cu ocuparea Odesei și regiunii Tiraspol și invaziei politico-militare a Republicii Moldova.

Zone cheie

Principala zonă de interes este constituită de triunghiul fragil reprezentat de regiunea Transnistriei a Republicii Moldova – regiunea Odesei – unitatea administrativ-teritorială a Republicii Moldova – Găgăuzia. În cazul producerii unui atentat terorism depozitul va

exploda și va afecta zona de nord a Transnistriei, precum și raioanele Șoldănești, Rezina, Orhei și mare parte din raionul Vinitsa din Ucraina.

Prin provocarea unui atentat terorist, forțele separatiste din Transnistria pot genera o criză majoră, iar Federația Rusă dispune de pretextul necesar pentru a declanșa o acțiune militară de amploare în sudul Ucrainei și pe teritoriul Republicii Moldova. Motivul îl va constitui protejarea cetățenilor de origine rusă din Transnistria, care au fost atacați de forțele fasciste de la Chișinău și Kiev.

Vulnerabilitățile specifice

Atacul care va fi organizat de serviciile speciale ale Federației Ruse și desfășurat de forțele paramilitare poate fi atribuit autorităților Republicii Moldova sau ale Ucrainei. Totodată, se poate genera o criză ecologică și umanitară. De asemenea, neexistând un control multinațional asupra depozitului de armament nu se cunoaște dacă acesta nu conține alte tipuri de armament, respectiv chimic sau radiologic. În această situație se vor induce riscuri inclusiv la nivel regional.

Vulnerabilitățile constau în:

1. lipsa unei reacții rapide în stingerea incendiului;
2. eșecul în pregătirea forțelor și mijloacelor pentru gestionarea corespunzătoare a situației de criză;
3. lipsa unor exerciții comune Republica Moldova-Ucraina pentru managerierea unui astfel de riscuri și amenințări.

Actorii/factorii care pot schimba situația de securitate

Printre principalii actori pot fi serviciile speciale ale Federației Ruse, în special cele care acționează în regiunea Transnistriei și în Găgăuzia. Acestea vor viza misiunea de menținere a păcii în Zona de Securitate, concomitent cu desfășurarea unei acțiuni militare împotriva Ucrainei, cu scopul declarat de protejare a cetățenilor de origine rusă din Republica Moldova. Rusia va implica forțele militare ale Districtului Vest, inclusiv Grupul Operațional din Republica Moldova și din Sud (Peninsula Crimeea). Ca răspuns, Republica Moldova va acționa prin intermediul canalelor diplomatice, concomitent cu acțiuni de răspuns militar pentru protejarea teritoriului național.

Efectele la nivel național

Impactul umanitar și de mediu

1. Efectul negativ major îl constituie pierderea de vieți umane (Șoldănești – 41.500 locuitori, Rezina – 50.500 locuitori, Orhei – 124.800 locuitori);
2. Pierderile materiale însemnate;

3. Distrugerea clădirilor administrative și rezidențiale, companiilor și rutelor de comunicație;
4. Explosia unor conducte de gaz, fapt ce va conduce la catastrofă ecologică;
5. Migrație internă.

Implicațiile rezolvării crizei umanitare și ecologice va diminua capacitatea Republicii Moldova de a se ocupa cu gestionarea altor situații critice și va permite astfel lărgirea zonei de diversiune care va fi creată de Federația Rusă.

În acest context, sunt create condițiile propice pentru o lovitură de stat. În situația în care punctele de trecere a frontierei din regiunea gestionată de misiunea de menținere a păcii Nistru vor fi închise, se va profita de forțele divizionare care vor acționa la fel ca în Ucraina, în regiunile Bălți, Comrat și Briceni. În acest context sunt create premisele unui haos controlat care să conducă la disoluția autorității statului și, implicit, la un război civil.

Impactul la nivel regional și internațional

În primul rând sunt reliefate riscurile militare la adresa Ucrainei în special în ceea ce privește sudul țării, la frontiera cu Republica Moldova, în triumghiul de forțe fragil descris anterior. Totodată, situația de securitate în Regiunea Mării Negre se va deteriora pe fondul intervenției statelor din regiune în favoarea Ucrainei. Regiunea sudică a Republica Moldova – Găgăuzia, cu populație preponderent rusofonă, va constitui pentru forțele militare ale Federației Ruse un punct important pentru cucerirea de teritorii care să le permită controlul gurilor Dunării. O reescaladare a conflictului în Ucraina va conduce la destabilizarea situației de securitate regionale. Având în vedere deteriorarea situației de securitate poate fi afectată și România, în calitate de stat membru NATO.

Presiunea migraționistă deși la nivel intern poate crea efect în plan regional. Migrația poate fi cauzată de presiunea politică, diversiune, panică etc. Fenomenul migraționist poate fi potențat de extinderea focului de la depozitul Cobasna, precum și de intervenția inefficientă a forțelor Republicii Moldova pentru gestionarea acestei crize, având în vedere faptul că nu deține controlul teritoriului din partea stângă a Dniesterului. Nu se cunoaște dacă conducerea de la Tiraspol poate gestiona corespunzător explozia depozitului de armament de la Cobasna. Spre exemplu, în districtul Vinnitsa din Ucraina există un depozit de armament similar cu cel de la Cobasna, la Calinovca. La 26.09.2017, s-a produs un incident la acest depozit de muniție, fiind afectată o suprafață de 10% din total, raza care a fost afectată fiind de aproximativ 20 km.

De asemenea, reabilitarea căilor rutiere, a rețelilor de electricitate și gaz necesită tehnicieni cu experiență de care nu dispune în prezent regiunea transnistreană. În aceste

condiții, autoritățile de la Tiraspol vor solicita sprijinul de specialitate Federației Ruse, care va consolida prezența ilegală a forțelor militare ruse pe teritoriul Republicii Moldova. Condițiile de haos controlat va permite proliferarea activităților ilegale desfășurate de grupările de criminalitate organizată.

De asemenea, există pericolul unui dezastru ecologic, având în vedere că depozitul de armament de la Cobasna reprezintă un potențial pericol pentru populația din proximitatea obiectivului, precum și apropierea de fluviul Nistru care poate polua inclusiv Marea Neagră. Totodată, fluviul Nistru oferă apa potabilă pentru orașele din vecinătatea acestuia.

Reacții posibile din partea NATO, UE și a altor actori internaționali

Prima reacție va fi a Federației Ruse care va interveni pentru protecția populației rusofone din Regiunea Transnistriei.

O reacție contrară va fi din partea UE, SUA și NATO. În primul rând, UE poate suspenda misiunea EUBAM în Republica Moldova pentru protejarea propriilor cetățeni. Totodată, UE va reevalua toate proiectele de asistență acordate Republicii Moldova, în special pentru consolidarea încrederii pe cele două maluri ale Dniesterului. În cazul NATO și SUA, acestea pot oferi asistență diplomatică Republicii Moldova la ONU, prin expunerea problematicii de securitate în cadrul Consiliului de Securitate. Este posibil să se aplice anumite sancțiuni internaționale la adresa Federației Ruse, concomitent cu oferirea de sprijin militar Republicii Moldova.

8.3.15 România – Experiența României în Coaliția Globală împotriva Daesh în perioada 2001-2013

După atacul terorist asupra Turnurilor Gemene din 11 septembrie 2001, România a jucat un rol activ în Afganistan. Fiind membru al coaliției condusă inițial de SUA, România a trimis trupe pentru a sprijini efortul NATO în această țară, după ce Consiliul Nord-Atlantic a decis să demareze misiunea ISAF. Astfel, începând cu anul 2003, forțele armate ale României au fost prezente în Afganistan pentru a sprijini eforturile coaliției conduse de SUA (operațiunea Enduring Freedom și după anul 2015 în operațiunea Freedom Sentinel), precum și în operațiunile NATO (ISAF, urmată în anul 2015 de Resolute Support).

În 2014, odată cu înființarea Coaliției Globale împotriva Daesh, România a decis să devină partener și să continue lupta împotriva terorismului.

Creșterea tensiunii

Eforturile României au fost vizibile din punct de vedere politic și militar. Din punct de vedere politic, liderii și reprezentanții români au fost prezenți la reuniunile la nivel înalt în care s-au luat deciziile privind organizarea acțiunilor în Afganistan și Irak. În multe situații,

liderii/reprezentanții/purtătorii de cuvânt au transmis mesaje clare privind determinarea și voința autorităților române de a juca un rol activ în lupta împotriva terorismului. Concomitent, contribuția României a fost apreciată și încurajată de SUA și de alți aliați din cadrul coaliției pentru contribuția sa în teatrele de operații. În concluzie, din punct de vedere politic, România este privită ca o țară care s-a implicat activ în lupta împotriva terorismului și actelor insurgente din Irak și Afganistan.

Profilul României a fost foarte vizibil și din punct de vedere militar. După un început modest, forțele armate române au fost din ce în ce mai active în teatrele de operații din Afganistan. România a fost capabilă să crească constant contribuția la coaliție prin diversificarea și extinderea responsabilităților.

Creșterea activității în domeniul militar a adus mai multă experiență propriilor forțe combatante, precum și aprecierea celorlați parteneri militari.

CAPITOLUL 9 - MODEL PENTRU SISTEMUL INTEGRAT DE MANAGEMENT AL CRIZELOR BAZAT PE MANAGEMENTUL ANALIZEI INFORMAȚIILOR

Analiza realizată la nivelul statelor membre ale Uniunii Europene, inclusiv la nivelul populației României relevă faptul că securitatea cetățenilor reprezintă o prioritate majoră, reflectată în documentele de nivel strategic de la nivelul UE.

Situația de securitate actuală și previziunile cu privire la provocările materializate în registrul de amenințări și riscuri la adresa securității interne a statelor membre ale Uniunii Europene constituie premisele realizării unui consens la nivel general privind valorile, viziunea și obiectivele majore pentru asigurarea spațiului de libertate, securitate și justiție.

Sintagma utilizată la nivel comunitar de securitate internă definește atât amenințările cu impact direct asupra vieții, siguranței și bunăstării cetățenilor, asupra drepturilor și libertăților fundamentale ale acestora, cât și riscurile generatoare de situații de urgență (fenomenele naturale extreme, dezastre naturale și antropice, accidental sau intenționat, precum explozii, incendii etc.).

În acest context, conceptul de securitate internă se împarte în două componente, respectiv:

- **Securitatea publică** –vizează cadrul legislativ/normativ și mecanisme operaționale care contribuie la apărarea drepturilor și libertăților fundamentale, lupta împotriva criminalității, cu accent pe criminalitatea organizată transfrontalieră, fenomenul terorist și corupția, precum și securitatea frontierelor;
- **Securitatea civilă** – cuprinde întregul set de norme și mecanisme specifice domeniilor subsumate protecției civile și de gestionare eficientă a situațiilor de urgență, luându-se în calcul ansamblul de riscuri și amenințări specifice acestor domenii.

Guvernul României a dezvoltat un set de norme și mecanisme menite să asigure cooperarea interinstituțională, la nivel executiv, pe cele două paliere, respectiv pe linia securității publice, prin crearea Centrului Național de Conducere a Acțiunilor de Ordine

Publică (CNCAOP) și în domeniul securității civile prin intermediul Comitetului Național pentru Situații Speciale de Urgență (CNSSU).

Aceste prevederi de natură juridică și mecanismele de cooperare interinstituțională subsecvente nu au vizat, în principal, crearea de noi instituții/structuri și competențe care să conducă la duplicarea eforturilor instituționale, ci au avut ca scop principal stabilirea unor concepte coerente și flexibile, care să asigure creșterea gradului de interoperabilitate a capacităților existente la nivelul autorităților și o integrare efectivă și coerentă a acțiunilor desfășurate la nivel instituțional.

Provocările actuale la adresa securității internaționale generate, în principal, de riscurile și amenințările de natură asimetrică sunt, în general, aceleași pentru toate statele membre ale Uniunii Europene respectiv garantarea protecției drepturilor și libertăților cetățenești, consolidarea cooperării și a solidarității între statele membre, abordarea cauzelor insecurității și nu doar a efectelor acesteia, stabilirea priorităților în domeniul prevenirii și anticipării evenimentelor prin utilizarea instrumentelor specifice managementului informațiilor.

Abordarea proactivă bazată pe managementul analizei informațiilor, respectiv analiza de intelligence integrată și avertizarea timpurie constituie mecanisme moderne care funcționează pe coordonatele generate de conceptul operativ integrat pentru gestionarea unor crize interne cu potențial impact la adresa securității naționale.

Dinamica provocărilor actuale la adresa securității internaționale se repercutează, în mod direct, inclusiv pe plan intern, determinând structurile cu competențe în domeniu să procedeze la dezvoltarea unui set comprehensiv de instrumente de suport decizional, în scopul identificării timpurii și exploatării eficiente a oportunităților și alternativelor în elaborarea politicilor și strategiilor de profil.

Existența unor sisteme operaționale subsumate managementului analizei informațiilor care și-au dovedit validitatea în practică, având ca obiectiv central pregătirea și fundamentarea deciziei, optimizarea în dinamică a mecanismelor decizionale, oferă conducerii instituțiilor esențiale ale statului un potențial operațional bazat pe comportament proactiv pe următoarele paliere de interes:

a. Managementul riscurilor constă în identificarea cu celeritate, evaluarea comprehensivă, controlul și gestionarea corespunzătoare a riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților, în scopul armonizării costurilor generate de gestionarea riscurilor cu obiectivele și misiunile principale stabilite de conducerea profesională.

b. Elaborarea și analiza bazată pe scenarii în scopul evaluării și prognozei prin identificarea cât mai multor factori care pot influența, în mod decisiv, fenomenul analizat, precum și evaluarea exhaustivă a implicațiilor posibilelor evoluții la nivelul climatului de securitate internă pe termen mediu și lung.

c. Generarea unor platforme specializate de analiză de intelligence și planificare strategică compuse din echipe multidisciplinare constituite din analiști și specialiști specializați în domeniile de referință.

d. Planificarea strategică reprezintă un proces care se realizează în condiții de incertitudine, prin identificarea viitoarelor provocări cu implicații în plan securitar și, implicit, prin elaborarea strategiilor naționale/internaționale de răspuns pe baza scenariilor proiectate de analiștii de informații.

e. Crearea de procese complexe de simulare și aplicații operaționale prin intermediul unui program bine conceput de pregătire, testare și validare a tehnicilor analitice, tacticilor strategice, procedurilor standard de operare, și, implicit, asigurarea unui management calificat al cunoașterii, precum și o reacție corespunzătoare și oportună pentru întreg complexul de evenimente de natură a afecta securitatea internă. Simulările și aplicațiile operaționale constituie un instrument util pentru analiza și fundamentarea deciziilor având ca țintă identificarea corectă a măsurilor de contracarare.

Securitatea publică și securitatea civilă vizează printre altele:

- identificarea grupului relevant de experți, care pot oferi printr-o abordare multidisciplinară și multisursă, un nivel superior în managementul cunoașterii și al analizei informațiilor;
- infrastructura decizională bazată pe managementului analizei informațiilor este constituită din platforme informatice și de comunicații integrate și complexe constituite din echipamente performante, precum și din arhitecturi software și baze de date interconectate, care să răspundă, în mod adecvat și în timp util, nevoilor de nivel operațional, tactic și strategic.

Mecanismele trebuie calibrate astfel încât să fie evitate suprapunerile, redundanțele și duplicarea efortului instituțional, concomitent cu identificarea formulelor optime în ceea ce privește complementaritatea sistemelor informatice și a multiplicării efectelor printr-un efort conjugat al tuturor entităților publice și private care dispun de capacități relevante de analiză a informațiilor.

Personalul cu funcții de decizie și personalul de comandă operațională trebuie să beneficieze, în permanență, de imaginea comprehensivă și cu capacitate de reacție rapidă a următoarelor repere esențiale:

- registrul de riscuri și amenințări;
- obiectivele de natură strategică;
- registrul capabilităților, respectiv a tuturor resurselor avute la dispoziție la un moment dat;
- strategii coerente și eficiente care să permită luarea deciziilor bazate pe analiza informațiilor;
- planuri de măsuri concrete care să permită un răspuns eficient și oportun, precum și să permită contracararea riscurilor și amenințărilor la adresa securității naționale;
- feedback instituțional care să permită recalibrarea eforturilor instituționale pentru eficientizarea măsurilor menite să contracareze acțiunile adversarului;
- lecțiile învățate care sunt foarte importante, în contextul în care anumite disfuncționalități identificate cu ocazia exercițiilor pot fi remediate sau anumite aspecte de natură operativă sau sistemică pot fi îmbunătățite;
- totalitatea datelor și informațiilor operative culese, coroborate și constituite în pachete de intelligence decizional asigură managementul analizei informațiilor și proiectarea unui sistem performant de management al informațiilor la toate nivelele, respectiv operațional, tactic și strategic, care crează condițiile de maximă eficiență pentru desfășurarea în condiții optime a operațiunilor de combatere și contracarare a acțiunilor adversarului.

Mecanismele interinstituționale complexe dedicate gestionării crizelor de pe plan intern, în calitate de componente subsumate și circumscrise securității naționale, trebuie să funcționeze în sisteme centrate pe rețea și se bazează, în mare măsură, pe managementul analizei informațiilor. În acest context, informațiile și modul cum acestea sunt gestionate și analizate constituie cel mai important element pentru adoptarea celor mai bune măsuri pentru contracararea riscurilor și amenințărilor complexe la adresa securității naționale.

În acest context, mecanismele aferente CNCAOP pentru componenta de ordine și siguranță publică, precum și mecanismele subsumate CNSSU, aferente componentei de securitate civilă, reprezintă platforme colaborative interinstituționale performante de comandă și control care funcționează interconectate din punct de vedere informațional pentru analiza și diseminarea calificată, eficientă a informațiilor și cunoștințelor referitoare la un anumit domeniu distinct, precum și pentru asigurarea analizei multidisciplinară și multisursă în scopul derulării de operațiuni de tip rețea. În acest sens, managementul analizei informațiilor

joacă un rol foarte important pentru că oferă un pachet comprehensiv de informații procesate și analizate care permit luarea deciziilor în timp real și cu eficiență maximă.

Aceste tipuri de platforme asigură identificarea proactivă a amenințărilor, cunoașterea exactă a vulnerabilităților sistemice, precum și cuantificarea cu precizie a tipurilor de risc, scopul fiind prevenirea surprinderii strategice de către adversar în domeniul de competență. Folosirea extensivă a acestor mecanisme moderne de management al informațiilor, organizate în sistem de sisteme care operează în rețea, permite îndeplinirea completă a obiectivelor asociate misiunilor principale, prin sincronizarea și colaborarea predictivă bazată pe informații, precum și facilitarea desfășurării activității pe baza principiilor de cooperare și colaborare între instituțiile cu atribuții în acest domeniu.

Interconectarea prin crearea unei platforme colaborative care acționează în timp real a componentelor de management al informațiilor cu cele de decizie și execuție, diseminarea în condiții de securitate și în timp real a informațiilor în rețelele informatice dedicate, asigură o imagine operațională comprehensivă a situației operative în ceea ce privește dinamica evenimentelor, a situațiilor și a circumstanțelor din domeniile de competență.

Colectarea, procesarea și analiza integrată în regim de urgență a datelor și informațiilor relevante conduce la creșterea eficienței procesului decizional-acțional, precum și la consolidarea/sincronizarea optimă a măsurilor de contracarare a riscurilor și amenințărilor, .

Toate aceste aspecte decurg din gradul ridicat de cunoaștere, bazat pe fuziunea calificată a informațiilor pe baza conceptelor managementului analizei informaționale, generarea de produse de analiză strategică în formatul care să permită planificarea de nivel strategic.

Asigurarea cadrului legislativ-normativ și a reperelor de natură tehnică pentru punerea în comun a informațiilor asigură beneficii atât la nivelul componentelor integratoare, cât și la nivelul furnizorilor de informații, care beneficiază de facilitățile sistemului integrat de management al informațiilor.

Din punct de vedere al tipologiei organizatorice, sistemul este util să fie structurat într-o rețea unică și sigură din punct de vedere tehnologic, fiind necesar să se dezvolte un sistem informatic unic la nivel național care să interconecteze toate instituțiile cu atribuții în asigurarea securității naționale, sub toate componentele sale, inclusiv cele responsabile cu contracararea amenințărilor asimetrice și hibride. Sistemul trebuie să asigure colectarea rapidă, accesarea, schimbul și protecția informațiilor, precum și analiza informațiilor în timp real pentru a permite luarea unor decizii rapide și, mai ales, eficiente. Pe dimensiunea

colaborativă este necesar să fie structurate corespunzător toate procesele de corelare, fuziune și de analiză a informațiilor.

Managementul cunoașterii, componentă afărentă managementului analizei informațiilor, trebuie să dezvolte și să modernizeze capabilitățile instituționale de avertizare timpurie, precum și avertizarea situațională de înaltă calitate la nivel tactic operațional și strategic, precum și înțelegerea comprehensivă a dinamicii fenomenelor care induc riscuri în plan securitar și a intențiilor și motivațiilor actorilor implicați, precum și a tuturor celorlalte elemente de interes care stau la baza deciziilor adversarilor.

Acest sistem interconectează, armonios și eficient, într-o rețea unică, toate structurile, respectiv cele cu competență în plan informativ, cele de comandă și control, precum și cele de pe palierul de execuție, asigurând cunoașterea în timp real a situației operative la un moment dat, planificarea timpurie a variantelor de răspuns la crize, precum și reacția aproape imediată la o situație de fapt concretă.

Managementul analizei informațiilor este dinamic, extrem de eficient, permițând gestionarea eficientă a situațiilor speciale și al crizelor generate de fenomene circumscrise competențelor structurilor din cadrul Sistemului Național de Securitate. Acest deziderat se realizează prin utilizarea întregului spectru de surse, resurse instituționale și sistemul de senzori multipli, asigurarea cadrului dispozițional corect, coerent și concret față de situația operativă dată, precum și utilizarea, în format optim, perfect calibrat cu nevoile operaționale ale forțelor și mijloacelor de intervenție.

Pe măsura maturizării sistemului de management al analizei informații și a trecerii treptate de la asigurarea capacității operaționale inițiale la capacitatea operațională finală, se dezvoltă capacitatea acestuia atât în furnizarea de informații și evaluări complete și acționale decidenților de nivel înalt, acestea fiind caracterizate printr-un grad ridicat de acuratețe și precizie, cât și în asigurarea unei planificări strategice performante și, implicit, a unor intervenții pe măsură în plan operațional.

Toate structurile cu competențe în gestionarea unor situații de criză trebuie să dispună de un sistem de management al analizei informațiilor performant care să dispună de capacitatea de a furniza și accesa online datele și informațiile necesare pentru realizarea unei anumite evaluări situaționale de risc pe domeniul acestora de competență.

Sistemul în ansamblu trebuie să fie capabil să valorifice, în condiții optime de eficiență și eficacitate, beneficiile rezultate în urma colaborării extensive dintre componentele operative și a sincronizării, în timp real, a acțiunilor și activităților desfășurate de acestea.

Abordările multidisciplinare și multisursă, realizate prin utilizarea instrumentelor specifice managementului analizei informațiilor permite reunirea și deconflictualizarea diferitelor perspective și tipuri de expertiză, care trebuie să genereze o mai bună înțelegere a evoluțiilor dinamice și complexe ale fenomenelor țintă în plan operațional.

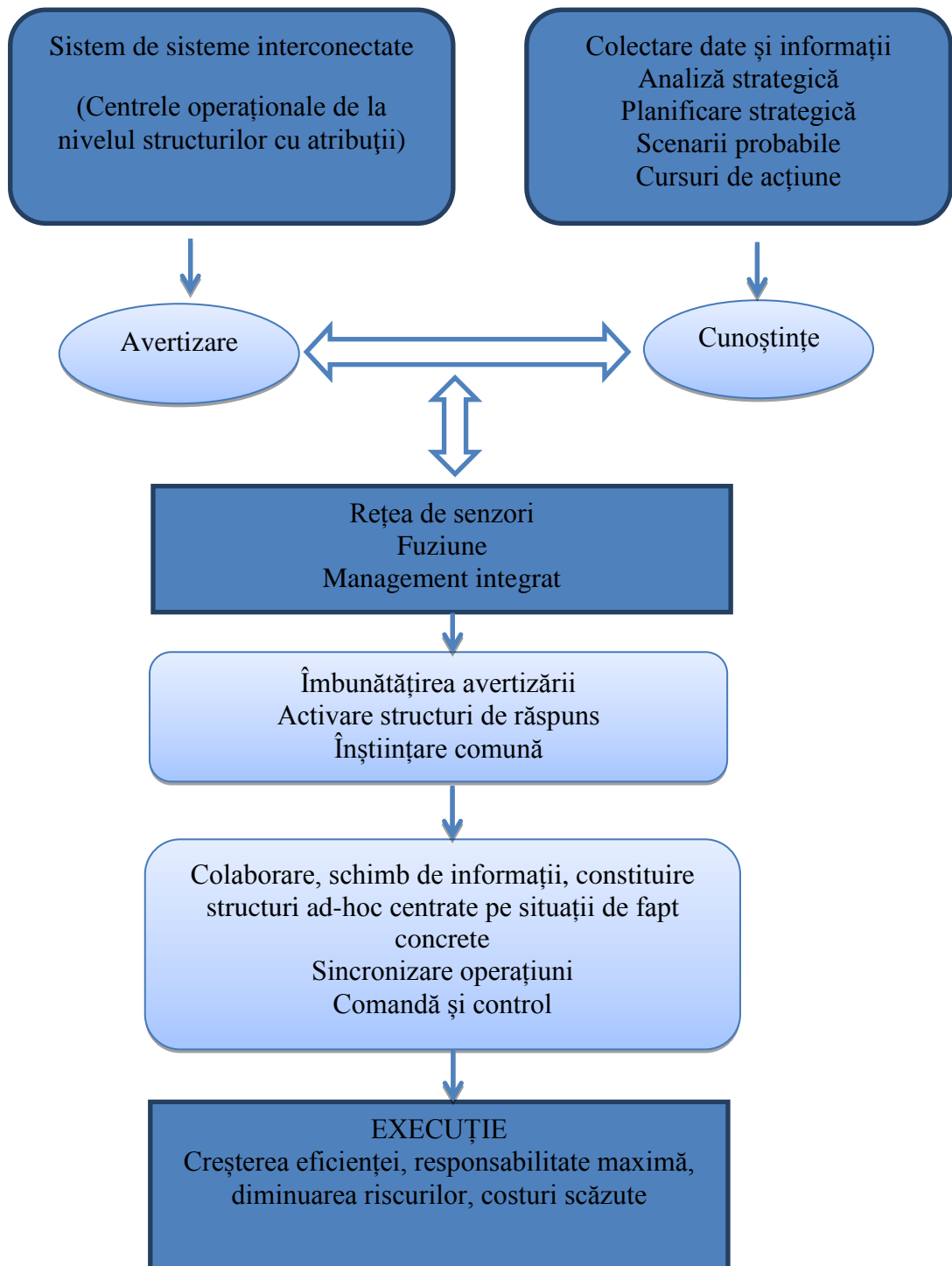
Managementul analizei informațiilor trebuie să contribuie, în mod activ, la înțelegerea anumitor reacții ale adversarului și să ajute prin tehnicile structurate specifice furnizarea de pachete analitice complete care să permită beneficiarilor de nivel înalt luarea de decizii eficiente care să conducă la contracararea acțiunilor adversarului.

Pentru întocmirea de pachete analitice relevante este necesar să se organizeze foarte bine metodele analitice și să se realizeze o schemă logică pentru aplicarea succesivă și în cascadă a acestora, pentru obținerea maximului de produse analitice de valoare din acest mecanism.

De asemenea este esențial să existe un număr important de senzori (surse de informații) care să permită colectarea unui volum de informații minim necesar pentru descrierea anumitor fenomene cu impact asupra securității naționale. În acest context, este absolut necesar să existe o instituție responsabilă cu fuziunea datelor și informațiilor de la serviciile de intelligence, structurile de aplicare a legii și celelalte instituții capabile să furnizeze date relevante. Această instituție/structură trebuie să fie capabilă să standardizeze, de o manieră logică, datele și informațiile la care are acces și prin aplicarea managementului analizei informațiilor să fie capabilă să furnizeze pachete analitice valoroase către factorii decidenți de nivel înalt.

În România, această instituție care furnizează pachete analitice de nivel strategic este Oficiul pentru Informații Integrate (OII) din subordinea Administrației Prezidențiale, din care fac parte cele două servicii de informații naționale (Serviciul Român de Informații și Serviciul de Informații Externe, precum și celor două servicii de intelligence departamentale (Direcția Generală de Informații a Apărării din cadrul Ministerului Apărării Naționale și Direcția Generală de Protecție Internă a Ministerului Afacerilor Interne). Această structură de analiză a informațiilor este utilă la nivel național, însă nu are personalitate juridică, lucrătorii sunt detașați pe o perioadă determinată de serviciile de intelligence componente și nici nu are acces la toate informațiile disponibile la nivelul structurilor componente. În esență, OII reprezintă un format de cooperare instituționalizat, însă nu are instrumentele și resursele necesare pentru a realiza reacția imediată pe palierul intelligence pentru gestionarea eficientă a crizelor la adresa securității naționale, inclusiv în ceea ce privește ordinea și siguranța publică, respectiv situațiile de urgență.

*Figura nr. 8 - Diagrama sistemului de analiză a informațiilor
în contextul gestionării crizelor*



9.1 Conceptul managerial integrat pentru gestionarea situațiilor speciale și de criză prin managementul analizei informațiilor

Conceptul operațional integrat este centrat pe adoptarea unui comportament proactiv și anticipativ prin promovarea extensivă a managementului integrat al riscurilor și oportunităților/capabilităților asociate securității interne pe domeniile de competență ale instituțiilor componente ale Sistemului Național de Securitate, utilizând instrumente moderne de analiză multisursă, de simulare și de sprijin decizional.

Conceptul se bazează pe o strategie performantă a managementului riscului la adresa securității interne și vizează, în mod direct, structurarea și validarea din punct de vedere operațional a mecanismelor optime de răspuns la situațiile speciale și de criză.

Acest concept reprezintă un proces continuu care are la bază sub-procese, metode și un instrumentar adecvat de gestionare a riscurilor constând în:

- evaluarea continuă a riscurilor prin utilizarea managementului analizei informațiilor, respectiv emiterea predicțiilor asupra a ceea ce s-ar putea întâmpla rău (risc) și potențial (amenințarea) și identificarea măsurilor, precum și luarea deciziilor ce pot fi adoptate pentru diminuarea acestora;
- implementarea completă a strategiilor de reducere a riscurilor pe baza analizei informațiilor avute la dispoziție;
- prioritizarea activităților și acțiunilor în abordarea comprehensivă a riscurilor de natură reziduală.

Conceptul managerial integrat de gestionare a riscurilor la adresa securității interne cuprinde următoarele componente esențiale:

1. Sistemul de culegere, fuziune și analiză a informațiilor;
2. Analiza și planificarea de nivel strategic;
3. Modele, simulări și aplicații operaționale și manageriale moderne;
4. Managementul riscului;
5. Sistemul de răspuns/intervenție la riscurile identificate;
6. Monitorizare și conducere operațiuni curente;
7. Acordarea de sprijin umanitar în situații de urgență și de criză;
8. Managementul efectelor;
9. Analiză post-operațională și lecții învățate.

Figura nr. 9 – Sistemul colectare – analiză - operațiuni



Realitatea operațională demonstrează lipsa de eficiență a compartimentării excesive, a competiției nocive, a rivalității dintre structuri, care generează discrepanțe și disfuncționalități la nivelul sistemului de securitate internă pe palierul politicilor sectoriale.

Din acest motiv conceptul operațional integrat vizează o abordare exhaustivă a tuturor câmpurilor operaționale relevante:

- pe linia luptei împotriva criminalității și asigurării ordinii și siguranței publice pe palierele corespunzătoare (servicii de informații naționale și departamentale, poliție, jandarmerie, poliție de frontieră, migrație, azil);
- pe linia securității civile – situații de urgență și protecție civilă.

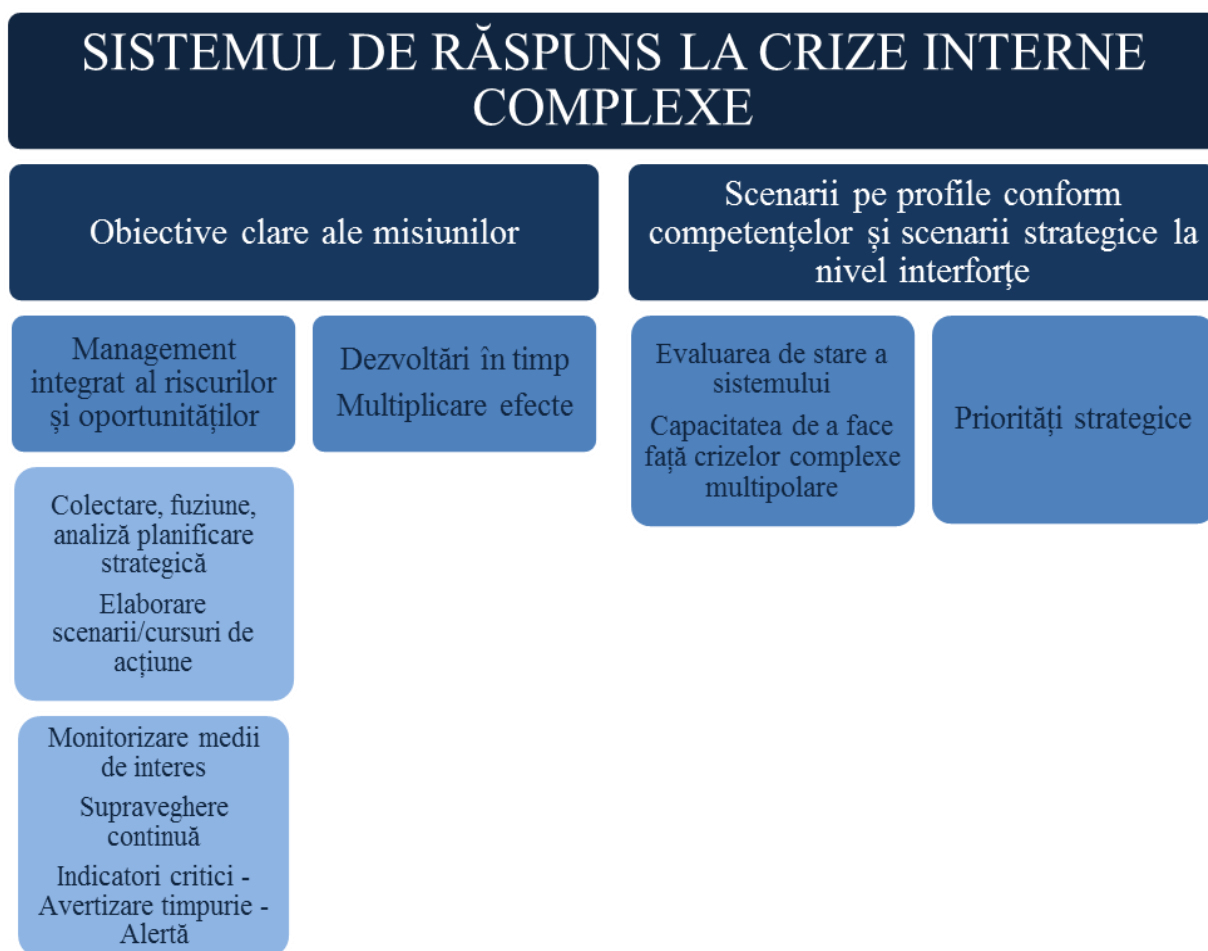
Abordarea integrată la nivel strategic trebuie să utilizeze principiile punerii în comun a tuturor capabilităților, multiplicarea efectelor prin complementaritate și sprijin reciproc între structurile de forță ale statului român, capacitatea de a angaja sincronizat mai multe riscuri, amenințări, care se pot materializa în crize complexe multipolare.

Sinergia acțională constituie o prioritate la nivel național, regional și internațional, succesul gestionării crizelor de ordine publică și a situațiilor de urgență reprezentând o condiție sine qua non pentru succesul misiunilor.

Totodată, managementul analizei informațiilor generează avantajul strategic necesar gestionării corespunzătoare a unor situații de criză cu impact major în planul securității

naționale, furnizând cadrul metodologic, resursele informaționale și a celor umane pentru abordarea constructivă a acestor situații imprevizibile.

Figura nr. 10 – Sistemul de răspuns la crize interne complexe



Securitatea internă reprezintă o componentă vitală a securității naționale care presupune o abordare întrunită și multiexpertiză. Dinamica provocărilor actuale însumate în cadrul riscurilor și amenințărilor specifice impune o sincronizare efectivă a efortului tuturor structurilor și necesitatea operațiilor întrunite, inter-forțe.

Sistemul executiv de răspuns la crizele interne nu poate performa fără o concepție extrem de bine fundamentată a operațiunilor întrunite bazate pe efecte și pe intelligence de înaltă calitate.

Acest obiectiv presupune asigurarea capacității sistemului de a colecta, procesa și disemina un flux neîntrerupt de informații, care vizează dobândirea superiorității informaționale și asigurarea planificării corecte a măsurilor de contracarare.

În acest context, discutăm despre:

- formularea corectă a cerințelor critice de informații,

- dezvoltarea capabilităților de colectare și analiză multisursă pentru asigurarea superiorității informaționale la nivel strategic în vederea asigurării unui management al cunoașterii performant;

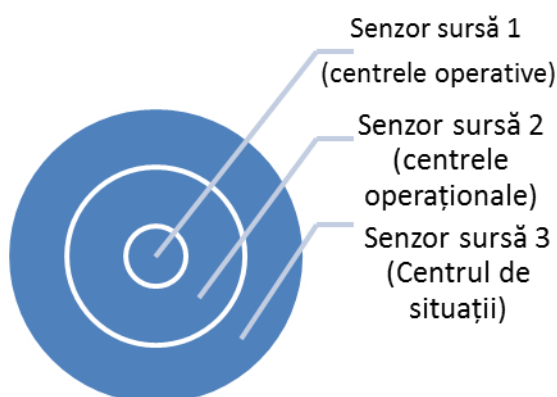
- stabilirea parteneriatului inter-agenții, între structurile ce fac parte din comunitatea de interes în domeniul fuziunii informațiilor (stabilirea politicilor, procedurilor și protocoalelor de sistem în vederea schimbului de informații pentru răspuns la incident, crearea mediului colaborativ pentru schimbul de informații).

- stabilirea rolurilor, responsabilităților și efortului fiecărei structuri angajate în proces.

Pe linia securității publice, superioritatea informațională permite avantajul generat de cantitatea de informație deținută de structurile componente ale Sistemului Național de Securitate în raport cu entitățile ostile, avantajul fiind determinat de valoarea operativă și acțională a informației, calitatea surselor și formatul corespunzător pentru exploatare în timp util, cu maximă eficiență, protecția informațiilor și a operațiunilor având scopul de a nu permite entităților țintă să previzioneze operațiunile organelor de aplicare a legii.

Deținerea superiorității informaționale accelerează luarea deciziilor, asigură exploatarea optimă a tuturor oportunităților, generează noi nivele de eficiență în cazul operațiunilor aflate în derulare, cel mai important aspect fiind acela că impune un echilibru corect în raportul cost-beneficiu, ca urmare a operațiunilor finalizate cu succes, acestea fiind declanșate în momente operative bine alese.

Sistemul integrat pentru gestionarea crizelor interne asigură responsabilitățile și prioritățile în rezolvarea întregului complex de probleme generatoare de riscuri de securitate internă și crize interne (Anexa nr. 5).



9.2 Arhitectura sistemului de Management al Analizei Informațiilor

Orice sistem național este construit din sisteme de profil care sunt integrate, în mod indisolubil (sistem de sisteme interconectate), și are la bază două componente principale, respectiv **hardpower** (Management infrastructură operațională-acțională) și **softpower** (Managementul analizei informațiilor).

Managementul analizei informațiilor include toate activitățile referitoare la cerințele de informații și colecționarea de date/informații, procesarea și analiza acestora, precum și subsumat acestuia managementul cunoașterii care aduce un instrumentar valoros de suport decizional în plan tactic, operațional și strategic.

Totodată, există și un mecanism de feedback și de lecții învățate, care transmite informații necesare proceselor de recalibrare a efortului informativ-investigativ și de adoptare a deciziilor în funcție de evoluția situației operative.

Infrastructura softpower are la bază elementele de bază, esențiale, care provin din documentele strategice de referință la nivel internațional, național și instituțional, respectiv:

- Strategia Națională de Securitate;
- Strategia Națională de Apărare a Țării;
- Strategia Națională de Ordine și Siguranță Publică;
- strategiile sectoriale care sunt întocmite pe baza competențelor instituțiilor din cadrul Sistemului Național de Securitate;
- mecanisme de comandă și control de nivel strategic;
- proceduri operaționale și de sistem, organizare, resurse, instruire, antrenament specific, precum și standardizarea bazelor de date.

Arhitectura operațională a sistemului integrat are în vedere modelarea și simularea aplicațiilor operaționale, a scenariilor, variantelor de răspuns, precum și existența unor standarde de interoperabilitate (Anexa nr. 3).

Componenta acțională a sistemului este formată din sisteme măsurabile, cuantificabile, scalabile, precum și din senzori necesari pentru culegerea informațiilor și deține capabilități de natură operațională proiectate pe orizontală și pe verticală, conform unei viziuni/concepții cadru, funcționând în baza unor proceduri stricte, însă pentru a fi eficientă aceasta trebuie să fie standardizată și interoperabilă cu alte sisteme existente. Componenta acțională poate oferi un răspuns rapid, aproape instantaneu și dinamic la cerințele operaționale în condiții de securitate, control eficient și sprijin decizional optim.

Sistemul integrat, care furnizează pachete de produse analitice/informaționale în timp real și în format coerent și corect, trebuie să fie caracterizat prin capacitate crescută de acțiune și reacție sporită, abilitate, agilitate, bazându-se pe proceduri standard de operare comune, bazate pe atitudine proactivă. Sistemul se bazează pe o serie de factori de succes ce presupun schimbarea culturală, un nou tip de mentalitate, sincronizare în timp real, interoperabilitatea sistemică, concentrare pe obiectivul final dorit, norme de protecție a informațiilor clasificate în format electronic - INFOSEC, experimentare, testare calificată, resurse umane calificate, recrutare, pregătire și menținerea personalului în sistem.

Componenta funcțională integrează în mod armonios ansamblul tuturor funcțiilor necesare, respectiv culegerea, colectarea, colaționarea și integrarea informațiilor, analiza de profil în funcție de tipologia riscului, transformarea informațiilor în indicatori de avertizare relevanți, inclusiv indici de anomalie și de avertizare timpurie („early warning”), elaborarea și operaționalizarea strategiilor de răspuns, monitorizarea eficienței și recalibrarea continuă a acestor strategii în funcție de evoluția situației operative.

Tabloul de bord din perspectivă pur funcțională acoperă următoarele domenii de interes:

- identificarea riscurilor, determinarea/localizarea conținutului informațional relevant pentru beneficiarii de nivel înalt;
- analiza multisursă și multidisciplinară care permite realizarea de produse analitice integrate într-un format care să corespundă nevoilor de informare a decidenților;
- determinarea impactului, a probabilității de materializare și a intervalului de timp rămas la dispoziție pentru pregătirea unei reacții oportune, precum și clasificarea riscurilor, conform principiului prioritizării acționale;
- planificarea strategică prin transformarea produselor informaționale în pachete de intelligence, necesare elaborării, în timp real, a tehnicilor, tacticilor și a procedurilor de răspuns și în pachete de informații cu relevanță în plan operațional care să permită calibrarea rapidă a forțelor și mijloacelor care sunt angrenate în misiunea respectivă;
- monitorizarea continuă a indicatorilor de risc pentru a se putea realiza avertizarea timpurie, precum și a planurilor de gestionare eficientă a riscurilor;
- controlul permanent, în vederea asigurării eficienței potențialului operațional și pentru a evita anumite erori de apreciere și abordare sistemică în implementarea completă și coerentă a planurilor de acțiune, precum și a planurilor de măsuri întocmite în baza strategiilor de gestionare a riscurilor;

- formularea de feedback integrat pentru gestionarea riscurilor curente și pentru anticiparea cu operativitate și în timp real a potențialelor riscuri viitoare;
- întocmirea și implementarea lecțiilor învățate, pentru eficientizarea sistemului operațional.

Având în vedere faptul că, de obicei, riscurile sunt concurente, este absolut necesar să fie dezvoltate capacități de monitorizare și adaptare în raport de evoluțiile ulterioare, de creștere a complexității nivelului de risc prin apariția unor noi riscuri concurente sau recurente.

De asemenea, operațiunile de reducere a unor riscuri pot genera noi tipologii ale riscurilor dacă nu există o abordare calificată și integrată bazată pe cunoaștere, lecții învățate și expertiză relevantă în materie.

În cadrul procesului de structurare se iau în calcul următoarele componente importante:

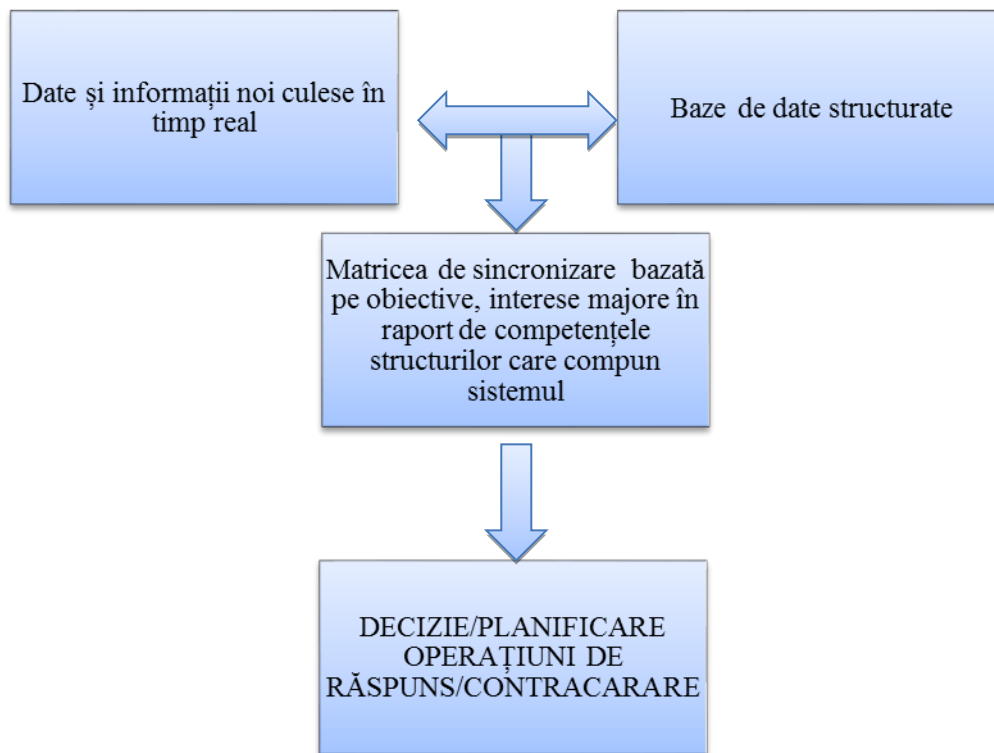
- componenta de concepție a sistemului, care are rolul de a realiza mecanisme funcționale și eficiente pentru a permite analiza informațiilor de interes operativ în timp real, cu scopul de a gestiona eventuale crize cu impact în planul securității naționale;
- componenta tehnologică are rolul de a realiza transferul electronic în condiții de siguranță al informației, cu protejarea corespunzătoare a acestora;
- componenta structurală are rolul de a realiza sinergia între instituțiile care au competență pe palierul prezervării securității naționale;
- componenta funcțională asigură funcționarea în bune condiții a sistemului de securitate națională, prin norme și proceduri armonizate care au rolul de a reglementa modul în care se realizează securitatea națională;
- componenta de cunoaștere este strâns legată de analiza informațiilor, care reprezintă elementul care permite furnizarea de pachete analitice complete destinate suportului decizional.

Arhitectura și construcția acestui sistem se vor realiza în raport de obiectivele, riscurile, amenințările și vulnerabilitățile identificate la nivelul sistemului național de informații. Organizarea sistemului integrat pe subsisteme și tipologii ale modalității de realizare a interacțiunii între componente reprezintă cel mai important moment în cadrul dezvoltărilor ulterioare la nivelul structural al sistemului pe nivelele inferioare, inclusiv la nivelul elementelor de execuție.

Componenta structurală vizează, în primul rând, mecanismele de luare a deciziei, obiectivele majore, datele și informațiile organizate în baze de date structurate cu un nivel

tehnologic ridicat de profilare și calificare, precum și mecanisme automate de data-mining, de diferențiere, colaționare și integrare în raport de cerințele critice de informații formulate de factorii decizionali.

Figura nr. 11 - Relația Informații – baze de date - decizie



Componenta de cunoaștere se bazează, în principal, pe analiza informațiilor existente la un anumit moment și vizează:

- culegerea, coroborarea, colaționarea, analiza și fuziunea informațiilor, integrarea acestora într-o formă logică, elaborarea produselor analitice de intelligence multisursă și multidisciplinare, precum și managementul cunoașterii;
- analiza integrată a situațiilor, contextului, circumstanțelor, împrejurărilor, precum și a evenimentelor în ansamblu;
- analiza integrată de risc constituie elementul esențial care permite identificarea comprehensivă a riscurilor, precum și ierarhizarea acestora;
- planificarea integrată a răspunsului și monitorizarea efectelor are rolul de a realiza valorificarea optimă a pachetelor de analiză de intelligence;
- analiza post-misiune, feedback operațional și elaborarea lecțiilor învățate reprezintă ultima etapă care oferă beneficiarului răspunsuri cu privire la eficiența misiunii desfășurate, a lipsurilor identificate, precum și soluții practice menite să eficientizeze sistemul, printr-un proces de recalibrare sistemică și funcțională.

Componenta funcțională reliefează, în mod pragmatic, necesitatea elaborării cu multă atenție a funcțiilor care asigură operaționalizarea și compatibilizarea întregului sistem integrat de management al riscurilor la adresa securității naționale.

Infrastructura tehnologică, pe dimensiunea softpower, trebuie să contribuie cu un sistem integrat de baze de date necesare proceselor sus-menționate, respectiv:

- *matricea obiectivelor majore*, prin care se realizează detalierea obiectivelor asumate la nivel național și cum se reflectă acestea la nivel instituțional;

Matricea obiectivelor majore se realizează prin determinarea exactă a condițiilor și circumstanțelor care permit identificarea cu acuratețe și de o manieră comprehensivă a condițiilor și împrejurărilor care asigură climatul optim, menținerea echilibrului necesar în raport cu competențele corespunzătoare întregului spectru de misiuni care revin structurilor componente ale Sistemului Național de Securitate prin Componenta de Securitate Națională a Guvernului României. Totodată, este absolut necesar ca aceste obiective să fie cuantificabile pentru a putea fi urmărită îndeplinirea acestora.

- *matricea amenințărilor* prin care sunt listate și ierarhizate principalele amenințări la adresa securității naționale, inclusiv prin prisma interesului național în context comunitar sau internațional;

Matricea amenințărilor trebuie să permită identificarea în timp real și în mod oportun a capacității adversarului de a pune în pericol climatul de securitate internă, concomitent cu cunoașterea în detaliu a capacităților acestuia. În acest context, este necesar să fie asigurat instrumentarul necesar pentru a colecta toate datele și informațiile necesare despre fiecare entitate ostilă sau fenomene cu consecințe negative, precum și despre capacitatea efectivă a acestora de a interfera cu interesele și obiectivele de natură instituțională.

- *matricea vulnerabilităților* este similară cu cea a amenințărilor, însă este realizată în oglindă cu aceasta, pentru fiecare amenințare fiind realizată o analiză exhaustivă și obiectivă cu privire la disfuncțiile sistemice existente, precum și în ceea ce privește lipsa resurselor instituționale (resurse umane, financiare și logistice);

Matricea vulnerabilităților trebuie să asigure determinarea punctelor slabe existente la nivelul obiectivelor, a structurilor și sistemelor monitorizate care prezintă relevanță pe linie de securitate internă.

- *registru de riscuri* este constituit prin intersectarea celor două matrici, cea a amenințărilor cu cea a vulnerabilităților, managementul riscurilor fiind asigurat pe baze științifice prin produsul dintre probabilitatea de materializare a acestuia și impactul pe care l-ar avea dacă riscul se materializează.

Registrul de riscuri reliefează indicatorii specifici fiecărui tip de risc, respectiv: probabilitatea de producere a riscului, studiul de impact, nivelul de prioritate, timpi de manifestare și alte repere de interes, precum și interferența acestora cu elementele relevante din matricele amenințărilor și vulnerabilităților în legătură directă cu riscul concret și interesul afectat (Anexa nr. 4).

9.3 Sistemul Integrat de Management al Riscului

Riscul de securitate reprezintă un eveniment potențial caracterizat printr-un grad de probabilitate și un impact potențial care, în momentul manifestării, produce pagube semnificative și cuantificabile de natură a afecta securitatea internă a organizației/statului.

Pe cale de consecință, riscul constă în materializarea probabilității de manifestare și a consecințelor negative ale unui eveniment de natură a afecta mediul de securitate internă, misiunile și obiectivele structurilor cu atribuții principale pe linia securității interne și, implicit, a structurilor cu atribuții subsecvente.

Caracteristicile riscului

Riscul prezintă **incertitudine** și generează în toate cazurile **efecte negative**.

Efectele negative sunt consecințele unei acțiuni/inacțiuni de natură a afecta mediul de securitate internă sub diverse forme, de la simplu la complex, având consecințe previzibile sau urmări imprevizibile cu o dinamică mai dificil de anticipat.

Incertitudinea se referă la faptul că producerea unui anumit eveniment ține de un complex de probabilități.

Analiza post-misiune, elaborarea lecțiilor învățate și, implicit, a bunelor practici trebuie să dezvolte la nivelul structurilor de analiză strategică capacitatea de anticipare și recalibrare în dinamică a măsurilor de contracarare.

Pentru a asigura un management performant al riscului, acesta trebuie abordat ca un proces ciclic, astfel:

a. **Identificarea corectă a riscului**, fapt ce presupune identificarea și evaluarea vulnerabilităților proprii și a amenințărilor în toate domeniile de competență, atât la nivel national, cât și la nivel regional și/sau județean;

b. **Evaluarea calificată a riscului**;

c. **Dezvoltarea corespunzătoare a mecanismelor de monitorizare-control** prin adaptarea unui plan adecvat de monitorizare și control al vulnerabilităților în condițiile manifestării mai mult sau mai puțin controlate a amenințărilor din mediul intern sau extern;

d. **Implementarea planului de monitorizare și control al vulnerabilităților și evaluarea situației operative în ansamblu**, sub toate aspectele care prezintă relevanță operațională.

Dimensiunea proactivă a managementului performant al riscurilor are în vedere 2 componente:

- analiza strategică multisursă, folosirea indicatorilor de avertizare timpurie, analiza diferitelor tipuri de risc, folosirea scenariilor probabile, determinarea procedurilor de operare standard și a cursurilor de acțiune corecte;
- produsele de intelligence structurate în pachete calibrate pe nevoile activității de planificare strategică, elaborarea planurilor de acțiune, de măsuri și de contingență.

Analiza multisursă pe tipologii de risc, planificarea resurselor și a capacităților de răspuns, structurarea procedurilor standard de operare și testarea permanentă prin aplicații operaționale și simulări bazate pe scenarii realiste în raport cu istoricul zonelor țintă și a lecțiilor învățate asigură abordarea proactivă de natură a preveni surprinderea strategică a structurilor cu atribuții în gestionarea riscurilor la adresa securității naționale.

Managementul performant presupune și **monitorizarea permanentă a indicilor de anomalie**, integrarea senzorilor, culegerea și integrarea informațiilor în timp real, asigurarea factorilor de comandă ai intervențiilor de profil cu informații acționabile, de înaltă calitate și acuratețe, în vederea calibrării corecte a forțelor și mijloacelor de intervenție, a sprijinului umanitar și a forțelor de sprijin.

Operațiunile de intervenție nu trebuie să fie reactive în situațiile în care în urma evaluării de risc au fost structurate sistemele de avertizare timpurie bazate pe indicatori de anomalie, nivelul de reacție în aceste cazuri ar trebui să fie cvasi-automatizat.

De asemenea, referitor la evenimentele curente, reacția trebuie să fie bazată pe proceduri standard de operare însușite și pregătite prin activități de antrenament și simulare.

Mecanismele de răspuns subsumate CNCAOP și CNSSU vizează dimensiunea de analiză și planificare strategică desfășurate la nivelul Centrului Operațional de Comandă al Guvernului, a structurilor de analiză, evaluare riscuri și planificare/coordonare misiuni din cadrul instituțiilor componente ale Sistemului Național de Securitate, în cadrul căreia este asigurată analiza multisursă, planificarea strategică, și sunt elaborate scenariile posibile, procedurile de operare standard, precum și simulările.

Fuziunea informațiilor se realizează ca urmare a integrării întregului câmp de senzori prin centrele operative ale ministerelor și structurilor de linie din cadrul Guvernului României, integrate la nivelul Centrului Operațional de Comandă al Guvernului și Direcției Generale

Management Operațional din Ministerul Afacerilor Interne care operează bilateral în sensul colectării și integrării informațiilor, elaborarea produselor de intelligence, constituirii pachetelor de intelligence acționabil și furnizarea, în timp real, către decidenți a informațiilor necesare luării deciziei și transmiterea prin aceleași mecanisme de diseminare a dispozițiilor pentru manevra forțelor și mijloacelor în raport de competențe și responsabilități.

Analiza de risc trebuie să releve relația dintre risc, amenințare, vulnerabilitate și contramăsuri, precum și conținutul acestor noțiuni.

Riscul este calculat conform formulei:

$$R = (A \times V / C) \times (P \times I), \text{ unde:}$$

- **A** reprezintă amenințarea;
- **V** reprezintă vulnerabilitatea;
- **C** sunt măsurile de contracarare;
- **P** reprezintă probabilitatea de manifestare;
- **I** este impactul.

Valoarea riscului este calculată luând în considerare fiecare tip de amenințare, prin atribuirea unor valori numerice estimate pentru fiecare din parametrii formulei de calcul, în funcție de mărimea prognozată și încadrarea acestora pe trepte valorice (de la scăzut/nesemnificativ până la foarte mare).

Amenințările și vulnerabilitățile condiționează direct proporțional manifestarea riscului. Amenințările la adresa stării de normalitate a sistemului complex care asigură securitatea internă a României, constau în evenimente care pot fi generate de entități ostile sau factori de afectare interni, care se manifestă fie în urma unor acte de voință bazate pe intenție directă, indirectă sau accidentală.

Obiectivele procesului de management de risc sunt:

- identificarea și evaluarea vulnerabilităților în toate domeniile de competență, atât la nivel național cât și regional sau județean;
- adoptarea unor planuri adecvate de monitorizare și control al vulnerabilităților și a amenințărilor din mediul intern sau extern;
- asigurarea mecanismelor de sprijin decizional necesar managementului activităților circumscrise securității interne;
- protejarea infrastructurii critice împotriva amenințărilor și riscurilor de orice natură.

Gestionarea integrată a crizelor⁷⁰ interne presupune cunoașterea și abordarea integrată a întregului spectru de riscuri subsumate misiunilor principale ale instituțiilor componente ale Sistemului Național de Securitate.

Riscurile la adresa securității interne și misiunilor principale ale instituțiilor componente ale Sistemului Național de Securitate se pot împărți în 2 categorii principale, respectiv:

1. Riscuri la adresa securității publice.
2. Riscuri la adresa securității civile.

În prima categorie de riscuri sunt incluse riscurile generate de fenomenul infracțional pe cele 3 dimensiuni de manifestare ale acestuia, respectiv: microcriminalitate, criminalitate de nivel mediu și macrocriminalitate sau criminalitate de mare anvergură, cu implicații grave asupra securității cetățeanului, ordinii și siguranței publice și bugetului general consolidat al statului.

Separat de aceste trei dimensiuni importante ale fenomenului infracțional, sunt incluse toate fenomenele antisociale circumscrise zonei răspunderii contravenționale care afectează ordinea și siguranța publică și care presupune măsuri specifice de asigurare, menținere și restabilire a ordinii și siguranței publice.

Componentele extrem de importante care dețin o specificitate aparte sunt reprezentate și de securitatea frontierelor și gestionarea fenomenului migrației și azilului.

Pe palierul securității civile sistemul integrat de management al riscului va trebui să răspundă cerințelor specifice legate de gestionarea situațiilor de urgență și protecția civilă.

Sistemul de răspuns la crizele interne asigură gestionarea integrată la nivel național a întregului spectru de riscuri prin planificarea reacțiilor integrate necesare contracarării acestora.

Clasificarea amenințărilor

Amenințările se pot grupa după criteriul gravității efectelor, de la efecte limitate și izolate la efecte de proporții catastrofale, astfel:

- a. Amenințări zilnice – nu reprezintă amenințări pe dimensiunea securității naționale.
- b. Amenințări strategice – au implicații serioase la adresa securității naționale.

Amenințările strategice urmăresc exploatarea vulnerabilităților sistemului de răspuns la crizele interne, a zonelor criminogene care sunt exploatate de entități cu scopuri bine definite și care beneficiază de un sistem sofisticat de planificare, suport logistic și operare.

⁷⁰O distincție importantă trebuie realizată între managementul de risc și managementul crizelor.

Riscurile majore sunt generate și de amenințările punctuale, de persoane și grupuri mici operaționalizate ad-hoc, ceea ce le face dificil de monitorizat, acestea fiind greu predictibile.

În zona amenințărilor curente, accentul se pune pe informația acțională, exploatabilă în timp real.

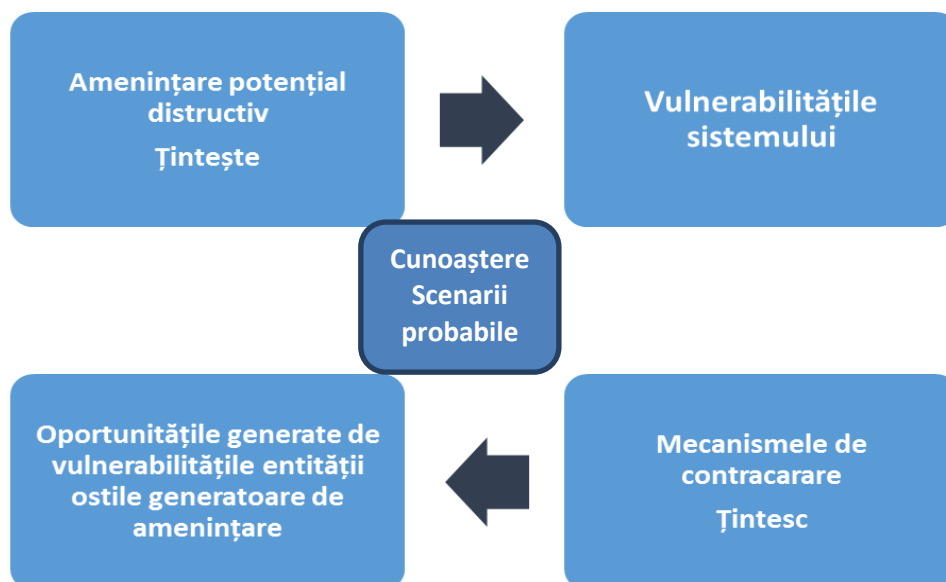
În zona amenințărilor strategice se pune accent pe analize predictive, scenarii probabile, cursuri de acțiune și măsuri de contracarare elaborate.

Avertizarea despre o acțiune circumscrisă unei amenințări iminente trebuie efectuată în primele momente ale apariției acesteia și trebuie să fie raportată de la toate structurile specializate, ale căror mecanisme de raportare trebuie să pună la dispoziție într-un timp scurt toate informațiile relevante.

Conceptul operațional integrat pentru răspuns la crizele interne implică dezvoltarea interconectării la nivel de date, proceduri, aplicații și sisteme, capacitățile de coordonare și sincronizare a acțiunilor de răspuns.

Elaborarea scenariilor probabile trebuie să permită și dezvoltarea răspunsurilor corecte. Atunci când amenințarea nu este cunoscută corespunzător, iar incidentele nu sunt înregistrate și investigate corect, este imposibil de apreciat eficacitatea contramăsurilor. Toate acestea devin posibile doar în urma unei relații optime între aceste componente.

Figura nr. 12 - Managementul cunoașterii. Scenarii probabile.



9.4 Avertizarea timpurie și alerta

Avertizarea timpurie

Conceptul operațional integrat în gestionarea riscurilor și crizelor interne impune o arhitectură de avertizare timpurie cu interfețe și proceduri standardizate. Aceasta va permite factorilor de decizie ca în raport cu misiunile specifice, cu interesele instituționale și obiectivele stabilite la nivel superior, să gestioneze integrat complexul de riscuri și implicit să fructifice toate oportunitățile posibile.

Surprinderea este rezultatul ignorării indiciilor de risc și al indicatorilor de anomalie. Factorii de decizie trebuie să acționeze obiectiv, responsabil și să analizeze corect aspectele evidente care țin de fenomenologie, situații de interes, mediu etc. Viziunea, atitudinea mentală a decidenților trebui să fie permanent racordate la realitatea obiectivă.

Asigurarea corespunzătoare a instrumentarului necesar gestionării riscurilor va preveni apariția stării de criză și va permite gestionarea eficientă a acestora.

Vulnerabilitățile și amenințările asociate riscurilor specifice pot fi prevenite, mai ales că acestea nu apar din neant, ele sunt coordonate, strâns legate între ele și produc efecte, astfel încât este imperativ necesar să existe indicatori de monitorizare a evoluției acestora.

Sistemele de avertizare timpurie bazate pe structuri și metodologii adecvate reprezintă elemente necesare esențiale pentru ca factorii de decizie să poată monitoriza calificat registrul de riscuri.

Eficiența avertizării este dată de predictibilitate și oportunitate. Produsele de intelligence care asigură avertizarea timpurie asigură sprijinul decizional necesar prevenirii apariției unor situații de criză.

Avertizarea trebuie să genereze decizii, din care să rezulte măsuri concrete și corecte, oportune și eficiente pentru prevenirea crizelor.

Operațiunile preventive trebuie să aibă impact maxim pe linia prevenției și să asigure în același timp contracararea efectivă, diminuând la maxim surprinderea strategică.

Avertizarea timpurie se elaborează pentru întreaga gamă de amenințări și riscuri la adresa securității interne și vizează două componente majore, respectiv:

- fenomenele care se pot materializa în pericole iminente;
- setul atașat acestor fenomene reprezentând indicatorii critici de monitorizat.

Structurarea precisă și definirea corectă a situațiilor relevante din perspectiva avertizării timpurii permite o eficiență sporită bazată pe raportul cost-beneficiu și o calibrare corespunzătoare a resurselor de culegere, fuziune și analiză.

Procesul de avertizare timpurie trebuie să asigure, în mod obligatoriu, răspunsul la întrebările: Cine? Ce? Când? Unde? Cum? De ce? Cu ce costuri/efecte?

Evoluția situațiilor de interes din punct de vedere generic poate fi caracterizată printr-o serie de evenimente sau indicatori specifici mai multor paliere: politic, militar, economic, social, transfrontalier, infracțional, informațional etc. În fapt, fiecare eveniment conține anumite indicii cu privire la o amenințare potențială sau un anumit tip de risc. Analiza strategică trebuie să identifice care sunt indicatorii critici pentru fiecare caz în parte.

Sistemul de indicatori

Indicatorii trebuie să prezinte următoarele caracteristici:

- să reprezinte, în mod real, puncte critice de schimbare în evoluția situației operative (modificări potențiale de mediu, climat etc.);
- să fie veridici și observabili în timp;
- să fie cuantificabili;
- să nu prezinte ambiguități.

Relevăm exemplificativ o serie de indicatori de care un analist trebuie să țină cont în evoluția situațiilor de interes, pe domenii ale securității naționale.

Astfel, **indicatorii politici** scot în evidență faptul că politicile adoptate au un efect din ce în ce mai destabilizator și evoluează spre confruntare.

Indicatorii militari relevă dimensiunea și dinamica fenomenului militar, a pregătirii, mișcării de forțe și mijloace, creșterea capacității operaționale militare ale statelor ostile sau entităților ostile non-statale etc.

Indicatorii economici relevă stabilitatea macroeconomică și orientarea economiei, pun accentul pe dezvoltarea economică a țării și, implicit, dezvoltarea industriei de securitate și apărare sau din contră pot indica haosul economic cu toate consecințele care derivă din acesta.

Indicatorii sociali au condiționări multiple și sunt influențați direct de fenomenele generatoare de instabilitate, împreună cu tot lanțul de evenimente premergătoare.

Indicatorii dimensiunii transfrontaliere sunt implicit conectați cu fenomenele generatoare de amenințări asimetrice, criminalitate organizată, terorism, migrație ilegală, proliferarea armelor de distrugere în masă, dezastre naturale, crize umanitare etc.

Indicatorii informaționali sunt extrem de importanți, fiind în strânsă conexiune cu ceilalți indicatori.

Un aspect extrem de important care trebuie monitorizat este cel legat de amenințările neconvenționale în legătură directă cu activitatea serviciilor de informații străine, de

capabilitățile clandestine capabile să utilizeze întregul spectru de factori din zona criminalității organizate, economiei subterane și corupției pentru facilitarea acțiunilor proprii și camuflaj operațional.

De asemenea, operațiunile informaționale de influență și manipulare a opiniei publice sau a factorilor de decizie din diferite zone sunt asociate operațiunilor principale și constituie indicii premergătoare relevante.

Gestionarea calificată și managementul calificat al riscurilor vor limita apariția crizelor și trebuie să se bazeze pe o atitudine proactivă, pe un management al cunoașterii performant bazat pe informații veridice, de calitate, cu potențial acțional mărit.

Analistii implicați în procesul de avertizare timpurie trebuie să fie extrem de capabili să identifice din timp informațiile relevante și, de asemenea, să aibă o gândire obiectivă, detașată de opțiunile și prejudecățile beneficiarilor față de anumite evenimente.

Avertizarea timpurie presupune patru faze, respectiv:

1. identificarea și definirea potențialelor amenințări și, implicit, a vulnerabilităților care pot fi exploatate de amenințarea potențială.

Determinarea caracterelor potențialului risc presupune analiza detaliată bazată pe informații veridice, culese din surse calificate, astfel încât trebuie să se asigure elaborarea scenariilor probabile de așa manieră încât să fie evidențiată clar situația de fapt care trebuie prevenită și evitată.

2. Descrierea scenariilor operaționale.

Scenariile operaționale trebuie să conțină un număr limitat de indicatori critici. Indicatorii critici trebuie să reprezinte expresii cantitative și calitative ale realității, persoanelor, grupurilor, entităților ostile, fenomene și circumstanțe ale situațiilor de interes.

Atunci când indicatorii ajung în faza atingerii valorilor de prag și evidențiază evenimentul declanșator (trigger), raportat la experiențele deduse din lecțiile învățate sau din evaluările rezultate în urma aplicațiilor operaționale, putem concluziona că realitatea evoluează către scenariul respectiv.

3. Culegerea și analiza integrată.

Mecanismele de detecție și monitorizare calificată multi-senzor, trebuie să permită culegerea și analiza integrată în timp real a informațiilor legate de evenimentele care prezintă relevanță operativă și care sunt în legătură directă cu procesul de avertizare timpurie și, implicit, asigură evaluarea 24/24h a valorii indicatorilor critici.

4. Formularea corespunzătoare și diseminarea în timp real a avertizării în momentul în care se depășește valoarea de prag a unuia sau mai multor indicatori sau a

evenimentului declanșator. Procesul de avertizare este ciclic, este continuu la fel ca și monitorizarea și presupune reajustări ale scenariilor operaționale. De o importanță majoră sunt și evenimentele asociate care influențează major evoluția fenomenelor complexe.

Metodica avertizării

Analiza strategică bazată pe indicatori permite analiștilor să descompună o potențială amenințare în elementele sale componente. Astfel, trebuie dezvoltate capabilitățile de detectare, în sensul identificării acelor acțiuni, circumstanțe și evenimente care prezintă cu adevărat relevanță operațională pentru interacțiunea finală și declanșarea stării de criză, precum și concentrarea acțiunilor de contracarare, cu preponderență asupra acestor acțiuni și evenimente. Analiștii trebuie să se concentreze nediscriminatoriu pe analiza calitativă a complexului de evenimente și nu pe monitorizarea cantitativă a acestora. Informațiile sterile și cele redundante trebuie înlăturate în favoarea celor care prezintă un grad înalt de relevanță în conținut, dar și relevanță operațională.

Identificarea corectă a indicatorilor critici relevanți permit dezvoltarea procesului spre punctul critic de decizie. Sistemul de avertizare timpurie trebuie să asigure complexul de indicatori care să releve, în timp real, întregul spectru de indici de anomalie, anormalitate, a căror analiză conduc la concluzia că evoluțiile converg în direcția celui mai rău scenariu posibil.

Etapa următoare trebuie concentrată pe analiza integrată pentru determinarea cât mai exactă a scenariului cel mai plauzibil în condiții concrete, identificarea lanțului causal corect și a evoluțiilor de perspectivă a evenimentelor și fenomenelor monitorizate.

Portofoliul de informații, produsele și pachetele de intelligence

Un management al cunoașterii corespunzător permite elaborarea ipotezelor de lucru plauzibile și organizarea acestora într-o secvență logică din punct de vedere operațional. În cadrul procesului analitic sunt identificate evenimentele semnificative care se dezvoltă în mod firesc pe parcursul cronologic al scenariului operațional până în faza finală. Aceste evenimente sunt în fapt indicatorii critici, extrem de importanți în procesul de diagnoză.

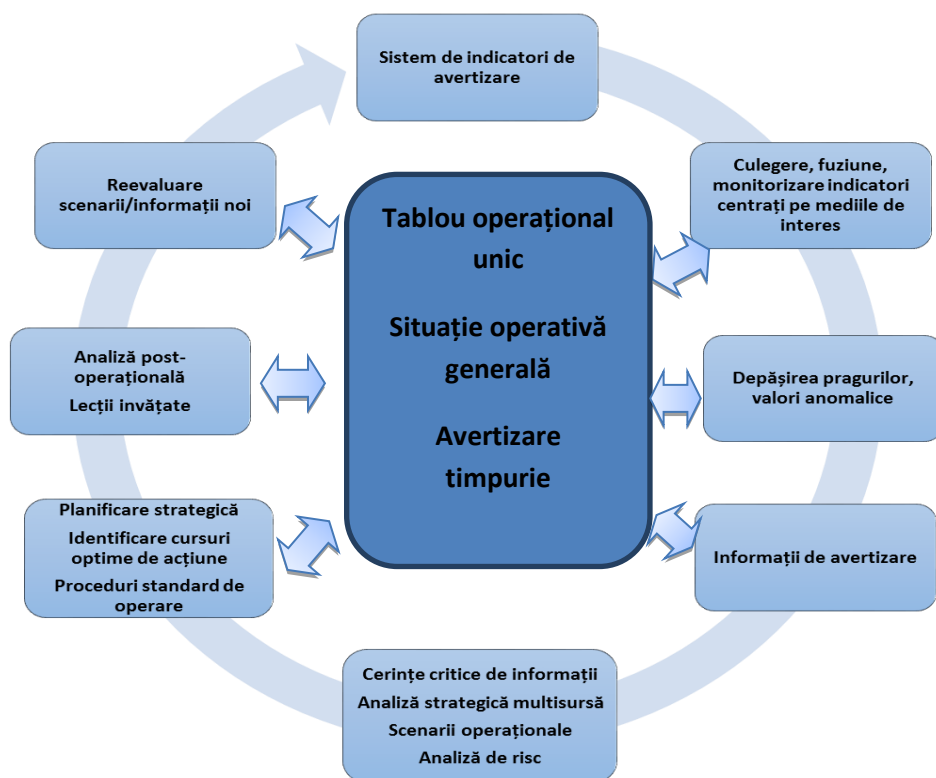
Procesul de monitorizare este cu atât mai eficient cu cât indicatorii critici vor avea un număr relativ redus și vor fi fundamentați științific. Indicatorii critici stau la baza cerințelor prioritare de informații, care reprezintă în fapt cerințele critice de informații ale factorilor de decizie, și care trebuie formulate corespunzător și transmise șefilor structurilor cu atribuții în culegerea și prelucrarea informațiilor.

Produsele de intelligence întocmite în urma cerințelor prioritare de informații constituie baza nivelurilor de avertizare. Datele și informațiile colectate ulterior și care nu

corespund scenariilor sau ipotezelor de lucru inițiale, relevă și varianta unor scenarii sau ipoteze de lucru alternative.

Alerta

Alertele se declanșează în condițiile în care un scenariu negativ sau anumite faze din acesta se materializează, apar unele abateri periculoase de la starea de normalitate sau un indicator/set de indicatori critici depășesc valoarea de prag. Concentrarea mecanismelor sistemului de monitorizare integrată pe indicatorii critici asigură monitorizarea calificată, fuziunea datelor, analiza concretă a situațiilor operative de profil, ceea ce va permite exprimarea lor în timp util. Extrem de important este procesul de cunoaștere detaliată a situației de fapt, a spațiului geografic sau a mediului din zona de interes. Analistii trebuie să fie pregătiți și trebuie să dețină expertiza necesară în ceea ce privește fenomenele țintă și mediul de manifestare a acestora, în vederea identificării, în timp real, a elementelor de anomalie și a stării de anormalitate. În acest sens este necesar să fie întreprinse măsuri speciale și pentru prevenirea fenomenelor circumscrise inserării în grade mai mici a stărilor de anormalitate care se transformă la un moment dat în stări de normalitate aparentă.



9.5 Sistemul Integrat de Management al Analizei Informațiilor

Superioritatea informațională, caracterizată prin cunoașterea detaliată a riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților, oferă premisa factorilor decizionali de nivel înalt de a avea un avantaj informațional care ajută procesul de planificare operațională sau strategică și realizarea surprinderii strategice a entităților ostile, asigurând succesul misiunilor și operațiilor întrunite.

Protecția informațiilor clasificate este foarte importantă pentru că asigură nivelurile corespunzătoare și oportune de clasificare pentru asigurarea securității operaționale. Acest fapt presupune evitarea diseminării neautorizate a concepției operaționale, a lanțurilor de comandă și control, organizare, doctrină și instrucție, a tehnicilor, tacticilor, procedurilor, forțelor și mijloacelor, precum și a regulilor de angajare a entităților ostile cu potențial ridicat de risc. În România, protecția informațiilor clasificate constituie o prioritate pentru instituțiile din cadrul Sistemului Național de Apărare și Securitate, beneficiind de un cadru legislativ și normativ bine articulat care permite protejarea datelor și informațiilor sensibile. Un alt punct forte al sistemului de protecție a datelor și informațiilor clasificate îl constituie nivelul înalt al culturii de securitate în rândul personalului care este angrenat în analiza informațiilor.

Totodată, toate informațiile ce vizează elementele sus-menționate care aparțin entităților ostile trebuie să fie cunoscute în detaliu de serviciile de informații, cu scopul de a contracara eficient și de a anticipa eventualele acțiuni ostile ale adversarului.

Astfel, avantajul informațional este determinat prin compararea capacității informaționale în raport cu nevoile misiunilor desfășurate, fluxul informațional trebuind să fie unul continuu și consistent pentru a susține procesul de planificare operațională și strategică.

Necesarul de informații este definit ca un portofoliu cuantificabil de informații caracterizate prin calitate, veridicitate, coerență, grad de acoperire a domeniilor de interes și interacțiuni bazate pe interoperabilitate, necesar pentru susținerea procesului de planificare și executare a misiunii în condiții de eficiență.

Minimul necesar de informații constituie pachetul de intelligence necesar îndeplinirii obiectivelor și sarcinilor specifice care vizează atingerea eficacității normale într-o misiune de asigurare a securității naționale.

Dinamica fenomenelor asimetrice, specifice societății actuale, circumscrise formelor de manifestare ale infraționalității de mare anvergură, cu un nivel înalt de organizare și moduri de operare sofisticate, impun instituțiilor de aplicare a legii și serviciilor de intelligence să-și dezvolte capacitățile informaționale, având în vedere faptul că nevoile de

informații sunt extrem de mari pentru a asigura o planificare riguroasă și îndeplinirea cu succes a misiunilor specifice.

Avantajul informațional presupune pe de-o parte, deținerea unor platforme informatice performante și integrate dedicate pentru culegerea, prelucrarea, analiza și valorificarea în timp real a produselor informaționale/analitice și, pe de altă parte, capacitatea de a afecta, în mod substanțial, sistemul informațional al entităților țintă și, implicit, valoarea acțională a informațiilor acestora.

În acest context, prin Decizia Consiliului Suprem de Apărare a Țării (CSAT) nr. 146 din 18 noiembrie 2005 a fost înființată Comunitatea Națională de Informații (CNI), fiind realizată, în acest sens, o anumită coordonare unitară a structurilor informativ-operative la nivelul CSAT, iar între structurile informative au fost stabilite și funcționează protocoale de cooperare care asigură interoperabilitatea și colaborarea în scopul rezolvării unor situații punctuale, specifice în asigurarea securității naționale.

În acest context, *„necesitatea existenței unei entități care să coordoneze, la nivel strategic, serviciile de informații la nivelul unei comunități a fost determinată, în principal, de următorii factori:*

- *diversificarea provocărilor, riscurilor și amenințărilor la adresa statelor, în contextul securitar instabil la nivel regional și internațional;*
- *recrudescența unor surse de insecuritate regională sau globală, cu caracter etnic, fundamentalist religios, social, ecologic, politic, ideologic etc.;*
- *creșterea nivelului de pericolozitate a riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților de natură non-militară (ex. fenomenul terorist, proliferarea armelor de distrugere în masă, criminalitatea organizată transfrontalieră);*
- *perfecționarea, diversificarea și intensificarea formelor de manifestare ale războiului informațional;*
- *limitarea resurselor bugetare.”*⁷¹

Capacitatea informațională operațională

Capacitatea informațională operațională constituie ansamblul capabilităților unei structuri sau entități specializate de a dispune de un portofoliu informațional de o calitate superioară, un grad de acoperire și o anumită calitate a interacțiunilor între sisteme.

⁷¹ Ivan, L., „Rolul Comunității Naționale de Informații în prezervarea securității naționale”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 4/2016 al Ministerului Afacerilor Interne, p. 29.

Situația informațională evidențiază diferența dintre capacitatea informațională curentă și necesarul de informații existent la un moment dat, fiind necesar un volum de informații de calitate care permite întocmirea unor produse informaționale de valoare.

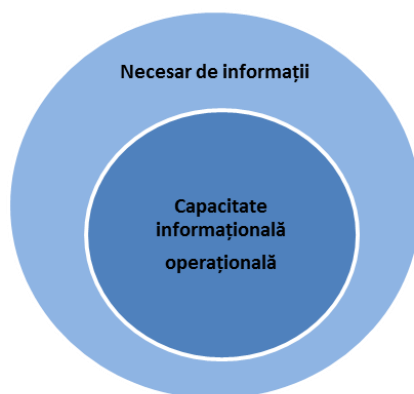
Capacitate informațională operațională este negativă atunci când informația disponibilă este sub nivelul necesarului de informații solicitat pentru îndeplinirea unei misiuni punctuale.

Surplusul de informații nu generează implicit un avantaj informațional, infuzarea de informație fără valoare operativă, sterilă, parazitată, incompletă, poate genera blocarea sistemelor de suport decizional și întârzieri în luarea deciziilor necesare pentru evitarea unei crize de securitate.

În acest context trebuie avute în vedere următoarele aspecte de interes:

a. îmbunătățirea procesului de culegere, procesare, managementului analizei informațiilor și a diseminării în timp real a necesarului de produse analitice către beneficiarii instituționali de nivel înalt, care să le permită luarea unor decizii oportune și eficiente;

b. asigurarea protecției informațiilor clasificate sau nedestinate publicității reprezintă un obiectiv important care nu permite adversarului să cunoască detalii a căror diseminare neautorizată poate afecta procesul decizional-acțional.



Operațiile informaționale reprezintă un ansamblu de acțiuni întreprinse de adversari, cu scopul de a influența sau chiar dezinforma factorii de decizie, în conformitate cu anumite obiective punctuale, prin afectarea informației și a proceselor care se bazează pe produsele analitice de valoare operativă din punct de vedere informațional.

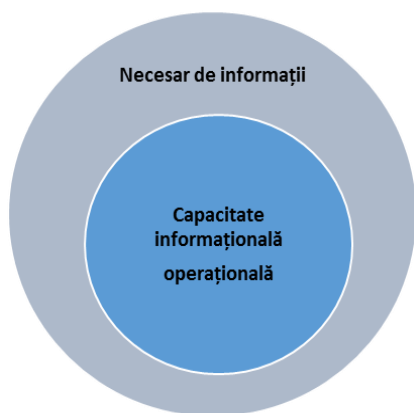
Valoarea operativă a informației se calculează conform următoarei formule:

$$I_{VO} = I_R - I_P + P_{VDV}, \text{ unde:}$$

I_{VO} = informația cu valoare operativă;

I_R= informația reală;

I_P= informația parazitată sau dezinformarea bazată pe datele și știrile false;



P_{VDV}= potențialul de verificare, documentare și validare, care se bazează exclusiv pe managementul analizei de informații.

Parazitarea informațiilor poate fi realizată prin procese elaborate de contaminare a acestora printr-un proces complex și dedicat de dezinformare, manipulare, lansarea de știri false sau prin multiplicarea de informație falsă bazată pe erori de percepție sau adăugarea de elemente nereale care sunt de natură să afecteze grav valoarea de natură operațională a informației.

Materia primă pentru produsul analitic o constituie datele și informațiile primare, iar dacă acestea sunt contaminate sau impregnate cu elemente false care le afectează conținutul, întreg procesul de intelligence va fi iremediabil afectat, iar situația operativă relevată în urma acestui proces analitic va fi una fictivă și nu reală. Totodată, deciziile luate pe baza unui proces analitic care se bazează pe informații false sau parțial false conduce la efecte distructive la nivelul misiunilor organizate pentru contracararea acțiunilor desfășurate de adversar.

Din punct de vedere strategic, procesul analitic realizat în mod profesionist, bazat pe utilizarea mijloacelor și metodelor specifice managementului analizei informațiilor reprezintă:

- element de supremație, avantaj strategic și, implicit, factor de putere în raport cu adversarul declarat;
- armă împotriva entităților ostile și a adversarilor strategici, prin capacitatea de anticipare a acțiunilor acestora, contracararea mijloacelor ostile utilizate de aceștia și prin desfășurarea de acțiuni pro-active pentru a deține avantajul informațional strategic în raport cu aceștia;
- țintă vizată de entitățile ostile sau de adversari, fiind necesar să se protejeze corespunzător informațiile și datele sensibile, mai ales acelea vehiculate prin mijloace electronice, inclusiv prin sisteme de criptare performante și viabile.

Sistemul informațional reprezintă totalitatea infrastructurilor, structurilor organizaționale, personalul, procedurile, metodologiile de lucru și echipamentele care permit culegerea, prelucrarea, analiza, stocarea, transmiterea, afișarea și diseminarea controlată a

informațiilor, precum și procesele analitice complexe și distincte care au loc pe baza informațiilor obținute.

Dezvoltarea capabilităților interne de analiză a informațiilor, la nivel acțional, operațional și strategic se realizează prin următoarele măsuri pro-active:

- crearea sistemului strategic integrat de surse de informații interne și externe al serviciilor de intelligence cu privire la mediul operațional, mediile de interes și acțiunile derulate de adversari, cunoașterea întregului spectru de riscuri și amenințări la adresa securității interne, vulnerabilitățile sistemice și limitările de natură tehnică și operațională;
- realizarea unui sistem performant necesar pentru formarea și pregătirea continuă a echipei de profesioniști specializați în culegerea, colectarea și analiza de intelligence strategic, precum și definirea clară și eficientă a responsabilităților și a formatului activităților operative derulate de acești specialiști;
- dezvoltarea continuă a bazelor de date structurate și profilate pe țintele monitorizate și modalitățile de validare a exactității și credibilității datelor și informațiilor care sunt stocate în aceste baze de date;
- elaborarea concepției, procedurilor de sistem și a instrumentarului specific pentru producția de intelligence strategic, precum și pentru managementul cerințelor de informații, al nevoii de intelligence și, în cele din urmă, pentru realizarea unui management performant al cunoașterii.

Creșterea potențialului informațional se realizează prin valorizarea, partajarea și utilizarea eficientă a informațiilor acționale din produsele de intelligence strategic prin:

- managementul calificat și performant al registrului de riscuri de nivel strategic prin intermediul operațiunilor sincronizate cu efecte multidimensionale;
- comportamentul proactiv, inițiativă bazată pe cunoaștere și operații bazate pe informații de valoare operativă.

Dezvoltarea capabilităților de suport decizional bazat pe tehnologie informatică avansată pentru avertizare timpurie și elaborarea unor strategii eficiente la nivel strategic se realizează prin:

- dezvoltarea și integrarea centrelor operative, a centrelor operaționale și a centrelor de situații într-un concept integrat care se bazează pe managementul informațional multisursă și multidisciplinar;
- utilizarea aplicațiilor software specializate, care să răspundă, în timp real, nevoilor operaționale ale sistemului integrat de răspuns la crizele interne. Aceste aplicații trebuie să permită o perspectivă amplă, de 360° asupra mediului operațional.

Rolul serviciilor de informații

Conform studiilor efectuate în cadrul Universității Johns Hopkins – School of Advanced International Studies, rolul serviciilor de informații în construirea rezilienței la situații de criză este fundamental pe patru funcții, care pot fi îndeplinite pentru decelarea acestor riscuri. De asemenea, un alt important aspect îl reprezintă implementarea la nivelul serviciilor de informații a managementului analizei informațiilor.

1. Identificarea vulnerabilităților interne și externe

În conformitate cu funcția globală a intelligence-ului, respectiv de reducere a incertitudinii, serviciile de informații și de securitate dețin un rol esențial în identificarea vulnerabilităților în cadrul societăților și organizațiilor pe care trebuie să le protejeze, aceste vulnerabilități fiind comunicate factorilor decidenți din instituțiile vizate pentru rezolvarea problemelor identificate.

Acest aspect poate implica analiza capacității de luare a deciziilor în cadrul organizațiilor internaționale de securitate, identificarea celor mai vulnerabile și probabile infrastructuri critice care pot deveni ținte ale adversarilor, monitorizarea continuă a acțiunilor și organizării elementelor politice extremiste, precum și elaborarea unor evaluări pertinente ale fluxurilor de securitate care să conducă la eficientizarea acestora la nivel tactic, operațional și strategic.

Aceste obiective pot fi realizate într-un orizont temporal foarte scurt, prin intermediul unui test de stress a funcțiilor esențiale la nivel societal sau prin analize complexe ale unor scenarii pe termen mediu sau lung, care să cuprindă dimensiunea extinsă a rezilienței înaintate, obiectiv de importanță strategică la nivelul oricărui stat. De asemenea, analiza vulnerabilităților altor state reprezintă un aspect luat în calcul în cadrul activităților de intelligence, fie printr-un efort susținut de colaborare sau fără cooperarea țării vizate.

2. Gestionarea vulnerabilităților pe plan intern și extern

În cele mai multe situații, serviciile de informații joacă un rol important în faza subsecventă de gestionare a vulnerabilităților identificate, acestea întocmind produse informaționale complete prin care se propun soluții pentru găsirea de soluții viabile pentru eliminarea vulnerabilităților sistemice.

Produsele analitice întocmite pot sprijini procedurile de luare a deciziilor, exercițiile civile/militare în situații de criză, precum și securitatea punctelor de acces care conectează statele la fluxurile globale de informații etc. Aceste aspect pot fi realizate în regim proactiv, prin antrenamente pe termen lung, sau printr-o orientare concentrată pe optimizarea imediată a capacității de reacție în situații atipice sau de criză. Vulnerabilitățile pot fi gestionate, de

asemenea, în afara frontierelor, spre exemplu prin realizarea de analize comparative (benchmarking), precum și prin reformarea complexă a sectorului de securitate. Un alt exemplu relevant îl constituie modalitatea în care serviciile occidentale de securitate/intelligence au sprijinit, în mod continuu și constant, reformarea serviciilor omologe din Europa Centrală și de Est, înainte de aderarea acestor state la UE și NATO. Prin abordarea vulnerabilităților din sistemul de securitate ale noilor membri, situația de securitate a fost optimizată atât pe plan intern, cât și în plan extern, iar condițiile create constituie premisele pentru o cooperare viitoare în plan securitar.

De fapt, cooperarea între serviciile de informații este absolut necesară având în vedere provocările complexe și caracterizate prin asimetrie generate de fenomene caracterizate printr-un risc crescut de materializare și efecte dezastruoase la nivel național și internațional (ex. terorismul internațional, proliferarea armelor de distrugere în masă, criminalitatea cibernetică, criminalitatea organizată transfrontalieră).

3. Avertizarea și monitorizarea situațiilor de criză

Monitorizarea și avertizarea privind situațiile potențiale de risc reprezintă principalul obiectiv al serviciilor de informații și securitate, acestea fiind relaționate, în mod direct, cu toate vulnerabilitățile existente sus-menționate. Avertizarea și monitorizarea situațiilor de criză pot fi realizate la nivel național, exclusiv în cooperare cu partenerii strategici, inclusiv prin implicarea activă a societății civile. De asemenea, acestea pot fi efectuate pe un orizont mediu sau lung de timp, prin aplicarea tehnicii scanării orizontului sau prin intermediul tehnicii scenariilor multiple, prin metoda avertizării timpurii sau cea a avertizării situaționale imediate. Avertizarea și monitorizarea colaborativă necesită o înțelegere comună a vulnerabilităților și a percepției gradului de amenințare între toate instituțiile cu atribuții pe palierul securității naționale.

4. Contracararea amenințărilor și tacticilor de natură hibridă

Serviciile de informații dețin rolul principal în identificarea și contracararea amenințărilor și tacticilor hibride utilizate de adversar pentru provocarea unei situații de criză. Amenințările de natură hibridă sunt identificate în mod atipic, respectiv se pornește de la analiza efectelor produse de acestea la cauzele reale și, ulterior, identificarea și documentarea calificată a sursei acestora. Prin această abordare proactivă se pot preveni anumite acte de sabotaj și intruziunea „omuleților verzi” sau chiar este posibil ca serviciile de informații care dețin capabilități cibernetică de natură ofensive să contracareze eficient atacurile în derulare, în timp real, și să conducă campanii de discreditare a adversarului. Cu toate că această misiune este efectuată de obicei în timp real, există posibilitatea ca misiunea specifică pentru

contracararea unui atac de tip hibrid să fie pregătită și realizată în cooperare cu partenerii instituționali și cu aliații.

Identificarea sursei reale a atacului de tip hibrid constituie o provocare pentru serviciile de informații, mai ales în ceea ce privește atacurile mediatice lansate în mediul online. În acest context, este esențial ca serviciile de informații să coopereze pentru a identifica sursa reală a mesajelor false sau a celor cu potențial de manipulare, scopul final fiind de a informa beneficiarii instituționali de nivel înalt pentru a dispune măsuri de contracarare a acestor mesaje, în special prin activarea mecanismelor specifice comunicării strategice (STRATCOM).

5. Provocări actuale ale cooperării între serviciile de informații

Dimensiunile temporale și spațiale specifice rezilienței înaintate necesită, în primul rând, o cooperare internațională funcțională pe palierul de intelligence, reperele acestei colaborări fiind stabilite prin acorduri și tratate dedicate acestui domeniu deosebit de sensibil.

În spațiul european, acest demers colaborativ a fost dezvoltat și consolidat, în mod substanțial, în ultimii 20 de ani și acoperă, în prezent, cooperarea serviciilor de informații și securitate în special în domeniul prevenirii și combaterii fenomenului terorist și menținerii securității interne, precum și cooperarea dintre serviciile militare și civile, în scopul sprijinirii politicii externe și securitare.

Pe măsura dezvoltării cooperării pe scară largă (ex. structurile Uniunii Europene de informații), au fost identificate patru tipuri de amenințări pe palierul colaborării, respectiv:

- interesele divergente ale statelor membre ale UE

Statele membre ale UE realizează schimbul de informații, stabilesc obiective sau planifică misiunile pentru propriile servicii de informații, în situația în care aceste demersuri instituționale sunt subsumate propriilor interese de securitate.

Necesitatea cooperării rezidă, în principal, din dimensiunea economică, precum și din motivul sprijinirii obiectivelor comune promovate prin diferite tipuri de politici publice. În acest context s-a identificat faptul că există o anumită reticență în dezvoltarea cooperării, în special prin invocarea devoalării surselor și metodelor/tehnichilor ale serviciilor de informații aparținând unui stat sau a riscului de a fi identificate anumite obiective subsumate exclusiv autonomiei și voinței naționale. Însă, având în vedere riscurile globale există interesul comun pentru dezvoltarea unor instrumente sau a unor politici comune specifice, fapt ce determină statele să treacă peste aceste temeri nejustificate, pentru a participa, în mod activ, la activitățile comune pe palierul informativ.

De fapt, în prezent, având în vedere multitudinea de riscuri care se manifestă la nivel internațional, majoritatea dintre acestea de natură trasfrontalieră, cooperarea între serviciile de informații este esențială pentru identificarea cu celeritate a acelor riscuri care se pot materializa în acțiuni violente ale adversarului comun (ex. producerea de atentate teroriste).

- rezistența birocratică

Gradul de cooperare poate fi afectat, în mod semnificativ, de multitudinea de tipologii ale culturii organizaționale, care sunt diferite chiar și la nivelul forțelor de aplicare a legii (ex. poliție) și a serviciilor de intelligence, aspect ce poate constitui o provocare majoră în domeniile în care aceste forțe sunt obligate să conlucreze (ex. domeniul prevenirii și combaterii terorismului, prevenirea și combaterea criminalității organizate înalt specializate).

În acest context, interesul birocratic joacă un rol esențial atunci când noile acorduri de cooperare pot pune în pericol investițiile în dezvoltarea propriilor rețele care au fost dezvoltate de-a lungul timpului la nivelul unei instituții. De asemenea, rezistența birocratică poate fi asimilată cu fenomenul rezistenței la schimbare, care se manifestă la nivelul oricărei organizații. Astfel, este necesar ca orice schimbare să fie explicată angajaților unei instituții în mod transparent cu reliefarea, în principal, a avantajelor utilizării unei noi metodologii sau tehnologii, precum și ceea ce trebuie făcut pentru implementarea acestora la nivel organizațional.

Acești factori birocratici relevă faptul că obiectivele și ambițiile guvernamentale nu se concretizează întotdeauna la nivelul la care s-a dorit inițial, fiind necesar să se analizeze înainte de derularea unui nou proiect care este percepția privind dezvoltarea acestuia la nivelul angajaților instituției. Istoricul cooperării multilaterale în domeniul intelligence la nivel european furnizează o multitudine de exemple în care factorul birocratic a jucat un rol esențial. În acest context, menționăm inițiativa Comisiei Europene de a plasa EUROPOL în centrul luptei împotriva terorismului după atacurile produse la nivel european, acest demers fiind obstrucționat, în mod constant, având în vedere faptul că serviciile de informații și cele de securitate națională nu au dovedit apetență pentru dezvoltarea relațiilor de cooperare cu organismul polițienesc european.

După multe runde de dezbateri, statele membre ale UE au cedat presiunilor create de forurile de conducere comunitare, acceptând Agenției Europene EUROPOL rolul de coordonator al luptei împotriva terorismului, având în vedere caracterul pur transnațional al acestui fenomen deosebit de periculos, care are impact major la nivel societal.

În concluzie, rezistența birocratică reprezintă un fenomen natural potențat de rezistența la schimbare a funcționarilor din cadrul agențiilor de aplicare a legii și din serviciile de informații naționale.

- deficiențe în cooperarea intersectorială și multidisciplinară

O provocare care prezintă un grad mare de specificitate este reprezentată de presiunea intersectorială și multidisciplinară pe care o amenințare de criză, inclusiv de natură hibridă, o pune pe activitatea desfășurată de serviciile de informații. Luând în considerare amploarea deosebită a tacticilor, mijloacelor și metodelor de natură hibridă în diverse domenii (ex. cibernetic, civil, militar), schimbul de informații pentru contracararea acestor tehnici trebuie să acopere o plajă largă de entități (actori și organizații), aspect greu de aplicat la nivel național și extrem de dificil la nivel internațional.

În acest context, se recomandă o abordare a cooperării pe orizontală, între experți specializați pe anumite domenii de nișă, care să conducă la fundamentarea unor decizii coerente și eficiente la nivel internațional, menite să realizeze sinergii interinstituționale și sectoriale în plan operativ.

- asimetria temporală

O provocare importantă este reprezentată de cea a perspectivelor temporale diferite, în relație cu amenințările la adresa securității naționale și a Uniunii Europene, inclusiv în ceea ce privește percepția asupra gradului de pericol reprezentat de un anumit fenomen. Spre exemplu, în cazul terorismului internațional care se manifestă la nivelul UE, anumite state europene care nu au fost afectate în mod direct percep altfel această amenințare vis-a-vis de statele membre unde s-au produs atacuri teroriste cu efecte dezastruase.

Analizând fluxurile de informații care oferă suport pentru politicile externe dezvoltate la nivelul Uniunii Europene, există sau a existat o asimetrie între dimensiunile temporale în ceea ce privește cererea și oferta. Până în prezent, sprijinul acordat de serviciile de informații a fost mai consistent pe termen scurt și mediu (3 luni – 2 ani), în detrimentul celor pe termen lung. Informațiile actuale sunt în mare majoritate de natură non-clandestină, în special cu privire la acoperirea cu știri și informații din surse deschise care sunt furnizate decidenților în timp real. Aceste aspecte intră în contradicție cu ciclul politicilor din cadrul Politicii Externe a Uniunii Europene, unde ponderea cea mai reprezentativă a eforturilor este orientate către programele de reformă instituțională și structurală pe termen mediu sau lung sau către dislocarea militarilor și civililor pe palierul care nu este acoperit, în mod judicios, de informațiile provenind din surse deschise.

Pe palierul dezvoltării cooperării un rol important, în acest sens, îl au formatele colaborative multilaterale, care sunt reprezentate de structurile europene de intelligence, înființate tocmai pentru a putea răspunde eficient la amenințările și riscurile comune.

În acest sens, menționăm principalele structuri de intelligence existente la nivelul Uniunii Europene, respectiv:

- *Centrul de Intelligence (INTCEN)* reprezintă principalul centru pentru analiza informațiilor din cadrul Uniunii Europene. INTCEN este parte componentă a Serviciului de Acțiune Externă și are rolul de elabora rapoarte comprehensive și briefing-uri pe baza contribuțiilor statelor membre ale UE, serviciilor de informații, inclusiv a celor din țări terțe cu care UE are acorduri de schimb de date și informații operative, a documentelor primite de la alte organisme UE, precum și din exploatarea surselor deschise. INTCEN furnizează, în principal, suport de specialitate, exclusiv pe palierul de intelligence, celorlalte organisme ale Uniunii Europene, în scopul fundamentării deciziilor la nivel tactic, operational și strategic;

- *INTDIR* este structura care lucrează în mod direct cu INTCEN, în special în domeniul militar. Produsele informaționale întocmite la nivelul acestui serviciu sunt destinate, în principal, organismelor din cadrul Serviciului European de Acțiune Externă și, în special, Comitetului Militar. INTDIR, împreună cu INTCEN, realizează rapoarte în formatul “Capacitatea Individuală pentru Analiza de Intelligence”;

- *EUROPOL* – informațiile sunt furnizate de către statele membre ale UE sau provin din surse deschise/terți, precum organizații internaționale sau alte state partenere. Obiectivele strategice ale EUROPOL constau în prevenirea și combaterea fenomenelor criminogene cu impact la nivelul UE, respectiv: terorismul internațional, criminalitatea organizată transfrontalieră, amenințările cibernetice – ex. criminalitatea în mediul cibernetic;

- *Grupul contraterorist (CTG)* este format din state membre ale UE, Norvegia și Elveția. Acest grup este poziționat în afara structurilor UE, cu toate că furnizează produse analitice mai multor organisme cu putere de decizie din Uniunea Europeană;

- *FRONTEX* – funcționează în calitate furnizor/consumator de intelligence, pe palierul amenințărilor transfrontaliere. Această agenție europeană elaborează analize de risc multisursă și multidisciplinare, în principal pe baza datelor primare primite de la autoritățile care gestionează frontierele naționale, precum și din alte surse, inclusiv din exploatarea surselor deschise. FRONTEX joacă un rol deosebit de important în gestionarea crizei migraționiste de la nivel european, care a debutat cu virulență extremă începând cu anul 2015;

- *Centrul Satelitar (SATCEN)* realizează produse de intelligence pe baza informațiilor de tip geospațial/imagistic, în special dedicate informării Înaltului Reprezentant

al Uniunii Europene pentru afaceri externe și politica de securitate. Principalele surse primare ale datelor satelitare sunt reprezentate de furnizorii comerciali, însă SATCEN are acces și la resursele naționale ale statelor membre ale UE, inclusiv la datele furnizate de sateliții militari. Aceste informații satelitare sunt valoroase inclusiv pentru detectarea zonelor de risc, în ceea ce privește locațiile sensibile ale adversarului (ex. depozite de armament, inclusiv de arme de distrugere în masă, identificarea locațiilor grupărilor teroriste).

Recomandări de politici pentru eficientizarea activității de informații

Una din modalitățile eficiente de a răspunde, în mod eficient, la amenințări este de a consolida și dezvolta mecanismele de reziliență la nivel național și în statele partenere, precum și de a îndeplini obiectivele și standardele Uniunii Europene în acest domeniu. Un rol esențial îl au serviciile naționale/internaționale de intelligence care își adaptează în mod continuu mecanismele pentru a realiza cooperarea, în scopul consolidării rezilienței la riscurile de securitate actuale care se manifestă la nivel internațional.

În primul rând, apreciez că este necesar să se stabilească în mod coerent și de o manieră comprehensivă cadrul conceptual și metodologic pentru realizarea de sesiuni multilaterale de training pe palierul intelligence. Cele mai mari provocări pe palierul cooperării internaționale în domeniul intelligence-ului acțional și a schimbului de informații între instituțiile cu competențe în domeniu își au originea în nivelurile insuficiente ale încrederii și procedurilor culturale și birocratice ale statelor/serviciilor partenere. Aceste bariere de natură birocratică care afectează procesul de cooperare sunt dificil de evitat, exclusiv prin schimbări intuitive sau ordine executive care impun anumite politici, însă pot fi diminuate prin aplicarea de stagii de pregătire intensive, modalitate prin care oficialii dobândesc cunoștințe vaste privind conduita care trebuie adoptată pe palierul intelligence-ului multisursă și multilateral.

Centrul de intelligence al Uniunii Europene (EU INTCEN) poate oferi, la solicitare, expertiză de specialitate oficialilor de la nivel național, nu doar celor care ocupă funcții pe poziții în domeniul intelligence în cadrul UE, ci și ofițerilor care lucrează la nivelul instituțiilor comunitare (ex. analiștii care lucrează în cadrul delegațiilor externe ale UE), oficiali NATO (pentru a se familiariza cu sistemele UE), precum și analiștilor din cadrul statelor partenere, în special cei care lucrează în cadrul structurilor de securitate.

Având în vedere faptul că sprijinul pe palierul intelligence pentru consolidarea rezilienței trebuie să fie realizat în cooperare și în coordonare cu alte state/organizații, programele comune de instruire pot reprezenta o modalitate eficientă și eficace pentru stabilirea unei baze solide care să constituie bazele unei cooperări eficiente și eficace.

Totodată, se impune necesitatea consolidării cooperării între analiștii de informații și cei responsabili cu elaborarea politicilor, în scopul aprecierii corecte a rolurilor și nevoilor fiecărei categorii de personal. Cooperarea între analiști și responsabili cu elaborarea politicilor constituie o situație de tip „win win”, având în vedere faptul că cele două categorii de personal pot învăța aspecte care le vor fi de folos în special pentru a înțelege mai bine cum funcționează cele două sisteme și modul cum se intersectează și relația de interdependență dintre acestea. În momentul de față, cea mai mare parte a output-urilor de natură analitică din sistemul Uniunii Europene sunt comunicate în cadrul briefing-urilor de nivel înalt, de către manageri sau analiștii de problemă către factorii decidenți. Având în vedere timpul limitat al factorilor decidenți de nivel înalt, briefingurile se concentrează pe cele mai presante aspecte ale momentului, punctele care sunt prezentate necesitând un grad foarte mare de sinteză.

În acest context, consolidarea interacțiunilor interagenției, precum și identificarea și punerea în practică a unor noi forme de interacțiune la toate nivelurile ierarhice, pot constitui fundamentul ajutării domeniilor specifice analizei de intelligence în mai multe faze temporale, permițând intelligence-ului să contribuie, în mod decisiv, la anticiparea/prevenirea unor crize cu efecte în planul securității naționale, dar și cu impact la nivel comunitar și internațional.

În al treilea rând, produsele informative întocmite la nivelul Uniunii Europene, ar trebui realizate folosind extensiv sursele deschise, permițând un răspuns mult mai eficient la prevenirea anumitor crize, inclusiv a celor de natură hibridă. Valoarea informațiilor operative veridice și cea a analizelor de risc realizate cu maximă celeritate constituie elemente extrem de importante pentru viabilitatea acestui proces informațional care permite identificarea proactivă a potențialelor crize la adresa securității naționale. Având în vedere faptul că produsele multisursă de intelligence sunt elaborate, în principal, pe baza informațiilor de o sensibilitate extremă, este necesară denominarea acestora, respectiv anonimizarea totală a sursei de informații, pentru a se putea lua decizii în plan operațional, tactic și strategic.

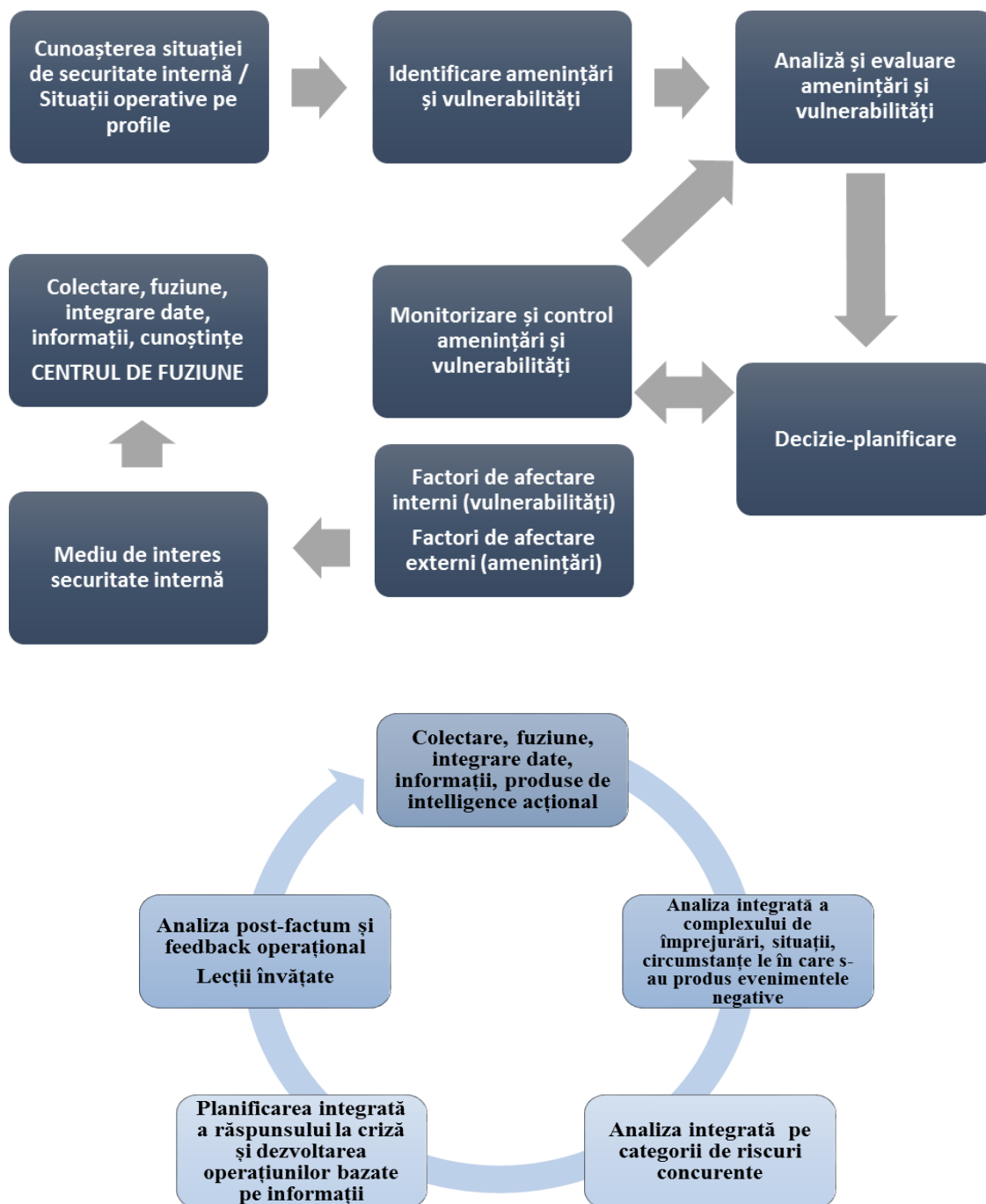
Având în vedere faptul că sprijinul de intelligence poate fi direcționat către state terțe/partenere ale UE și că acest concept al rezilienței la criză este definit relativ vag în limbajul Uniunii Europene, se impune ca acest suport să răspundă concret și coerent la cerințele stabilite de către principiile democratice de natură liberală. Activitățile de intelligence sunt, în foarte multe sisteme socio-politice, indisolubil legate de politica de oprire a societății civile și de stabilitatea relativă a regimurilor nedemocratice și totalitare.

În acest context, exemplificăm Primăvara arabă care nu a realizat tranzițiile democratice așteptate de societatea occidentală și în care multe persoane au crezut, a condus la învățarea unor lecții pragmatice pentru puterile occidentale, în sensul de a investi în

stabilitatea vecinătăților Uniunii Europene. În măsura în care resursele europene pe palierul intelligence sunt angajate în proiectarea rezilienței înaintate, prudența și predicția fenomenelor tip „lebadă neagră” va trebui să constituie principalul factor pentru planificarea corectă a misiunii și a obiectivelor operaționale care trebuie îndeplinite prin realizarea misiunilor respective.

9.6 Analiza și planificarea strategică, scenariile și opțiunile de răspuns

Platforma de analiză multisursă integrată și de planificare strategică



Dimensiunea informațională, respectiv operațiile bazate pe informații și operații centrate pe efecte în plan strategic, presupune, în primul rând, asigurarea superiorității informaționale prin aplicarea metodelor analitice specifice managementului analizei informațiilor, măsuri specifice pentru creșterea cantității și calității de intelligence, precum și cunoștințe necesare altor tipuri de management, respectiv, managementul integrat al riscului și managementul integrat al crizelor.

Superioritatea operațională se bazează pe superioritatea decizională care este determinată, în mod implicit, de superioritatea informațională. Sistemul complex de senzori care produc informație de calitate și valorificabilă trebuie integrat conform unei concepții și unei arhitecturi unitare care să corespundă obiectivelor majore corelate în mod corespunzător cu potențialele riscuri la adresa securității naționale, structurat în mecanisme calificate de avertizare timpurie (tip „early warning”).

Sistemul integrat și coerent de răspuns la crizele interne și de management al riscurilor specifice trebuie să fie capabil, la orice moment, să amorseze întreg sistemul de senzori existent la nivel național, sursele de toate tipurile, precum și toate posibilitățile de colectare și analiză a informațiilor.

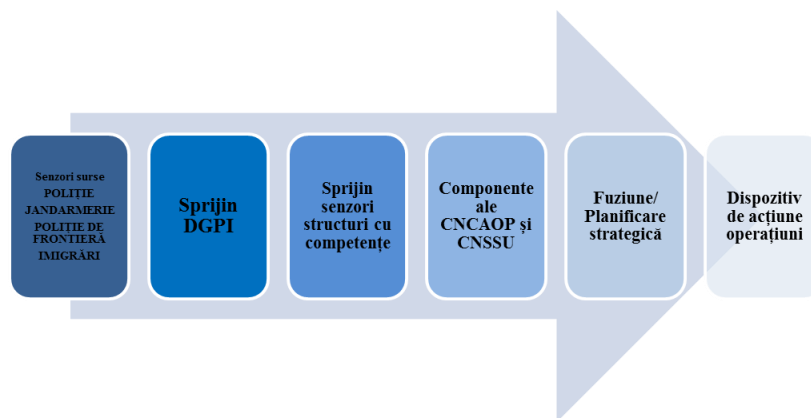
Paliere operaționale

Pentru o gestionare corectă și coerentă a întregului spectru de riscuri, amenințări și provocări la adresa securității naționale, este necesar a fi dezvoltate mecanismele optime de operare, motiv pentru care este necesar a se identifica și defini așa-zisele “paliere operaționale”, domenii de interes major pentru sistemul în sine, abordate din perspectiva conceptului operațional integrat.

Acestea pot fi de natură conceptuală, politică, strategii, planuri de implementare, proceduri operaționale etc., geografice, psiho-sociologice, sistemele de comandă, control și decizie, sistemele de intelligence.

Identificarea capabilităților strategice necesare asigurării securității interne include și analiza pertinentă și comprehensivă a palierelor operaționale care prezintă relevanță în domeniu.

Un rol extrem de important este acordat procesului de transformare și recalibrare a sistemului de răspuns la crizele interne, în raport cu dinamica provocărilor.



Modul de operare al structurilor de criminalitate organizată, a grupurilor sau organizațiilor teroriste vizează intensificarea și țarghetarea culegerii de informații, exploatarea permeabilității și permisivității în zonele de interes operațional prin utilizarea rețelelor extinse de criminalitate organizată și corupție, precum și prin desfășurarea de operațiuni informaționale prin utilizarea extensivă a mijloacelor informatice, acțiuni psihologice (PSYOPS), inducerea în eroare și afectarea efectivă a procesului de decizie.

Afectarea capacității factorilor de decizie se poate realiza prin acțiuni directe sau indirecte (ex. combinații informative) și reprezintă un veritabil “*management al percepției*”, care se bazează pe manipulare, inducere în eroare și exploatarea eficace a limitelor generate de un management defectuos al cunoașterii.

În aceste condiții, obiectivul major la nivel decizional este de a dobândi și menține cu orice preț superioritatea informațională, bazată pe informații corecte și veridice, culese în volum necesar și în timp real, care se realizează prin implementarea unui management al analizei informațiilor extrem de performant.

Totodată, deținerea superiorității informaționale este realizată atunci când câmpul de senzori prin care se colectează informații este suficient dimensionat și corect calibrat, culegerea informațiilor este bine structurată pe baza unor planuri predefinite, iar analiza răspunde pe deplin nevoilor și solicitărilor de informații ale decidenților de nivel înalt.

În acest context, putem discuta de inițiativă, proactivitate și eficiență, bazate pe exploatarea în timp util și oportun a tuturor oportunităților identificate ca urmare a produselor de intelligence puse la dispoziție de un sistem integrat de răspuns la crizele interne, bine articulat și consolidat prin metodologii și proceduri de lucru interne.

Sistemul integrat pentru gestionarea crizelor interne, coagulează, în mod armonios, toate rezultatele activității de informații, planificarea corectă și coerentă a resurselor necesare

pentru atingerea obiectivelor operațional și strategică, precum și asigurarea intervențiilor în condiții de eficiență și eficacitate maximă, prin:

- controlul permanent al registrului de capabilități, cu scopul de a cunoaște la orice moment ce resurse sunt disponibile pentru a gestiona în mod corespunzător o situație de criză;
- gestiunea unitară a riscurilor și amenințărilor, prin realizarea registrului de riscuri și implicit a oportunităților existente în realizarea completă și coerentă a obiectivelor asumate la nivel instituțional, național sau internațional;
- planificarea optimă și proactivă a reacției și a acțiunilor informaționale strategice necesar a fi derulate, raportat la capabilitățile existente și cursurile de acțiune determinate în mod corect și coerent;
- asigurarea unei platforme informatice/colaborative comune bazate pe analiza de intelligence, prin aplicarea principiilor specifice managementului informațiilor, care să constituie liantul instituțional între structurile de informații și factorii de decizie strategică;
- abordarea unui comportament decizional proactiv bazat pe intelligence acționabil, realizat prin analiza de informații, și planificarea optimă a misiunilor.

Concluzionând, sistemul integrat de răspuns la crizele interne reprezintă un instrument strategic de planificare și conducere a acțiunilor pe tipuri de profile și competențe la nivel național, bazat pe un sistem de comandă și control integrat într-un sistem de sisteme, care asigură monitorizarea și evaluarea continuă și comprehensivă a riscurilor și oportunităților asociate intereselor operaționale, planificarea eficientă în raport cu resursele și capabilitățile existente la un moment dat, precum și opțiunile decidenților determinate de obiectivele instituționale.

Centrul de situații trebuie să cuprindă în mod distinct următoarele capabilități și caracteristici:

- identificarea și reprezentarea corectă și ergonomică a fluxurilor informaționale care prezintă interes pentru a fundamenta corect deciziile adoptate la nivel politico-strategic;
- capacitatea de a colecta date și informații cu grad înalt de relevanță în plan operațional, tactic și strategic;
- acoperire informațională integrată, respectiv prin culegerea de date, informații, intelligence acțional și cunoștințe;
- vizualizarea multi-media, multidimensională și multisursă a informațiilor cu valoare acționabilă;
- munca în echipă, luarea deciziilor în mod interactiv;

- identificarea, monitorizarea și anticiparea evenimentelor cu potențial impact în planul securității naționale;
- ajustarea proactivă a cursului acțiunilor pentru evitarea materializării riscurilor, amenințărilor și vulnerabilităților cu potențial impact în planul securității naționale;
- asumarea răspunderii și urmărirea îndeplinirii responsabilităților stabilite prin planuri comune de acțiune, strategii, directive și alte documente de planificare dedicate îndeplinirii obiectivelor instituționale;
- protecția informațiilor clasificate și a celor nedestinate publicității, în scopul de a nu ajunge la dispoziția adversarului care, în acest fel, ar deține supremația informațională și un avantaj strategic important care să permită contracararea misiunilor și activităților desfășurate de propriile instituții.

Implementarea sistemului de management integrat de gestionare a crizelor interne furnizează condiții fundamentate riguros din punct de vedere științific pentru suportul decizional și asigură, totodată:

- evaluarea continuă a tuturor evenimentelor, entităților, riscurilor și amenințărilor care pot pune în pericol securitatea națională;
- identificarea riscurilor care trebuie tratate cu prioritate, în sensul identificării prioritizării riscurilor în funcție de probabilitatea de manifestare a acestora și de impactul la adresa securității naționale;
- implementarea strategiilor de gestionare a riscurilor și crizelor, prin identificarea celor mai bune practici la nivel internațional care să conducă la implementarea coerentă și completă a acestora.

Toate categoriile de forțe specializate (militari, angajați ai serviciilor de informații, forțe de poliție, poliție de frontieră, jandarmerie, forțe de poliție specializate pentru controlul fenomenului de migrație și azil) reprezintă complexul de forțe specializate în asigurarea și restabilirea securității publice, componentă a securității naționale.

Planificarea integrată, managementul integrat al riscurilor concurente cu potențial de dezvoltare în crize multipolare și managementul analizei informațiilor impun un nivel ridicat de interoperabilitate și mecanisme operaționale compatibile, complementare și oferirea de sprijin reciproc pentru desfășurarea în bune condiții a misiunilor.

CONCLUZII

Contribuții personale și propuneri

Cercetarea științifică *Managementul analizei informațiilor* reușește să îmbine aspectele teoretice specifice domeniului management cu cele ale analizei informațiilor, oferind *contribuții teoretice* (ex. noi metode analitice, dezvoltarea sau adaptarea celor existente la situația operativă actuală), *conceptuale și metodologice* (ex. conceptualizarea unui sistem integrat de management al crizelor bazat pe managementul analizei informațiilor), *empirice* și *legislative* (ex. conceperea unui proiect de act normativ care să realizeze în practică premisele înființării unui sistem managerial al gestionării crizelor prin managementul analizei informațiilor).

Contribuțiile teoretice la teza de doctorat au constatat în analiza aprofundată a literaturii de specialitate din domeniul managementului și al analizei informațiilor, contribuția personală constând în:

- *fundamentarea teoretică a domeniului analizei strategice*, prin propunerea unui nou ciclu informațional specific acestui tip de analiză, precum și stabilirea principiilor și etapelor aferente;

- *crearea unor noi metode și tehnici analitice* care să constituie suportul științific pentru managementul analizei strategice (ex. analiza PESTELS, tehnica analitică pentru ierarhizarea grupărilor criminale);

- *modalitatea de identificare și selectare a indicatorilor de avertizare timpurie*, în contextul unui sistem de avertizare timpurie;

- *generarea instrumentarului și metodelor de lucru* aplicabile pe palierul managementului analizei informațiilor (ex. metode specifice pentru generarea/producția de idei, metode analitice prospective – analiza ipotezelor concurente, analiza SWOT, analiza PESTELS, analiza situațională, analiza PORTER, metoda analitică Avocatul Diavolului etc.).

Contribuțiile conceptuale și de natură metodologică din cadrul tezei constau în:

- *identificarea potențialelor riscuri de securitate* la nivel global, regional și național, prin monitorizarea continuă a mediului internațional de securitate, respectiv prin aplicarea metodelor și tehnicilor analitice menționate anterior;

- *explicitarea conceptelor de combatere a criminalității*, cu dezvoltarea conceptului de conducere a activității polițienești pe bază de informații (Intelligence-led policing), care reprezintă principalul aspect care sprijină procesul de luare a deciziilor la nivel strategic;

- *stabilirea unei metodologii de aplicare a teoriei lebedei negre*, prin identificarea și explicitarea etapelor necesare pentru detectarea fenomenelor cu probabilitate redusă de producere și impact major;

- *dezvoltarea conceptului managerial integrat pentru gestionarea situațiilor speciale și de criză* prin intermediul managementului analizei informațiilor, totodată fiind creată arhitectura sistemului de management al analizei informațiilor, sistemul integrat de management al riscului, avertizarea timpurie, alerta, analiza și planificarea strategică, scenariile și opțiunile de răspuns.

Contribuția legislativă constă în conceperea unui proiect de act normativ (ex. Ordonanță de Urgență a Guvernului) care să constituie, la nivel juridic, baza legală pentru funcționarea Sistemului național integrat de management al crizelor pe baza principiilor, instrumentelor și tehnicilor dezvoltate prin managementul analizei informațiilor. Cu această ocazie au fost stabilite instituțiile, structurile și mecanismele intra și interinstituționale necesare pentru gestionarea eficientă a unei situații de criză atât în domeniul ordinii și siguranței publice, cât și în ceea ce privește situațiile de urgență.

Contribuțiile empirice din cadrul tezei de doctorat s-au axat pe aplicarea metodei analitice lebăda neagră la nivelul statelor de interes din vecinătatea României, în scopul identificării riscurilor emergente cu potențial impact negativ la adresa securității țării noastre. În acest context, au fost solicitate puncte de vedere și contribuții de la experți din aceste state, datele și informațiile obținute fiind prelucrate și, subsecvent, analizate pentru a releva riscurile cu probabilitate foarte mică de apariție, însă care au un impact deosebit la nivel securitar.

În același context, pentru caracterizarea mediului de securitate la nivel internațional au fost colectate date și informații din surse deschise, după prelucrarea acestora fiind realizată o matrice multianuală care caracterizează tipologia riscurilor la nivel mondial.

Aceste aspecte au fost utile pentru a realiza modelul sistemului național de management al crizelor bazat pe managementul analizei informațiilor. În fapt s-a demonstrat că managementul analizei informațiilor contribuie, în mod decisiv, la fundamentarea deciziei la nivel strategic în orice fel de sistem (ex. sistemul de management al crizelor, sistemul educațional, sistemul de sănătate).

Cercetarea științifică realizată în cadrul tezei de doctorat a relevat confirmarea următoarelor ipoteze de lucru:

1. Sistemul de management integrat al crizelor depinde, în mod direct, de volumul și calitatea informațiilor analizate;

2. Metodele analitice clasice nu mai sunt utile în situații atipice caracterizate prin probabilitate mică de producere și impact major;

3. Analiza strategică și metodele specifice acestui tip de analiză răspund cel mai bine provocărilor actuale de securitate, fiind capabile să acopere nevoile de cunoaștere ale beneficiarilor de nivel înalt;

4. Caracterizarea mediului actual de securitate pe fondul mediului internațional de securitate marcat de instabilitate accentuată și de multiplicarea riscurilor asimetrice;

5. Stabilirea unei metode analitice tip „lebedă neagră” („black swan”) care să permită identificarea fenomenelor cu probabilitate foarte mică de producere și impact major la nivel societal.

6. Necesitatea stabilirii la nivel național a unui Sistem de management integrat al crizelor bazat pe managementul analizei informațiilor.

Propuneri și perspective viitoare ale cercetării

Prezenta lucrare oferă analiștilor și experților posibilitatea de a dezvolta managementul analizei informațiilor pentru a putea fi utilizat și în alte domenii de activitate. Metodele analitice prezentate în cadrul lucrării pot fi perfecționate și adaptate pentru a defini eficient mediul de securitate actual, caracterizat printr-un grad crescut de impredictibilitate și prin multiplicarea riscurilor și amenințărilor de natură asimetrică (ex. amenințările hibride, terorismul, proliferarea armelor de distrugere în masă).

Managementul analizei informațiilor a fost creat nu numai pentru a fi utilizat în cadrul structurilor Sistemului Național de Securitate, ci și de către companii sau alte organizații pentru ca deciziile de nivel strategic să se ia pe baze științifice solide, analizându-se datele și informațiile disponibile la un moment dat.

În acest sens, economiștii pot folosi aceste cercetări pentru a dezvolta, adapta și moderniza metodele analitice specifice managementului analizei informațiilor pentru a fi utile în procesul de luare a deciziilor, inclusiv în analizele de risc realizate în mod curent în cadrul companiilor.

Totodată, managementul analizei informațiilor poate fi cuprins în curricula universitară sub forma unui curs sau chiar a unui program masteral, elementele acestei ramuri a managementului fiind utilă tinerilor economiști pentru a-și fundamenta ideile sau programele pe care le vor dezvolta la nivelul organizațiilor unde vor fi angajați.

În concluzie, managementul analizei informațiilor reprezintă un nou domeniu care poate fi dezvoltat în continuare în beneficiul organizațiilor de stat și private și, implicit, al societății românești în ansamblu.

BIBLIOGRAFIE

Cărți și articole de specialitate:

1. „*Addressing the Challenges of Fake News*”, Resolution adopted by the European People’s Party (EPP) Political Assembly, Brussels, 4th-5th December 2017;
2. Administrația Prezidențială, „*Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2015-2019 – O Românie puternică în Europa și în lume*”, www.presidency.ro;
3. Albu, P., *Crima organizată în perioada de tranziție – o amenințare majoră la adresa securității naționale*, Editura Ministerului Internelor și Reformei Administrative, 2007, ISBN 978-973-745-054-8;
4. Albu, P., „*Metode și tehnici operative folosite în munca de informații*”, Editura M.A.I., București, 2008;
5. Allison, G. & Zalikow, P., „*Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*”, 2nd edition, Pearson Longman, 1999;
6. Andreescu, Anghel și colaboratorii – *Noțiuni ale managementului din Ministerul de Interne*, Editura M.I., 1998;
7. Ardelean, Virgil, „*Evoluția criminalității – potențial factor de risc pentru securitatea națională*”, Colegiul Național de Apărare, 2000;
8. Association of Chief Police Officers – the National Center for Policing Excellence, „*Practice Advice on Tasking and Co-ordination*”, 2006, UK;
9. Association of Chief Police Officers – National Policing Improvement Agency, „*Practice Advice on Analysis*”, 2008, UK;
10. Association of Chief Police Officers – the National Center for Policing Excellence, „*Guidance on the National Briefing Model*”, 2006, UK;
11. Association of Chief Police Officers – ACPO National Analyst Working Group, the National Center for Policing Excellence, „*Major Incident Analysis Manual (Revised Edition)*”, 2006;
12. Association of Chief Police Officers – the National Center for Policing Excellence, „*Introduction to Intelligence-Led Policing*”, 2007, U.S.;
13. Association of Chief Police Officers – the National Center for Policing Excellence, „*Guidance on the Management of Police Information*”, 2006, UK;
14. Axante, M., „*Cercetare, informații, spionaj*”, Editura Niculescu, București, 2005;
15. Balaban-Grăjdan, Sofia, Ivan, Lucian, „*Contribuția Rezoluției Consiliului de Securitate nr. 1540/2004 la neproliferarea armelor de distrugere în masă*”, Publicația „LEX” a Ministerului Apărării Naționale, nr. 1/2006, ISSN 1841-2807;

16. Barger, Deborah G., „*Toward a Revolution in Intelligence Affairs*”, RAND Corporation – National Security Research Division, U.S., 2005;
17. Bărbuță, Cristian, „*De la informație la intelligence*”, Editura Sitech, Craiova, 2013;
18. Burduș, E., Căprărescu, G., Cochină, I., Verboncu, I., Nicolescu, O., Zorlețan, T., „*Management*”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992;
19. Carter, David L., Ph.D., „*Law Enforcement Intelligence: A Guide for State, Local, and Tribal Enforcement Agency*”, U.S. Department of Justice – Office for Community Oriented Policing Services, 2007, U.S.;
20. Choi, J., Choi, Y., „*Dimensions of Leadership in Public Relations: Exploring an Organization-Wide Perspective*”, 2012;
21. Cofan, Sorina-Maria, „*Asociația profesională a analiștilor de informații – o necesitate?!?*”, Revista Română de Studii de Intelligence nr. 10/2013, Editată de Serviciul Român de Informații;
22. Cofan Sorina-Maria, Ivan, Lucian, Dogaru, Valentin, Cios, Anca, Savin, Mihaela, Dascălu, Mihai, Manolescu, Mihai, Gighileanu, Florin-Valentin, Fierbințeanu, Cristinel, Răcășan, Teodor, Cuceariaev, Andrei, „*Manualul Analiza Informațiilor*”, editura Ministerului Afacerilor Interne București 2014, ISBN 978-973-745-129-3;
23. Cofan, Sorina-Maria, Băloi, Aurel-Mihail, „*Intelligence Analysis: a keytool for modern police management – The Romanian perspective*”, articol prezentat la Conferința IPES de la Budapesta – Ungaria;
24. „*Criminal Intelligence Training – Manual for Analysts*”, Programul UNODC – „Regional Programme Office South Eastern Europe”;
25. Diaz, Gustavo – UNISCI – Universidad Complutense de Madrid; Diaz, Gustavo – UNISCI – Universidad Complutense de Madrid; „*Covert Action and its Necessity in 21st Century Counter-terrorism*”, publicat în UNISCI Discussion Papers no. 11, May 2006, ISSN 1696-2206;
26. Dogaru, Horia, Ivan, Lucian, „*Reglementări în domeniul neproliferării armelor de distrugere în masă*”, publicat în Revista Română de Drept Umanitar nr. 5/2000 și nr. 1/2001, ISSN 1221-8774;
27. EUROPOL, „*Serious and Organised Crime Threat Assessment – Crime in the age of technology*”, 2017;
28. EUROPOL, „*TE-SAT 2016 – European Union Terrorism Situation and Trend Report 2016*”, ISBN 978-92-95200-68-5;

29. „*Fake News – are they a threat to national security*”, conferință organizată la data de 15 iunie 2018 de Partidul Popular European din Parlamentul European, în cooperare cu Global Institute for Cybersecurity Technologies;

30. Felson, Marcus, Clarke, Ronald V., „*Opportunity Makes the Thief – Practical theory for crime prevention*”, Police Research Series, Paper 98, 1998;

31. Gaub, Florence, „*What if... Conceivable crises: unpredictable in 2017, unmanageable in 2020?*”, EU Institute for Security Studies, Revista ISSUE, Raportul nr. 34/2017, ISBN 978-92-9198-624-8;

32. „*Ghidul analistului de intelligence – compendiu pentru analiștii debutanți*”, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, București, 2011, ISBN 978-606-532-059-8;

33. „*Global Peace Index 2018 Snapshot – Measuring peace in a complex World*”, Institute for Economics & Peace, 2018;

34. Grawitz, M., „*Lexique des sciences sociales*”, Editura Dalloz, 1994;

35. Green, Jack R., „*Community Policing in America: Changing the Nature, Structure and Function of the Police*”, 2000;

36. „*Guidelines for Starting an Analytic Unit*”, the International Association of Law Enforcement Intelligence Analysts, Inc. (IALEIA), 1997;

37. Herman, Michael, „*Ethics and Intelligence after September 2001*”, publicat în Intelligence and National Security 10, no. 2 (Summer 2004);

38. Heuer, Richards J. Jr., Pherson, Randolph H. – „*Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*”, 2011;

39. Heuer, Richards J. Jr., „*Psychology of Intelligence Analysis*”, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999;

40. INTERPOL, „*ICPO – Interpol Guidelines on Criminal Intelligence Analysis*”, version 3, 2000;

41. Ivan, Lucian „*Methods for Improving Collection and Analysis in Order to Contribute to Non-Proliferation of Weapons of Mass Destruction*”, Proceedings of the XIXth International Conference „Intelligence in the Knowledge Society”, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, București, 2014, ISSN 2392-7542;

42. Ivan, Lucian „*Strategic Intelligence and Organized Crime*”, Proceedings of the XXth International Conference „Intelligence in the Knowledge Society”, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, București, 2015, ISSN 2392-7542;

43. Ivan, Lucian „*An Analysis on Illegal Migration – Trends, Perspectives and Appropriate Response*”, Proceedings of the XXIst International Conference „Intelligence in the Knowledge Society”, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, București, 2016, ISSN 2392-7542;

44. Ivan, Lucian „*Acordul de instalație*”, publicat în Buletinul Convenției privind interzicerea armelor chimice nr. 3/1998, ISSN 1224-3353;

45. Ivan, Lucian, „*Regimul național de control al exporturilor de produse strategice*”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare al MAI nr. 4/2013, ISSN 2065-9318;

46. Ivan, Lucian, „*Implementarea în România a prevederilor Convenției privind interzicerea armelor chimice*”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 6/2013 al Ministerului Afacerilor Interne, ISSN 2065-9318;

47. Ivan, Lucian, „*SLEIPNIR – tehnică analitică pentru ierarhizarea grupărilor criminale*”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare al MAI, nr. 1/2014, ISSN 2065-9318;

48. Ivan, Lucian, „*Rolul determinant al analizei strategice în domeniul securității naționale*”, Revista INFOSFERA nr. 4/2015, editată de Ministerul Apărării Naționale – Direcția Generală de Informații a Apărării, ISSN 2065-3395;

49. Ivan, Lucian, „*Importanța analizei rețelelor sociale în gestionarea crizelor de ordine publică*”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 1/2016 al Ministerului Afacerilor Interne, ISSN 2065-9318;

50. Ivan, Lucian, „*Rolul analizei din surse deschise în evaluările de nivel strategic*”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 2/2016 al Ministerului Afacerilor Interne, ISSN 2065-9318;

51. Ivan, Lucian, „*Tipologia analizei informațiilor*”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 3/2016 al Ministerului Afacerilor Interne, ISSN 2065-9318;

52. Ivan, Lucian, „*Rolul Comunității Naționale de Informații în preservarea securității naționale*”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare al MAI nr. 4/2016, ISSN 2065-9318;

53. Ivan, Lucian, „*Rolul analizei operaționale în destructurarea rețelelor de crimă organizată*”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare al MAI, nr. 5/2016, ISSN 2065-9318;

54. Ivan, Lucian, „*Analiza PEST – instrument managerial util pentru caracterizarea mediului extern al organizației*”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare al MAI, nr. 3/2017, ISSN 2065-9318;

55. Ivan, Lucian, „*Analiza ipotezelor concurente – instrument modern specific analizei prospective*”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare al MAI, nr. 5/2017, ISSN 2065-9318;
56. Ivan, Lucian, Petrescu, Anca-Gabriela, Ivan, Izabel-Daniela, Companiș, Iulia, „*Elemente de management al prevenirii și combaterii utilizării armelor de distrugere în masă vol. I*”, 2009, editată de Grafoanaytis Ploiești, ISBN 978-973-88966-7-3;
57. Ivan, Lucian, „*SOCTA – instrument managerial eficient de combatere a criminalității organizate transfrontaliere*”, Revista INFOSFERA nr. 1/2016, ISSN 2065-3395, Editată de Ministerul Apărării Naționale – Direcția Generală de Informații a Apărării;
58. Ivan, Lucian, „*Rolul determinant al analizei strategice în domeniul securității naționale*”, Revista Infosfera nr. 4/2015, editată de Ministerul Apărării Naționale – Direcția Generală de Informații a Apărării, ISSN: 2065-3395;
59. Ivan, Lucian, „*Analiza PEST – instrument managerial util pentru caracterizarea mediului extern al organizației*”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 3/2017 al Ministerului Afacerilor Interne;
60. Ivan, Lucian, Săvulescu, Ionel-Ștefan, „*Standarde ocupaționale în analiza de intelligence*”, publicat în Revista PRO PATRIA LEX nr. 1(30)2017, editată de Academia de Poliție „Alexandru Ioan Cuza” din București, ISSN 1584-3556;
61. Ivan, Lucian, Ghelțu, Gina-Nuți, Bilcan, George Adrian, „*Using Scenarios Models for Combating Illegal Migration*”, prezentat cu ocazia Conferinței Internaționale „*Contemporary Challenges for the Society in the context of the recent economic and social changes*” (în curs de publicare în volumul conferinței), 2017;
62. Ivan, Lucian, Ghelțu, Gina-Nuți, Bilcan, George Adrian, „*Elemente de management al grupărilor criminale –tipologia grupărilor de crimă organizată*”, articol susținut cu ocazia Simpozionului Cercetării Doctorale al Universității Valahia din Târgoviște, 2017, în curs de publicare;
63. Ivan, Lucian, Petrescu, Anca-Gabriela, Bilcan, Florentina-Raluca, „*Globalization of Terrorism and the Impact on Europe Economy*”, susținut în cadrul Conferinței Internaționale „*GLOBALIZATION, INNOVATION AND DEVELOPMENT. TRENDS AND PROSPECTS.*”, urmează să fie publicat în volumul conferinței la Editura LUMEN;
64. John, Tim, Maguire, Mike, „*The National Intelligence Model: key lessons from early research*”, Home Office Online Report 30/04, 2004, UK;

65. Lange, Sabina, Nechev, Zoran, Trauner, Florian „*Resilience in the Western Balkans*”, EU Institute for Security Studies, Revista ISSUE, Raportul nr. 36/2017, ISBN 978-92-9198-626-2;
66. Le, Vy, „*Organised Crime Typologies: Structure, Activities and Conditions*”, International Journal of Criminology and Sociology, 2012;
67. Linson, Harold A., Tureft, Murray, „*The Delphi Method – Techniques and Applications*”, Portland State University, 2002, U.S.;
68. Maior, George Cristian MAIOR, „*Un război al minții – Intelligence, servicii de informații și cunoaștere strategică în secolul XXI*”, Editura RAO, 2010, ISBN 978-606-8255-14-9;
69. Martens, Maria, „*Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Terrorism: The Rise of Daesh and Future Challenges*”, NATO Parliamentary Assembly, 2011;
70. Mănescu, Ramona Nicole, „*The Hybrid Warfare*”, Editura Vizual, București, 2018, ISBN 978-973-587-200-7;
71. Mănescu, Ramona Nicole, „*European Neighbourhood Policy and Migration*”, Editura Vizual, București, 2018, ISBN 978-973-587-202-1;
72. Mănescu, Ramona Nicole, „*Security and Terrorism*”, Editura Vizual, București, 2018, ISBN 978-973-587-201-4;
73. McDowell, Don, „*Strategic Intelligence & Analysis*”, Selected Writing, 2000, ISBN 1 876287 02 0;
74. McDowell, Don, „*Strategic Intelligence – A Handbook for Practitioners, Managers and Users*”, 1 876287 04 7;
75. Medar, Sergiu, „*Informațiile militare în contextul de securitate actual*”, Editura Centrului Tehnic Editorial al Armatei, București, 2006;
76. Mihuleac, Emil, „*Bazele managementului*”, Editura Romfel, București, 1994;
77. Militaru, Gh., Stăncioiu, I., „*Management – Elemente fundamentale*”, Editura Teora, București, 1998;
78. Morajev, Kaveh – Manchester University; Diaz, Gustavo – UNISCI – Universidad Complutense de Madrid; „*Critical Issues in Contemporary Counter-intelligence*”, publicat în UNISCI Discussion Papers no. 13, January 2007, ISSN 1696-2206;
79. Naylor, R.T., „*Mafias, Myths and Markets: On the Theory and Practices of Enterprise Crime*”, Transnational Organized Crime, Vol. 3, No. 3;
80. Naylor, R.T., „*Wages of Crime: Black Markets, Illegal Finance and the Underworld Economy*”, Ithaca: Cornell University Press, 2002;

81. Newburn, Tim, „*Handbook of Policing*”, Editura Routledge, New York, 2008;
82. Nicula, Valentin-Ionuț, „*Several Arguments for Using Qualitative Methods of Risk Analysis in Intelligence*”, Proceedings of the XXth International Conference „Intelligence in the Knowledge Society”, București, 2015, ISSN 2392-7542;
83. Peterson, Marylin, „*Intelligence-Led Policing: The New Intelligence Architecture*”, U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, Bureau of Justice Assistance, 2005, NCJ 210681;
84. Petrescu, Anca-Gabriela, Ivan, Lucian, „*Planificarea strategică – element esențial al managementului strategic în cadrul instituțiilor din Sistemul Național de Apărare, Ordine Publică și Securitate Națională*”, publicat în Revista INFOSFERA nr. 1/2017 editată de Ministerul Apărării Naționale – Direcția Generală de Informații a Apărării, ISSN 2065-3395;
85. Petrescu, Anca-Gabriela, Ivan, Lucian, „*Analiza criminalității organizate la nivelul Uniunii Europene*”, publicată în nr. 10/2018 al Revistei Diplomacy & Intelligence, ISSN 2344-3650, editată de Centrul de Strategii Aplicate;
86. Petrescu, Anca-Gabriela, Săvulescu, Ionel-Ștefan, Ivan, Lucian, „*Tipologia grupărilor de crimă organizată*”, în curs de publicare în Revista Diplomacy & Intelligence, ISSN 2344-3650, editată de Centrul de Strategii Aplicate;
87. Petrescu, Marius, Ivan, Lucian, „*Prevederile Convenției privind interzicerea armelor chimice*”, publicat în Buletinul Neproliferării nr. 1/1999, ISSN 1454-6817;
88. Petrescu, Marius, Ivan, Lucian, „*Stadiul implementării Convenției privind interzicerea armelor chimice*”, publicat în Buletinul Convenției privind interzicerea armelor chimice nr. 4/1999, ISSN 1224-3353;
89. Radu, I., Ursăcescu, M., Vlădeanu, D., Cioc, M., Burlacu, S., „*Informatică și management*”, Editura Universitară București, 2005;
90. Ratcliffe, Jerry H., „*Intelligence-led Policing: Trends & Issues in Crime and Criminal Justice*”, no. 248, editat de Australian Institute of Criminology, 2003, ISSN 0817-8542;
91. Rădoi, Mireille, „*Serviciile de informații și decizia politică*”, Editura Tritonic, 2003;
92. „*Results of a Pilot Survey of Forty Selected Organised Criminal Groups in Sixteen Countries*”, United Nation Office on Drugs and Crime, September 2002;
93. Reuter, Peter, „*Disorganized Crime: Illegal Markets and the Mafia*”, Cambridge: MIT Press, 1983;
94. *Sleipnir Version 2.0 – Organized Crime Groups Capability Measurement Matrix*, RCMP Criminal Intelligence;

95. Sparrow, Malcolm K., „*The application of network analysis to criminal intelligence: An assessment of the prospects*”, *Social Networks* 13 (1991) 251-274;
96. „*Standard ocupațional analist de informații*”, Ordinul MMFPSPV nr. 150/2013, Ordinul INS nr. 132/2013, disponibil la adresa web http://www.rubinian.com/cor_5_ocupatia.php;
97. Stang, Gerald, „*Securing the Energy Union: five pillars and five regions*”, EU Institute for Security Studies, Revista ISSUE, Raportul nr. 32/2017, ISBN 978-92-9198-614-9;
98. Steiner, James E. – „*Restoring the Red Line Between Intelligence and Policy on Covert Action*”, publicat în *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, 19 (2006);
99. Strong, Steven J., „*Project SLEIPNIR: An Analytical Technique for Operational Priority Setting*”, *Royal Canadian Mounted Police*⁷²;
100. Sutton, Mike, Schneider, Jaqueline, Hetheington, Sarah, „*Tackling Theft with the Market Reduction Approach*”, *Crime Reduction Research Series Paper* 8, 2001, ISBN 1-84082-661-4;
101. Topliceanu, Petru-Cătălin, „*Relația analist de informații-beneficiar, un factor determinant în analiza strategică*”, *Revista Infosfera* nr. 1/2018 editată de Ministerul Apărării Naționale – Direcția Generală de Informații a Apărării, ISSN 2065-3395;
102. Verboncu, I., Nicolescu, O., „*Management*”, Editura Economică, București, 1995;
103. Verboncu, I., Nicolescu, O., „*Fundamentele managementului organizației*”, Editura Tribuna Economică, București, 2001;
104. Troncotă, Cristian, „*România și frontul secret*”, Editura Elion, București, 2008;
105. Voicu, Costică, Prună, Ștefan, „*Managementul organizațional al Poliției*”, Editura Mediauno, 2007;
106. Voicu, Costică, „*Coordonatele pregătirii managerilor din structurile Ministerului de Interne*”, *Buletin Documentar* nr. 1(4)-2000, Editura Ministerului de Interne;
107. United States – Department of Justice, DHS/DOJ Fusion Process Technical Assistance, „*Analytic Skills&Knowledge Review*”, 2001, U.S.;
108. Weiskopf, Martin, Engert, Alexander, „*Manual metodologic pentru analize*”, Oficiul Federal de Combatere a Criminalității, proiectul european RO2006/IB/JH/06 – „*Adopting the Intelligence-Led Policing in the Field of Organised Crime*”, 2008;

⁷² RCMP.

109. Zaharia, Toma, *„Provocări ale managementului resurselor umane, Resursele Umane în Ministerul de Interne”*, Buletin de informare și documentare al Direcției Management Resurse Umane, Anul I, Nr. I, 2000;

Acte normative:

1. Legea apelor nr. 107/1996, cu modificările ulterioare;
2. Legea nr. 132/1997 privind rechizițiile de bunuri și prestările de servicii în interes public;
3. Legea nr. 477/2003 privind pregătirea economiei naționale și a teritoriului pentru apărare;
4. Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 1/1999 privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență;
5. Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 64/2003 pentru stabilirea unor măsuri privind înființarea, organizarea, reorganizarea sau funcționarea unor structuri din cadrul aparatului de lucru al Guvernului, a ministerelor, a altor organe de specialitate ale administrației publice centrale și a unor instituții publice, cu modificările ulterioare;
6. Ordonanța Guvernului nr. 88/2001 privind înființarea, organizarea și funcționarea serviciilor publice comunitare pentru situații de urgență, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 363/2002;
7. Hotărârea Guvernului nr. 635/1995 privind culegerea de informații și transmiterea deciziilor în cazul apărării împotriva dezastrelor;
8. Hotărârea Guvernului nr. 638/1999 privind aprobarea Regulamentului de apărare împotriva inundațiilor, fenomenelor meteorologice periculoase și accidentelor la construcțiile hidrotehnice și a Normativului-cadru de dotare cu materiale și mijloace de apărare operativă împotriva inundațiilor și ghețurilor;
9. Hotărârea Guvernului nr. 1.088/2000 pentru aprobarea Regulamentului de apărare împotriva incendiilor în masă;
10. Hotărârea Guvernului nr. 501 din 1 iunie 2005 pentru aprobarea Criteriilor privind asigurarea mijloacelor de protecție individuală a cetățenilor;
11. Hotărârea Guvernului nr. 547 din 9 iunie 2005 pentru aprobarea Strategiei naționale de protecție civilă;
12. Hotărârea Guvernului nr. 642 din 29 iunie 2005 pentru aprobarea Criteriilor de clasificare a unităților administrativ-teritoriale, instituțiilor publice și operatorilor economici din punct de vedere al protecției civile, în funcție de tipurile de riscuri specifice.

Surse bibliografice on-line:

1. jratcliffe.net/research/sleipnir/SLEIPNIRv2_unclassified.pdf;
2. <http://www.ecfr.eu>;
3. <https://warontherocks.com>;
4. <https://en.wikipedia.org>;
5. <https://hu.glosbe.com>;
6. <http://www.europal.europa.eu>;
7. <https://ro.sputnik.md>;
8. <https://www.europalibera.org>;
9. <https://ro.wikipedia.org>;
10. <http://www.onouaprovocare.ro>;
11. <http://www.mmuncii.ro>;
12. <http://www.anc.edu.ro>;
13. <http://www.cnfpa.ro>;
14. <http://www.zf.ro>;
15. <https://www.curierulnational.ro>;
16. <https://www.agerpres.ro>;
17. <http://www.rador.ro>;
18. <http://www.mediafax.ro>;
19. <http://www.bursa.ro>;
20. <https://www.businesscover.ro>;
21. <http://www.adevarul.ro>;
22. <http://www.pdfs.semanticscholar.org>
23. <http://www.universuljuridic.ro>
24. <http://www.gandulinfo.ro>;
25. <https://library.college.police.uk>;
26. <http://ro.scribd.com/doc>.

LISTA FIGURILOR

Figura nr. 1 - Ciclul informațional clasic

Figura nr. 2 - Ciclul informațional strategic

Figura nr. 3 – Abordarea graduală a analizei strategice

Figura nr. 4 - Diagrama activității repetitive de culegere și interpretare a datelor

Figura nr. 5 – Reprezentarea modului de utilizare a software-ului PARC ACH 2.0.5

Figura nr. 6 – Reliefarea forțelor generate prin metoda analitică a lui Porter

Figura nr. 7 – Factorii care influențează instabilitatea socială globală

Figura nr. 8 - Diagrama sistemului de analiză a informațiilor

în contextul gestionării crizelor

Figura nr. 9 – Sistemul colectare – analiză - operațiuni

Figura nr. 10 – Sistemul de răspuns la crize interne complexe

Figura nr. 11 - Relația Informații – baze de date - decizie

LISTA TABELELOR

Tabelul nr. 1 – Exemplu de planificarea unui Brainstorming

Tabelul nr. 2 - Matricea analizei ipotezelor concurente

Tabelul nr. 3 - Valorile posibile atribuite itemilor pentru nivele diferite de credibilitate, relevanță și inconsistență

Tabelul nr. 4 - Nivelurile de dezacord în cadrul ACH colaborativ

Tabelul nr. 5 - Adoptarea strategiilor specifice SWOT

Tabelul nr. 6 - Descrierea factorilor politici, economici, sociali și tehnologici

Tabelul nr. 7 – Avantaje și dezavantaje în realizarea analizei PEST

Tabelul nr. 8 - Calculul factorului ponderal q

Tabelul nr. 9 - Tabel comparativ reprezentând obținerea valorii utile

Tabelul nr. 10 - Comparație elementară între cinci atentate cu automobile capcană comise în aceeași zi

Tabelul nr. 11 – Tabel comparativ furturi magazine de amanet

Tabelul nr. 12 – Similitudini între cazurile de furt

Tabelul nr. 13 – Punctajul alocat fiecărui atribut

Tabelul nr. 14 – Matricea ierarhizării grupărilor

Primele cinci riscuri la nivel mondial din punct de vedere al probabilității de producere

Nr. crt.	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Căderea infrastructurii critice	Scăderea prețurilor bunurilor	Scăderea prețurilor bunurilor	Scăderea prețurilor bunurilor	Furtuni și cicloane	Dispersia severă a veniturilor	Dispersia severă a veniturilor	Dispersia veniturilor	Creșterea conflictelor între state-consecințe regionale	Migrație ilegală	Evenimente meteo extreme
2.	Boli cronice în statele dezvoltate	Instabilitate în Orientul Mijlociu	Încetinirea economiei Chinei ($\leq 6\%$)	Încetinirea economiei Chinei ($\leq 6\%$)	Inundații	Balanța fiscală neechilibrată	Balanța fiscală neechilibrată	Evenimente meteo extreme	Evenimente meteo extreme	Evenimente meteo extreme	Migrație ilegală
3.	Prețul petrolului	State eșuate	Boli cronice	Boli cronice	Corupție	Creșterea emisiilor de gaze	Creșterea emisiilor de gaze	Șomaj	Eșecul guvernării	Eșec în gestionarea schimbărilor climatice	Dezastre naturale majore
4.	Criza economică din China	Scăderea prețurilor la petrol și gaze	Probleme globale	Crize fiscale	Pierderea biodiversității	Atacuri cibernetice	Criza surselor de apă	Schimbarea climatică	State în colaps și criză	Creșterea conflictelor între state-consecințe regionale	Atacuri teroriste de amploare
5.	Scăderea prețurilor bunurilor	Boli cronice în statele dezvoltate	Reducere economică globală	Probleme globale	Schimbări climatice	Criza surselor de apă	Gestionarea defectuoasă a problematicei persoanelor în vârstă	Atacuri cibernetice	Șomaj structural	Catastrofe naturale majore	Incidente privind furtul de date

Legendă:



Economic



Mediu



Geopolitic



Societal



Tehnologic

Primele cinci riscuri la nivel mondial din punct de vedere al impactului producerii

Nr. crt.	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Scăderea prețurilor bunurilor	Scăderea prețurilor bunurilor	Scăderea prețurilor bunurilor	Scăderea prețurilor bunurilor	Crize fiscale	Eșecul sistemelor financiare	Eșecul sistemelor financiare	Crize fiscale	Criza resurselor de apă	Eșec în gestionarea schimbărilor climatice	WMD
2.	Probleme globale	Probleme globale	Reducerea economiei la nivel global	Reducerea economiei la nivel global	Schimbări climatice	Criza furnizării de apă	Criza furnizării de apă	Schimbări climatice	Răspândirea bolilor infecțioase	WMD	Evenimente meteo extreme
3.	Războaie interstatale și civile	Încetinirea economiei Chinei ($\leq 6\%$)	Creșterea prețului țițeiului și a gazelor	Creșterea prețului țițeiului și a gazelor	Conflicte geopolitice	Criza alimentelor	Balanță fiscală neechilibrată	Criza resurselor de apă	WMD	Criza resurselor de apă	Criza resurselor de apă
4.	Pandemii	Creșterea prețului țițeiului și a gazelor	Boli cronice	Boli cronice	Scăderea prețurilor bunurilor	Balanță fiscală neechilibrată	Utilizarea WMD	Șomaj	Conflicte interstatale – crize regionale	Migrația ilegală	Dezastre naturale majore
5.	Scăderea prețului petrolului	Pandemii	Crize fiscale	Crize fiscale	Prețuri volatile la energie	Volatilitatea prețurilor energiei și produselor alimentare	Eșec în gestionarea schimbărilor climatice	Căderea infrastr. critice de informații	Eșec în gestionarea schimbărilor climatice	Fluctuații ale prețului petrolului	Eșec în gestionarea schimbărilor climatice

Legendă:



Economic



Mediu



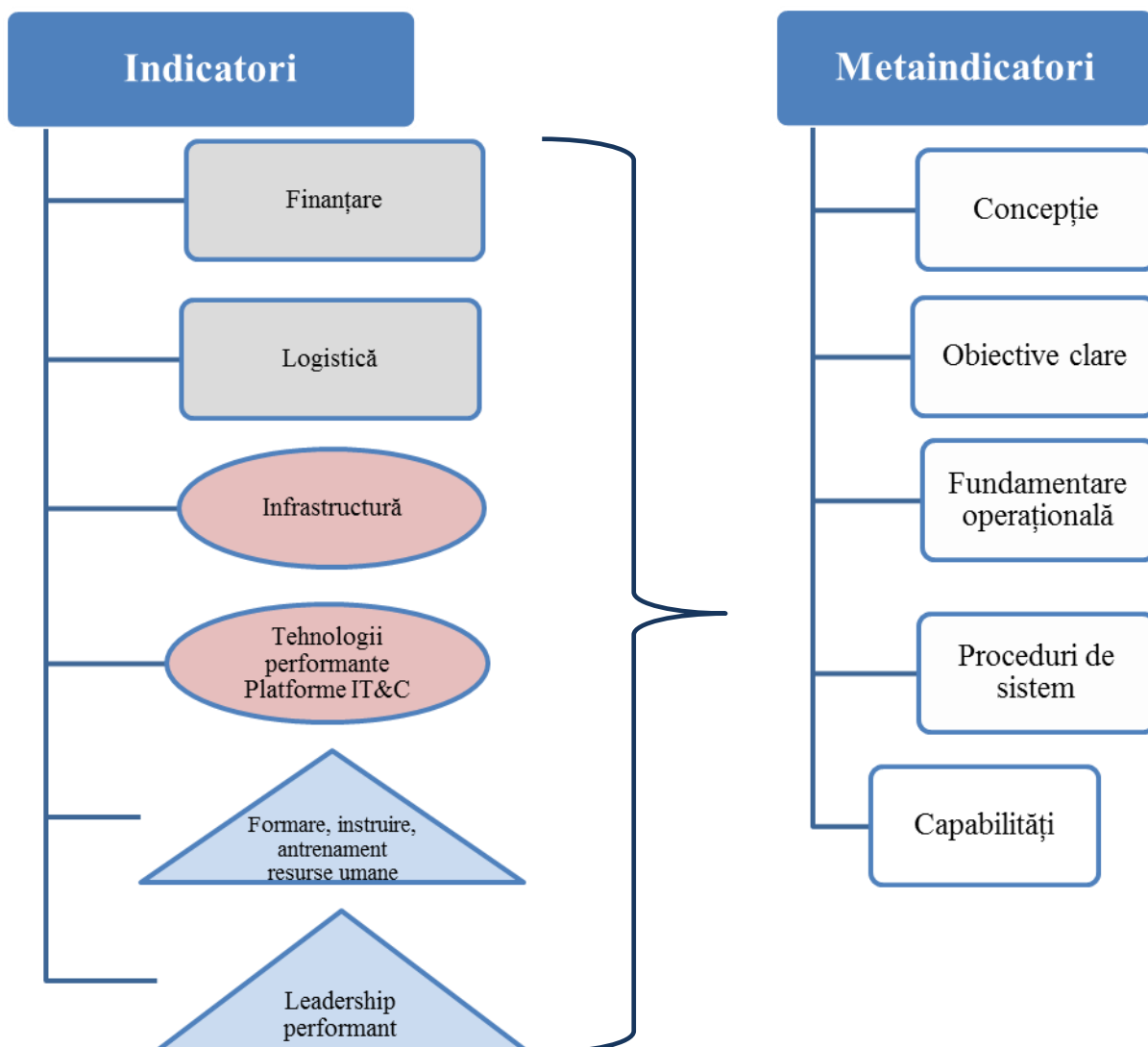
Geopolitic

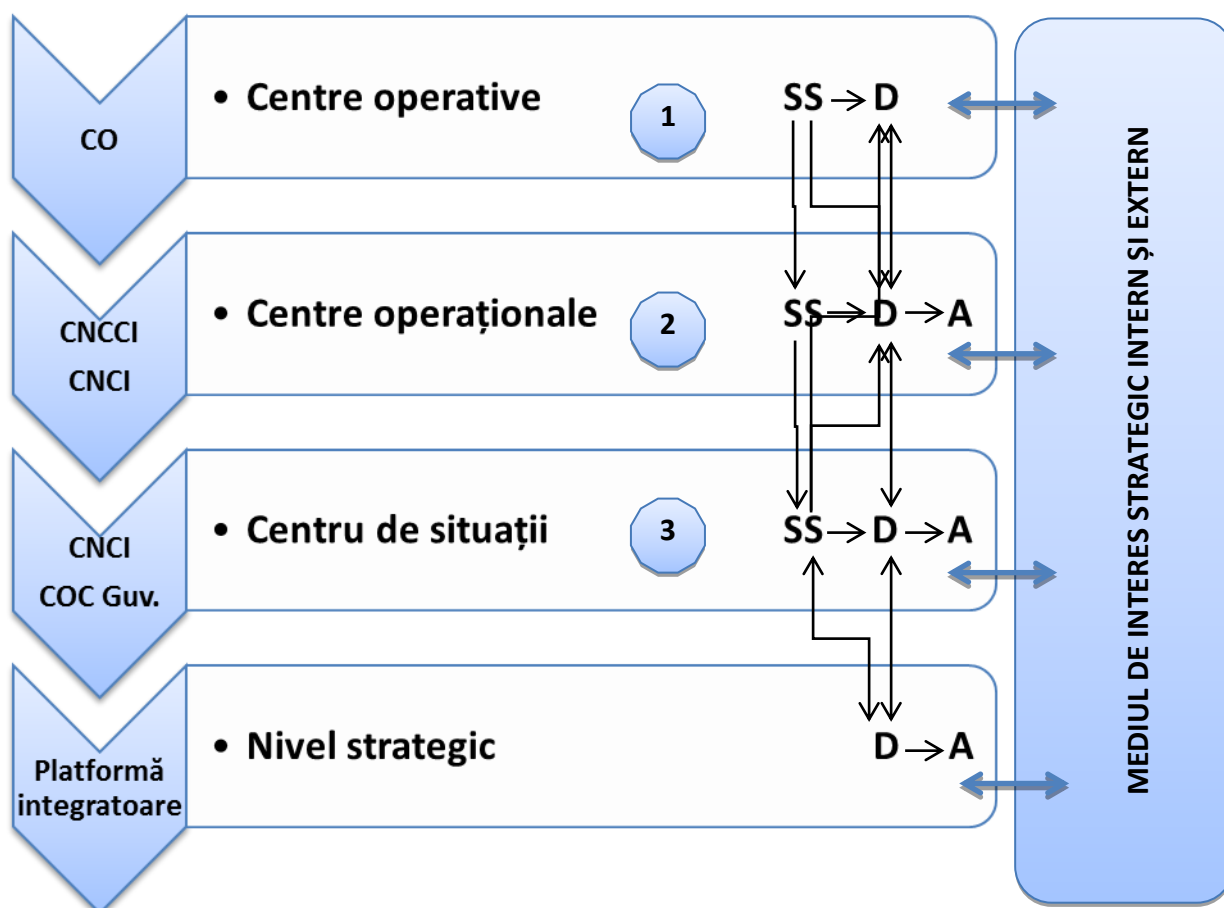


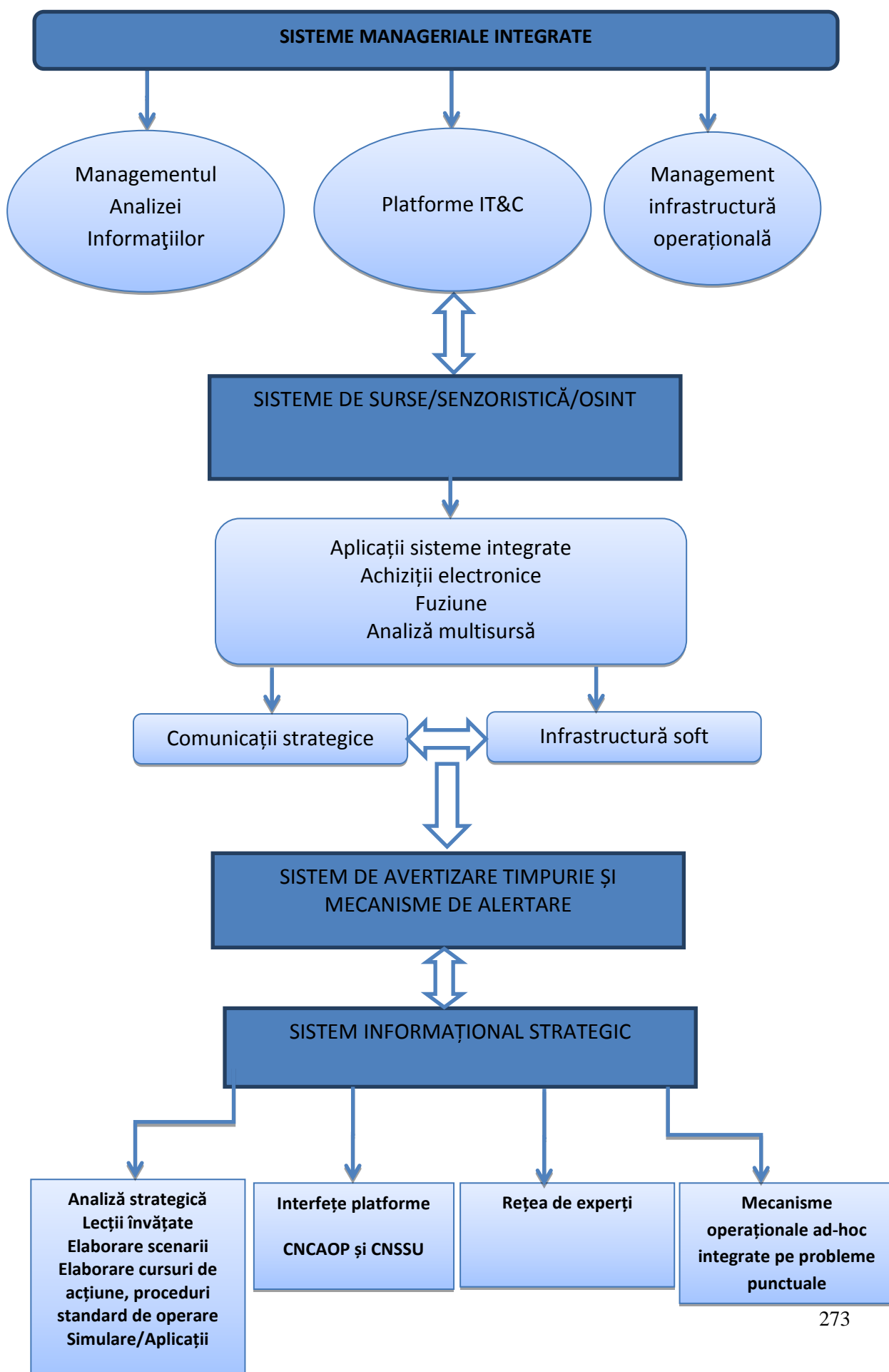
Societal



Tehnologic







Proiect de Ordonanță de urgență privind sistemul național de răspuns la crizele interne

Art. 1 - Sistemul Național de Management al Crizelor, denumit în continuare Sistem Național, se organizează și funcționează pentru prevenirea și managementul situațiilor speciale și de criză ce se manifestă în domeniul securității interne și asigură acțiunea unitară, la nivel național, a tuturor instituțiilor cu atribuții în domeniu, reglementarea și standardizarea proceselor și procedurilor în domeniu, precum și coordonarea resurselor umane, materiale, financiare și de altă natură necesare restabilirii stării de normalitate.

Art. 2 - În sensul prezentului act normativ, termenii și expresiile folosite au următorul înțeles:

a) **amplizarea evenimentelor** - mărimea ariei de manifestare a evenimentelor/efectelor în care sunt amenințate sau afectate viața persoanelor, funcționarea instituțiilor statului democratic, valorile și interesele comunității;

b) **asigurarea ordinii publice** cuprinde măsurile ce se întreprind pentru respectarea legalității, prevenirea și descurajarea unor acțiuni care vizează tulburări sociale sau manifestări de violență pe timpul adunărilor și manifestațiilor publice, activităților culturale și sportive, precum și altor manifestări similare cu participare numeroasă și se asigură de forțele principale și de sprijin, potrivit competențelor.

c) **criza internă** – o situație, non-militară, de anormalitate sau generată de o situație specială în curs de evoluție la care se adaugă o situație destabilizatoare, ca urmare a producerii unor evenimente grave, care prin amploarea și intensitatea sa, amenință sau pun în pericol viața și sănătatea populației, mediul, stabilitatea politică, economică ori socială, ordinea și valorile constituționale sau îndeplinirea obligațiilor internaționale ale statului și care depășește capacitatea obișnuită de intervenție a autorităților și instituțiilor publice centrale și locale, necesitând adoptarea de măsuri specifice, prin acțiunea unitară a structurilor cu competențe în domeniu pentru revenirea la starea de normalitate.

d) **creșterea capacității operaționale** - totalitatea activităților desfășurate pentru trecerea în timp scurt și în mod organizat a structurilor la îndeplinirea misiunilor specifice pe timpul unor evenimente potențial generatoare de situații speciale sau crize, inclusiv pentru realizarea manevrei de forțe și mijloace între acestea.

e) **conducerea acțiunilor** - atribut stabilit în sarcina persoanei desemnate pentru realizarea managementului acțiunilor și care poartă întreaga răspundere pentru angajarea forțelor și mijloacelor la dispoziție.

- f) **coordonarea activităților** – acțiunea desfășurată de o persoană desemnată sau grup de persoane pentru punerea în acord a factorilor decidenți cu privire la concepția și modul de desfășurare a acțiunilor sau la adaptarea acestora în funcție de evoluția situației operative, având ca scop executarea în condiții optime a misiunilor din competența structurilor implicate.
- g) **factori de risc** - fenomenele, procesele, evenimentele, situațiile sau condițiile interne ori externe manifestate în același timp și spațiu, care, prin acțiune ori inacțiune, pot determina sau influența apariția și manifestarea unei situații speciale sau de criză.
- h) **formele de manifestare a războiului hibrid în spațiul public** - acțiuni ce vizează influențarea mediilor relevante (spațiul mediatic și rețelele de socializare) care să determine discreditarea autorităților și justificarea altor acțiuni, activarea exponenților antisistem, operațiuni informaționale pentru manipularea mediilor țintă pentru promovarea intereselor agresorului, operațiuni cibernetice asupra infrastructurilor critice și rețelelor de comunicații, presiuni economice și infiltrarea în mediile de afaceri, realizarea unor acțiuni destabilizatoare și intensificarea activității grupurilor de criminalitate organizată.
- i) **intensitatea evenimentelor** - viteza de evoluție a evenimentelor/fenomenelor și gradul de perturbare a stării de normalitate;
- j) **iminența amenințării** - parametrii de stare și timp care determină declanșarea inevitabilă a unui eveniment;
- k) **managementul integrat al situațiilor speciale și de criză** – ansamblul mecanismelor, procedurilor și activităților prin care structurile decizionale, abilitate prin lege, stabilesc și pun în aplicare în mod unitar măsurile necesare pentru prevenirea și controlul situațiilor speciale și de criză, precum și pentru înlăturarea acestora în scopul revenirii la normalitate.
- l) **măsurile de răspuns** - măsurile predefinite, planificate din timp sau adoptate în urma unei decizii, prin care se asigură revenirea la starea de normalitate, aplicabile imediat de către structurile abilitate pe baza procedurilor specifice;
- m) **menținerea ordinii publice** reprezintă ansamblul măsurilor, activităților și acțiunilor organizate și desfășurate cotidian de către forțele de ordine și siguranță publică, pentru funcționarea normală a instituțiilor statului, protejarea și respectarea drepturilor fundamentale ale cetățenilor, a normelor de conduită civică, regulilor de conviețuire socială, a celorlalte valori supreme, precum și a avutului public și privat.
- n) **ordinea și siguranța publică** - ansamblul activităților ce se realizează pentru menținerea, asigurarea ordinii publice pe timpul desfășurării activităților sociale, economice și politice în starea de normalitate și restabilirea acesteia în cazul când aceasta a fost tulburată grav.

o) **război hibrid** - formă a războiului postmodern, nedeclarat oficial, care îmbină metodele convenționale cu cele utilizate în domeniul informațional și cibernetic, ce se manifestă în spațiul public sau în plan politic și diplomatic, având la bază acțiuni cu specific militar utilizând cu precădere spațiul informațional, de campanii propagandistice, atacuri cibernetice sau operațiuni conspirate.

p) **restabilirea ordinii publice** reprezintă ansamblul măsurilor legale întreprinse pentru repunerea acesteia în situația inițială, atunci când a fost tulburată grav, cu mijloace pașnice ori prin folosirea exclusivă a forței.

q) **ridicarea graduală a capacității operaționale** - totalitatea activităților ce se desfășoară, potrivit legii, pentru completarea structurilor prin concentrări și rechiziții, conform organizării la război, precum și a măsurilor prevăzute a se lua la instituirea stării de asediu sau a stării de urgență, potrivit planurilor elaborate în acest sens din timp de pace;

r) **securitatea internă** – reprezintă ansamblul unitar de măsuri și acțiuni de natură politică, economică, socială și de altă natură, menite să asigure impunerea legii în plan social și economic pentru generarea unui climat de încredere în valorile democratice, necesar instituirii unei normalități. Ca parte intrinsecă a securității naționale are două componente securitatea publică și securitatea civilă.

s) **securitatea publică** – reprezintă un ansamblu de norme juridice și al principiilor generale de drept ce consacră o anumită ordine în stat, precum și măsurile specifice luate de instituțiile abilitate cu atribuții în domeniile menținerii, asigurării și restabilirii ordinii publice, combaterea criminalității și a formelor de manifestare a războiului hibrid în spațiul public, precum și al protecției infrastructurilor critice.

t) **securitate civilă** – reprezintă întregul set de norme și mecanisme specifice domeniilor circumscrise prevenirii și stingerii incendiilor, de gestionare a situațiilor de urgență și protecției civile, potrivit riscurilor specifice acestor domenii.

u) **sisteme informatice specializate** - ansamblu de echipamente informatice și de comunicații utilizate pentru colectarea, prelucrarea și transmiterea datelor și informațiilor specifice necesare autorităților și instituțiilor pentru îndeplinirii atribuțiilor din competență.

v) **situația de urgență** – eveniment cu caracter non-militar, care amenință viața sau sănătatea persoanei, mediul înconjurător, valorile materiale și culturale, iar pentru restabilirea stării de normalitate sunt necesare adoptarea de măsuri și acțiuni urgente, alocarea de resurse specializate și managementul unitar al forțelor și mijloacelor implicate;

w) **situații speciale** – situații generate de acele acțiuni/evenimente/situații de urgență, care, prin amploare și intensitate, pot avea impact major, direct sau în mod gradual asupra

climatului de ordine publică și siguranței cetățeanului și pentru care sunt necesare adoptarea de măsuri și acțiuni urgente, alocarea suplimentară de resurse specializate și realizarea managementului integrat al acțiunilor la nivel județean, zonal și național;

x) **starea de alertă** – situație declarată de autoritățile publice centrale sau locale abilitate prin lege, în cazul iminenței producerii unei situații speciale sau de criză cu scopul aplicării măsurilor specifice pentru creșterea capacității de răspuns și pregătirii populației pentru prevenirea, limitarea sau înlăturarea efectului acestora.

y) **stare excepțională** – situație cu regim juridic special, pe care instituțiile statului abilitate prin lege o pot propune a fi instituită, pe o perioadă limitată de timp, în vederea gestionării unor situații de anormalitate care creează o stare de pericol social sau pentru securitatea națională și care se manifestă la nivelul uneia/mai multor unități administrativ-teritoriale sau la nivel național.

z) **starea potențial generatoare de situații speciale** - complex de factori de risc care, prin evoluția lor necontrolată și iminența amenințării, ar putea conduce la destabilizarea ordinii publice sau aduce atingere vieții și sănătății populației, valorilor materiale și culturale importante și factorilor de mediu;

Art. 3 - (1) Sistemul național este organizat de către autoritățile administrației publice centrale și locale și se compune din subsistemul național de management al situațiilor de urgență denumit în continuare SNMSU și subsistemul național de management al ordinii publice, denumit în continuare SNMOP.

(2) Cele două subsisteme sunt definite printr-o rețea de organisme, organe și structuri abilitate în realizarea managementului integrat al situațiilor speciale și de criză, ce se constituie pe niveluri și domenii de competență și dispune de infrastructura și resursele necesare îndeplinirii atribuțiilor prevăzute în prezența ordonanței.

Art. 4 - Sistemul național cuprinde următoarele componente: decizională; operațională și de sprijin.

Art. 5 - Componenta decizională a Sistemului național cuprinde: Parlamentul, Președintele României, Consiliul Suprem de Apărare a Țării, Guvernul României și Comitetul național pentru situații speciale și de criză.

Art. 6 - (1) Comitetul Național pentru Situații Speciale și de Criză, denumit în continuare Comitet național, se înființează ca structură interinstituțională, fără personalitate juridică, cu atribuții de coordonare, la nivel național, a activităților de prevenire și management al situațiilor speciale ce se manifestă în spațiul securității interne, precum și a resurselor umane, materiale, financiare și de altă natură necesare restabilirii stării de normalitate.

(2) Comitetul național este format din persoane de decizie, la nivel de secretar de stat și conducători ai autorităților și instituțiilor publice centrale nominalizate în anexa la prezenta ordonanță.

(3) Comitetul național își desfășoară activitatea sub conducerea nemijlocită a ministrului afacerilor interne, care asigură inclusiv conducerea executivă pe timpul situațiilor speciale și de criză, în calitate de președinte și sub coordonarea prim-ministrului Guvernului României.

Art. 7 - Principalele funcții ale Comitetului național sunt:

- a) funcția de conducere, prin care asigură fundamentarea și elaborarea deciziilor, precum și implementarea acestora;
- b) funcția de reglementare, prin care asigură elaborarea proiectelor de acte normative și a standardelor/procedurilor operaționale în domeniul managementului integrat al situațiilor speciale și de criză;
- c) funcția de planificare, prin care asigură elaborarea strategiilor și planurilor privind desfășurarea acțiunilor, precum și modul de întrebuințare a efectivelor corespunzător specificului situațiilor operative;
- d) funcția de coordonare, prin care se asigură interoperabilitatea forțelor și mijloacelor, pe timpul desfășurării acțiunilor;
- e) funcția de management al informațiilor, prin care se asigură procurarea, centralizarea, prelucrarea, protecția și difuzarea datelor și informațiilor privind situația operativă, precum și evaluarea riscurilor și amenințărilor;
- f) funcția de comunicare, prin care se asigură notificarea/înștiințarea în cadrul sistemului de alertă/alarmare, în funcție de evoluția situației operative;
- g) funcția de control, prin care se asigură testarea/verificarea capacității operaționale a forțelor;
- h) funcția de cooperare, prin care se desfășoară acțiuni în comun, în conformitate cu angajamentele asumate de instituțiile cu atribuții în domeniul, pe plan intern și internațional.

Art. 8 (1) Pentru îndeplinirea funcțiilor prevăzute la art. 7, Comitetul Național are următoarele atribuții generale:

- a) coordonează, prin structurile specializate, informarea opiniei publice privind managementul situațiilor speciale și de criză;
- b) stabilește modul de cooperare a structurilor Sistemului Național cu alte autorități și organisme ale statului român sau internaționale cu competențe în domeniul managementului ordinii publice și situațiilor de urgență;

- c) declară, cu acordul primului-ministru, starea de alertă și încetarea acesteia la nivel național sau zonal;
 - d) propune Guvernului, prin ministrul afacerilor interne, instituirea de către Președintele României a "stării de urgență" la nivel local, zonal sau național în cazul producerii unor situații speciale și de criză în domeniul situațiilor de urgență și al ordinii publice, în condițiile legii;
 - e) propune Guvernului solicitarea/acordarea de asistență internațională în cazul situațiilor speciale și de criză cu impact deosebit de grav;
 - f) propune Guvernului includerea în bugetul de stat anual a fondurilor necesare pentru gestionarea situațiilor speciale și de criză;
- (2) Secretariatul tehnic permanent al Comitetului național se asigură de Ministerul Afacerilor Interne prin structura anume desemnată prin ordin al ministrului afacerilor interne.
- (3) Organizarea, funcționarea și componența Comitetului național se stabilesc prin hotărâre a Guvernului.

Art. 9 - (1) Componenta operațională a Sistemului național este formată din:

- a) forțele specializate de ordine și siguranță publică ;
 - b) centrele operaționale și centrele operative.
- (2) Din categoria forțelor specializate de ordine și siguranță publică fac parte atât categoriile de forțe ale MAI și cele de care dispun celelalte instituții din sistemul național de apărare cu atribuții în domeniul ordinii publice și situațiilor de urgență, și după caz, alte structuri și formațiuni, stabilite prin lege ce pot contribui la gestionarea situațiilor speciale și de criză, corespunzător domeniului de manifestare a riscurilor.
- (3) În categoria centrelor operaționale și centrelor operative sunt cuprinse centrele constituite la nivelul forțelor specializate de ordine și siguranță publică, ale autorităților/instituțiilor publice cu responsabilități în domeniu managementului situațiilor speciale și a crizelor interne, ale autorităților locale și operatorilor economici ce pot contribui în mod eficient la gestionarea acestora, precum și sistemele informatice specializate de care dispun acestea.

Art. 10 - (1) Forțele specializate de ordine și siguranță publică se compun din: forțe principale, forțe de sprijin, forțe complementare și forțe de excepție.

- a) Forțele principale reprezintă componenta de bază ce include structurile Ministerului Afacerilor Interne destinate să gestioneze întreaga problemă din domeniul ordinii publice și al situațiilor de urgență, pe timp de pace sau pe timpul stărilor excepționale, fiind constituite în structuri de poliție, jandarmi și pentru situații de urgență.

b) Forțele de sprijin sunt constituite, potrivit competențelor și atribuțiilor, din structuri ale poliției de frontieră, migrație și aviație.

c) Forțele complementare sunt constituite din structuri ale Ministerului Apărării Naționale, Serviciului Român de Informații, Serviciului de Protecție și Pază, precum și din Ministerul Justiției, poliția locală, serviciile voluntare pentru situații de urgență și cele ale operatorilor, Agenția Națională Sanitară - Veterinară, Garda Națională de Mediu, societăți specializate de protecție și pază, instituții și agenți economici și din alte categorii de forțe stabilite prin lege, care participă la efortul forțelor principale și de sprijin, potrivit competențelor.

d) Forțele de excepție sunt constituite din structuri specializate ale Serviciului Român de Informații, Serviciului de Informații Externe, Serviciului de Protecție și Pază și Ministerului Apărării Naționale și acționează numai în situațiile și în condițiile prevăzute de lege, pentru restabilirea ordinii constituționale atunci când instituțiile democratice sunt în pericol și toate celelalte măsuri de restabilire a ordinii publice au fost epuizate, iar posibilitățile forțelor principale și de sprijin, precum și complementare de ordine și siguranță publică au fost depășite.

Art. 11 (1) Centrele operaționale/operative ale structurilor și sistemele informatice specializate de care dispun autoritățile și instituțiile publice cuprind:

a) La nivel strategic: Centrul Operativ al Guvernului denumit în continuare COG și Centrul Național de Coordonare Integrată denumit în continuare CNCI;

b) La nivel operațional: Centrele operaționale ale tuturor inspectoratelor generale din cadrul MAI și centrele operative ale ministerelor sau ale altor instituții ale statului desemnate pentru gestionarea diferitelor tipuri de risc și cele ale structurilor din cadrul MAI potrivit domeniului de competență;

c) La nivel tactic: Centrele operaționale ale structurilor teritoriale subordonate inspectoratelor generale și Centrele zonale/județene de conducere integrată a acțiunilor.

(2) Centrele menționate la alin. (1) asigură activitatea de coordonare și conducere a acțiunilor ce se manifestă atât în domeniul ordinii publice cât și al situațiilor de urgență și au activitate permanentă,

(3) Prin excepție de la alin. (2), Centrele zonale/județene de conducere integrată a acțiunilor desfășoară activitate temporară având rolul de a asigura conducerea integrată a acțiunilor numai pe durata situațiilor speciale și de criză.

Art. 12 (1) Centrul Operațional al Guvernului, denumit în continuare COG, se înființează și funcționează ca structură de specialitate în cadrul Secretariatului General al Guvernului care asigură informarea prim-ministrului Guvernului României, precum și a altor factori

decizionali cu privire la evoluția situației operative și a evenimentelor înregistrate la nivelul autorităților și instituțiilor publice centrale.

(2) COG se încadrează cu personal specializat pentru gestionarea diferitelor tipuri de riscuri ce se pot manifesta la nivel național. În cadrul centrului pot fi detașați/delegați specialiști ai instituțiilor publice reprezentate în Comitetul Național, experți în domeniile gestionate de acestea, precum și, în funcție de complexitatea și particularitățile situației, experți și/sau specialiști din alte domenii.

(3) Organizarea, funcționarea și atribuțiile COG se stabilesc prin hotărâre a Guvernului.

Art. 13 (1) Centrul Național de Conducere Integrată, denumit în continuare CNCI, funcționează la nivelul MAI ca structură de specialitate pentru suportul decizional al Comitetului național și asigură managementul integrat al situațiilor speciale și coordonarea intervenției, în cooperare cu toate centrele operative și operaționale constituite la nivel central și local;

(2) Funcționarea permanentă a CNCI se asigură de către un nucleu constituit din personal specializat din domeniul ordinii publice și situațiilor de urgență, iar în funcție de situația operativă CNCI se completează cu experți și specialiști atât din cadrul MAI cât și din celelalte componente ale Sistemului Național;

(3) CNCI asigură fluxul informațional pentru COG cu privire la evoluția situațiilor speciale și de criză.

Art. 14 (1) Fluxul informațional-decizional necesar îndeplinirii funcțiilor Comitetului național este asigurat de CNCI, structură ce funcționează la nivelul Ministerului Afacerilor Interne, în cadrul Direcției generale management operațional.

(2) Pentru managementul integrat al acțiunilor, monitorizarea riscurilor și crearea unui mediu comun de schimb de informații, fluxul informațional se realizează între CNCI și celelalte centre operative constituite, pe nivele ierarhice, în cadrul structurilor MAI sau ale celorlalte instituții cu care se realizează cooperarea pentru gestionarea diferitelor tipuri de risc.

(3) CNCI dispune de un sistem propriu de comunicații și informatică instalat într-un centru de bază, iar în situații deosebite, când acesta nu poate funcționa, activitățile specifice se vor desfășura într-un centru de rezervă.

(4) Sistemul informatic prevăzut la alin (3) asigură interconectarea și interoperabilitatea cu centrele operaționale/operativ, constituite la nivel central și local, fiecare instituție asigurând condițiile tehnice în acest sens.

Art. 15 Autoritățile și instituțiile publice centrale și locale, precum și operatorii economici furnizori de servicii și utilități publice ce dețin date și informații ce pot contribui la gestionarea eficientă a acțiunilor, indiferent de forma acestora, la cererea MAI și a structurilor cu competențe în realizarea intervenției specializate, pun la dispoziție sau permit accesul la acestea, cu respectarea prevederilor legale privind protecția datelor clasificate și a datelor cu caracter personal, pe baza protocoalelor încheiate în acest sens.

Art. 16 (1) La nivelul ministerelor, al altor instituții publice centrale cu atribuții în gestionarea situațiilor de urgență, al municipiilor, cu excepția municipiului București, orașelor, sectoarelor municipiului București și comunelor se constituie centre operative pentru situații de urgență, denumite în continuare centre operative.

(2) La ministerele și instituțiile publice centrale cu atribuții și funcții de sprijin în prevenirea și gestionarea situațiilor de urgență, stabilite prin hotărâre a Guvernului, centrele operative se constituie ca structuri cu activitate permanentă.

(3) Centrele operative prevăzute la alin. (2) se constituie din personalul aparatului propriu al autorității respective, prin ordin al conducătorului instituției publice centrale sau prin dispoziție a primarului.

(4) Centrele operative asigură secretariatele tehnice ale comitetelor constituite la nivelul autorităților publice centrale sau locale prevăzute la alin. (1).

(5) La ministerele și instituțiile publice centrale care nu au obligativitatea constituirii centrelor cu activitate permanentă, precum și în sectoarele municipiului București, municipii, orașe și comune, se vor organiza centre operative cu activitate temporară.

(6) La primirea avertizărilor/atenționărilor, pe durata stării de alertă, a starilor excepționale, precum și pe timpul exercițiilor activitatea centrelor operative temporare se permanentizează.

Art. 17 (1) Centrele zonale/județene de conducere integrată a acțiunilor denumite în continuare Centre zonale/județene, funcționează ca structuri interinstituționale de conducere și coordonare a acțiunilor și realizarea intervenției, ce se constituie la nivel de județ/zonă în cazul producerii unor situații speciale de urgență, indiferent de domeniile de manifestare a riscurilor.

(2) Centrele județene asigură fluxul informațional decizional pentru Centrul național și îndeplinesc funcțiile centrului zonal în cazul constituirii acestuia în județul respectiv.

(3) Încadrarea centrelor județene se realizează cu personal de specialitate al structurilor teritoriale de poliție, poliție de frontieră, jandarmi, situații de urgență, imigrări și al unităților speciale de aviație după caz, desemnat cu caracter permanent și, în funcție de situație, cu specialiști de la celelalte autorități și instituții ce asigură funcții de sprijin.

(4) Organizarea, compunerea și funcționarea CNCI, centrelor județene și zonale de conducere integrată a acțiunilor se stabilesc prin hotărâre a Guvernului.

Art. 18 - Componenta de sprijin cuprinde:

- a) sistemul de informații și avertizare;
- b) sistemul de comunicații și tehnologia informației;
- c) sistemul de comunicare publică.

Art. 19 (1) Sistemul de informații și avertizare este constituit din structurile specializate de informații, de cercetare documentare și evaluarea riscurilor ale MAI, precum și al celorlalte structuri ce compun Comunitatea Națională de Informații.

(2) Pe timpul stării de normalitate gestionarea informațiilor se asigură de către structurile MAI potrivit competențelor legale, iar pe timpul situațiilor speciale și de criză managementul integrat al informațiilor se asigură prin grija CNCI.

Art. 20 (1) Sistemul de comunicații și tehnologia informației cuprinde totalitatea sistemelor informatice ale tuturor forțelor specializate ale MAI, precum și al celorlalte structuri din sistemul național de apărare cu care se realizează cooperarea pe timpul managementului situațiilor speciale și de criză.

(2) Serviciile de comunicații și tehnologia informației sunt asigurate de către fiecare instituție în parte, iar realizarea canalelor de comunicații pentru cooperare și realizarea interoperabilității sistemelor se asigură de către Serviciul de Telecomunicații Speciale.

Art. 22 - (1) Managementul situației de urgență se realizează, în funcție de tipul de risc produs, cu implicarea tuturor autorităților, instituțiilor și serviciilor abilitate din compunerea Sistemului Național de Management al Situațiilor de Urgență, prin planificarea și implementarea măsurilor în domeniile de acțiune prevenire, pregătire, răspuns, investigare/evaluare post-eveniment și refacere/reabilitare.

(2) Principiile pe care se bazează managementul situațiilor de urgență sunt:

- a) previziunea și prevenirea;
- b) prioritatea protecției și salvării vieții;
- c) respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor;
- d) asumarea responsabilității;
- e) cooperarea la nivel național, regional și internațional;
- f) transparența activităților desfășurate;
- g) continuitatea și gradualitatea activităților;

h) operativitatea, conlucrarea active și subordonarea operațională a componentelor Sistemului Național.

Art. 23 - (1) Pe durata situațiilor de urgență sau a stărilor potențial generatoare de situații de urgență se întreprind, în condițiile legii, după caz, acțiuni și măsuri pentru:

- a) avertizarea populației, instituțiilor și operatorilor economici din zonele de pericol;
- b) punerea în aplicare a măsurilor de prevenire și de protecție specifice tipurilor de risc și, după caz, hotărârea evacuării din zona afectată sau parțial afectată;
- c) intervenția operativă cu forțe și mijloace special constituite, în funcție de situație, pentru limitarea și înlăturarea efectelor negative;
- d) acordarea de ajutoare de urgență;
- e) solicitarea sau acordarea de asistență internațională;
- f) alte măsuri prevăzute de lege.

(2) Măsurile prevăzute la alin. (1) se stabilesc în regulamente, planuri sau în documente operative emise conform reglementărilor în vigoare, trebuie să fie proporționale cu situațiile care le-au determinat și se aplică cu respectarea condițiilor și limitelor prevăzute de lege.

(3) În cazul iminentei amenințării sau producerii unei situații speciale de urgență, în funcție de amploare, intensitate și de evoluția prognozată se declară starea de alertă sau se instituie, conform legii, starea de urgență.

Art. 24 - (1) Starea de alertă se declară pe teritoriul uneia sau al mai multor unități administrativ - teritoriale ori la nivel național, prin hotărâri emise de comitetul pentru situații de urgență competent, în următoarele condiții:

- a) la nivelul unei localități, de către comitetul local pentru situații de urgență, cu acordul prefectului;
- b) la nivelul mai multor localități sau la nivelul unui județ, de către comitetul județean pentru situații de urgență, la propunerea prefectului, cu acordul ministrului afacerilor interne;
- c) La nivelul municipiului București și județului Ilfov, de către Comitetul pentru Situații de Urgență București-Ilfov, cu avizul ministrului afacerilor interne și cu acordul prim-ministrului Guvernului României;
- d) la nivelul mai multor județe sau la nivel național, de către Comitetul Național pentru Situații Speciale, la propunerea comitetelor ministeriale potrivit riscurilor din competența, cu avizul ministrului afacerilor interne și cu acordul prim-ministrului Guvernului României;

(2) Prin excepție de la prevederile alin(1), Comitetului Național, poate declara, prin hotărâre, starea de alertă, la orice nivel, la propunerea ministrului afacerilor interne, cu acordul prim-ministrului Guvernului României.

(3) Pentru situațiile prevăzute la alin (1), declararea stării de alertă se publică în Monitorul Oficial al României, Partea I respectiv Monitorul Oficial al autorității administrativ-teritoriale respective

Art. 25 (1) Starea de alertă se poate declara pe o perioadă de cel mult 14 de zile.

(2) În funcție de evoluția situației speciale de urgență, perioada prevăzută la alin (1) se poate prelungi cu o perioadă ce nu poate depăși 14 zile și se poate repeta dacă situația o impune.

(3) În cazul înlăturării efectelor situației speciale de urgență înainte de expirarea termenului stabilit, încetarea aplicării măsurilor se dispune prin hotărâre a comitetului pentru situații de urgență competent.

(4) Pe durata stării de alertă, autoritățile pot dispune, în condițiile legii, măsuri urgente de aplicare, pentru:

- a) realizarea achizițiilor publice de bunuri și servicii necesare gestionării situației speciale pentru care a fost declarată starea de alertă, în condițiile legii;
- b) restricționarea/controlul circulației persoanelor și bunurilor în/din zona pentru care a fost declarată starea de alertă;
- c) limitarea/închiderea activității unor operatori economici din zona afectată;
- d) obligațiile persoanelor fizice și juridice în ceea ce privește participarea sau sprijinul acțiunilor de intervenție operativă;
- e) efectuarea de lucrări pentru modificarea mediului înconjurător și infrastructurii (excavări, tuneluri, căi de acces, defrișări, diguri, degajări), pe terenuri, indiferent de forma de proprietate, stabilite de forțele de intervenție pentru limitarea efectelor situației speciale de urgență;
- f) demolarea parțială sau totală a unei construcții, instalații sau amenajări, mutarea/dezmembrarea unor bunuri/mijloace mobile;
- g) inundarea controlată a terenurilor, culturilor, plantațiilor, pădurilor, indiferent de forma de proprietate;
- h) evacuarea în/din zona afectată sau posibil a fi afectată;
- i) acordarea de ajutoare de primă necesitate.

Art. 26 - Hotărârea de declarare a stării de alertă se aduce neîntârziat la cunoștința populației prin mijloacele de comunicare în masă, transmisă în mod repetat în primele 24 de ore, împreună cu măsurile urgente de aplicare, care intră în vigoare imediat după publicarea în Monitorul Oficial.

(1) Hotărârea de declarare a stării de alertă cuprinde:

- a) baza legală;

- b) motivele care au impus declararea stării;
- c) zona/zonile administrativ-teritoriale pentru care se declară;
- d) perioada de aplicare;
- e) măsurile dispuse de către autorități;
- f) alte prevederi care se consideră a fi necesare.

Art. 27 - SNMSU are următoarele componente:

- a) comitete pentru situații de urgență;
- b) structuri specializate de coordonare și conducere;
- c) centre operaționale de coordonare integrată;
- d) servicii de urgență profesionale și servicii de urgență voluntare;
- e) centre operative pentru situații de urgență;
- f) comandantul acțiunii și comandantul intervenției.

Art. 28 - (1) Comitetele pentru situații de urgență sunt:

- a) Comitetul Național;
- b) comitetele ministeriale;
- c) Comitetul pentru Situații de Urgență București-Ilfov;
- d) comitetele județene;
- e) comitetele locale.

(2) Comitetele pentru situații de urgență sunt organisme interinstituționale cu rol decizional în managementul situațiilor de urgență.

(3) Structurile specializate de coordonare și conducere, cu competențe naționale, în domeniul situațiilor de urgență sunt:

- a) Departamentul pentru Situații de Urgență;
- b) Inspectoratul General pentru Situații de Urgență.

(4) Centrele operaționale/ operative de coordonare și conducere integrată sunt cele menționate la art. 11.

Art. 29 - Deciziile strategice necesare pentru managementul situațiilor speciale de urgență, determinate de tipurile de risc stabilite prin hotărâre a Guvernului, se adoptă de către Comitetul Național.

Art. 30 - (1) Pentru îndeplinirea responsabilităților Comitetului Național privind reducerea riscului la dezastre și abordarea integrată a managementului situațiilor de urgență în domeniile de acțiune prevenire, pregătire, răspuns, investigare/evaluare post-eveniment și refacere/reabilitare, se constituie grupuri de suport tehnico-științific și/sau grupuri de lucru interinstituționale.

(2) Componentele SNMSU, grupurile de lucru interinstituționale și grupurile de suport tehnico-științific, alături de reprezentanți ai organizațiilor neguvernamentale, structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale, asociațiilor profesionale, sindicatelor, unităților de învățământ superior și institutelor de cercetare, instituțiilor culturale, cultelor și asociațiilor religioase recunoscute potrivit legii și mass-mediei, formează Platforma națională pentru reducerea riscurilor la dezastre, ca mecanism național multisectorial și interdisciplinar cu rol consultativ în stabilirea strategiilor și programelor în acest domeniu.

(3) Organizarea și funcționarea Platformei pentru reducerea riscului la dezastre se stabilesc prin hotărâre a Guvernului.

Art. 31 - (1) La ministere și la alte instituții publice centrale cu atribuții în gestionarea situațiilor de urgență se constituie și funcționează sub conducerea miniștrilor, respectiv a conducătorilor autorităților și instituțiilor publice centrale, comitete ministeriale pentru situații de urgență, denumite în continuare comitete ministeriale.

(2) Comitetul ministerial se constituie prin ordin al ministrului ori al conducătorului autorității sau al instituției publice centrale, după caz, și are în componență persoane ce ocupă funcții de decizie, experți și specialiști din aparatul propriu al ministerului și din instituții și unități aflate în subordinea/coordonarea acestuia.

(3) În componența comitetului ministerial, la solicitarea președintelui, pot fi cooptați și reprezentanți ai altor ministere și instituții cu atribuții în domeniul situațiilor de urgență.

Art. 32 - (1) La nivelul municipiului București și județului Ilfov se constituie Comitetul pentru Situații de Urgență București-Ilfov, sub conducerea comună a prefecților, care au calitatea de co-președinți.

(2) Din comitetul prevăzut la alin. (1) fac parte primarul general, președintele Consiliului Județean Ilfov, primarii de sectoare, șefii direcțiilor de poliție și jandarmi MAI, șefii de servicii publice deconcentrate, descentralizate și de gospodărie comună, manageri ai unor instituții, regii autonome și societăți comerciale care îndeplinesc funcții de sprijin în gestionarea situațiilor de urgență, precum și manageri ai operatorilor economici care, prin specificul activității, constituie factori de risc potențial generatori de situații de urgență.

(3) În cadrul comitetului prevăzut la alin. (1), primarul general, președintele Consiliului Județean Ilfov și inspectorul șef al Inspectoratului pentru Situații de Urgență București-Ilfov îndeplinesc funcția de vicepreședinte.

(4) În cadrul comitetului prevăzut la alin. (1), inspectorul șef al Inspectoratului pentru Situații de Urgență București-Ilfov îndeplinește funcția de vicepreședinte cu atribuții de coordonare unitară a tuturor componentelor cu responsabilități în realizarea intervenției.

(5) Organizarea, funcționarea și atribuțiile comitetului prevăzut la alin. (1) se stabilesc prin ordin comun al prefectului municipiului București și al prefectului județului Ilfov.”

Art. 33 - (1) La nivelul județelor, cu excepția județului Ilfov, se constituie sub conducerea prefectilor comitete județene pentru situații de urgență, denumite în continuare comitete județene.

(2) Din comitetul județean fac parte președintele consiliului județean, șefii structurilor teritoriale ale MAI șefi de servicii deconcentrate, descentralizate și de gospodărie comună și manageri ai instituțiilor și societăților comerciale de interes județean care îndeplinesc funcții de sprijin în gestionarea situațiilor de urgență, precum și manageri ai operatorilor economici care, prin specificul activității, constituie factori de risc potențial generatori de situații de urgență.

(2) În cadrul comitetului județean, inspectorul-șef al inspectoratului pentru situații de urgență județean este vicepreședintele cu atribuții de coordonare unitară a tuturor componentelor cu responsabilități în realizarea intervenției.

(3) În cadrul comitetului prevăzut la alin. (1), președintele Consiliului județean și inspectorul șef al inspectoratului pentru situații de urgență județean îndeplinesc funcția de vicepreședinte.

(4) Organizarea, atribuțiile și funcționarea comitetelor județene se stabilesc prin ordin al prefectului.

Art. 34 - (1) La nivelul municipiilor, orașelor, sectoarelor municipiului București, precum și al comunelor se constituie, sub conducerea primarului, comitete locale pentru situații de urgență, denumite în continuare comitete locale.

(2) Din comitetul local fac parte un viceprimar, secretarul comunei, orașului, sectorului sau municipiului, după caz, șefii structurilor MAI de pe raza localității și reprezentanți ai serviciilor publice, principalelor instituții și agenți economici din unitatea administrativ-teritorială respectivă, precum și manageri sau conducători ai agenților economici, filialelor, sucursalelor ori punctelor de lucru locale, care, prin specificul activității, gestionează factorii de risc potențial generatori de situații de urgență.

(3) Organizarea, atribuțiile și funcționarea comitetelor locale se stabilesc prin dispoziție a primarului.

Art. 35 - (1) Departamentul pentru Situații de Urgență coordonează, la nivel național, activitățile planificate, organizate și desfășurate în domeniile prevenire, pregătire și răspuns din cadrul managementului situațiilor de urgență.

(2) Departamentul pentru Situații de Urgență asigură conducerea activităților din competența Platformei naționale pentru reducerea riscurilor la dezastre.

(3) În situații speciale de urgență Departamentul pentru Situații de Urgență asigură coordonarea acțiunilor de răspuns prin Centrul național.

Art. 36 - (1) Inspectoratul General pentru Situații de Urgență este instituția specializată din subordinea Ministerului Afacerilor Interne, cu rol de autoritate a statului în domeniile de prevenire, pregătire și răspuns din cadrul managementului situațiilor de urgență.

(2) În cadrul Inspectoratului General pentru Situații de Urgență se organizează inspecția de prevenire, centrul operațional și alte structuri pentru îndeplinirea activităților menționate la alin. (1).

(3) Centrul operațional îndeplinește permanent, prin structuri de specialitate, funcțiile de monitorizare, evaluare, înștiințare, avertizare, pre-alarmare, alertare și coordonare operațională la nivel național în situații de urgență.

(4) Inspectoratul General pentru Situații de Urgență asigură sub coordonarea Departamentului pentru Situații de Urgență, potrivit competențelor legale, cooperarea și reprezentarea la nivel național în domeniile protecției civile, apărării împotriva incendiilor și gestionării situațiilor de urgență.

Art. 37 - (1) Serviciile publice comunitare profesioniste pentru situații de urgență, denumite în continuare servicii de urgență profesioniste funcționează ca inspectorate județene pentru situații de urgență, în subordinea Inspectoratului General pentru Situații de Urgență și asigură în zonele de competență coordonarea, îndrumarea și controlul activităților de prevenire și gestionare a situațiilor de urgență.

(2) În cadrul serviciilor de urgență profesioniste se organizează inspecții de prevenire, centre operaționale și alte structuri adecvate pentru gestionarea situațiilor de urgență.

(3) Serviciile de urgență profesioniste, prin centrele operaționale, asigură secretariatele tehnice permanente ale comitetelor județene și al Comitetului pentru Situații de Urgență București-Ilfov.

(4) Inspectoratele județene pentru situații de urgență asigură, potrivit competențelor legale în unitățile administrativ-teritoriale în care funcționează, cooperarea în domeniile protecției civile, apărării împotriva incendiilor și gestionării situațiilor de urgență.

Art. 38 - (1) Serviciile de urgență voluntare se constituie ca servicii publice descentralizate în subordinea consiliilor locale ale sectoarelor municipiului București, municipiilor, orașelor și comunelor.

(2) Serviciile de urgență voluntare sunt structuri specializate, altele decât cele aparținând serviciilor de urgență profesioniste, organizate cu personal angajat și/sau voluntar, în scopul

apărării vieții, avutului public și/sau a celui privat, în sectoarele de competență stabilite, cu avizul inspectoratelor pentru situații de urgență.

(3) Organizarea, funcționarea și atribuțiile serviciilor de urgență voluntare și statutul personalului voluntar din serviciile de urgență voluntare se stabilesc prin hotărâre a Guvernului.

Art. 39 - (1) Atribuțiile Comitetului Național în domeniul situațiilor de urgență sunt:

- a) analizează și supune spre aprobare Guvernului Regulamentul-cadru de organizare, funcționare și dotare a comitetelor și centrelor operative pentru situații de urgență, precum și fluxul informațional-decizional;
- b) hotărăște, cu acordul primului-ministru, punerea în aplicare a planurilor de evacuare a autorităților și instituțiilor publice centrale, la propunerea comitetelor ministeriale pentru situații de urgență;
- c) propune Guvernului solicitarea/acordarea de asistență umanitară internațională în cazul situațiilor de urgență cu impact deosebit de grav, pe baza analizelor întocmite de Inspectoratul General pentru Situații de Urgență;
- d) analizează și supune spre aprobare Guvernului scoaterea de la rezervele de stat a unor produse și bunuri materiale necesare sprijinirii autorităților administrației publice locale și populației afectate de dezastre sau alte situații de urgență;
- e) evaluează, rezultatele activităților planificate, organizate și desfășurate în domeniile investigare/evaluare post-eveniment și refacere/reabilitare din cadrul managementului situațiilor de urgență, și stabilește măsurile ce se impun pentru informarea Guvernului
- f) stabilește modul de cooperare a structurilor Sistemului Național cu alte autorități și organisme ale statului român sau internaționale abilitate în managementul situațiilor speciale și de criză.

Art. 40 - Comitetele ministeriale au următoarele atribuții principale:

- a) informează Comitetul Național, prin Inspectoratul General pentru Situații de Urgență, privind stările potențial generatoare de situații de urgență și iminența amenințării acestora;
- b) elaborează regulamentele privind gestionarea situațiilor de urgență specifice tipurilor de risc din domeniile de competență ale ministerelor și celorlalte instituții publice centrale cu atribuții în gestionarea situațiilor de urgență;
- c) evaluează situațiile de urgență produse în domeniile de competență, stabilesc măsuri specifice pentru gestionarea acestora, inclusiv privind pre-alarmarea serviciilor de urgență din domeniile de competență ale ministerelor, și propun, după caz, declararea stării de alertă sau instituirea stării de urgență;

- d) analizează și avizează planurile proprii pentru asigurarea resurselor umane, materiale și financiare necesare gestionării situațiilor de urgență;
- e) informează Comitetul Național și colegiile ministerelor asupra activității desfășurate;
- f) coordonează, pe domeniile de competență ale autorității, activitățile planificate, organizate și desfășurate în domeniile investigare/evaluare post-eveniment și refacere/reabilitare din cadrul managementului situațiilor de urgență, prin comisii constituite în acest sens și informează Comitetul Național.
- g) îndeplinesc orice alte atribuții și sarcini stabilite de lege sau de Comitetul Național.

Art. 41 - Comitetele județene/București - Ilfov pentru situații de urgență au următoarele atribuții principale:

- a) declară, cu acordul ministrului afacerilor interne, starea de alertă la nivel județean sau în mai multe localități ale județului și propun instituirea stării de urgență;
- b) informează Comitetul național, prin Inspectoratul General pentru Situații de Urgență, privind stările potențial generatoare de situații de urgență și iminența amenințării acestora;
- c) evaluează situațiile de urgență produse în unitățile administrativ-teritoriale, stabilesc măsuri și acțiuni specifice pentru gestionarea acestora și urmăresc îndeplinirea lor;
- d) analizează și avizează planurile județene pentru asigurarea resurselor umane, materiale și financiare necesare gestionării situațiilor de urgență;
- e) informează Comitetul național asupra activității desfășurate;
- f) coordonează activitățile planificate, organizate și desfășurate în domeniile investigare/evaluare post-eveniment și refacere/reabilitare din cadrul managementului situațiilor de urgență, prin comisii constituite în acest sens și informează Comitetul Național .
- g) îndeplinesc orice alte atribuții și sarcini stabilite de lege sau de Comitetul național.

Art.42 - Comitetele locale au următoarele atribuții principale:

- a) informează Comitetul Național și comitetele județene pentru situații de urgență prin centrele operaționale ale inspectoratelor pentru situații de urgență, cu privire la stările potențial generatoare de situații de urgență și iminența amenințării acestora;
- b) evaluează situațiile de urgență produse pe teritoriul unităților administrativ-teritoriale, stabilesc măsuri și acțiuni specifice pentru gestionarea acestora și urmăresc îndeplinirea lor;
- c) declară, cu acordul prefectului, starea de alertă pe teritoriul unității administrativ-teritoriale;
- d) coordonează activitățile planificate, organizate și desfășurate în domeniile investigare/evaluare post-eveniment și refacere/reabilitare din cadrul managementului situațiilor de urgență, prin comisii constituite în acest sens și informează comitetul județean.

- e) informează comitetele județene pentru situații de urgență și consiliul general și local asupra activității desfășurate;
- f) îndeplinesc orice alte atribuții și sarcini stabilite de lege sau de organismele și organele abilitate.

Art. 43 - Serviciile de urgență profesioniste au următoarele atribuții principale:

- a) organizează și desfășoară activități specifice de prevenire a situațiilor de urgență;
- b) elaborează documentele de planificare strategică și operativă pentru realizarea intervenției în cazul producerii situațiilor de urgență specifice tipurilor de risc și asigură punerea în aplicare a acestora;
- c) asigură participă la identificarea, înregistrarea și evaluarea tipurilor de risc și a factorilor determinanți ai acestora și întocmesc schemele cu riscurile teritoriale din zonele de competență, pe care le supun aprobării prefectilor și actualizarea permanentă a registrului național de riscuri în domeniul situațiilor de urgență;
- d) exercită coordonarea, îndrumarea și controlul tehnic de specialitate al activităților de prevenire și gestionare a situațiilor de urgență;
- e) acordă asistență tehnică de specialitate privind gestionarea situațiilor de urgență;
- f) monitorizează prin centrele operaționale evoluția situațiilor de urgență și informează operativ prefectii și Inspectoratul General pentru Situații de Urgență;
- g) planifică, organizează și desfășoară pregătirea pentru răspuns, în cazul situațiilor de urgență, a subunităților de intervenție din subordine;
- h) fac propuneri comitetelor pentru situații de urgență și Inspectoratului General pentru Situații de Urgență privind gestionarea și managementul situațiilor de urgență;
- i) urmăresc aplicarea regulamentelor privind gestionarea situațiilor de urgență și a planurilor de intervenție și de cooperare specifice tipurilor de riscuri;
- j) asigură transmiterea operativă a deciziilor, dispozițiilor și ordinelor și urmăresc menținerea legăturilor de comunicații între centrele operaționale și operative implicate în gestionarea situațiilor de urgență, precum și cu dispeceratele integrate pentru apeluri de urgență și cu dispeceratele proprii serviciilor și forțelor care intervin în acest scop;
- k) centralizează solicitările de resurse necesare pentru îndeplinirea funcțiilor de sprijin pe timpul situațiilor de urgență și le înaintează organismelor și organelor abilitate;
- l) gestionează baza de date referitoare la situațiile de urgență din zonele de competență;
- m) îndeplinesc orice alte atribuții și sarcini privind gestionarea situațiilor de urgență, prevăzute de lege sau stabilite de organismele și organele abilitate.

Art. 44 - Serviciile de urgență voluntare au următoarele atribuții principale:

- a) asigură intervenția în sectorul de competență pentru stingerea incendiilor, salvarea, acordarea primului ajutor, protecția mediului și a persoanelor, a animalelor și a bunurilor periclitare în cazul situațiilor de urgență ca urmare a manifestării tipurilor de risc;
- b) desfășoară activități de informare și instruire a populației privind cunoașterea și respectarea regulilor și a măsurilor de apărare împotriva incendiilor.

Art. 45 – (1) COG coordonează și integrează activitatea grupurilor de lucru interinstituționale și a grupurilor de suport tehnico-științific menționate la art 30 alin. (1).

(2) Rezultatele activității grupurilor de lucru interinstituționale și a grupurilor de suport tehnico-științific se prezintă de COG secretarului de stat, șef al Departamentului pentru Situații de Urgență, care poate propune aprobarea acestora prin hotărâre a Comitetului național.

(3) COG asigură coordonarea tuturor centrelor operative constituite la nivelul instituțiilor centrale cu atribuții în domeniul managementului situațiilor de urgență, cu excepția activităților operative pe timpul acțiunilor de răspuns.

(4) COG stabilește cadrul general prin care comitetele ministeriale asigură ridicarea graduală a capacității de intervenție a serviciilor de urgență și a celor de asigurare a funcțiilor de sprijin pentru gestionarea situațiilor de urgență din competența Comitetului Național.

(5) Prevederile alin. (4) nu sunt aplicabile instituțiilor componente ale sistemului național de apărare, ordine publică și securitate națională, care vor aplica propriile reglementări în scopul creșterii capacității operaționale.

Art. 46 - CNCI pe timpul situațiilor de urgență de are următoarele atribuții:

- a) asigură diseminarea informațiilor și realizarea fluxului informațional-decizional cu privire la evoluția situației operative;
- b) răspunde de actualizarea registrului național de capabilități și utilizarea acestora pe timpul situațiilor de urgență;
- c) răspunde de punerea în aplicare a planurilor naționale de intervenție în situații speciale și de criză;
- d) asigură coordonarea forțelor de intervenție la nivel național și cooperarea cu celelalte centre operative ale instituțiilor cu atribuții în domeniu;
- e) asigură suportul decizional și, la nevoie, se completează cu personal din alte structuri.
- f) asigură coordonarea sprijinului cu resurse umane, sprijin medical și logistic pentru forțele de intervenție participante în cadrul gestionării situației speciale sau crizei;
- g) cooperează cu celelalte agenții ce pot asigura capabilitățile de sprijin necesare soluționării situației speciale și de criză;

h) asigură cadrul dispozițional pentru organizarea comunicațiilor pe timpul desfășurării acțiunilor;

i) urmărește asigurarea continuității legăturilor cu toate categoriile de forțe implicate în gestionarea situațiilor speciale și de criză;

j) coordonează, pe teritoriul național, activitatea forțelor internaționale solicitate pentru rezolvarea situațiilor speciale și de criză ce se manifestă în domeniul a situațiilor de urgență;

Art. 47 (1) Centrele operative cu activitate permanentă au următoarele atribuții principale:

a) centralizează și transmit operativ la centrul operațional al Inspectoratului General pentru Situații de Urgență date și informații privind apariția și evoluția stărilor potențial generatoare de situații de urgență;

b) monitorizează situațiile de urgență și informează Inspectoratul General pentru Situații de Urgență și celelalte centre operaționale și operative interesate;

c) urmăresc aplicarea regulamentelor privind gestionarea situațiilor de urgență și a planurilor de intervenție și cooperare specifice tipurilor de riscuri;

d) asigură transmiterea operativă a deciziilor, dispozițiilor și ordinelor, precum și menținerea legăturilor de comunicații cu centrele operaționale și operative implicate în gestionarea situațiilor de urgență, cu dispeceratele integrate pentru apeluri de urgență și cu dispeceratele proprii serviciilor și forțelor care intervin în acest scop;

e) centralizează solicitările de resurse necesare pentru îndeplinirea funcțiilor de sprijin pe timpul situațiilor de urgență și fac propuneri pentru asigurarea lor;

f) gestionează baza de date referitoare la situațiile de urgență;

g) îndeplinesc alte atribuții și sarcini privind managementul situațiilor de urgență, prevăzute de lege și în regulamentul-cadru menționat la art. 39.

(2) La declararea stării de alertă, centrele operative cu activitate temporară își permanentizează activitatea și îndeplinesc atribuțiile prevăzute la alin. (1). Documentele și baza de date referitoare la situațiile de urgență, deținute de aceste centre operative, se gestionează permanent de către persoane anume desemnate din cadrul aparatului propriu al autorităților respective.

Art. 48 - Coordonarea intervenției operative în situații speciale de urgență este asigurată de secretarul de stat, șef al Departamentului pentru Situații de Urgență, prin Centrul Național de Coordonare Integrată.

Art. 49 - (1) Conducerea unitară a acțiunii tuturor forțelor implicate în intervenția în situații de urgență, situații speciale și de criză se realizează de către comandantul acțiunii, care este

desemnat la nivel național, zonal, județean, sau al zonei București-Ilfov, în funcție de amploarea situației speciale de urgență și a domeniului de manifestare a riscului.

(2) În îndeplinirea sarcinilor Comandantul acțiunii desemnează unul sau mai mulți comandanți ai intervenției aflați la locul producerii evenimentului excepțional.

(3) Desemnarea și competențele comandantului acțiunii și comandantului intervenției se stabilesc prin hotărârea Guvernului privind managementul tipurilor de risc.

Art. 50 - Structura, atribuțiile, funcționarea și dotarea comitetelor pentru situații de urgență, cu excepția Comitetului Național se stabilesc pe baza Regulamentului-cadru aprobat prin hotărâre a Guvernului.

Art. 51 - (1) Cetățenii trebuie să fie pregătiți să ia măsuri de protecție adecvate în cazul apariției unei situații de urgență/specială/dezastru. Cetățenii trebuie să cunoască tipurile de risc care se pot manifesta în zona comunității, recomandările serviciilor de urgență pentru gestionarea situațiilor de urgență, precum și măsurile ce pot fi dispune în astfel de situații.

(2) Cetățenii români, rezidenții și persoanele fără cetățenie română, sunt obligați:

a) să îndeplinească cerințele prevăzute de legislația română în domeniul protecției civile, apărării împotriva incendiilor și de management al situațiilor de urgență;

b) să respecte măsurile de siguranță în viața de zi cu zi și de la locul de muncă, de mediu, precum și cerințele de sănătate și securitate;

c) să respecte recomandările și să urmeze indicațiile personalului serviciilor de urgență/echipelor de intervenție/persoană investită cu exercitarea autorității;

d) să sprijine, din proprie inițiativă sau la solicitare, în măsura în care este posibil, acțiunea personalului serviciilor de urgență/echipelor de intervenție/persoană investită cu exercitarea autorității, pentru îndeplinirea misiunilor de salvare și a altor lucrări urgente;

e) să cunoască modul în care este avertizată comunitatea în situații de urgență;

f) să îndeplinească alte atribuții și obligații legate de situații de urgență, în conformitate cu legislația din România.

Art. 52 - (1) Persoanele juridice de drept public sau privat, denumite în continuare persoane juridice, sunt obligate să respecte reglementările tehnice și să ia măsuri de protecție a salariaților în cazul apariției unei situații de urgență/specială/dezastru. Persoanele juridice trebuie să cunoască tipurile de risc care se pot manifesta în zona comunității și în zona de competență, recomandările serviciilor de urgență pentru gestionarea situațiilor de urgență, precum și măsurile ce pot fi dispune în astfel de situații.

(2) Persoanele juridice sunt obligate:

- a) să îndeplinească cerințele prevăzute de legislația română în domeniul protecției civile, apărării împotriva incendiilor și de management al situațiilor de urgență;
- b) să asigure salariaților timpul necesar pentru instruirea în domeniul protecției civile și al managementului situațiilor de urgență, să dispună rolul și responsabilitățile salariaților la apariția unei situații de urgență sau la primirea unei avertizări privind o stare potențial generatoare de situații de urgență;
- c) să respecte regulile și procedurile stabilite la manifestarea unei situații de urgență;
- d) să sprijine, din proprie inițiativă sau la solicitare, în măsura în care este posibil, acțiunea personalului serviciilor de urgență/echipelor de intervenție/persoană investită cu exercitarea autorității pentru îndeplinirea misiunilor de salvare și a altor lucrări urgente;
- e) să verifice pregătirea salariaților în managementul situațiilor de urgență;
- f) să permită accesul necondiționat al forțelor de intervenție ale serviciilor de urgență la producerea unei situații de urgență în zona de competență.

Art. 53 - Organizarea activităților de ordine și siguranță publică se realizează pentru menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice în scopul menținerii climatului de normalitate al activităților sociale, prevenirea și combaterea criminalității și apărarea drepturilor și libertăților constituționale, a siguranței cetățenilor, a proprietății publice și private, asigurarea climatului necesare funcționării instituțiilor statului în conformitate cu prevederile legii.

Art. 54

SNMOP are următoarele componente:

- a) Comitetul Național;
- b) structuri specializate de coordonare;
- c) centre operaționale de coordonare integrată;
- d) structurile specializate abilitate prin lege cu competențe în domeniul ordinii publice;
- e) centre de conducere integrate și centre operative.
- f) comandantul acțiunii

Art. 55 - Comitetul Național asigură coordonarea și managementul integrat al acțiunilor prin structurile specializate ale Centrului Național care în funcție de amploarea și intensitatea situațiilor speciale și de criză se completează în mod corespunzător cu structuri de sprijin decizional, de planificare, comunicații, suport logistic, juridic și de comunicare publică,

încadrate cu personal de specialitate de la structurile din Aparatul Central al MAI și al inspectoratelor generale.

Art. 56 - (1) Deciziile strategice necesare pentru managementul situațiilor speciale în domeniul ordinii publice, se adoptă de către Comitetul Național la propunerea Grupului de Suport Decizional constituit la nivelul MAI.

(2) Componenta Grupului de Suport Decizional constituit la nivelul MAI, se aprobă prin ordin al ministrului afacerilor interne.

Art. 57 - (1) Coordonarea activităților specifice domeniului ordinii, la nivel național, este asigurată de către Direcția Generală Management Operațional, structură specializată din cadrul Aparatului Central al MAI.

(2) Centrele operaționale/ operative de coordonare și conducere integrată sunt cele menționate la art. 11.

Art. 58 - (1) Structurile specializate abilitate de lege cu competențe în domeniul ordinii publice sunt Poliția Română pentru acțiuni de menținere a ordinii publice și Jandarmeria Română pentru acțiuni de asigurare și restabilire a ordinii publice.

(2) Îndeplinirea misiunilor prevăzute la alin (1) se realizează având la bază principiul complementarității.

(3) Forțele ce desfășoară acțiuni de sprijin în folosul structurilor de poliție și jandarmerie sunt structurile specializate ale poliției de frontieră, situații de urgență, migrație și aviație.

(4) Pentru gestionarea în condiții optime a situațiilor speciale și de criză ce se manifestă în domeniile de competență, potrivit legii, acțiunile forțelor principale și de sprijin se organizează, planifică și conduc în sistem integrat la nivel județean/zonal sau național.

Art. 59 - (1) Îndeplinirea misiunilor specifice de către forțele de ordine publică se realizează având la baza următoarelor principii:

a) Principiul legalității. Acțiunea forțelor de ordine și siguranță publică se desfășoară în spiritul și cu respectarea legilor, iar cetățenii - în exercitarea drepturilor și libertăților constituționale - nu sunt supuși decât îngrădirilor stabilite prin lege și cerințelor firești ale moralei.

b) Principiul teritorial și al mobilității forțelor. Forțele de ordine și siguranță publică sunt organizate la nivel central și teritorial, cu structuri și competențe corespunzătoare dispunerii și organizării unităților administrativ-teritoriale și evoluției fenomenului infracțional.

c) Principiul prevenirii acțiunilor de tulburare a ordinii publice reflectă capacitatea organismelor de conducere și a forțelor de ordine de a lua la timp măsurile necesare pentru

evitarea producerii oricăror acte sau fapte prin care se aduce atingere ordinii publice, pentru evitarea amplificării acestora și degenerării lor în acțiuni violente sau care afectează grav ordinea publică.

d) Principiul operabilității și interoperabilității reflectă capacitatea și disponibilitatea forțelor de ordine de a executa acțiuni în spațiul național, de a conlucra cu forțe similare din alte state și de a îndeplini misiuni specifice de menținere a păcii și înlăturare a efectelor unor dezastre, în compunerea organismelor internaționale, pe teritoriul altor state.

e) Principiul nediscriminării impune forțelor de ordine și siguranță publică adoptarea unui comportament corect, imparțial și nediscriminatoriu, fără deosebire de rasă, sex, religie, naționalitate, apartenență politică, avere sau origine socială, față de toți cetățenii.

f) Principiul evitării surprinderii presupune obligația factorilor de decizie din domeniul ordinii și siguranței publice de a atenționa și de a soma cu privire la folosirea mijloacelor din dotare, îndeosebi a armelor de foc, și, după caz, acordarea timpului necesar pentru încetarea acțiunilor și/sau părăsirea zonei de către cei implicați.

g) Principiul suficienței, gradualității și proporționalității presupune folosirea forței proporțional cu tipul și gradul de tulburare a ordinii publice, numai atât cât este strict necesar și pe o perioadă limitată, suficientă pentru atingerea obiectivului propus. Procedeele și mijloacele de acțiune care implică măsuri de constrângere vor fi utilizate în mod progresiv și numai dacă este absolut necesar.

h) Principiul colaborării permanente cu comunitatea. În îndeplinirea atribuțiilor ce le revin, forțele de ordine își sprijină întreaga activitate pe concursul larg al cetățenilor și acționează cu respect pentru public.

i) Principiul inviolabilității persoanei stabilește că orice persoană are dreptul de a i se respecta viața, integritatea fizică și morală, precum și atributele inseparabile personalității sale. Acest principiu include interzicerea torturii sau a relelor tratamente precum și dreptul persoanei la un proces echitabil, public și corect, în fața unei instanțe competente, independente și imparțiale, conform legii.

j) Principiul intervenției specializate și cooperării. Folosirea forțelor de ordine și siguranță publică principale și de sprijin, complementare și de excepție în menținerea și restabilirea ordinii publice se realizează în raport de atribuțiile legale, pregătirea și dotarea specifică fiecărei categorii de forțe.

k) Principiul conducerii unitare - optimizarea structural - relațională, armonizarea și sincronizarea acțiunilor în vederea atingerii scopurilor propuse, cu eforturi minime și rezultate superioare.

Art. 60 - În domeniul ordinii publice și combaterii formelor de manifestare a războiului hibrid Comitetul Național îndeplinește următoarele atribuții:

- a) analizează, definitivează și promovează spre aprobare, potrivit legii, strategiile naționale, precum și planurile naționale de acțiune în domeniu;
- b) asigură, prin CNCI, managementul integrat în situații speciale și de criză în domeniul ordinii publice în vederea restabilirii stării de normalitate, potrivit legii,
- c) informează, prin ministrul afacerilor interne, prim-ministrul, Președintele României, Consiliul Suprem de Apărare a Țării și Parlamentul asupra stadiului realizării măsurilor stabilite și a principalelor evoluții, pe timpul stării de urgență și în situații speciale și de criză;
- d) analizează evaluările periodice referitoare la amenințările și riscurile specifice domeniului de competență și stabilește măsuri de prevenire și contracarare;
- e) propune declararea stării de alertă pe timpul situațiilor speciale și de criză sau declararea încetării acesteia, la nivel național ori la nivelul mai multor județe;
- f) propune, prin ministrul afacerilor interne, instituirea stării de urgență;
- g) propune Consiliului Suprem de Apărare a Țării, prin ministrul afacerilor interne, măsuri pentru ridicarea graduală a capacității operaționale a forțelor și asigură aplicarea acestor măsuri, în vederea înlăturării efectelor situațiilor speciale și contracarării acțiunilor îndreptate împotriva ordinii constituționale;
- h) îndeplinește orice alte atribuții stabilite potrivit legii.

Art. 61 - Atribuțiile CNCI în domeniul ordinii publice și combaterii formelor de manifestare a războiului hibrid sunt următoarele:

- a) asigură colectarea, sortarea, catalogarea, interpretarea, colacionarea, analizarea și diseminarea informațiilor din toate sursele și domeniile avute la dispoziție, care oferă o estimare concretă necesară planificării și executării misiunilor din spectrul situațiilor speciale ce pot apărea în teritoriul național, pe spațiul de competență al Ministerului Afacerilor Interne;
- b) răspunde de analiza riscului, a capabilităților și resurselor materiale/umane avute la dispoziție din care rezultă nivelurile de eficiență și cerințele de sprijin coroborate cu întregul spectru de surse deschise;
- c) răspunde de punerea în aplicare a planurilor naționale de intervenție în situații speciale și de criză;
- d) asigură coordonarea forțelor de intervenție la nivel național și cooperarea cu celelalte centre operative ale instituțiilor cu atribuții în domeniu;
- e) asigură suportul decizional și, la nevoie, se completează cu personal din alte structuri;

- f) asigură informarea instituțiilor reprezentate în cadrul Comitetului Național cu privire la evoluția situației operative;
- g) analizează și propune Comitetului Național instituirea stării de urgență, în condițiile legii;
- h) asigură coordonarea sprijinului cu resurse umane, sprijin medical și logistic pentru forțele de intervenție participante în cadrul gestionării situației speciale sau crizei;
- i) cooperează cu celelalte agenții ce pot asigura capacitățile de sprijin necesare soluționării situației speciale și de criză;
- j) elaborează cadrul dispozițional pentru organizarea comunicațiilor pe timpul desfășurării acțiunilor și asigurarea continuității legăturilor cu toate categoriile de forțe implicate în gestionarea situațiilor speciale și de criză.

Art. 62 - Atribuțiile generale ale forțelor principale pe timpul situațiilor speciale și de criză în domeniul ordinii publice sunt:

- a) elaborează documentele specifice de planificare, organizare și desfășurare a acțiunilor menținere și asigurare/restabilire a ordinii publice, de combatere a manifestărilor de violență pe timpul manifestărilor publice, precum și de prevenire și combatere a corupției, criminalității și a crimei organizate;
- b) întreprind măsuri specifice pentru prevenirea și contracararea faptelor ce constituie amenințări la adresa siguranței naționale;
- c) stabilesc măsurile pentru creșterea/ridicarea graduală a capacității operaționale a structurilor pe timpul stărilor excepționale, pe baza planurilor întocmite în acest sens;
- d) asigură măsurile pentru apărarea vieții, integrității corporale și libertății persoanelor, proprietății publice și private, celorlalte drepturi și interese legitime ale populației și comunității;
- e) desfășoară activități, prin mijloace specifice, pentru cunoașterea, prevenirea și combaterea criminalității;
- f) exercită controlul privind regimul armelor, munițiilor și substanțelor explozive, toxice, radioactive și drogurilor;
- g) intensifică activitățile de supraveghere și control la trecerea frontierei de stat a României, previne și combate migrația ilegală și criminalitate transfrontalieră, precum și orice altă încălcare a normelor regimului juridic al frontierei de stat, al apelor maritime interioare și al mării teritoriale, asigură respectarea drepturilor și jurisdicției statului român în zona contiguă și zona economică exclusivă;
- h) restabilesc, împreună cu alte forțe legitime ale statului, ordinea publică grav tulburată;

- i) acționează pentru descoperirea, reținerea și cercetarea, a persoanelor care săvârșesc infracțiuni ori contravenții la regimul juridic al frontierei de stat;
- j) participă, la activitățile de înștiințare/alarmare a populației, salvare și evacuare a persoanelor și bunurilor periclitare de dezastre, precum și de limitare și înlăturare a urmărilor provocate de astfel de evenimente;
- k) asigură funcțiile de sprijin pentru activitățile desfășurate de structurile pentru situații de urgență în activitățile de limitare și înlăturare a urmărilor dezastrelor;
- l) desfășoară activități specifice de control al legalității șederii străinilor, în scopul prevenirii și combaterii migrației ilegale;
- m) asigură aplicarea normelor legale în cazul străinilor depistați cu ședere ilegală, până la returnarea acestora în țările de origine.

Art. 63- Pe timpul stării de urgență și al stării de asediu forțele principale și de sprijin de ordine publică îndeplinesc, în condițiile legii, următoarele atribuții:

- a) intensifică activitatea pentru culegerea de informații și date referitoare la intențiile unor persoane predispuse la acte de tulburare a ordinii publice ori la atacarea sediilor instituțiilor publice, unităților militare sau a demnitarilor;
- b) imobilizează persoanele cu comportament turbulent, în special pe cele care incită la violență și dezordine;
- c) intensifică activitățile pentru descoperirea persoanelor care dețin ilegal armament și muniții, explozivi sau substanțe toxice ori radioactive;
- d) iau toate măsurile de prevenire a sustragerilor de explozivi, materiale radioactive și substanțe toxice de la obiectivele care le produc sau le întrebuințează;
- e) facilitează deplasarea cu prioritate a forțelor de intervenție pe traseele de deplasare către zona de acțiune;
- f) restricționează vehiculelor și, după caz, al persoanelor în zonele în care ordinea publică a fost grav tulburată;
- g) atenționează populația pașnică să nu desfășoare activități care ar îngreuna intervenția forțelor de ordine;
- h) asigură măsurile de pază întărită a obiectivelor din competență, în special a celor din zonele afectate de situațiile de criză;
- i) intensifică acțiunile de combatere a manifestărilor de violență și restabilire a ordinii publice;
- j) înlătură urmările acțiunilor de violență și realizează condițiile pentru reintrarea în dispozitivele de menținere a ordinii publice, corespunzătoare stării de normalitate;

- k) iau măsuri pentru depistarea celor care încearcă să introducă în țară armament, muniții, materiale explozive, radioactive, substanțe toxice ori stupefiante;
- l) impun restricții în ceea ce privește circulația rutieră, feroviară, maritimă, fluvială și aeriană, pe diferite rute
- m) descoperă persoanele date în urmărire generală sau internațională ori alte persoane care intenționează să intre în țară în scopul amplificării efectelor crizei;
- n) controlează modul de aplicare a prevederilor legale privind prevenirea și stingerea incendiilor în zonele în care s-au produs evenimentele deosebite;
- o) limitează sau interzic circulația vehiculelor ori a persoanelor în anumite zone ori între anumite ore și eliberează, în cazuri justificate, permisele de liberă circulație;
- p) dirijează persoanele evacuate sau refugiate pe direcțiile și în zonele stabilite și țin evidența acestora.

Art. 64 – (1) Conducerea forțelor de ordine publică se exercită de către autoritățile legal constituite, învestite cu atribuții și responsabilități privind concepția, planificarea, organizarea și controlul misiunilor și acțiunilor în domeniul ordinii publice, respectiv Parlamentul, Președintele României, Consiliul Suprem de Apărare a Țării, Guvernul României, Ministerul Afacerilor Interne și celelalte instituții care au în subordine categorii de forțe de ordine publică.

(2) Deciziile politice la nivel strategic în domeniul ordinii publice, pentru problemele care constituie factori de risc pentru securitatea națională se asigură de către Parlament și Președintele României, prin Consiliul Suprem de Apărare a Țării, conform competențelor legale, iar managementul situațiilor speciale și de criză se asigură de Guvern, prin Comitetul Național și respectiv CNCI din cadrul MAI.

(3) Ministerul Afacerilor Interne este autoritatea administrației publice centrale de specialitate care asigură conducerea forțelor de ordine și siguranță publică, în timp de pace și pe timpul stărilor excepționale, exercită atribuțiile ce îi revin cu privire la respectarea ordinii și siguranței publice, apărarea drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățeanului, a proprietății publice și private, protecția populației, bunurilor materiale și a valorilor culturale, prevenirea și descoperirea infracțiunilor, precum și securizarea frontierelor.

Art. 65 – (1) La nivel național, Ministerul Afacerilor Interne conduce și coordonează în mod unitar prin CNCI activitatea forțelor principale și de sprijin de ordine și siguranță publică, cărora le asigură instruirea și dotarea corespunzătoare; organizează și conduce activitatea tuturor forțelor implicate pentru restabilirea ordinii publice; informează sistematic populația despre starea de legalitate, precum și despre modul în care își îndeplinește atribuțiile stabilite

prin lege, informează periodic și ori de câte ori situația impune instituțiile cu atribuții privind siguranța și ordinea publică despre evoluția situației operative și riscurile ce se pot manifesta în domeniu.

(2) Conducerea, la nivel teritorial, a forțelor pe timpul acțiunilor și misiunilor complexe desfășurate în comun, se exercită șeful structurii competente pe domeniul căreia se desfășoară acțiunea sau de persoana desemnată de acesta, care îndeplinește și rolul de comandant al acțiunii la nivel județean/zonal.

(3) Coordonarea activităților, la nivel teritorial, se asigură, de regulă, de către prefect în condițiile legii, sau de persoana desemnată de ministrul afacerilor interne sau secretarul de stat cu competențe în domeniul ordinii publice.

(4) Monitorizarea situației operative pe toate domeniile din competența Ministerului Administrației și Internelor, se realizează prin Centrul Național și centrele operaționale ale inspectoratelor generale și structurilor subordonate acestora.

Art. 66 - Cooperarea forțelor care participă la asigurarea ordinii publice se realizează la nivel intra și interinstituțional, are ca obiectiv conjugarea efortului pentru prevenirea și combaterea acțiunilor de destabilizare a ordinii publice și se realizează în baza planurilor de cooperare sau planurilor de acțiune comune încheiate în acest sens.

Art. 67 - Cooperarea se realizează, în principal, pentru următoarele situații:

- a) combaterea manifestărilor de violență și restabilirea ordinii de drept;
- b) contracararea fenomenului infracțional;
- c) realizarea schimbului de date și informații;
- d) asigurarea sprijinului logistic pe timpul derulării acțiunilor specifice pe timpul situațiilor speciale și de criză
- e) asigurarea desfășurării normale a adunărilor, întrunirilor și manifestațiilor publice;
- f) managementul fluxurilor masive de imigranți;
- g) coordonarea mișcării simultane a populației cu deplasarea forțelor specializate în situații de criză/conflict;
- h) participarea la prevenirea și neutralizarea acțiunilor teroriste pe teritoriul României;
- i) prevenirea și combaterea criminalității economico-financiare, a celei transfrontaliere și a crimei organizate.

Art. 68 - (1) Colaborarea cu structuri similare din străinătate se realizează de MAI în baza acordurilor și tratatelor încheiate de Guvernul României cu alte state și în cadrul organismelor și instituțiilor cu caracter regional și subregional.

(2) Colaborarea pe plan extern în domeniul ordinii publice are ca principal obiectiv prevenirea și combaterea criminalității internaționale și se realizează în scopul perfecționării propriilor structuri organizatorice, a metodelor și mijloacelor de muncă, pregătirea superioară a personalului și realizarea sprijinului reciproc în lupta împotriva criminalității prin dezvoltarea relațiilor internaționale cu instituții similare din străinătate.

Art. 69 - (1) Resursele umane necesare funcționării Sistemului Național se asigură prin intermediul autorităților și instituțiilor administrației publice centrale și locale.

(2) Personalul MAI precum și cel ce încadrează centrele operaționale și centrele operative este investit cu exercițiul autorității publice, pe timpul și în legătură cu îndeplinirea atribuțiilor de serviciu, în limitele competențelor stabilite prin lege.

Art. 70 - (1) Dimensionarea structurilor cu competențe în gestionarea situațiilor speciale și de criză se realizează în limita numărului de posturi aprobate prin actul normativ de organizare și funcționare, iar încadrarea cu personal se asigură de către fiecare autoritate/instituție publică în limita numărului de indicatori aprobat prin legile bugetare anuale.

(2) Numărul de posturi pentru centrele operative cu activitate permanentă se stabilește prin ordin al miniștrilor respectivi, în limitele minime stabilite prin regulamentul-cadru prevăzut la art. 39.

Art. 71 - (1) Cheltuielile curente și de capital destinate forțelor specializate și centrelor operaționale din structura componentei operaționale prevăzute la art. 9 se finanțează de la bugetul de stat, prin bugetele anuale aprobate pentru fiecare autoritate și instituție publică.

(2) Cheltuielile pentru bunuri și servicii și de capital determinate de înființarea și amenajarea comitetelor pentru situații de urgență prevăzute la art. 31, 32 și 33 se finanțează din bugetele autorităților administrației publice locale.

(3) Cheltuielile pentru bunuri și servicii, precum și pentru dotarea necesară funcționării centrelor de conducere și coordonare integrată a acțiunilor prevăzute la art. 17 se finanțează din bugetele instituțiilor publice care administrează spațiile în care se desfășoară activitatea acestora și din bugetele consiliilor județene.

Art. 72 - Fondurile bănești pentru realizarea și desfășurarea activităților de management al situațiilor de urgență la nivel central și local se asigură din bugetul de stat și/sau din bugetele locale, după caz, precum și din alte surse interne și externe, potrivit legii.

Art. 73 - Finanțarea acțiunilor de înlăturare a efectelor și consecințelor situațiilor de urgență se efectuează potrivit legii.

Art. 74 - Nerespectarea prevederilor prezentei ordonanțe de urgență atrage, potrivit dispozițiilor legale, răspunderea administrativă, contravențională sau penală, după caz.

Art. 75 - Constituie contravenții la prevederile prezentei ordonanțe de urgență următoarele fapte:

- a) neconstituirea comitetelor pentru situații de urgență;
- b) neconstituirea centrelor operative pentru situații de urgență;
- c) neelaborarea regulamentelor privind gestionarea situațiilor de urgență specifice tipurilor de riscuri;
- d) neîntocmirea planurilor de evacuare;
- e) neîntocmirea planurilor de intervenție și de cooperare;
- f) netransmiterea mesajelor de avertizare a populației despre declararea stării de alertă în cazul situațiilor de urgență sau pentru evacuare.
- g) situații de urgență sau comandantul acțiunii/comandantul intervenției în vederea gestionării situațiilor de urgență produse la nivelul comunității.
- h) nerespectarea de către persoanele juridice a prevederilor art. 69.

Art. 76 - (1) Contravențiile prevăzute la art. 72 se sancționează după cum urmează:

- a) cu amendă de la 3.000 lei la 5.000 lei faptele prevăzute la lit. a), b) și h);
- b) cu amendă de la 1.000 lei la 2.000 lei faptele prevăzute la lit. c), e) și f)
- c) cu amendă de la 2.000 lei la 3.000 lei faptele prevăzute la lit. d) și g)

(2) Sancțiunile contravenționale se aplică persoanelor fizice sau juridice, după caz.

Art. 77 - Constatarea contravențiilor și aplicarea sancțiunilor se fac de către personalul Inspectoratului General pentru Situații de Urgență și al serviciilor publice comunitare profesionale cu atribuții de îndrumare, control și constatare a încălcării prevederilor prezentei ordonanțe de urgență.

Art. 78 - Contravențiilor prevăzute la art. 72 le sunt aplicabile prevederile Ordonanței Guvernului nr. 2/2001 privind regimul juridic al contravențiilor, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 180/2002, cu modificările și completările ulterioare.

Art. 79 - (1) Regulamentele privind gestionarea situațiilor de urgență specifice tipurilor de riscuri se aprobă prin ordin comun al ministrului afacerilor interne și al ministrului care coordonează managementul situațiilor de urgență specifice riscurilor respective.

(2) Reglementările prevăzute la alin. (1) se aprobă în termen de 60 de zile de la intrarea în vigoare a prezentei ordonanțe de urgență și se publică în Monitorul Oficial al României, Partea I.

Art. 80 - Declararea stării de alertă în cazul situațiilor de urgență la nivel național sau pe teritoriul mai multor județe se publică în Monitorul Oficial al României, Partea I, iar la nivel

județean sau al municipiului București, în Monitorul Oficial al autorității administrativ-teritoriale respective.

Art. 81 - Serviciile publice pentru situații de urgență și celelalte forțe, organe și organizații prevăzute în regulamentele, planurile, programele și documentele operative pentru gestionarea situațiilor de urgență răspund, potrivit dispozițiilor legale, de îndeplinirea acțiunilor, măsurilor, funcțiilor de sprijin și sarcinilor ce le revin.

Art. 82 - (1) Pe măsura constituirii organismelor, organelor și structurilor din compunerea Subsistemului Național pentru Situații de Urgență, acestea preiau, corespunzător prevederilor prezentei ordonanțe de urgență, atribuțiile comisiilor de apărare împotriva dezastrelor, comisiilor de protecție civilă și ale comisiilor de evacuare, iar comisiile respective își încetează activitatea.

(2) Mijloacele tehnice și de comunicații, precum și documentele comisiilor prevăzute la alin. (1) se predau noilor structuri pe bază de protocol.

Art. 83 - (1) Pe timpul situațiilor de urgență, societățile comerciale periclitare sau afectate constituie celule de urgență, care conlucrează cu structurile Subsistemului Național pentru Situații de Urgență.

(2) Actele administrative emise pe timpul sau în legătură cu situațiile de urgență, cu excepția celor care privesc raporturile cu Parlamentul, precum și a actelor de comandament cu caracter militar, pot fi atacate, în condițiile legii contenciosului administrativ.

Art. 84 - Operatorii economici publici și privați, de radio și televiziune, precum și presa scrisă, națională și locală, sunt obligate să asigure transmiterea avertizărilor, a declarării stărilor de alertă și a măsurilor excepționale, a riscurilor potențiale generatoare de situații de urgență, situațiilor speciale și de criză, a măsurilor preventive și a modului de acțiune și comportare a populației pe timpul situațiilor de urgență, în emisiunile, respectiv în știrile și reportajele acestora.

Art. 85 - Începând cu data intrării în vigoare a prezentei Ordonanțe de urgență, următoare acte normative se abrogă:

- a) Ordonanța de urgență nr. 21/2004 privind Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență;
- b) Hotărârea Guvernului nr. 1152/2014 privind organizarea, compunerea și funcționarea Centrului Național de Conducere a Acțiunilor de Ordine Publică.

Art. 86 - Pentru integrarea în ansamblul legislației a dispozițiilor prezentei ordonanțe de urgență, în termen de 180 de zile de la publicarea acesteia, Guvernul României va modifica sau va propune modificarea, după caz, a următoarelor acte normative:

- 1 Legea apelor nr. 107/1996, cu modificările ulterioare;
- 2 Legea nr. 132/1997 privind rechizițiile de bunuri și prestările de servicii în interes public;
- 3 Legea nr. 477/2003 privind pregătirea economiei naționale și a teritoriului pentru apărare;
- 4 Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 1/1999 privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență;
- 5 Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 64/2003 pentru stabilirea unor măsuri privind înființarea, organizarea, reorganizarea sau funcționarea unor structuri din cadrul aparatului de lucru al Guvernului, a ministerelor, a altor organe de specialitate ale administrației publice centrale și a unor instituții publice, cu modificările ulterioare;
- 6 Ordonanța Guvernului nr. 88/2001 privind înființarea, organizarea și funcționarea serviciilor publice comunitare pentru situații de urgență, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 363/2002;
- 7 Hotărârea Guvernului nr. 635/1995 privind culegerea de informații și transmiterea deciziilor în cazul apărării împotriva dezastrelor;
- 8 Hotărârea Guvernului nr. 638/1999 privind aprobarea Regulamentului de apărare împotriva inundațiilor, fenomenelor meteorologice periculoase și accidentelor la construcțiile hidrotehnice și a Normativului-cadru de dotare cu materiale și mijloace de apărare operativă împotriva inundațiilor și ghețurilor;
- 9 Hotărârea Guvernului nr. 1.088/2000 pentru aprobarea Regulamentului de apărare împotriva incendiilor în masă;
- 10 Hotărârea Guvernului nr. 501 din 1 iunie 2005 pentru aprobarea Criteriilor privind asigurarea mijloacelor de protecție individuală a cetățenilor;
- 11 Hotărârea Guvernului nr. 547 din 9 iunie 2005 pentru aprobarea Strategiei naționale de protecție civilă;
- 12 Hotărârea Guvernului nr. 642 din 29 iunie 2005 pentru aprobarea Criteriilor de clasificare a unităților administrativ-teritoriale, instituțiilor publice și operatorilor economici din punct de vedere al protecției civile, în funcție de tipurile de riscuri specifice.