

Ștefan SĂVULESCU (coordonator)

Lucian IVAN

Emil GÎRDAN

Irena (ARĂDĂVOAICEI) APOLZAN

Bogdan CĂTĂLINEANU

Delia STĂNESCU

Cosmin BĂDELE

Mihai DASCĂLU

Adrian ACHIM

Marius CIOBANU

Cristian SĂNDULACHE

Andrei FODOR

Sorina COFAN

Claudiu BUTNARU

Veronica MIHALACHE

Ionuț ROTARU



ANALIZĂ STRATEGICĂ

Manual

EDITURA MINISTERULUI AFACERILOR INTERNE

ROMÂNIA
MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

ANALIZĂ STRATEGICĂ
– MANUAL –

Editura Ministerului Afacerilor Interne

– București, 2022 –

Coordonator volum:

Ștefan SĂVULESCU

Autori:

Ștefan SĂVULESCU

Lucian IVAN

Emil GÎRDAN

Irena (ARĂDĂVOAICEI) APOLZAN

Bogdan CĂTĂLINEANU

Delia STĂNESCU

Cosmin BĂDELE

Mihai DASCĂLU

Adrian ACHIM

Marius CIOBANU

Cristian SĂNDULACHE

Andrei FODOR

Sorina COFAN

Claudiu BUTNARU

Veronica MIHALACHE

Ionuț ROTARU

Ilustrație copertă: Eduard IVAN

Responsabilitatea pentru conținutul materialelor publicate
revine în exclusivitate autorilor.

ISBN: 978-973-745-201-6

Cuprins

CUVÂNT ÎNAINTE	7
PREFAȚĂ	9
CAPITOLUL 1 – CONSIDERAȚII TEORETICE	12
1.1. Conceptul de analiză strategică	12
1.1.1. Definiții și terminologie.....	12
1.1.2. Delimitări conceptuale.....	13
1.2. Cultura organizațională de intelligence	19
1.2.1. Definiție concept	19
1.2.2. Cultura organizațională de tip clan.....	20
1.2.3. Cultura organizațională de tip adhocrație	21
1.2.4. Cultura organizațională de tip piață.....	21
1.2.5. Cultura organizațională de tip ierarhic	21
1.2.6. Cultura organizațională în Ministerul Afacerilor Interne	22
1.2.7. Cultura organizațională de intelligence	23
1.3. Planificarea strategică.....	25
1.3.1 Planificarea strategică.....	26
1.3.2 Monitorizarea și evaluarea.....	31
1.4. Surse de informații utilizate în analiza informațiilor	36
1.4.1. Definiție	36
1.4.2. Tipologia surselor de informare.....	36
1.4.3. Lucrul cu sursele de informare	40
1.5. Rolul și importanța analizei strategice la nivelul MAI. Schimbarea procesului de management decizional pe baza analizei strategice.	45
1.6. Componenta de avertizare timpurie a analizei strategice. Rolul indicatorilor de avertizare.....	53
1.6.1. Sistemul de avertizare timpurie	54
1.6.2. Etapele procesului de avertizare timpurie.....	55
1.6.3. Indicatorii de avertizare	57
1.7. Sistemul de lecții învățate, parte a modificării strategiilor	61

CAPITOLUL 2 – ANALIZĂ STRATEGICĂ.....	69
2.1. Modelul „standard” de intelligence vs. modelul specific analizei strategice.....	72
2.2. Selectarea obiectivului analizei strategice	77
2.3. Selectarea și pregătirea personalului implicat în realizarea analizei strategice.....	79
2.4. Definirea corectă a problemei ce urmează a fi analizată	83
2.5. Dezvoltarea planului strategic de colectare a informațiilor	86
2.6. Generarea și testarea ipotezelor analitice	88
2.6.1. Generarea ipotezelor.....	88
2.6.2. Testarea ipotezelor.....	89
2.6.3. Dezvoltarea ipotezelor finale.....	89
2.7. Obținerea de date suplimentare specifice	92
2.7.1. Considerații generale	92
2.7.2. Obținerea datelor provenind din surse publice/deschise în format fizic.....	92
2.7.3. Obținerea datelor provenind din surse publice/deschise în format virtual.....	93
2.7.4. Principalele baze de date și modalități de cooperare interinstituțională.....	99
2.8. Procesarea datelor și informațiilor – înregistrarea, colaționarea și evaluarea.....	106
2.9. Integrarea, analiza și interpretarea datelor și informațiilor.....	107
2.10. Raportarea rezultatelor analizei	109
2.11. Revizuirea procesului analitic	110
2.12. Principii aplicabile procesului de analiză strategică.....	111
2.12.1. Aplicarea ciclului informațional strategic	111
2.12.2. Oferirea unui mandat pentru cercetarea strategică	111
2.12.3. Managementul funcțiilor analizei strategice.....	112
2.12.4. Stabilirea obiectivelor intelligence-ului strategic	113
CAPITOLUL 3 – GENERAREA/PRODUȚIA DE IDEI	114
3.1. Brainstorming	114
3.2. Brainwriting.....	119
3.3. Brainstorming structurat.....	121

3.4. Tehnica Grupului Nominal (TGN).....	125
3.5. Metoda Delphi.....	127
3.6. Metoda gândirii ”outside-in”.....	130
3.7. Metoda gândirii laterale (”lateral thinking”).....	132
3.8. Mind-mapping.....	133
3.9. Tehnica SCAMPER.....	134
3.10. Cutia morfologică.....	136
3.11. Jocul de rol.....	138
CAPITOLUL 4 – METODE ANALITICE PROSPECTIVE.....	139
4.1. Analiza statistică.....	139
4.1.1. Introducere.....	139
4.1.2. Rolul și funcțiile statisticii.....	139
4.1.3. Concepte de bază în cercetarea statistică.....	143
4.1.4. Niveluri de măsurare în statistică.....	144
4.1.5. Indicatori statistici.....	145
4.1.6. Indicatorii tendinței centrale.....	147
4.1.7. Analiza statistică a variabilității față de tendința centrală.....	151
4.2. Analiza valorii utile.....	154
4.3. Tehnica de ierarhizare a grupărilor de criminalitate organizată.....	157
4.3.1. Metodologie.....	158
4.3.2. Ponderile atributelor.....	160
4.3.3. Ierarhizarea grupărilor de criminalitate organizată.....	165
4.4. Analiza SWOT.....	168
4.5. Analiza PESTEL.....	178
4.6. Modele de evaluare a mediului operațional: PMESII/FRIS.....	184
4.6.1. Modelul PMESII.....	184
4.6.2. Modelul FRIS.....	189
4.7. Analiza sentimentelor/opiniilor.....	191
4.8. Analiza situațională.....	195
4.9. Analiza ipotezelor concurente.....	199

4.10. Teoria evenimentelor „lebedă neagră”. Impactul improbabilității majore ...	215
4.10.1. Istoric, concept și teorie.....	215
4.10.2. Posibile „lebede negre” ale deceniului 2020-2030.....	223
4.11. Tehnica scenariilor	225
4.11.1. Etapele procesului de elaborare a scenariilor	228
4.11.2. Metode și tehnici analitice utilizate în elaborarea scenariilor.....	239
4.11.3. Avantaje și limitări	242
4.11.4. Rolul scenariilor în luarea deciziilor de nivel strategic	243
4.12. Analiza de risc	244
4.13. Metoda analitică Red Team.....	250
4.14. Avocatul Diavolului	254
4.15. Analiza ”What if?”	255
4.16. Analiza Porter.....	256
4.17. Analiza cost-beneficiu	262
4.17.1. Delimitări conceptuale.....	265
4.17.2. Etapele analizei cost-beneficiu	266
4.17.3. Cât de sigură/corectă este analiza cost-beneficiu?.....	269
4.17.4. Structura analizelor cost-beneficiu	270
4.18. Metoda MoSCoW.....	274
4.18.1. Introducere. Aplicabilitate. Scop.	274
4.18.2. Modalități de realizare a diferențierii între sarcini.....	275
4.18.3. Proporția tipurilor de sarcini și reevaluarea acestora.....	276
4.18.4. Aplicabilitate în activitatea structurilor de ordine și siguranță publică ..	276
BIBLIOGRAFIE	277
LISTA FIGURILOR.....	285
LISTA TABELELOR	286
ANEXA 1 – SCENARIILE ALE FLUXULUI MIGRAȚIONIST DINSPRE ORIENTUL MIJLOCIU PRIN TURCIA ȘI GRECIA ÎN PERIOADA FEBRUARIE-IULIE 2017	287

CUVÂNT ÎNAINTE

Transformările geopolitice și geostrategice majore ce caracterizează societatea actuală impun o schimbare de paradigmă în ceea ce privește cunoașterea în ansamblu a fenomenelor esențiale la nivel mondial, care influențează în mod direct politicile la nivel național. În acest context, în structurile Ministerului Afacerilor Interne sunt necesare noi instrumente, care să permită cunoașterea anticipativă a acestor fenomene globale și să poată furniza managerilor de nivel înalt soluții viabile și eficiente pentru gestionarea unor eventuale crize de securitate.

Analiza strategică reprezintă un instrument util, care se circumscrie ideilor menționate anterior, permițând utilizarea unui set de tehnici analitice și oferind premisele necesare obținerii unor performanțe manageriale maxime, cu eforturi instituționale minime. Managementul modern presupune cunoașterea și previzionarea riscurilor și vulnerabilităților instituționale, în scopul gestionării eficiente a anumitor crize ce pot avea incidență în domeniul de activitate. Având în vedere volumul foarte mare de date și informații existente, în prezent managerul nu mai poate lua decizii corecte fără aplicarea unor instrumente analitice avansate, de nivel strategic, capabile să anticipeze anumite fenomene ce pot avea impact negativ la nivel instituțional.

Ideea realizării acestui manual dedicat analizei strategice a apărut în urma discuțiilor purtate între reprezentanții mediului academic, respectiv conducerea Colegiului Național de Afaceri Interne, și cei ai Direcției Generale Management Operațional din cadrul Ministerului Afacerilor Interne.

Publicul-țintă al acestui instrument didactic îl constituie, în principal, cursanții Colegiului Național de Afaceri Interne al Academiei de Poliție „Alexandru Ioan Cuza”, însă manualul poate fi utilizat inclusiv de către analiștii din cadrul structurilor specializate ale Ministerului Afacerilor Interne, precum și de către manageri din mediul public și privat.

Pentru asigurarea unui nivel științific înalt al acestui instrument didactic, în colectivul de redactare al prezentului manual au fost cooptați analiști cu experiență vastă din cadrul structurilor Ministerului Afacerilor Interne, aspect

ce a permis includerea în cadrul acestui volum a celor mai bune practici în domeniul analizei strategice.

Folosim acest prilej pentru a mulțumi analiștilor implicați în întocmirea acestui manual, pentru efortul consistent depus, precum și pentru profesionalismul dovedit în acest demers, care va contribui la modernizarea instituțională pe palierul managerial și analitic.

**DIRECTORUL GENERAL
AL DIRECȚIEI GENERALE
MANAGEMENT OPERAȚIONAL**

Chester principal de poliție

Ștefan SĂVULESCU

**DIRECTORUL
COLEGIULUI NAȚIONAL DE
AFACERI INTERNE**

Chester de poliție

Cătălin ANDRUȘ

PREFAȚĂ

Ștefan SĂVULESCU

Mediul securitar internațional este caracterizat printr-un grad ridicat de impredictibilitate, aspect ce conduce la necesitatea adaptării corespunzătoare a instrumentarului analitic, pentru evitarea unor surprize strategice, cu impact la nivelul ordinii și siguranței publice, ca parte componentă a securității naționale. În acest context internațional fluid și caracterizat de riscuri de natură asimetrică și hibridă, un rol esențial revine analizei strategice, care răspunde cel mai bine nevoilor de informare ale beneficiarilor de nivel înalt, pentru a permite adoptarea celor mai bune decizii, în condițiile nevoii de cunoaștere în detaliu a situației operative.

În acest sens, analiza strategică este un domeniu în continuă dezvoltare, având în vedere capacitatea mare de previzionare a anumitor evenimente care pot avea efecte negative în planul securității naționale. Totodată, la nivelul structurilor de aplicare a legii și al celor de intelligence au fost dispuse măsuri pentru valorizarea oportună a acestui tip de analiză, concomitent cu crearea sau dezvoltarea structurilor dedicate analizei strategice.

De asemenea, concomitent cu dezvoltarea structurală, în ultima perioadă a avut loc un amplu proces de actualizare și modernizare a metodelor analitice strategice, scopul fiind de a crea mecanisme instituționale viabile, care să permită identificarea cu celeritate a schimbărilor survenite în mediul exterior al organizației și de a dispune măsuri pentru contracararea eficientă a amenințărilor și diminuarea riscurilor specifice. Aplicarea corectă a metodelor analitice oferă analiștilor posibilitatea de a realiza produse informaționale cu grad ridicat de complexitate, care să răspundă nevoilor decizionale ale managerilor de nivel înalt.

Necesitatea întocmirii Manualului de analiză strategică a fost generată de importanța acestui tip de analiză la nivelul Ministerului Afacerilor Interne, prin prisma volumului foarte mare de informații disponibile în prezent, în special a celor provenind din mediul online. Manualul a fost realizat de către analiști cu experiență în analiza informațiilor, din cadrul structurilor ministerului care dețin competență pe acest palier, fiind primul demers realizat în domeniul analizei strategice la nivelul MAI.

În prezent, deciziile manageriale importante sunt luate pe baza unor analize de nivel strategic, rolul acestor analize devenind primordial în procesul de luare a deciziilor.

Din analiza literaturii de specialitate existente la nivel național rezultă că, în prezent, nu există un instrument didactic dedicat domeniului analizei strategice, iar apariția acestui manual va permite atât specialiștilor, cât și managerilor, înțelegerea în detaliu a importanței acestui tip de analiză, deosebit de util în contracararea eficientă a riscurilor și amenințărilor la adresa ordinii și siguranței publice.

Diseminarea informațiilor cuprinse în acest manual la nivelul managerilor care beneficiază de cursurile organizate de Colegiul Național de Afaceri Interne este importantă, pentru ca aceștia să conștientizeze rolul analizei strategice, în contextul multiplicării riscurilor și amenințărilor la nivel internațional, inclusiv a celor de natură asimetrică și hibridă. Conștientizarea importanței analizei strategice de către managerii din cadrul ministerului va reprezenta un aspect important pentru modernizarea procesului decizional, cu efecte în planul eficienței și evitării duplicării eforturilor instituționale.

În cadrul manualului sunt prezentate cele mai importante metode analitice strategice utilizate la nivel internațional și care au aplicabilitate la nivelul structurilor Ministerului Afacerilor Interne. De asemenea, un aspect important îl constituie prezentarea unor noutăți privind modul de abordare al analizei strategice în cadrul structurilor de aplicare a legii, un accent deosebit fiind pus pe strategiile didactice de prezentare a metodelor analitice, astfel încât să fie înțelese și aplicate corect de către utilizatorii acestora.

Prin modul cum a fost abordat manualul, acesta poate fi utilizat inclusiv la nivelul celorlalte instituții din cadrul Sistemului Național de Ordine Publică și Securitate Națională. Majoritatea metodelor specifice analizei strategice provin din economie (de exemplu, SWOT, PESTEL, Analiza Porter, Analiza Cost-Beneficiu), acestea fiind ulterior adaptate de analiști pentru a fi utilizate în cadrul agențiilor de aplicare a legii.

Manualul a preluat din literatura de specialitate cele mai bune practici la nivel internațional în domeniul analizei strategice, iar experții analiști care au contribuit la realizarea acestuia au depus eforturi consistente pentru a explica aceste metode cât mai clar posibil și a le adapta cât mai bine domeniului de activitate al ministerului.

Avantajul major care a contribuit la realizarea acestui manual a constat în disponibilitatea unei literaturi de specialitate, existentă mai ales pe plan

internațional, metodele utilizate în analiza strategică fiind disponibile în regim neclasificat. În acest context, apreciem că manualul poate fi utilizat cu succes atât în cadrul instituțiilor universitare, cât și ca material bibliografic pentru școlile de profil care organizează cursuri de perfecționare în domeniul analizei informațiilor.

Având în vedere modul de organizare și prezentare a informațiilor, manualul poate fi utilizat la nivelul instituțiilor universitare de profil, pentru dezvoltarea unui curs distinct de analiză strategică, iar acesta, însoțit de exerciții practice, să conducă la perfecționarea personalului ministerului pe acest palier de activitate.

Acest prim demers de realizare a unui instrument didactic în domeniul analizei strategice a fost posibil datorită entuziasmului și muncii depuse de un colectiv competent și valoros de specialiști din cadrul MAI, manualul beneficiind de experiența vastă a acestora în domeniul analizei informațiilor, nu numai la nivel teoretic, dar mai ales la nivel practic.

CAPITOLUL 1 – CONSIDERAȚII TEORETICE

1.1. Conceptul de analiză strategică

Andrei FODOR

1.1.1. Definiții și terminologie

În literatura de specialitate, termenii „analiză”, „strategic/ă”, „analiză strategică” au fost definiți fie în mod distinct, singular, fie în mod unitar, contextualizat unor cadre conceptuale și acționale complexe.

Astfel, principalele repere definitorii ale termenilor în cauză sunt următoarele:

Definiții DEX:¹

ANALIZĂ, *analizez*, vb. I. Tranz. 1. A cerceta un întreg, un fenomen etc., examinând fiecare element în parte. ♦ A examina un text din diferite puncte de vedere. 2. (chim.) A identifica compoziția unei substanțe. – Din fr. *Analyser*.

A ANALIZĂ ~ *éz tranz.* 1) A supune unei analize; a cerceta; a studia; a investiga. 2) chim. (structura unei substanțe) A determina prin analiză. /<fr. *Analyser*.

ANALIZĂ, *analize*, s.f. Metodă științifică de cercetare a fenomenelor, bazată pe descompunerea lor în părțile componente în scopul unei examinări mai amănunțite; examinare amănunțită a unei probleme. ♦ E x p r. **În ultimă analiză** = în definitiv, în concluzie.

STRATÉGIC, *-Ă, strategici, -ce*, adj. Care ține de strategie, privitor la strategie. ♦ *Hartă strategică* = hartă militară utilizată în conducerea războiului. ♦ (Despre locuri, drumuri, poziții) Care are însemnătate pentru acțiunile militare de război; care favorizează desfășurarea operațiilor militare. ♦ Foarte important, esențial din punctul de vedere al strategiei (2). ♦ Potrivit, oportun (într-o împrejurare dată). – Din fr. **stratégique**.

¹ Dexonline.ro/definitie/analiza; Dexonline.ro/definitie/strategic accesate la data de 19.04.2021.

„Analiza semnifică tratarea informațiilor prin folosirea metodelor logice, analogice, sistemice de analiză și ale comunicării, în scopul stabilirii adevărului, incertului sau falsului ori identificării și caracterizării disfuncțiilor, vulnerabilităților și factorilor de risc ce pot constitui amenințări.”²

„Analiza strategică este o metodă analitică direcționată spre fundamentarea deciziilor și realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung, prin exploatarea cu predilecție a cunoștințelor.”³

„Analiza strategică constituie, în esență, o abordare multisectorială și multisursă a fenomenelor cu impact major în sfera securității naționale (în plan politico-militar, economic, social), cu o consistentă dimensiune predictiv-anticipativă.”⁴

1.1.2. Delimitări conceptuale

Pornind de la aceste definiții, analiza strategică reprezintă procesul de identificare și evaluare a datelor și informațiilor relevante pentru o organizație, precum și a mediului intern și extern în care aceasta își desfășoară activitatea, pentru a formula o strategie de acțiune pe termen scurt, mediu și/sau lung.

În context larg, termenul „organizație” (având sensul etimologic principal de „entitate” individuală sau colectivă, după caz) poate fi asimilat unei plaje largi de beneficiari ai analizelor de nivel strategic, atât din mediul oficial, statal, cât și din mediul privat. Astfel, printre potențialii beneficiari se numără, pe de o parte, decidenți de top de la nivel statal (președinți de state, prim-miniștri, miniștri, președinți ai Parlamentelor naționale, decidenți-cheie la nivel instituțional, instituții de stat, organizații sau asociații profesionale de diferite categorii, foruri politico-sociale și economice la nivel regional și internațional⁵, organizații politico-militare relevante în plan internațional⁶ etc.), iar pe de altă parte entități de diverse categorii din mediul privat (companii naționale sau multinaționale, concerne și/sau consorții de afaceri, fonduri economice naționale sau internaționale, agenții conexe sistemelor publice la nivel statal⁷ etc.).

² 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. 45.

³ *Ibidem*, p. 55.

⁴ Nițu, I. (coord.), *Ghidul analistului de intelligence: compendiu pentru analiștii debutanți*, București, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, 2011, p. 21.

⁵ De exemplu, Uniunea Europeană.

⁶ De exemplu, NATO.

⁷ De exemplu, instituții care deservește infrastructuri critice la nivel național, regional sau internațional.

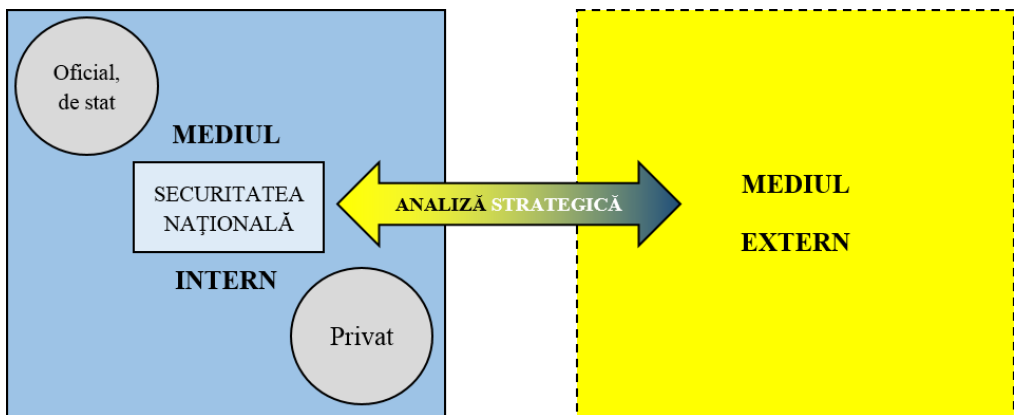


Figura nr. 1. – Domeniile de adresabilitate ale analizei strategice

În conținutul prezentului subcapitol, pentru o percepție facilă a terminologiei și conceptelor specifice analizei strategice, se va utiliza preponderent termenul generic „organizație”, cu precizarea că acesta trebuie înțeles în sensul prezentat anterior.

Definirea analizei strategice poate fi diferită, în funcție de perspectiva din care este tratată, această perspectivă putând fi academică, de afaceri, instituțională etc., însă procesul de analiză strategică implică mai mulți factori comuni, printre care:

- 1) cunoașterea propriilor obiective de atins;
- 2) identificarea și evaluarea datelor și informațiilor relevante;
- 3) caracterizarea mediului intern și extern;
- 4) utilizarea unui complex de tehnici analitice;
- 5) materializarea rezultatului analizei într-un produs structurat (care să furnizeze scenariile și strategia de acțiune, modalitatea de implementare a acesteia, precum și mecanismele de evaluare și control ale strategiei de acțiune).

Din punctul de vedere al nivelului de adresabilitate, analiza de nivel strategic este parte componentă a procesului de planificare strategică al unei organizații, care vizează proiectarea acțiunilor întreprinse de un manager/decident/lider pentru atingerea obiectivelor generale și specifice ale organizației. În acest context, analiza strategică este metoda analitică ce contribuie la succesul acțional al organizației (în principal prin generarea celor mai reușite alternative strategice), având ca fundament general întrebări precum: „Ce se întâmplă acum și poate avea impact asupra organizației?”, „Ce s-ar putea întâmpla astfel încât să afecteze organizația?”, „Care este răspunsul

actual al organizației și ce s-ar putea modifica?”, „Cât de bine sunt pregătiți componenții din organizație să se adapteze la schimbarea cursului acțional?”.

Totodată, analiza strategică se bazează pe descompunerea contextelor generale (atât interne, cât și externe organizației) în fragmente de mici dimensiuni, pentru a facilita înțelegerea și pentru a fundamenta procesul decizional al leadership-ului organizației.

Contextul acțional autohton, marcat, printre altele, de dinamism, un grad ridicat de impredictibilitate, accentuarea mediului concurențial, utilizarea unei game largi de instrumente pentru atingerea obiectivelor propuse, exploatarea vulnerabilităților adversarilor/concurenților, necesită analize strategice fundamentate, orientate prioritar către anticiparea și predicția evenimentelor viitoare care pot afecta organizația.

Având în vedere dimensiunea strategică pe care acest tip de analiză o abordează, considerăm oportun să prezentăm diferențele esențiale între ce este și ce nu este strategia, în vederea asigurării unei înțelegeri cât mai bune a conceptului de analiză strategică.

Ce este strategia:⁸

- strategia reprezintă o abordare proactivă a managementului, aceasta având ca fundament încercarea de a estima și previziona ceea ce urmează să se întâmple și, corelativ, utilizarea unor astfel de evaluări în avantajul emitentului;
- strategia subsumează totalitatea acțiunilor desfășurate, în vederea identificării modului de acțiune pentru viitor, înaintea altor entități, efectul principal fiind succesul acțional și avantajul strategic pe termen lung;
- strategia vizează proiectarea acțiunilor pe termen mediu și lung;
- strategia abordează exclusiv obiectivele de importanță majoră pentru organizație sau comunitate și determină concentrarea resurselor pentru atingerea acestor obiective;
- strategia facilitează înțelegerea de către leadership-ul organizațional a mediului extern în care organizația activează și asigură conectarea acestuia la realitățile pe care le presupune mediul în cauză;
- strategia asigură evitarea surprinderii prin semnalarea indicatorilor care prefigurează un anumit curs de acțiune, potențial defavorabil organizației;

⁸ Hințea, C.E., *Cum se construiește profilul strategic al unei comunități*, Revista Transilvană de Științe Administrative nr. 2(37)/2015, pp. 102-103.

- strategia furnizează răspunsul adecvat la întrebarea: „Cum poate organizația să-și îmbunătățească nivelul acțional pe termen lung?” (în special din perspectiva predictibilității, eficienței și a gradului de îndeplinire a obiectivelor);

- strategia include un proces de planificare amplu, complex și pluridisciplinar;

- strategia abordează nivelul strategic, superior celui operațional și tactic⁹.

Ce nu este strategia:¹⁰

- strategia nu este un document formal, de importanță scăzută, care nu produce niciun efect sau impact la nivelul organizației;

- strategia nu este un tipar acțional pe care leadership-ul trebuie să îl adopte pe considerentul că „este în trend”;

- strategia nu este un document realizat exclusiv de palierul de management superior și o echipă restrânsă de consultanți; totodată, nu este un document destinat exclusiv aplicării de către membrii organizației, fără ca aceștia să înțeleagă importanța sau fundamentarea acestuia;

- strategia nu este un check-list care trebuie aplicat indiferent de evoluțiile cu care se confruntă organizația;

- strategia nu este o analiză SWOT;

- strategia nu este un instrument sau o modalitate de a justifica obiective sau acțiuni prestabilite;

- strategia nu este dedicată nivelului operațional sau tactic;

- strategia nu abordează aspectele urgente în detrimentul celor importante, pe termen lung;

- strategia nu clasifică prioritățile de nivel strategic drept cerințe de nivel operațional sau tactic;

- strategia nu promovează la nivelul organizației acțiuni nerealiste și nu presupune ghicirea viitorului sau previziuni realizate pe baza unor calcule matematice exacte.

⁹ Nivelul tactic și cel operațional sunt definite diferit în cadrul instituțiilor militare (ordinea este: nivel tactic, urmat de nivelul operațional), respectiv în cadrul instituțiilor de aplicare a legii (nivelul operațional, urmat de nivelul tactic).

¹⁰ Hințea, C.E., *Cum se construiește profilul strategic al unei comunități*, Revista Transilvană de Științe Administrative nr. 2(37)/2015, p. 103.

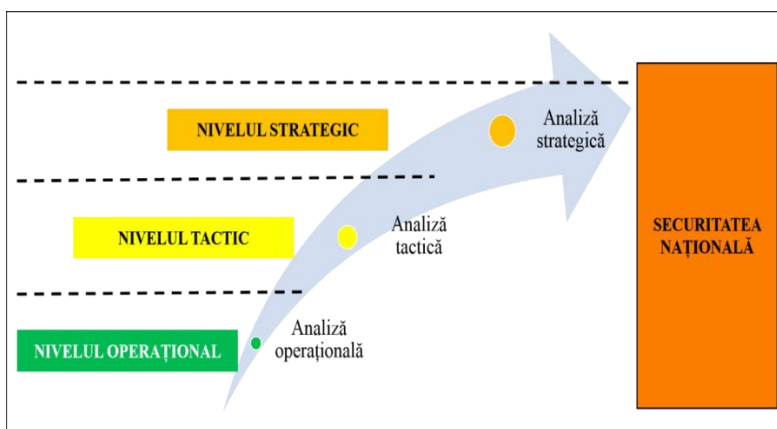


Figura nr. 2 – Nivelurile analitice în domeniul securității naționale*

Analiza operațională, în accepțiunea MAI, reprezintă acea „metodă analitică direcționată spre fundamentarea deciziilor și realizarea obiectivelor pe termen scurt, cu impact imediat, prin exploatarea cu predilecție a datelor și informațiilor”¹¹, iar analiza tactică reprezintă acea „metodă analitică direcționată spre fundamentarea deciziilor și realizarea obiectivelor pe termen scurt și mediu, prin exploatarea cu predilecție a informațiilor și cunoștințelor.”¹²

Având în vedere aceste repere definitorii, opinăm că în domeniul securității naționale (domeniu fundamental în cadrul oricărei societăți), o analiză de nivel strategic trebuie să fie fundamentată pe un set de indicatori specifici, cu mențiunea că aceștia acoperă o plajă acțională de principiu, fără a fi limitativi.

Astfel, analiza strategică destinată securității naționale vizează fenomene, manifestări sau acțiuni cu potențial impact major în domeniul securității, iar rezultatul acestui tip de analiză fundamentează decizia de nivel strategic și sprijină managementul integrat în situații complexe.

Totodată, analiza de nivel strategic vizează evitarea surprinderii strategice prin identificarea și semnalarea anumitor riscuri generate de acțiunile unor entități neguvernamentale, neconvenționale sau cu caracter asimetric. În acest context, acest tip de analiză evidențiază amenințările proxime sau în curs de desfășurare care se pot produce la nivel național, regional sau internațional.

De menționat este faptul că prin intermediul unui proces de analiză desfășurat la nivel strategic, se facilitează procesul de avertizare timpurie și se conturează opțiunile de prevenire, contracarare sau diminuare a efectelor negative ale unor acțiuni ostile la adresa unei organizații.

¹¹ Standardul MAI nr. 70/2018 privind analiza informațiilor în cadrul Ministerului Afacerilor Interne, p. 4.

¹² *Idem.*

Nu în ultimul rând, analiza strategică în domeniul securității naționale utilizează un set de algoritmi de analiză cu grad ridicat de complexitate, cum ar fi: **BEST MAPS** (Biographic, Economic, Sociologic, Transportation And Communications, Military Geography, Armed Forces, Political, Scientific And Technical/Biografic, Economic, Sociologic, Transport și comunicații, Geografie militară, Forțe Armate, Politic, Tehnico-științific), **PMESII/PSESII** (Political, Military/Security, Economic, Social, Infrastructure, Information/Politic, Militar/Securitar, Economic, Social, Infrastructură, Informații) sau **DIMEFIL/DISEFIL** (Diplomatic, Informational, Military/Security, Economic, Financial, Intelligence, Legal/Diplomatic, Informațional, Militar/Securitar, Economic, Financiar, Informații, Juridic).

În acest context, din perspectiva nivelului superior de adresabilitate al analizei strategice, este necesar ca aceasta să fie fundamentată atât pe o abordare pluridisciplinară și multisursă, cât și pe un proces analitic activ, obiectiv și deschis. Astfel, pluridisciplinaritatea vizează, printre altele, elemente precum istoria, cultura, sistemele sociale, particularitățile diverse, evoluțiile în spațiu și timp, reconfigurările acționale, patternurile la nivel individual și colectiv sau la nivel instituțional, în timp ce latura multisursă asigură analiza și sintetizarea tuturor categoriilor de surse disponibile (oficiale, deschise, mixte etc.). Totodată, dimensiunea activă, deschisă și obiectivă a procesului analitic de nivel strategic presupune ca acesta să nu fie viciat de niciun tip de condiționări sau elemente predefinite.

Corelativ caracteristicilor definitorii ale analizei strategice, se delimitează și riscurile la care această analiză poate fi expusă, în principiu acestea fiind inter-relaționate, conexe domeniilor de expertiză abordate în cadrul procesului analitic specific.

Concluzionând, putem afirma faptul că analiza strategică are un caracter predominant pluridisciplinar, accentuat de abordarea fenomenelor din multiple perspective și surse, vizând drept obiectiv final fundamentarea unor decizii majore, cu caracter predictiv sau anticipativ.

Totodată, rolul analizei strategice este acela de a diminua sau, dacă este posibil, a elimina starea de incertitudine, prin anticiparea modului în care poate evolua o situație, un fenomen, un context etc., precum și de a contribui la fundamentarea unor decizii importante la nivel organizațional.

De asemenea, analiza strategică furnizează decidenților tabloul complet al mediului intern și extern în care organizația acționează și identifică opțiunile de răspuns contextualizate situației/situațiilor concrete cu care organizația se confruntă.

Nu în ultimul rând, analiza strategică este poziționată pe palierul superior al procesului analitic în ansamblul său, nefiind în contradicție cu celelalte două paliere (operațional și tactic), dar fiind convergentă cu acestea, în sensul asigurării unui proces analitic de calitate și adaptat realităților.

1.2. Cultura organizațională de intelligence

Maria-Sorina COFAN

1.2.1. Definire concept

Ideea de cultură organizațională a fost conceptualizată de psihanalistul Elliott Jaques, în anii '50, în cartea *"The Changing Culture of a Factory"*, în care dădea publicității rezultatele cercetărilor sale referitoare la funcționarea unei companii londoneze și a problemelor asociate unor procese interne opace privind modalitățile de promovare a angajaților, înțelegerea rolurilor pe care le deține fiecare, dar și a modului de raportare a diferitelor departamente. Elliott Jaques opinează în lucrarea sa că liderii sunt cei care creează mediul de lucru în care toți angajații au oportunitatea de a face ceva care să corespundă potențialului propriu și pentru care le este oferită o recompensă pe măsura efortului depus. La vremea aceea, autorul definea nevoia organizațiilor de a-și stabili o structură, începând de la managementul de vârf până la funcțiile cele mai mici, care să ofere un mediu de lucru cu sens pentru angajați.

Antonio Strati definea cultura organizațională ca *„un ansamblu de simboluri, convingeri și modele de comportament învățate, produse și recreate de oameni care își dedică energia și munca vieții unei organizații, care le dă angajaților un simț de apartenență la un grup profesional și îi ajută să se integreze într-o companie.”*¹³

*„Cultura unei organizații se compune din totalitatea valorilor, normelor, cutumelor, simbolurilor, din limbajul specific/jargonul, ritualurile, miturile și legendele, sistemul de control, documentele și tehnologia organizației și a membrilor acesteia și din comportamentele acestora”*¹⁴.

Cultura organizațională definește o instituție prin **viziunea**, **misiunea**, **valorile**, **normele interne**, **simbolurile** declarate, **limbajul** adoptat în comunicarea internă, precum și prin **comportamentul** angajaților cu terții, **obiceiurile/cutumele** instituționale. O cultură organizațională în acord cu strategia de dezvoltare a instituției constituie cheia succesului acesteia.

¹³ Antonio Strati, Concise Encyclopaedia of Participation and Management and Co-Management. Organizational Culture, De Gruyter, Berlin, 1992, disponibil la: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110884807-075/html>, consultat la data de 08.05.2021.

¹⁴ Cultură de securitate și intelligence versus cultură politică și organizațională, Laurentiu Sorin Han, disponibil la link: <https://intelligence.sri.ro/cultura-de-securitate-si-intelligence-versus-cultura-politica-si-organizationala/>, consultat la data de 08.05.2021.

Cultura unei organizații poate fi influențată de o serie de factori, cum ar fi: cultura națională, domeniul de activitate și produsele oferite (implicit nivelul de tehnologizare și dotare), dimensiunile și istoria companiei, factorii juridici, valorile conducătorilor acesteia și traiectul lor personal, categorii de beneficiari.

Cultura unei organizații este asemenea unui organism viu. Se află într-o continuă transformare, în acord cu evoluția acesteia și a angajaților. Trebuie, totuși, avut în vedere ca, pe lângă mobilitatea continuă, cultura organizațională să păstreze un echilibru între obiceiurile adoptate, comportamente și norme, astfel încât angajații să manifeste dorința de a rămâne să lucreze în respectiva organizație.

Literatura de specialitate abundă în clasificări ale tipologiei culturii organizaționale. Clasificarea în patru tipuri¹⁵, realizată de doi cercetători de la Universitatea din Michigan (Robert E. Quinn și Kim S. Cameron) pare general acceptată și stă la baza oricăror variații ce ar putea fi create. Aceștia au identificat, din 39 de atribute ale eficienței unei organizații, două axe de polaritate-cheie: (1) *focus intern și integrare* versus *focus extern și diferențiere* și (2) *flexibilitate și discreție* versus *stabilitate și control*.

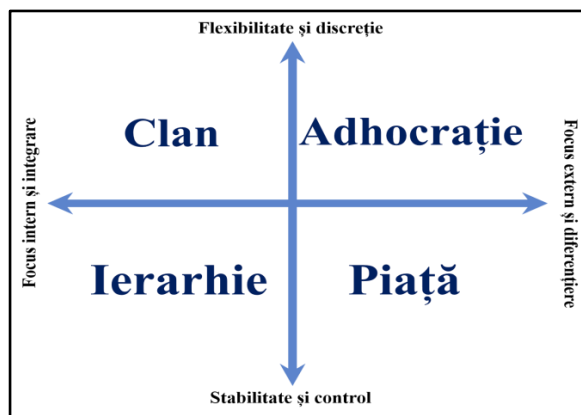


Figura nr. 3 – Cadrul valoric al competitivității unei organizații

1.2.2. Cultura organizațională de tip clan

Preocupare centrală: munca în echipă și mentoratul.

Calități definitorii: flexibilitate și discreție; focus intern și integrare.

Caracteristici: O astfel de cultură este centrată pe oameni, angajații se simt ca membri ai unei familii numeroase și fericite. Mediul de lucru promovat

¹⁵ Kate Heinz, 2019, *The 4 Types of Organizational Culture You Should Know*, disponibil la link: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>, consultat la data de 08.05.2021.

este colaborativ, fiecare individ fiind valorizat, iar comunicarea este prioritară. Adesea, este implementat în organizații cu structură orizontală, care încurajează mentoratul, sunt orientate spre acțiune și care acceptă schimbările cu ușurință. Poate fi întâlnit în companiile mici sau aflate la debut de activitate, în care colaborarea și comunicarea sunt pe primul plan, iar liderii solicită și valorizează feedbackul și ideile noi venite de la angajați, fiind preocupați de consolidarea echipei.

1.2.3. Cultura organizațională de tip adhocrație

Preocupare centrală: asumarea riscurilor și inovarea.

Calități definitorii: flexibilitate și discreție; focus extern și diferențiere.

Caracteristici: Acest tip de cultură organizațională este solid ancorat în ideea de inovare. Organizațiile care promovează o astfel de cultură sunt vârf de lance în domeniul lor de activitate și caută să dezvolte produse/soluții noi înainte ca ceilalți să se fi gândit măcar la acel lucru. Asumarea riscurilor este modul de lucru cotidian, individualitatea și unicitatea constituind valori centrale. Angajații sunt încurajați să fie creativi și să contribuie cu idei noi, succesul și creșterea organizației fiind indisolubil legate de producția de idei de succes. Recompensarea acestor idei încurajează echipele de lucru să iasă din tipare și să gândească *din afara cutiei*.

1.2.4. Cultura organizațională de tip piață

Preocupare centrală: competiție și dezvoltare/creștere.

Calități definitorii: stabilitate și control; focus extern și diferențiere.

Caracteristici: Acest tip de cultură prioritizează profitabilitatea. Orice aspect este privit prin prisma balanței cost-beneficiu, orientarea organizației fiind spre rezultate și succes, mai degrabă decât spre satisfacția angajaților. O asemenea cultură evidențiază importanța atingerii obiectivelor stabilite și obținerea de rezultate, abordarea conducând la profitabilitate și succes de piață. Performerii sunt recompensați pentru rezultate și pentru a încuraja prestații similare. Obiectivul unei organizații cu o cultură de tip piață este să fie cea mai bună din domeniul său de activitate, aspect care va conduce la competiție și luptă cu orice alt adversar, pentru supremație. Fiecare poziție din organizație este atent evaluată, fiindu-i asociate ținte clare de atins.

1.2.5. Cultura organizațională de tip ierarhic

Preocupare centrală: structură și stabilitate.

Calități definitorii: stabilitate și control; focus intern și integrare.

Caracteristici: Organizațiile cu acest tip de cultură au structuri tradiționaliste, în care atenția este orientată către organizarea internă și claritatea lanțului ierarhic de conducere, niveluri multiple de management separând angajații de lideri. Pe lângă structura rigidă, aceste organizații au adesea elaborate proceduri de lucru aplicabile angajaților, care dau stabilitate și diminuează riscurile. Direcțiile de acțiune sunt clar definite în acest tip de culturi organizaționale, creativitatea neavând prea mult spațiu pentru manifestare, motiv pentru care adaptabilitatea la schimbările din mediul extern este scăzută. Instituțiile de stat au cel mai adesea asemenea culturi, accentul fiind pe modul în care sunt aduse la îndeplinire sarcinile zilnice, mai degrabă decât pe idea de schimbare.

1.2.6. Cultura organizațională în Ministerul Afacerilor Interne

Cultura organizațională se bazează pe o serie de principii, iar angajații își ajustează comportamentul pentru a se potrivi cu valorile care propulsează instituția către rezultate de succes. Ministerul Afacerilor Interne (MAI) este o instituție de tradiție, cu o structură și ierarhii bine stabilite, compusă din structuri militare și civile, cu atribuții conferite prin acte normative și roluri sociale asumate și solid înrădăcinate în cultura diverselor componente. Iată câteva caracteristici care definesc cultura organizațională în MAI:

- **Legalitate** – constituie elementul de context pentru toate activitățile desfășurate, în oricare din domeniile de activitate ale instituției: siguranța stradală, siguranța trecerii frontierei, stingerea incendiilor și intervenția în situații de urgență, combaterea corupției, imigrări, legea fiind principalul instrument de lucru al angajaților;

- **Munca în echipă** – indiferent de segmentul de activitate din competența instituției la care am putea privi, echipa constituie modalitatea cea mai frecventă în care își desfășoară activitatea angajații, responsabilitatea atingerii unor obiective nefiind lăsată, de regulă, pe umerii unui singur individ;

- **Risc** – prin natura serviciului public, angajații instituției își asumă riscuri pentru a performa la locul de muncă. Pentru cei mai mulți dintre lucrători riscurile privind integritatea fizică și a sănătății se manifestă, în mod real, la cele mai multe dintre intervenții;

- **Stabilitate** – instituția este orientată spre reguli, acțiuni previzibile și funcționează perfect în condițiile unei societăți stabile;

- **Accent pe oameni** – formarea profesională, siguranța la locul de muncă a angajaților și valorificarea potențialului propriu sunt în atenția managerilor de la toate nivelurile instituționale. Lucrătorii au posibilitatea să

participe la programe de formare, atât în instituțiile de profil ale MAI, cât și în instituții similare europene, pot beneficia de programe de schimb în state membre ale UE și de diverse forme de pregătire la locul de muncă;

- **Inovare** – serviciul public într-un cadru social și tehnologic aflat într-o continuă dezvoltare presupune utilizarea unor instrumente de lucru și abordări care să facă față provocărilor mereu în schimbare. În mod firesc, întreg cadrul legislativ se află cu un pas în urma evoluției metodelor și mijloacelor de comitere a infracțiunilor, aspect compensat prin preocupările instituționale de inovare și adaptare permanentă a metodelor de lucru ale angajaților MAI, precum și a instrumentelor și echipamentelor utilizate;

- **Păstrarea secretului de serviciu și a conspirativității metodelor de lucru** – discreția și păstrarea confidențialității privind activitățile desfășurate constituie o valoare esențială în MAI, prin natura serviciului angajații accesând date și informații sensibile, cu privire la activități și fapte ale membrilor societății. De la recrutare, în timpul activității și după încetarea raporturilor de serviciu, comportamentul lucrătorilor este în acord cu această cerință, nerespectarea acesteia conducând la incompatibilitate cu serviciul public desfășurat.

1.2.7. Cultura organizațională de intelligence

Cultura de intelligence este parte integrantă în cultura de securitate. Cunoașterea sa pornește de la înțelegerea termenului *intelligence*, în toate elementele sale: informații – activități – instituții, a diferenței dintre informațiile acționabile și cele brute, precum și a importanței primelor în fundamentarea deciziilor de nivel strategic în organizațiile care își desfășoară activitatea într-un mediu concurențial și în cunoașterea teritoriului și a situației operative în instituțiile de aplicare a legii. Cultura organizațională de intelligence se dezvoltă centrat pe mecanismele instituționale de obținere, protejare și valorificare a informațiilor în societatea zilelor noastre și, totodată, pe înțelegerea necesității împărtășirii lor ("need to share"), a cooperării interinstituționale, pentru a gestiona cu succes amenințările globale și neconvenționale.

Cultura organizațională de intelligence implică și înțelegerea riscurilor de securitate care vizează rețelele informatice și bazele de date/aplicațiile în care sunt stocate informațiile culese, vulnerabilitatea reală în fața atacurilor informatice deopotrivă din exterior și din interior, cu diferite obiective: sustragerea și utilizarea ilegală de informații, modificarea conținuturilor sau distrugerea lor, compromiterea sistemelor informatice de comunicații, fie prin blocarea lor, fie prin redirectionarea datelor transmise spre alte destinații, preluarea controlului asupra rețelei interne de calculatoare și lansarea de atacuri

informatice asupra terților, monitorizarea activității de redactare a documentelor pe sistemele informatice ale organizației etc. Securitatea sistemelor informatice, a rețelelor și aplicațiilor clasificate constituie un palier important al culturii organizaționale de intelligence în MAI.

În societatea contemporană, informația brută este accesibilă și disponibilă din abundență. Valorificarea acesteia în procesele decizionale strategice se poate realiza doar după ce informația brută a parcurs procesul informațional de culegere și colectare în aplicații dedicate, verificare, prelucrare și analiză în conformitate cu scopurile urmărite, proces în urma căruia este convertită în intelligence. Analiza este cea care fundamentează managementul informațional și decizional în organizațiile actuale. Acest proces a devenit o activitate de sine stătătoare și în sectorul privat, regăsindu-se sub denumirea de intelligence competitiv. Tot mai multe companii investesc în componente de analiză a informațiilor și își construiesc întreaga strategie de dezvoltare pe produsele analitice elaborate de acestea.

În Japonia, întreaga economie funcționează pe baza analizei informațiilor. Alături de Statele Unite ale Americii și Franța, Japonia consideră esențială dezvoltarea și cultivarea unei culturi de intelligence pe toate palierele societății, pentru a putea supraviețui pe o piață tot mai competitivă.

Astfel, rolul produselor analizei devine esențial pentru gestionarea activităților de prevenire și minimizare a amenințărilor la adresa securității individuale, organizaționale, naționale, regionale sau globale.

Dezvoltarea tehnologică și complexitatea lumii actuale fac insuficientă cunoașterea dobândită de structurile militare, de intelligence și/sau de aplicare a legii. Monitorizarea și înțelegerea unor activități criminale, inginerii financiare din sfera „criminalității gulerelor albe”, destinate să finanțeze grupări organizate/teroriste, necesită, pe lângă capacități aparte, o cunoaștere specializată, de nișă, nu totdeauna la îndemâna personalului instituțiilor însărcinate cu prevenirea și descoperirea lor. Fără consolidarea parteneriatului public-privat-mediul academic soluțiile la astfel de provocări s-ar putea să nu fie găsite niciodată sau prea târziu.

Responsabilitatea creării și consolidării unei culturi de securitate și de intelligence adecvate lumii de azi și de mâine revine instituțiilor cu atribuții în zona siguranței naționale. Este important ca aceste activități să plece de la înțelegerea importanței informațiilor acționabile, a cunoașterii înalt specializate dobândite în urma analizei pentru susținerea proceselor strategice, care să conducă la creșterea eficienței organizației și a capacității sale de adaptare într-o societate aflată într-o continuă schimbare și dezvoltare.

1.3. Planificarea strategică

Marius CIOBANU

În accepțiunea unor autori, „pentru a fi eficace instituțiile trebuie să aibă capacitatea de a conduce incertitudinea din mediu, iar prognoza și planificarea sunt activități cu importanță majoră, strâns legate de schimbările din mediu. Indiferent de natura schimbării din mediu, o instituție care nu are un plan, va eșua mai devreme sau mai târziu. Planificarea poate atenua efectele adverse ale schimbărilor din mediu”.¹⁶

Procesele de planificare au rolul de a optimiza performanța structurilor prin:

- concentrarea activităților pe obținerea rezultatelor;
- îmbunătățirea procesului intern de luare a deciziilor;
- încurajarea asumării responsabilității;
- optimizarea alocării resurselor instituționale;
- asigurarea îndeplinirii obiectivelor.

De menționat este faptul că o abordare centrată pe rezultate asigură abandonarea concentrării numai asupra resurselor sau a activităților desfășurate.

Planificarea își propune să descentralizeze procesele și să asigure capacitatea factorilor de decizie, responsabili de rezultate, de a aloca resursele în funcție de prioritățile instituționale. Documentele de planificare și procesele de monitorizare și evaluare a acestora sunt instrumente manageriale prin care se iau decizii strategice, în scopul remedierii problemelor identificate și optimizării proceselor/serviciilor.

Ciclul planificării

Potrivit unor autori, „viitorul este tot mai mult o stare de construit. Credem că instituțiile publice suferă, din acest motiv, o restructurare profundă. Tradițional ele se concentrau pe soluționarea problemelor curente, aplicând legislația. [...] În ultimul timp, instituțiile publice se orientează spre schimbarea socială printr-un efort organizat, desfășurat în timp. De la

¹⁶Buțiu, C.-A., *Planificare strategică. Suport de curs*, Universitatea „1 Decembrie 1918” Alba Iulia, 2014, p. 5, apud – Avasilicăi, S., *Management general și strategic*, Curs, Academia de Studii Economice București, 2009.

aplicarea legislației pentru soluționarea problemelor punctuale la dezvoltarea de programe/proiecte, o nouă competență este necesară. Orientarea spre construirea viitorului constă în schimbarea profilului activității instituțiilor: din rezolvarea de probleme punctuale, în activități de dezvoltare proiectată și planificată. Pentru aceasta este nevoie de instrumente.”¹⁷

ETAPA I – Analiza situației este un proces de evaluare și înțelegere a stării de fapt și implicit de identificare a principalelor probleme care trebuie rezolvate în viitor. Acest proces trebuie să asigure o înțelegere corectă a contextului/mediului în care se desfășoară sau se vor desfășura activitățile specifice;

ETAPA a II-a – Planificarea strategică prezintă direcția viitoare la nivel instituțional, pe termen lung, dintr-o perspectivă de ansamblu. Prin planificarea strategică se asigură stabilirea priorităților instituționale și concentrarea efortului personalului pentru îndeplinirea lor. De asemenea, prin activitățile desfășurate și documentele elaborate, în cadrul procesului de planificare strategică se asigură și funcția comunicării, atât la nivel intern, cât și extern;

ETAPA a III-a – Planificarea acțiunilor/activităților asigură programarea activităților pentru perioada următoare, în funcție de ciclul de planificare asumat, prin întocmirea documentelor specifice cu un nivel de detaliere corespunzător eșalonului la care se elaborează;

ETAPA a IV-a – Monitorizarea și evaluarea asigură factorul de eficiență și eficacitate cu privire la îndeplinirea obiectivelor asumate. De regulă, acest proces urmărește finalitatea activităților propuse în cadrul documentelor de planificare, dar și elemente de performanță și calitate a acestora. Prezentarea progresului înregistrat și a eventualelor cauze care au condus la neîndeplinirea unor activități asigură reevaluarea parcursului instituțional din perspectiva viziunii și obiectivelor asumate și implicit adaptarea documentelor de planificare la condițiile specifice din mediu. Monitorizarea și evaluarea pot implica reluarea unor procese de analiză ale căror concluzii să fundamenteze calibrarea procesului de planificare la condițiile care influențează implementarea sa.

1.3.1. Planificarea strategică

Planificarea strategică este un proces complex, care se desfășoară în mai multe etape și implică resurse umane, materiale și de timp. Desfășurarea procesului de planificare strategică este asumată la nivelul managementului și presupune un proces de transformare/evoluție instituțională.

¹⁷Zamfir, C., Stoica, L., Stănculescu, M.S., *Dezvoltare socială. Capacitatea instituțiilor. Ghid de evaluare*, Institutul de Cercetare a Calității Vieții, 2007, p. 7.

Planificarea strategică este un proces dinamic prin care instituțiile se adaptează permanent la cerințele și evoluțiile din mediu și, implicit, își dezvoltă și perfecționează procesele. Prin natura sa, planificarea strategică asigură o proiecție a instituției în viitor, pe baza unei analize. În procesul de analiză se poate alege un interval temporal relevant pentru oferirea unor răspunsuri cu privire la punctele slabe, dar și cele forte ale instituției, iar pe baza concluziilor, să se ofere opțiuni viabile pentru decidenți.

Complexitatea și dinamica mediului operațional reclamă procese de adaptare, a căror periodicitate este determinată de natura și consistența aspectelor de noutate, fără de care instituțiile nu ar avea capacitatea să acționeze proactiv la provocările cu care se confruntă. În cadrul proceselor de adaptare, instituțiile sunt obligate să-și evalueze permanent activitățile, în raport cu factorii interni și externi care le influențează și să identifice ajustările funcționale sau structurale necesare.

În accepțiunea unor teoreticieni, „*planificarea strategică este un proces care descrie direcția generală a unei instituții în viitor. Procesul ajută o instituție să decidă ce dorește să realizeze și care sunt principalele acțiuni pe care trebuie să le întreprindă în viitor. Planificarea strategică este un proces colectiv și participativ, ce implică personal de conducere și execuție și consultări cu o serie de factori interesați. Reflectă situația generală dintr-o perspectivă pe termen lung. Un plan strategic clarifică prioritățile instituționale și unifică personalul în urmărirea unor obiective comune. Furnizează, de asemenea, o ocazie de a rezolva aspecte fundamentale, de a transfera concentrarea de la operațiunile de zi cu zi și de a lua inițiative menite a îmbunătăți performanța*”.¹⁸

Prin planificarea strategică este asumată o perspectivă de ansamblu a viitorului instituțional, dezvoltându-se astfel capacitatea de reacție proactivă la factorii ce pot influența procesele. Concentrarea pe activitățile curente sau doar asupra problemelor interne, lipsa unei abordări de nivel strategic, pe termen lung, pot reprezenta impedimente ale creșterii performanțelor instituționale.

Potrivit unor teoreticieni, „*scopurile principale ale Planificării Strategice sunt:*

- *îmbunătățirea performanței;*
- *crearea unor structuri instituționale mai relevante;*
- *creșterea nivelului de răspundere instituțională, departamentală și individuală;*
- *îmbunătățirea transparenței și comunicării între conducere, angajați și factorii interesați;*

¹⁸ Grimwood, M., Sics, U., Tulea, M., *Manual de planificare strategică*, Secretariatul General al Guvernului, 2009, p. 25.

- *stabilirea de priorități pentru alocarea eficientă și eficace a resurselor*”.¹⁹

În aplicarea managementului strategic există câteva elemente care trebuie luate în considerare. Procesul de planificare strategică are rolul de a sprijini factorii de decizie în adoptarea deciziilor de nivel strategic, pe termen mediu și lung. Planificarea strategică nu reprezintă o activitate separată, izolată, ci trebuie să fie permanent corelată cu funcționarea de ansamblu, iar demersul strategic nu este exclusiv atributul managementului superior.

Etapele Planificării Strategice

1. Pregătirea

În cadrul acestei etape, sunt esențiale:

- *„identificarea procesului de planificare strategică (planificare centralizată, participativă sau mixtă);*
- *elaborarea sferei și calendarului activităților de planificare strategică;*
- *identificarea și definirea principalelor resurse care vor fi implicate;*
- *alocarea rolurilor și responsabilităților în cadrul echipei/echipelor de planificare strategică a/ale organizației*”²⁰.

2. Analiza situației

Următoarea etapă este cea de evaluare a situației curente. La nivel instituțional se evaluează trecutul/parcursul, starea de fapt și perspectiva în viitor și se realizează, în principal, prin *„identificarea factorilor-cheie care au condus la situația actuală și anticiparea dificultăților viitoare, cu accent pe elementele care au adus succes și elementele care necesită mai multă atenție*”²¹.

De regulă, această etapă este caracterizată de procesarea unui număr foarte mare de informații. Elementele specifice evaluării situației pot fi identificate în cadrul unui atelier de lucru care se poate concretiza printr-o formă de cercetare.

3. Formularea misiunii și viziunii instituționale

Un pas extrem de important al procesului de planificare strategică îl reprezintă identificarea și generarea **misiunii** instituției. *„Identitatea unei corporații*

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ Petrescu, A.-G., Ivan, L., Revista de studii de securitate și informații pentru apărare „INFOSFERA” nr. 1/2017 – *Planificarea Strategică – element esențial al managementului strategic în cadrul instituțiilor din Sistemul Național de Apărare, Ordine Publică și Securitate Națională*, p. 78.

²¹ *Ibidem.*

este mai importantă decât un plan strategic, deoarece o strategie eficientă depinde de atașamentul față de forțele esențiale care izvorăsc din identitate.”²²

„**Declarația privind misiunea** pune instituția în lumină. Explică motivul existenței instituției și prezintă activitățile acesteia. Definește obiectul principal de activitate al instituției. Declarația privind misiunea articulează direcția și sfera de activitate a instituției. O **declarație de viziune** descrie unde intenționează instituția să ajungă în viitor. Reprezintă o direcție împărtășită și include **valorile fundamentale** ale instituției. Descrie convingerile respectivei instituții. Valorile fundamentale sunt convingeri durabile pe care o instituție și oamenii din cadrul acesteia le au în comun și încearcă să le transforme în acțiuni. Valorile ar trebui să determine personalul să considere anumite obiective drept legitime sau corecte și pe altele drept nelegitime sau greșite”.²³

4. Formularea obiectivelor

Un obiectiv adecvat are următoarele caracteristici:

- descrie o realizare generală, care este împărtășită și acceptată de factorii-cheie interesați;
- este orientat către rezultat sau impact (efectele sau schimbările rezultate în urma intervenției), nu orientat către output;
- definește o finalitate;
- contribuie la îndeplinirea dezideratelor instituționale;
- este complet: acoperă funcțiile și procesele principale ale instituției;
- este exprimat în formatul ”SMART”;

S – SPECIFIC: nu lasă loc de interpretări diferite.

M – MĂSURABIL: cuantificabil, adesea în termenii cantității, calității, caracterului oportun sau costurilor.

A – ACCESIBIL: relevant pentru probleme, strategii și resurse.

R – REALIST: provocator și semnificativ.

T – TIMP: specifică o dată la care va fi îndeplinit.

- ia în considerare și este consecvent cu orientările nivelurilor ierarhice superioare, politicile și aspectele intersectoriale;
- este exprimat într-un limbaj simplu, clar, non-tehnic;
- acoperă aspectele-cheie identificate în decursul analizei situației.

²² Marinescu, P., Cornescu, V., *Management – de la teorie la practică*, disponibil la adresa <https://eboks.unibuc.ro/stiinteadm/Cornescu/cuprins.htm>

²³ Grimwood, M., Sies, U., Tulea, M., *Manual de planificare strategică*, Secretariatul General al Guvernului, 2009, p. 40.

5. Formularea țintelor

„O țintă este **bunul sau serviciul final produs de-a lungul unui interval de timp, de către o instituție, cu scopul de a-și îndeplini obiectivele. Formularea țintelor poate fi un proces foarte provocator, mai ales pentru instituțiile care nu furnizează servicii directe**”.²⁴

Țintele adecvate sunt caracterizate astfel:

- sunt **rezultatele** furnizate de instituție și sunt sub controlul acesteia;
- sunt definite din **perspectivă instituțională**, nu din perspectiva societății sau a terților;
- sunt prezentate în format **”SMART”**;
- **acoperă serviciile furnizate de instituție**, inclusiv formularea de politici și reglementările;
- sunt **provocatoare și în același timp realiste**.

În general, **țintele**:

- sunt cantitative;
- se axează pe aspectele operaționale;
- răspund unor întrebări cantitative cu referire la număr sau procent;
- sunt folosite la scară largă, sunt ușor de colectat și de înțeles.

6. Formularea Indicatorilor de Performanță

În cadrul etapei de planificare, un interes crescut trebuie să îl reprezinte crearea parametrilor de monitorizare și evaluare a documentelor din punct de vedere al rezultatelor obținute și al performanței activităților, în vederea oferirii unui răspuns cu privire la îndeplinirea obiectivelor, respectiv al atingerii țintelor.

În vederea asigurării eficienței procesului de evaluare/monitorizare este necesară constituirea unor indicatori-cheie de performanță, în scopul furnizării unei imagini generale asupra performanței instituției.

„**Indicatorii de performanță sunt elaborați pentru a furniza informații de încredere asupra naturii și performanței sectorului supus revizuirii împreună cu un set compatibil de măsuri ale performanței.**

Indicatorii de performanță:

- sunt **măsurători cuantificabile**, agreate în prealabil, care reflectă factorii critici de succes ai unei organizații;
- trebuie să reflecte **țelurile organizației** și trebuie să fie **cheia succesului acesteia**;

²⁴ *Ibidem*, p. 43.

- *sunt considerații pe termen lung, definiția lor și modul în care sunt măsurate nu se schimbă des;*
- *sunt unici pentru fiecare organizație, pentru că și țelurile acestora sunt diferite;*
- *trebuie să aibă una sau mai multe ținte stabilite pentru a monitoriza progresul”.*²⁵

1.3.2. Monitorizarea și evaluarea

Aspecte generale

Potrivit unor autori, „în evaluarea unei strategii (prin care se verifică dacă o alegere strategică permite atingerea obiectivelor organizației) trebuie aplicate o serie de criterii:

- *Consecvența internă – Strategia trebuie să fie consecventă cu misiunea, obiectivele și resursele instituționale.*
- *Consecvența externă – Strategia curentă trebuie să fie consecventă cu cerințele mediului extern.*
- *Avantajul competițional – Strategia trebuie să asigure un avantaj în raport cu cerințele societății.*
- *Riscuri acceptabile – Strategia nu trebuie să expună instituția unor riscuri mai mari decât cele pe care este dispusă să le suporte.*
- *Contribuția socială – Strategia trebuie să fie coerentă.”*²⁶

Monitorizarea și evaluarea sunt procese de colectare a informațiilor legate de schimbările apărute în indicatorii principali pe parcursul etapei de implementare. Principalul scop este sprijinirea deciziilor de management de zi cu zi, dar mai există și alte motive suplimentare, cum ar fi creșterea nivelului de conștientizare, răspundere și furnizare a datelor pentru evaluări ulterioare. Managerii și personalul responsabil, împreună cu factorii interesați relevanți, trebuie să decidă ce indicatori vor fi folosiți în cadrul procesului de planificare și evaluare. Indicatorii trebuie stabiliți ca fiind indicatori de bază, în funcție de care realizările se vor măsura în mod regulat.

Monitorizarea și evaluarea oferă informații pentru a sprijini deciziile viitoare de îmbunătățire a formulării și implementării documentelor de planificare strategică. Astfel, este foarte important ca pe durata etapei de planificare să se discute aspecte legate de evaluare – când ar trebui desfășurată și cu ce scop.

²⁵ *Ibidem*, p. 74.

²⁶ Referat *Strategia și planificarea strategică*, disponibil la adresa <https://www.creeaza.com/referate/management/Strategia-si-Planificarea-Stra542.php>, apud *Apropo de strategie – Strategic Management Journal*, vol. 17, nr. 665.

Pe parcursul evaluării, ar putea apărea tentația concentrării, în special, asupra colectării de date. Oricum, efortul de evaluare va fi unul mai eficient dacă procesul începe cu modelul logic (contribuții, activități, rezultate, efecte). Aplicarea acestui model logic va reprezenta un factor ajutător în asigurarea faptului că evaluarea va produce informații relevante și utile. Este posibil să se identifice elementele-cheie ale programului, în jurul cărora se vor concentra colectarea și analiza datelor.

Activitățile care necesită cel mai mare volum de resurse de timp, financiare și umane sunt colectarea și analiza datelor. Calitatea analizei și judecățile depind într-o mare măsură de calitatea datelor colectate. Din acest motiv, datele care sunt colectate în scopuri de evaluare ar trebui să aibă legătură cu întrebările de evaluare și cu principalele elemente ale planificării strategice – obiective și indicatori de performanță.

Prin urmare, principalele scopuri ale evaluării sunt:

- generarea de informații cu privire la progresul implementării;
- măsurarea eficacității prin compararea rezultatelor și impactului generat în raport cu obiectivele inițiale;
- responsabilizarea: furnizarea de informații cu privire la intervenție și informarea factorilor interesați asupra modului în care sunt cheltuite fondurile publice;
- optimizarea mecanismelor de implementare pentru a crește eficacitatea;
- generarea de cunoștințe despre abordările care dau rezultate, formularea lecțiilor învățate cu scopul îmbunătățirii intervențiilor similare viitoare;
- identificarea nevoilor adiționale;
- unificarea părților din structura de implementare într-un efort comun de analiză și optimizare a planificării. Cu alte cuvinte, poate contribui la o îmbunătățire a lucrului în echipă;
- crearea unui stimul pentru managementul programului, în scopul îmbunătățirii performanței.

Măsurarea performanțelor

„Pentru a îmbunătăți nivelul performanței sunt necesare următoarele repere:

- *angajamentul de a furniza și dezvolta servicii de calitate;*
- *personal care este înclinat și încurajat să adreseze întrebări despre motivul activităților pe care le desfășoară;*

- *membri ai comisiilor de management și personalul în general care sunt concentrați pe nevoile cetățenilor și pe îndeplinirea acestor nevoi;*
- *indicatori de performanță care sunt considerați ca atare, doar un element minor în cadrul procesului de dezvoltare a serviciilor de calitate;*
- *servicii de sprijin adecvate, de exemplu formarea personalului și sistemele administrative de sprijin.*²⁷

De regulă, măsurarea performanțelor se realizează prin evaluarea valorilor țintelor și indicatorilor de performanță.

Indicatorii de performanță asigură posibilitatea măsurării unor procese din perspectiva progresului înregistrat și aportului la îndeplinirea obiectivelor. Aceștia sunt exprimați în procente, index, rată și sunt comparați cu anumite criterii prestabilite.

Pentru a fi eficienți, indicatorii de performanță trebuie să fie ușor de colectat și folosit, iar monitorizarea lor să se realizeze la intervale regulate și relevante de timp.

Folosirea indicatorilor de performanță trebuie înțeleasă ca fiind un proces de interpretare, în raport cu factori relevanți din mediu, a unor valori numerice, în scopul oferirii unor răspunsuri cu privire la performanța proceselor instituționale.

*„Contextul adecvat pentru elaborarea indicatorilor de performanță este dat de faptul că toate persoanele de la nivel de management, și personalul în general, trebuie să fie angajate în furnizarea unor servicii de calitate și în îmbunătățirea continuă a calității serviciilor respective”.*²⁸

Măsurarea performanțelor se realizează pentru:

- prezentarea progresului înregistrat și a stadiului de îndeplinire a obiectivelor;
- prezentarea modului de folosire a resurselor instituționale și formularea propunerilor de realocare a acestora în vederea creșterii eficacității proceselor;
- asigurarea concentrării efortului personalului instituției și al altor parteneri asupra îndeplinirii obiectivelor;
- asigurarea fundamentului pentru atribuirea sau reatribuirea unor roluri necesare în procesul de îndeplinire a sarcinilor;
- sprijinirea procesului de adaptare a planificării la factori din mediu și implicit elaborarea și justificarea propunerilor de buget.

²⁷ Grimwood, M., Sics, U., Tulea, M., *Manual de planificare strategică*, Secretariatul General al Guvernului, 2009, p. 74.

²⁸ *Ibidem*, p. 73.

Măsurarea performanțelor

- indică ce anume se realizează și dacă rezultatele sunt îndeplinite;
- furnizează informații privind modul în care resursele și eforturile ar trebui alocate pentru a asigura eficacitatea;
- menține concentrarea partenerilor asupra obiectivelor-cheie și asupra rolurilor acestora în respectivele obiective;
- sprijină elaborarea și justificarea propunerilor de buget prin indicarea beneficiilor.

Modalități de măsurare a performanței

- **Cantitatea:** o măsură a cantității este un indicator a ceea ce se va produce efectiv; prin acest tip de măsurare, instituția trebuie să descrie ce anume își propune să realizeze;
- **Durata:** măsurarea duratei variază în funcție de natura rezultatului produs (*de exemplu, perioada medie necesară pentru finalizarea sau executarea unei activități*). Utilitatea acestei modalități este potențată de importanța elementului timp în raport cu obiectivele urmărite;
- **Eficiența:** este reprezentată de măsurarea costurilor (*salarii, cheltuieli administrative și alte cheltuieli*) în raport cu rezultatele obținute. Chiar dacă prin acest tip de măsurare a performanței nu se poate stabili cât de bine sunt realizate procesele în raport cu scopurile urmărite, este foarte importantă urmărirea eventualelor fluctuații ale costurilor și compararea acestora cu repere din piață, în vederea furnizării serviciilor la cel mai redus cost;
- **Eficacitatea:** este cea mai importantă modalitate de măsurare a performanței, pentru că asigură furnizarea de informații cu privire la atingerea obiectivelor propuse. De regulă, este măsurată pe intervale lungi de timp și asigură cel mai consistent reper pentru ajustarea procesului de planificare;
- **Calitatea:** măsurarea calității rezultatelor obținute. Există multe tipuri de măsuri de calitate, în funcție de natura rezultatului (*satisfacția cetățenilor, satisfacția eșalonului superior etc.*).

Structura de principiu a documentului de planificare strategică

1. Introducere: scurtă prezentare a demersului, prezentarea scopului, a contextului instituțional și structura documentului.

2. Analiza situației: abordarea tuturor problematicilor relevante din punct de vedere instituțional, în detaliu, cu prezentarea tuturor elementelor/problemelor asupra cărora se intervine și a principalelor demersuri de realizat.

Analiza mediului extern

Analiza mediului intern

Situația curentă – analiza instituțională

3. Misiunea, Viziunea și Obiectivele: Acestea ar trebui descrise într-o manieră clară, precisă și concisă. După caz, pot fi însoțite de exemple și/sau informații suplimentare.

Acte normative și documente de politici publice relevante

Prioritățile instituției

Direcțiile de acțiune

Obiective, ținte și indicatori de performanță

4. Monitorizarea și evaluarea: Acest capitol ar trebui să prezinte strategia generală privind monitorizarea și evaluarea și să descrie modul și momentul în care documentul va fi monitorizat.

1.4. Surse de informații utilizate în analiza informațiilor

Bogdan CĂTĂLINEANU

1.4.1. Definiție

Sursa de informare constă într-o entitate care livrează date, informații sau alte produse informaționale cu privire la un anumit subiect de interes pentru beneficiar, indiferent de modul de accesare (liber/înregistrare, gratuit/plătit), modul de comunicare/suport (vorbit, scris, audio/video, virtual, letric/electronic).²⁹

Pot fi entități orice persoane fizice/juridice sau diferite forme de existență virtuală (profiluri, avataruri, utilizatori etc.), indiferent de denumire, domiciliu, sediu.³⁰

Internetul, rețelele de socializare și comunitățile virtuale, precum și diferitele spectre de unde electromagnetice nu sunt considerate surse, ci medii în care acestea se manifestă și canale de livrare a datelor.³¹

În același context conceptual, trebuie să se facă distincție între sursă (intrinsec o entitate), datele/informațiile livrate de aceasta și eventualele probe fizice aferente care pot furniza indicii relevante procesual (spre exemplu, bunuri descoperite cu ocazia unei percheziții corporale/domiciliare, documente etc.).

De asemenea, trebuie precizat că pe parcursul activităților informative pot fi obținute date și prin aplicarea de mijloace, procedee și metode specifice care vizează o anumită entitate de interes. În această categorie pot fi incluse instrumentele legale procesuale (de exemplu, mandatele de percheziție) și activitățile tehnice de supraveghere operativă/informativă.³²

1.4.2. Tipologia surselor de informare

Sursele de informare pot fi clasificate în diferite categorii, în funcție de poziționarea spațio-temporală față de eveniment, accesibilitate și sectorul de

²⁹ Cătălineanu, B.G., *Informații-surse publice*, ediția a II-a, București, 2021, p. 7.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ *Ibidem*, p. 8.

³² 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, pp. 42-44.

activitate. În procesul activităților informative nu există o ierarhizare predefinită a surselor, alegerea și utilizarea acestora depinzând de particularitățile sarcinilor de rezolvat: o sursă publică utilizată cu succes în monitorizarea situației generale dintr-o țară străină se poate dovedi inutilă în documentarea unei activități infracționale concrete, așa cum o sursă umană conspirată, valoroasă, cu posibilități în mediile traficantilor de migranți, poate fi inutilă în documentarea unui caz de fraudare a fondurilor europene.

Trebuie precizat că procesul de clasificare are importanță preponderent școlastică, activitățile practice cu surse evidențiind relativitatea și fluiditatea terminologică, precum și intercalarea frecventă a categoriilor.

În același context menționăm faptul că apariția conceptului de multisursă nu este legată de descoperirea unei surse superioare celorlalte prin multilateralitatea sa, noțiunea referindu-se de fapt la coroborarea datelor provenind de la mai multe surse sau din accesarea unor portaluri federative reunind baze de date ale unor instituții cu diferite domenii de activitate (evidența populației/străinilor, înmatriculări auto, pașapoarte, trafic de frontieră, registre comerciale/bancare, persoane urmărite etc.).

1.4.2.1. Poziționarea spațio-temporală față de eveniment

În funcție de criteriul poziționării spațio-temporale față de eveniment, sursele se clasifică în primare (entități care livrează date de primă sesizare, de regulă obținute nemijlocit prin propriile simțuri) și secundare (entități care reproduc/preiau/dezvoltă datele comunicate de sursa primară).³³

Clasificarea surselor de informare în primare și secundare prezintă o importanță deosebită în verificarea încrucișată a datelor, care se realizează prin coroborarea de surse având același rang (preferabil primare).

1.4.2.2. Sectorul de activitate

În funcție de criteriul sectorului de activitate, principalele surse de informare pot fi grupate în publice/deschise (OSINT), umane (HUMINT), geo-spațiale (GEOINT, IMINT, PHOTINT), tehnice (SIGINT, MASINT, COMINT, ELINT, RADINT, CYBERINT), colaborative (COLINT).

Sursele publice/deschise (OSINT) constau în entități care livrează date accesibile publicului larg: entități media (agenții de presă, posturi radio/TV), literatura specializată și colecțiile de date (rapoarte, manuscrise, documentații, lucrări academice, documente de poziție, anuare, cataloage, recenzii), sursele

³³ Cătălineanu, B.G., *Informații-surse publice*, ediția a II-a, București, 2021, p. 8.

umane neconspirate (experți, cercetători, martori, petenți, traduttori/interpreți etc.), utilizatori ai diferitelor rețele de socializare virtuală etc.³⁴

În prezent, desfășurarea de activități informative cu surse deschise/publice este derulată, în principal, prin interacționarea cu acestea în mediile virtuale (internet) sau în diferitele spectre electromagnetice (radio/TV), însă activitățile pot fi desfășurate și în mediul fizic (studierea materialelor tipărite, întrevederi cu surse umane neconspirate, participarea la diferite manifestări publice).

Tradițional și pur scolastic este utilizat conceptul de sursă deschisă (raportat la acces), însă evoluțiile practice au impus extinderea noțiunii și introducerea denumirii de sursă publică (raportat la grupul-țintă receptor). Spre exemplu, accesarea unei publicații periodice prin achitarea unui abonament sugerează utilizarea unei surse restricționate/nedeschise, însă în realitate aceasta este accesibilă tuturor persoanelor, prin urmare fiind publică.

Sursele publice/deschise oferă, de regulă, direcții de urmat pentru alte forme ale activității informative (prin mijloace tehnice, surse umane conspirate), prezentând avantajul rapidității, ariei largi de acoperire, costurilor reduse și evitării constrângerilor activităților informative tradiționale desfășurate prin mijloace tehnice sau umane conspirate.³⁵

În pofida avantajelor evidente ale surselor publice/deschise, utilizarea acestora implică și impedimente generate de fluxul sporit de date, subiectivismul, diversitatea și volatilitatea datelor, utilizarea de identități virtuale nereale, necesitatea înregistrării.³⁶

Sursele umane (HUMINT) constau în persoane fizice care livrează date în mod deschis/public (experți, cercetători, martori, petenți, traduttori/interpreți etc.) sau conspirat (informatori, colaboratori, investigatori, agenți etc.), obținute din interacțiuni directe (prin propriile simțuri) sau indirecte (acționând ca surse secundare).

Practica a evidențiat posibilitatea intercalării categoriilor HUMINT și OSINT din perspectiva surselor umane (spre exemplu, interviuarea de către un jurnalist a unui martor la un eveniment constituie o activitate clasică OSINT, însă respectiva persoană poate sprijini ulterior, în mod conspirat, poliția, cu privire la același eveniment, activitate clasică HUMINT restricționat).

³⁴ *Ibidem*, p. 7.

³⁵ 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, pag. 69; Cătălineanu, B.G., *Informații-surse publice*, ediția a II-a, București, 2021, p. 12.

³⁶ Cătălineanu, B.G., *Informații-surse publice*, ediția a II-a, București, 2021, p. 34.

Sursele geo-spațiale (GEOINT, IMINT, PHOTINT) constau în entități care livrează date imagistice (fotografii, filmări), geografice (hărți, navigare, reprezentări ale formelor de relief), meteorologice, înregistrări ale diferitelor spectre electromagnetice (spectrul pancromatic, IR, UV, LIDAR, RADAR). Aceste surse utilizează platforme profesioniste satelitare, aeroperutate, maritime sau terestre, manevrate de către operatori umani sau autonome, guvernamentale sau comerciale; de asemenea, sursele geo-spațiale pot utiliza și dispozitive accesibile publicului larg, cum ar fi camere, telefoane mobile etc.

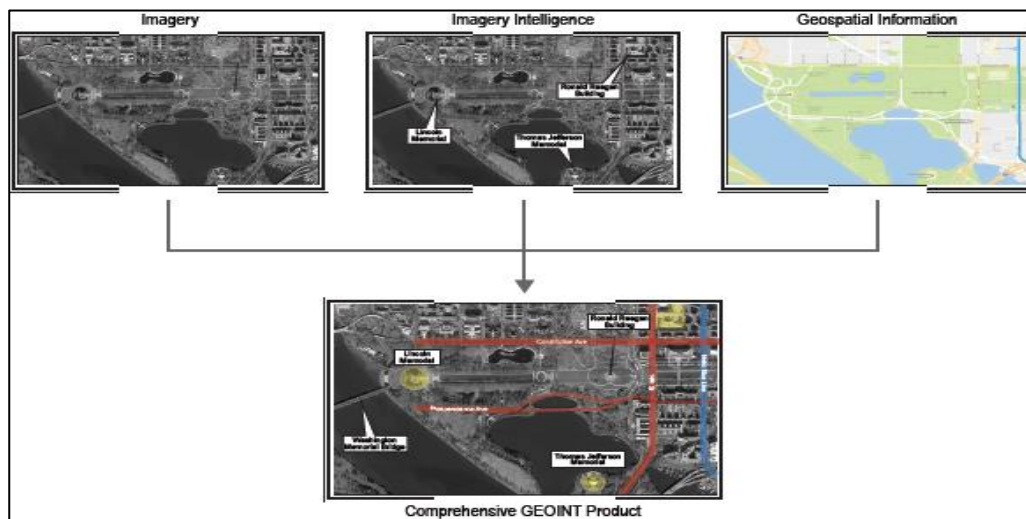


Figura nr. 4 – Date livrate de o sursă GEOINT
(Sursa: National System for Geospatial Intelligence –
Geospatial Intelligence Basic Doctrine, 2018, pag. 4)

Sursele tehnice (SIGINT, MASINT, COMINT, ELINT, RADINT, CYBERINT) constau în entități care livrează date provenind din interceptarea comunicațiilor (semnale electronice emise de sistemele de comunicații, echipamente militare/industriale), precum și din derularea de activități criminalistice/investigații privind mediile virtuale și dispozitivele electronice.

Sursele colaborative (COLINT) constau în entități care livrează date publice/restricționate, de regulă oficial, în baza cooperării interinstituționale sau a relațiilor de legătură pe anumite domenii, putând implica organizații guvernamentale (diferite ministere/autorități cu atribuții specifice etc.), nonguvernamentale, suprastatale (de exemplu, Organizația Internațională pentru Migrație, Înalțul Comisariat al Națiunilor Unite pentru Refugiați, EUROPOL, INTERPOL, FRONTEX, SELEC etc.).

1.4.2.3. Accesibilitate

În funcție de criteriul accesibilității, sursele se clasifică în publice/deschise și restricționate.

Sursele publice/deschise constau în entități care livrează, în mod deschis, date accesibile publicului larg (a se consulta precizările privind categoria OSINT).

Sursele restricționate constau în entități care livrează date clasificate/restricționate ce nu sunt accesibile publicului larg (surse umane conspirate, instituții specializate, baze/sisteme de stocare a datelor specializate).

În practică pot exista cazuri în care surse tradițional restricționate livrează și date publice/deschise (de exemplu, o structură a Ministerului Afacerilor Interne care gestionează date clasificate/nedestinate publicului/sub incidența GDPR emite un comunicat de presă conținând date de interes).

1.4.3. Lucrul cu sursele de informare

Activitățile informative desfășurate cu surse (indiferent de categorie) presupun parcurgerea unor etape distincte constând în punctare, validare, achiziție, utilizare, evaluare, verificare periodică, suspendarea/încetarea legăturii (dacă este cazul). În acest context, trebuie menționat că din punct de vedere analitic prezintă interes primele cinci etape, cu precizarea că personalul de specialitate le poate derula în măsura în care atribuțiile specifice prevăzute prin fișa postului sau alte acte adiționale permit.

De asemenea, în cazul surselor umane conspirate este recomandabilă implicarea personalului experimentat și calificat în acest sens, mai ales în ceea ce privește relaționarea directă.

1.4.3.1. Punctarea surselor de informare

Punctarea constă în identificarea unei surse susceptibile a livra date de interes, raportat la obiectul de activitate al beneficiarului și la cazul concret. Pot fi punctate surse umane (conspirate, neconspirate), surse deschise/publice, surse geo sau tehnice, parteneri instituționali etc.

Identificarea potențialelor surse poate fi efectuată spontan (spre exemplu, cu ocazia unor activități de verificare pe teren sau de relaționare cu publicul, cu ocazia navigării în diferite medii virtuale), sau prin selectarea dintr-o rezervă anterior constituită (spre exemplu, alegerea unui interpret pentru o limbă străină rară din evidențele unei instituții cu atribuții pe linia relaționării cu străinii).

1.4.3.2. Validarea surselor de informare

După punctare este efectuată validarea potențialelor surse de informare, care reprezintă procesul de analizare a contextului în care acestea evoluează, a obiectivității și credibilității acestora, prin raportare la identitate, datele livrate, motivația oferirii datelor și contextul temporal al livrării datelor.

Din punct de vedere al criteriului identității sursei, trebuie acordată o atenție deosebită atât calificării, potențialului și experienței sale în domeniul în care activează, cât și aprecierilor din partea altor surse. De asemenea, este utilă consultarea eventualei autodescrieri a sursei, în vederea stabilirii intereselor, legăturilor și finanțării acesteia.³⁷

Cu privire la datele livrate și la modul de prezentare a acestora, trebuie avut în vedere dacă acestea sunt relatări ale unor fapte percepute nemijlocit, articole de presă, interviuri, rapoarte de țară, exprimarea unor opinii sau luări de poziții, utilizarea datelor proprii sau ale altor surse, modul de citare a surselor, dacă acoperă o anumită zonă geografică, dacă se referă la un anumit subiect, dacă au distribuție internațională, aspectul vizual, canalele de comunicare utilizate.³⁸

În același context trebuie evidențiată și necesitatea întrunirii cerințelor minime de conținut ale datelor: ținta, activitatea și modul de operare, coordonatele spațiale și temporale și legătura de cauzalitate.

Din perspectiva motivației oferirii datelor, trebuie avute în vedere mandatul și scopul existenței sursei, interesul acesteia față de un anumit domeniu, eventuala utilizare a acesteia în propaganda pro/contra guvernamentală, influența diferitelor grupuri de interese/lobby, grupul-țintă, contextul politic/diplomatic/ comercial al livrării datelor.³⁹

Criteriul contextului temporal al livrării datelor implică evidențierea intervalului de timp scurs între eveniment și comunicarea sa, intervalelor de timp la care sunt oferite datele, prezentării unor date actualizate.⁴⁰

În cazul surselor umane neconspirate, constând în experți, principalele criterii de selecție sunt reputația, experiența, istoricul colaborării și obiectivitatea acestora, iar în cazul celor constând în martori trebuie avute în vedere următoarele aspecte complementare criteriilor de validare: modul de stabilire a primului contact, existența unor eventuale interese personale, nivelul de educație și pregătirea profesională, modul și perioada de obținere a informațiilor.⁴¹

1.4.3.3. Achiziția surselor de informare

După parcurgerea cu succes a validării, survine achiziția surselor de informare, care reprezintă procesul de luare în legătură, evidență și organizare a

³⁷ *Ibidem*, p. 8.

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ *Ibidem*, p. 9.

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ *Ibidem*, p. 16.

acestora. Acest proces poate fi efectuat manual, prin fișe, sau electronic, sub forma unor tabele cu rubricare adaptată criteriilor de validare ale beneficiarului, cu eventuala grupare a acestora pe zone/subiecte de interes.⁴²

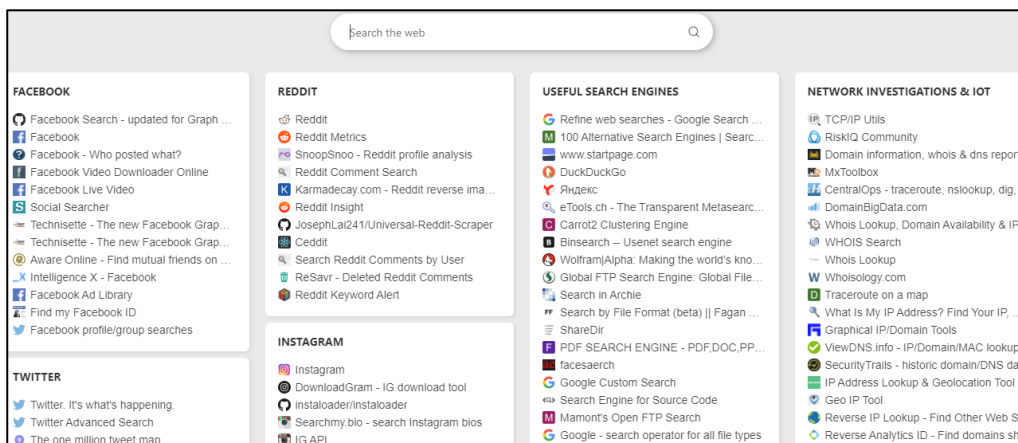


Figura nr. 5 – Modalitate de organizare a surselor publice din mediul virtual prin intermediul aplicației Startme⁴³

1.4.3.4. Utilizarea surselor de informare

Analistul trebuie să identifice surse multiple și de tipuri diferite în documentarea subiectului, de preferat surse primare, în scopul evitării coroborării false (datele sunt regăsite în mai multe surse, însă respectivele informații provin dintr-o singură sursă primară), distorsionării (prezentarea intenționată/neintenționată de către sursă de date false sau alterate) și circularității (citarea încrucișată între sursele secundare în locul citării sursei primare).⁴⁴

Este importantă identificarea cât mai multor surse care să reflecte puncte de vedere diferite asupra subiectului, în scopul obținerii unui produs informativ obiectiv. Identificarea mai multor surse va oferi credibilitate produsului informativ, mai ales atunci când subiectul are un caracter sensibil sau controversat.⁴⁵

Identificarea surselor noi este un proces continuu, servind punctării, fiind efectuată prin relaționarea cu publicul, îndeplinirea atribuțiilor de serviciu, urmărirea celor menționate în diferitele produse informative consultate, prin

⁴² *Ibidem*, p. 9.

⁴³ <https://www.startme.com/>

⁴⁴ Cătălineanu, B.G., *Informații-surse publice*, ediția a II-a, București, 2021, p. 8.

⁴⁵ *Ibidem*.

accesarea colecțiilor virtuale de surse, abonarea la diferite buletine periodice, lectură personală și discuții purtate cu colegii sau cu persoanele implicate în domeniul de activitate acoperit.⁴⁶

1.4.3.5. Evaluarea surselor de informare⁴⁷

Sursele de informare sunt apreciate cazual prin intermediul unor sisteme prestabilite ce integrează și evaluarea datelor livrate, cele mai utilizate fiind 4x4, 6x6 și 5x5x5.

Responsabilitatea primară a aprecierii surselor de informare și a evaluării datelor revine personalului implicat nemijlocit în procesul de gestionare a surselor și culegere a informațiilor, pe parcursul ciclului informativ putând interveni și personalul implicat în analiză.

Sistemul 4x4 implică 4 coduri de apreciere a sursei: A (întotdeauna de încredere, fără dubii privind identitatea, credibilitatea și competența), B (în general de încredere), C (în general nu a fost de încredere) și X (nu poate fi apreciată). Acest sistem este utilizat la nivelul EUROPOL.

Sistemul 6x6 implică 6 coduri de apreciere a sursei: A (întotdeauna de încredere, fără dubii privind credibilitatea, încrederea, integritatea și competența), B (de regulă credibilă), C (credibilă ocazional), D (de regulă nu prezintă încredere), E (nu prezintă încredere), F (nu poate fi evaluată). Acest sistem este utilizat în cadrul agențiilor de aplicare a legii din Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord.

Sistemul 5x5x5 implică 5 coduri de apreciere a sursei: A (întotdeauna de încredere, nu există dubii privind încrederea și competența), B (în general de încredere), C (credibilă ocazional), D (nu prezintă încredere), E (nu poate fi evaluată). Acest sistem este utilizat în cadrul agențiilor de aplicare a legii din România.

În procesul activităților informative, sistemele de evaluare mai sus prezentate pot fi utilizate pentru toate categoriile de surse, nu numai pentru cele umane. Spre exemplu, un utilizator al unei rețele de socializare virtuală poate fi supus procesului de validare, iar ulterior activitatea sa informativă să fie evaluată integrat printr-unul din modelele prezentate.

⁴⁶ *Ibidem.*

⁴⁷ 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, pp. 71-73.

5x5x5 Information Intelligence Report Form A

NOT PROTECTIVELY MARKED UNTIL COMPLETED

GPMS: PROTECT RESTRICTED CONFIDENTIAL SECRET

Organisation and officer	<input type="text"/>				Date/time of report	<input type="text"/>
Information/intelligence source/ intelligence source ref no (ISR)	<input type="text"/>				Report URN	<input type="text"/>
Source and information/intelligence evaluation to be completed by submitting officer						
Source evaluation	A Always reliable <input type="checkbox"/>	B Mostly reliable <input type="checkbox"/>	C Sometimes reliable <input type="checkbox"/>	D Unreliable <input type="checkbox"/>	E Untested source <input type="checkbox"/>	
Information/ intelligence evaluation	1 Known to be true without reservation <input type="checkbox"/>	2 Known personally to the source but not to the person reporting <input type="checkbox"/>	3 Not known personally to the source but corroborated <input type="checkbox"/>	4 Cannot be judged <input type="checkbox"/>	5 Suspected to be false <input type="checkbox"/>	
Report						
Person record	<input type="text"/>	DoB	<input type="text"/>	NIB CRO	<input type="text"/>	
Operation name/number	<input type="text"/>				S	I
<input type="text"/>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intelligence unit only						
Handling code To be completed by the evaluator on receipt and prior to entry onto the intelligence system To be reviewed on dissemination	1 Default: Permits dissemination within the UK police service and to other law enforcement agencies as specified. [See guidance] <input type="checkbox"/>	2 Permits dissemination to UK non-prosecuting parties. [Conditions apply, see guidance] <input type="checkbox"/>	3 Permits dissemination to (non-EU) foreign law enforcement agencies. [Conditions apply, see guidance] <input type="checkbox"/>	4 Permits dissemination within originating service/agency only: specify recipients and internal recipient(s). Review period must be set. [See guidance] <input type="checkbox"/>	5 Permits dissemination but receiving agency to observe conditions as specified. [See guidance on risk assessment] <input type="checkbox"/>	

Figura nr. 6 – Sistemul britanic de apreciere a unei surse 5x5x5 (5x5x5 Information Intelligence Report Form A, f.d.)

1.5. Rolul și importanța analizei strategice la nivelul MAI. Schimbarea procesului de management decizional pe baza analizei strategice

Ștefan SĂVULESCU

Mediul securitar actual este caracterizat prin accentuarea impredictibilității în sistemul mondial de relații internaționale și dificultatea de a delimita riscurile și amenințările de tip clasic de cele asimetrice. Un alt gen de amenințări dificil de identificat și descris sunt cele de natură hibridă, care încep să devină din ce în ce mai prevalente.

Totodată, mediul internațional este influențat de evenimente cu probabilitate redusă de materializare, însă cu impact foarte mare (tip „lebedă neagră”), caracterizate printr-un grad crescut de impredictibilitate, aspect ce poate genera surprize strategice provocate de actori statali și nestatali care au interese de natură politică și/sau economică contrare intereselor de securitate națională și internațională. În acest sens, rolul analizei strategice devine primordial, în sensul în care prin aplicarea corectă a tehnicilor analitice se pot anticipa anumite fenomene sau acțiuni care pot afecta ordinea și siguranța publică, ca parte a securității naționale.

În acest mediu de securitate impredictibil și difuz, caracterizat prin multiplicarea fără precedent a amenințărilor caracterizate prin asimetrie, se evidențiază nevoia de a valoriza la maximum capacitatea de previzionare și predicție pe care o oferă analiza strategică, în sensul în care este necesar să se furnizeze avertizări timpurii, cu scopul de a evita surprizele strategice și de a facilita, concomitent, aplicarea unor măsuri preventive/defensive (*post factum*) legate de evoluția factorilor majori de risc, a amenințărilor asimetrice și a riscurilor hibride.

Transformările mediului internațional de securitate au impus adaptarea continuă a mecanismelor de avertizare timpurie (“early warning”), atât la nivelul organizațiilor internaționale de securitate (de exemplu, ONU, NATO), precum și al celor responsabile cu prevenirea și contracararea fenomenelor infraționale (de exemplu, INTERPOL, EUROPOL, FRONTEX, SELEC etc.). Pentru a reuși să se previzioneze corect anumite fenomene care au impact la adresa securității internaționale sunt necesare mecanisme și structuri care să permită realizarea de analize strategice pertinente, care să fie utilizate în procesul de luare a deciziilor.

În acest context, la nivel național, analiza strategică este utilă inclusiv pentru structurile MAI responsabile cu ordinea și siguranța publică, deoarece aceasta poate furniza o imagine de ansamblu asupra capacităților, vulnerabilităților, trendurilor și intențiilor grupărilor criminale și permite adoptarea unor măsuri eficiente, care să ajute acțiunea coordonată pentru destructurarea acestora.

Totodată, analiza strategică face posibilă identificarea cu operativitate a claselor de risc și a amenințărilor la adresa ordinii și siguranței publice și permite instituțiilor cu atribuții să formuleze politici, programe și planuri eficiente pentru combaterea fenomenului criminogen.

Pentru decelarea eficientă a riscurilor și amenințărilor la adresa ordinii și securității publice, ca parte componentă a securității naționale, este necesar ca la nivelul structurilor MAI responsabile să se dezvolte atât instrumentarul analitic specific, cât mai ales structurile desemnate pentru realizarea de analize strategice. În concluzie, scopul structurilor de analiză a informațiilor este de a fundamenta deciziile și de a sprijini deciziile manageriale la nivel operațional, tactic, dar mai ales, strategic.

Analiza strategică are ca principal rol oferirea de opțiuni viabile managerilor, prin furnizarea de cunoaștere privind mediul extern și intern al organizației, acestea contribuind totodată la alocarea judicioasă a resurselor limitate avute la dispoziție, pe baze științifice. Analiza strategică sprijină îndeplinirea, de către manager, a obiectivelor instituționale, de o manieră proactivă, prin adoptarea unor măsuri corecte, concrete și oportune, în conformitate cu politicile adoptate la nivel internațional și național.

De asemenea, analiza strategică are rolul să genereze opțiuni viabile pentru managerii din cadrul structurilor MAI responsabile cu oferirea de servicii publice pentru populație (de exemplu, pașapoarte, documente de identitate, permise de înmatriculare a vehiculelor), aspect ce va conduce la eficientizarea instituțională și a fluxurilor de lucru de la nivelul acestor structuri.

Din punct de vedere conceptual, Sistemul Național de Ordine și Siguranță Publică este construit din sisteme care sunt integrate (sistem de sisteme interconectate) și are la bază două componente principale, respectiv hardpower (nivelul operațional-acțional) și softpower (nivelul analitic, inclusiv de nivel strategic).

Analiza informațiilor include toate activitățile referitoare la cerințele de informații, colectarea de date și informații, procesarea și analiza acestora, precum și elemente subsumate managementului cunoașterii, aducând un instrumentar valoros de suport decizional în plan tactic, operațional și, mai ales, strategic.

Totodată, există și un mecanism de feedback și de lecții învățate, care furnizează informații utile, necesare proceselor de recalibrare a efortului informativ-investigativ și de adoptare a deciziilor în funcție de evoluția situației operative.

Infrastructura softpower are la bază elemente esențiale, care provin din documentele strategice de referință la nivel internațional, național și instituțional, respectiv: 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 Ordine și Securitate Publică; mecanismele 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 de ordine și siguranță publică are în vedere modelarea și simularea aplicațiilor operaționale, a scenariilor, variantelor de răspuns, precum și existența unor standarde de interoperabilitate.

Componenta acțională a sistemului este formată din subsisteme măsurabile, cuantificabile, scalabile, precum și din senzori necesari pentru culegerea informațiilor și deține capacități 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 de ordine și siguranță publică furnizează pachete de produse analitice, inclusiv de nivel strategic, în timp real și în format coerent și corect, fiind caracterizat prin capacitate crescută de acțiune și reacție sporită, bazându-se pe proceduri standard de operare comune, fundamentate pe atitudine proactivă. Sistemul se bazează pe o serie de factori de succes ce presupun 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 cadrul sistemului.

Componenta funcțională integrează 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.

Din perspectivă funcțională, analiza strategică acoperă următoarele paliere de interes:

- identificarea riscurilor, determinarea conținutului informațional relevant pentru beneficiarii de nivel înalt;

- colectarea informațiilor de tip 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 analitice în pachete de intelligence, necesare elaborării, în timp real, a tehnicilor, tacticilor și 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;

- întocmirea și implementarea lecțiilor învățate, pentru eficientizarea sistemului operațional.

Având în vedere faptul că, de obicei, riscurile sunt concurente, este 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 ordinii și siguranței publice;

- componenta tehnologică are rolul de a realiza transferul electronic în condiții de siguranță a informației, cu protejarea corespunzătoare a acesteia;

- componenta structurală are rolul de a realiza sinergia între instituțiile care au competență pe palierul prezervării ordinii și siguranței publice;

- componenta funcțională asigură funcționarea în bune condiții a sistemului de ordine și siguranță publică, 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 strategică, ce reprezintă elementul care permite furnizarea de pachete analitice complete, destinate suportului decizional.

Arhitectura și construcția acestui sistem se vor realiza în raport cu obiectivele, riscurile, amenințările și vulnerabilitățile identificate la nivelul sistemului național de ordine și siguranță publică. Organizarea sistemului integrat de ordine și siguranță publică pe subsisteme și tipologii ale modului de realizare a interacțiunii dintre componente reprezintă o etapă importantă care permite dezvoltarea ulterioară a sistemului pe nivelurile 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.

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 pachetelor 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 disfuncțiilor identificate, precum și soluții practice menite să eficientizeze sistemul, printr-un proces eficient 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 ordinii și securității publice.

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 împrejurărilor ce asigură climatul optim, menținerea echilibrului necesar în raport cu competențele corespunzătoare întregului spectru de misiuni care revin structurilor componente ale Sistemului Național de Ordine și Siguranță Publică. Totodată, este 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 capabilităților acestuia. În acest context, trebuie să fie asigurat instrumentarul de care este nevoie 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, al structurilor și sistemelor monitorizate care prezintă relevanță pe linie de securitate internă.

– *registru de riscuri* este constituit prin intersectarea celor două matrice, 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.

Registru 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.

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 produse analitice care să conțină date și informații corecte, prezentate de o manieră coerentă, clară și explicită și, poate cel mai important, furnizate în timp oportun.

Finalitatea procesului analitic de nivel strategic este constituită de produsul informațional, ce conține toate aspectele cu privire la domeniul analizat și care oferă răspunsuri, prognoze, recomandări și opțiuni care să acopere toate aspectele solicitate sau să răspundă nevoilor beneficiarului analizei strategice.

Beneficiarii produselor analitice de nivel strategic ocupă funcții importante în stat (președinte, prim-ministru, miniștri, secretari de stat etc.), aceștia nedispunând de timpul necesar pentru a parcurge materiale ample și foarte complexe din punct de vedere al construcției materialului analitic. Din acest motiv, analiștii sunt obligați să redacteze produsul analitic de nivel strategic pentru a exprima în mod corect și sintetic aspectele relevante, cu accent pe realizarea de prognoze ale fenomenului analizat și opțiuni concrete privind căi posibile de acțiune și deciziile care pot fi luate în scopul diminuării riscurilor și amenințărilor, concomitent cu eliminarea, pe cât posibil, a vulnerabilităților sistemice.

Deși în majoritatea situațiilor, produsul analitic de nivel strategic este prezentat în scris, în anumite situații specifice acesta trebuie prezentat în cadrul unui briefing. În acest context se impune ca structurile de analiză din cadrul

organizațiilor să pregătească brieferi specializați⁴⁸, care să fie capabili de a prezenta beneficiarului de nivel înalt, într-un interval scurt de timp, informațiile necesare pentru a înțelege fenomenul prezentat, precum și concluziile rezultate, pentru adoptarea unor decizii fundamentate și/sau validate din punct de vedere științific.

Un alt aspect foarte important constă în respectarea de către analist a unui set minimal de reguli, respectiv: structurarea raportului analitic în mod logic (atât cel prezentat oral, cât și cel scris), rapoartele scrise trebuie realizate cu scopul de a furniza un produs analitic foarte concis, iar rapoartele exprimate oral trebuie să fie structurate, respectându-se regulile specifice briefingurilor.

În majoritatea situațiilor, analiza strategică presupune un număr mare de variabile care oferă un set de răspunsuri și prognoze, existând posibilitatea modificării unor condiții, identificarea acestor modificări fiind greu de anticipat fără un instrumentar analitic de nivel strategic avansat. În acest context, procesul de analiză strategică cu privire la o anumită problemă trebuie reluat în momentul în care se modifică radical anumite variabile. Spre exemplu, produsele analitice de nivel strategic referitoare la evoluția fenomenului migrației ilegale trebuie realizate periodic, având în vedere dinamica accentuată a acestui fenomen la nivel internațional.

În prezent, în întreaga lume, analiza strategică devine predilectă, atât la nivelul instituțiilor guvernamentale, cât și la nivelul companiilor și organizațiilor private, având în vedere complexitatea subiectelor analizate, fiind necesar să se aplice un proces analitic, care să ofere predicții și estimări cât mai exacte și oportune, pentru adoptarea unor decizii eficiente.

La nivelul Ministerului Afacerilor Interne este necesar să se acționeze în mod coordonat și unitar pentru dezvoltarea structurilor specializate existente, în scopul realizării de produse analitice care să fundamenteze deciziile de nivel strategic luate la nivel organizațional.

Concomitent, analiștii de nivel strategic de la nivelul MAI trebuie să depună eforturi consistente pentru realizarea de produse analitice de valoare, care să contribuie, în mod real, la fundamentarea deciziilor pe palierul managerial de top.

⁴⁸ Brieferul este o persoană care prezintă informații detaliate și oferă instrucțiuni unui decident, în special în pregătirea unei activități (<https://www.lexico.com/definition/briefer>). În cazul agențiilor de aplicare a legii, brieferul este acea persoană care prezintă, în mod succint, informații de interes, contextualizate domeniului ordinii și securității publice și oferă opțiuni de răspuns unui decident de nivel înalt. Pregătirea brieferilor se poate realiza în cadrul mediului universitar specializat pe palierul comunicării.

1.6. Componenta de avertizare timpurie a analizei strategice. Rolul indicatorilor de avertizare

Emil GÎRDAN

Mediul operațional internațional este în permanentă schimbare, în special datorită contextului de securitate care este dominat de conflicte armate, de o avalanșă informațională și infracțională fără precedent.

În acest context agențiile internaționale de aplicare a legii și instituțiile din sistemul național de apărare au dezvoltat noi capacități pentru identificarea relațiilor aparent abstracte și amenințărilor emergente, pentru fundamentarea deciziei de securitate națională și evitarea surprinderii strategice.

Cu toate că, la nivel național, nu există analize de tip cost-beneficiu care să indice, spre exemplu, eficiența prevenirii săvârșirii unei infracțiuni în raport cu cercetarea, documentarea și tragerea la răspundere a autorului care a săvârșit o faptă penală de aceeași natură, un studiu⁴⁹ realizat în SUA, în anul 2018, indică un cost suplimentar pentru agențiile de aplicare a legii de câteva mii până la sute de mii de dolari în cazul infracțiunilor de omor, pentru infracțiunile care nu au fost prevenite.

În situația producerii unor evenimente de nivel strategic, cu impact la nivel național ori regional, costurile cresc substanțial. Acestea li se adaugă impactul psihologic negativ creat în rândul populației.

În context, instituțiile guvernamentale au căutat să identifice, dezvolte și să implementeze noi concepte și metode de prevenire a evenimentelor de nivel strategic, în scopul diminuării costurilor și eficientizării activității ori misiunilor. Unul dintre aceste concepte este cel de avertizare timpurie ("early warning").

Unii autori sunt de părere că „*avertizarea este un bun intangibil, abstract, o teorie, o deducție, o percepție, o credință. Aceasta reprezintă produsul raționamentului sau al logicii, o ipoteză a cărei validitate nu poate fi nici confirmată, nici respinsă, decât atunci când este prea târziu*”⁵⁰.

Avertizarea timpurie reprezintă un proces predictiv-anticipativ de monitorizare și evaluare a mediului de interes, realizat în scopul prevenirii

⁴⁹ Hunt, P.E., Saunders, J., Kilmer, B., *Estimates of Law Enforcement Costs by Crime Type for Benefit-Cost Analyses*, Journal of Benefit-Cost Analysis, 10(1), 2018, pp. 95-123.

⁵⁰ Grabo, C., *Anticipating Surprise: Analysis for Strategic Warning*, Joint Military Intelligence College, 2002, p. 4.

desfășurării unor acțiuni/inacțiuni cu potențial impact negativ, reducerii riscurilor și identificării oportunităților. Rolul procesului de avertizare timpurie este acela de a furniza beneficiarului produse de intelligence care să stea la baza adoptării unor soluții pentru evitarea surprinderii strategice.

Surprinderea reprezintă „*rezultatul ignorării indiciilor de risc și al indicatorilor de anomalie*”⁵¹.

1.6.1. Sistemul de avertizare timpurie

Sistemele de avertizare timpurie, raportat la prevenirea crizelor de securitate, constituie „*procesele de colectare sistematică și analiză a informațiilor provenite din sfera crizelor, în scopul: anticipării escaladării acestora; dezvoltării de răspunsuri strategice; prezentării de opțiuni actorilor principali pentru fundamentarea deciziilor*”⁵².

Sistemul compus din patru etape⁵³ se desfășoară în mod continuu, ciclic, are la bază o listă cu indicatori de avertizare și răspunde la întrebările: cine?, ce?, unde?, când?, de ce? și care sunt consecințele? În tabelul următor sunt prezentate posibile răspunsuri ale unui sistem de avertizare aplicabil la nivelul MAI.

Întrebări	Grilă de răspunsuri
<i>Cine?</i>	Actori statali sau non-statali.
<i>Ce?</i>	Atacuri sau amenințări directe la adresa ordinii și siguranței publice.
<i>Unde?</i>	La nivel național (internațional) sau regional.
<i>Când?</i>	Termen scurt, mediu sau lung.
<i>De ce?</i>	Un cumul de factori reprezentați de intenție, capacități și acțiunile derulate.
<i>Care sunt consecințele?</i>	Se aplică cel puțin 3 scenarii: cel mai probabil ⁵⁴ , cel mai puțin favorabil ⁵⁵ și cel mai favorabil ⁵⁶ .

Tabel nr. 1 – Grila de întrebări și răspunsuri

⁵¹ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, p. 232.

⁵² Udroui, I., *Sistemele de avertizare timpurie bazate pe indicatori, Impactul transformărilor socio-economice și tehnologice la nivel național, european și mondial.*; Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, Vol. 6, 2015, pag. 234; Schmid, A.P., *Thesaurus and glossary of early warning and conflict prevention terms*, Londra, 1998.

⁵³ Grasso, V.F., *Early Warning Systems: State-of-Art Analysis and Future Directions*, United Nations Environment Programme (UNEP), p. 3.

⁵⁴ Base-case scenario.

⁵⁵ Best-case scenario.

⁵⁶ Worst-case scenario.

1.6.2. Etapele procesului de avertizare timpurie

1. Identificarea și stabilirea principalelor categorii de riscuri cu potențial impact la nivelul instituției

Identificarea și evaluarea riscurilor conferă informații esențiale în stabilirea priorităților pentru strategiile de prevenire și diminuare a efectelor acțiunilor cu impact negativ, precum și proiectarea viitoarelor sisteme de avertizare timpurie.

2. Monitorizarea potențialilor factori declanșatori și estimarea cursului de evoluție

Cunoașterea se realizează printr-o continuă monitorizare și analiză a domeniului de interes⁵⁷, în scopul anticipării evenimentelor cu posibil impact negativ. Implementarea unor sisteme cu capabilități de monitorizare și evaluare a posibilelor evoluții furnizează estimări operative ale potențialelor riscuri la adresa populației ori a instituției.

3. Elaborarea produselor de intelligence și diseminarea rezultatelor

Sistemul de monitorizare trebuie să conțină senzori care permit transmiterea informațiilor în timp real. În această etapă, rolul analistului de intelligence este determinant, deoarece elaborează un produs analitic în baza tehnicilor și metodelor specifice, iar rezultatul acestuia se poate transpune într-o decizie care implică un număr semnificativ de resurse umane și logistice, la costuri ridicate. Este recomandat ca produsul analitic să fie clar, concis, structurat logic și să fie diseminat în timp operativ, într-o manieră familiară beneficiarului.

4. Adoptarea răspunsului instituțional, transpus în măsuri acționale

În general, după diseminarea produsului de intelligence care semnalează iminența producerii unei crize, decidentul stabilește direcția și obiectivele. Un răspuns eficient presupune elaborarea planurilor de acțiune, asigurarea suportului logistic, informațional și uman, desfășurarea misiunii, monitorizarea și coordonarea acțiunilor, cooperarea cu alte structuri care au competențe în gestionarea crizei, schimbul de informații și evaluarea rezultatelor. În această etapă atragerea unor parteneri externi pentru furnizarea unui răspuns optim este esențială, sens în care se recomandă inclusiv conștientizarea populației și creșterea nivelului de educație, în scopul atenuării efectelor crizelor.

⁵⁷ În funcție de competențe poate fi reprezentat de criminalitate, ordine și siguranță publică, infrastructuri critice, zona de frontieră, rețeaua de ape fluviale etc.

Din perspectiva MAI, se apreciază că elemente de bază necesare implementării eficiente a componentei de avertizare timpurie sunt:

- **Identificarea amenințărilor** la adresa securității naționale și a cetățeanului (acestea includ amenințări asimetrice, amenințări ca urmare a dezastrelor naturale, amenințări la adresa ordinii și siguranței publice etc.), precum și **monitorizarea evenimentelor/incidentelor** care se pot constitui în situații de criză și stabilirea potențialelor consecințe. În această etapă se elaborează liste cu indicatori de avertizare;

- **Stabilirea priorităților.** Această componentă presupune folosirea judicioasă a resurselor și adoptarea deciziilor în baza produselor de intelligence furnizate de analiști. Pentru dezvoltarea rapoartelor de intelligence, care să indice direcțiile de acțiune optime, pot fi utilizate tehnica analizei valorii utile, analiza cost-beneficiu, analiza scenariilor etc.

- **Dezvoltarea capacităților instituționale și definirea clară a responsabilităților**

Evaluarea obiectivă a riscurilor și conștientizarea amenințărilor determină o percepție reală a vulnerabilităților instituționale, precum și adoptarea unor soluții pentru dezvoltarea capacităților instituționale care să ofere un răspuns eficient la crize.

- **Consolidarea cadrului legislativ și asigurarea resurselor**

De cele mai multe ori crizele scot la iveală lacune ale sistemului legislativ sau lipsa de mecanisme care să prevadă atribuții clare la nivelul fiecărei instituții care are competențe în gestionarea evenimentului. Este necesar ca aceste situații să fie constatate și semnalate din timp. În acest sens, un instrument util la îndemâna structurilor MAI se dovedește a fi desfășurarea de exerciții în sistem integrat și monitorizarea intervenției cu ocazia simulării unor situații de criză. Totodată, diminuarea vulnerabilităților instituționale constatate pe timpul desfășurării exercițiilor, generate de componenta logistică, poate prezenta provocări reale în justificarea investițională, în situația în care criza nu este iminentă. Pentru oferirea unui răspuns instituțional adecvat, constatările și observațiile constatate cu ocazia desfășurării exercițiilor pot fi transpuse în lecții identificate.

- **Dezvoltarea unor strategii de comunicare eficiente, atât anterior crizei, cât și pe timpul crizei**

Evoluția tehnologică și implementarea de noi tehnologii au determinat schimbări majore, inclusiv în cadrul structurilor MAI cu atribuții în gestionarea crizelor. Cu toate acestea, cea mai importantă resursă a rețelei de senzori cu atribuții în semnalarea crizelor rămâne cea umană. Implementarea unei strategii eficiente se realizează, în primul rând, prin dezvoltarea componentei de

management al informațiilor, prin simplificarea și eficientizarea relațiilor de lucru între actorii implicați în lanțul de comunicare-informare. În cazul declanșării crizelor, trebuie urmărită menținerea funcționării la parametri optimi a fluxului informativ, ca parte componentă a sistemului național de reziliență și activarea componentei de comunicare activă cu populația, prin intermediul vectorilor de specialitate.

1.6.3. Indicatorii de avertizare

Deși listele cu indicatorii de avertizare reprezintă doar o componentă a sistemului de avertizare timpurie, aceștia pot fi considerați baza întregului sistem.

Indicatorii de avertizare sunt dezvoltați și stabiliți de fiecare instituție în parte, în funcție de competențele și atribuțiile pe care le are. Pentru structurile din cadrul MAI, în procesul de elaborare a indicatorilor este oportună participarea lucrătorilor cu experiență în domeniile: conducere, planificare strategică, analiza informațiilor, comunicații, logistică, misiuni etc. Totodată, cooptarea unor specialiști în sociologie, psihologie, în domeniul juridic și alte științe va crește gradul de acuratețe și rafinament al indicatorilor.

Indicatorii *„oferă o imagine de ansamblu și semnaleză punctele de inflexiune de la care se trece din starea de echilibru în cea de criză, apoi într-o nouă stare de echilibru”*⁵⁸. Unii autori sunt de părere că indicatorii de avertizare trebuie *„să prezinte în mod real puncte de schimbare în evoluția situației operative, să fie veridici și observabili în timp, cuantificabili și să nu prezinte ambiguități”*⁵⁹. Alți autori apreciază că indicatorii *„au valori bivalente, deoarece prezintă indicii cu privire la evenimentele trecute, iar în același timp semnaleză evenimente care urmează”*⁶⁰.

Asumarea unui set de indicatori la nivel instituțional este un proces complex ce se realizează de către specialiști în domeniul care urmează a fi monitorizat, analiști de informații și manageri. După dezvoltarea și stabilirea unui prim set de indicatori, se recomandă evaluarea acestora pentru o perioadă de cel puțin un an. Periodic, la cel mult 5 ani, în funcție de dinamica mediului operațional monitorizat, se impune reevaluarea oportunității menținerii tuturor indicatorilor ori modificării claselor de evaluare a impactului și eventual,

⁵⁸ Udroui, I., *Sistemele de avertizare timpurie bazate pe indicatori, Impactul transformărilor socio-economice și tehnologice la nivel național, european și mondial*, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, Vol.6, 2015, p. 236.

⁵⁹ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, p. 233.

⁶⁰ McDowell, D., *Strategic Intelligence A Handbook For Practitioners, Managers and Users.*, Revised Edition, The Scarecrow Press, Inc., Lanham, 2009, p. 169.

adăugarea unor noi elemente. Acuratețea indicatorilor de avertizare și eficiența utilizării lor în cadrul unui sistem de avertizare timpurie este interdependentă de senzorii care îi semnalează. Astfel, precum în cazul oricărui proces de intelligence, etapele de planificare și direcționare a culegerii de informații⁶¹ și pregătire a surselor (instruirea personalului calificat și programarea riguroasă a senzorilor) sunt esențiale. Don McDowell⁶² propune 7 etape necesare agențiilor de aplicare a legii pentru dezvoltarea unui set de indicatori de avertizare, respectiv:

- examinarea cererii în scopul stabilirii validității cerinței beneficiarului;
- acceptarea solicitării și analiza profundă a subiectului/problematicii;
- planificarea etapelor operaționale (analiză, grupuri de lucru, ședințe tematice) pentru dezvoltarea setului de indicatori;
- generarea unor ipoteze și scenarii de acțiune direct și indirect relaționate cu subiectul/problematica;
- elaborarea unei liste cu indicatori care să poată valida fiecare dintre ipotezele generate. În această etapă se testează și se rafinează setul de indicatori prin utilizarea tehnicii scenariilor, What if?, Black Swan, Avocatul Diavolului etc.;
- dezvoltarea setului de întrebări corespondente indicatorilor. Aceste întrebări vor face obiectul unui chestionar care va fi înaintat senzorilor din mediul operațional analizat;
- pregătirea Planului de Intelligence sau a Planului de informații, care va direcționa efortul instituțional către culegerea de informații necesare analistului pentru a răspunde la cerința inițială.

În scopul identificării tendințelor emergente ale criminalității organizate, corelat cu domeniile politic, securitar, financiar, social, sănătate și de mediu pot fi utilizați următorii indicatori de evaluare⁶³:

- indicatori privind grupările de criminalitate organizată: naționalitatea membrilor, structura ierarhică, dimensiunea grupului, mobilitatea, zona de acțiune, reziliența, resursele financiare și infrastructura, nivelul de expertiză, domeniile infracționale în care activează, modurile de operare, relațiile cu alte grupări de criminalitate, utilizarea afacerilor legale pentru disimularea activității/veniturilor, măsurile de contracarare a activităților de documentare, relațiile cu funcționarii din cadrul instituțiilor naționale/internaționale;

⁶¹ Se realizează prin intermediul Planului de culegere a informațiilor sau Planului de Intelligence.

⁶² McDowell, D., *Strategic Intelligence A Handbook For Practitioners, Managers and Users.*, Revised Edition, The Scarecrow Press, Inc., Lanham, 2009, p. 172.

⁶³ Indicatorii pot fi evaluați în funcție de: dimensiune (local/regional/național sau grame/kg/ton), frecvența cu care apar (zilnic, lunar, anual) și gravitatea efectelor (valoarea pierderilor materiale produse, pierderi umane, gradul de afectare al instituției).

- indicatori pentru măsurarea mediului operațional: populația (nivel de trai, educație, cultură, religie), situația geopolitică, legislația, activitatea agențiilor de aplicare a legii, evoluțiile tehnologice, infrastructura (serviciile medicale, siguranța publică, situațiile de urgență, disponibilitatea alimentelor și nivelul agriculturii, sistemul de energie, apă și canalizare, transport și logistică, lucrările publice, comunicațiile și tehnologia informației, fabricarea de bunuri esențiale, gestionarea materialelor periculoase, industria chimică).

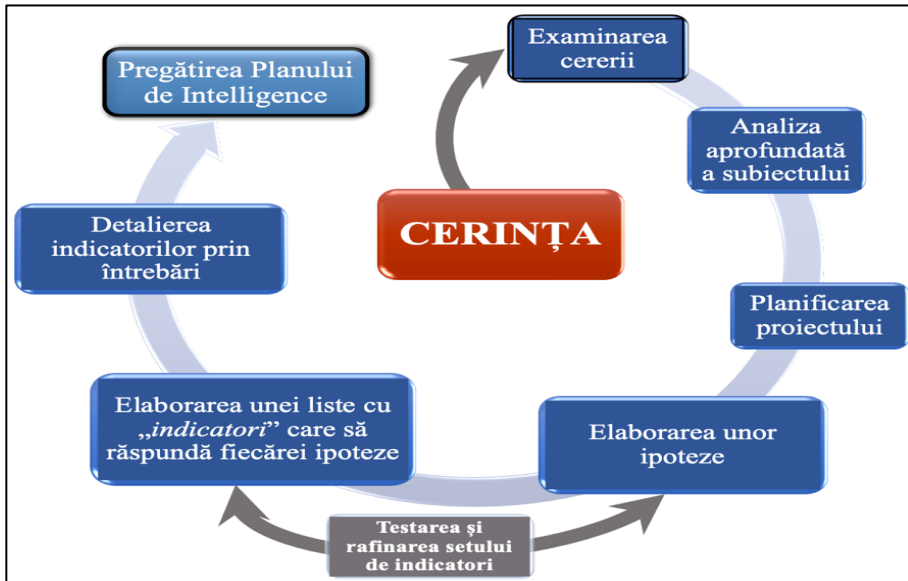


Figura nr. 7 – Etapele elaborării indicatorilor de avertizare

În funcție de cerința analitică, la nivelul structurilor MAI, sistemul de avertizare timpurie poate fi valorificat în rapoarte de analiză elaborate în baza următoarelor tehnici analitice:

- analiza de risc pentru a semnală iminența producerii unei crize (incendii, inundații, cutremure etc.);
- analiza sentimentelor/opiniilor pentru a semnală instigarea către acțiuni violente a participanților la o manifestație de protest;
- ierarhizarea grupărilor de criminalitate organizată pentru semnalarea unor schimbări la nivelul mediului operațional infracțional transnațional;
- modelul PMESII pentru analiza elementelor interdependente, caracteristice societății, care pot semnală acțiuni hibride ale unor actori statali.

Dezvoltarea unui sistem de avertizare timpurie poate cuprinde, fără a se limita, următoarea arhitectură funcțională, prezentată în figura nr. 8.

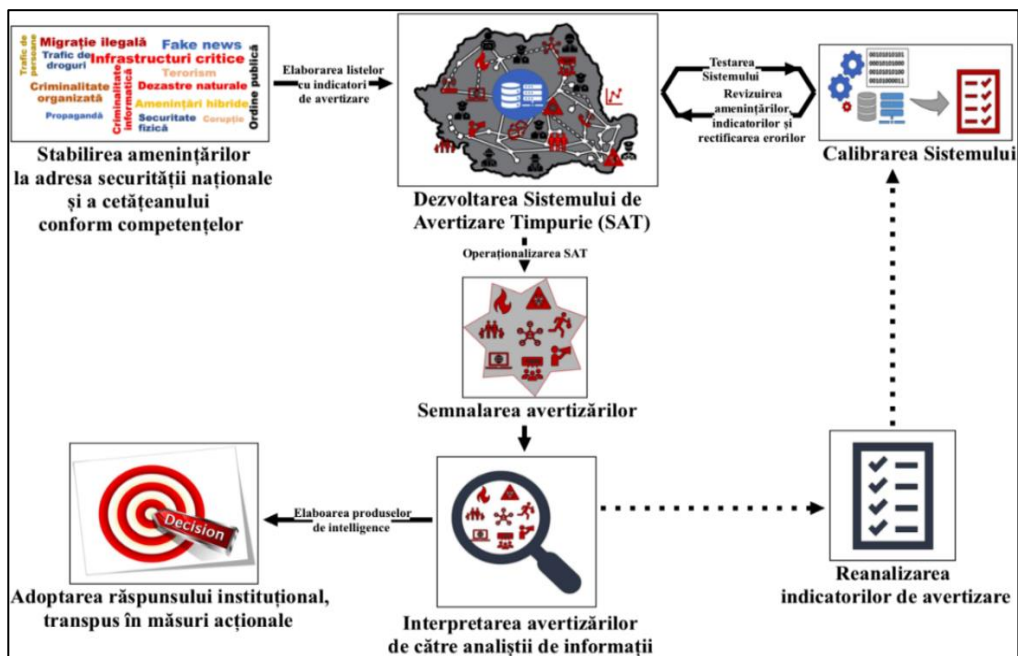


Figura nr. 8 – Arhitectura funcțională a unui Sistem de avertizare timpurie la nivelul structurilor MAI (proponere)

Concluzii

Deteriorarea situației de securitate la nivel internațional și regional, precum și dezvoltarea unor noi forme neconvenționale de influențare și constrângere impun cunoașterea principalelor amenințări și riscuri la adresa instituției din care provine analistul.

În general, evenimentele analizate în mod singular nu semnalează niciun mesaj relevant, până la apariția riscurilor. Monitorizarea multisectorială și multisursă a zonei de interes, prin intermediul unor mecanisme de avertizare timpurie, reprezintă factorii-cheie ai evitării surprizelor și anticipării schimbărilor. Avertizarea timpurie este o condiție obligatorie în cazul deciziilor de nivel strategic, în special în procesul de prevenire a situațiilor de criză, dar și în celelalte etape (pregătire, răspuns, revenire la situația anterioară) ale acesteia. Prin implementarea conceptului de avertizare timpurie se face trecerea de la analiza strategică către intelligence strategic, de tip anticipativ. Un alt beneficiu major al implementării unui astfel de sistem este diminuarea vulnerabilităților generate de echipa de analiză, care poate prezenta o capacitate de filtrare și analiză subiectivă și limitată. Este necesară conștientizarea faptului că implementarea conceptului reprezintă doar o etapă din ansamblul dezvoltării de politici pe termen lung, în scopul oferirii unor servicii sustenabile, de calitate.

1.7. Sistemul de lecții învățate, parte a modificării strategiilor

Emil GÎRDAN

În anul 2020, în contextul crizei provocate de pandemia de COVID-19, în toate mediile s-a discutat despre schimbarea organizațională prin învățare organizațională. Ideea a fost transpusă în conceptul de lecții învățate, instrument care oferă un avantaj în stabilirea strategiilor instituționale.

Cu o istorie relativ recentă⁶⁴, conceptul a fost promovat inițial în cadrul organizațiilor militare, iar ulterior a devenit „*un model de urmat inclusiv în domeniul ordinii publice.*”⁶⁵

La nivelul NATO, conceptul a fost implementat și dezvoltat permanent, începând cu anul 2002⁶⁶. Viziunea NATO privind conceptul de lecții învățate se conturează în jurul următoarelor elemente: schimbul de experiențe/lecții, dezvoltarea capacităților, transformarea și modernizarea. Alături de baza legală, procedurile și mecanismele create pentru susținerea și dezvoltarea conceptului, NATO sprijină țările aliate și misiunile desfășurate pe teritoriul statelor membre ori în alte zone ale mapamondului prin Echipa de Consiliere și Pregătire (JALLC Advisory and Training Team – JATT). Pentru asigurarea suportului nemijlocit, JATT detașează echipe în cadrul activităților și operațiilor desfășurate de NATO.⁶⁷

La nivelul UE, în cadrul mecanismului de management al crizelor, „*procesul de lecții învățate reprezintă crearea structurată și aplicarea de cunoștințe bazate pe experiență în scopul dezvoltării organizaționale în ansamblu și îmbunătățirii strategiilor, activităților de instruire, logisticii,*

⁶⁴ Weber, R., Aha, D.W., Becerra-Fernandez, I., *Categorizing Intelligent Lessons Learned Systems*, AAI Technical WS-00-03, 2000, pp. 63-67.

⁶⁵ Nicolae, B., Gîrdan, E., *Lecții Învățate în MAI*, Buletin de Informare și Documentare nr. 6 (161), 2020, p. 18.

⁶⁶ În anul 2002 a fost înființat Centrul de Analiză Integrată și Lecții Învățate (Joint Analysis Lessons Learned Center – JALLC).

⁶⁷ Nicolae, B., Gîrdan, E., *Lecții Învățate în MAI*, Buletin de Informare și Documentare nr. 6 (161), 2020, p. 17.

*managementului în scopul eficientizării misiunilor. Procesul este constituit din următoarele etape: direcționarea procesului (stabilirea tipului de activități de monitorizat și alocarea de resurse necesare), colectarea, procesarea, analiza, validarea, diseminarea și implementarea.*⁶⁸

Prin intermediul acestui instrument pot fi identificate acele caracteristici care au potențialul de a optimiza și eficientiza activitatea organizației. În context, conceptul de lecții învățate devine o componentă strategică fundamentală a sistemului de management, responsabil pentru dezvoltarea organizațională.

Mecanismul de învățare reprezintă un element esențial al dezvoltării organizaționale, iar acesta este complet dacă învățarea determină schimbarea strategiilor și implementarea unora mai eficiente în atingerea obiectivelor. În urma examinării ciclului de învățare, Richard Downie a propus dezvoltarea procesului de lecții învățate conform unui model structural, în baza căruia organizația învață sau își schimbă procedurile standard de operare.⁶⁹

În cazul învățării, organizația „folosește noi cunoștințe pentru a modifica procedurile instituționale în scopul reducerii la minimum a lipsei performanței și maximizării eficienței activităților curente”⁷⁰.

La nivelul MAI, la data de 26 iulie 2017, a intrat în vigoare OMAI nr. 91 privind valorificarea rezultatelor activităților operaționale desfășurate la nivelul MAI, act normativ care a conferit cadrul legal demarării procesului de implementare a conceptului de lecții învățate.

În accepțiunea MAI, lecțiile învățate reprezintă acele „cunoștințe sau informații însoțite de concluzii și recomandări rezultate/extrase din experiențe și/sau observații colectate pe timpul instruirii, exercițiilor sau acțiunilor etc., inclusiv din studii care au fost validate, iar prin aplicarea lor în practică au condus la îmbunătățirea performanțelor sau a capacităților”⁷¹.

⁶⁸ Eriksson, P. et. all, *D530.1 – Lessons Learned Framework Concept, Driving Innovation in Crisis Management for European Resilience*, 2017, p. 18.

⁶⁹ Downie, R.D., *Learning from conflict: The U.S. Military in Vietnam, El Salvador, and the Drug War*, Ed. Praeger, Michigan, 1998, p. 34.

⁷⁰ *Ibidem*, p. 22.

⁷¹ MAI – Ghidul personalului de specialitate din domeniul Lecțiilor Învățate, 2019, p. 3.

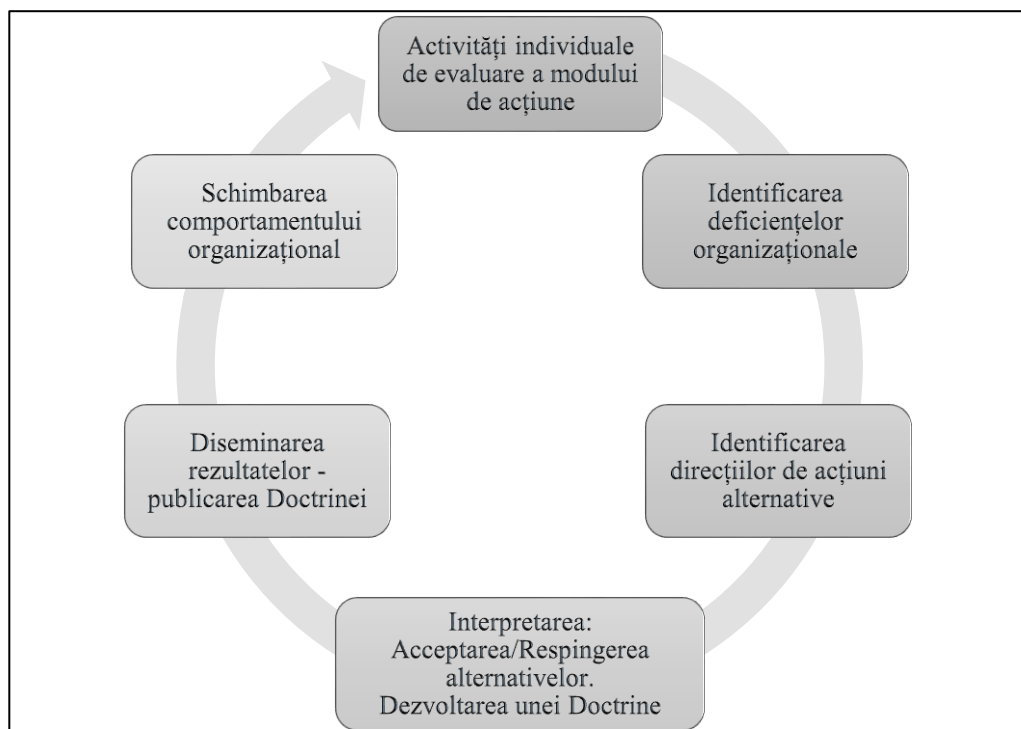


Figura nr. 9 – Model structural Downie – Procesul lecțiilor învățate
 (Sursa: Richard D. Downie, Learning from conflict: The U.S. Military in Vietnam, El Salvador, and the Drug War, Ed. Praeger, Michigan, 1998)

Implementarea sistemului de lecții învățate la nivelul MAI a apărut inclusiv din necesitatea existenței unui mecanism care să permită transmiterea de cunoștințe într-un mod eficient și rapid la nivelul întregului personal, pe fondul unei dinamici de personal deosebite. Sistemul de lecții învățate „este constituit din ansamblul tuturor resurselor unităților cu atribuții în domeniu și al relațiilor funcționale dintre acestea, care formează un tot organizat, în cadrul căruia se desfășoară procesul lecțiilor învățate”⁷².

Cu toate că procesul de lecții învățate nu este operaționalizat la aceleași standarde, până în prezent au fost realizate etape importante, care au permis consolidarea bazei pentru valorificarea conceptului.

Implementarea conceptului de lecții învățate a permis structurilor subordonate MAI să elaboreze documente programatice care au determinat eficientizarea activității în domenii precum comunicații, planificare și sprijin logistic.

⁷² Ibidem, p. 4.

Conceptul se adresează întregului personal, diferențiat, în funcție de rolul în cadrul structurilor MAI, astfel:

- pentru personalul cu funcție de conducere – în sprijinul fundamentării deciziei manageriale;
- pentru specialiști – în optimizarea activităților desfășurate (acțiuni, misiuni, exerciții etc.);
- pentru personalul responsabil în domeniul lecțiilor învățate – în asigurarea coordonării și implementării conceptului.

La nivelul MAI, lecțiile învățate capătă valoare strategică prin utilizarea acestora în: activitățile de planificare a acțiunilor de ordine publică ori a gestionării situațiilor de criză; asigurarea interoperabilității dintre structurile MAI; elaborarea unor standarde operaționale, procedurale și tehnice; domeniul achizițiilor logistice; domeniul învățământului. În plan operațional, învățarea se poate transpune în: documente de lucru, manuale, proceduri, regulamente, instrucțiuni, ordine, achiziții de mijloace și materiale, publicații MAI.⁷³

Conceptul de lecții învățate și instrumentele sale sunt utilizate de corporații, organizații instituții naționale și internaționale, în scopul îmbunătățirii activității prin evitarea greșelilor, dar și prin valorificarea acestora ori a unor soluții sau a bunelor practici aplicate.

Prin intermediul procesului de lecții învățate, structurile MAI asigură identificarea, colectarea și analizarea datelor, pentru diseminarea și implementarea observațiilor și lecțiilor identificate în urma desfășurării activităților specifice, fiind utilizat inclusiv ca o componentă a modificărilor strategiilor. Astfel, acest proces are rolul de a oferi soluții pentru toate nivelurile de management, cât și în plan operațional.

În scopul valorificării acestui veritabil instrument strategic este necesară implicarea managementului și promovarea conceptului în rândul organizației, inclusiv prin intermediul unor documente oficiale.

Concluzii

Istoria recentă a marilor companii private și a agențiilor de aplicare a legii a relaționat succesul acestora de existența și eficiența structurilor de analiză strategică, dar mai ales de atenția acordată de factorii decizionali produselor elaborate de aceste structuri.

La nivel internațional, primele mențiuni ale conceptului de analiză strategică sau intelligence strategic sunt relaționate de domeniul militar, cel de-al

⁷³ Nicolae, B., Gîrdan, E., *Lecții Învățate în MAI*, Buletin de Informare și Documentare nr. 6 (161), 2020, p. 24.

Doilea Război Mondial⁷⁴ și profesorul Sherman Kent⁷⁵, considerat părintele analizei de intelligence moderne⁷⁶. Termenul de intelligence strategic a fost definit pentru prima oară de Sherman Kent în lucrarea *Strategic Intelligence for American Foreign Policy* (1949), acesta fiind interpretat drept „*cunoașterea pe care decidenții politici și militari trebuie să o posedă pentru a asigura bunăstarea națională*”.

Bruce Berkowitz și Allan Goodman precizează faptul că „*intelligence-ul strategic este destinat să ofere oficialilor imaginea de ansamblu a mediului de securitate și proiecții pe termen lung, în scopul planificării unor măsuri de contracarare a amenințărilor la adresa securității naționale*”.

Potrivit lui Richard Russell, analiza strategică reprezintă „*sinteza informațiilor obținute din surse secrete (umane, interceptarea comunicațiilor, date preluate prin satelit etc.) și/sau deschise (presa scrisă, radio, TV, Internet etc.), cu relevanță pentru decizionalii în stat cu atribuții în stabilirea și implementarea obiectivelor naționale majore*”.

Fostul consilier pe probleme de securitate al președintelui SUA, Brent Scowcroft, consideră că, pentru a avea utilitate, „*o analiză strategică trebuie să ofere beneficiarului o imagine generală asupra factorilor care determină evoluția în problema vizată, a tendințelor de evoluție și posibilităților/variantelor pe care le poate lua în considerare în procesul de adoptare a deciziilor*”.

BNET Business Dictionary precizează faptul că analiza strategică presupune „*înțelegerea teoretică a mediului în care operează acea organizație, precum și a modului în care aceasta interacționează cu mediul în scopul îmbunătățirii eficienței și eficacității organizaționale prin creșterea capacității organizației de a-și alocă sau realoca resursele în mod inteligent*”.

În „Manualul de Analiză a Informațiilor”, publicat, în anul 2014, de Editura Ministerului Afacerilor Interne, se precizează faptul că „*analiza strategică este o metodă analitică direcționată pe fundamentarea deciziilor și realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung, prin exploatarea cu predilecție a cunoștințelor*”.

⁷⁴ Kent, S., *Strategic Intelligence for American World Policy*, Princeton University Press, 1966.

⁷⁵ Considerat părintele analizei de intelligence atât la nivel conceptual prin activitatea publicistică, cât și la nivel operațional prin deciziile adoptate în cadrul CIA unde a ocupat mai multe funcții de conducere. În anul 1997 a obținut premiul pentru unul dintre cei 50 de ofițeri-cheie care a contribuit la modelarea istoriei CIA.

⁷⁶ <https://intelligence.sri.ro/de-la-informatii-la-analiza-de-intelligence/>

Utilizarea empirică în rândul agențiilor de aplicare a legii s-a realizat încă din anii 1990⁷⁷, iar primele mențiuni conceptuale sunt elaborate la începutul anilor 2000, în contextul utilizării sintagmei analiza informațiilor, evidențiindu-se faptul că „*analiza este realizată în scopul sprijinirii ofițerilor de investigații în identificarea rețelelor infracționale și reținerea persoanelor pentru prevenirea comiterii altor fapte antisociale*”⁷⁸.

La nivel național, sintagma „analiza informațiilor” a cunoscut diverse interpretări în rândul agențiilor de aplicare a legii, ceea ce a determinat abordări distincte, generate de diferențele specifice atribuțiilor și competențelor. În prezent, se poate afirma că noțiunea de analiză strategică este, aproape unanim, folosită cu același înțeles.

În cadrul instituțiilor Ministerului Afacerilor Interne, conceptul de analiză strategică a fost implementat cu ocazia reformelor succesive din perioada 1990-2005⁷⁹ și a devenit operațional, cel mai probabil, odată cu implementarea conceptului de analiza informațiilor.

Nevoia implementării analizei strategice la nivelul MAI a apărut din necesitatea adoptării unui instrument care să ofere „*agențiilor de aplicare a legii imaginea de ansamblu asupra capabilităților, vulnerabilității, trendurilor și intențiilor organizațiilor criminale. Totodată, analiza strategică facilitează identificarea amenințărilor și nivelurilor 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*”.

Principalii factori care au contribuit la evoluția analizei strategice, așa cum se realizează ea în prezent în cadrul MAI au fost:

- implementarea conceptului de „*Intelligence Led Policing*”, care presupune ca deciziile de prevenire a criminalității să fie adoptate în baza rapoartelor de intelligence;
- crearea primelor structuri de analiza informațiilor – în anul 2002 se înființează în Poliția Română, la nivel central, prima formațiune de analiză a informațiilor, iar doi ani mai târziu apar primele structuri de analiză de risc ale Poliției de Frontieră Române și ale Jandarmeriei Române. În anul 2006, în

⁷⁷ McDowell, D., *Strategic Intelligence A Handbook For Practitioners, Managers and Users.*, Revised Edition, The Scarecrow Press, Inc., Lanham, 2009, p. 6.

⁷⁸ Boba, R., *Introductory Guide to Crime Analysis and Mapping*, 2001, p. 11.

⁷⁹ După 1989, principalele structuri ale MAI din Sistemul Național de Apărare, Ordine Publică și Securitate Națională au implementat unele politici care au permis adoptarea în etape și, în final, operaționalizarea conceptului analizei strategice.

cadrul Direcției Generale Anticorupție, la nivel central, se înființează prima componentă a analizei, iar în anul 2010, Departamentul de Informații și Protecție Internă delimitează structurile de analiza informațiilor în operațional și strategic;

- dezvoltarea componentei de pregătire a personalului prin intermediul cursurilor susținute în cadrul propriilor instituții de învățământ. Astfel, în anul 2014, Institutul de Studii pentru Ordine Publică (ISOP) a obținut autorizarea ANC pentru programul de formare în domeniul analizei informațiilor;

- consacrarea ocupației „analist de informații” ca profesie distinctă. Prin efortul grupului de lucru format din reprezentanți ai instituțiilor statului și companiilor private⁸⁰, la data de 10.05.2012 a fost introdusă ocupația „analist de informații” în COR, atribuindu-i-se codul 242224 în cadrul grupei de bază 2422, „Specialiști în domeniul politicilor administrative”. La data de 04.04.2013, a fost aprobat, prin Decizia Autorității Naționale pentru Calificări (ANC) nr. 122/12.04.2013, standardul ocupațional pentru ocupația Analist de informații, având asociate două calificări: „Analist de informații” și „Asistent analist de informații”. Ocupația „Asistent analist de informații” a fost introdusă în COR la data de 11.03.2013, fiindu-i asociat codul 413207, în cadrul Grupei de bază 4132, „Operatori introducere date”;

- dezvoltarea componentei strategice de analiză de informații prin monitorizarea multisectorială și multisursă a zonei de interes cu ajutorul unor mecanisme de avertizare timpurie și elaborarea de produse analitice în scopul orientării activității de culegere a datelor și fundamentării deciziei top-managementului.

În prezent, structurile MAI utilizează, în mod constant și eficient, componenta de analiză strategică în elaborarea strategiilor sectoriale, documentelor programatice și stabilirea macroobiectivelor instituționale.

Din perspectiva MAI, cu siguranță că viitorul trebuie să aparțină analizei strategice, dacă se dorește creșterea nivelului de performanță și eficiență. Într-un viitor relativ apropiat, în care aproape totul va fi digitalizat și interconectat, iar avansul algoritmilor de inteligență artificială va oferi noi oportunități infracționale, ori le va spori pe cele existente, analiza strategică va

⁸⁰ Analisti de informații din MAI, specialiști din cadrul Centrului de Psihosociologie al MAI, analiști de informații din cadrul: Oficiului pentru Informații Integrate, Serviciului Român de Informații, Ministerului Apărării Naționale, Oficiului Național de Prevenire și Combatere a Spălării Banilor, Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, Intergraph Computer Services, Eastland Consulting Group SRL, Integrated Corporate Security Services, SC Honesto Media SRL, monitor al întregului proces fiind reprezentantul Serviciului de Informații Externe.

reprezenta unul din puținele instrumente de contracarare anticipativă. În contextul avalanșei informaționale, pentru a putea oferi un răspuns prompt și argumentat factorilor de decizie de nivel înalt, este necesară sprijinirea domeniului strategic prin implementarea unor programe specializate⁸¹, dezvoltate ”in house”, care să permită colectarea, procesarea, evaluarea, analiza și interpretarea informațiilor existente în mediul online și corelarea acestora cu informațiile instituționale.

Cel mai probabil, nevoile instituționale vor deveni tot mai stringente, iar importanța analizei strategice, percepută ca un veritabil instrument managerial, va crește.

⁸¹ Bazate pe algoritmi de *deep learning* și *machine learning*.

CAPITOLUL 2 – ANALIZĂ STRATEGICĂ

Considerații generale

În actualul context internațional, marcat de un grad ridicat de incertitudine, factorii decidenți sunt obligați să dispună măsuri, în condițiile în care acționează sub presiunea timpului și a constrângerilor generate de resursele limitate aflate la dispoziție. În sens larg, analiza strategică demarează prin procesul de culegere a informațiilor relevante din surse multiple, ulterior realizându-se analiza acestora prin intermediul metodelor analitice ce se pretează acestui tip de analiză (analiză multisursă), iar produsul analitic rezultat este diseminat beneficiarilor, conform principiilor „*necesității de a cunoaște*” (engl. „*need to know*”) și a „*necesității de a împărtăși*” (engl. „*need to share*”).

Obiectivul principal al analizei strategice este de a oferi managerilor agențiilor de aplicare a legii imaginea de ansamblu asupra capacităților, amenințărilor, riscurilor, vulnerabilităților, trendurilor și intențiilor organizațiilor criminale sau ale altor entități implicate în comiterea de infracțiuni ce induc efecte negative la nivelul societății, prin oferirea de produse analitice de nivel strategic, care au rol preponderent anticipativ-predictiv. Totodată, analiza strategică permite identificarea amenințărilor și nivelurile de risc la adresa ordinii și siguranței publice, 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 realizarea de produse analitice destinate factorilor de decizie de nivel înalt, fiind orientată, în mod indirect, nu numai asupra investigațiilor concrete, ci, mai ales, asupra fenomenelor cu impact la adresa securității naționale, în ansamblul lor. Produsele analitice specifice domeniului strategic sunt utile managerilor de nivel înalt pentru a fundamenta deciziile și pentru a direcționa măsurile strategice întreprinse la nivelul organizației.

Culegerea informațiilor pentru analiza strategică este necesar a fi multisursă, în sensul în care sunt necesare atât informații clasificate din surse secrete, cât mai ales din surse deschise. Obținerea de date și informații din surse deschise este esențială, având în vedere relevanța din ce în ce mai mare a acestora, pe fondul exploziei informaționale. În cazul culegerii de informații din

surse deschise este necesar să se verifice cu atenție sursele de informații, în sensul în care unele dintre acestea pot transmite unele mesaje părtinitoare sau cointeresate.

Obiectivul acestui demers îl constituie obținerea de informații pentru managerii din cadrul Ministerului Afacerilor Interne, 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 și proceduri concrete de acțiune, stabilirea de priorități și recomandări direcționate, în mod concret, în scop preventiv-anticipativ.

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, cu scopul de a evita surprizele strategice generate de volumul imens de informații care trebuie structurat și analizat pe baze riguroase și științifice.

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

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”*.⁸²

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*

⁸² 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, p. 24.

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.”⁸³

La nivelul Ministerului Afacerilor Interne, produsele analitice de nivel strategic trebuie să răspundă nevoilor beneficiarilor de nivel înalt pentru cunoașterea fenomenelor infracționale grave și a măsurilor ce trebuie luate pentru evitarea surprizelor strategice (de exemplu, traficul de droguri, traficul de persoane, exploatarea minorilor, criminalitatea comisă cu violență, fluxurile migraționiste ilegale, criminalitatea economico-financiară, criminalitatea de mediu, criminalitatea informatică).

⁸³ 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.

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

Lucian IVAN

În majoritatea serviciilor de informații și instituțiilor de aplicare a legii, activitatea de analiză a informațiilor este realizată pe baza ciclului informațional „clasic”, care a fost adaptat la nivelul comunității internaționale de profil, fiind preluat inițial din sfera serviciilor militare de informații și multiplicat la nivelul structurilor de aplicare a legii, inclusiv în organizațiile internaționale cu competențe pe palierul prevenirii și combaterii criminalității organizate (de exemplu, EUROPOL, FRONTEX, INTERPOL, SELEC⁸⁴).

Acest manual propune implementarea unui ciclu al informațiilor specific analizei strategice, care presupune un grad de complexitate superior, menit să răspundă nevoilor analiștilor ce desfășoară activități în acest domeniu și care le permite să aplice unele tehnici analitice inovative, ce facilitează anticiparea și previzionarea anumitor fenomene cu impact la adresa ordinii și siguranței publice.

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 instituționale, fiind un instrument util mai ales la realizarea analizelor tactice și operaționale. Aceste etape se regăsesc în toate manualele de analiza informațiilor, fiind acceptate, cu mici particularități, în funcție de specificul instituțional, inclusiv la nivelul instituțiilor internaționale de profil (de exemplu, INTERPOL, EUROPOL, FRONTEX, SELEC).⁸⁵

În prezent, după cum am menționat anterior, ciclul informațional clasic corespunde perfect analizei operaționale și tactice, însă mai puțin în ceea ce privește analiza strategică, aceasta fiind caracterizată printr-un grad ridicat de specializare și complexitate, necesitând etape suplimentare care să permită verificarea și validarea ipotezelor analitice.

⁸⁴ Southeast European Law Enforcement Center.

⁸⁵ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 21-22.

Analiza strategică impune modificarea paradigmei „clasice”, având în vedere caracteristicile preponderent predictiv-anticipative ale acestei tipologii analitice, fapt ce presupune adaptarea corespunzătoare a instrumentarului analitic pentru a răspunde nevoilor de cunoaștere ale beneficiarilor acestor analize. Din acest motiv, apreciem că ciclul informativ „clasic” nu mai răspunde cerințelor actuale, respectiv trecerea de la informații la cunoaștere, aspect care a condus la crearea unei noi ramuri a managementului, respectiv a managementului cunoașterii. Managerii de la toate nivelurile de decizie, dar în mod special managerii de nivel înalt, au nevoie de cunoaștere, și nu doar de informații. Obținerea cunoașterii cu privire la un anumit fenomen presupune aplicarea metodelor analitice de nivel strategic și realizarea unor predicții cât mai fidele cu privire la evoluția acestuia sau referitor la modul cum se pot materializa unele riscuri ce pot avea impact la nivelul securității naționale. Această schimbare de paradigmă în domeniul analizei informațiilor face ca sintagma „cine deține informația, deține puterea” să se modifice în „cine deține capacități analitice superioare, mai ales de nivel strategic, deține puterea”.

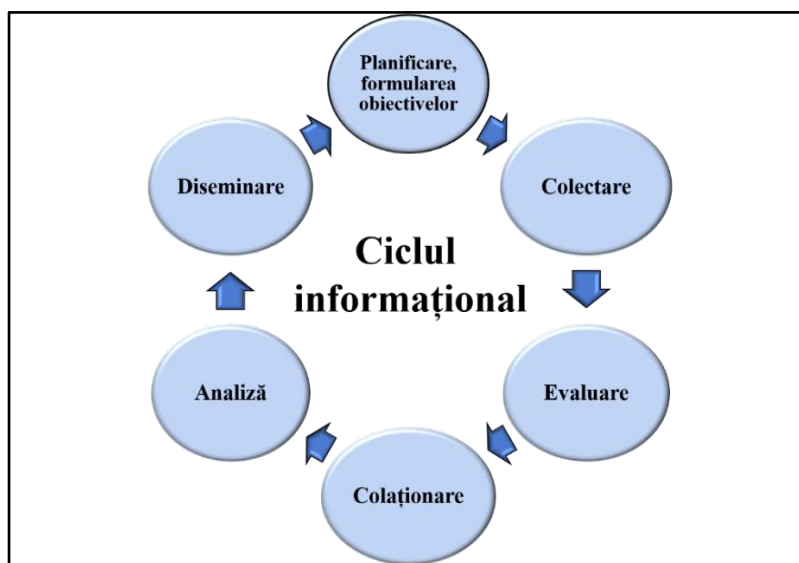


Figura nr. 10 – Ciclul informațional clasic

În concluzie, acest concept nu mai corespunde, în mod complet, la ceea ce reprezintă analiza strategică în prezent, fiind mai mult dedicat tipologiilor de analiză tactică și operațională. În acest context, la nivelul structurilor de informații și de aplicare a legii 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 și anticipării/previzionării anumitor riscuri hibride și asimetrice, constituind un element valoros al managementului cunoașterii.

Ciclul informațional clasic este utilizat, în prezent, mai mult din punct de vedere didactic, la nivelul instituțiilor de învățământ universitar și post-universitar, având în vedere faptul că nu mai corespunde, în totalitate, evoluției sistemului de securitate actual și metodelor analitice complexe care sunt necesare pentru descrierea și înțelegerea comprehensivă a acestuia. În prezent, sunt experimentate, la nivel internațional, mai multe modele, însă pentru acest manual a fost adaptat din literatura de specialitate un model al ciclului informațional dedicat analizei strategice dezvoltat de cercetătorul australian Don McDowell, considerat ca fiind cel care a dezvoltat analiza strategică la nivel internațional.

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 viabile pentru prevenirea acestora sau, cel puțin, pentru gestionarea lor corespunzătoare, pe baza principiilor specifice managementului consecințelor.

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, primele având un grad mai ridicat de complexitate, ținând cont de faptul că analizează fenomene ample, ce pot avea impact major la nivel securitar.

Produsele analizei strategice specifice domeniului gestionat de Ministerul Afacerilor Interne tratează, în principal, impactul trendurilor infracționale, dezvoltarea/alterarea mediului criminogen sau activității criminale semnificative, cu scopul de a furniza evaluări pertinente managerilor din cadrul structurilor de aplicare a legii, în vederea adoptării deciziilor pentru diminuarea fenomenului criminogen. Analiza strategică permite implementarea unor măsuri cu caracter anticipativ, inclusiv premisele pentru adoptarea celor mai bune decizii, care să permită îndeplinirea obiectivelor instituționale.

Pentru a proiecta mai bine procesul de analiză strategică este necesar să se adapteze corespunzător etapele ciclului informațional clasic, astfel încât să răspundă mai bine nevoilor de cunoaștere a fenomenelor criminogene de către beneficiarii de nivel înalt.

În acest sens, a fost apreciată necesitatea dezvoltării unui nou instrument care să fie utilizat în analiza strategică, respectiv *ciclul informațional strategic*, acesta fiind caracterizat printr-un grad mai mare de complexitate. Acest grad de complexitate derivă din cerințele specifice analizei strategice, care trebuie să

ofere beneficiarului de nivel înalt mai mult decât informații, respectiv cunoaștere și propuneri de soluții viabile și realiste, pentru rezolvarea problemelor supuse procesului analitic.

În prezent, analiza strategică reprezintă principalul instrument al managerilor de nivel înalt, care le permite adoptarea deciziilor 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.

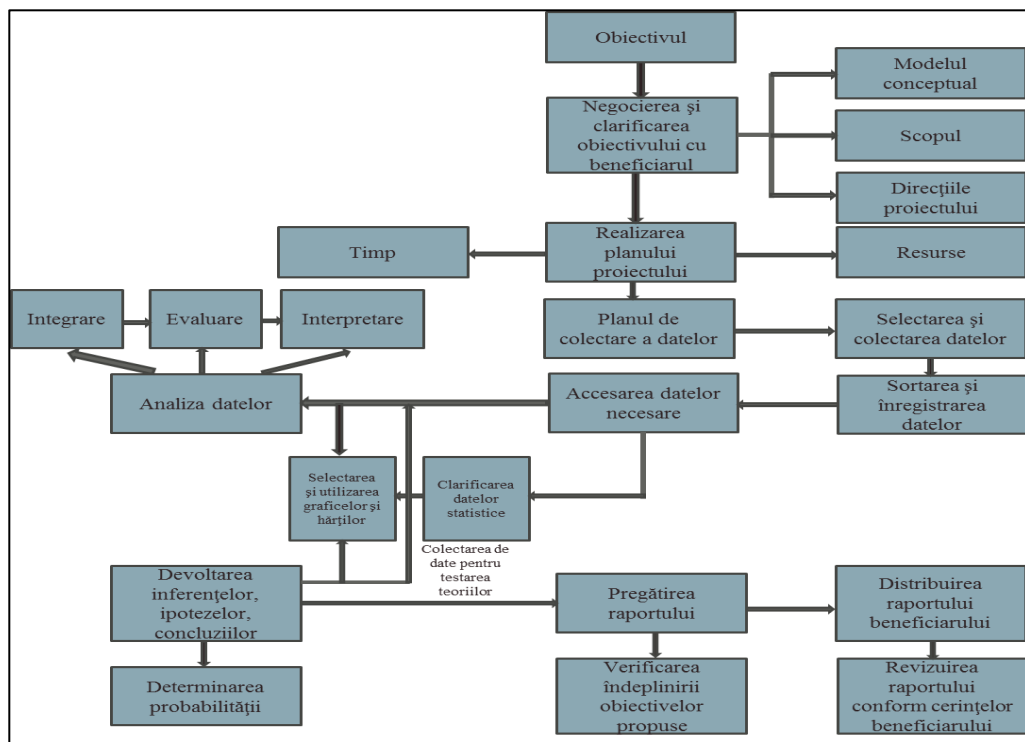


Figura nr. 11 – Ciclul informațional strategic

În conformitate cu ciclul informațional strategic trebuie parcurse următoarele etape:

1. Stabilirea obiectivului la care trebuie să răspundă lucrarea de nivel strategic;

2. Negocierea și clarificarea obiectivului cu beneficiarul lucrării, în această etapă fiind necesar să se stabilească scopul analizei strategice, termenii de referință (ToR⁸⁶), modelul conceptual și direcțiile proiectului;

⁸⁶ engl. Terms of Reference.

3. Realizarea planului proiectului/lucrării – în această etapă fiind luate în calcul resursele instituționale disponibile, precum și stabilirea termenelor de îndeplinire a etapelor, în scopul întocmirii la timp a analizei solicitate;

4. Planul de colectare a datelor și informațiilor va conține sursele acestora (de exemplu, HUMINT, COLINT, MASINT, OSINT), precum și modalitatea de colectare, cu termene concrete și structuri/persoane responsabile, iar ca subetape subsecvente cuprinde selectarea și colectarea datelor și informațiilor, precum și sortarea și înregistrarea acestora;

5. Accesarea datelor necesare analizei strategice de către analist/echipa de analiză;

6. Analiza datelor și informațiilor prin integrarea/colaționarea informațiilor, clarificarea și interpretarea datelor statistice, evaluarea și interpretarea informațiilor disponibile, inclusiv realizarea graficelor și hărților relevante;

7. Dezvoltarea inferențelor, ipotezelor sau concluziilor și determinarea probabilității aferente acestora;

8. Pregătirea raportului de analiză strategică/produsului analitic de nivel strategic, etapă în care se verifică dacă au fost îndeplinite obiectivele propuse inițial;

9. Distribuirea raportului preliminar de analiză strategică/proiectului produsului analitic de nivel strategic către beneficiarul analizei;

10. Revizuirea raportului/produsului analitic conform cerințelor beneficiarului, prin realizarea modificărilor și/sau completărilor solicitate de către acesta;

11. Furnizarea raportului final de analiză strategică/produsului analitic de nivel strategic.

După finalizarea raportului de analiză/produsului analitic, activitatea analistului nu se oprește, acesta având obligația de a monitoriza în continuare evoluția fenomenului supus procesului analitic și de a realiza actualizări ale produsului analitic de nivel strategic sau chiar de a întocmi un alt produs informațional pe aceeași tematică, în situația în care situația operativă s-a modificat în mod substanțial.

2.2. Selectarea obiectivului analizei strategice

Lucian IVAN

Selectarea obiectivului se realizează în funcție de prioritățile de pe agenda beneficiarului de nivel înalt, luând în calcul, în principal, următoarele repere⁸⁷:

- este necesar să se stabilească de la începutul procesului, de comun acord de către beneficiar și personalul serviciului de informații sau al agenției de aplicare a legii (ofițeri operativi, ofițeri de informații, analiști, manageri etc.), relevanța obiectivului propus, în context organizațional și interinstituțional, în scopul alocării judicioase și eficiente a resurselor avute la dispoziție. În general, analiza strategică necesită resurse semnificative în plan informațional, resurse logistice și resurse umane, iar selectarea obiectivului analizei strategice trebuie realizată prin prisma priorităților asumate la nivel instituțional. De obicei, în procesul analizei strategice sunt tratate subiecte de actualitate aflate pe agenda factorilor decidenți, inclusiv prin abordarea unor obiective asumate la nivel național, prin intermediul documentelor de nivel strategic aprobate la nivelul Administrației Prezidențiale, Parlament sau Guvern (de exemplu, Programul de guvernare, Strategia națională de apărare a țării, Strategia națională de ordine și siguranță publică, strategiile departamentale);

- personalul serviciului de informații sau al agențiilor de aplicare a legii negociază cu beneficiarul ce tip de produs analitic va fi livrat, în funcție de necesitățile de informare reale ale acestuia și de disponibilitatea resurselor. Procesul de negociere poate fi atât formal (cerere de informații – răspuns), cât și informal, prin intermediul unei discuții între cei doi interlocutori. În situația analizei strategice, beneficiarii dețin funcții importante în stat sau guvern, iar în majoritatea cazurilor nu poate exista un proces de negociere informal, acesta fiind pur formal, prin transmiterea unei cereri de informații;

- se impune cuantificarea eforturilor organizației pentru îndeplinirea obiectivului (timpul necesar pentru realizarea analizei, resursele umane, financiare și logistice ce vor fi implicate în cadrul proiectului analitic), acestea urmând a fi aprobate și aprobate, în prealabil, de conducerea instituției.

⁸⁷ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 23-24.

Aprobarea realizării unei analize strategice de către conducerea instituției este necesară, având în vedere costurile importante aferente acestui demers analitic complex și consumator de importante resurse instituționale. Realizarea analizei strategice depinde de relevanța temei și de interesul manifestat de beneficiari față de acest subiect, în concordanță cu atribuțiile legale și prioritățile instituționale asumate prin documente de nivel strategic;

- este necesar să existe o structură specializată în domeniul analizei strategice, condiție esențială pentru obținerea unui produs informațional de calitate, care să răspundă exigențelor impuse de beneficiarul de nivel înalt, pentru fundamentarea unor decizii importante. La nivel instituțional trebuie să se înființeze sau să se dezvolte structuri dedicate analizei strategice, realizarea acestor analize depinzând, în mod direct, de expertiza analiștilor și de existența unor proceduri de întocmire a acestui tip de analiză. Existența procedurilor de lucru nu are ca scop îngrădirea, în niciun fel, a creativității analiștilor, rolul acestora fiind de a-i ghida cu privire la forma produsului informațional și a principalelor elemente cuprinse în acesta, pentru a corespunde nevoilor reale ale beneficiarilor legali.

Pentru a fi eficientă, structura de analiză strategică trebuie să evite birocratizarea excesivă a procesului de lucru, fiind necesară flexibilizarea la maximum a etapelor ce trebuie parcurse pentru realizarea unui produs analitic de nivel strategic. În cadrul acestor proceduri pot fi definite principalele tipuri de produse analitice (de exemplu, note de informare, note de evaluare, buletine de informare cu caracter periodic, info flash-uri cu caracter punctual), însă ar fi util ca abordarea în care se realizează informarea beneficiarului să fie dispusă de analistul ce realizează produsul informațional, având în vedere cunoașterea aprofundată a fenomenului.

În concluzie, selectarea obiectivului analizei strategice constituie o etapă foarte importantă și cu un grad ridicat de complexitate, ținând cont atât de relevanța temei pentru beneficiar, cât și de capacitatea de realizare a produsului analitic, în funcție de posibilitatea sau imposibilitatea obținerii informațiilor și datelor necesare pentru realizarea analizei.

2.3. Selectarea și pregătirea personalului implicat în realizarea analizei strategice

Lucian IVAN

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 informațional final.

Calitatea personalului constituie un element esențial în domeniul analizei informațiilor, fiind recomandat ca analistul, pe lângă bagajul de cunoștințe analitice de nivel strategic, să dispună și de cunoaștere/experiență relevantă în domeniul ce urmează a fi evaluat.⁸⁸ Totodată, personalul care realizează evaluarea analitică trebuie să fie compatibil cu domeniul analizat, să fie deschis să învețe aspecte de noutate și să fie capabil să abordeze subiectul de o manieră deschisă, fără a fi afectat de influențe externe (de exemplu, pattern-uri mentale, influența șefilor profesionali în inducerea anumitor idei preconcepute).

Totodată, în procesul analitic este necesar ca personalul implicat să dețină anumite calități profesionale, să cunoască și să aplice corect tehnicile analitice, precum și să dispună de calități intrinseci de personalitate și de inteligență aplicată. De asemenea, analiștii de informații trebuie să dea dovadă de dedicare și perseverență în atingerea scopurilor analitice și pentru realizarea de produse informaționale de valoare.

În prezent, pregătirea personalului, în special a analiștilor de informații, se axează, în principal, pe analiza tactică sau operațională, care necesită calități analitice concentrate, în special, pe rezolvarea unor cazuri sau situații punctuale, însă analiștii de nivel tactic-operațional nu sunt întotdeauna capabili să privească situația în ansamblul său și să ia în calcul toate informațiile relevante necesare pentru întocmirea de analize strategice.

În schimb, analiza strategică presupune anumite calități imaginative și creative deosebite, pentru a dezvolta capacitatea de structurare a datelor și informațiilor într-un context amplu, care permite analistului să-și formeze o

⁸⁸ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 24-25.

imagine de ansamblu asupra fenomenului evaluat. În acest context, este necesar ca pregătirea analiștilor de nivel strategic să se realizeze prin cursuri sau stagii de pregătire realizate în mod distinct față de cele dedicate analizei tactice, respectiv celei operaționale. În general, cursurile de analiză strategică sunt mult mai complexe și consumatoare de resurse, având în vedere specificul metodelor analitice aplicate pe palierul strategic. De asemenea, o altă dificultate identificată constă în asigurarea de instructori specializați în realizarea de analize strategice și care, pe lângă bagajul teoretic, să dispună de experiență practică în întocmirea de produse analitice complexe.

Din considerentele exprimate anterior, în cadrul instituțiilor de aplicare a legii este recomandat ca structura de analiză strategică să fie distinctă de cele care realizează analize la nivel tactic și operațional, având în vedere diferențele între metodele specifice celor trei paliere analitice, precum și modul diferit de gândire analitică ce se aplică pe palierul strategic, față de cel tactic-operațional. Gândirea strategică impune ca analistul să fie creativ și să dispună de o bună capacitate de previzionare, pe baza unor informații care, în majoritatea situațiilor, sunt incomplete sau obținerea acestora nu poate fi realizată foarte facil. În acest context, analistul trebuie să fie capabil să „acopere” zonele lipsite de informații, însă nu bazat pe propriile convingeri cu privire la fenomen, ci prin aplicarea corectă a tehnicilor analitice de nivel strategic.

Există percepția, în rândul comunității de analiști, că un specialist de nivel strategic trebuie să realizeze, anterior schimbării profilului, timp de 5-10 ani, analize tactice și operaționale. Această abordare nu este întotdeauna corectă, deoarece realizarea unei analize de nivel tactic-operațional poate „deforma” 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, să fie capabili să aplice tehnicile analitice specifice analizei strategice, concomitent cu tehnicile de stimulare a creativității și de relaționare/comunicare. De exemplu, în sistemele analitice de pe spațiul anglo-saxon se preferă ca analiștii care realizează evaluări de nivel strategic să nu provină din rândul personalului care a absolvit școli militare, considerându-se că, în mare măsură, sistemele bazate pe tipare ierarhice rigide inhibă creativitatea. Pe de altă parte, în cadrul analiștilor specializați pe palierul tactic-operațional se preferă tocmai personal care a absolvit școli cu profil militar, având în vedere cunoașterea aprofundată a metodelor de lucru specifice (de exemplu, drept penal, elemente specifice criminalității organizate).

O importantă sursă de cunoaștere pentru analiștii strategici este reprezentată de conferințele, seminariile și workshop-urile pe domeniile de interes, având în vedere participarea la aceste evenimente a unor experți care studiază aceste fenomene perioade îndelungate și furnizează puncte de vedere fundamentate științific, acestea putând constitui surse de inspirație pentru analiștii de nivel strategic. Din acest punct de vedere este importantă menținerea contactului cu mediul universitar de specialitate și interacțiunea continuă cu cadrele didactice universitare preocupate de aceste subiecte. În statele care dispun de capacități analitice importante nu numai că se mențin contacte la nivel universitar, dar anumite teme de interes sunt date spre studiu mediului academic pe baza unor contracte (granturi), această abordare conducând poate, în mod paradoxal, la economisirea de resurse importante.

În fapt, în situația analizei strategice este necesar să existe o cooperare foarte bună între structurile de aplicare a legii, respectiv serviciile de informații, și mediul academic specializat în domenii subsumate securității naționale. O altă sursă foarte importantă de expertiză care poate fi utilizată este reprezentată de "think tank-urile" dedicate domeniului securității naționale, acestea constituind un catalizator în atragerea expertizei specializate, prin intermediul conferințelor sau meselor rotunde organizate de aceste organizații. Deși nu reprezintă instrumente de pregătire formală, aceste evenimente științifice oferă elemente de cunoaștere necesare pentru a clarifica anumite aspecte utile în procesul de analiză strategică.

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 ale 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, ce aduc plus-valoare evaluărilor de profil.

Un pas important în procesul de selectare și pregătire a analiștilor de informații 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.”⁸⁹

De asemenea, crearea unei comunități a analiștilor de informații oferă posibilitatea specialiștilor din domeniu de a schimba bune practici și de a participa la stagii de pregătire formale. Prin apartenența la această comunitate, inclusiv a analiștilor din mediul privat, se creează premisele schimbului de expertiză, formal sau informal, dintre analiștii din instituțiile de stat și cei care activează în mediul de afaceri, aspect ce va conduce, pe termen lung, la crearea unor metode analitice care să răspundă nevoilor actuale din mediul securitar.

Până în prezent, mediul universitar a reacționat relativ timid la cererea de analiză existentă pe piața de profil, însă există premise favorabile pentru introducerea unor cursuri universitare, postuniversitare sau programe tip master specializate, care să răspundă nevoilor de pregătire. Avantajul pe palierul analizei strategice constă în disponibilitatea instrumentarului analitic în regim neclasificat, majoritatea cunoștințelor provenind din domeniul economic și fiind modificate/transpuse pe domeniul securitar.

⁸⁹ 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, pag. 118-127.

2.4. Definirea corectă a problemei ce urmează a fi analizată

Lucian IVAN

Definirea corectă a problemei ce urmează a fi analizată este dependentă de procesul de planificare strategică, aceste probleme provenind din documentele strategice la nivel național (de exemplu, Strategia Națională de Apărare a Țării, Strategia Națională de Ordine și Siguranță Publică), respectiv la nivel sectorial (de exemplu, Strategia Națională privind prevenirea și combaterea traficului de droguri, Strategia Națională privind prevenirea și combaterea traficului de persoane).

„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.”⁹⁰

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”⁹¹*

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 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 problematicii la nivel național. În acest context, abordarea graduală a problematicii analizate aduce plus-valoare evaluării, printr-o exprimare de la general la particular, având în vedere fenomenul accentuat al globalizării.

⁹⁰ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 25-26.

⁹¹ 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.

Abordarea graduală constituie cea mai bună soluție, având în vedere faptul că, în general, fenomenele analizate pe palierul strategic au ca și cauze de producere mediul internațional, cu efecte în plan regional, respectiv național. Fără a avea o bună cunoaștere a mediului de securitate internațional nu se pot anticipa efectele în nivel național, existând riscul producerii unor surprize strategice.

Un exemplu în acest sens îl constituie fenomenul migrației ilegale din anul 2015, care a avut drept cauză principală situația tensionată din zona Orientului Mijlociu, ce s-a repercutat la nivel regional pe ruta balcanică, cu efecte directe la nivelul tuturor statelor europene. Apreciem faptul că la nivelul statelor membre și organismelor UE nu au fost realizate evaluări strategice care să previzioneze din timp aflusul masiv de migranți, consecințele repercutându-se la nivelul statelor europene.

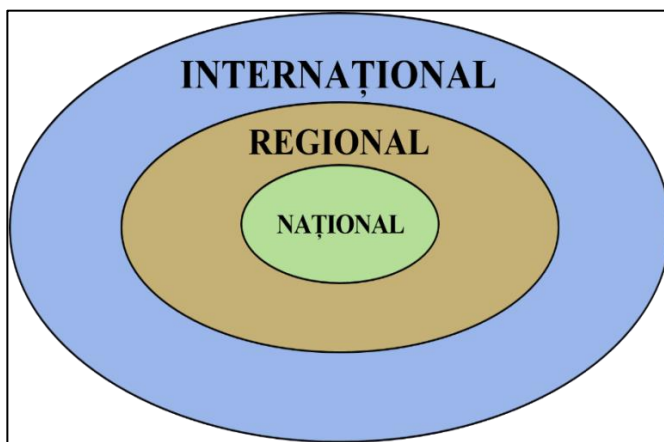


Figura nr. 12 – Abordarea graduală a analizei strategice

În acest context, este necesar ca beneficiarii produselor informaționale să înțeleagă, cu claritate, care sunt așteptările de la produsul analitic final, cu scopul de a evita irosirea inutilă a resurselor instituționale/organizaționale. Pe lângă pregătirea analiștilor este necesar un proces de educare a managerilor, atât cu privire la ceea ce poate realiza analiza strategică, cât și la limitele acestei tipologii analitice. De obicei, managerii se așteaptă de la analist să ofere soluția pentru problema cu care se confruntă, însă produsul informațional de nivel strategic poate cel mult să ofere unele recomandări sau opțiuni cu privire la posibile soluții, rolul de a decide cu privire la soluția și măsurile alese fiind exclusiv rolul managerului de nivel superior. În multe situații se constată o evitare a asumării răspunderii la nivel managerial, în special în situația

producerii unui eșec sau a materializării unei surprize strategice. De aceea, este important ca fiecare actor implicat în cadrul analizei strategice, respectiv analist, șef structură analiză, beneficiar, să cunoască ce atribuții are și modul în care analiza strategică poate fundamenta anumite decizii de nivel strategic, care pot avea efect în planul ordinii și securității publice, ca parte a securității naționale.

În anumite situații se impune reclarificarea și rescrierea obiectivului analizei strategice, pentru a oferi direcții de acțiune precise, cu scopul de a facilita procesul de culegere a informațiilor, de o manieră modernă și eficientă. În cadrul acestui proces complex este necesară o bună comunicare, atât pe verticală (conform ierarhiei instituționale), cât și pe orizontală, între structurile de analiză și cele operative, care beneficiază de produsele informaționale.

În concluzie, o condiție *sine qua non* pentru realizarea unei evaluări strategice de calitate este reprezentată de cooperarea permanentă între beneficiar și structura de analiză, respectiv analist, în sensul în care obiectivul propus inițial se poate modifica, având la bază atât solicitarea beneficiarului, cât mai ales posibilitățile de care dispune/dispun analistul/analistii de informații.

2.5. Dezvoltarea planului strategic de colectare a informațiilor

Lucian IVAN

Colectarea datelor constituie o etapă foarte importantă, în care ofițerul operativ, în strânsă cooperare cu analistul, identifică tipologia datelor și informațiilor ce urmează a fi culese, în timp oportun, pentru ca acestea să fie relevante, de încredere, corecte și să conducă la realizarea analizei strategice în condiții optime și de calitate.⁹²

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 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. În procesul de colectare este necesar să existe un dialog permanent între analistul de nivel strategic și structura operativă responsabilă de culegerea informațiilor, în scopul obținerii datelor și informațiilor relevante pentru realizarea evaluării analitice, cu efort instituțional minim.

Un alt aspect foarte important îl constituie nevoia de cunoaștere a beneficiarilor, procesul de colectare a informațiilor fiind axat, în mod exclusiv, pe aceasta. În acest context, trebuie stabilit de la debutul procesului de culegere a informațiilor care sunt limitele specifice, concomitent cu înțelegerea de către beneficiar a faptului că anumite date nu pot fi obținute.

În situația în care procesul de culegere a informațiilor nu este bine direcționat, se poate conduce la acumularea unui volum mare de date și informații, multe dintre acestea redundante, ceea ce 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.⁹³

⁹² Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, p. 26.

⁹³ *Ibidem*, p. 27.

Planul strategic de colectare a informațiilor este stabilit de comun acord între analist și ofițerul de caz, sarcinile și responsabilitățile fiind împărțite între cei doi. Spre exemplu, culegerea de informații din surse deschise revine structurilor analitice, care dispun de resursele și instrumentele necesare pentru acest tip de activitate, pe când culegerea informațiilor din surse secrete/ clasificate revine exclusiv ofițerilor operativi.

Acest plan are rolul de a clarifica necesarul de informații dedicat realizării analizei strategice, atât din punct de vedere cantitativ, cât, mai ales, calitativ. În cadrul acestui proces, analistul strategic are un rol deosebit de important, pentru că este obligat să realizeze necesarul de date și informații care îi sunt utile pentru întocmirea unui produs informațional care să răspundă nevoilor de cunoaștere ale beneficiarului.

Pe parcursul realizării produsului analitic de nivel strategic se pot modifica anumite obiective, fiind necesar să se adapteze și actualizeze planul de colectare a informațiilor. În anumite situații există reticențe în a modifica planul inițial, însă această practică are efecte directe în calitatea materialului analitic destinat informării beneficiarului.

2.6. Generarea și testarea ipotezelor analitice

Veronica MIHALACHE

Cuvântul ipoteză provine din limba greacă (hypo = sub și thesis = poziție). Ipoteza reprezintă o teorie, o explicație care necesită informații suplimentare pentru a fi confirmată sau infirmată prin intermediul testării.

Ipoteza încearcă să găsească răspuns la șapte întrebări: *Cine?*, *Ce?*, *Când?*, *Unde?*, *Cum?*, *Cu ce?*, *De ce?* în legătură cu fenomenul, starea sau situația supusă analizei.

Acesta este primul pas în dezvoltarea deducției.

2.6.1. Generarea ipotezelor

Ipotezele sunt instrumente puternice, de orientare a direcțiilor pentru colectarea în continuare a datelor și a informațiilor necesare. Avantajul folosirii acestora este că oferă variante. Bazele ipotezei sunt premisele.

În analiza strategică, raționamentele folosite pentru elaborarea ipotezelor se concentrează pe sursele referitoare la intenții, posibilități, limitări și vulnerabilități, permițând planificarea și pregătirea acțiunilor pe termen lung. Principala diferență a ipotezelor și raționamentelor în analiza strategică față de cea operațională este aceea că ele pot fi combinate și mai târziu cu amănunte specifice, care pot fi imediat puse în aplicare și valorificate la nivel operațional.

Ipotezele sunt formulate în baza tuturor datelor aflate la dispoziție și pe supoziții întemeiate, completate de cercetări suplimentare.

Sunt luate în calcul informațiile și cunoștințele generale, ținându-se cont și de experiența acumulată, precum și de datele dobândite în situații similare.

Ipotezele formulate nu trebuie să contrazică principiile logicii. Este recomandat a fi folosite informații exacte, culese din surse primare. În funcție de volumul de informații avut la dispoziție, pot fi formulate mai multe ipoteze. Din ipoteza confirmată rezultă concluziile.

În procesul abordării logice și dezvoltării raționamentului, cele mai comune greșeli se pot clasifica într-una din următoarele categorii:

– formularea concluziei și apoi demonstrarea acesteia, prin căutarea acelor informații care să o susțină – concluziile derivă din ipoteze și nu invers;

- greșelile prin omisiune sunt posibile prin: culegerea de date insuficiente sau nereprezentative, prin trecerea cu vederea a unor informații relevante, prin crearea unei legături eronate cauză/efect;
- presupunerile false – aceste erori sunt posibile atunci când problema nu este depistată, ipoteza se opune faptelor sau când analogiile sunt neadecvate.

2.6.2. Testarea ipotezelor

În vederea confirmării sau respingerii ipotezei sau a alegerii uneia dintre mai multe ipoteze este nevoie să se continue activitatea de culegere a informațiilor. Ipotezele îl ajută pe analist să se concentreze asupra unor aspecte specifice, necesare culegerii ulterioare de informații. Astfel, sunt colectate doar acele date necesare, într-un mod eficient, iar coordonarea acțiunilor este amplificată.

Nivelul de certitudine este exprimat în termeni de probabilitate ($x\%$ șanse ca ipoteza să fie corectă).

Ipotezele pot fi acceptate, modificate sau respinse doar după colectarea informațiilor adiționale. Colectarea informațiilor pentru a testa ipotezele este mult mai eficientă dacă au fost stabilite unele priorități.

Pentru a testa ipotezele este esențială structurarea colectării datelor și dezvoltarea unui plan de colectare a acestora.

2.6.3. Dezvoltarea ipotezelor finale

Deduțiile care se elaborează pe parcursul analizei sunt, în general, ipoteze.

Dezvoltarea deducțiilor este componenta-cheie ce completează activitatea de analiză a informațiilor. Procurarea informațiilor suplimentare este necesară până când ipoteza poate fi confirmată sau infirmată sau până când din mai multe ipoteze poate fi selectată cea corectă.

Ipotezele confirmate sunt concluziile analizei, însă acest lucru nu presupune că sunt dovedite, ci că acesta este cel mai logic și probabil rezultat.

Dezvoltarea și testarea ipotezelor, în timpul procesului analitic, are ca rezultat final trasarea concluziilor sau recomandărilor, care reprezintă elementul esențial al produsului analitic, conducând ulterior la planificarea obiectivelor ulterioare.

Statistica analitică și statistica inferenței permit verificarea ipotezelor. Procedurile bazate pe statistica inferențelor permit formularea unor interpretări generalizate.

Statistica inferenței reprezintă astfel abordarea deductivă: caracteristicile unui volum de date sunt postulate, fiind confirmate sau nu ulterior, în baza unor date obținute prin sondaj.

Inferența este rezultatul unui argument logic și este componenta esențială a unui raționament.

Pentru dezvoltarea ipotezelor pot fi folosite următoarele tipuri de raționamente: inductiv, deductiv și abductiv⁹⁴ și, posibil, cel productiv.

În raționamentul „deductiv” concluzia este deja cuprinsă în informația transmisă, excluzând toate concluziile alternative (izvorând din adevărul tuturor premiselor).

Exemplu: dacă toți membrii grupării infracționale aflați în România reprezintă un risc major pentru siguranța cetățeanului acestui stat și domnul X este membru al acestei grupări, aflat în România, atunci domnul X reprezintă un risc major la adresa siguranței cetățeanului din România.

Într-un raționament deductiv concluzia este extrasă din informația disponibilă.

În raționamentul „inductiv” concluzia este deja conținută în informația transmisă, însă aceasta nu exclude toate alternativele (și nu urmărește cu certitudine adevărul premiselor).

Exemplu: dacă 70% dintre membrii grupării infracționale care au fost identificați în afara României sunt violenți, atunci există un motiv de a considera faptul că 70% dintre membrii grupării aflați în afara României sunt violenți (aceasta este o inducție generală).

În raționamentul inductiv, concluzia este o extrapolare din informația disponibilă. Totuși, informația transmisă trebuie să fie destul de „robustă”, iar parte a acelei informații este chiar concluzia unor analize anterioare.

În raționamentul „abductiv” concluzia nu este deja conținută în informația transmisă, excluzând toate alternativele. De exemplu, dacă domnul X este violent, similar cu manifestările membrilor grupării, s-a mutat recent în România dintr-o regiune cu mulți membri ai grupării și a fost identificat încercând să obțină informații despre moduri de comitere a unor infracțiuni, atunci cineva poate să conchidă că domnul X este membru al acelei grupări ca cea mai bună explicație pentru informația disponibilă.

Informația nu conține în mod implicit sau explicit orice susținere că domnul X este membru al grupării, dar exclude alternativele într-un anumit fel.

⁹⁴ Hendrickson, N., *Reasoning for Intelligence Analysts. A Multidimensional Approach of Traits, Techniques and Targets*, Ed. Rowman&Littlefield, 2018.

Nu urmărește cu certitudine premisele (este cu siguranță posibil ca premisele să fie adevărate și concluzia falsă), însă concluzia este considerată a fi „cea mai bună explicație”.

Într-un raționament abductiv, concluzia reprezintă o explicație asupra informației disponibile. Se observă cât de puțin robustă este informația în acest caz, comparativ cu raționamentul deductiv și cel inductiv.

Această schemă sugerează **un al patrulea tip de deducție**, ceea ce nu este în mod uzual parte a ceea ce descriu logicienii și filosofii contemporani.

Să presupunem că domnul X locuiește într-o regiune unde mulți oameni sunt pregătiți să devină membri ai grupării infracționale și că acesta are unele similitudini demografice cu cei recrutați. Totuși, sunt alți oameni cu aceleași caracteristici, care se alătură luptei împotriva infracționalității. Sunt câteva căi plauzibile pe care domnul X să le urmeze:

- să se alăture grupării infracționale;
- să se alăture luptei împotriva infracționalității;
- să încerce să rămână neutru.

În acest tip de raționament, informația în mod cert nu conține concluzia (precum cel abductiv), însă (spre deosebire de raționamentul abductiv), nu există o excludere a alternativelor.

O mare parte din analiza informațiilor pare să intre în această categorie. Este totuși neclar ce ar avea de spus despre acest lucru schema logică normală. Unii ar clasa în categoria raționamentului abductiv, însă ar fi oportună găsirea unui termen nou (probabil productiv, nu predictiv), din moment ce în acesta concluzia este o explorare a informației disponibile (cu privirea spre viitor). În acest caz nici informația disponibilă nu este robustă, nici concluzia.

2.7. Obținerea de date suplimentare specifice

Bogdan CĂTĂLINEANU

2.7.1. Considerații generale

Prezentarea modalităților de obținere a datelor suplimentare specifice va fi orientată spre evidențierea instrumentelor dedicate, utilizate în acest scop (în special în ceea ce privește obținerea datelor provenind din surse publice/deschise în format virtual), precum și a principalelor baze de date specializate și modalități de cooperare interinstituțională relevante. În acest context trebuie precizat că vor fi indicate instrumentele și bazele de date utilizabile preponderent pentru completarea/suplimentarea/verificarea datelor primare anterior obținute.

2.7.2. Obținerea datelor provenind din surse publice/deschise în format fizic

Obținerea datelor publice/deschise primare în format fizic poate fi efectuată prin consultarea publicațiilor tipărite (ziare, reviste, cărți, cataloage etc.), monitorizarea emisiei posturilor radio/TV și participarea la diferite manifestări publice (conferințe, seminarii, mese rotunde, workshopuri etc.).⁹⁵

Din punctul de vedere al obținerii datelor suplimentare, trebuie evidențiate ca principale modalități efectuarea de misiuni de documentare și consultarea surselor umane neconspirate.

2.7.2.1. Efectuarea misiunilor de documentare

Efectuarea misiunilor de documentare constă într-o deplasare în teren, în scopul obținerii de date suplimentare sau care nu sunt disponibile din alte surse. Fie că misiunea este organizată în țara de domiciliu a beneficiarului/personalului implicat în activitățile informative, fie într-o altă țară, acest mod de obținere a datelor suplimentare se caracterizează prin necesitatea unor resurse extinse și obținerea de date superioare cantitativ și calitativ, provenind din surse primare.

2.7.2.2. Consultarea surselor umane neconspirate

Consultarea surselor umane neconspirate constă în comunicarea expresă și nechivocă cu o terță persoană fizică, deținând cunoștințe specifice într-un anume domeniu, ce poate fi efectuată prin interviu, comunicare audio-video sau în scris (letric sau electronic).

⁹⁵ Cătălineanu, B., *Informații-surse publice*, ediția a II-a, 2021, p. 15.

Obținerea datelor prin intermediul surselor umane neconspirate este necesară în situațiile în care datele primare disponibile sunt insuficiente/contradictorii/nesigure/inexistente ori trebuie verificate încrucișat.

Pot fi considerate surse umane neconspirate experții (mediul academic, organizații naționale/internaționale, guvernamentale/nonguvernamentale, avocați, jurnaliști, traducători/interpreți etc.) sau persoanele care au asistat la producerea unui anumit eveniment ori activează într-o zonă de interes (localnici, lucrători umanitari, martori etc.).

Sursele umane neconspirate sunt selectate din evidențele proprii ale beneficiarului/personalului implicat (conținând datele de identitate, modalitățile și datele de contact, domeniul de experiență, colaborările anterioare și evaluarea acestora), la recomandarea altor surse umane similare, din consultarea diferitelor produse informaționale disponibile în format fizic (diferite publicații, rapoarte, cataloage, emisiuni radio/TV etc.) sau virtual (website-uri, diferite produse informaționale postate etc.).

Datele obținute din sursele umane neconspirate sunt supuse regulilor generale de evaluare, fiind materializate într-un document scris, asumat de către ambele părți și urmărind specificațiile de formă și conținut ale beneficiarului.

În culegerea datelor provenind din surse umane neconspirate trebuie avute în vedere conștientizarea și acceptarea de către acestea a rolului deținut în procesul informativ. De asemenea, sursele umane neconspirate pot fi remunerate pentru datele furnizate.

2.7.3. Obținerea datelor provenind din surse publice/deschise în format virtual⁹⁶

Obținerea datelor publice/deschise primare în format virtual (open source information – OSINF) poate fi efectuată prin respectarea regulilor de securitate/navigare anonimă și utilizarea motoarelor de căutare (generale, specializate, de grupare, semantice, internet de profunzime, internetul dispozitivelor, metamotoare, interfețe, exploatarea operatorilor de căutare și funcțiilor de căutare avansată/asistată), a directoarelor și website-urilor de anunțuri, a mediilor de socializare virtuale (funcțiile native de căutare), a serviciilor de partajare a conținutului specific, de geolocalizare, de poștă electronică sau de traducere, a aplicațiilor VoIP, a lumilor/comunităților virtuale, a arhivelor, a portalurilor și instrumentelor de agregare a datelor.

Din punctul de vedere al obținerii datelor suplimentare (open source intelligence – OSINT, validated open source intelligence – VOSINT/OSINTV), trebuie evidențiate ca principale instrumente aplicațiile de recunoaștere optică a

⁹⁶ *Ibidem*, pp. 16-58.

caracterelor, de extragere a metadatelor, de metacăutare în mediile de socializare virtuală, de căutare specializată a entităților, de extragere a informațiilor asociate cu domenii/IP.

2.7.3.1. Aplicații de recunoaștere optică a caracterelor

În cazul documentelor scanate sau ce conțin imagini, căutarea în interiorul acestora poate fi efectuată cu ajutorul programelor de recunoaștere optică a caracterelor (OCR) care convertesc textul scanat/fotografiat în text editabil, cele mai utilizate asemenea aplicații/servicii fiind Free Online OCR⁹⁷, OCR.Space⁹⁸, Onlineocr⁹⁹, i2OCR¹⁰⁰, Google Lens¹⁰¹ etc.

În același context trebuie evidențiate și capacitățile superioare ale motoarelor generale Yandex și Bing de căutare a imaginilor și recunoaștere optică a caracterelor detectate, respectivele funcții permițând extragerea de text editabil, copierea și prelucrarea acestuia.

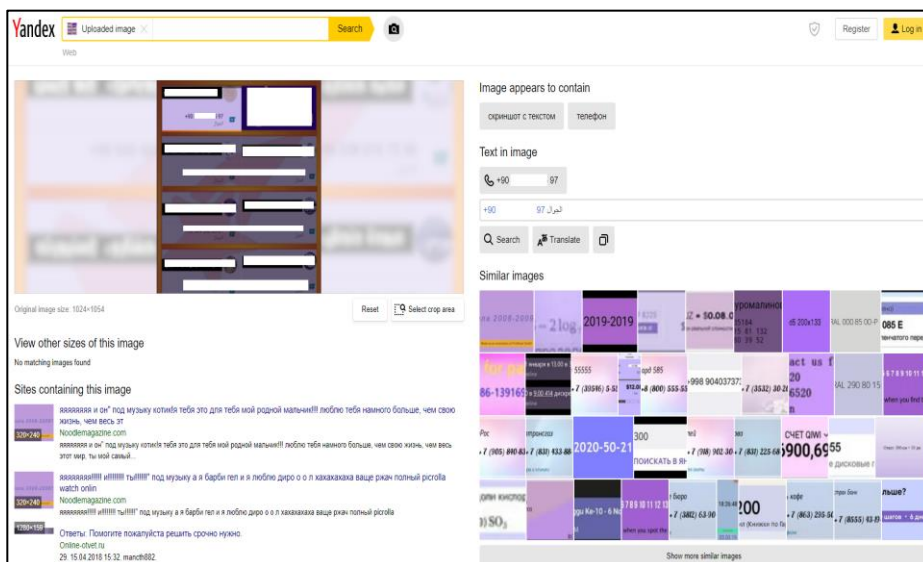


Figura nr. 13 – Text extras dintr-o fotografie cu ajutorul funcțiilor motorului de căutare Yandex

2.7.3.2. Aplicații de extragere a metadatelor

În cazul a numeroase tipuri de documente pot fi obținute rezultate suplimentare prin extragerea metadatelor acestora prin utilizarea aplicațiilor/

⁹⁷ <https://www.newocr.com/>

⁹⁸ <https://ocr.space/>

⁹⁹ <https://www.onlineocr.net/>

¹⁰⁰ <http://www.i2ocr.com/>

¹⁰¹ <https://lens.google.com/>

serviciilor dedicate ExtractMetadata¹⁰², FOCA¹⁰³, Doc Scrubber¹⁰⁴, Get Metadata¹⁰⁵, Algorithmia¹⁰⁶, Jeffrey's Image Metadata Viewer¹⁰⁷, eXifer¹⁰⁸, Find Exif¹⁰⁹.

Principalele funcții generice ale aplicațiilor de extragere a metadatelor sunt: acceptarea de multiple tipuri de documente care pot fi supuse analizei prin încărcare directă sau introducerea URL-ului; extragerea datelor asociate documentelor (utilizator, numele stației de lucru/rețelei, data creării, aplicațiile utilizate, domenii, IP-uri, modificări, salvări, printări etc.); geolocalizarea; analizarea datelor și organizarea acestora sub formă de rapoarte; integrarea unor terțe aplicații/servicii.

Basic Image Information

Target image: <https://www.geocimgr.com/images/samples/germany-garching-heide.jpg>

Camera:	Google Pixel 2
Lens:	4.4 mm (Max aperture f1.8) (shot wide open)
Exposure:	Auto exposure, Program AE, 1/478 sec, f1.8, ISO 59
Flash:	Off, Did not fire
Focus:	At 1.5m, with a depth of field of about 2.6m. (from about 58cm before the focus point to about 2.0m after)
Date:	August 29, 2018 7:31:19PM (timezone not specified) (2 years, 4 months, 21 days, 19 hours, 43 minutes, 53 seconds ago, assuming image timezone of 1 hour ahead of GMT)
Location:	Latitude/longitude: 48° 16' 5.8" North, 11° 36' 12.1" East (48.268275, 11.603361) Map via embedded coordinates at: Google , Yahoo , WikiMapia , OpenStreetMap , Bing (also see the Google Maps pane below) Altitude: 540 meters (1,772 feet) Timezone guess from earthtools.org: 1 hour ahead of GMT
File:	1,600 × 1,200 JPEG (1.9 megapixels) 642,423 bytes (627 kilobytes)
Color Encoding:	Embedded color profile: "sRGB"
Apply other tools to this image via ImgOps.com	



Figura nr. 14 – Metadate obținute cu ajutorul serviciului Jeffrey's Image Metadata Viewer

2.7.3.3. Aplicații de metacăutare în mediile de socializare virtuală

În vederea facilitării căutării datelor pe rețelele de socializare virtuală au fost create diferite instrumente care permit interogarea simultană a mai multor asemenea medii sau obținerea de date suplimentare privind entitățile și interacțiunile dintre acestea.

¹⁰² <https://www.extractmetadata.com/>

¹⁰³ <https://www.elevenpaths.com/labstools/foca/index.html#>

¹⁰⁴ <http://www.brightfort.com/docscrubber.html>

¹⁰⁵ <https://www.get-metadata.com/>

¹⁰⁶ <https://demos.algorithmia.com/video-metadata>

¹⁰⁷ <http://exif.regex.info/exif.cgi>

¹⁰⁸ <https://www.thexifer.net/>

¹⁰⁹ <http://www.findexif.com/>

Cele mai utilizate instrumente de metacăutare în mediile de socializare virtuală sunt TweetDeck¹¹⁰, Social Bearing¹¹¹, Tinfoleak¹¹², Followerwonk¹¹³, Tweetbeaver¹¹⁴, Hootsuite¹¹⁵, Social Searcher¹¹⁶, Hashatit¹¹⁷, SproutSocial¹¹⁸, Netvibes¹¹⁹, Pulsar¹²⁰, Talkwalker¹²¹, Keyhole¹²², Union Metrics¹²³, SocioViz¹²⁴, Echosec¹²⁵, SparkToro¹²⁶.

Principalele funcții generice ale aplicațiilor de metacăutare în mediile de socializare virtuală sunt: efectuarea de căutări în funcție de cuvinte-cheie, subiecte, nume de utilizatori, precum și monitorizarea acestora; detectarea situațiilor de criză; identificarea subiectelor în tendință și a utilizatorilor cu impact; crearea de alerte livrabile prin servicii de poștă electronică; geolocalizarea/monitorizarea utilizatorilor/postărilor în timp real; extragerea datelor de interes din profiluri și organizarea acestora sub formă de rapoarte; identificarea interacțiunilor dintre utilizatori sub forma discuțiilor/relațiilor, organizarea acestora cronologic sau grafic și analizarea acestora; evidențierea perioadelor de activitate/inactivitate ale utilizatorilor; evidențierea postărilor care includ link-uri către website-uri.

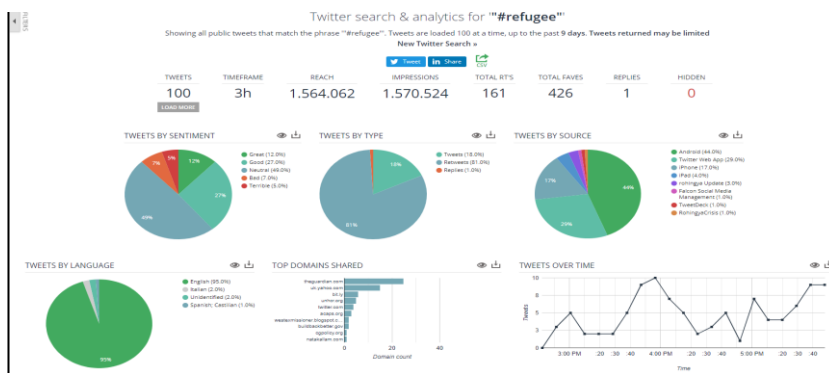


Figura nr. 15 – Rezultate privind un subiect vehiculat pe platforma de microblogging Twitter obținute prin utilizarea aplicației Social Bearing

- 110 <https://tweetdeck.twitter.com/>
- 111 <https://socialbearing.com/>
- 112 <https://tinfoleak.com/>
- 113 <https://followerwonk.com/>
- 114 <https://tweetbeaver.com/>
- 115 <https://hootsuite.com/>
- 116 <https://www.social-searcher.com/>
- 117 <https://www.hashatit.com/>
- 118 <https://sproutsocial.com/>
- 119 <https://www.netvibes.com/>
- 120 <https://www.pulsarplatform.com/>
- 121 <https://www.talkwalker.com/>
- 122 <https://keyhole.co/>
- 123 <https://unionmetrics.com/>
- 124 <http://socioviz.net/>
- 125 <https://www.echosec.net/>
- 126 <https://sparktoro.com/>

Entitățile pot fi căutate în mediile virtuale prin utilizarea unor aplicații/servicii dedicate, prin utilizarea motoarelor generale și operatorilor de căutare, fie prin utilizarea funcțiilor native ale rețelelor de socializare virtuală.

Căutarea specializată a entităților în mediile virtuale este efectuată în funcție de diferiți parametri individuali/combinați (nume, prenume, nume de utilizator, cont de poștă electronică, post telefonic, locație, adresă etc.), cele mai utilizate asemenea instrumente cu acoperire globală fiind Check Usernames¹²⁷, Name Chk¹²⁸, KnowEm¹²⁹, Spokeo¹³⁰, Pipl¹³¹, WebMii¹³², Truecaller¹³³, OpenCNAM¹³⁴, Melissa¹³⁵, Lullar¹³⁶, Yasni¹³⁷, RevealName¹³⁸, CallApp¹³⁹, Sync.Me¹⁴⁰, Epieos¹⁴¹, HaveIBeenPwned¹⁴² etc.

În cazul folosirii aplicațiilor/serviciilor mai sus-amintite trebuie precizat faptul că eventualele rezultate furnizate conțin date cu caracter informal extrase, de regulă, din agende telefonice/poștă electronică ale altor utilizatori, prin urmare existând posibilitatea ca denumirea virtuală a entității să difere de cea reală.

Pentru căutarea entităților în mediile virtuale sunt disponibile și instrumente naționale, cel mai des utilizate fiind: Oficiul Național al Registrului Comerțului¹⁴³, Registrul Național de Publicitate Mobilă¹⁴⁴, Portalul Instanțelor de Judecată¹⁴⁵, Registrul Național ONG¹⁴⁶, Interpreți și Traducători Autorizați¹⁴⁷, Portalul declarațiilor de avere și interese¹⁴⁸ etc.

¹²⁷ <https://checkusernames.com/>

¹²⁸ <https://namechk.com/>

¹²⁹ <https://knowem.com/>

¹³⁰ <https://www.spokeo.com/>

¹³¹ <https://pipl.com/>

¹³² <http://webmii.com/>

¹³³ <https://www.truecaller.com/>

¹³⁴ <https://www.opencnam.com/>

¹³⁵ <https://www.melissa.com/>

¹³⁶ <http://lullar-com-3.appspot.com/>

¹³⁷ <http://www.yasni.com/>

¹³⁸ <https://www.revealname.com/>

¹³⁹ <https://callapp.com/>

¹⁴⁰ <https://sync.me/>

¹⁴¹ <https://tools.epieos.com/>

¹⁴² <https://haveibeenpwned.com/>

¹⁴³ <https://portal.onrc.ro/ONRCPortalWeb/ONRCPortal.portal>

¹⁴⁴ <https://co.rnpm.ro/#cautare/IM>

¹⁴⁵ <http://portal.just.ro/SitePages/acasa.aspx>

¹⁴⁶ <http://www.just.ro/en/registrul-national-ong/>

¹⁴⁷ <http://old.just.ro/MinisterulJusti%C8%9Biei/Listapersoanelorautorizate/Interpretisitradiatoriautorizati/tabid/129/Default.aspx>

¹⁴⁸ <http://declaratii.integritate.eu/>

De asemenea, trebuie precizat că entitățile pot fi căutate în mediul virtual și prin exploatarea funcțiilor native ale mediilor de socializare virtuale, deosebit de utile fiind și funcțiile de import al contactelor din agendele/listele altor aplicații/servicii din perspectiva conexării numelor de utilizator, posturilor telefonice și conturilor de poștă electronică, sugestiile de prietenie, precum și funcțiile de recuperare a parolilor.

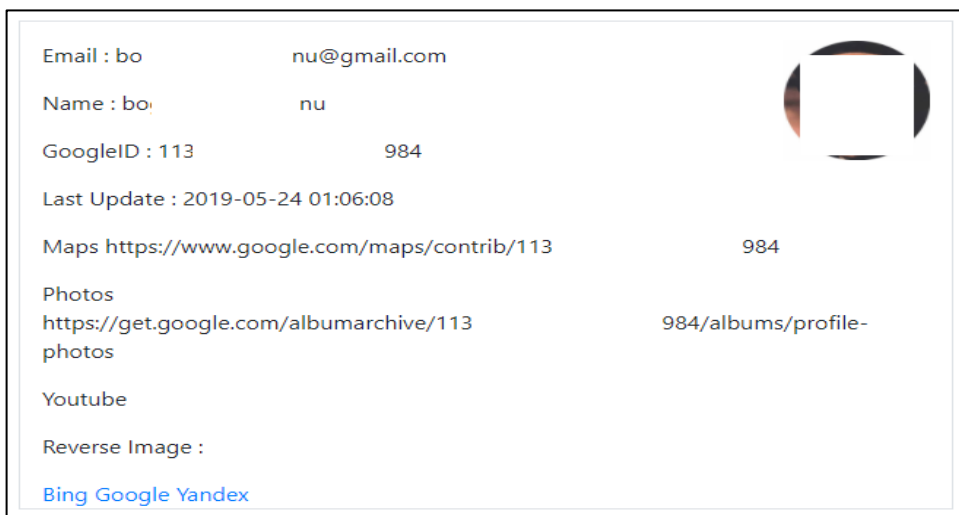


Figura nr. 16 – Rezultate suplimentare obținute prin utilizarea Epieos

2.7.3.5. Aplicații de extragere a informațiilor asociate cu domenii/IP

Domeniul de internet reprezintă o fracțiune caracterizată prin identificare proprie și autonomie administrativă și de control aflată în proprietatea unei persoane fizice sau juridice.

Adresa IP (Internet Protocol) constă într-un număr alocat fiecărui dispozitiv conectat la o rețea prin intermediul Protocolului Internet, având rolul de identificare a locației, gazdei sau rețelei. Cele mai utilizate versiuni de IP-uri sunt IPv4 (de forma a 4 grupuri a câte 3 caractere numerice separate prin semnul) și IPV6 (de forma a 8 grupuri a câte 4 caractere alfanumerice separate prin semnul). IP-urile pot fi statice (sunt neschimbate, atribuite de regulă manual de administratorul unei rețele) sau dinamice (cu valori ce se modifică la diferite intervale de timp).

Obținerea de date privind domeniile și IP-urile poate fi efectuată cu ajutorul aplicațiilor/serviciilor dedicate Ripe Network Coordination Centre¹⁴⁹,

¹⁴⁹ <https://www.ripe.net/>

WHOis¹⁵⁰, Whoisology¹⁵¹, ViewDNS¹⁵², Whois Lookup¹⁵³, DomainCrawler¹⁵⁴, DomainBigData¹⁵⁵, RoTLD¹⁵⁶ etc.

Principalele funcții generice ale aplicațiilor de extragere a informațiilor asociate cu domenii/IP sunt: interogarea în funcție de nume, IP, cont de poștă electronică etc.; extragerea datelor specifice și organizarea acestora sub formă de rapoarte; geolocalizarea IP-urilor; furnizarea istoricului domeniilor/IP-urilor; scanarea porturilor; identificarea website-urilor ce utilizează același server; înregistrarea de domenii.

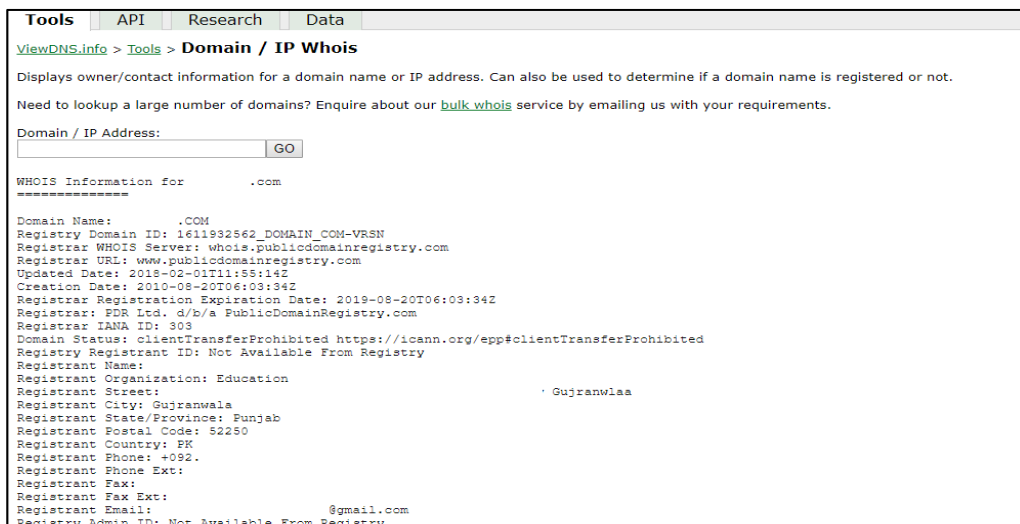


Figura nr. 17 – Rezultate obținute în urma interogării serviciului ViewDNS pe baza domeniului

2.7.4. Principalele baze de date și modalități de cooperare interinstituțională

În afara diferitelor instrumente și website-uri de tip baze de date utilizate în obținerea datelor suplimentare provenind din surse publice/deschise (OSINT), în activitățile informative pot fi utilizate și baze de date, instrumente și modalități specifice cooperării interinstituționale (COLINT).

¹⁵⁰ <https://www.whois.net/>

¹⁵¹ <https://whoisology.com/>

¹⁵² <https://viewdns.info/>

¹⁵³ <http://whois.domaintools.com/>

¹⁵⁴ <http://www.domaincrawler.com/>

¹⁵⁵ <https://domainbigdata.com/>

¹⁵⁶ <https://www.rotld.ro/home/>

2.7.4.1. Principalele baze de date naționale relevante

Sistemul Informatic de Management al Străinilor administrat de Inspectoratul General pentru Imigrări conține informații proprii privind domeniul migrației și azilului pe teritoriul României (IGI, 2017, p. 9-10), precum și date din Sistemul Național de Informații privind Vizele (gestionat de Centrul Național de Vize din cadrul Ministerului Afacerilor Externe), vizând în principal: *„numele, prenumele, data nașterii, locul nașterii, țara nașterii, sexul; cetățenia actuală și cetățenia la naștere; tipul și numărul documentului de călătorie, autoritatea care l-a eliberat și data eliberării și a expirării acestuia; locul și data cererii; tipul vizei solicitate; datele referitoare la persoana care adresează invitația și/sau care își asumă cheltuielile de întreținere a solicitantului pe perioada șederii; statul membru de destinație și durata șederii sau a tranzitului prevăzut; principalul scop al călătoriei; data prevăzută de sosire în spațiul Schengen și data prevăzută de plecare din spațiul Schengen; statul membru al primei intrări; adresa de domiciliu a solicitantului; ocupația actuală și angajatorul; pentru studenți: denumirea instituției de învățământ; în cazul minorilor, autoritatea părintească sau tutelară; fotografia solicitantului; amprente digitale ale solicitantului”*¹⁵⁷.

Baza de Date a Inspectoratului General al Poliției de Frontieră conține *„informații ce se transmit de către alte autorități/persoane Poliției de Frontieră cu privire la persoane, mijloace de transport, mărfuri și alte bunuri care urmează să fie verificate pe timpul efectuării controlului de trecere a frontierei de stat, în vederea interzicerii intrării sau ieșirii în/din România, urmării ori efectuării controlului amănunțit; persoane și obiecte date în consemn la frontieră de către Poliția de Frontieră Română, conform normelor legale în vigoare; date privind persoane și mijloace de transport cărora nu li se permite intrarea/ieșirea în/din țară; specimene de vize și de documente de călătorie; misiuni, acțiuni și controale-cadru specifice întreprinse de Poliția de Frontieră Română sau în cooperare cu instituții din țară ori din străinătate, precum și evidența tuturor resurselor materiale, umane și financiare utilizate în scopul prevenirii și combaterii infracționalității; evenimente, litigii de frontieră constatate în urma misiunilor, acțiunilor, controalelor-cadru; persoane care comit infracțiuni descoperite în zona de competență de către Poliția de*

¹⁵⁷ Articolele 11-13 din Legea nr. 271 din 22 decembrie 2010 pentru înființarea, organizarea și funcționarea Sistemului național de informații privind vizele și participarea României la Sistemul de informații privind vizele.

Frontieră sau în cooperare cu instituții din țară ori din străinătate; cazurile penale instrumentate de către Poliția de Frontieră Română potrivit competențelor prevăzute de dispozițiile legale în vigoare; bunuri abandonate descoperite sau confiscate de către Poliția de Frontieră Română potrivit competențelor legale; falsuri pentru vize și documente de călătorie; persoanele returnate de alte state; alte evidențe necesare desfășurării activităților specifice Poliției de Frontieră Române”¹⁵⁸.

Sistemul Național de Evidență Informatizată a Cazierului Judiciar, gestionat de Inspectoratul General al Poliției Române, conține „*evidența persoanelor fizice născute în afara României și a persoanelor juridice străine care fac obiectul cazierului judiciar, al evidenței operative și al evidențelor speciale ale poliției, care au comis infracțiuni pe teritoriul României și au fost condamnate, sancționate administrativ conform Codului penal sau față de care au fost dispuse măsuri procesual penale, și a celor aflate în una dintre situațiile prevăzute la art. 14 alin. (2) din Legea nr. 290/2004 privind cazierul judiciar, republicată cu modificările și completările ulterioare*”¹⁵⁹, precum și evidența persoanelor despre care s-au primit comunicări de luare în evidență din partea organelor competente ale altor state; „*evidența persoanelor fizice născute în raza administrativ-teritorială a județului, respectiv a municipiului București, precum și evidența persoanelor juridice care au sediul social pe raza administrativ-teritorială a județului, respectiv a municipiului București*”¹⁶⁰.

De asemenea, sunt disponibile în vederea obținerii datelor suplimentare specifice și Registrul Național de Evidență a Persoanelor (gestionat de Direcția pentru Evidența Persoanelor și Administrarea Bazelor de Date), Registrul Național de Evidență a Pașapoartelor Simple (gestionat de Direcția Generală de Pașapoarte), Registrul Național de Evidență a Permiselor de Conducere și Vehiculelor Înmatriculate (gestionat de Direcția Regim Permise de Conducere și Înmatriculare a Vehiculelor).

2.7.4.2. Principalele modalități de cooperare interinstituțională ce facilitează obținerea de date suplimentare

„SII Analytics” constă într-un sistem informatic național de integrare și valorificare operațională și analitică a volumelor mari de date gestionat de către

¹⁵⁸ Conform art. 3[^]1 din Ordonanța de Urgență nr. 104 din 27 iunie 2001 privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române.

¹⁵⁹ Art. 6 din Legea nr. 290 din 24 iunie 2004 (republicată) privind cazierul judiciar.

¹⁶⁰ Art. 7 din Legea nr. 290 din 24 iunie 2004 (republicată) privind cazierul judiciar.

Serviciul Român de Informații, vizând „modernizarea și eficientizarea activităților interne ale instituțiilor cu atribuții în prevenirea și combaterea fenomenelor de terorism, crimă organizată, corupție sau evaziune fiscală, precum și optimizarea cooperării între acestea, pentru identificarea, cunoașterea, documentarea, prevenirea și diminuarea situațiilor generatoare de fenomene de criminalitate organizată și evaziune fiscală la nivel național, precum și a faptelor asociate fenomenului de corupție și de finanțare a terorismului”¹⁶¹.

„Registrul cu Date despre Pasageri”, gestionat la nivelul Unității Naționale de Informații privind Pasagerii din cadrul Inspectoratului General al Poliției de Frontieră, conține date privind pasagerii (PNR), procesate în vederea prevenirii și combaterii actelor de terorism, infracțiunilor conexe și la adresa securității naționale, precum și prevenirii și înlăturării amenințărilor la adresa securității naționale. Principalele date privind pasagerii constau în: codul de rezervare; data rezervării; data programării călătoriei; numele, prenumele, adresele și datele de contact asociate rezervării; informații privind plata și adresa de facturare; itinerariul călătoriei; profilul pasagerului; intermediarul prin care a fost efectuată rezervarea; informații privind biletul de călătorie. (IGPF, 2016)

Agencia Europeană pentru Cooperare în Domeniul Aplicării Legii – EUROPOL este organizația UE însărcinată cu sprijinirea statelor membre și partenerilor instituționali în combaterea terorismului, infracționalității informatice, traficului de stupefiante, traficului de migranți și persoane, contrafacerea monedei euro, fraudelor și spălării de bani. Principalele baze de date specifice și sisteme de comunicare oferite restricționat de Agenția EUROPOL sunt „EUROPOL Information System” (baza de date centrală conținând date și informații din domeniile infracționale în competență), „EUROPOL Platform for Experts” (conținând date privind bunele practici, documentații tehnice, inovație și cunoaștere) și „Secure Information Exchange Network Application” (sistemul de facilitare a comunicațiilor și accesare a bazelor de date). Accesarea bazelor de date ale EUROPOL este efectuată de către utilizatorii autorizați, conform nivelului de acces la informații clasificate și pe baza principiului nevoii de a cunoaște. De asemenea, Agenția EUROPOL oferă și produse informative publice sub forma rapoartelor de activitate, analizelor de risc etc. (EUROPOL, fd)

¹⁶¹ Serviciul Român de Informații, 2019, par. 1 și 4.

Agenția Europeană pentru Poliția de Frontieră și Garda de Coastă – FRONTEX este organizația UE însărcinată cu sprijinirea statelor membre și partenerilor instituționali în gestionarea frontierelor externe ale spațiului comunitar, combaterea criminalității transfrontaliere și returnarea migranților. Principalele date specifice din domeniul gestionării frontierelor externe sunt puse la dispoziție restricționat prin intermediul sistemelor ”Joint Operations Reporting Application” – JORA și ”European Border Surveillance System” – EUROSUR și platformelor derivate (EUROSUR Fusion Services), accesibile prin intermediul Centrelor Naționale de Coordonare. De asemenea, Agenția FRONTEX oferă și produse informative publice sub forma rapoartelor de activitate, analizelor de risc etc. (FRONTEX, fd)

Agenția Europeană pentru Cooperare Judiciară Penală – EUROJUST este organizația UE însărcinată cu coordonarea investigațiilor penale în cauze transfrontaliere complexe, datele și informațiile putând fi vehiculate prin intermediul Birourilor Naționale ale statelor membre ale UE și al aplicației ”EUROJUST Case Management System”. (EUROJUST, fd)

Biroul de Sprijin pentru Azil – EASO este organizația UE însărcinată cu sprijinirea statelor membre și partenerilor instituționali în gestionarea sistemului comunitar de azil, principalele date specifice fiind puse la dispoziție restricționat prin intermediul ”Early Warning and Preparedness System”, „Information and Documentation System” și portalului privind informațiile din țările de origine. De asemenea, Agenția BESA oferă și produse informative publice sub forma rapoartelor de activitate, analizelor de risc etc. (EASO, fd)

Sistemul pentru Identificarea Solicitanților – EURODAC conține amprentele digitale ale solicitanților de azil și migranților ilegali înregistrați la nivelul UE, scopul acestei baze de date restricționate fiind determinarea responsabilității statului membru în analizarea unei cereri de azil. (EC-EURODAC, fd)

Sistemul de Informații Schengen – SIS conține date privind persoane și bunuri implementate/consultate restricționat ca și alerte la nivelul statelor participante, principalele domenii vizate fiind migrația, datele biometrice, criminalitatea transfrontalieră. (EC-SIS, fd)

Rețeaua Virtuală pentru Documente False și Autentice – IFADO oferă restricționat acces la baze de date naționale conținând specimene de documente de identitate/călătorie autentice/false. Datele specifice sunt parțial disponibile publicului larg prin intermediul Registrului Virtual Public privind Documentele de Identitate și Călătorie Autentice-PRADO. (EC-IFADO/PRADO, fd)






Integrated biodata card - recto (identity)		
Substrate UV feature Numbering OVD (optically variable device) OVD (optically variable device) Biographical data Facial image Facial image Printing technique		
Security features:	Substrate ?	
Security features:	UV feature ?	
Light:	UV LIGHT (365 nm) ?	
Security features:	Numbering ?	
Light:	OBLIQUE ?	
Security features:	OVD (optically variable device) ?	
OVD (optically variable device):	computer generated DOVID ?	
OVD description:	security feature visible at different angles of light - protects holder's facial image	
Security features:	OVD (optically variable device) ?	
OVD (optically variable device):	variable laser image (CLI® / MLI®) ?	

Figura nr. 18 – Rezultat obținut prin interogarea bazei de date PRADO (pașaport românesc de serviciu biometric)

Mecanismul Tratatului de la Prüm oferă restricționat date specifice privind profile ADN, amprentele digitale, vehicule și proprietarii acestora, precum și alte date personale în legătură cu evenimente majore. În cazul României, instituțiile competente pentru implementare sunt Ministerul Afacerilor Interne și Serviciul Român de Informații. (DGAESRI, fd)

Centrul Sud-Est European de Aplicare a Legii – SELEC este o organizație de aplicare a legii vizând combaterea criminalității transfrontaliere ce reunește autoritățile polițienești și vamale din 11 state membre, oferind restricționat date și informații de interes prin intermediul aplicației "SELEC Intelligence Reporting Application Tool" ce poate fi utilizată de către personalul anume desemnat din cadrul organizației sau al Punctelor Focale Naționale. De asemenea, organizația SELEC oferă și produse informative publice sub forma rapoartelor de activitate, analizelor de risc etc. (SELEC, fd)

Organizația Internațională de Poliție Criminală – INTERPOL reunește reprezentanți a 194 de state, vizând facilitarea cooperării polițienești în toate domeniile infracționale, prin asigurarea accesului și schimbului de date din 18 baze de date privind alerte (persoane urmărite, suspecți, entități sub sancțiuni ONU, potențiale amenințări, persoane dispărute, cadavre neidentificate și moduri de operare), persoane fizice (cazier judiciar, abuzuri vizând copii), criminalistica (amprente digitale, date ADN, recunoaștere facială), documente oficiale (documente de călătorie sustrase/pierdute, documente administrative sustrase, documente contrafăcute, comparator de documente autentice/contrafăcute), bunuri sustrase (vehicule motorizate, nave, opere de artă), trafic de armament (identificare, urmărire, analiză balistică), organizații de criminalitate organizată (piraterie maritimă). Respectivele baze de date pot fi accesate preponderent restricționat, de regulă prin intermediul Birourilor Centrale Naționale și prin utilizarea rețelei de comunicații I-24/7. De asemenea, organizația INTERPOL oferă și produse informative publice sub forma rapoartelor de activitate, analizelor de risc etc. (INTERPOL, fd)

2.8. Procesarea datelor și informațiilor – înregistrarea, colacionarea și evaluarea¹⁶²

Lucian IVAN

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 analiza de nivel strategic.

Evaluarea datelor în analiza operațională necesită ca fiecare informație să fie evaluată din punct de vedere al veridicității sale 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 cunoască gradul de veridicitate al informației, pentru a nu trage concluzii eronate, care să conducă la dezinformarea beneficiarului 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 analiză strategică 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.

¹⁶² Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, p. 28.

2.9. Integrarea, analiza și interpretarea datelor și informațiilor¹⁶³

Lucian IVAN

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 strategică trebuie să rezulte un produs care nu este neapărat descriptiv sau menit să explice anumite fenomene, ci trebuie să prognozeze evenimente ce se pot produce în viitor, rolul predictiv-anticipativ fiind deosebit de important.

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

În primul rând, dezvoltarea cadrului conceptual și redefinirea problemei de intelligence conduc la crearea unei ipoteze de lucru și a unei baze conceptuale 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.

În această etapă este necesar 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, ele sunt introduse în procesul de integrare/interpretare, pentru a testa fiecare ipoteză 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.

¹⁶³ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 28-30.

Această etapă va fi repetată ori de câte ori se consideră necesar, având în vedere însă termenul propus pentru finalizarea analizei și disponibilitatea surselor de informații. Totodată, este esențial pentru calitatea procesului analitic ca ciclul informațional să se continue până la obținerea unui produs analitic complet 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, fundamentate și echilibrate concluzii analitice.

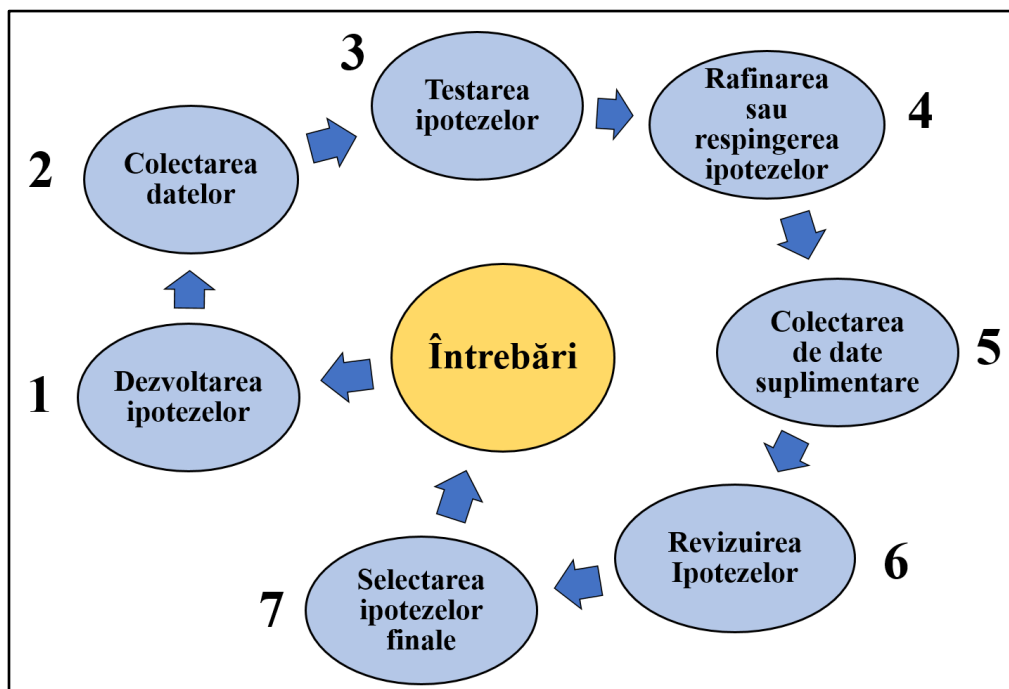


Figura nr. 19 – Diagrama activității repetitive de culegere și interpretare a datelor

2.10. Raportarea rezultatelor analizei¹⁶⁴

Lucian IVAN

Rezultatul procesului analitic trebuie transmis de către structura de analiză managerilor instituției sau beneficiarului care a solicitat analiza respectivă. Majoritatea aspectelor necesită o examinare aprofundată și comprehensivă, în acest sens cele mai multe rapoarte fiind prezentate în formă scrisă, însă există posibilitatea ca un rezumat al analizei să fie prezentat oral, sub forma unui *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, capabili să răspundă la întrebările formulate de beneficiarii de nivel superior. Avantajele comunicării orale a informației constau 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, precum și detalii suplimentare cu privire la subiectul abordat.

Rezultatul procesului analitic privind cazurile de nivel tactic-operațional justifică raportarea scrisă doar în situația în care problematica analizată este complexă. În celelalte situații, raportarea se realizează oral, 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 în cadrul unui caz penal.

Raportul final al analizei, respectiv produsul analitic, trebuie să cuprindă toate aspectele referitoare la fenomenul în cauză și să ofere răspunsuri, explicații, prognoze și recomandări care să vizeze întreaga problematică 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 strategic/produs analitic de nivel strategic sunt următoarele:

- analistul 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.

¹⁶⁴ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, p. 30.

2.11. Revizuirea procesului analitic¹⁶⁵

Lucian IVAN

Având în vedere complexitatea fenomenelor 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. În practică, analiza unui subiect reprezintă un proces continuu, care nu se finalizează cu prezentarea raportului de analiză, ci continuă pe toată perioada de desfășurare a subiectului analizat (de exemplu, migrația ilegală, fenomenul terorist, criminalitatea organizată).

Procesul analitic continuă până în momentul în care riscul sau amenințarea la adresa organizației sau ordinii și siguranței publice nu mai subzistă, acesta fiind motivul pentru care unele analize, în special cele strategice, se derulează pe o perioadă îndelungată.

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, din cauza 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 ce trebuie evaluați periodic.

¹⁶⁵ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 30-31.

2.12. Principii aplicabile procesului de analiză strategică¹⁶⁶

Lucian IVAN

2.12.1. 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 analiștilor, acești factori variabili trebuie abordați de o manieră disciplinată și ordonată și trebuie să fie axați strict și pragmatic pe rezolvarea problemei. Parcurgerea cu strictețe a etapelor prevăzute în ciclul informațional strategic constituie un factor esențial în managementul proiectelor strategice, aspect ce conduce la îndeplinirea obiectivelor propuse în realizarea analizei strategice.

Abordarea corectă a acestui ciclu informațional constituie o premisă pentru întocmirea unor analize strategice de valoare, ce oferă decidentului de nivel înalt potențiale opțiuni și recomandări care să contribuie la rezolvarea unei probleme de interes strategic.

2.12.2. 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, având în vedere că se subsumează obiectului de activitate al organizației.

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 analizei strategice sunt destinate beneficiarilor de nivel superior și mai puțin managerilor unităților operative.

Această situație generează anumite dificultăți pentru managerii structurilor de aplicare a legii, care trebuie să înțeleagă rolul analizei strategice, uneori aceștia manifestând dezinteres, pe fondul neînțelegerii aspectelor

¹⁶⁶ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 31-33.

prezentate. În acest sens, analiștii de nivel strategic și șefii profesionali ai acestora trebuie să convingă managerii instituției de necesitatea aplicării analizei strategice și de avantajele utilizării acesteia în procesul de adoptare a deciziilor.

În acest context, este important ca la nivelul instituției să fie stabilite distinct rolul și funcțiile analizei strategice, să fie specificat, în mod explicit, mandatul acestei structuri și să fie stabilite fluxurile informaționale necesare pentru atingerea obiectivelor instituționale și pentru a răspunde nevoilor 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.

2.12.3. Managementul funcțiilor analizei strategice

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 acestea depind de existența unui mediu optim, care să sprijine procesul analitic, inclusiv prin crearea și menținerea unei atmosfere propice, care să ofere ofițerilor operativi și analiștilor cadrul pentru dezvoltarea spiritului organizatoric, imaginație și creativitate.

Rolul managerilor este de a evita așteptările nerealiste de la produsul final al analizei strategice. 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 aplicare a legii 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 de realizare a analizei strategice. Acest aspect este foarte

important, având în vedere faptul că un proces analitic strategic se întinde pe o perioadă relativ îndelungată, iar rolul managerului constă în a se asigura că sunt îndeplinite cu strictețe obiectivele proiectului, în termenele stabilite.

2.12.4. 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 operativi (inclusiv analiștii) să discute și să negocieze, în mod constructiv, în context organizațional, subiectul analizei și să definească parametrii de bază ai evaluării strategice;
- după stabilirea subiectului analizei, ofițerii operativi și analiștii trebuie să negocieze cu beneficiarul lucrării tipologia produselor necesare și nevoile organizaționale, pentru îndeplinirea obiectivelor asumate;
- identificarea și cuantificarea resurselor necesare pentru finalizarea proiectului (resurse umane, financiare, logistice și de timp);
- întocmirea unui plan de realizare a produsului analitic de nivel strategic, cu termene realiste care să conducă, în final, la îndeplinirea activităților.

CAPITOLUL 3 – GENERAREA/PRODUȚIA DE IDEI

3.1. Brainstorming

Lucian IVAN

Brainstorming-ul reprezintă una din metodele utilizate în scopul identificării și analizării problemelor, precum și pentru găsirea unor posibile soluții, aplicabile în domeniul de referință. În esență, această metodă este pusă în aplicare prin organizarea unor întâlniri de lucru între experți din diferite domenii, care sprijină procesul de rezolvare a unei probleme comune. *Brainstorming-ul*, în calitate de tehnică specială, a fost definit pentru prima oară de Alex F. Osborn¹⁶⁷, în anii 1930, și poate fi considerată una dintre metodele eficiente de generare de idei.

Etimologic, "*brainstorming*" provine din engleză, din juxtapunerea cuvintelor "*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 unui grup de lucru caracterizat, în general, prin eterogenitate.

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 drept *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 analitică respectivă.

În acest sens, 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 unei decizii profesionale sau exprimării publice a unui raționament logic – sau chiar a unei simple idei – este,

¹⁶⁷ 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).

de cele mai multe ori, inhibată de teama individului de eșec, în fața colectivului în care lucrează, sau mai grav, în fața superiorului. Osborn a încercat să creeze un spațiu (mediu de lucru) 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, mult mai plăcut și eficient.

Regulile pe care le-a stabilit Osborne sunt simple și relativ facil de aplicat:

- niciodată nu se critică sau se judecă ideile altora;
- se urmărește a se găsi cât mai multe idei, în această etapă cantitatea fiind mai importantă decât calitatea;
- dezvoltarea ideilor celorlalți;
- încurajarea ideilor atipice, exagerate, care par imposibile la prima vedere.

Derularea unei ședințe de brainstorming

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

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 care va fi dezbătut 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-și accesa latura creativă. Coordonatorul trebuie să cunoască foarte precis și clar care este subiectul și scopul întâlnirii și să îl prezinte foarte explicit membrilor grupului.

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 cu toții să poată vizualiza, în orice moment, concomitent, toate ideile care au fost exprimate. În această fază, care este caracterizată prin divergența ideilor, este important să se noteze absolut toate ideile, chiar și cele care par a fi puțin realiste (fanteziste).

Sesiunea de *brainstorming* poate trece prin faze de inspirație cursivă sau prin faze lente, când se pare că 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, respectiv:

- 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, în mod explicit, 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 nicio 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 colectate. 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 funcționale 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 ale 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 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;
- există 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 pentru cei care iau parte pentru prima oară la acest demers analitic.

În scopul maximizării rezultatelor, se apreciază necesitatea respectării următoarelor condiții:

- este necesar ca moderatorul dezbaterii să dispună de capacitatea organizatorică de a crea un cadru *destins*, pentru a permite dezbateri cât mai liberă a problemelor;
- 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;
- organizatorul trebuie să ia în calcul toate ideile exprimate de participanții la sesiunea de lucru, chiar dacă inițial acestea par inaplicabile sau cu grad redus de concretețe;
- 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.

3.2. Brainwriting

Lucian IVAN

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 (generarea de 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, din punct de vedere cantitativ, ideile generate și sprijină procesul de îmbunătățire a calității acestora, prin punerea participanților 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. Experții în domeniu consideră faptul că, în acest fel, se generează cu 40% mai multe idei decât la un brainstorming obișnuit.

Desfășurarea activității de brainwriting:

Procedeele clasice implică cheia 6-3-5, care reprezintă: 6 persoane, 3 idei de persoană, 5 minute la dispoziție pentru exprimarea ideilor:

- 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 circulării hârtiilor între participanți;
- pentru subiectul supus discuției, fiecare dintre cei 6 participanți notează pe fișă 3 soluții, într-un timp de maximum 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 dezbateră acestora.

Avantajele utilizării metodei brainwriting:

- anulează nivelurile 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.

Limitări:

- 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 identifica soluții creative și valoroase.

3.3. Brainstorming structurat

Lucian IVAN

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 Ordine și Siguranță Publică, 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 anumită 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 inovatoare, precum și perspective acționale și puncte de vedere divergente, care pot da naștere la noi seturi 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.”¹⁶⁸

¹⁶⁸ Heuer, R.J., Pherson, R.H., *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, Washington DC, CQ Press, 2011.

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 anumite 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 opiniilor 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 principalelor idei asupra subiectului pe post-it-uri, de către fiecare participant;

- 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, în faza divergentă.

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 adresării de întrebări privind toți factorii ce pot avea o influență asupra situației date.

Derularea exercițiului:

1. *Logistic* – se vor distribui instrumentele de natură logică (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 (de exemplu, *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, precum 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 vor acorda 10 voturi, pe care va trebui să le împartă, în funcție de propria apreciere, între categoriile sau ideile expuse pe flipchart sau tablă (de exemplu, 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 menționat 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.

3.4. Tehnica Grupului Nominal (TGN)¹⁶⁹

Lucian IVAN

Cu ocazia desfășurării tehnicilor analitice sus-menționate au fost relevați anumiți factori negativi care pot influența, în mare măsură, eficiența aplicării tehnicii brainstormingului sau care pot contribui substanțial la diminuarea eficacității lucrului în echipă, cum ar fi participarea unor persoane care au tendința să acapareze discuțiile și să nu dea posibilitatea celorlalți să-și exprime opiniile și perspectivele 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 (de exemplu, *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. Coordonatorul va nota o scurtă

¹⁶⁹ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 44-46.

descriere a fiecărei idei/răspuns/punct de vedere, așa cum se deduce din prezentarea făcută de fiecare membru al grupului. Coordonatorul 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 a 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 cinci cele mai importante și utile idei, iar coordonatorul va centraliza contribuția fiecăruia și va calcula scorul.

3.5. Metoda Delphi

Cristian SĂNDULACHE

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

Metoda Delphi este o tehnică de analiză care a fost dezvoltată în SUA, la începutul Războiului Rece, în cadrul RAND (*Research ANd Development*) Corporation, *pentru a prognoza impactul tehnologiei asupra domeniului militar*.¹⁷⁰

În lucrarea „*Comunicarea eficientă*”, autorul Ion-Ovidiu Pânișoară definește Metoda Delphi ca fiind o tehnică de chestionare progresivă, având ca finalitate procesul de luare a unor decizii în situații date și descrie o variantă a acestei metode, propusă de RAND Corporation, care presupune administrarea unui chestionar inițial unui grup de experți care nu intră niciodată în contact unii cu alții. Acest chestionar „de deschidere” permite răspunsuri libere, ce vor constitui baza redactării unui al doilea chestionar, pe care se va fundamenta ulterior un al treilea set de întrebări, ce va putea conține, de exemplu, ierarhizarea punctelor tari și punctelor slabe obținute în etapele anterioare.

Autorul citat menționează că „*principalele dezavantaje ale tehnicii sunt reprezentate de perioada îndelungată de aplicare a chestionarelor și de complexitatea administrării întregului proces. Totodată, subliniază avantajul păstrării anonimatului participanților, construcția individuală putând fi urmată de o dezbatere în plen*”.¹⁷¹

Pe parcursul completării recurente a seriilor de chestionare, experții oferă explicații pentru punctele de vedere care diferă în mod semnificativ de cele ale celorlalți participanți. De asemenea, aceștia își pot schimba părerea, pe baza evaluărilor oferite de ceilalți experți. Astfel, aplicarea chestionarelor

¹⁷⁰ Custer, R.L., Scarcella J.A., Stewart, B.R., *The Modified Delphi Tehnique – A Rotational Modification*, Journal of Vocational and Technical Education, Vol. 15, 1999.

¹⁷¹ Pânișoară, I.-O., *Comunicarea eficientă*, Editura POLIROM, Iași, 2008, p. 359.

sucesive și feedbackul aferent au ca rezultat creșterea consensului, conducând la dezvoltarea obiectivității în adoptarea deciziilor.¹⁷²

Utilitatea Metodei Delphi constă în faptul că facilitează depășirea disfuncționalităților generate de diverse obstacole de natură socio-psihologică, cum ar fi, de exemplu, cele legate de percepția unor persoane în anumite grupuri, orientarea eronată a participanților de către anumite persoane carismatice, dificultatea de a contrazice în public persoane cu funcții importante, refuzul unor persoane de a se pronunța înainte de a cunoaște opinia majorității ori abordarea unor tematici delicate.¹⁷³ Din această perspectivă, eficiența Metodei Delphi se datorează, într-o mare măsură, anonimității membrilor grupului de experți.

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 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 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 (de exemplu, 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 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,

¹⁷² Cofan, Sorina-Maria et. all., *Analiza Informațiilor Manual*, Editura Ministerului Afacerilor Interne, București, 2014, p. 187.

¹⁷³ *Ibidem*.

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, se regrupează și analizează răspunsurile oferite de experți.

Aceste etape se pot repeta, până în momentul în care 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 la soluția obținută prin acest procedeu analitic.

Metoda Delphi este utilizată pe scară largă, constituind un exemplu de bune practici în domeniul managementului analizei informațiilor. Prin folosirea 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 realizat în mod profesionist.

3.6. Metoda gândirii ”outside-in”¹⁷⁴

Lucian IVAN

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 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 analitic standard.

Această tehnică încurajează specialiștii să se disocieze pentru o anumită perioadă de sarcinile analitice curente și să plaseze tematica analizată într-un cadru conceptual și contextual mai larg. Plasarea problemei 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, respectiv 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 special, la 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 (de exemplu, factori economici, sociali, tehnologici, politici, organizaționali sau de mediu), cu accent pe cei asupra cărora se poate interveni

¹⁷⁴ *A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*, întocmită de Guvernul SUA, martie 2009.

într-o mai mică măsură (de exemplu, globalizarea economiei, dezvoltarea fără precedent a rețelei Internet, economia globală);

- stabilește 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 ce pot avea un efect indirect asupra problemei analizate.

3.7. Metoda gândirii laterale ("lateral thinking")

Lucian IVAN

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, eveniment 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 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.

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.

3.8. Mind-mapping¹⁷⁵

Lucian IVAN

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, în special, prin intermediul stimulilor vizuali. Această metodă 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.

¹⁷⁵ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 50-51.

3.9. Tehnica SCAMPER¹⁷⁶

Lucian IVAN

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

SCAMPER este un acronim care provine 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/oportunității, cu scopul de a ajunge la o situație sau un 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?*

¹⁷⁶ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 48-49.

- **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 stabili rezolvarea unei situații: *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 făcută 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.

3.10. Cutia morfologică¹⁷⁷

Lucian IVAN

Metoda cutiei morfologice este bazată pe descompunerea unei probleme complexe în componente esențiale, analiza acestora și reasamblarea lor pe baza unor criterii determinante. În fapt, metoda 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 elementele 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 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:

¹⁷⁷ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 51-52.

- 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.

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

Tabel nr. 2 – Exemplu de planificare a unui Brainstorming prin intermediul metodei „Cutia morfologică”

3.11. Jocul de rol¹⁷⁸

Lucian IVAN

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 acea metodă/tehnică analitică în care participanții își asumă un personaj, al cărui caracter este marcat de unele trăsături 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, ajutat de unul sau doi asistenți, stabilește un scenariu în care participanților le sunt atribuite diferite roluri în care aceștia se regăsesc în situațiile care vor fi întâlnite 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 problemă comună, au puține șanse de a se întâlni și discuta despre perspectivele privind problema abordată;
- poate identifica acțiuni viitoare și modele acționale la acestea.

¹⁷⁸ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, p. 52.

CAPITOLUL 4 – METODE ANALITICE PROSPECTIVE

4.1. Analiza statistică

Mihai DASCĂLU

4.1.1. Introducere

*Statistica*¹⁷⁹ este privită ca știința care se ocupă cu analiza numerică a fenomenelor de masă, dezvăluind particularitățile lor de volum, structură, dinamică, conexiune, precum și legile care le guvernează.

Ca domeniu de activitate, statistica prezintă o serie de similitudini cu analiza informațiilor, aspecte care vor fi detaliate în prezentul subcapitol.

Utilitatea statisticii ca metodă de analiză și prognoză se manifestă și în domeniul polițienesc, atât pentru cunoașterea evoluției criminalității, cât și a modului de gestionare a resurselor instituționale.

Pe baza valorilor înregistrate, statistica oferă informații cu privire la resursele instituționale disponibile, numărul sesizărilor penale, numărul suspectilor cercetați, numărul de victime, pagubele produse, finalitatea judiciară a dosarelor instrumentate etc.

Prin aplicarea procedeelelor specifice de analiză a datelor, statistica conduce la obținerea unor concluzii de mare utilitate factorilor decidenți, în selectarea și aplicarea soluției optime de gestionare a unei situații de risc la adresa siguranței cetățenilor. Astfel, plecând de la o circumstanță aparent confuză, concluziile cercetării statistice fundamentează selectarea celei mai bune decizii într-o situație de criză.

4.1.2. Rolul și funcțiile statisticii

Statistica a apărut din nevoia socială de a cunoaște, în expresie numerică, diferite procese ale activității umane, iar pe parcursul evoluției sale a avut mai multe semnificații.

Obiectul de studiu al statisticii îl reprezintă fenomenele de masă, care sunt fenomene atipice, complexe, rezultate din acțiunea combinată a unui număr mare de factori.

¹⁷⁹ Cuvântul *statistică* derivă de la latinescul *status*, cu sensul de *stat* sau *stare politică*. Prima întrebuințare a termenului de statistică este atribuită lui Gottfried Achenwall (1719-1772), în accepțiunea căruia, cuvântul statistică are înțelesul de situație (*status*) a tot ceea ce era remarcabil, esențial într-un stat.

Fenomenele de masă se caracterizează prin:

- **număr mare de cazuri individuale:** pentru a pune în evidență, din punct de vedere statistic, aceste fenomene este nevoie de un număr mare de cazuri individuale;

- **variabilitate:** fenomenele de masă rezultă din acțiunea unui număr mare de factori care au natură, direcții, sensuri și intensități multiple. Având în vedere că aceștia se manifestă în sensuri diferite, acțiunile unor factori se pot compensa reciproc;

- sunt **fenomene nedeterminate**, fiind produse în condiții de incertitudine.

Stabilirea tendințelor de dezvoltare a fenomenelor de masă presupune identificarea tuturor cazurilor individuale și eliminarea acelor aspecte neesențiale în producerea fenomenelor.

Prin abordarea statistică a fenomenelor de masă avem ca scop trecerea de la datele individuale, care nu au o structură precisă, la un sistem de indicatori specifici. Ne dorim obținerea informațiilor necesare cunoașterii acestor fenomene.

În îndeplinirea acestui obiectiv, vom realiza o investigație statistică, denumită și **cercetare statistică**. Cercetarea statistică reprezintă totalitatea operațiilor de culegere, stocare și regăsire, analiză și interpretare a datelor și este asemănătoare ciclului de intelligence, întrucât este alcătuită din etape similare, respectiv:

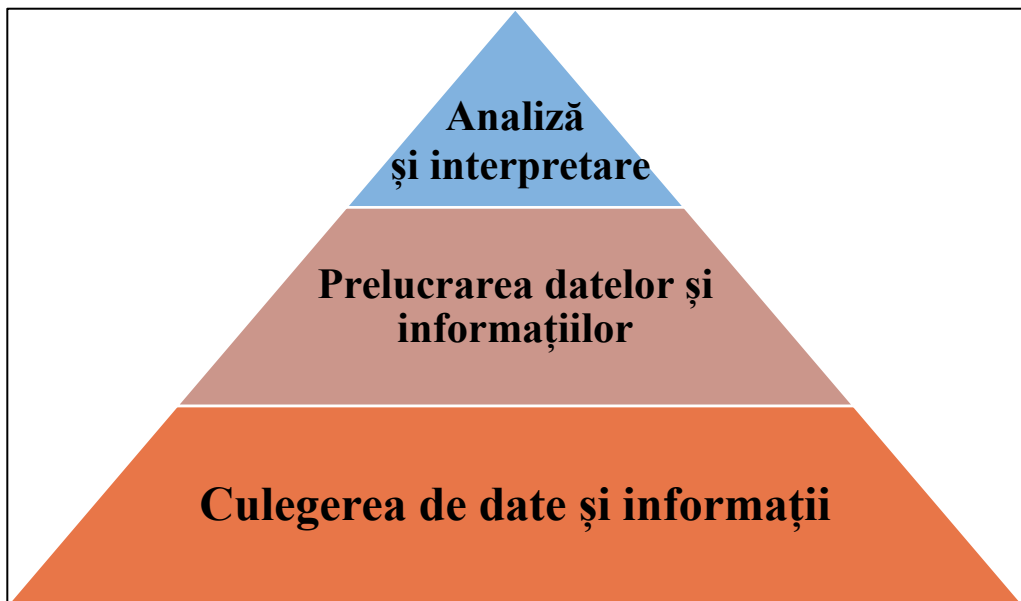


Figura nr. 20 – Etapele cercetării statistice

Un lucru esențial al investigației noastre este acela că prin aplicarea metodelor statistice nu vom formula concluzii absolut sigure, acestea fiind caracterizate de anumite limite de incertitudine. Vom calcula aceste limite și probabilitatea de reapariție a evenimentelor ținând cont de frecvența lor de manifestare în trecut.

a) Culegerea datelor statistice, denumită și etapa de observare statistică, constituie o fază în care se culeg, după criterii unitare, bine stabilite, datele individuale cu privire la fenomenul de masă studiat. În practică, culegerea datelor se realizează prin:

- observări totale care presupun înregistrarea caracteristicilor pentru toate unitățile colectivității supuse investigației;
- observări parțiale în care înregistrăm, după criterii bine stabilite, un număr redus de unități ale colectivității investigate;
- observări directe care presupun înregistrarea datelor de către cel care realizează cercetarea, la unitățile colectivității;
- observări indirecte care se realizează prin înregistrarea datelor din surse care au descris anterior fenomenul supus cercetării.

Dintre metodele de culegere a datelor putem aminti: *recensământul* (cea mai veche metodă de observare statistică, care reprezintă o fotografiere a fenomenului de masă studiat la un moment dat), *rapoarte statistice* (care sunt observări totale), *sondaje statistice* (care sunt observări parțiale), *anchete statistice* (observări parțiale, dar care spre deosebire de sondaje nu presupun reprezentativitatea eșantioanelor) etc.

Etapa de observare implică și realizarea unui **program de organizare**, de proiectare, în care să fie stabilite câteva elemente esențiale, respectiv: *scopul observării* (care poate coincide cu scopul investigației noastre), *colectivitatea supusă observării*, *unitățile colectivității*, dar și *caracteristicile* acestora, pentru care se va realiza observarea, *timpul observării* (care cuprinde atât momentul critic = timpul la care se referă datele, cât și perioada de culegere a datelor) și, nu în ultimul rând, *elementele organizatorice* (resurse disponibile, personalul implicat în realizarea observării etc.).

Erori de înregistrare

Autenticitatea datelor înregistrate este foarte importantă, însă etapa de culegere nu poate asigura o concordanță perfectă între datele obținute în procesul de observare și valorile reale ale fenomenului studiat. Practic, nu există proces de culegere a datelor fără producerea unor erori de înregistrare. După

modul de producere, erorile de înregistrare pot fi: întâmplătoare, sistematice și greșeli.

Erorile sistematice au drept sursă fie aplicarea superficială a instrucțiunilor, fie reaua-credință a celui care culege datele. Aceste erori se produc, de regulă, într-un singur sens și au efect cumulatoriu.

Erorile întâmplătoare sunt involuntare și pot să se manifeste în ambele sensuri, ceea ce înseamnă că la nivelul fenomenului de masă se compensează reciproc.

Greșelile sunt erori grosolane, iar influența acestora nu poate fi evaluată.

Pentru ca erorile să poată fi depistate, este necesar ca datele oricărei observări să fie supuse controlului. Putem efectua control asupra documentației care a stat la baza culegerii datelor, asupra formularelor sau a altor instrumente de colectare, asupra legăturilor care există între date și indicatori etc.

În urma controlului datelor înregistrate, se vor diminua sau chiar elimina erorile grosolane.

b) Prelucrarea datelor – reprezintă etapa în care datele colectate vor fi centralizate/agregate, structurate, grupate, clasificate și ordonate, în vederea obținerii unor indicatori statistici cu care se pot caracteriza numeric fenomenele studiate în condiții date de timp și spațiu.

Obiectivul metodelor de grupare/clasificare îl reprezintă formarea unor grupe omogene din colectivitatea supusă investigației.

Ca metode de prezentare a datelor statistice, menționăm:

- **tabelul statistic** – în procesul de elaborare a tabelului trebuie să menționăm subiectul, predicatul și macheta tabelului. De asemenea, tabelele statistice pot fi: simple sau descriptive, tabele utilizate în prelucrarea datelor, tabele de contingență;

- **tabelele de contingență** sunt tabele cu dublă intrare și cuprind un număr de grupe create după o variabilă cauzală și, respectiv un număr de grupe formate după o variabilă efect;

- **serii statistice** – definesc legătura între două șiruri de date (unul reprezintă variația variabilei observate, iar al doilea frecvențele de apariție).

Acestea pot fi: serii cronologice (de timp), serii teritoriale (de spațiu), serii descriptive sau serii de distribuție. De menționat faptul că ultimul model de serie este folosit atunci când variabila nu este cantitativă.

c) Analiza și interpretarea datelor este cea de-a treia fază a cercetării statistice și presupune aplicarea unor metode specifice, prin care se vor obține și formula concluzii statistice.

4.1.3. Concepte de bază în cercetarea statistică

a) Colectivitatea statistică sau populația statistică reprezintă principala formă sub care se delimitează și se definesc fenomenele de masă. Cuprinde totalitatea elementelor/unităților de aceeași natură care sunt supuse investigației statistice. În funcție de natura unităților, colectivitățile statistice sunt alcătuite din: persoane (de exemplu, colectivitatea statistică este reprezentată de populația României la o anumită dată), evenimente (de exemplu, decesele în cursul unei perioade), idei sau opinii (opiniile cetățenilor despre calitatea serviciului polițienesc).

Colectivitățile statistice pot fi statice (când exprimă o stare) sau dinamice (când exprimă un proces).

b) Unitățile statistice reprezintă elemente componente ale colectivității statistice și sunt subiecte logice ale informației statistice, deoarece asupra lor se efectuează observarea.

Acestea pot fi simple sau complexe. Cele simple reprezintă elementele constitutive specifice naturii fenomenelor (de exemplu, polițistul, angajatul unei societăți comerciale). Unitățile complexe sunt cele formate din mai multe unități simple (de exemplu, familia).

c) Caracteristica statistică reprezintă acea însușire, trăsătură comună a unităților statistice din cadrul unei colectivități statistice și care poate avea valori diferite de la o unitate la alta. Exemple de caracteristici statistice: vârsta, greutatea, antecedentele penale etc.

Caracteristicile statistice se mai numesc și **variabile statistice**, iar **valorile** înregistrate de aceeași variabilă statistică poartă denumirea de **variante**.

În funcție de următoarele criterii, variabilele statistice se împart după:

- **modul de obținere:** primare (atunci când se înregistrează direct la unitățile supuse investigației prin măsurare) și directe (atunci când valorile sunt obținute printr-un anumit procedeu de calcul);

- **conținutul lor:** variabile de timp, variabile de spațiu și variabile atributive;

- **modul de exprimare:** nenumerice (calitative) și numerice (cantitative, măsurabile, ale cărei valori se pot stabili prin numărare, calcul);

- **natura variației:** discrete (discontinue, care pot înregistra numai valori întregi) și continue (pot lua orice valoare într-un interval finit sau infinit).

d) Datele statistice reprezintă acele caracterizări cantitative, numerice obținute în investigația statistică, cu privire la unitățile statistice analizate. Acestea sunt mărimi concrete obținute prin măsurare, numărare sau calcul.

e) **Informația statistică** reprezintă practic semnificația datelor statistice, acel conținut specific.

f) **Indicatorii statistici** sunt acele date statistice cu ajutorul cărora investigăm un fenomen, ținând cont de raportul structurii, al modificării acestora în timp sau în spațiu.

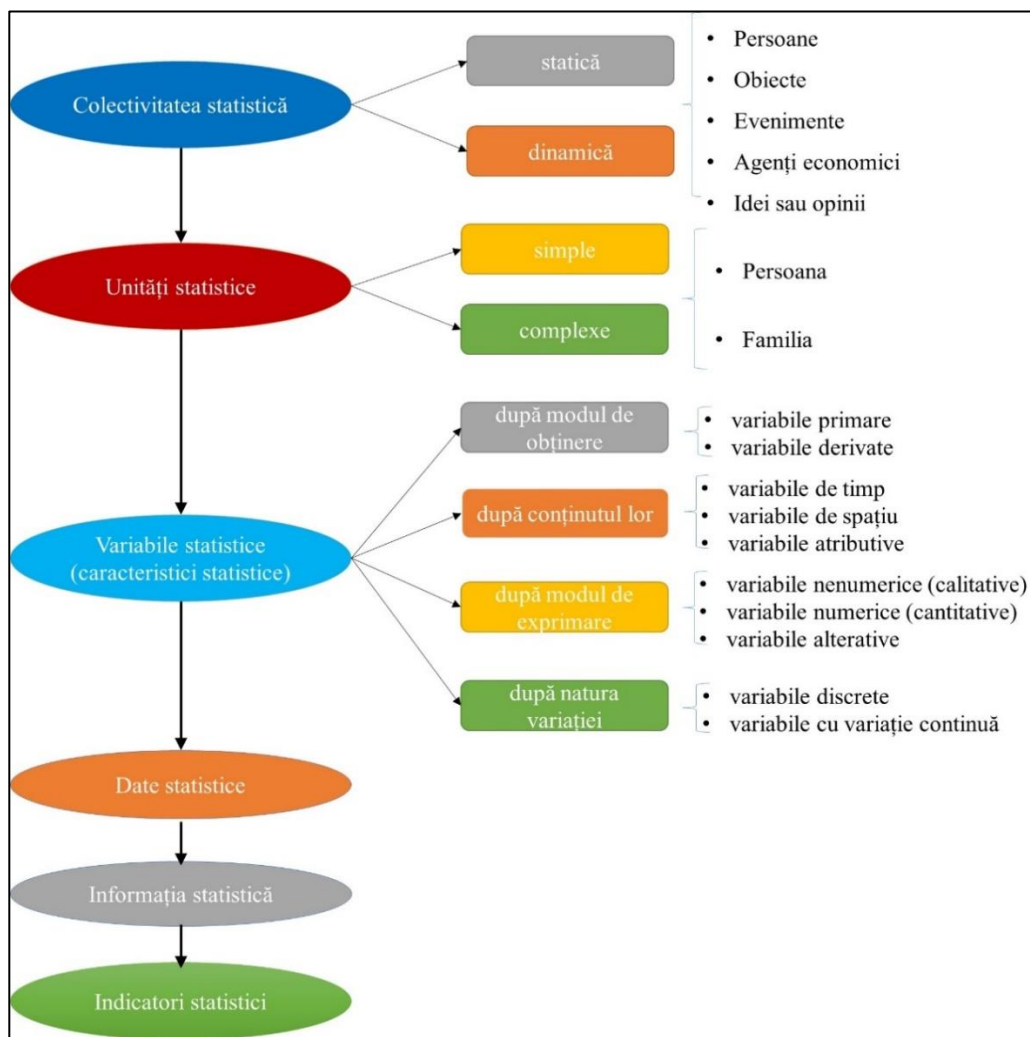


Figura nr. 21 – Concepte de bază în statistică

4.1.4. Niveluri de măsurare în statistică

Sunt folosite patru niveluri de măsurare, ierarhizate în funcție de nivelul lor de eficiență, respectiv:

a) **Scala nominală** – cel mai scăzut nivel de măsurare și presupune utilizarea unor numere, simboluri sau cuvinte pentru clasificare. Oferă

posibilitatea evidențierii claselor în care se pot grupa unitățile, în funcție de anumite criterii.

Utilizând această scală doar vom denumi valorile. Acest instrument de măsurare nu permite compararea sau reliefaarea unei legături/raport între valori și nici ordonarea elementelor analizate.

Exemplu: sexul, starea civilă, cetățenia etc.

b) Scala ordinală – folosind acest instrument nu numai că vom prezenta elementele pe anumite categorii, dar putem arăta și o ordine, respectiv care clasă este mai bună sau mai puțin bună, în funcție de relații între clase pe care vrem să le evidențiem (mare/mic, bun/rău etc.).

Exemplu: vârsta infractorilor.

c) Scala de interval – este instrumentul de măsurare care are toate caracteristicile unei scale ordinale, iar, în plus, distanța dintre două numere are semnificație.

Exemplu: temperatura se măsoară pe scară de interval.

d) Scala de raport – este instrumentul de măsurare care are toate caracteristicile unei scale de interval, iar, în plus, punctul zero al scalei este dat în mod natural.

Tipul de scală	Caracteristici pe care le posedă				Preferința	
	Permite clasificări	Permite ordonări	Intervale egale	Origine unică	Cercetătorului	Respondentului
Nominală	✓	✗	✗	✗	↑	↓
Ordinală	✓	✓	✗	✗		
Intervalelor	✓	✓	✓	✗		
Raporturi	✓	✓	✓	✓		

Tabel nr. 3 – Situația comparativă a celor patru tipuri de scale

4.1.5. Indicatori statistici

Indicatorii statistici reprezintă expresia numerică a unor fenomene și îndeplinesc mai multe funcții: de măsurare, de comparare, de analiză, de estimare, de verificare a ipotezelor și de testare a parametrilor folosiți.

În funcție de etapa din cercetarea statistică, indicatorii pot fi:

- **primari**, care se obțin în cadrul prelucrării primare, prin centralizarea datelor obținute în cadrul observării statistice;

- **derivați**, care se obțin prin aplicarea unor procedee specifice de prelucrare a mărimii absolute a indicatorilor primari.

O categorie importantă în rândul indicatorilor derivați o reprezintă **mărimile relative (indicatorii relativi)**, care reprezintă acei indicatori statistici obținuți în urma comparării datelor prin raportare. **Indicatorii relativi**

reprezintă practic trecerea de la mărimi absolute la indicatori derivați și se împart în mai multe categorii:

– **mărimi relative de structură:** denumite și ponderi, exprimă raportul părților din întreg.

$$f_i = \frac{ni}{\sum ni} * 100$$

Exemplu. Criminalitatea sesizată din municipiul București este de 200 de fapte. La nivel național, acest indicator are o valoare de 1.000 de fapte, ceea ce înseamnă că vom avea ca mărime relativă ce reprezintă ponderea criminalității sesizate din municipiul București din nivelul național 20%.

– **mărime relativă de coordonare:** se obține prin compararea valorilor înregistrate de același indicator din două grupe/unități/colectivități diferite.

$$I_{A/B} = \frac{Xa}{Xb} * 100$$

Exemplu. Criminalitatea sesizată privind infracțiunea de omor, în județul Giurgiu, este de 12 fapte. La nivelul județului Buzău acest indicator are o valoare de 3 astfel de fapte, ceea ce înseamnă că vom avea ca mărime relativă: numărul infracțiunilor de omor din județul Buzău raportat la numărul infracțiunilor de omor din județul Giurgiu reprezintă 25% sau numărul infracțiunilor de omor din județul Giurgiu este de 4 ori mai mare decât numărul infracțiunilor de omor din județul Buzău.

– **mărime relativă de dinamică:** exprimă variația în timp a unei caracteristici (de câte ori sau cu cât la sută se modifică o variabilă într-o anumită perioadă de timp).

$$I_{t/0} = \frac{Xt}{X0} * 100$$

în cazul în care avem bază fixă

sau

$$I_{t/t-1} = \frac{Xt}{Xt-1} * 100$$

în cazul în care avem bază mobilă

Exemplu. Criminalitatea sesizată privind infracțiunea de tâlhărie, din județul Cluj, din perioada 2019-2020 se prezintă astfel: 9 infracțiuni sesizate în anul 2019 și 6 infracțiuni sesizate în anul 2020. Astfel, în județul Cluj numărul infracțiunilor de tâlhărie sesizate în anul 2020 reprezintă 66,66% din numărul infracțiunilor de tâlhărie sesizate în anul 2019 sau numărul infracțiunilor de tâlhărie din anul 2020 a scăzut cu 33,33% față de valoarea din anul 2019.

– **mărime relativă de intensitate:** se calculează prin compararea prin raportare valorile unei caracteristici x cu valorile unei caracteristici y. Între cele două caracteristici trebuie să existe o legătură logică de dependență.

Exemplu: Cursul valutar.

4.1.6. Indicatorii tendinței centrale

Așa cum am precizat la începutul subcapitolului, fenomenele de masă sunt caracterizate prin variabilitatea formelor individuale de manifestare, prin interacțiunea unor factori și intră sub incidența legilor statistice, astfel încât abaterile individuale de la tendința colectivității se compensează reciproc.

Astfel, un lucru important în descrierea unui fenomen îl reprezintă cunoașterea tendinței de manifestare de la nivelul colectivității studiate, adică a acelor elemente comune, esențiale în formele individuale.

Pentru descrierea tendinței centrale vom folosi indicatori specifici, care sunt sub formă de indicatori medii (media aritmetică, armonică, pătratică, geometrică etc.) sau indicatori de poziție (modul sau cuantile), categoria fiind stabilită în funcție de variabilele urmărite în investigația statistică.

În scopul cunoașterii obiective a tendinței centrale și utilizării corecte a indicatorilor prin care vom caracteriza tendința centrală, statisticianul Yule a precizat următoarele condiții pe care trebuie să le îndeplinească indicatorii folosiți:

- să fie ușor de înțeles;
- să fie rapid de calculat;
- să fie definiți în mod obiectiv;
- să poată fi utilizați în operațiile de comparare;
- să depindă de toate valorile individuale.

A) Indicatorii medii

Media valorilor individuale înregistrate de variabila statistică observată poate fi folosită la caracterizarea tendinței centrale. Media este o măsură a tendinței centrale și are un conținut real/este mai reprezentativă cu cât valorile individuale care stau la baza calculării ei sunt mai apropiate, ca mărimi, între ele (mai omogene).

Prin definiție, media este expresia sintetizării într-o singură mărime numerică a tot ceea ce este esențial, tipic și obiectiv în apariția, manifestarea și dezvoltarea unei variabile.

În practica statistică întâlnim frecvent următoarele tipuri de medii:

a) Media aritmetică (M_a): reprezintă acea valoare care dacă ar substitui fiecare valoare individuală, valoarea totalizată a caracteristicii nu s-ar modifica.

$$f(x_1, x_2, \dots, x_n) = f(M_a + M_a + \dots + M_a)$$

Pentru serii simple formula de calcul este următoarea:

$$M_a = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Exemplu. Numărul infracțiunilor de omor sesizate a înregistrat următoarele valori în județele: Brăila (5), Buzău (7) și Ialomița (9). Media infracțiunilor de omor sesizate la nivelul celor 3 județe este de $M_a = (5+7+9)/3 = 7$ infracțiuni de omor sesizate.

Mărimea mediei aritmetice este unică, în sensul în care o serie statistică nu poate avea mai multe medii aritmetice diferite.

Media aritmetică este cuprinsă între x_{\min} și x_{\max} și poate fi calculată numai dacă valorile individuale înregistrate sunt numerice.

Principalul dezavantaj al folosirii mediei aritmetice constă în faptul că ea depinde și de valorile extreme ale seriei. Când termenii seriei sunt împărțiți media aritmetică devine nereprezentativă.

Pentru serii de distribuție, când variantele caracteristicii se înregistrează de mai multe ori, deci apar frecvențele f_1, f_2, \dots, f_n , se calculează **media aritmetică ponderată (M_{ap})**. În această situație, fiecărei variante a caracteristicii îi corespunde o anumită frecvență de apariție.

$$M_{ap} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i f_i}{\sum f_i}$$

b) Media armonică (M_h) se definește ca valoarea inversă a mediei aritmetice a inverselor valorilor individuale înregistrate. Pentru serii simple de date media armonică este:

$$M_h = \frac{n}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{x_i}}$$

În cazul în care, fiecărei variante a caracteristicii îi corespunde o anumită frecvență de apariție, pentru serii cu frecvență media ponderată va fi:

$$M_{hp} = \frac{\sum_{i=1}^n f_i}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{x_i f_i}}$$

Dacă termenii seriei sunt pozitivi, media armonică este mai mică decât media aritmetică ($M_h < M_a$).

Exemplu. Un polițist X are nevoie de 30 de minute pentru a completa un proces-verbal de contravenție, iar un alt polițist Y are nevoie de 20 de minute. Care este timpul mediu utilizat pentru completarea unui proces-verbal de contravenție?

Dacă vom calcula media aritmetică vom avea un timp mediu de 25 de minute/proces-verbal.

Pentru a verifica dacă răspunsul corespunde, vom realiza următorul raționament: polițistul X poate completa în timpul programului de lucru $8 \cdot 2 = 16$ procese-verbale, iar polițistul Y $8 \cdot 3 = 24$ procese-verbale. Împreună, în timpul programului de lucru cei doi polițiști vor completa 40 procese-verbale. Dacă vom calcula timpul mediu utilizat prin raportarea timpului total de lucru la numărul

total de procese-verbale completate vom avea următoarea formulă pentru media armonică (timpul pentru un polițist este de 8 ore * 60 de minute = 480 de minute):

$$\frac{480+480}{\frac{480}{30} + \frac{480}{20}} = \frac{1+1}{\frac{1}{30} + \frac{1}{20}} = \frac{60*2}{2+3} = 24 \text{ minute/proces-verbal}$$

După cum observăm, avem diferență între cele două abordări: media aritmetică ne indică 25 minute/proces-verbal, iar media armonică 24 de minute/proces-verbal. În cazul mediei armonice, în ipoteza unui timp egal cu timpul mediu de 24 de minute vom avea:

$$\frac{480}{24} + \frac{480}{24} = 40 \text{ procese verbale completate}$$

(conform cu numărul efectiv ce poate fi realizat în timpul programului de lucru de cei 2 polițiști)

Dacă timpul mediu ar fi de 25 minute, așa cum a rezultat din media aritmetică vom avea:

$$\frac{480}{25} + \frac{480}{25} = 38,4 \text{ procese verbale completate}$$

(nu corespunde cu numărul efectiv ce poate fi realizat în timpul programului de lucru de către polițiști)

În concluzie, media armonică redă timpul mediu real pentru completarea unui proces-verbal.

c) Media pătratică (M_p) reprezintă acea valoare a variabilei care dacă ar înlocui fiecare valoare individuală, suma pătratelor termenilor seriei nu s-ar modifica.

Pentru serii simple se calculează astfel:

$$M_p = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n x_i^2}{n}}$$

Pentru serii cu frecvență, media ponderată va fi:

$$M_{pp} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n x_i^2 f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}}$$

Media pătratică este întotdeauna mai mare decât aritmetică ($M_p > M_a$). Ea se folosește în statistică, în situații speciale, și anume când se dă o importanță mai mare termenilor mari ai seriei (în cazul în care aceștia predomină, seria fiind simetrică spre valori mari) sau în cazul în care termenii seriei au valori pozitive sau negative.

d) Media geometrică (M_g) se bazează pe o relație de produs între valorile x_1, x_2, \dots, x_n ale unei caracteristici X.

Pentru serii simple se calculează astfel:

$$M_g = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_i}$$

Pentru serii cu frecvență, media ponderată va fi:

$$M_{gp} = \frac{\sum_{i=1}^n f_i}{\sqrt{\prod_{i=1}^n x_i^{f_i}}}$$

Media geometrică se calculează frecvent pentru calculul indicelui mediu al dinamicii, pentru a caracteriza tendința centrală din seria indicilor de dinamică cu bază mobilă. Dacă cel puțin o valoare individuală este nulă sau negativă, nu are sens calcularea mediei geometrice.

Exemplu. Numărul accidentelor de circulație în perioada 2018-2020 a înregistrat următoarele valori: 2.000 accidente în anul 2018, 8.000 de accidente în 2019 și 16.000 de accidente în 2020. Asta înseamnă că numărul accidentelor a crescut de 4 ori în anul 2019 și s-a dublat în 2020.

Dacă vom calcula media aritmetică vom obține o creștere de $\frac{4+2}{2} = 4$ ori/an ceea ce nu este corect, întrucât în anul 2020 nu avem 64.000 de accidente.

Dacă vom calcula media geometrică vom avea $\sqrt[2]{2 * 4} = 2,82$ de ori/an ceea ce este un rezultat corect ținând cont de valoarea inițială: 2.000 accidente * 2,83 = 5.660 accidente în anul 2019 și 16.017 în anul 2020.

Relația între medii este următoarea:

$$M_h \leq M_g \leq M_a \leq M_p$$

Media Media Media Media
armonică geometrică aritmetică pătratică

Toate aceste medii se folosesc în funcție de specificul și de proprietățile fenomenului, respectând întocmai cerința ca media să reflecte cât mai fidel tendința fenomenului.

B) Indicatorii de poziție

Valoarea modală, denumită și modul sau valoare dominantă, reprezintă cea valoare a variabilei care are cea mai mare frecvență de apariție.

În categoria indicatorilor de poziționare, este singurul care se recomandă pentru caracteristicile reprezentate cu ajutorul unei scale nominale. În principiu, menționarea valorii modale prezintă, într-o anumită măsură, utilitate, dacă nu există un număr mare de valori diferite.

Valoarea modală este utilizată pentru caracterizarea asimetriei distribuțiilor.

Mediana reprezintă cea valoare a caracteristicii localizată în mijlocul seriei în care valorile individuale sunt ordonate crescător sau descrescător.

Valoarea mediană împarte seria în două părți egale. În cazul în care seria are un număr par de valori vom avea mediana media aritmetică a celor două valori situate în mijlocul seriei.

Exemplu. Seria 20, 40, 60, 80, mediana va fi $(40+60)/2 = 50$

Exemplu:

Seria: 2, 5, 6, 2, 3, 4, 8, 2, 10, 2, 20

Media aritmetică: 5,81

Media armonică: 3,41

Media geometrică: 4,29

Media pătratică: 7,78

Valoarea mediană: 4

Valoarea modală: 2

Este foarte importantă etapa în care calculăm indicatorii tendinței centrale, iar alegerea valorii centrale impune o examinare atentă a distribuției. Trebuie acordată o atenție deosebită principalelor particularități ale valorilor centrale.

4.1.7. Analiza statistică a variabilității față de tendința centrală

Formele individuale dintr-o colectivitate supusă observării prezintă o variabilitate pe care o denumim împrăștiere, care poate varia în funcție de complexitatea fenomenelor studiate. Cu cât gradul de complexitate a fenomenului este mai mare, cu atât împrăștierea valorilor individuale este mai mare.

Pentru a utiliza corect indicatorii tendinței centrale în fundamentarea deciziilor este important să verificăm reprezentativitatea valorilor acestor indicatori. O condiție pentru a avea o valoare a mediei reprezentativă este ca datele să fie omogene, adică asemănătoare.

Verificarea omogenității datelor individuale presupune analizarea împrăștierii acestora față de valorile tipice. Calculul împrăștierii valorilor individuale oferă informații suplimentare și necesare în fundamentarea deciziilor și ne permite să:

- realizăm o selectare obiectivă a factorilor care stau la baza descrierii unităților colectivității investigate;
- identificăm factorii esențiali și modul de manifestare a acestora;
- analizăm gradul de omogenitate a datelor din care s-au calculat indicatorii tendinței centrale.

Indicatorii simpli ai împrăștierii

Amplitudinea reprezintă diferența dintre valoarea cea mai mare a seriei de date și valoarea cea mai mică. Dacă datele sunt ordonate după mărimea lor, calculul amplitudinii este foarte simplu. Ea ține seama numai de valorile extreme ale seriei, iar în cazul în care vom avea valori aberante¹⁸⁰ amplitudinea prezintă dezavantaje.

Este folosită frecvent în situația stabilirii numărului și mărimii intervalelor în care dorim să grupăm datele.

Abaterile individuale arată cu câte unități de măsură valoarea variabilei de la fiecare unitate statistică este mai mică sau mai mare față de valoarea indicatorului tendinței centrale.

Indicatorii sintetici ai împrăștierii

Dispersia. Cea mai bună și cea mai des folosită măsură a variabilității este **dispersia** sau rădăcina ei pătrată, **abaterea medie pătratică** sau **abaterea standard**¹⁸¹. Dispersia unei populații se notează cu σ^2 . Pentru a calcula dispersia unei populații vom folosi formulele:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - X_{\text{mediu}})^2}{N}; \sigma = \sqrt{\sigma^2}; N = \text{nr. de înregistrări}$$

Rădăcina pătrată a dispersiei este **abaterea standard** sau **abaterea pătratică medie**.

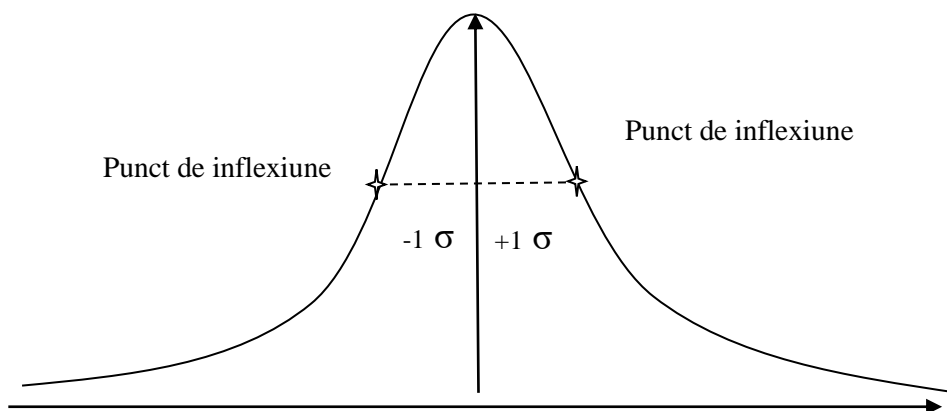


Figura nr. 22 – Curba normală cu cele două puncte de inflexiune¹⁸²

¹⁸⁰ Valoarea aberantă este acea valoare care diferă semnificativ de restul valorilor din seria de date statistice.

¹⁸¹ Conceptul de abatere standard, unul dintre cele mai importante din statistică, a fost introdus de K. Pearson în anul 1893.

¹⁸² În matematică, punctul de inflexiune este definit ca punctul în care curba își schimbă alura de la concavitate la convexitate și invers.

Coeficientul de variație este un parametru statistic ce exprimă gradul de omogenitate al mediei aritmetice și se calculează ca un raport procentual între abaterea standard și media aritmetică a seriei statistice, astfel:

$$V = \frac{\sigma}{x_{\text{mediu}}} 100$$

Un coeficient de variație mic indică o structură a populației omogenă și deci media este reprezentativă. Se apreciază că în cazul unui coeficient de variație de peste 35-40%, media nu mai este reprezentativă și datele trebuie să fie separate pe grupe, în funcție de variația unei alte caracteristici de grupare.

4.2. Analiza valorii utile

Lucian IVAN

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 analitică 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 anumite 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 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 Microsoft 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 găsi 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.

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

Tabel nr. 4 – Calculul factorului ponderal q

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 **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 rezultate 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.

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

Tabel nr. 5 – Tabel comparativ reprezentând obținerea valorii utile

Această tehnică analitică este utilizată și în activitatea desfășurată la nivelul MAI atunci când managerii stabilesc prioritățile acționale pentru anul următor.

4.3. Tehnica de ierarhizare a grupărilor de criminalitate organizată¹⁸³

Lucian IVAN

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, fiind motiv de îngrijorare pentru majoritatea statelor lumii și îndeosebi pentru cele ale căror economii se află în plin proces de tranziție, având în vedere 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 grupărilor de criminalitate organizată (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 migraților din anul 2015, când mai multe grupări de criminalitate organizată și-au adaptat profilul infracțional pentru realizarea de trafic de migrați, în special cei proveniți de pe ruta Balcanilor de Vest care intenționau să ajungă în Europa de Vest.”¹⁸⁴

Totodată, „grupările de criminalitate organizată 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

¹⁸³ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 108-119.

¹⁸⁴ 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.

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, instituțiile de aplicare a legii trebuie să-și adapteze resursele și tehnologiile, astfel încât să se situeze în prima linie a luptei împotriva infracționalității grave.”¹⁸⁵

Totodată, „formele de manifestare ale grupărilor de crimă organizată se diversifică de la zi la zi, implicând folosirea violenței, șantajul, escrocarea forței de muncă, traficul de droguri, jocurile de noroc, camătă, lipsirea de libertate, 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 persoane reprezintă principalele trei forme de crimă organizată care constituie o amenințare directă la adresa democrației din Europa de astăzi.”¹⁸⁶

Analizele efectuate au reliefat faptul că grupările infracționale 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 infracționale și să realizeze o ierarhizare a acestora în funcție de mai mulți factori de natură obiectivă.

4.3.1. Metodologie

Metodologia de ierarhizare reprezintă o tehnică analitică pentru a realiza un „clasament” al grupurilor 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 structurilor de analiză și constituie contribuția la dezvoltarea unei tehnici analitice care să corespundă specificului fenomenului criminogen autohton.

Această tehnică folosește seturi ierarhizate de atribute 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 specifice.

¹⁸⁵ *Ibidem*, p. 4.

¹⁸⁶ 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.

„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 subcapitol, 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.”¹⁸⁷

Principalul scop al 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 a persoanelor-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, această tehnică 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, sub forma unei matrice care relevă grupurile ierarhizate, ordonate, matrice care folosește codificarea atributelor pe culori, pentru a indica motivele acelei ierarhizări.

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.

¹⁸⁷ 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.

4.3.2. 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 și vulnerabilităților acestora și șantaj. Totodată, grupările de criminalitate organizată sunt interesate în a plasa membrii și asociații 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. Violența – 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 integrantă 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 (de exemplu, 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 intracomunitare, 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 (de exemplu, 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 acoperi cheltuielile operaționale ale membrilor grupării și nu există acumulări semnificative de active financiare.

5. Colaborarea – 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 (de exemplu, relații tip furnizor – retailer).
Zero	Nu există legături cu alte grupări criminale.

6. Izolarea – 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 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. Monopolul – controlul uneia sau mai multor 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. Scopul – 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 activitatea 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* (de exemplu, mijloace criptografice), precum și utilizarea expertizei personalului calificat (de exemplu, 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 (de exemplu, 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 aceluiași sursă, 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.”¹⁸⁸*

¹⁸⁸ 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, pp. 97-98.

10. Diversificarea – 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.
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 (de exemplu, 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. Disciplina – 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 arată modul în care atributul „Violență” măsoară cum și nu cât de mult folosește grupul violența. Astfel, o gașcă de cartier care săvârșește frecvent infracțiuni cu violență (Mediu) nu reprezintă, în mod neapărat, o amenințare la adresa societății, în comparație cu un grup infracțional organizat consacrat ce 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.

4.3.3. Ierarhizarea grupărilor de criminalitate organizată

În urma cercetărilor realizate, s-a constatat faptul că reprezentarea tabelară este cea mai eficientă modalitate de reprezentare a ierarhiei grupărilor de criminalitate organizată. 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).

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

Tabel nr. 6 – Punctajul alocat fiecărui atribut

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. Afișarea rezultatelor în culori permite o prezentare și comparare a datelor într-o manieră concisă și cuprinzătoare. În tabelul nr. 7 este reprezentată o matrice care compară între ele grupările de crimă organizată (grupările infracționale organizate).

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).

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

Tabel nr. 7 – Matricea ierarhizării grupărilor

Evaluarea rezultatelor

Această tehnică analitică este, de asemenea, folosită pentru a facilita măsurarea eficienței operațiunilor forțelor de ordine, structurilor 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 matrice colorate precum cea din tabelul nr. 7, care redă profilele secvențiale Sleipnir ale unui grup pentru a indica schimbări și stabilitate în timp.

Concluzii

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 într-un interval de timp. Acest cadru trebuie evidențiat 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 ajută la elaborarea și prezentarea recomandărilor analitice, precum și la susținerea produselor 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.

4.4. Analiza SWOT

Delia STĂNESCU

Analiza impactului schimbărilor de nivel strategic reprezintă o abilitate managerială de bază, dar care se poate dovedi foarte utilă, inclusiv în fundamentarea deciziilor din activitatea curentă.

Unul din instrumentele fundamentale care pot ghida acest proces îl reprezintă analiza SWOT¹⁸⁹, care urmărește să identifice punctele forte, punctele slabe, amenințările și oportunitățile oricărei schimbări de obiectiv sau de metodă/strategie pentru atingerea unui obiectiv asumat instituțional. Analiza SWOT constituie o importantă tehnică analitică, utilă managerilor instituției, pentru înțelegerea poziției strategice a activității entității analizate.

Tehnica SWOT a fost creată la sfârșitul anilor '60, în urma unui proiect de cercetare derulat aproape un deceniu de Institutul de Cercetare Stanford, sub coordonarea cercetătorului american Albert Humphrey, care urmărea să afle cauzele lipsei de viabilitate a planificării corporatiste. De atunci au fost utilizate mai multe variante, însă a rămas ca instrument de referință pentru decizii, cu precădere pentru cele care au la bază un singur obiectiv bine determinat. După cum se observă, analiza SWOT a fost creată inițial de către economiști, pentru a răspunde nevoilor acestora de a evalua o anumită companie sau o anumită piață de profil, însă, ulterior, având în vedere utilitatea dovedită din punct de vedere științific și aplicativ, a fost preluată și în cadrul altor domenii, inclusiv în activitatea Ministerului Afacerilor Interne.

❖ Elementele constitutive ale analizei SWOT

Principalul obiectiv al unei analize SWOT este de a realiza o cartografiere a tuturor elementelor care definesc mediul intern și extern, în contextul în care trebuie luată o decizie privind schimbarea de direcție, de metodă sau de obiective.

În paralel cu identificarea sursei fiecărui element (intern/extern), analiza SWOT face o primă calificare a acestora prin încadrarea în amenințări sau oportunități. Din acest punct de vedere, trebuie subliniat că uneori

¹⁸⁹ Numele metodei reflectă acronimul rezultat din regruparea primei litere a fiecăruia dintre elementele componente în engleză (*strengths* – puncte forte; *weakness* – puncte slabe; *threats* – amenințări; *opportunities* – oportunități) și a dobândit un caracter universal.

încadrarea comportă o importantă doză de subiectivism, fie din cauza analistului, fie prin prisma multiplelor valențe ale unui element, în sensul că ceea ce la prima vedere poate părea o amenințare poate fi gestionat și ca o oportunitate.

Spre exemplu, în anul 2015, compania Volkswagen a fost în centrul unui scandal major care o acuza de falsificarea testelor de emisii în SUA pentru automobilele diesel (scandalul Dieselgate). Evenimentul a determinat o schimbare majoră în politica firmei, care a dus la investiții masive în versiunile electrice, astfel încât, la începutul anului 2021, a anunțat cel mai ambițios obiectiv din industria automobilelor la nivel mondial: neutralitate ecologică până în 2050 pentru întreaga producție auto.

Scopul oricărei analize SWOT este de a reliefa pericolele prezente și cele anticipabile, precum și cele mai bune ocazii și modalități de acțiune. În concluzie, o analiză SWOT este un instrument de conștientizare a situației și de optimizare a deciziilor care trebuie adoptate, prin intermediul căruia pot fi corelate resursele și capacitățile unei organizații cu mediul extern în care acționează. Este recomandabil ca, în special pentru deciziile ce implică un grad ridicat de complexitate, analiza SWOT să fie completată de alte instrumente care pot oferi o orientare de mai mare precizie (de exemplu, Analiza PESTELS, Analiza situațională).

❖ **Metoda de utilizare a analizei SWOT**

Metodologia de realizare a unei analize SWOT presupune desfășurarea, în ordine, a următoarelor etape:

1. identificarea elementelor care definesc circumstanțele adoptării deciziei;
2. încadrarea lor în unul din cele patru cadrane ale machetei de analiză;
3. evaluarea importanței fiecăruia și a ponderii lor în economia generală a informațiilor;
4. conexarea tuturor acestor elemente și formularea de concluzii.

Pentru a valorifica la maximum potențialul acestui instrument, este recomandabil ca informațiile astfel obținute să fie confruntate și cu alte tipuri sau tehnici de analiză.

Prima etapă a analizei SWOT constă în cartografierea elementelor disponibile și urmărește să încadreze în unul din cele patru cadrane ale machetei SWOT (model mai jos) informațiile care descriu circumstanțele adoptării deciziei.



Figura nr. 23 – Matricea SWOT (descriere)

Elementele constitutive ale situației analizate ce urmează a fi evaluate sunt grupate în patru categorii, astfel:

- **punctele forte**¹⁹⁰: factori **interni** favorabili atingerii obiectivului;
- **punctele slabe**: factori **interni** nefavorabili atingerii obiectivului;
- **oportunitățile**: factori *externi* favorabili atingerii obiectivului;
- **amenințările**: factori *externi* nefavorabili atingerii obiectivului.

Este recomandabil ca evaluarea elementelor și asocierea lor cu una din cele patru componente ale analizei SWOT să fie realizată cu cea mai mare onestitate și, preferabil, cu abordarea în primul rând a elementelor care țin de dimensiunea internă, înainte de identificarea elementelor externe organizației.

În vederea analizării **factorilor interni** organizației trebuie precizate:

Punctele forte – care se identifică prin prisma caracteristicii principale de a produce valoare-adăugată, de a obține un avantaj competitiv. La modul general, acestea se referă la valori tangibile, precum: capital, drepturi de proprietate intelectuală (brevete de invenție, patente, drepturi de autor etc.), portofoliul de proiecte/clienti, echipamente, bunuri imobile. La acestea se adaugă și resurse imateriale de valoare deosebită, precum: cunoștințe/calificări/specializări rare ale unor membri ai colectivului, o bună reputație sau un istoric de natură să ofere un avantaj strategic. Toate aceste elemente trebuie raportate la ceea ce este considerat normal în zona de acțiune (conduita comună/calitatea medie).

Pentru identificarea punctelor forte pot fi avute în vedere **întrebări** de tipul:

- *Ce facem bine?*

¹⁹⁰ Denumite uneori în română și „puncte tari”.

- *Care sunt principalele calități ale produsului/serviciului care conving clienții/utilizatorii/destinatarii lor să le folosească?*
- *De ce resurse dispunem?*
- *Ce percep alții ca fiind punctele noastre forte?*
- *Care sunt domeniile în care deținem cea mai bună experiență?*
- *Care sunt avantajele noastre în comparație cu furnizori de bunuri/servicii similare?*

Punctele slabe – sunt acele elemente de natură să diminueze creșterea sau care aduc un dezavantaj în comparație cu oferta concurentă. Identificarea punctelor slabe stă la baza deciziilor de restructurare a activității și, la modul ideal, trebuie să fie prioritare la investiții.

„Punctul slab al punctelor slabe” este că sunt percepute adesea ca un indicator de management defectuos, motiv pentru care – în funcție și de cultura organizațională – relieful lor poate fi trecut sub tăcere sau prezentarea poate fi făcută în termeni atenuați față de realitate. La modul ideal, identificarea și acceptarea onestă a punctelor slabe reprezintă un criteriu de bază al unui management performant, mai ales dacă este cuplată cu metoda lecțiilor învățate (a se vedea subcapitolul 1.7) și contribuie, în mod esențial și onest, la calitatea unei analize SWOT.

Pentru identificarea punctelor slabe pot fi avute în vedere **întrebări** de tipul:

- *Ce nu facem bine?*
- *Ce deficiențe ale produsului/serviciului nostru au făcut cel mai des obiectul sesizărilor/reclamațiilor?*
- *Care este părerea altora despre performanțele/produsul/serviciul nostru?*
- *Ce putem îmbunătăți?*
- *Ce ar trebui să evităm?*
- *Care sunt dezavantajele noastre în comparație cu alți furnizori de bunuri/servicii similare?*

Cu privire la dimensiunea internă analizei SWOT, uneori se mai utilizează un filtru suplimentar de evaluare a elementelor identificate în cadranele privind punctele forte și punctele slabe, denumită *matricea performanță-relevanță* (*Performance-Importance Matrix*). Nivelul importanței este cuantificat ca ridicat, mediu sau scăzut, în timp ce relevanța este evaluată după indicatorii: semnificativ, minor sau neutru.

În vederea analizării **factorilor interni** ai organizației trebuie precizate:

Oportunitățile – care desemnează acele situații rezultate, de regulă, din schimbări ale mediului extern și care pot fi valorificate pentru optimizarea activității/produsului/serviciului oferit. Acestea pot fi generate atât de schimbări de natură obiectivă (avansarea tehnologiei, noi metode/moduri de lucru, modificări legislative/de politici guvernamentale, modificări demografice), cât și de natură subiectivă (modificare de percepție, de atitudine în societate, de valori, de stil de viață sau de priorități în mediul extern organizației).

Nu de puține ori oportunitățile sunt limitate în timp și dependente de anumite circumstanțe. Modificarea oricărui element al respectivelor circumstanțe poate duce la descalificarea situației ca fiind o oportunitate. În plus, oportunitățile sunt în strânsă relație cu amenințările și trebuie analizate împreună, întrucât ceea ce reprezintă o oportunitate, poate fi deopotrivă și o amenințare și viceversa, precum ceea ce poate fi o oportunitate pentru un produs/serviciu ar putea fi o amenințare pentru un alt produs/serviciu al aceleiași entități.

Amenințările – care desemnează aspectele din mediul extern entității suspuse evaluării, asupra cărora organizația nu poate exercita niciun control. O analiză SWOT poate releva o legătură între acest tip de factori – în principiu incontrollabili – și entitate, prin planurile de contingență. Oricât de sumare ar fi, astfel de planuri de contingență se pot dovedi de mare ajutor dacă potențialele situații de risc au fost identificate corect și a fost gândită în avans cel puțin o variantă de reacție. La modul ideal, pentru gestionarea acestei componente este recomandabil să fie asociată, spre exemplu, metoda scenariilor.

Anticiparea situațiilor cu care se poate confrunta entitatea dezvoltă capacitățile proactive, de planificare și răspuns. Ea are la bază cunoașterea mediului extern și a tendințelor. Este recomandabil ca analiza SWOT să ia în calcul inclusiv ipoteze care pot părea speculative, dar a căror discutare contribuie la imaginea de ansamblu ce definește nivelul de conștientizare cu privire la subiectul supus analizei.

Punctele forte și punctele slabe sunt considerate factori interni, asupra cărora decidentul deține controlul într-o mare măsură.

Amenințările și oportunitățile sunt considerate factori externi, cu privire la care decidentul nu are, de regulă, control.

Totuși, o asemenea clasificare nu are caracter absolut și o categorisire prea strictă a elementelor obiective poate deveni în sine un punct slab al acestui tip de analiză.

Completarea machetei SWOT poate fi gândită și prin prisma unor verbe asociate după cum urmează:



Figura nr. 24 – Matricea SWOT (verbe asociate)

În funcție de nevoile decizionale, informațiile obținute din completarea unei machete SWOT pot fi utilizate ca bază pentru alte două metode cunoscute sub numele de „corelare” și „conversie”¹⁹¹.

Corelarea face conexiunea dintre puncte forte și oportunități, cu scopul de a obține un avantaj față de competitori, în timp ce conversia schimbă perspectiva asupra punctelor slabe sau amenințărilor, transformându-le în puncte forte ori oportunități. Aceste metode necesită, de regulă, dezbateri, pentru a asigura o corectă calificare a elementelor analizate.

Uneori, în funcție de abordarea managerială și deciziile luate, aceeași situație poate fi tratată atât ca punct forte, cât și ca amenințare, după cum un punct slab poate fi tratat ca o oportunitate; decizia de încadrare în machetă poate fi sprijinită de informații (intelligence) care să asigure reglajul fin al evaluării tabloului situațional.

Trebuie reținut că etapa completării celor patru cadrane este necesar a fi realizată fără prejudecăți cu privire la importanța cantitativă a elementelor identificate pentru fiecare dintre acestea; un număr mai mare de elemente nu înclină în mod automat balanța spre acel cadran. Abia după ce au fost identificate toate elementele relevante și direcționate către unul din cele patru cadrane, intervine etapa de evaluare și de analiză, care le va acorda greutatea potrivită. Uneori, chiar un cadran cu un singur element identificat se poate dovedi decisiv pentru cursul concluziilor analizei SWOT, ținând cont de impactul mare preconizat al acestuia.

❖ Analiza SWOT a analizei SWOT

Ca orice instrument de lucru, o analiză SWOT are atât puncte forte, cât și unele limitări, motiv pentru care este recomandabil să fie completată de alte

¹⁹¹ *Matching and converting.*

instrumente analitice. Interpretând acest instrument prin prisma propriilor coordonate, rezultă că analiza SWOT prezintă următoarele:

- **puncte forte:** instrument de analiză larg răspândit, versatil, ușor adaptabil unei game largi de decizii și de tipologii organizaționale; poate susține idei creative, originale; poate fi folosit de un singur analist sau ca instrument de validare a unui proces de gândire cu mai mulți actori (de exemplu, brainstorming);

- **puncte slabe:** implică o marjă relativ mare de subiectivism la parcurgerea fiecărei etape, în ceea ce privește încadrarea elementelor obiective în macheta de analiză SWOT; risc de simplificare excesivă a problematicii analizate;

- **oportunități:** o analiză SWOT poate fi reluată în orice moment, inclusiv ca urmare a unei decizii care a avut la bază o altă analiză SWOT ce a dus la modificarea obiectivului inițial;

- **amenințări:** în cazul subiectivismului extrem în evaluarea punctelor slabe care au resort intern.

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 în situația în care sunt adoptate măsuri în concordanță cu rezultatele și concluziile expuse.

Limitările analizei SWOT

Practicienii în domeniu apreciază că analiza SWOT are și limitări, întrucât *„crează premisele pentru organizații de a percepe unele circumstanțe simpliste și pot omite posibilitatea apariției unor situații de nivel strategic. Totodată, catalogarea aspectelor ca puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări ar putea fi subiectivă, deoarece există un grad mare de incertitudine”*¹⁹².

❖ Aplicabilitatea analizei SWOT

Analiza SWOT¹⁹³ 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.

¹⁹² Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, p. 74.

¹⁹³ 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).

Data fiind flexibilitatea acestui instrument, analiza SWOT poate fi utilizată (recomandabil ca prim pas) pentru fundamentarea unei decizii, atât pentru identificarea unor schimbări de natură strategică, cât și pentru definirea unor obiective punctuale sau situații operative.

Fiind un instrument de bază, este recomandabil ca pentru deciziile complexe rezultatele sale să fie confruntate cu o altă metodă care să asigure finețea interpretării, precum PESTEL, brainstorming, jocul de rol.

Realizarea unei analize SWOT 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;
- fundamentarea deciziilor privind strategiile de execuție pentru o nouă politică;
- identificarea posibilelor perspective de schimbare într-un program.

Analiza 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 le minimiza pe cele negative.

Metoda de utilizare a analizei SWOT

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

Etapele realizării analizei SWOT:

Pentru început, este necesară realizarea diagramei SWOT, care să cuprindă rubrici necompletate și titluri corespunzătoare diagramei reprezentate.

	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!

Tabel nr. 8 – Adoptarea strategiilor specifice SWOT

Punctele tari (factori interni pozitivi) reprezintă acele resurse, capacități și competente de bază ale instituției și pe care pot fi utilizate, în mod eficient, pentru atingerea obiectivelor de performanță, respectiv:

- calitatea activităților;
- resursele interne (de exemplu, 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 (de exemplu, 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 organizației:

- 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 modelele sociale, profilul populației, modificarea stilului de viață;
- evenimente locale.

O abordare utilă este analiza punctelor forte ale instituției și identificarea potențialului de oportunitate. 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 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 realizează 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 PESTELS 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, acestea 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 evidențierea oportunităților.

Când se realizează o analiză SWOT trebuie să se țină cont de următoarele elemente:

- claritatea datelor și a obiectivelor;
- concentrarea informațiilor și prezentarea lor cât mai succint;
- radiografierea organizației și nu proiecțiile viitoare ale acesteia;
- prezentarea răspunsului 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?

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.

4.5. Analiza PESTEL

Delia STĂNESCU

PESTEL este cel mai utilizat dintre numele¹⁹⁴ unei tehnici de bază pentru analize mai complexe ale mediului extern, care cunoaște o serie de variante mai restrânse ori mai ample de acoperire. Conceptul de bază¹⁹⁵ este atribuit lui Francis J. Aguilar, profesor la Harvard Business School, în calitate de autor al cărții *“Scanning the Business Environment”*, publicată în 1967.

Analiza PESTEL reprezintă o manieră de înregistrare a dinamicii unui eveniment, ce poate aduce valoare-adăugată certă informațiilor pe care se bazează. Este un instrument analitic prin intermediul căruia se contextualizează adoptarea deciziei, contribuind astfel, în mod esențial, la identificarea alegerii momentului oportun. De asemenea, tehnica PESTEL are avantajul de a evidenția elemente care pot scăpa unei analize incipiente, factori care pot influența decizia sau ipoteze alternative.

În accepțiunea unor autori, *„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”*¹⁹⁶.

Analiza PEST este definită ca fiind *„analiza factorilor Politici, Economici, Sociali și Tehnologici”* 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 PESTELS (popular în Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord). Alături de

¹⁹⁴ Numele reprezintă un acronim în limba română, format din literele inițiale ale aspectelor acoperite prin această tehnică, respectiv: politic, economic, social, tehnologic. Echivalentul în engleză este PESTELS (political/politic, economic, social, technological/tehnologic, legal/juridic and environmental/mediu înconjurător).

¹⁹⁵ Deși paternitatea metodei PEST este atribuită lui Aguilar, acesta a susținut inițial un concept restrâns, care reunea patru factori de influență: economic, tehnic, politic și social (în engleză: *economic, technical, political and social – ETPS*).

¹⁹⁶ 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.

acestea, mai există și varianta PESTELGO (care include încă doi factori de mediu, respectiv: **G**eografici și **O**rganizaționali), precum și:

- **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.

❖ Elementele constitutive ale analizei PESTEL

Obiectivul unei analize PESTEL este de a oferi un cadru mai larg pentru o decizie, de natură să ajute la identificarea factorilor externi care o pot afecta și la înțelegerea opțiunilor manageriale prin raportare la mediul extern, respectiv la concurență.

În funcție de varianta la care se face apel, potrivit celor descrise mai sus, analiza PESTEL în forma sa de bază acoperă domeniile politic, economic, social, tehnologic. La acestea se mai pot adăuga aspecte: juridice, de etică, demografice (STEEPLED); de mediu înconjurător (STEEP); militare și psihologice (STEEP+2).

Factorii **politici** desemnează acele aspecte care descriu situația politică a unui mediu determinat și, de regulă, includ: aspecte privind guvernarea, inclusiv stabilitatea guvernului, nivelul de corupție, birocrăția, stabilitatea vecinilor, elemente privind reforma administrației, indicii referitoare la modificări de politici (cu impact macroeconomic/strategic). În aceeași categorie este recomandabil să fie avut în vedere sistemul de alianțe dintre actorii internaționali (guverne/state, uneori chiar prietenii/inamicității la nivel personal între actori politici influenți), atât formalizate, cât și neformalizate. Pentru o evaluare cât mai precisă a mediului de interes, tot la factorii politici trebuie luate în calcul statutul presei și relația cu sistemul de guvernare.

Factorii **economici** se referă, de regulă, la: produsul intern brut și venitul intern net, costul vieții, taxe și impozite, inflație, rate de schimb valutar, finanțe și credite, globalizare. Pe lângă aceștia, mai pot fi avute în vedere aspecte conexe, precum: rata șomajului și analize prospective, nivelul de cunoștințe și aptitudini în rândul populației apte de muncă, disponibilitatea expertizei (de exemplu, expertiza în domenii de nișă este foarte rară), tendințe pe piața muncii. Din perspectivă geografică, trebuie avute în vedere și situațiile de embargo sau tarife comerciale preferențiale.

Factorii **sociali** fac trimitere la: demografie, mobilitate socială, etică și religie, atitudini și credințe, stil de viață, educație, aspecte socio-istorice și de

comunicare interculturală. Reține atenția faptul că trebuie luați în considerare acei factori sociali care pot avea impact asupra produsului/serviciului evaluat. De regulă, aceștia vizează: distribuția pe grupe de vârste a populației, sporul natural, rata de angajare, nivelul veniturilor, tendințe în materie de educație și carieră, credințe religioase, convenții sociale și aspecte culturale.

În special în ceea ce privește componenta externă, cunoașterea diferențelor culturale se poate dovedi determinantă pentru evaluarea corectă a situației și pentru modelarea strategiei de urmat. O provocare suplimentară poate apărea în cazul aplicării unei analize PESTEL într-un mediu multicultural (fie prin prisma naturii subiectului supus analizei, fie prin prisma componentei echipei de analiști – un caz tipic este cel al multinaționalelor¹⁹⁷).

Factorii **tehnologici** se referă, de regulă, la: cercetare-dezvoltare, patente, licențe și proprietate intelectuală în sens larg (durată de valabilitate, acoperire geografică etc.), rețeaua relațională, opțiunile de externalizare a producției, sisteme de gestionare a cunoștințelor, evoluții în procesele de automatizare, stimulente, economii de marjă pe fluxul de producție/distribuție; reguli de etichetare, regimul datelor cu caracter personal.

Tendențele ultimilor ani pun în relație directă avansul tehnologic cu evoluțiile de pe piața muncii, în sensul în care evoluția tehnologiei tinde să înlocuiască anumite ocupații, cu predilecție cele susceptibile de un grad mare de automatizare, dar și să creeze noi tipuri de ocupații.

Un exemplu de factor tehnologic cu incidență în creștere asupra evoluției sociale este inteligența artificială. Progresele rapide în acest domeniu pot aduce avantaje în multe aspecte ale vieții, iar încorporarea lor în activitatea curentă trebuie văzută în strânsă conexiune cu aspecte de etică (factori sociali), limitări de natură juridică (factori juridici), impactul cu privire la proceduri/produse/servicii existente (factori tehnologici), disponibilitatea diferită de recepție a acestora între state sau în anumite domenii (factori politici).

Factorii de **mediu** sunt aceia care furnizează indicii despre evoluția mediului înconjurător și despre relația cu produsul/serviciul respectiv. Aceștia privesc, în principal, costurile și disponibilitatea energiei, resursele naturale și dispunerea lor geografică, modificarea ciclurilor climaterice, alte particularități geografice (regim termic/pluvial, apariția/dispariția unor condiții meteo particulare, impactul ecologic al unor decizii etc.).

Spre exemplu, modificările climatice stau din ce în ce mai des la baza unor fenomene sociale cu impact transfrontalier, precum migrația.

¹⁹⁷ Pentru dezvoltarea aspectelor de interculturalitate a se vedea, de exemplu, Huijser, M., *The Cultural Advantage. A New Model for Succeeding with Global Teams*, Intercultural Press, 2013.

De asemenea, obiectivele de mediu asumate la nivel supra-statal (Acordul de la Paris privind modificările climatice – limitarea încălzirii globale la cel mult 2°C sau Pactul Ecologic European – neutralitate climatică a UE până în 2050) obligă statele semnatare să decidă modificări de politici care să contribuie la atingerea țintelor, care produc efecte inclusiv în planul ordinii sociale sau al reconfigurării structurii sociale¹⁹⁸.

Factorii de natură **juridică** desemnează întregul cadru legislativ care reglementează activitatea în care se încadrează subiectul supus analizei, care poate avea incidență, direct sau indirect, asupra oricăruia dintre elementele componentele analizei: reguli de impozitare, relații de muncă, reguli de import-export, mecanisme de reglementare, publicitate, comunicare publică. În general, factorii de natură juridică vizează toate acele elemente ale cadrului normativ aplicabil, inclusiv limitele exercitării de drepturi și libertăți (sănătate, ordine și siguranță publică etc.).

Analiza PESTEL trebuie să identifice prevederile juridice (atât cele de la nivel național, cât și cele reglementate la nivel supra-național) care împiedică, respectiv favorizează optimizarea relațiilor/proceselor/serviciilor/produselor. La modul ideal, o analiză PESTEL ia în calcul și prevederile proiectelor de acte normative, pentru a putea anticipa (eventual în combinație cu tehnica scenariilor) impactul posibil.

Ca structură, o analiză PESTEL poate avea la bază o astfel de machetă:







P 	E 	S 	T 	E 	L 
Politic	Economic	Social	Tehnologic	Mediu	Juridic
- ...	- ...	- ...	- ...	- ...	- ...
- ...	- ...	- ...	- ...	- ...	- ...
- ...	- ...	- ...	- ...	- ...	- ...

Figura nr. 25 – Analiza PESTEL (descriere)

¹⁹⁸ La nivelul UE, Pactul Ecologic European determină modificări importante în statele membre în domenii precum economia circulară, reabilitarea clădirilor pentru a le spori eficiența energetică, biodiversitatea, agricultura și inovarea. State precum Polonia, puternic dependente de exploatarea de cărbune, au negociat cel mai îndepărtat termen pentru renunțarea la exploatarea cărbunelui ca resursă energetică (anul 2049) pentru a avea timp să restructureze acest important sector industrial (care asigura în 2018 în proporție de 78% din necesarul energetic al țării) și să evite impactul social major previzibil.

❖ **Metoda de utilizare a analizei PESTEL**

Metoda de utilizare a analizei PESTEL are în vedere parcurgerea următorilor pași:

1. Descrierea problemei/fenomenului supus analizei;
2. Convocarea unei sesiuni de brainstorming pentru evaluarea factorilor care pot influența evoluția subiectului analizei, dar care nu pot fi influențați de acesta, precum: globalizarea, răspândirea internetului, evoluția tehnologică, precedentul istoric etc.
3. Identificarea de informații pentru fiecare din domeniile analizei (la modul ideal, în varianta cea mai extinsă: STEEP+2);
4. Identificarea factorilor-cheie pentru care este disponibilă expertiza specifică;
5. Evaluarea impactului fiecăruia din aceștia asupra problemei în discuție;
6. Lansarea unui nou proces de colectare de informații, care să sudeze rezultatele analizei.

Deoarece regrupează domenii atât de diferite, valoarea unei analize PESTEL este cu atât mai mare cu cât fiecare dintre ele poate beneficia de expertiză specifică. Din acest motiv, PESTEL este un instrument predilect pentru analize de grup sau cel puțin pentru analiști cu foarte mare experiență, care pot pune la dispoziție inclusiv elemente de istoric pentru fiecare din componentele abordate.

Este recomandabil ca pentru o analiză PESTEL să nu fie reținute detalii ne semnificative; la fel ca în cazul analizei SWOT, nu cantitatea de informații este importantă, ci cantitatea de informații *relevante*.

De asemenea, într-o analiză PESTEL istoricul problemei este doar una din componentele de ipoteză, nu un element predictiv în sine; pentru a obține concluzii de calitate, el trebuie să fie corelat cu toate celelalte informații din machetă, deoarece doar așa se poate evalua tendința posibilă *actuală*.

Componentele PESTEL pot completa dimensiunea externă a unei analize SWOT (oportunități sau amenințări), iar dacă analiza PESTEL identifică elemente care necesită modificări la nivelul entității, acestea pot fi aprofundate cu ajutorul matricei Boston¹⁹⁹.

❖ **Aplicabilitatea analizei PESTEL**

Având în vedere particularitatea analizei PESTEL de a se raporta la dimensiunea externă, este recomandabil să fie folosită când decizia care urmează să fie luată are o componentă de extraneitate: planificarea lansării unui

¹⁹⁹ Instrument analitic de marketing care permite clasificarea portofoliilor de produse.

produs/serviciu nou, identificarea unor relații noi/actualizarea unor relații existente cu parteneri externi; identificarea de noi piețe pentru produsul/serviciul oferit etc.

Recomandări pentru analiști:

1. implicarea mai multor persoane cu expertiză diversă pentru a obține cât mai multe puncte de vedere. Este esențial să nu se lucreze în mod independent, întrucât rezultate mult mai bune vor fi obținute dacă se obțin și se valorifică mai multe puncte de vedere;

2. exploatarea resurselor și expertizei disponibile la nivelul organizației;

3. utilizarea PESTEL în combinație cu alte tehnici analitice de nivel strategic, precum: analiza de risc, analiza SWOT, cele cinci forțe ale lui Porter, tehnica scenariilor, analiza Black Swon etc.;

5. evitarea elaborării unor concluzii pripite despre evoluțiile viitoare, bazate exclusiv pe situația actuală sau pe experiența din trecut;

6. evitarea colectării unui volum foarte mare de date care nu sunt relevante (analistul nu trebuie să se piardă în detalii inutile).

PESTEL	
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 facilita anticiparea dificultăților și luarea măsurilor pentru a minimiza efectele; – poate facilita definirea oportunităților. 	<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 evaluează exclusiv mediul extern, fiind necesar a se lua în considerare alți factori, precum organizația în sine, competitorii și domeniul în care activează.

Tabel nr. 9 – Avantaje și dezavantaje în realizarea analizei PESTEL²⁰⁰

²⁰⁰ Cofan, S.M., Ivan, L., et. al., *Manual Analiza Informațiilor*, Editura Ministerului Afacerilor Interne, București, 2014, p. 159.

4.6. Modele de evaluare a mediului operațional: PMESII/FRIS²⁰¹

Emil GÎRDAN

Necesitatea evaluării pluridisciplinare a mediului de securitate a determinat, în special structurile cu atribuții în domeniul securității naționale, să dezvolte noi modele și tehnici de analiză și prognoză, care să răspundă obiectivelor strategice și să ofere suport decizional. În context, printr-un efort comun, la începutul anilor 2000, a fost dezvoltat modelul PMESII, care presupune o analiză multidisciplinară a mediului operațional din următoarele perspective: politic, militar, economic, social, infrastructură și informații.²⁰²

4.6.1. Modelul PMESII

Experți în domeniul intelligence-ului sunt de părere că aplicarea modelului PMESII permite „dezvoltarea unor scenarii complexe care să fie aplicate în contexte diferite”²⁰³, inclusiv în cele care presupun gestionarea unor situații de criză. Totodată, unii specialiști²⁰⁴ apreciază că utilizarea modelului PMESII facilitează identificarea din timp a elementelor specifice acțiunilor agresoare hibride și poate determina „un stat-țintă să reacționeze corespunzător pentru a evita escaladarea campaniei hibride în faza de atac sau până ca aceasta să degenereze într-un conflict armat, convențional”²⁰⁵.

Utilizarea modelului PMESII pentru evaluarea mediului operațional poate reliefa necesitatea adoptării unor acțiuni, printre care: promovarea statului de drept, consolidarea puterii, implementarea unor politici pentru creșterea gradului de securitate, promovarea dezvoltării societății (dezvoltarea educației, cercetării, creșterea productivității etc.).²⁰⁶

²⁰¹ Gîrdan, E., *Analiza de intelligence în social media*, Editura Sitech, Craiova, 2020, pp. 105-107.

²⁰² Hartley III, S., *Unconventional Conflict: A Modeling Perspective*, Springer International Publishing, 2017, p. 99.

²⁰³ Office of the Secretary of Defense: Modeling & Simulation Steering Committee, Requirements for a Government Owned DIME/PMESII Model Suite, Washington, DC, 2009, p. 23.

²⁰⁴ Neagoe, V., Borșa, S.-S., *Compunerea și modul de acțiune a forțelor de tip hibrid*, Revista de Științe Militare, Volum 19 nr. 4 (57) – 2019, p. 36-49.

²⁰⁵ Potîrniche, M., Petrescu, D., *Modalități de contracarare a amenințării hibride la adresa securității statelor*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2019, p. 95.

²⁰⁶ Office of the Secretary of Defense Modeling & Simulation Steering Committee, Requirements for a Government Owned DIME/PMESII Model Suite, 2009, p. 55.

Modul de lucru

Aplicarea modelului *PMESII* pentru evaluarea mediului operațional presupune stabilirea unei echipe formate din experți și analiști, în scopul identificării, examinării, analizării și estimării impactului unor elemente-cheie, împărțite în categorii și clase, din următoarele domenii²⁰⁷:

a) Politic. Se evaluează elemente-cheie ale întregii structuri politice (formale²⁰⁸ și informale²⁰⁹), guvernanta și modul în care acestea sunt relevante pentru populație, precum și interesele organizațiilor interne și externe (ONG-uri, organizații private, instituții de voluntariat);

b) Militar. Se evaluează elemente-cheie militare (capacități, echipamente, nivel de pregătire, conducere și alte resurse) care influențează situația de securitate și stabilitatea în zona analizată (teroriști, organizații paramilitare, rebeli etc.);

c) Economic. Se evaluează elementele-cheie ale stabilității economice generale (producție, distribuție, consumul de resurse etc. care pot fi influențate de cunoștințe tehnologice, fluxuri de capital, instrumente financiare, fluctuații de preț, investiții, datorii) și alte activități în zona analizată (comerțul internațional, ajutoarele externe și managementul financiar);

d) Social. Se evaluează elemente-cheie care influențează dinamica socială din zona analizată (religie, cultură, etnicitate, sistem social, convingeri sociale, norme, tradiții, alte societăți/grupuri care pot influența ținta).

e) Infrastructura. Se evaluează facilități-cheie, servicii esențiale și instalații necesare funcționării optime a societății din zona analizată (sisteme de comunicații, distribuție de apă și energie electrică, infrastructura de transport, sisteme de irigare, spitale, școli etc.) și relevanța acestora pentru populație.

f) Informații. Se evaluează elemente-cheie care facilitează transferul de informații în rândul societății (organizații și sisteme care adună, distribuie, prelucreează sau aderă la informații) și relevanța acestora pentru populație.

După identificarea și examinarea fiecărui element prin prisma rolului pe care îl are în imaginea de ansamblu (tabloul situațional) se trece la etapa evaluării. Evaluarea se realizează în baza gradului de risc pe care îl implică potențialul răspuns la o serie de întrebări-cheie stabilite de analiști și specialiști în domeniu.

În continuare este prezentat un model în baza căruia poate fi evaluat domeniul social din perspectivă *migraționistă*.²¹⁰

²⁰⁷ Clark, R., *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*, Fifth Edition, SAGE Publications Ltd., Londra, 2017, pp. 244-247.

²⁰⁸ Instituțiile statului, instituțiile guvernamentale oficiale etc.

²⁰⁹ Grupuri de criminalitate organizată, teroriști, carteli, familii influente.

²¹⁰ Lista completă poate fi consultată la adresa <https://drdeanhartley.com/HartleyConsulting/IWMetricOntology/qryMetricOntology.pdf>.

Element	Categorie	Clasă – Rating/evaluare	Întrebări
Social	Deplasările de populație	Controlul frontierelor	Care este nivelul de activitate privind controlul la frontiere?
		Libertatea circulației	Care este nivelul de restricții privind libera circulație a populației (decizii politice, factori geografici etc.)?
		Capacitatea de cazare	Care este capacitatea de cazare a migranților/refugiaților?
		Activitatea de returnare	Care este numărul persoanelor returnate în țările de origine?
		Mișcările controlate ale populației	Care este ponderea persoanelor determinate să nu părăsească centrele/taberele/zonele cu destinație specială?
		Activitatea migratorie	Care este numărul și tendința migranților din afara țării?

Tabel nr. 10 – Model de evaluare a domeniului social din perspectiva deplasărilor populației

Ultima etapă, cea a estimării impactului acțiunilor viitoare, implică cel mai mare grad de subiectivism. În această etapă, este necesar ca echipa formată din specialiști și analiști să includă evoluțiile cele mai probabile, cele mai puțin probabile și cele care pot impacta negativ cursul dorit al acțiunii. Totodată, se recomandă evaluarea efectelor ulterioare și directe – de ordin 2 sau 3 pe care le produc evenimentele/acțiunile/misiunile (spre exemplu, atacul infrastructurii energetice provoacă întreruperea furnizării cu energie. În lipsa energiei electrice stațiile de purificare și pompare a apei nu funcționează, ceea ce poate cauza efecte negative pentru populație).

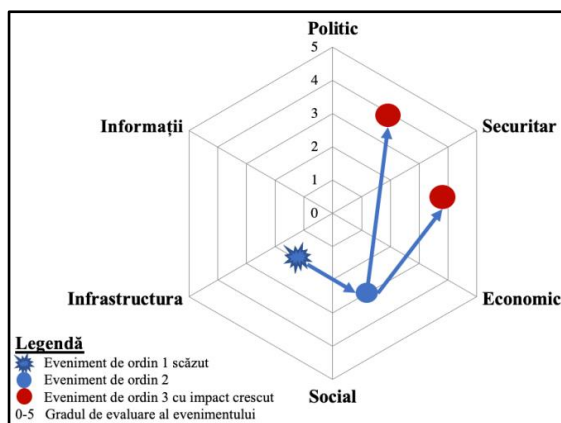


Figura nr. 26 – Reprezentare grafică a relației dintre evenimente și evaluarea impactului produs

Deoarece aplicarea modelului PMESII presupune analiza unui volum mare de date, se recomandă utilizarea unor diagrame care să reproducă, în mod simplificat, relația dintre principalii actori și vectori ai mediului operațional. Întrucât diagrama PMESII reprezintă o construcție grafică, recomandăm utilizarea acestei metode în corelație cu analiza legăturilor, analiza riscurilor și tehnica scenariilor. Diagrama se fundamentează pe „relațiile și nodurile aflate în cadrul aceluiași sistem, precum și relațiile existente între diferitele noduri dintre două sau mai multe astfel de sisteme. Aceste noduri pot fi asociate cu acei factori tangibili sau intangibili, a căror exploatare duce la crearea unor efecte”²¹¹.

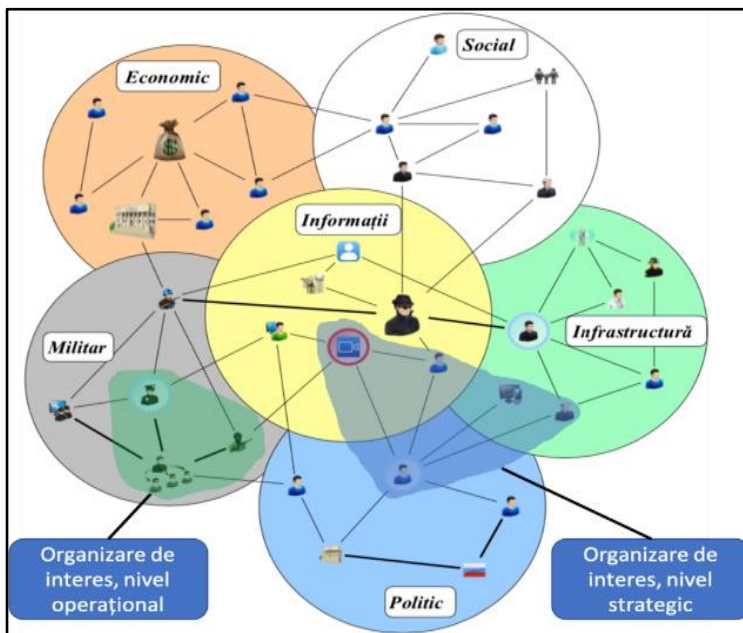


Figura nr. 27 – Diagrama relației dintre actori în cadrul mediului operațional

În scopul sprijinirii activității analiștilor în examinarea datelor și informațiilor din „zona gri”, Comandamentul Forțelor pentru Operații Speciale al SUA precizează acțiunile pe care aceștia trebuie să le desfășoare, respectiv: „căutarea semnelor că un «actor» are motive noi sau în schimbare ori poate acționa în baza acelor motive – indicatori acționali; aplicarea procedurilor multidisciplinare pentru a studia condițiile mediului operațional, evaluând legătura dintre acestea și potențiale motive; căutarea oportunităților prin care «actorul» poate obține un avantaj; măsurarea nivelului evenimentelor declanșatoare ce indică direcția și magnitudinea unei acțiuni; calcularea

²¹¹ Abaianți, C., *Rolul abordării cuprinzătoare în elaborarea scenariilor militare utilizând modelul PMESII*, Centrul de Studii Strategice de Apărare și Securitate – Impact Strategic Nr. 1-2/2018, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, p. 46.

scenariului potențial al «actorului» și stabilirea momentului și modului în care acesta ar putea fi influențat”²¹².

Stabilirea **motivului** se realizează prin identificarea răspunsurilor la următoarele întrebări: *Cine sunt actorii care susțin schimbarea?; Își manifestă nemulțumirile și critică greșelile autorităților?; Care este capacitatea actorului de a acționa: este carismatic, mesajul său atrage, are capacitatea de a mobiliza, există o putere politică ce îl susține?*

Stabilirea **condițiilor** se realizează prin identificarea răspunsurilor la următoarele întrebări: *Care este legătura dintre motivele actorului și condițiile acționale?; Ce determină actorul să desfășoare acțiuni (ura, căutarea unui refugiu psihologic, frustrarea, dorința de împlinire, factorul material)?; Cum determină evoluția mediului acțional condiția de schimbare a actorului (creșterea prețurilor la produsele alimentare, lipsa locurilor de muncă, lipsa resurselor, lupta insurgenților)?*

Stabilirea **oportunității** se realizează prin identificarea răspunsurilor la următoarea întrebare: *Care sunt activitățile din mediul acțional ce oferă actorului posibilitatea de acțiune (concerte, manifestații de protest, discursuri politice, întâlniri sindicale, manifestații religioase, spații medicale, spații aglomerate – târguri, piețe, stații de metrou, mișcări militare)?*

Stabilirea **evenimentelor declanșatoare** se realizează prin identificarea răspunsurilor la următoarele întrebări: *Există o suprapunere de evenimente declanșatoare care să determine actorul să acționeze (eșuarea guvernării și migrația forțată, lipsa alimentelor și decizia privind creșterea taxelor, abandonarea școlilor și preluarea clădirilor de insurgenți)?; Sunt divulgate evenimentele declanșatoare și acestea câștigă adepți (creșterea îndemnurilor la proteste, înlăturarea funcționarilor publici aleși, instigarea la revoltă pe platformele social media)?*

Stabilirea **scenariului potențial** se realizează prin identificarea răspunsurilor la următoarele întrebări: *Care este comportamentul ilegal/imoral anticipat al actorului și cum poate fi modificat?*

O evaluare multidisciplinară, redată în tabelul nr. 10, sub formă de matrice, realizată în baza relației dintre elementele-cheie: motivul actorului, condițiile, oportunitatea, evenimentele declanșatoare și scenariul potențial contextualizate modelului PMESII, poate sprijini analistul în identificarea de noi elemente specifice mediului operațional.

²¹² United States Army Special Operations Command, *Perceiving Gray Zone Indications*, 2015, pp. 13-14.

Domeniu/ Element cheie	Politic	Militar	Economic	Social	Infrastructură	Informații
Motiv						
Condiții						
Oportunitate						
Evenimente declanșatoare						
Scenariul potențial						

Tabel nr. 11 – Matrice de identificare a elementelor specifice mediului operațional

4.6.2. Modelul FRIS

Unii autori²¹³ sunt de părere că monitorizarea și evaluarea actorilor non-statali ar trebui realizată în funcție de modelul **FRIS** (Finanțare, Recrutare, Informații și Suport).

Cu toate că acest model de evaluare este pretabil la nivelul operativ, în cadrul analizelor operaționale, din perspectivă strategică, apare oportunitatea aplicării acestui instrument pentru monitorizarea și evaluarea actorilor non-statali care pot desfășura acțiuni cu impact deosebit la adresa instituțiilor naționale ori internaționale, cetățenilor și a organismelor private (de exemplu, grupurile care desfășoară activități în domeniul terorismului, grupurile de criminalitate organizată transnațională, companii străine care activează în domenii reglementate la nivel național).

Modelul FRIS are o istorie relativ recentă, fiind teoretizat și promovat de Kris Arnold, ofițer în cadrul armatei SUA, la mijlocul anilor 2000. Acesta consideră că un „*lider terorist are nevoie de următoarele elemente pentru a desfășura cu succes operațiile acționale:*

- *bani pentru desfășurarea atacurilor, activităților de recrutare, campaniilor de promovare etc.;*
- *personal cu ajutorul căruia să desfășoare activități cinetice și non-cinetice. Pierderile în rândul grupărilor teroriste sunt destul de însemnate, iar înlocuirea rapidă a oamenilor este un element esențial;*
- *informații acționale și canale optime pentru comunicarea permanentă;*
- *personal de specialitate care să îi asigure suportul în desfășurarea acțiunilor complexe (echipamente logistice, utilizarea unor dispozitive avansate, realizarea de atacuri cibernetice etc.).”²¹⁴*

Etapele realizării analizei FRIS sunt identificarea, examinarea, analizarea și estimarea impactului unor elemente-cheie. Acestea aparțin celor

²¹³ Arnold, K., *PMESII and the Non-State Actor: Questioning the Relevance*, School of Advanced Military Studies, Kansas, 2006.

²¹⁴ *Ibidem*, pp. 38-45.

patru clase – finanțare, recrutare, informații și suport. După etapa de analiză se generează ipoteze cu privire la posibilele evoluții, precum în cazul modelului de analiză PMESII.

În situația în care modelul este utilizat în combinație cu analiza PMESII, are potențialul de a identifica vulnerabilitățile grupurilor-țintă și riscurile pe care acestea le generează la adresa obiectivelor organizației din care face parte analistul. În cazul ambelor metode se recomandă corelarea cu elementele specifice indicatorilor de avertizare timpurie.

Concluzii

Aceste modele de analiză au fost dezvoltate întrucât aplicarea tehnicilor și metodelor analitice existente până la începutul anilor 2000 nu răspundeau pe deplin cerințelor radiografierii mediului operațional dinamic și diversificat, marcat în special de incidente teroriste fără precedent. Cu toate acestea, se recomandă utilizarea lor împreună cu alte tehnici de analiză, precum analiza legăturilor, tehnica scenariilor, analiza tabloului situațional, analiza riscurilor etc.

Adoptarea celor două modele de analiză pentru evaluarea mediului operațional de către structurile de intelligence și de aplicare a legii de la nivelul MAI are potențialul de a facilita identificarea riscurilor și amenințărilor de securitate, a relațiilor aparent abstracte și amenințărilor emergente, a unor comportamente specifice victimelor și autorilor de infracțiuni, identificarea vulnerabilităților societății, a unor noi tipare infracționale, precum și exploatarea la maximum a produselor analitice elaborate.

4.7. Analiza sentimentelor/opiniilor

Emil GÎRDAN

Volumele mari de date generate de utilizatorii de Internet, disponibile online inclusiv sub formă de text, creează pentru analistul de intelligence oportunitatea valorificării atât la nivel operațional (în sensul folosit de comunitatea de informații) sau tactic (în sens militar), cât și la nivel strategic. În scopul elaborării produselor de nivel strategic, volumele mari de date pot fi exploatare prin utilizarea tehnicilor de analiză a textului pentru identificarea și interpretarea ideilor exprimate în mediul online. Principalele tehnici sunt: analiza opiniilor, procesarea limbajului natural, colocația și analiza Keynes.

Deși literatura de specialitate indică utilizarea analizei opiniilor încă din anii 1940, o utilizare intensă a acesteia în mediul academic s-a produs după anul 2005, pe fondul dezvoltării Internetului și a generării volumelor semnificative de date de către utilizatori.²¹⁵

Din perspectivă polițienească, analiza opiniilor reprezintă „*procesul de colectare, evaluare și analiză a datelor disponibile, în scopul formării unei păreri cât mai exacte cu privire la un subiect. Produsul de analiză elaborat are rolul de a informa beneficiarul și a oferi suport decizional cu privire la subiectele de interes în rândul comunității pe care o deservește.*”²¹⁶

La nivel strategic, analiza opiniilor poate fi aplicată pentru evaluarea efectului campaniilor sau politicilor adoptate de instituții la nivel regional ori național, stabilirea obiectivelor, asigurarea suportului operațional pe timpul situațiilor de criză (de exemplu, stabilirea politicilor eficiente de PR, alocarea resurselor, dimensionarea dispozitivelor de intervenție). Totodată, aplicarea tehnicilor de analiză a textului îl poate sprijini pe analist în identificarea tiparelor acționale (vorbitori nativi ai limbii textului analizat, text generat de un bot etc.), opiniilor și părerilor cu privire la un subiect, gradului de subiectivism al autorului textului etc.

Analiza opiniilor, cunoscută și sub denumirea de analiza sentimentelor, reprezintă o tehnică de analiză prin intermediul căreia se evaluează un text și se determină ideea exprimată față de subiectul respectiv (pozitivă, negativă sau neutră). Procesul se realizează prin clasificarea cuvintelor individual și, ulterior, analiza sensului pe care îl dau corpului de text. Acestea pot exprima o opinie, o

²¹⁵ Măntylä, M.V., Graziotin, D., Kuuttila, M., *The Evolution of Sentiment Analysis – A Review of Research Topics, Venues, and Top Cited Papers*, Computer Science Review 27, 2018, pp. 16-32.

²¹⁶ <https://www.policechiefmagazine.org/sentiment-analysis/>.

emoție sau un sentiment. În funcție de obiectivul urmărit, cele mai întâlnite forme ale analizei opiniilor sunt: modelul standard de analiza opiniilor, modelul complex de analiza opiniilor, modelul centrat pe detectarea emoțiilor, modelul centrat pe opiniile exprimate referitoare la caracteristici și modelul centrat pe detectarea intenției.²¹⁷

Perspectiva valorificării datelor extrase din spațiul cibernetic, prin aplicarea algoritmilor specifici analizei opiniilor, a generat o serie de cercetări în domeniu și dezvoltarea unor software-uri specializate²¹⁸. Programele existente pe piață în prezent au o acuratețe de interpretare a datelor de peste 70%²¹⁹, diferit în funcție de „sentimentul analizat”.

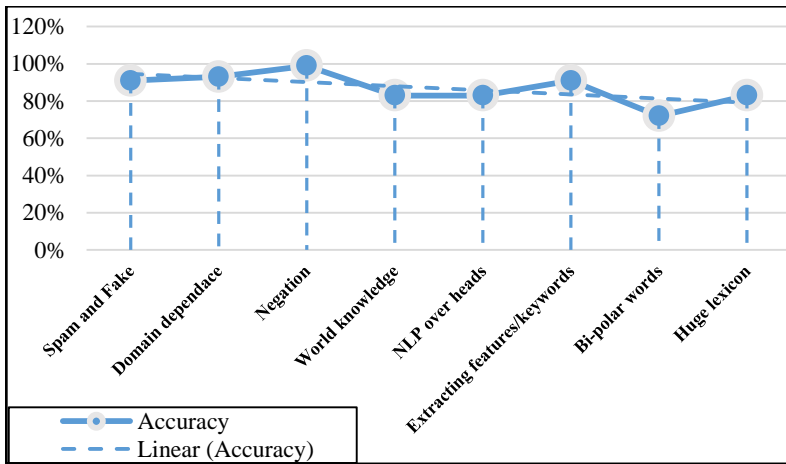


Figura nr. 28 – Rata de detecție automată a sentimentelor exprimate în spațiul cibernetic

(Sursa: Doaa Mohey El-Din Mohamed Hussein, *A Survey on Sentiment Analysis Challenges*, Journal of King Saud University – Engineering Sciences, 2016, p.10)

Modul de lucru

Cu toate că analiza opiniilor se efectuează, în prezent, de către programe specializate, unele dintre ele disponibile gratuit, tehnica poate fi expusă în următoarele etape:

1. Realizarea unei taxonomii care să cuprindă cuvinte individuale cărora li se alocă o valoare în funcție de relevanța acestora (cu cât lista cuprinde mai

²¹⁷ Muthukrishnan, H., C.P.Thamil Selvi, C.P., Deivakani, M., Subashini, V., Savitha, N.J, Gowdham Kumar, S., *Aspect-Based Sentiment Analysis for Tourist Reviews, Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, Vol. 25, Issue 3, 2021, pp. 5184-5187.

²¹⁸ Principalii algoritmi de învățare sunt: regresie logistică, liniară, k-Nearest Neighbor, Learning Vector Quantization, Ridge Regression, Least Absolute Shrinkage and Selection Operator, Naive Bayes, Gaussian Naive Bayes, Deep Boltzmann Machine, Multidimensional Scaling, Linear Discriminant Analysis, Boosting, Simple Neural Networks.

²¹⁹ <https://monkeylearn.com/sentiment-analysis/>, consultat la 10.02.2020.

multe cuvinte, cu atât rezultatele vor reprezenta o marjă de eroare mai mică). Se recomandă folosirea unei scale cuprinse între valorile +3 (care va indica o opinie *total pozitivă*) și -3 (care va indica o opinie *total negativă*). În general, adjectivele, verbele modale, pronumele, numeralele cardinale exprimă subiectivismul, iar opiniile negative sunt cel mai facil de identificat. Elementele specifice textelor care exprimă opinii negative sunt utilizarea frecventă a negațiilor și utilizarea unor termeni care au rol de a schimba sensul textului.

2. Identificarea corpului de text care se analizează. În cazul unui corp de text mare, se recomandă împărțirea acestuia în părți componente (paragrafe, fraze sau propoziții).

3. Identificarea și extragerea cuvintelor-cheie, stabilite conform taxonomiei. Realizarea acestei etape este facilitată de lista cuvintelor stabilite în prima etapă. Este necesară o atenție sporită, în funcție de limba în care este redactat corpul de text analizat. Spre exemplu, limbile anglo-saxone prezintă un număr mai mic de forme ale verbului la diferite timpuri și persoane, spre deosebire de limbile latine. În situația analizării unui volum mare de date și automatizării procesului de analiză a opiniilor se recomandă crearea unei liste care să cuprindă cât mai multe forme ale cuvintelor-cheie.

4. Stabilirea unui scoring general al textului care se evaluează, în funcție de cuvintele analizate. Întrucât limbajul natural este diversificat, în conținutul unui corp de text de dimensiuni reduse pot fi prezente cuvinte care exprimă opinii contradictorii. În această etapă, analistul realizează un scoring general, în funcție de fiecare dintre cuvintele stabilite în taxonomie.

5. Evaluarea cuvintelor în contextul întregului text. Această etapă este utilă pentru depistarea sarcasmului, ironiei etc. În funcție de gradul de pregătire al analistului, acesta poate aprecia dacă textul și cuvintele prezintă o opinie, informații factuale sau ambele. Pentru emiterea unor inferențe cât mai exacte este „*necesară implicarea analiștilor care să posede cunoștințe despre comportamentul grupului studiat, mediul, cultura și limba acestora*”²²⁰. De asemenea, în scopul realizării unei imagini de ansamblu, în cazul analizei textului generat pe platformele social media, se recomandă utilizarea analizei opiniilor inclusiv la nivelul feedbackului și calificativelor, funcții integrate în majoritatea rețelelor social media.

Într-un spațiu cibernetic în continuă evoluție²²¹, sinonim cu fenomenul big data, analistul trebuie să perceapă platformele social-media ca pe reale oportunități de culegere a datelor. Cu toate acestea, este necesară conștientizarea ideii că analiza opiniilor exprimate de utilizatorii platformelor

²²⁰ Omand, D., Bartlett, J., Miller, C., *Raportul #intelligence*, Demos, Londra, 2012, p. 13.

²²¹ În 2026 peste 90% din conținutul diseminat în cadrul platformelor social media va fi de tip „syntetic media” (afirmație exprimată de experți în cadrul cursului CEPOL-OSINT: *Focus on Fake News and Disinformation Leading to Extremism*, mai 2021).

social media nu reprezintă întotdeauna părerea împărtășită de majoritatea societății, ci este părerea unui grup restrâns. De asemenea, este necesară o atenție deosebită în raport cu evaluarea textelor privind știrile false, care pot influența rezultatul analizei.

În cazul analizării volumelor mari de date, analiza opiniilor se folosește împreună cu tehnica procesării limbajului natural. Aceasta reprezintă o tehnică de analiză specifică sistemelor informatice, care constă în procesarea și interpretarea cantităților mari de date conexe limbajului natural al oamenilor. Procesarea limbajului natural include recunoașterea limbii și înțelegerea ei. Aplicarea tehnicii permite sistemelor informatice bazate pe algoritmi avansați de programare să citească un text, să *audă* o conversație, să o interpreteze, să analizeze sentimentele transmise și să indice părțile relevante ale discuției.

Etapetele procesării „*limbajului natural sunt: împărțirea în categorii a conținutului; descoperirea și modelarea subiectelor; extragerea contextului; analiza sentimentelor; conversia vorbire – text/text – vorbire; rezumatul datelor; traducerea automată*”²²².

Majoritatea aplicațiilor existente pe piață, disponibile gratuit, oferă suport pentru analizarea automată a textului scris în limba engleză și în alte câteva limbi de circulație internațională. Cele mai utilizate și apreciate aplicații sunt: Orange, Aylien, IBM Watson, TexMiner, Google Cloud NLP, Amazon Comprehend, Meaning Cloud, Lexalytics, Rosette, Social Mention.

Concluzii

Agențiile de aplicare a legii și marile companii private utilizează tehnica analizei opiniilor pentru monitorizarea mediului online și în special a platformelor social-media. Aplicată împreună cu tehnica analizei statistice și cu metode automate de colectare și agregare a unui volum semnificativ de date, această tehnică are potențialul de a deveni un instrument fundamental al analizei de nivel strategic, întrucât oferă percepția unei mase de persoane cu privire la un subiect.

Totodată, valorificarea tehnicii la potențialul său maxim, prin software specializat, are capacitatea de a oferi evaluări și estimări similare celor obținute în urma anchetelor sociale realizate prin aplicarea chestionarelor. Pe termen mediu, în contextul interconectării unui număr mare de dispozitive inteligente, dezvoltării noilor tehnologii și creșterii performanței algoritmilor de învățare automată se estimează creșterea acurateței evaluărilor dezvoltate prin utilizarea analizei opiniilor, iar agențiile de aplicare a legii vor fi nevoite să utilizeze astfel de tehnici pentru îndeplinirea obiectivelor instituționale, după modelul marilor companii private.

²²² Telecomunicații, *Prelucrarea limbajului natural*, Jurnalul de afaceri nr. 79, 2020, p. 8.

4.8. Analiza situațională²²³

Lucian IVAN

Analiza situațională reprezintă o combinație de metode utilizate de analiștii și șefii structurilor de analiza informațiilor pentru a evalua mediul intern și extern la nivelul organizației și a fixa obiectivele pe termen mediu și lung ale acesteia, precum și pentru a identifica mijloacele de acțiune necesare în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse.

Identificarea problemelor reprezintă un proces preponderent deductiv, fiind necesar să se răspundă la câteva întrebări esențiale pentru înțelegerea situației care trebuie rezolvată și pentru a identifica soluțiile optime, respectiv cele 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, astfel încât să se răspundă corect și cât mai documentat 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 alte echipamente 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.

²²³ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 80-84.

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 acesteia 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 trateze problema de la particular la general, respectiv de la comunitatea locală, la nivel național, după care se ajunge în plan internațional.

Majoritatea analiștilor abordează problematica internațională, după care analiza se concentrează 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	Compoziția etnică și distribuția populației la nivel național (de exemplu, raportul populației urban-rural). Formele tipice de organizare la nivel familial. Gradul de siguranță a populației (de exemplu, percepția populației față de fenomenul criminogen). Serviciile sanitare oferite populației (descriere cantitativă și calitativă). Performanța sistemului educațional.

	<p>Condiții de locuit (de exemplu, 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 a populației (de exemplu, procentul de analfabetism structural, numărul de olimpici internaționali, 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 – de exemplu, 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 la nivel societal).</p> <p>Veniturile familiale și structura cheltuielilor la nivel familial (de exemplu, procentul alocat pentru alimente, gradul de economisire).</p> <p>Nivelul de sărăcie.</p>
Socio-cultural și politic	<p>Eșichierul politic.</p> <p>Gradul de participare a populației la viața politică, respectiv socială.</p> <p>Legislația, politicile relevante stabilite în raport cu prioritățile existente la nivelul societății.</p> <p>Structura socială a societății.</p> <p>Modul de utilizare a timpului, în sensul eficientizării activității desfășurate.</p> <p>Modelele aplicate uzual în procesul de adoptare a deciziilor la nivelul societății.</p>

Tabel nr. 12 – Grila privind analiza situațională

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 a serviciilor și facilităților?
- Care este gradul de utilizare de către persoanele-țintă a 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 PESTEL, discuții în focus-grupuri, analiza SWOT, precum și prin consultări extensive cu reprezentanți ai populației-țintă.

4.9. Analiza ipotezelor concurente

Lucian IVAN

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 infirmată de cele mai puține dovezi și, totodată, susținută de alte dovezi.²²⁴

Această tehnică analitică de natură prospectivă a fost dezvoltată pentru prima oară cu foarte mare succes pe piața de intelligence de către 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 specializat²²⁵ 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 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.

Abordarea cooperativă a acestei metode reprezintă principalul avantaj al metodei analitice, în sensul implicării simultane a specialiștilor din cadrul mai multor instituții și posibilității 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

²²⁴ 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.

²²⁵ 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.

conferă acestuia valoare suplimentară. Acest concept reprezintă o noutate la nivelul comunității științifice, 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 expertiză 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 atenuază, în mod considerabil, efectul limitărilor de natură cognitivă și analitică ce este inerent 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 (de exemplu, utilizarea de arbori decizionali, tabele, diagrame, matrice relaționale etc.), ACH se bazează pe două principii, respectiv: descompunerea informației în părțile esențiale și externalizarea adoptării deciziilor de nivel strategic.

- **Descompunerea** reprezintă procesul de divizare a problemei în părțile ei componente și constituie etapa inițială în cadrul procesului analitic. În opinia experților din cadrul MAI, 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”²²⁶.

- **Externalizarea** reprezintă în esență transpunerea părților componente ale problemei din memoria analistului pe un suport fizic formal (de exemplu, 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 acestea.

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

²²⁶ 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.

analitice într-o scrisoare²²⁷, din anul 1772, adresată lui Joseph Priestley, chimist de origine britanică, 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 oamenii de știință 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 face o analiză, fiecare persoană realizează evaluări periodice în viața cotidiană și le utilizează pentru a lua decizii.

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 pot fi 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 ori cu un grad crescut de complexitate, pentru că asigură un grad relativ mare de obiectivitate, transparență și replicabilitate a demersului analitic de nivel strategic²²⁸. În acest context, elaborarea unei matrice ACH, care centralizează și structurează datele obținute, 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 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

²²⁷ Franklin, B., *The Benjamin Franklin Sampler*, Editura Fawcett, New York, 1956, preluat de Forman, E.H., Selly, M.A., *Decision by Objectives*, Editura World Scientific Publishing Co., New York, 2002.

²²⁸ 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, pp. 184-185.

dezbate deschis și echidistant modul de evaluare a dovezilor prezentate și a concluziilor rezultate în urma procesului analitic complex și multidirecțional.

Metodologia de aplicare

Tehnica ACH se bazează pe dovezi și argumente ce generează anumite ipoteze care sunt externalizate sub forma unei matrice de lucru.

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 pași²²⁹, 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.

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 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.

²²⁹ Heuer, R.J., Pherson, R.H., *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, Editura CQ Press, Washington DC, 2010, pp.162-164.

4. Rafinarea matricei

- Se reevaluează dovezile fără valoare de diagnoză și se reconsideră ipotezele (de exemplu, 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 ideea 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 cel mai probabil a se materializa.

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 greșit. 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: una conținând evenimente viitoare posibile și/sau cu informații de noutate, care ar susține validitatea concluziei și o altă listă 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 (ridicată – *High*, medie – *Medium*, scăzută – *Low*) și se evaluează consistența sau inconsistența cu fiecare ipoteză.

Problema: în ce stare este programul nuclear irakian?						
Dovada	Tipul sursei	Credibilitate	Relevanță	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.	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 duraluminiiu 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 duraluminiu 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

Tabel nr. 13 – Matricea ipotezelor concurente

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 utilizarea armamentului 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).

Classification:	Evidence ID	Evidence Description	Type	Credibility	Relevan...	H: 1	H: 2	H: 3
neclasificat						Inactiv sau desfiintat	Restartat recent	Arma nucleara disponibila in urmatoarii 3 ani
Weighted Inconsistency Score						-4,0	-4,414	-7,242
Enter Evidence								
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 contrariana	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 cauterilor 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	

Tabel nr. 14 – Matricea ipotezelor concurente (format electronic)

Calculul scorurilor

Software-ul ACH calculează scorul simplu al inconsistenței 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 probabilă²³⁰.

²³⁰ 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.

Credibilitate	Relevanță	Inconsistent (I)	Foarte inconsistent (II)
ridică (H)	ridică (H)	-2	-4
medie (M)	ridică (H)	-1,414	-2,828
scăzută (L)	ridică (H)	-1	-2
ridică (H)	medie (M)	-1,414	-2,828
medie (M)	medie (M)	-1	-2
scăzută (L)	medie (M)	-0,707	-1,414
ridică (H)	scăzută (L)	-1	-2
medie (M)	scăzută (L)	-0,707	-1,414
scăzută (L)	scăzută (L)	-0,5	-1

Tabel nr. 15 – Valorile posibile atribuite itemilor pentru nivelurile diferite de credibilitate, relevanță și inconsistență

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 nivelul discrepanței dintre acestea. În tabelul următor este ilustrat un exemplu privind 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 Bagdad își ascunde intențiile.	Moderat	Moderat	Ridicat ²³¹

²³¹ De exemplu, într-un grup de 5 analiști, doi au notat itemul cu C, unul cu N, unul cu I și ultimul cu II.

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.	Moderat	Scăzut	Scăzut	
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

Tabel nr. 16 – Nivelurile de dezacord în cadrul ACH colaborativ

Inițial, crearea tehnicii ACH a vizat modificarea modului de reflecție a 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 explicitării, dezbaterii și soluționării contradicțiilor, 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-ul dedicat pentru aplicarea tehnicii ACH în mod colaborativ, dezvoltat în prezent la nivelul CIA, are ca obiectiv să ofere participarea analiștilor din diferite agenții într-un spațiu virtual de lucru, prin intermediul rețelei securizate interagenții Intelink, în care:

- să organizeze și să acceseze un set comun de dovezi privind o anumită problemă;

- să creeze, distribuie și compare matricele ACH;

- să comunice, în timp real, subiectele de interes prin intermediul unei platforme de tip chat.

ACH bayesian²³²

În ultima perioadă, mai multe grupuri de cercetători și-au manifestat interesul față de aplicabilitatea conceptului ACH în diverse domenii, printre

²³² Pentru mai multe detalii, a se vedea Valtorta, M., Dang, J., Goradia, H., Huang, J., Huhns, M., *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.

care și cel al calculării probabilității evenimentelor viitoare. Inferența bayesiană este o procedură statistică, utilizată 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 avantaj 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.

Sușinătorii 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 această tehnică prezintă anumite avantaje, complexitatea procedurilor de calcul o diferențiază substanțial de ACH-ul clasic, care oferă analistului beneficii, precum simplitate în utilizare și transparență.

Valoarea adăugată adusă de ACH în domeniul analizei informațiilor

Metodologia de aplicare a ACH, conform căreia ipotezele cu cele mai multe dovezi²³³ împotriva lor sunt respinse, în loc de aprobarea celor care au cele mai multe dovezi favorabile, respectă principiul falsificabilității, propus pentru prima oară de omul de știință Karl Popper²³⁴, 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 nivel

²³³ 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.

²³⁴ Popper, K., *The Logic of Science*, Editura Basic Books, New York, 1959.

strategic 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 cuantificabile²³⁵, 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 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 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, mediul operațional și pot induce surprize de natură strategică.

2. Determină capacitatea de diagnostic a dovezilor supuse procesului analitic ("diagnosticity")

Abordarea intuitivă implică 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 preconceptuate, care îl influențează

²³⁵ Heuer, R.J., *Computer-Aided Analysis of Competing Hypotheses in Analyzing Intelligence: Origins, Obstacles and Innovations*, editori Roger Z. George, James B. Bruce, Editura Georgetown University Press, Washington DC, 2008, p. 256.

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 evaluarea consistenței respectiv inconsistenței 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 evidente

În mod normal, în procesul analizei clasice, analiștii își utilizează experiența dobândită 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 lacunară în cazul situațiilor 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 concluziile 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.

Potențiale dezavantaje ale utilizării ACH

În condițiile în care infirmarea 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, aspect ce necesită alocarea de resurse instituționale suplimentare.

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 considerare²³⁶.

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

➤ 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;

➤ focusarea procesului de analiză pe ipotezele cele mai probabile în detrimentul celor 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 verificate 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;

²³⁶ Heuer, R.J., *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999, p. 109.

➤ obținerea de randamente descrescătoare²³⁷ – 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 (de exemplu, 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.

Dezvoltarea potențialului ACH de tehnică colaborativă poate facilita interacțiunea dintre analiștii din diferite agenții, contribuie la îmbunătățirea calității și acurateții analizelor și reduce vulnerabilitatea la surprize strategice.

²³⁷ 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.

4.10. Teoria evenimentelor „lebedă neagră”. Impactul improbabilității majore

Adrian-Constantin ACHIM

4.10.1. Istoric, concept și teorie

Încă din Antichitate, sintagma *lebedă neagră* (*black swan*) a fost utilizată pentru a desemna acele evenimente care erau de neconceput a avea loc, pe baza datelor și informațiilor existente, cunoscute și analizate. În acest context, în decursul istoriei, o serie de evenimente politico-sociale, economice și militare, au declanșat diverse schimbări importante la nivelul societăților și colectivităților umane, în special din punct de vedere securitar, mai ales în condițiile în care acestea nu erau prognozate să se realizeze sau exista o imposibilitate obiectivă de a se împlini. Contrar relevanței și efectelor pe care le-au avut la nivel societal, acest tip de evenimente au fost caracterizate, în general, ca fiind absolut improbabile, intempestive și definite de un nivel foarte ridicat de incertitudine: apariția automobilului, declanșarea Primului Război Mondial, conceperea bombei nucleare, realizarea primei călătorii umane în spațiul cosmic, apariția internetului, a sateliților artificiali și telefoniei mobile, dizolvarea Uniunii Republicilor Sovietice Socialiste, atacul terorist asupra Statelor Unite ale Americii din 11 Septembrie 2001, precum și declanșarea crizelor financiare și macroeconomice la nivel mondial.

Conceptul de *lebedă neagră* a fost introdus pentru prima dată în textele istorice de către poetul roman Iuvenal²³⁸, care a afirmat, în mod ironic, într-una dintre satirele sale, faptul că „*există o pasăre rară în aceste ținuturi și aceasta este foarte asemănătoare cu o lebedă neagră*”, referindu-se, în principal, la imposibilitatea existenței unor ființe umane oneste, dotate cu calități și trăsături ireproșabile de caracter. Atunci când expresia a fost enunțată de către poetul roman, se presupunea că nu există lebede negre, fraza utilizată de Iuvenal devenind foarte cunoscută de abia în Marea Britanie a secolului al XVI-lea, referindu-se la un fapt sau la o activitate imposibil de realizat²³⁹, deoarece, până la acel moment, la nivel mondial, au fost identificate doar lebede cu penaj de culoare albă²⁴⁰.

²³⁸ Circa 55-127 d.Hr.

²³⁹ Conform forexglossary.com.

²⁴⁰ Taleb, N.M., *Opacity. fooledbyrandomness.com*. Preluat electronic în 20.01.2016.

Cu toate acestea, în anul 1697²⁴¹, exploratorii olandezi conduși de căpitanul de vas Willem de Vlamingh²⁴² au devenit primii europeni care au descoperit lebede negre, acestea fiind localizate în Vestul Australiei²⁴³. Ulterior, termenul s-a transformat, pentru a evidenția faptul că o imposibilitate percepută poate fi ulterior infirmată, în secolul al XIX-lea, John Stuart Mill²⁴⁴ utilizând eroarea logică a lebedei negre ca un termen nou, pentru a identifica falsificarea²⁴⁵.

Pe de altă parte, filosoful grec Aristotel²⁴⁶ a utilizat termenul de *lebedă albă* pentru a explica raționamentele deductive și inductive, ca un exemplu de conexiuni necesare în cadrul unei argumentări logice, precum și termenul de *lebedă neagră*, ca fiind orice situație improbabilă. Dar privite ca forme de raționament, acestea nu se pot prezenta ca un adevăr absolut, astfel că o premisă falsă va duce aproape întotdeauna la un rezultat fals. Ideea potrivit căreia *toate lebedele sunt albe* s-a bazat mai mult pe experiență, deoarece lumea nu văzuse sau nu citise, până în acel moment, despre existența speciilor de lebede negre. În acest context, David Hume²⁴⁷ a contrazis raționamentul inductiv, deoarece acesta se baza pe limitele cunoașterii științifice²⁴⁸, iar în acești termeni, ai raționamentului inductiv, era nevoie de un argument mult mai stabil și mai palpabil pentru a sprijini emiterea unei concluzii.

Teoria lebedei negre sau teoria evenimentelor de tip lebedă neagră poate fi considerată o metaforă care descrie un eveniment ce poate apărea ca o surpriză, are un efect major și este adesea analizat adecvat numai după ce a avut loc incidentul sau atunci când riscul deja s-a materializat. Cum a fost evidențiat anterior, termenul se bazează pe o presupunere străveche, conform căreia lebedele negre nu au existat, o afirmație care a fost reinterpretată în timp pentru

²⁴¹ În anul 1697 o expediție olandeză în vestul Australiei a descoperit unele specii de lebede negre.

²⁴² n. 1640-d. 1698. Căpitan de mare olandez care a explorat coasta de vest centrală a Noii Olande (Australia) la sfârșitul secolului al XVII-lea, unde a acostat în ceea ce este acum localitatea Perth de pe râul Swan.

²⁴³ *Black Swan Unique to Western Australia*, Parliament, AU: Curriculum. Arhivată din documentul original în data de 13.09.2009.

²⁴⁴ n. 1806-d. 1873. Filosof britanic al epocii victoriene, unul dintre cei mai influenți gânditori liberali ai secolului al XIX-lea, care a adus contribuții la dezvoltarea utilitarismului.

²⁴⁵ Hammond, P., (2009) – *Adapting to the entirely unpredictable: black swans, fat tails, aberrant events, and hubristic models*, WERI Bulletin, UK: Warwick (1), preluat electronic în 20.01.2016.

²⁴⁶ Circa 384-322 î.Hr.

²⁴⁷ David Hume (secolul al XVIII-lea), filosof, istoric și economist scoțian.

²⁴⁸ Nichita, E.M., (2015) – *Managementul riscului în domeniul serviciilor profesionale de contabilitate*, București, Editura ASE, p. 27.

a realiza o schimbare de paradigmă imediat după prima întâlnire a europenilor cu lebedele negre²⁴⁹.

În cadrul comunității științifice a secolului al XXI-lea, atenția asupra *lebedelor negre* s-a concentrat mai intens în urma afirmațiilor scriitorului Nassib Taleb²⁵⁰, în lucrările sale pe acest subiect, acesta fiind inspirat de faptul că până la descoperirea Australiei toată lumea avea convingerea că în lume nu pot exista decât lebede albe. În lucrările de profil aparținând acestui autor, conceptul de *lebadă neagră* s-a prefigurat ca fiind un fenomen ce poate avea loc extrem de rar, dar care, mai târziu, poate fi infirmat, respectiv fiind văzut ca o eroare logică, atunci când nu se cunosc foarte multe date și informații despre un anumit context sau aspect, dar care se pot materializa într-un mod sau altul, în funcție de anumite condiții intrinseci sau extrinseci. Astfel, același autor definește evenimentul sau fenomenul de tip *lebadă neagră* ca fiind în afara așteptărilor umane obișnuite, dar care se poate declanșa extrem de rapid și poate produce un impact foarte important, în dauna sau în beneficiul colectivităților umane.

Pentru a fi considerat *lebadă neagră*, un eveniment de acest tip trebuie să întrunească simultan o serie de condiții²⁵¹:

- a. să fie rar, excepțional;
- b. să fie neprevăzut, respectiv să reprezinte un eveniment improbabil, poziționat în afara așteptărilor umane obișnuite;
- c. să aibă un impact major, extrem de important și semnificativ;
- d. să nu poată fi explicat decât după producerea acestuia sau natura umană să poată identifica o explicație plauzibilă ulterior apariției acestuia, făcându-l inteligibil și predictibil²⁵².

Cu titlu exemplificativ, o eclipsă totală de soare, deși foarte rară pentru fiecare loc în parte de pe Terra, nu este o lebadă neagră. Nicio simplă cădere a burselor financiare sau falimentul unei mari companii nu pot fi considerate evenimente de tip lebadă neagră. În schimb, atacurile teroriste din 11 Septembrie 2001, criza financiară globală din 2008, anexarea Crimeei de către Federația Rusă, în martie 2014, sau criza Brexit, din iunie 2016, întrunesc aceste trăsături, fiind nu doar impredictibile și neprevăzute cu foarte puțin timp înainte de producere, dar având și consecințe substanțiale la nivel macro asupra securității și politicilor statelor implicate.

²⁴⁹ Hulme, F.E., *Proverb Lore: Many Sayings, Wise or Otherwise, on Many Subjects, Gleaned from Many Sources*, E. Stock (1902), p. 188.

²⁵⁰ Taleb, N.M., *The Black Swan: The Impact of Highly Improbable*. (2010) Second Edition, Random House Publishing Group, p. 444.

²⁵¹ Taleb, N.M., *op. cit.*

²⁵² Aven, T., (2013), *On the meaning of a black swan in a risk context*. Articol preluat din Safety Science, vol. 57, p. 44-51.

Potrivit teoriei improbabilului sau puțin probabilului, erorile umane de raționament rezultă din faptul că se tinde spre o concentrare mult prea mare asupra a ceea ce se cunoaște, omițând a ne îndrepta atenția către avantajele și oportunitățile pe care ni le pot oferi, în anumite condiții, lebedele negre. Predicțiile realizate pe termen lung nu au nicio valoare din punct de vedere al analizei informațiilor dacă nu iau în calcul și analiza improbabilului sau puțin probabilului.

Referindu-se la modalitățile de gestionare a riscului pe care-l poate genera un eveniment de tip lebădă neagră, autori ca Aven²⁵³ și Krohn²⁵⁴ prezintă aceste situații ca fiind evenimente extrem de surprinzătoare, identificând în același timp mai multe tipuri²⁵⁵ de lebede negre, respectiv:

a. Evenimente complet necunoscute – *unknown unknowns* (necunoașterea necunoscutelor – evenimente pe care nu știm că nu le știm), cum ar fi efectele necunoscute ale administrării unui anumit medicament sau vaccin.

Cu titlu de exemplu, primele testări ale medicamentului denumit taladomidă asupra șoarecilor cobai au generat rezultate pozitive și s-a permis administrarea acestuia și femeilor însărcinate sau care alăptau. Medicamentul a apărut în anul 1957, iar în anul 1958 era deja produs și utilizat în 45 de state sub 347 de denumiri diferite, dar fără nicio testare suplimentară. În scurt timp, s-a înregistrat un număr relativ mare de copii nou-născuți cu malformații ale membrilor inferioare și superioare, unii medici considerând că este vorba de o epidemie la scară restrânsă²⁵⁶. Lebăda neagră în acest caz nu a fost reprezentată doar de efectele extreme care au apărut într-un domeniu testat și aparent controlat, ci prin prisma faptului că nimeni nu a cunoscut faptul că încă din anul apariției medicamentului pe piață, se născuse un copil cu malformații ca efect al administrării acestui medicament mamei gravide.

b. Evenimente care nu sunt cunoscute prin prisma celor care au efectuat o analiză a riscurilor, dar sunt cunoscute altor persoane (cunoscute necunoscute – *known unknowns*).

De regulă, acest tip de eveniment nu este prezentat în analizele relevante de risc, fie pentru că nu este cunoscut, fie deoarece nu a fost efectuată o examinare suficient de amănunțită asupra acestuia. Atacul terorist din 11 Septembrie 2001, asupra SUA, poate reprezenta un exemplu al acestui tip de lebădă neagră.

²⁵³ Cercetător științific în cadrul Universității din Stavanger, Norvegia.

²⁵⁴ Aven, T., Krohn, B.S., (2014), *A new perspective on how to understand, assess and manage risk and the unforeseen*. Articol preluat din *Reliability Engineering and System Safety*, vol. 121, pp. 1-10.

²⁵⁵ Aven, T., (2015) – *Implications of black swans to the foundations and practice of risk assessment and management*. Articol preluat din *Reliability Engineering and System Safety*, vol. 134, pp. 83-91 și (2013) – *On how to deal with deep uncertainties in a risk assessment and management context*. Preluat din *Risk Analysis*, vol. 33, pp. 2082-2091.

²⁵⁶ În perioada 1956-1962 s-au născut aproximativ 12.000 de copii cu diferite malformații numiți generic talidomidieni.

c. Evenimente cunoscute conform analizelor de profil, dar neglijate din perspectiva probabilității lor de declanșare sau apariție.

Un exemplu în acest sens este apariția unei erupții vulcanice subacvatice în Oceanul Atlantic, ce va produce un tsunami care afectează întregul teritoriu al Norvegiei. Evenimentul se află pe lista pericolelor și a surselor de risc, dar ulterior aceste riscuri sunt eliminate, deoarece probabilitatea lor de a avea loc este considerată ca fiind neglijabilă.

Pe de altă parte, cu totul nefericit este evenimentul legat de tsunamiul care a distrus instalația nucleară de la Fukushima-Daiichi²⁵⁷, acesta fiind eliminat în mod similar din cadrul listelor de risc, pe motivul aprecierii probabilității neglijabile.

Similar, potrivit analizei lucrărilor sale de referință, Taleb stabilește câteva caracteristici definitorii ale unui eveniment tip lebădă neagră, respectiv:

- a. este atât de rar încât nici măcar posibilitatea ca acesta să apară nu este cunoscută;
- b. este neașteptat sau improbabil;
- c. are un nivel de impact extrem și câteodată devastator;
- d. după materializarea riscului, aprecierile analitice sunt formulate în direcția de a-l face cât mai predictibil sau așteptat.

Pentru evenimentele extrem de rare, instrumentele analitice standard de analizare a probabilității și predicției, cum ar fi distribuția normală, nu au aplicabilitate, deoarece depind în mare parte de o cantitate semnificativă de informații și de eșantioane complexe de date provenite din trecut, care nu sunt disponibile pentru acest gen de situații aproape imposibile prin definiție.

Spre exemplu, extrapolarea și analiza datelor statistice nu reprezintă modalități eficiente pentru identificarea lebedelor negre. Ideea de bază este aceea că toți analiștii de nivel strategic își doresc să cunoască viitorul, dar acest fapt nu se va putea realiza niciodată. În schimb, aceștia ar putea modela sau prezice, într-o anumită măsură, unele aspecte care pot avea loc în viitor, dar nu și evenimentele de tip lebădă neagră, care vor crea întotdeauna atât probleme la nivel mental, cât și de ordin practic. Chiar și atunci când sunt evidențiate, în mod concret și corect, unele riscuri care afectează, spre exemplu, bursele și alte piețe financiare sau rezultatele unor alegeri electorale în anumite state și prețul petrolului, alte evenimente precum un dezastru natural sau un conflict armat pot depăși factorii previzibili și pot arunca previziunile analiștilor complet în aer. Mai mult, evenimente de acest tip pot avea loc în orice moment și se pot extinde în timp, într-un mod perfect imprevizibil. De exemplu, a fost incredibil

²⁵⁷ Accidentul nuclear de la Fukushima-Daiichi a avut loc la data de 11 martie 2011 la centrala atomo-electrică, ca urmare a cutremurului din nord-estul țării, succedat de un tsunami de mari proporții. A fost cel mai mare dezastru nuclear de la explozia reactorului nuclear de la Cernobil din anul 1986.

de scurt Războiul de 6 zile dintre Israel și alianța formată din statele arabe Egipt, Iordania și Siria din anul 1967, iar la polul opus al spectrului, oamenii credeau că „*soldații vor fi acasă până de Crăciun*” când a început Primul Război Mondial, în anul 1914, dar cei care au supraviețuit nu s-au întors la familiile lor decât după patru ani de zile.

Evenimentele de tip lebădă neagră pot fi analizate prin prisma a trei spectre importante, respectiv: explicațiile post-factum, impactul extraordinar pe care acestea îl pot genera și probabilitatea de producere²⁵⁸.

Astfel, potrivit sursei indicate, în ceea ce privește explicațiile post-eveniment, prima caracteristică definitorie a unui eveniment de tip lebădă neagră este aceea că are la bază aserțiunea potrivit căreia creierul uman supraestimează capacitatea sa de a explica un număr foarte mare de fenomene, dat fiind faptul că, în realitate, poate explica doar un număr limitat de fenomene.

În prezent, explicațiile cu privire la fenomenele sociale sau științifice excepționale, inimaginabile, pot fi disponibile și preluate din analiza datelor provenite din mai multe surse de informare. Odată ce a avut loc un astfel de eveniment paradoxal, experții și analiștii identifică, în primă instanță, cauzele producerii acestuia, exclusiv prin prisma faptelor observabile. Această explicație post-eveniment este rezultatul unei analize mai ample a contextului anterior producerii acestuia și oferă imaginea unor aspecte perfect imaginabile care definesc evenimentul în cauză. Un exemplu concret al unei astfel de paradigme îl constituie explicațiile post-factum ale fenomenelor de natură economico-financiară. Teorii diferite, uneori contradictorii, încearcă să explice producerea aceluiași eveniment, pentru ca, în final, abordarea analitică inadecvată și limitările umane în înțelegerea fenomenului să devină mai puțin evidente, prin explicațiile retrospective ale acestuia, din punct de vedere economic și social.

Teoriile și explicațiile asupra evenimentului care a avut loc sunt conturate prin prisma fenomenelor petrecute în trecut, aceste tipare complexe putând deveni însă nefolositoare în explicarea sau prezicerea evenimentelor care pot avea loc în viitor. Trebuie acceptat, totuși, faptul că anumite situații vor depăși inevitabil cunoașterea existentă în prezent, în special în ceea ce privește fenomenele sociale.

Suplimentar față de analiza retrospectivă, o altă caracteristică necesară pentru a recunoaște un eveniment de tip lebădă neagră este reprezentată de

²⁵⁸ Ivan, L., (2018) – *Managementul Analizei Informațiilor* (teza de doctorat), Universitatea „VALAHIA” din Târgoviște, pp. 141.

impactul extrem al acestora, respectiv de consecințele pozitive sau negative pe care le produce evenimentul imprevizibil respectiv. Astfel, o lebedă neagră pozitivă produce efecte favorabile pentru dezvoltarea colectivităților umane (de exemplu, descoperirea unui nou vaccin, a unui nou remediu pentru bolile incurabile, a curentului electric, a internetului, rețelei de telefonie mobilă). Toate aceste evenimente nu au putut fi previzionate, însă au avut efecte pozitive remarcabile după punerea lor în practică. Pe de altă parte, lebedele negre negative au efecte catastrofice asupra societăților umane (de exemplu, pandemiile de la nivel global, crizele economice la nivel mondial, crizele migraționiste și umanitare, atacurile teroriste intempestive).

Aceste tipuri de evenimente au o mare influență asupra desfășurării zilnice a activităților la nivel societal, impactul producerii evenimentelor de tip lebedă neagră modificând radical stilul de viață al civilizațiilor și societăților umane.

Probabilitatea de producere a unei lebede negre, ca și ultimă caracteristică a acestui tip de eveniment imprevizibil, forțează limitele înțelegerii umane și induce ideea că depășește limitele cunoștințelor existente în prezent. Impactul semnificativ al lebedelor negre este cauzat în principal de capacitatea umană limitată de a prezice producerea acestora.

De asemenea, în conformitate cu cele mai multe modele de prognozare a evenimentelor viitoare, probabilitatea este foarte scăzută, din cauza frecvenței reduse de producere a lebedelor negre. În scopul prognozării evenimentelor viitoare pe baza anumitor similitudini petrecute în trecut, trebuie utilizate toate datele și informațiile disponibile, inclusiv cele care par a fi improbabile sau utopice. În plus, se poate avea în vedere și existența condițiilor care au cauzat un eveniment de tip lebedă neagră, fiind posibil ca, în viitor, să fie îndeplinite aceleași condiții, care să producă un eveniment similar.

În mod logic, un eveniment de tip lebedă neagră nu se va mai repeta sub aceleași caracteristici și condiții în viitor, însă este posibil să se producă unul relativ apropiat de acesta. Probabilitatea de prognoză a unui eveniment de tip lebedă neagră crește pe măsură ce sunt obținute noi date și informații, precum și datorită expertizei ridicate a analiștilor de informații de nivel strategic.

În context, se poate afirma faptul că evenimentele de tip lebedă neagră vulnerabilizează tehnicile analitice tradiționale disponibile pentru realizarea de prognoze statistice. Apariția acestor evenimente nu respectă practic nicio tendință și niciun fel de distribuție din punct de vedere statistic, declanșându-se sau făcându-și apariția fără niciun motiv anume. Singurul mod de detectare a lebedelor negre poate fi reprezentat de expertiza analiștilor strategici care

colaționează, rafinează și evaluează toate datele și informațiile disponibile, emițând scenarii cât mai apropiate de evenimentul principal sau evenimentele subsecvente care urmează a se produce.

Se poate observa că multiplicarea exponențială a știrilor negative concomitent cu apariția celor false (de exemplu, iminența unor conflicte armate, tensiunile acumulate pe continent, apariția unei noi crize financiare, destrămarea Uniunii Europene, apariția regimurilor autoritare sau totalitare în Europa), unele dintre ele fără nicio fundamentare științifică la un moment dat, cu efect speculativ, pe toate tipurile de canale de comunicare existente, cu o anumită cenzură a credibilității, iar altele fără niciun control al calității informației²⁵⁹, au crescut exponențial agresivitatea la nivelul cvasitotalității colectivităților umane și societăților considerate dezvoltate, inducând treptat o stare psihologică și de spirit anxioasă, pesimistă și decepționată, în care oamenii se așteaptă mai degrabă la apariția unor întâmplări negative decât pozitive în viața socială, politică sau economică a colectivității.

Știrile negative prevalează în fața celor pozitive, fiind mai atractive pentru populație și mai puternice din punct de vedere al emoției create. Deși la nivel mondial au loc și evenimente pozitive, în antiteză, o lebădă neagră este mai intens mediatizată decât o lebădă albă. Spre exemplu, scăderi mari ale indicilor bursieri provoacă un impact mediatic incomparabil mai mare față de creșterea, cu aceleași valori procentuale, ale acelorași indici bursieri. Situația comportă similitudini și în plan politic, astfel încât atunci când președintele Federației Ruse, Vladimir Putin, a ajuns să fie declarat de diferite surse mass-media occidentale ca fiind „cel mai puternic om din lume”, creându-și aura de lider mondial prin amenințările la care poate recurge, președintele Ram Nath Kovind al Indiei, o putere nucleară și o țară cu o populație de aproape 10 ori mai mare decât Federația Rusă, dar care nu a afișat amenințări față de statele din Occident, aproape că nu este cunoscut și nu a prezentat interes pentru mass-media la momentul când acesta a fost ales în funcție.

De asemenea, se poate observa cu ușurință că atitudinile radicale, extremiste, au găsit în spațiul online și al rețelelor sociale cel mai bun teren de propagare. Majoritatea radicalizărilor s-au produs în ultimii ani în mediul online, deoarece nimeni sau, în orice caz, foarte puține entități s-au radicalizat citind cărți sau studiind la bibliotecă. Practic, canalele de comunicare predominante ale societăților actuale sunt setate pentru prevalența știrilor negative, pentru promovarea agresivității și violenței de toate tipurile și pentru informația care prezintă o amenințare.

²⁵⁹ Vehiculate în cadrul rețelelor și platformelor de socializare.

4.10.2. Posibile „lebede negre” ale deceniului 2020-2030

Din punct de vedere metodologic și conceptual, odată ce ne-am gândit la evenimentele de tip lebedă neagră, ele încetează să mai fie lebede negre în adevăratul sens al termenului, intrând pur și simplu în aria temerilor noastre mai mult sau mai puțin obișnuite²⁶⁰:

➤ *O criză economică majoră* care să afecteze negativ rezervele monetare și relativa bunăstare economică din ultimii ani și să declanșeze o stare de haos financiar total la nivelul Europei. Această criză ar putea porni fie din sectorul privat, similar anului 2008, prin căderea masivă și de lungă durată a burselor și prin oprirea creditării bancare și a investițiilor, fie din sectorul public, prin acumularea unor datorii nesustenabile (de exemplu, cazul Greciei la scară mult mai mare);

➤ *Un război convențional total într-o anumită parte a lumii* (de exemplu, Coreea de Nord, Marea Chinei de Est sau Chinei de Sud, Republica Islamică Iran sau în Ucraina), produs prin declanșarea unor tensiuni mai vechi, dintr-un calcul strategic eronat sau dintr-o greșeală militară, care să antreneze forțe de distrugere importante și să genereze victime și pagube materiale la scară largă.

➤ *O revoluție a populației nemulțumite, declanșată în urma unor mesaje politice anti-sistem* (de exemplu, extinderea revoluției vestelor galbene din Franța în alte țări din vestul și estul Europei), care va perturba semnificativ ordinea socială și modelul statului bunăstării de tip occidental, pe motivul scăderii nivelului de satisfacție economico-socială sau creșterii exagerate a pretențiilor colectivităților.

➤ *Un război între colectivități* în urma polarizării ideologice, rasiale, religioase și etnice.

➤ *Destrămarea Uniunii Europene, pe motivul dezacordurilor /neînțelegerilor tot mai accentuate dintre state*, prin multiplicarea unor referendumuri de tip Exit sau prin blocarea procesului decizional în forurile de conducere ale UE.

➤ *Prăbușirea democrațiilor și revenirea la regimuri autoritare și totalitare*, cauzate de eșecul formațiunilor ideologice și de acumularea excesivă de putere în mâna unor grupuri restrânse de decidenți.

➤ *Decredibilizarea NATO și destrămarea organizației militare*, cu risc de preluare a influenței militare regionale de către Federația Rusă sau China.

²⁶⁰ Preluat din articolul *Așteptând lebăda neagră. Cum va arăta lumea în 2019?*, autor Valentin Naumescu (27.12.2018), articol preluat prin accesarea <https://www.contributors.ro/a%c8%99teptand-lebada-neagra-cum-va-arata-lumea-in-2019/>

- *O criză internă majoră a Chinei*, care să producă colapsul definitiv al sistemului comunist, cu implicații macroeconomice la nivel mondial.
- *Un atac terorist pe scară largă*, de proporții catastrofice.
- *O pandemie periculoasă*, greu de gestionat, declanșată de un virus nou, necunoscut sau de o tulpină modificată experimental.
- *Schimbări climatice* de natură să genereze consecințe grave asupra vieții pe Pământ.
- *Colapsul sistemului de pensii*, cauzat de dezechilibrele socio-demografice tot mai evidente din țările dezvoltate, produse prin îmbătrânirea continuă a populației și, implicit, creșterea presiunii pe bugetele de pensii.
- *Apariția unor fenomene meteorologice extreme* (de exemplu, cutremure majore, incendii, inundații, secetă prelungită, tsunami), cu efecte deosebit de periculoase și consecințe grave asupra populației de la nivel local, național și regional.

4.11. Tehnica scenariilor

Irena (ARĂDĂVOAICEI) APOLZAN

Abordarea situațiilor concrete pe care ni le poate oferi viitorul reprezintă o componentă de bază a *managementului de nivel strategic*.

Începând cu a doua jumătate a secolului XX au fost dezvoltate și puse în aplicare diverse metode pentru definirea problemelor și a provocărilor, elaborarea unor strategii alternative, testarea lor și recomandarea unui curs de acțiune.

Astfel, pentru prospectarea viitorului, teoreticienii²⁶¹ fac distincție între:

- **metodele și tehnicile prospective, bazate pe extrapolare**: permit estimarea evoluției societății pe baza datelor actuale și istorice²⁶²; această modalitate de previziune se bazează, în principal, pe *analiza cronologică*²⁶³.

- **metodele de prospecție teoretică**: permit formularea de predicții privind viitorul societății, pe baza presupuzițiilor sau a ipotezelor teoretice, precum și a datelor actuale și istorice²⁶⁴.

În comparație cu *prospectiva bazată pe extrapolare*, care, pentru a realiza predicții, folosește presupuziții despre repetiția istoriei, *metodele teoretice* se bazează pe presupuziții care vizează relația cauză-efect, postulate în diverse teorii.

În timp ce logica metodelor bazate pe extrapolare este, în esență, *inductivă*, cea a metodelor teoretice este *deductivă*.

- **metodele bazate pe logică/raționament**

În raport cu tehnicile estimative și teoretice, unde datele empirice și/sau teoriile joacă un rol central, aceste metode încearcă să scoată în evidență și să sistematizeze judecăți „*informate*”²⁶⁵.

²⁶¹ Aligică D.P., Zulean M., *Deciziile strategice în condiții de incertitudine*, p. 6, disponibil pe Internet la adresa: https://www.researchgate.net/publication/279973789_Deciziile_strategice_in_conditii_de_incetitudine, accesat la data de 12 decembrie 2021.

²⁶² Între metodele prospective bazate pe extrapolare se numără: analiza clasică a seriilor de timp, estimarea tendinței lineare și analiza seriilor de timp non-lineare.

²⁶³ *Analiza cronologică* implică o evaluare a valorilor numerice, cumulate în timp și prezentate cronologic.

²⁶⁴ Între metodele aplicate în realizarea *prospectivei teoretice* se numără: modelarea teoretică, modelarea cauzală, analiza regresiei și corelația.

²⁶⁵ Între aceste tehnici intuitive de previziune se numără: analiza *Delphi* (procedeu de analiză prospectivă bazat pe judecată, folosit pentru obținerea, schimbarea și dezvoltarea unei opinii documentate despre evenimente viitoare), analiza impactului transversal și tehnica evaluării fezabilității (posibilităților de realizare).

În procesul evaluării și estimării evoluțiilor mediului de securitate se folosesc mai multe **metode de previziune** care reprezintă, în fapt, variante ale metodelor și tehnicilor mai sus-menționate. În rândul celor mai frecvent folosite se numără: **estimările, prognozele și scenariile**.

- **Estimările:** reprezintă evaluări pentru un interval scurt de timp care se încadrează în categoria metodelor prospective prin extrapolare, ce utilizează analiza condițiilor din trecut și prezent pentru a identifica posibile evenimente din viitor;

- **Prognozele:** reprezintă evaluări strategice pe termen mai lung, care asemenea estimărilor, se bazează pe *extrapolare* și care sunt fundamentate pe *analiza trendurilor*;

- **Scenariile:** reprezintă un studiu modular asupra viitorului, fundamentat pe:

- analiza structurală a *variabilelor-cheie*,
- analiza *strategiei actorilor*;
- analiza de către experți a *ipotezelor* principale privind viitorul²⁶⁶.

Scenariile oferă un cadru sintetic în care pot fi integrate celelalte metode și abordări.

În raport cu *proiecțiile viitorului*, respectiv *viitor probabil* (prognozare), *viitor plauzibil* (previzionare), *viitor posibil* (explorează toate stările viitoare imaginabile), scenariul nu este și nu trebuie conceput pentru a lua forma unei *prognoze sau previziuni*.

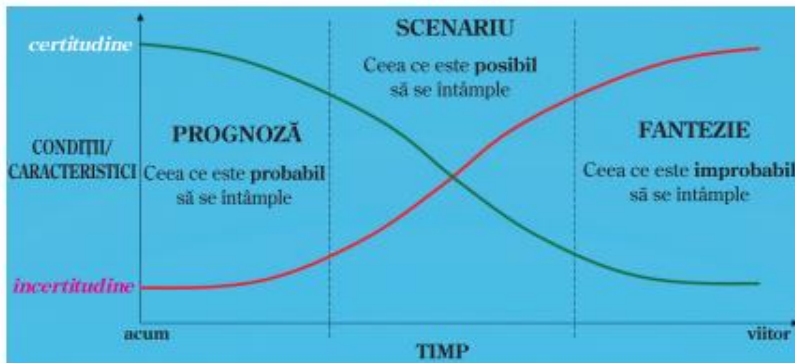


Figura nr. 29 – Raportul dintre gradul de incertitudine și cel de certitudine în cadrul unui scenariu²⁶⁷

²⁶⁶ Formularea ipotezelor se realizează prin *analiză morfologică* sau prin *consultarea experților și reducerea variantelor*, prin consens. Spre exemplu, metoda *Delphi*, care presupune folosirea sistematică a evaluărilor realizate de un grup de experți. În ultima etapă, se trece la identificarea unor *variante și strategii de acțiune*.

²⁶⁷ Petrescu, D.-L., *Întrebuințarea metodei scenariilor în planificarea operațiilor desfășurate în mediul operațional de tip hibrid*, Gândirea Militară Românească, nr. 4/2015, disponibil pe Internet la adresa: <https://gmr.mapn.ro>.

Scenariile pot fi percepute ca fiind *o modalitate prin care analistul răspunde strategic și cognitiv la problema incertitudinii* (Figura nr. 29).

Prognozele liniare simple sunt ușor de elaborat în perioadele de stabilitate, atunci când există procese sau sisteme bine structurate, însă în contextul unor schimbări neașteptate sau când este nevoie de decizii în situații de *incertitudine maximă*, această metodă de previzionare eșuează.

Riscul și incertitudinea se pot distinge prin gradul de *probabilitate*. În cazul incertitudinii, probabilitățile nu sunt cunoscute în mod clar. Decizia este incertă atunci când probabilitățile nu sunt cunoscute.

O *decizie* presupune condiții de risc atunci când există probabilitatea ca anumite evoluții din viitor să fie cunoscute.

Văzut ca *instrument metodologic*, scenariul reprezintă un efort sistematic de a genera, prin analiză și imaginație, *contexte plauzibile* în care dezvoltările posibile pot fi testate sau, cel puțin, *evaluate și discutate la nivel strategic*, în scopul *avertizării timpurii a factorilor decizionali*.

În concepția unuia dintre cei mai influenți fondatori ai disciplinei *previziunii strategice*, Herman Kahn (1922-1983), scenariile reprezintă *secvențe ipotetice de evenimente*, construite cu scopul de a focaliza atenția asupra *proceselor cauzale și a aspectelor asupra cărora se impune a fi luate decizii*, în scopul *avertizării timpurii a factorilor decizionali*. Din perspectiva lui Kahn, scopul utilizării acestei tehnici este unul euristic²⁶⁸, altfel spus de a căuta și identifica alternative²⁶⁹.

Literatura de specialitate distinge cinci *funcții euristice* asociate folosirii *tehnicilor scenariilor*, respectiv:

- a. impulsționarea/stimularea imaginației;
- b. deslușirea/clarificarea, definirea, expunerea sau argumentarea principalelor probleme, respectiv proiectarea și exploatarea unor „*pachete*” de soluții alternative;
- c. îmbunătățirea colaborării și comunicării profesionale dintre analiști;
- d. îmbunătățirea abilității de a identifica noi pattern-uri, tendințe, dezvoltări sau puncte de cotitură și crize;
- e. înțelegerea semnificațiilor folosind analogii istorice, scenarii, metafore sau modele analitice²⁷⁰.

²⁶⁸ Eurístic, -ă, *euristici, -ce*, adj., s. f.1. Adj. (Despre procedee metodologice) Care servește la descoperirea unor cunoștințe noi. 2. S. f. Metodă de studiu și de cercetare bazată pe descoperirea de fapte noi; arta de a duce o dispută cu scopul de a descoperi adevărul. [Pr.: *e-u-*] – din fr. Euristique, sursa: DEX '09 (2009).

²⁶⁹ Folosit în context, termenul de euristic pune în evidență dinamica procesului analitic de căutare și descoperire.

²⁷⁰ Kahn, Herman *Thinking about the Unthinkable in the 1980s*, Simon and Schuster, New York, 1984, p. 103.

Din perspectiva *conceptelor de risc, amenințare și oportunitate*, noțiunea de scenariu poate fi interpretată ca fiind un *proces evolutiv, narativ și exploratoriu*, privind desfășurarea *posibilă și probabilă* a unei situații date sau a unui set de acțiuni și evenimente relevante, *raportate la un timp viitor*.

În concluzie, scenariul este o analiză narativă care descrie un viitor potențial și secvențele intermediare, plecând de la direcțiile de evoluție identificate pe cale științifică și nivelul de expertiză. Formularea scenariilor presupune elaborarea unui set de alternative viabile care joacă un rol concret de sprijin la nivel decizional, inclusiv în cadrul procesului de planificare strategică²⁷¹.

Având ca argument importanța utilizării scenariilor în sprijinirea procesului de *fundamentare a deciziilor de nivel strategic*, elementele prezentate în acest subcapitol urmăresc *expunerea etapelor și a principiilor teoretice* care stau la baza elaborării scenariilor și *prezentarea avantajelor*, respectiv a *limitărilor* pe care le oferă aplicarea acestei tehnici în cadrul procesului analitic de nivel strategic. Demersul teoretic este însoțit și de o exemplificare concretă a etapelor specifice elaborării scenariilor – document anexat la finele Manualului.

4.11.1. Etapele procesului de elaborare a scenariilor

Necunoscând care va fi direcția de evoluție a unei situații prezente și neputând da o probabilitate clară unei alternative, prin utilizarea tehnicii scenariilor analistul ajunge să definească mai multe *imagini alternative ale viitorului*.

Pentru a descrie posibilele imagini care compun viitorul, analistul sau echipa de analiști trebuie să parcurgă următoarele *patru faze* (Figura nr. 30):

Faza I – identificarea factorilor-cheie;

Faza a II-a – elaborarea de previziuni privind proiecțiile alternative;

Faza a III-a – formularea de scenarii și elaborarea narațiunii;

Faza a IV-a – analiza, cartografierea și interpretarea scenariilor²⁷².

²⁷¹ Spre exemplu în cadrul de *FRONTEX*, în contextul realizării activităților de *planificare integrată*.

²⁷² Fink, Alexander, *From scenarios to consequences*, pp. 3-5, disponibil pe Internet la adresa: https://www.researchgate.net/figure/Four-steps-of-scenario-development_fig2_228468770, accesat la data de 14 decembrie 2021.

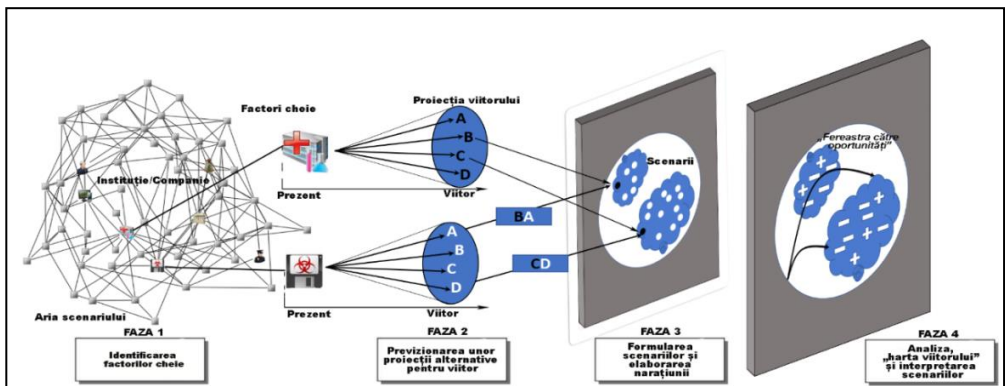


Figura nr. 30 – Fazele planificării scenariilor²⁷³

Un proiect complet de planificare a scenariilor se derulează, de obicei, pe parcursul a trei sau patru luni.

Procesul de elaborare a scenariilor demarează cu o serie de interviuri și constituirea unui *grup de lucru*; ulterior, este prevăzută o perioadă de cel puțin o lună pentru cercetare și elaborare, după care este organizată o sesiune a grupului de lucru, în scopul stabilirii implicațiilor fiecărui scenariu rezultat și a opțiunilor strategice adecvate acestor implicații; după această fază intervine o altă perioadă, destinată rezumării/sintetizării rezultatelor celui de-al doilea atelier, într-o prezentare.

În procesul de elaborare a scenariilor, analistul/echipa de analiști parcurge următoarele *etape* (Figura nr. 31):

- identificarea problemei principale;
- identificarea și analiza factorilor declanșatori;
- încadrarea scenariilor în funcție de importanță și probabilități;
- fixarea axelor scenariilor;
- conceperea scenariilor;
- elaborarea narațiunii;
- identificarea semnalelor de avertizare timpurie;
- examinarea implicațiilor și a opțiunilor.

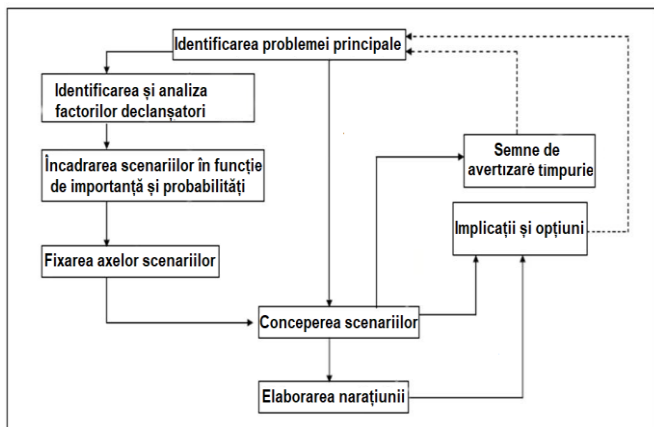


Figura nr. 31 – Etapele procesului de elaborare a scenariilor²⁷⁴

²⁷³ Fink, Alexander, *From scenarios to consequences*, p. 35, disponibil pe Internet la adresa: https://www.researchgate.net/figure/Four-steps-of-scenario-development_fig2_228468770, accesat la data de 14 decembrie 2021.

²⁷⁴ Garvin, D.A., Levesque, L.C., *A Note on Scenario Planning*, Harvard Business School Background, REV: 31 iulie 2006, Note 306-003, p. 2.

a. Identificarea problemei principale (*Key focal issue*)

Întregul proces de planificare a scenariilor este construit în jurul unei *chestiuni-cheie/critice*, considerată a fi *problema principală*.

În general, subiectul problemei este legat de o decizie cu implicații în viitor sau o incertitudine de nivel strategic care are consecințe importante, pe termen lung, în raport cu obiectivele instituției/organizației.

Procesul de elaborare a unui scenariu pleacă din interior către exterior.

Demersul constă în alegerea unei posibile decizii sau a unei întrebări ce urmează a fi „*anvelopate*” cu argumente relevante, al căror rol este de a ne conduce către *exterior*, respectiv de a realiza o perspectivă viabilă/credibilă asupra unei posibile evoluții a problemei/chestiunii aflate în atenție²⁷⁵.

Atunci când se identifică și/sau se stabilește problema principală (*focal issue*) se impun a fi avute în vedere:

- *orizontul de timp* (scurt, mediu și lung) văzut din perspectiva impactului asupra întregii game de aspecte care se cer a fi evaluate/luate în considerare;
- *elementele de incertitudine* care ar putea caracteriza viitorul.

Fiecare scenariu este compus dintr-un număr mare de *factori-cheie* (*key factors*).

Odată ce problema principală a fost stabilită, echipa de analiști și experți care participă la elaborarea scenariilor identifică o listă detaliată a factorilor-cheie care ar putea afecta parcursul evenimentelor, influențând astfel dinamica scenariului²⁷⁶.

Pentru a evita o concentrare a factorilor-cheie dificil de gestionat, graficul mai sus prezentat, în Figura nr. 30, încadrează desfășurarea scenariului în diferite *sfere*. Fiecare dintre aceste sfere cuprinde, la rândul său, o serie de *factori-cheie*, care joacă un rol concret de forță motrică generatoare de schimbare în evoluția scenariului.

b. Identificarea și analiza factorilor declanșatori (*Driving Forces*)

Factorii declanșatori reprezintă acei factori-cheie care au capacitatea de a influența evoluția viitorului, acționând asupra forțelor-cheie (*key forces*), la nivel *macro* și *micro*.

La nivel *macro*, factorii-cheie care influențează mediul au un spectru mai larg, care poate include, spre exemplu, aspectele globale.

²⁷⁵ Uneori, problema centrală este o întrebare foarte specifică (de exemplu, *Ar trebui să investim în tehnologia X? Ar trebui să cumpărăm compania Y?*), alteleori poate avea un spectru mai larg (de exemplu, *Există potențiale surprize care ar putea perturba strategia noastră actuală?*), putând viza chiar o chestiune de natură geopolitică (de exemplu, *Cum va arăta viitorul țării Z ca piață pentru cele câteva linii de produse diferite ale noastre?*).

²⁷⁶ O mare parte dintre *factorii-cheie* sunt destul de evidente. Spre exemplu, în elementele care compun un *plan de afaceri obișnuit*: cererea clienților, furnizorii, concurenții, tehnologiile de producție, resursele umane etc. Însă după enumerarea a 30 sau 40 de *factori-cheie* diferiți, inevitabil procesul va ajunge la chestiuni mai puțin evidente, precum: *Ce se întâmplă dacă apare o nouă tehnologie perturbatoare/revoluționară?*, *Ce se întâmplă în cazul în care apare un nou concurent în peisajul concurențial?*.

La nivel micro, factorii-cheie sunt cei care exercită o influență directă asupra subiectului ce face obiectul analizei.

În cadrul acestei etape sunt definiți *factorii declanșatori*, respectiv subiectele și tendințele susceptibile de a afecta, influența și modela, în mod fundamental, evoluția problemei principale²⁷⁷.

În cadrul procesului sunt luate în considerare forțele externe, cu caracter și impact global, care acționează la nivel mondial, de exemplu, *forțele geopolitice*²⁷⁸, *economice*²⁷⁹, *sociale*²⁸⁰ și *tehnologice*²⁸¹.

În practică, analiștii recurg la elaborarea unei *liste de factori declanșatori*, iar procesul de identificare a acestora impune o activitate de documentare care vizează un spectru larg de domenii STEEP-V²⁸².

Utilizarea tuturor factorilor identificați riscă să conducă la scenarii prea complexe și/sau neclare. Astfel, se recomandă selectarea doar a acelor factori de impact care vizează o zonă mai largă de acțiune, fiind caracteristici pentru dezvoltarea întregului scenariu sau care au o influență puternică asupra ariei comune de încadrare a scenariilor²⁸³.

Literatura de specialitate face distincție între două *categorii de factori declanșatori*:

- *preconizați/predeterminați (imposibil de evitat)*.

Între factorii preconizați se numără tendințele aflate deja în curs de desfășurare (de exemplu, schimbările demografice²⁸⁴), fenomenele care se schimbă lent (de exemplu, dezvoltarea de noi resurse de energie) și evenimentele aparent inevitabile (de exemplu, criza economică la nivel mondial în contextul pandemiei de coronavirus, criza securității sociale din Franța, în contextul evoluției procesului de islamizare)²⁸⁵. Cu excepția factorilor determinați, toți ceilalți factori sunt încadrați în categoria factori incerti (nesiguri).

- *incerti (nesiguri)*.

²⁷⁷ *Planurile strategice* care nu țin cont de aceste forțe – precum *războiul* – adesea eșuează.

²⁷⁸ Exemplu: schimbări în peisajul echilibrelor de putere SUA-Rusia; China-SUA în zonele de conflict din Orientul Mijlociu etc.

²⁷⁹ Exemplu: schimbări în fluxurile comerciale internaționale, valoarea principalelor monede internaționale, structura industriei etc.

²⁸⁰ Exemplu: schimbări în ceea ce privește populația, demografia, alegerile privind stilul de viață, cererile consumatorilor, valorile societății etc.

²⁸¹ Exemplu: schimbări în tehnologia hardware, software, în aplicații informatice etc.

²⁸² STEEP-V – *Social, Technological, Economic, Environmental, Political – Values*.

²⁸³ Acești factori-cheie pot fi identificați cu ajutorul unei *analize a factorilor de influență*, pe baza evaluării conexiunilor.

²⁸⁴ Spre exemplu: Rusia – țară unde populația este în declin, sau Japonia – țară situată pe primele locuri la nivel mondial în ceea ce privește îmbătrânirea populației.

²⁸⁵ Unii *factori determinanți* sunt relativ previzibili (de exemplu, factorii demografici), alții au un caracter ridicat de incertitudine (de exemplu, opinia publică).

Factorii incerti/nesiguri (*uncertain driving forces*) sunt clasificați în funcție de probabilitatea de a defini sau de a produce schimbarea legată de modul de desfășurare a viitorului în jurul problemei principale/cheie, precum și de nivelul de incertitudine și de importanța pe care o reprezintă pentru instituție/organizație. Altfel spus, importanța factorilor incerti în cadrul fiecărui scenariu diferită în funcție de nivelul de probabilitate privind schimbarea viitorului.

c. Încadrarea scenariilor în funcție de importanță și probabilități (*Critical Uncertainties*)

Scenariile urmăresc identificarea și conturarea posibilelor căi alternative legate de modul în care ar putea evolua un subiect la timpul viitorul, sau, altfel spus **perspectivele de evoluție a viitorului**. În cadrul procesului de planificare a scenariilor sunt analizate simultan mai multe *incertitudini* care vizează viitorul²⁸⁶.

În timp ce etapele precedente au prezentat un proces divergent în care *grupul de lucru* a încercat să identifice tot ceea ce ar putea afecta *problema principală*, această etapă implică parcurgerea unui proces convergent, de prioritizare.

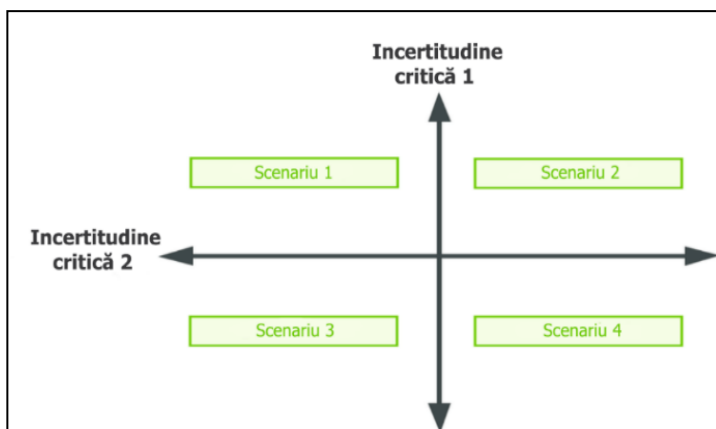


Figura nr. 32 – Construirea matricii scenariilor cu ajutorul incertitudinilor critice²⁸⁷

Din lista *factorilor declanșatori* identificați, primii doi, cei care se consideră că au cea mai mare capacitate de influență și cuprind cele mai multe date cu caracter informativ, sunt încadrați în categoria *incertitudinilor critice* (*Critical Uncertainties*) – Figura nr. 32.

Acești factorii au ambele caracteristici, respectiv același *nivel de impact* și *grad de incertitudine*.

²⁸⁶ Literatura anglo-saxonă folosește în acest caz pluralul substantivului viitor.

²⁸⁷ Rhydderch, A., *Prospective and Strategic Foresight Toolbox – Scenario Building: The 2x2 Matrix Technique*, Futuribles International, University of Cambridge, Iunie 2017, p. 10, disponibil pe Internet la adresa: https://www.researchgate.net/publication/331564544_Scenario_Building_The_2x2_Matrix_Technique, accesat la data de 14 decembrie 2021.

Altfel spus, în cadrul acestei etape se urmărește *ierarhizarea factorilor declanșatori/motori/cu putere de schimbare (driving forces)* în raport cu importanța problemei principale (*focal issue*), stabilită în prima etapă și cu probabilitatea care caracterizează acești factori sau tendințe.

Scopul vizat este acela de a forma cu ajutorul celor două *incertitudini critice* o matrice cu două axe. În funcție de sensul/direcția/orientarea pe care o va lua fiecare dintre cele două *incertitudinile critice* selectate, pot fi delimitate patru posibile scenarii.

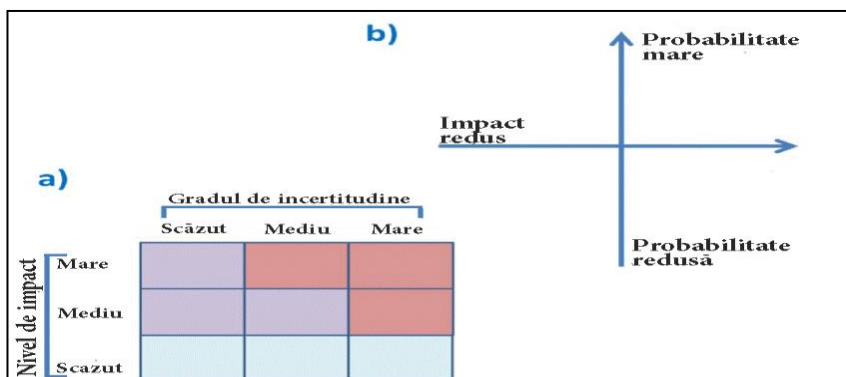


Figura nr. 33 – Moduri de vizualizare a gradului de incertitudine și a nivelului de impact

Pentru a identifica doi sau trei factori și/sau tendințe, care sunt cele mai importante, respectiv mai incerte/nesigure, se poate utiliza o *matrice de impact a probabilităților* prevăzută cu un sistem de notare structurat pe trei categorii: Mare – Mediu – Scăzut (*High-Medium-Low*)²⁸⁸ – Figura nr. 33 a).

Factorii declanșatori cu putere de schimbare și/sau care determină/fac posibilă schimbarea ar trebui să regăsească în următoarele cadrane ale matricei Figura nr. 33 b):

- impact mare/grad mic de probabilitate (*high importance/low-uncertainties forces*) – vizează certitudinile relative legate de viitor;
- impact mare/grad mare de probabilitate (*high importance/high uncertainties driving forces*) – vizează potențialii factori modelatori (*potential shapers*) care determină schimbarea pe termen lung.

d. Fixarea axelor scenariilor (*Scenario Framework*)

Rezultatele demersului de încadrare a scenariilor din etapa anterioară ajută la fixarea/stabilirea axelor care delimitează cadranul de desfășurare a acestora, altfel spus ajută la clarificarea elementelor logice care fundamentează scenariul (*scenario logics*). Procesul impune *fixarea unui moment de reper în timp* (T0) de la care se începe procesul de previzionare a evoluțiilor viitorului (*diverging alternative futures*).

²⁸⁸ În practică sunt utilizate și alte modalități de ierarhizare, inclusiv un nivel de notare de la 1 la 10.

În scopul facilitării procesului analitic, pentru a ușura decizia de încadrare în zona probabilităților (*area of uncertainty*), literatura de specialitate recomandă elaborarea unui număr redus de scenarii (trei sau patru) în care elementele ce fac diferențele sunt evidente pentru a clarifica factorii de decizie.

e. Conceperea scenariilor (*Scenarios*)

În această etapă sunt transpuse diversele forme pe care le poate îmbrăca viitorul și care rezultă din interacțiunea *incertitudinilor critice selectate*²⁸⁹. Acestea reprezintă în fapt *ipoteze plauzibile*, alternative, despre cum ar putea evolua societatea și/sau mediul operațional; rolul acestora este de a evidenția riscurile și oportunitățile cu care se poate confrunta instituția/organizația.

Scenariile eficiente stimulează procesul de reflecție al tuturor factorilor implicați, facilitând o aprofundare particulară a elementelor care ar putea modela viitorul. Din această perspectivă, literatura de specialitate subliniază faptul că nu există scenarii corecte sau scenarii greșite.

Fiecare scenariu în parte ar trebui să conțină suficiente detalii pentru a evalua probabilitatea de succes sau de eșec a diferitelor opțiuni strategice²⁹⁰.

Pentru a-și atinge scopul, analiștii/grupul de lucru care elaborează scenariile trebuie să recurgă la raportarea permanentă a acestora la un anumit context²⁹¹.

Fiecare organizație/instituție/domeniu-cheie dintr-o instituție are nevoie de propriile scenarii pentru a face față provocărilor specifice.

Un rol important în elaborarea scenariilor îl ocupă stabilirea, încă de la început, a scopului vizat. Uneori, scopul unui scenariu este de a distrage atenția de la elementele intrate în obișnuință/în normalitate. Însuși procesul de gândire privind *viitorurile posibile* poate fi o oportunitate utilă pentru a aborda aspecte care altfel ar putea fi neglijate²⁹².

f. Elaborarea narațiunii (*Narratives*)

În cadrul procesului analitic, după selectarea scenariilor se trece la următoarea etapă care constă în *elaborarea scenariilor (description of scenarios)*.

²⁸⁹ Scenariile nu trebuie confundate cu gândirea în termeni de *certitudine predictivă*.

²⁹⁰ Ogilvy, Jay, *Scenario Planning and Strategic Forecasting*, disponibil pe Internet la adresa: <https://www.forbes.com/sites/stratfor/2015/01/08/scenario-planning-and-strategic-forecasting/>

²⁹¹ Spre exemplificare, scenariile pe care Xerox le-a folosit pentru a anticipa convergența dintre copiator și imprimantă au fost mult diferite de cele pe care American Express le-a folosit pentru a face față înlocuirii cezurilor de călătorie cu alte mijloace de plată, precum cardurile de credit.

²⁹² Spre exemplificare: puterea în creștere a Chinei și a Indiei, apariția treptată a schimbărilor climatice.

Literatura de specialitate distinge mai multe modalități de elaborare a scenariilor, elementele comune ale acestora vizând:

(a) un titlu descriptiv exprimat în termeni clari (*A highly descriptive title*);

Titlul ales trebuie să fie suficient de scurt pentru a fi memorat; descriptiv pentru a transmite în esență și cu claritate ceea ce se întâmplă în scenariu.

(b) o abordare descriptivă credibilă (*Compelling "story-lines"*);

Scenariile sunt narațiuni despre modul în care evenimentele s-ar putea desfășura între momentul prezent și orizontul de timp selectat, acestea ar trebui să indice evoluția situației în dinamică, în raport cu logica care le este atribuită.

Pentru ca scenariile să fie percepute ca fiind credibile²⁹³, potrivit scopului vizat, se impune ca demersul să transpună/să dezvolte o poveste plauzibilă²⁹⁴, clarificatoare²⁹⁵, coerentă și consecventă din punct de vedere logic²⁹⁶.

Menținerea legăturii între scenarii și evoluțiile prezente se poate realiza căutând permanent răspunsul la întrebarea: „Cum va evolua lumea/mediul operațional pe axa timpului în raport cu momentul prezent?”

(c) un tabel cu descrieri comparative (*A table of comparative descriptions*).

Această modalitate de prezentare are rolul de a oferi analiștilor și factorilor de decizie un fel de descriere prezentată sub formă de *bullet-uri* (*line item description*), care detaliază ce s-ar putea întâmpla cu fiecare din tendințele sau *factorii-cheie* identificați, separat pentru fiecare scenariu în parte. Acest demers implică revenirea la lista *factorilor-cheie* (*key drivers*) prezentați în a doua etapă. Practic, includerea scenariilor într-o astfel de machetă oferă posibilitatea evidențierii nuanțelor și/sau a elementelor care fac diferența.

Suplimentar, pentru facilitarea procesului de decizie a factorilor responsabili, analiștii pot recurge și la folosirea *diagramelor*, a *graficelor* și/sau a altor *materiale vizuale* anexate, ca argumente în fundamentarea scenariilor.

Totodată, pentru a obține informații utile în procesul de elaborare a scenariilor se poate recurge inclusiv la *scanarea și/sau monitorizarea mediului* (*Environmental scanning and monitoring*) și/sau *analiza SWOT*, iar pentru a testa consistența și plauzibilitatea scenariilor se poate utiliza *foaia de parcurs* (*roadmapping*).

²⁹³ Fără a fi percepute *science fiction*, scenariile trebuie construite asemenea unui roman bine scris, cu intrigi convingătoare și surprinzătoare, care dezvoltă imaginația și anulează vechile stereotipuri.

²⁹⁴ Scenariul trebuie să fie plauzibil, adică să se încadreze în limitele a ceea ce s-ar putea întâmpla.

²⁹⁵ Fiecare scenariu în parte și toate scenariile la un loc, ar trebui să ofere perspective diferite și specifice asupra viitorului, aspect care va contribui la argumentarea deciziei alese.

²⁹⁶ Combinația de factori logici din cadrul scenariului nu trebuie să aibă nicio incoerență care ar putea afecta credibilitatea scenariului.

Raportat la viziunea asupra viitorului, literatura de specialitate face o diferențiere între:

– scenariile normative (*Normative scenarios*)

Scenariul normativ începe cu o viziune preliminară asupra unui viitor posibil și oferă o imagine retrospectivă, cu scopul de a vedea dacă și cum ar putea sau nu, să evolueze o situație.

– scenariile exploratorii (*Exploratory scenarios*)

Scenariul explorativ are ca punct de plecare momentul prezent și abordează aspecte legate de viitor, din perspectiva implicațiilor asupra unor evenimente posibile, în afara tendințelor cunoscute. Plecând de la întrebări de tipul „*ce s-ar întâmpla dacă?*”, *scenariul explicativ* are ca punct de referință momentul prezent (T0) și abordează aspecte legate de viitor din perspectiva implicațiilor asupra unor evenimente posibile, în afara tendințelor cunoscute. Datele despre trecut și prezent sunt folosite ținând cont de elementele *posibile, probabile și dezirabile*.

g. Examinarea implicațiilor și a opțiunilor (*Implications and Options*)

După elaborarea narațiunilor se revine la problema-cheie, plasându-se instituția/organizația în centrul fiecăruia dintre scenariile dezvoltate.

În această etapă se explorează implicațiile pentru fiecare dintre alternativele posibile de evoluție a viitorului (evoluții posibile și/sau probabile)²⁹⁷.

Rezultatul acestei etape vizează identificarea *punctelor forte* și a *vulnerabilităților*, a *strategiilor alternative* și a *opțiunilor*, în vederea tratării/rezolvării lacunelor în materie de capacități, a cerințelor de cercetare suplimentară, precum și acțiunilor și a deciziilor necesare de nivel strategic.

h. Identificarea semnalelor de avertizare timpurie (*Early Warning Signals*)

Indicatorii timpurii (*Early Indicators*) reprezintă primele semne ale marilor schimbări care diferențiază un scenariu de altul²⁹⁸.

Astfel, identificarea *semnalelor de avertizare timpurie* (*early warning signals*), prezentate sub formă de *indicatori* arată materializarea probabilă a unor scenarii.

Indicatorii (*indicators*)²⁹⁹ sunt fenomene observabile care pot fi analizate periodic pentru a urmări evenimentele, a identifica tendințele emergente și pentru a avertiza cu privire la schimbările neanticipate.

²⁹⁷ Tot ceea ce poate fi prezis ar trebui să fie menționat în această etapă.

²⁹⁸ Indicatorii timpurii sunt primele semne ale marilor schimbări care diferențiază un scenariu de altul. Indicatorii timpurii sunt deosebit de importanți în trecerea de la un set de scenarii la o strategie unică, atunci când nu puteți identifica o singură „*strategie pentru toate anotimpurile*”.

²⁹⁹ Heuer, Richards J. Jr., Randolph H.P., *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, Washington DC, CQ Press, 2011, Capitolul 6.2 *Indicators*.

După ce analistul/grupul de analiști a dezvoltat un set de scenarii alternative sau de lumi viitoare se trece la identificarea indicatorilor pentru fiecare dintre acestea.

Primul pas în acest demers este de a crea o *listă de indicatori*, iar al doilea constă în *monitorizarea cu regularitate a acestora*, în scopul detectării permanente a semnalelor care fac posibilă schimbarea.

Includerea *listei de indicatori* în produsul finit are rolul de a sprijini factorii de decizie în procesul urmării evoluțiilor subiectului supus atenției și construirii de argumente elocvente și concrete în vederea formulării concluziilor analitice³⁰⁰.

O *listă de indicatori* reprezintă un set prestabilit de acțiuni, condiții, fapte sau evenimente observabile sau potențial observabile, a căror apariție simultană ar putea demonstra dacă un fenomen este prezent sau este foarte probabil să apară.

Indicatorii care ar putea apărea în mai multe scenarii nu sunt considerați indicatori cu capacitate de diagnostic (*diagnostic indicators*), ceea ce sugerează că nu sunt deosebit de elocvenți pentru a reliefa dacă un anumit scenariu este în curs de materializare.

Indicatorul ideal este foarte coerent pentru lumea căreia îi este atribuit într-un scenariu și foarte inconsistent pentru toate celelalte lumi, într-un alt scenariu.

Validarea indicatorilor (*The Indicators Validator*) reprezintă un demers analitic la care se face apel în etapa de stabilire a indicatorilor pentru ipoteze concurente sau scenarii alternative.

Se impune ca validitatea și relevanța indicatorilor să fie revizuite periodic; realizând această verificare, analiștii pot descoperi că ipotezele lor inițiale erau eronate.

Mecanismul de validare a indicatorilor scenariilor, precum și etapele procesului de validare a acestora sunt ilustrate în Figura nr. 34 și Figura nr. 35.

Sistemul de validare a indicatorilor evaluează probabilitatea ca fiecare dintre indicatori să apară în fiecare dintre scenarii. Indicatorii care fac diferența cea mai mare/vizibilă sunt enumerați în ordinea clasării, în fiecare dintre scenarii.

³⁰⁰ În procesul analitic, stabilirea unei liste de indicatori devine baza pentru direcționarea eforturilor de colectare și pentru direcționarea informațiilor relevante către toate părțile interesate. Totodată, poate servi ca bază pentru sistemul de arhivare al analistului pentru a ține evidența acestor indicatori.

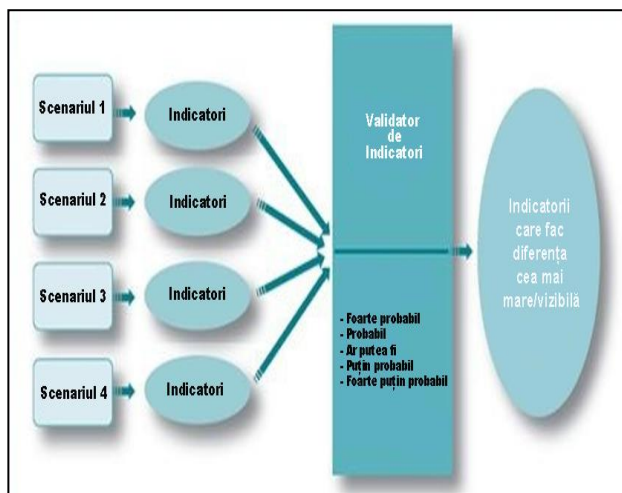


Figura nr. 34 – Mecanismul de validare a indicatorilor³⁰¹ (The Indicators Validator)

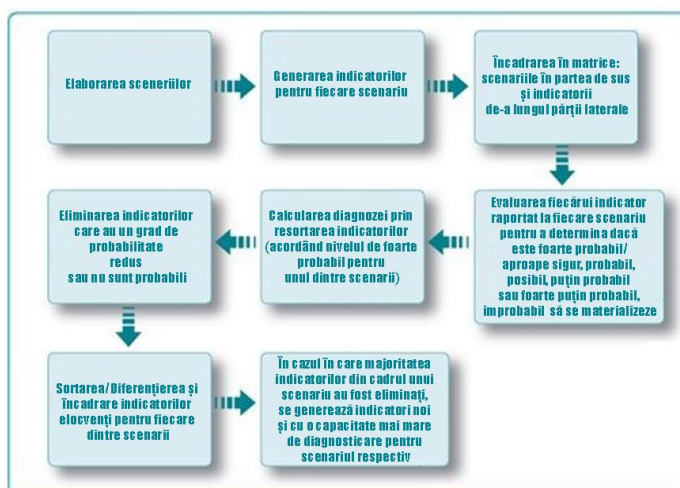


Figura nr. 35 – Etapele procesului de validare a indicatorilor³⁰² (Indicators Validator Process)

Monitorizarea indicatorilor din perspectiva fiecărui scenariu poate oferi *avertismente timpurii* cu privire la direcția în care se poate îndrepta viitorul.

Indicatorii pot fi monitorizați pentru a obține *avertismente tactice, operaționale* sau *strategice* cu privire la anumite evoluții care, dacă s-ar produce, ar avea un impact major.

Orice listă de indicatori utilizată pentru a monitoriza dacă ceva s-a întâmplat, se întâmplă sau se va întâmpla implică cel puțin un scenariu sau o ipoteză alternativă, legată de faptul că nu s-a întâmplat, nu se întâmplă sau nu se

³⁰¹ Heuer, Richards J.Jr., Randolph H.P., *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, Washington DC, CQ Press, 2011, Capitolul 6.3.a *Indicators validator*.

³⁰² *Ibidem*.

va întâmpla. Prin urmare, un analist ar trebui să pregătească liste separate de indicatori pentru fiecare scenariu sau ipoteză³⁰³.

În analiza ipotezelor concurente, indicatorii sunt introduși ca *elemente de probă*³⁰⁴.

Elaborarea scenariilor alternative ar trebui să implice întotdeauna dezvoltarea și monitorizarea indicatorilor care să indice spre ce scenariu evoluează o anumită situație („*Ce-ar fi dacă?*”). Finalitatea acestui demers este de a sugera că lumea/mediul operațional se îndreaptă într-o anumită direcție.

Expunerea semnalelor de avertizare timpurie ar trebui să determine declanșarea unui *proces de reevaluare strategică*, precum și eventuale actualizări/modificări cu caracter juridic și/sau operațional (tehnic și/sau tactic)³⁰⁵.

Dacă sunt selectate cu atenție, aceste semnale pot oferi decidenților unei instituții/companii, inclusiv un avans față de concurență, atunci când apar schimbări în mediul extern.

4.11.2. Metode și tehnici analitice utilizate în elaborarea scenariilor

Pentru elaborarea scenariilor, analiștii recurg la folosirea mai multor metode analitice, între care:

- *Metoda deductivă sau de sus în jos (Deductive method or top-down)*

Într-o primă etapă, analistul recurge la deducerea unui context general, după care, pe o astfel de machetă imagină, sunt încadrate fragmente de date, acolo unde se pliază cel mai bine.

Raționamentul deductiv este recomandat a fi folosit în cadrul etapei de analiză pentru identificarea atât a premiselor corespunzătoare întrebărilor analitice-cheie: *Cine?*, *Ce?*, *Unde?*, *Când?*, *Cum?* (5WH), cât și a golurilor de informații privitoare la aceste elemente³⁰⁶.

- *Metoda inductivă sau ascendentă (Inductive method or bottom-up)*

Abordarea inductivă se bazează pe datele disponibile, care conferă posibilitatea conturării de la sine a scenariilor. Cadrul general nu este impus, iar liniile directoare care construiesc povestea se dezvoltă din combinarea etapizată a datelor.

³⁰³ Crearea unor liste separate de indicatori pentru scenariii sau ipoteze alternative este deosebit de utilă atunci când se argumentează că este puțin probabil ca un anumit eveniment să se întâmple – „*Ce se întâmplă dacă?*” sau analiza impactului ridicat/probabilității scăzute.

³⁰⁴ Detalii suplimentare pot fi găsite la subcapitolul *Componenta de avertizare timpurie a analizei strategice. Rolul indicatorilor de avertizare*.

³⁰⁵ Se pot constitui în semnale de avertizare timpurie: modificările legislative, rezultatul unor procese în curs de soluționare, schimbările de preț ale produselor de bază (de exemplu, petrolul).

³⁰⁶ Bărbuță, C.-G., Marin, F.-L., *Intelligence: o nouă revoluție*, Editura SITECH, 2014, p. 58.

Raționamentul inductiv conduce la emiterea ipotezelor³⁰⁷ parțiale și ulterior la dezvoltarea tipurilor de deducții.

Atât metoda inductivă, cât și cea deductivă sunt preferate în situațiile în care este evident că utilizarea scenariilor reprezintă instrumentul potrivit pentru a lua o decizie și/sau a trata o problemă specifică, ce trebuie soluționată, sau atunci când procesul de analiză și decizie fundamentat pe teoria scenariilor este deja integrat în stilul de gândire al unei instituții/organizații.

- *Metoda incrementală (Incremental method)*

În general, se recurge la aplicarea acestei metode în cazul în care decidentul/clientul trebuie să fie convins³⁰⁸ că aplicarea tehnicii scenariilor ar putea oferi o îmbunătățire față de cele tradiționale de prognoză.

Abordarea incrementală utilizează *viitorul previzibil* ca punct de plecare. Analistii încearcă să identifice deficiențele viitorului previzibil și să dezvolte alternative care să pună în discuție, în mod convingător, acest tip de abordare a viitorului.

- *Raționamentul abductiv*

Raționamentul abductiv are drept obiectiv „*emiterea celor mai bune ipoteze sau inferențe care să se potrivească cu situații, evenimente ce nu pot fi în alt mod explicate.*”³⁰⁹

Abducția reprezintă o formă de deducție/inferență logică ce începe de obicei cu un set incomplet de observații și continuă cu cea mai probabilă explicație posibilă raportată la aceste observații³¹⁰. Raționamentul abductiv se folosește cu precădere în procesul de elaborare a ipotezelor ce urmează a fi testate. Această formă de gândire logică este utilizată în scenariile în care au fost identificate toate datele și, prin urmare, nu pot fi utilizate nici deducții, nici inducții.³¹¹

Procesul analitic de elaborare a scenariilor este, în practică, influențat de variabilele timp și resurse, inclusiv umane. Din această perspectivă, analiștii apelează la diferite tehnici, între care menționăm:

- *Scenariile simple (Simple Scenarios)*

Elaborarea unui *scenariu simplu* nu impune sprijinul unui facilitator/specialist în acest tip de analiză. Altfel spus, scenariile simple pot fi elaborate individual de către un singur analist.

³⁰⁷ *Ipoteza* este o tentativă de a furniza o explicație, respectiv o teorie ce necesită a fi testată prin colectarea de informații adiționale în vederea confirmării sau a infirmării acesteia. Bărbuță, C.-G., Marin, F.-L., *Intelligence: o nouă revoluție*, Editura SITECH, 2014, p. 59.

³⁰⁸ În general, în aceste situații, decidentul/clientul este atașat de ceea ce el/ea consideră a fi „*viitorul oficial*”.

³⁰⁹ MITU D., *Rolul argumentării în analiză*, Academia Națională de Informații „Mihai Viteazul”, Revista Română de Studii de Intelligence, nr. 8, decembrie 2012, p. 13.

³¹⁰ În cadrul unui proces analitic, analiștii pot ajunge la inferențe diferite pornind de la același set de fapte.

³¹¹ Detalii suplimentare pot fi regăsite la subcapitolul *Generarea și testarea ipotezelor*.

- *Analiza perspectivelor de evoluție a viitorului/„Analiza viitorurilor alternative” (Alternative Futures Analysis)*

Comparativ cu *Scenariile Simple*, *Analiza perspectivelor de evoluție a viitorului/„Analiza viitorurilor alternative”* diferă prin faptul că vizează proiecte mai complexe, ce fac necesară implicarea unui grup de experți între care și cadre universitare, precum și factori de decizie. Întregul proces necesită o sistematizare mai complexă, motiv pentru care este recomandată și asistența unui facilitator/expert analist avizat.

Procesul este limitat la doi factori cu putere de schimbare/care fac posibilă schimbarea (*driving forces*), fiecare dintre aceștia având două abordări situate la poluri diametral opuse/extreme, care se combină pentru a crea patru scenarii posibile.

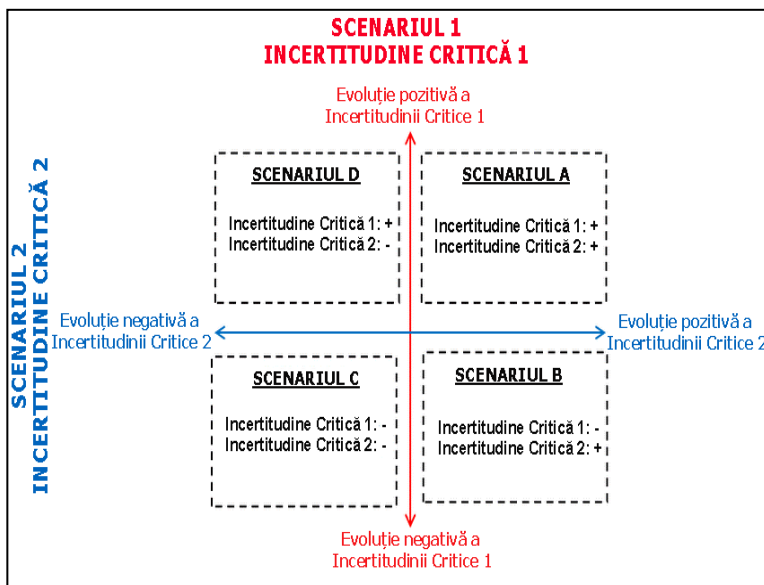


Figura nr. 36 – Macheta Matricei 2x2³¹²

Exprimarea fiecărei *incertitudini critice* în termeni de *dublă alternativă a evoluției* unei teme principale propuse spre analiză conduce la patru scenarii posibile. (Figura nr. 36)³¹³

Aceste aspecte au fost detaliate anterior, în contextul prezentării modului de *încadrare a scenariilor în funcție de importanță și probabilități* – „*Matricea 2 x 2*”.

³¹² Dean, M., *Scenario Planning: A Literature Review*, Bartlett School of Planning, University College London, 2019, disponibil pe Internet la adresa: <https://www.researchgate.net/profile/Marco-Dean>.

³¹³ De exemplu, două dintre cele mai importante incertitudini pentru companiile din sectorul agroalimentar sunt: prețurile alimentelor și cererea consumatorilor. Cele patru scenarii plauzibile, raportate la perioada 2022-2025, sunt construite în funcție de două posibile incertitudini: fluctuațiile prețurilor petrolului și evoluția valorilor de consum de-a lungul timpului.

• *Generarea scenariilor multiple (Multiple Scenarios Generation)*³¹⁴

Utilizarea acestei tehnici impune parcurgerea unui proces de formare, precum și prezența unui facilitator experimentat. Tehnica este relativ similară cu cea folosită în *Analiza viitorurilor alternative*, diferența constând în faptul că, în cazul acesteia, echipa de analiști nu se limitează doar la doi factori declanșatori/cu putere de schimbare care generează doar patru scenarii.

Prin utilizarea mai multor *Matrici* 2×2 se pot crea un număr foarte mare de scenarii posibile. Această abordare este uneori de dorit pentru a ne asigura că nimic nu a fost omis. În fața unor astfel de scenarii diferite, analiștii sunt mai predispuși să acorde atenție datelor extreme care ar sugera că evenimentele se desfășoară într-un mod neprevăzut.

4.11.3. Avantaje și limitări

Utilizarea metodei scenariilor *stimulează gândirea imaginativă și strategică, creativitatea, comunicarea și agilitatea instituțională/ organizațională*, reprezentând un instrument ce permite atât persoanelor, cât și instituțiilor/organizațiilor să își „creeze propriul viitor”.

Dezvoltarea scenariilor poate fi utilă oricărei organizații publice sau private care dorește să înțeleagă viitorul emergent și implicațiile acestuia.

Evaluările, realizate în baza scenariilor, pot conduce la *identificarea și/sau semnalarea apariției ori amplificării unor indicatori de avertizare sau riscuri* rezultate din acțiunile ale unor entități neguvernamentale, neconvenționale, dinamice, cu caracter hibrid/asimetric, în scopul evitării surprinderii strategice.

Și, nu în ultimul rând, din perspectiva modului de prezentare și structurare se poate aprecia faptul că scenariile oferă *un mecanism eficient de comunicare a ideilor complexe*.

Scenariul este compus dintr-un set de idei complexe, prefațate de un *titlu scurt și clar*, iar în practică, aceste așa-zise *etichete de prezentare* joacă un rol de lexicon, ce facilitează comunicarea cu alți analiști și/sau factori de decizie, referitor la modul în care evoluează o situație aflată în atenție.

În prezent, scenariile sunt folosite nu numai în chestiuni de ordin securitar, ci și în afaceri, management sau în proiectarea unor politici publice.

De asemenea, se impune a fi amintit faptul că o strategie trebuie să fie elaborată pe baza unui set de scenarii.

În practică însă, elaborarea de scenarii credibile și utile este catalogată de practicieni ca fiind *o metodă dificilă*.

³¹⁴ Heuer, Richards J.Jr., Randolph H. Pearson, *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, Washington DC, CQ Press, 2011, Capitolul 6.1 *Scenarios Analysis*.

Utilizatorii acestei metode ar putea întâmpina *dificultăți în a face față unor viziuni multiple cu privire la mai multe evoluții plauzibile*, motiv pentru care, în elaborarea scenariilor, se schițează, de obicei, doar trei până la cinci scenarii. Acest aspect prezintă *riscul limitării gamei de abordări și de dinamici* pe care le putem lua în considerare, astfel încât este întotdeauna util să se aloce un anumit timp pentru a examina *"wild cards"* și alte elemente de acest tip.

Totodată, raportat la limitări se impune a fi remarcat faptul că utilizarea acestei metode a scenariilor *nu oferă răspunsul complet* legat de *gândirea prospectivă*.

Astfel, pentru a completa setul de instrumente de analiză a mediului extern este necesară scanarea și monitorizarea mediului operațional intern.

Și, nu în ultimul rând, procesul de elaborare și prezentare a scenariilor impune o serie de *condiționări legate de nivelul de cunoaștere și înțelegere al utilizatorilor* cărora li se adresează.

În practică, această situație face ca unele scenarii să rămână la nivelul unor generalități, fiind lipsite de analize și cuantificări, răspunzând parțial nevoilor operaționale.

Astfel, deși aceste scenarii pot fi văzute de către publicul larg ca oferind o imagine asupra viitorului, ele nu ajung să-și atingă scopul vizat de nivel strategic – respectiv acela de instrument de sprijin pentru factorii de decizie.

4.11.4. Rolul scenariilor în luarea deciziilor de nivel strategic

Scopul final al scenariilor este de *a sprijini procesul de luare a deciziilor*.

Decizia strategică este, în majoritatea cazurilor, luată în condiții de *incertitudine și ambiguitate*. Din această perspectivă, scenariile reprezintă *modalitatea alternativă* prin care analistul oferă decidentului un *răspuns strategic și cognitiv* la problema *incertitudinii*.

Rolul scenariilor este acela de *a pregăti decidenții* pentru o *mai bună cunoaștere a viitorului*, facilitând astfel procesul de adoptare a celor mai bune decizii, într-un orizont de timp determinat.

În aceeași măsură, scenariile pot fi utilizate pentru *a simula impactul asupra diferitelor decizii*.

Concluzionând, utilizarea tehnicii scenariilor ajută atât analiștii, cât și factorii de decizie *să anticipeze evoluțiile surprinzătoare*, determinându-i astfel să adopte o poziție critică cu privire la ipotezele identificate, precum și să ia în considerare scenariile plauzibile (*"wild card"*) sau evenimentele discontinue.

4.12. Analiza de risc

Cristian SĂNDULACHE

Analiza de risc este o tehnică analitică prin care se urmărește examinarea sistematică a amenințărilor, vulnerabilităților și impactului, rezultatul său fiind înregistrat sub forma unei evaluări a riscului. Aceasta poate fi de nivel strategic, tactic sau operațional.³¹⁵

Analiza de risc reprezintă un instrument aflat la dispoziția managerilor organizațiilor de orice tip, extrem de util în repartizarea resurselor de personal, tehnice, financiare etc., în stabilirea priorităților, sarcinilor și a modalităților de reducere a nivelului de risc, astfel încât să fie atinse obiectivele propuse, în mod eficient și eficace.

La nivel european, dintre toate agențiile de aplicare a legii, cea mai cunoscută în utilizarea analizei de risc este Agenția Europeană pentru Poliția de Frontieră și Garda de Coastă (Frontex), înființată în 2004 cu misiunea de a sprijini statele membre ale UE și țările asociate Spațiului Schengen în protejarea frontierelor externe ale spațiului de liberă circulație al UE. Marea majoritate a activităților Frontex sunt ghidate de analiza de risc. Agenția evaluează riscurile la adresa securității frontierelor la nivelul UE, elaborează produse analitice cuprinzând tiparele infracționale identificate, tendințe ale migrației ilegale și ale activităților de criminalitate transfrontalieră la frontierele externe și partajează constatările sale cu statele membre ale UE și cu Comisia Europeană, folosindu-le pentru planificarea activităților viitoare.³¹⁶

Esența metodologiei utilizate de analiștii Frontex pentru realizarea analizei de risc, în scopul facilitării schimbului de informații și cooperării eficiente în domeniul securității frontierelor, este cuprinsă în „Modelul Comun de Analiză de Risc Integrată” (CIRAM³¹⁷), un concept comun care contribuie la o mai mare coerență în ceea ce privește activitățile specifice la nivel european.

Inițial, CIRAM a fost conceput, în anul 2002, de un grup de experți ai Consiliului European, concretizându-se în înființarea Centrului de Analiză de Risc din Helsinki, cu scopul de a elabora analize de risc la nivel european. În anul 2004, odată cu înființarea Agenției Europene pentru Gestionarea Cooperării Operative la Frontierele Externe ale Statelor Membre ale Uniunii

³¹⁵ Ungureanu, C., Ivan, L., Lăzăroaia, A., Stamate, Ș., Costescu, G., Cojocaru, A., Toma, M., Munteanu, G., Cuceriaev, A., Molan, M., Highsted, P., Calin, E., Tischevici, A., *Manual de analiza informațiilor pentru poliția de frontieră*, Editura SITECH, Craiova, 2019, p. 122.

³¹⁶ <https://frontex.europa.eu/language/ro>, accesat la data de 10.05.2021.

³¹⁷ Common Integrated Risk Analysis Model.

Europene (Frontex), sarcina efectuării analizelor de risc, precum și responsabilitatea dezvoltării și aplicării CIRAM au fost transferate de la Centrul de Analiză de Risc din Helsinki către Agenția Frontex. CIRAM trebuia să constituie un reper pentru activitățile analitice, instituind o metodologie clară și transparentă pentru analiza de risc, aplicabilă în egală măsură tuturor statelor membre ale UE.³¹⁸

Regulamentul (UE) 2019/1896 al Parlamentului European și al Consiliului din 13 noiembrie 2019 privind Poliția de frontieră și garda de coastă la nivel european și de abrogare a Regulamentelor (UE) nr. 1052/2013 și (UE) 2016/1624 prevede faptul că „*modelul comun integrat de analiză de risc se instituie și se actualizează, dacă este cazul, pe baza rezultatelor evaluării punerii în aplicare a ciclului multianual de politică strategică pentru gestionarea europeană integrată a frontierelor*” (art. 29, alin. 1). Conceptele generale din cuprinsul CIRAM (al cărui rezumat este disponibil pe website-ul oficial al agenției) sunt general valabile pentru ilustrarea metodei analizei de risc, chiar dacă aplicabilitatea acestora este orientată spre activitatea specifică Poliției de Frontieră.

Astfel, **riscul** trebuie privit ca fiind compus din trei componente care nu sunt izolate, de sine stătătoare și care necesită a fi evaluate într-o ordine fixă, fiecare componentă reprezentând o perspectivă diferită:

1) *amenințarea*, care se evaluează din perspectiva magnitudinii și a probabilității de apariție a acesteia;

2) *vulnerabilitatea* în raport cu amenințarea, adică nivelul și eficiența răspunsului la amenințare;

3) *impactul*, în cazul în care amenințarea devine reală, care se raportează la dimensiunea destabilizării stării de normalitate pe care o protejează autoritatea de aplicare a legii.³¹⁹

În esență, riscul presupune „*existența unei probabilități ca o amenințare să exploateze o vulnerabilitate ce poate cauza o pagubă, sau altfel spus, posibilitatea ca amenințarea să se producă și să aibă impact negativ*”.³²⁰

Etapa identificării riscurilor este urmată de evaluarea acestora prin raportare la nivelul de amenințare, vulnerabilitate și impact, aceste activități constituind atribuțiile analistului. Riscurile sunt comunicate ulterior factorilor de decizie care răspund de gestionarea acestora. „*Exemple: Analizii de nivel strategic din cadrul Frontex comunică riscurile Consiliului de Administrație,*

³¹⁸ Ungureanu, C., Ivan, L., Lăzăroaia, A., Stamate, Ș., Costescu, G., Cojocaru, A., Toma, M., Munteanu, G., Cuceriaev, A., Molan, M., Highsted, P., Calin, E., Tischevici, A., *Manual de analiza informațiilor pentru poliția de frontieră*, Editura SITECH, Craiova, 2019, pp. 20-21.

³¹⁹ https://frontex.europa.eu/assets/CIRAM/ro_CIRAM_brochure_2013.pdf, pag. 4, accesat la data de 10.05.2021.

³²⁰ Cofan, S.-M., Ivan, L., Dogaru, V., Cios, A., Savin, M., Dascălu, M., Manolescu, M., Gighileanu, F.-V., Fierbințeanu, C., Răcășan, T. Cuceriaev, A., *Analiza Informațiilor. Manual*, Editura Ministerului Afacerilor Interne, București, 2014, p. 255.

astfel încât acesta să poată adopta o decizie informată cu privire la alocarea bugetului anual. Analistii de risc de la nivelul unui Punct de Trecere a Frontierei (PTF) comunică riscurile operaționale șefului PTF, astfel încât acesta să poată lua o decizie informată cu privire la alocarea personalului pentru control și supraveghere.”³²¹



Figura nr. 37 – Componentele riscului în funcție de amenințare, vulnerabilitate și impact

O **amenințare** reprezintă „*orice situație nefavorabilă, tendința de modificare iminentă în mediul organizației, care poate fi dăunătoare sau care poate pune în pericol capacitatea entității de a-și îndeplini obiectivele*”.³²²

Amenințarea se caracterizează prin magnitudine și printr-o anumită probabilitate de apariție. CIRAM recomandă să se comunice factorilor de decizie între cinci și zece amenințări; în unele cazuri, se poate avea în vedere chiar și o singură amenințare. Ca urmare a informării managerilor cu date cât mai relevante privind amenințările la care poate fi expusă organizația (tendințe, *modus operandi*, capacitățile și obiectivele autorilor infracțiunilor, magnitudinea și probabilitatea amenințării etc.), se vor stabili prioritățile măsurilor de diminuare a riscurilor. „*De exemplu, analistul trebuie să specifice că amenințarea trecerii ilegale a frontierei între PTF X și PTF Y este foarte probabilă, date fiind dovezile din trecut și datele operative disponibile la momentul actual, în timp ce amenințarea este puțin probabilă între PTF Y și PTF Z. Aceste informații permit factorilor de decizie să aloce resurse, în mod prioritar, zonei cuprinse între PTF X și PTF Y.*”³²³

³²¹ https://frontex.europa.eu/assets/CIRAM/ro_CIRAM_brochure_2013.pdf, p. 4, accesat la data de 10.05.2021.

³²² Cofan, S.-M., Ivan, L., Dogaru, V., Cios, A., Savin, M., Dascălu, M., Manolescu, M., Gighileanu, F.-V., Fierbințeanu, C., Răcășan, T. Cuceriaev, A., *Analiza Informațiilor. Manual*, Editura Ministerului Afacerilor Interne, București, 2014, p. 255.

³²³ https://frontex.europa.eu/assets/CIRAM/ro_CIRAM_brochure_2013.pdf, p. 6, accesat la data de 10.05.2021.

Este important ca terminologia utilizată de analiști să fie înțeleasă corect de factorii de decizie, pentru evitarea confuziilor ce pot genera decizii eronate. Astfel, potrivit CIRAM³²⁴, limbajul profesional referitor la probabilitatea unei amenințări cuprinde următorii termeni:

Nivelul de probabilitate	Măsurarea probabilității (de cele mai multe ori nu se poate cuantifica cu exactitate)	Expresii care exprimă probabilitatea
Sigur	100% – sigur	– fără urmă de îndoială.
Aproape sigur	93% (plus/minus 6%)	– aproape sigur; – foarte probabil; – înalt grad de probabilitate; – cu un grad foarte înalt de probabilitate.
Probabil	75% (plus/minus 12%)	– posibil; – probabil; – probabilitate rezonabilă.
Șanse aproape egale	50% (plus/minus 10%)	– șanse egale; – probabilitate medie.
Probabil că nu	30% (plus/minus 10%)	– puțin probabil; – probabilitate mică; – îndoielnic; – foarte scăzut.
Aproape sigur nu	7% (plus/minus 5%)	– aproape imposibil; – puține șanse; – cu un grad mare de îndoială; – foarte puțin probabil; – extrem de puțin probabil; – foarte puține șanse; – improbabil; – eventualitate scăzută; – probabilitate foarte mică.
Imposibil	0% – imposibilitate	– șanse zero; – nul; – nicio șansă.

Tabel nr. 17 – Nivelurile de probabilitate

Vulnerabilitatea se referă la capacitatea unei entități de a combate o amenințare. În mod concret, reprezintă posibilitatea de a detecta și de a împiedica materializarea unei amenințări. Aceasta se referă la propria organizație și nu la slăbiciunile grupurilor infracționale.³²⁵

³²⁴ https://frontex.europa.eu/assets/CIRAM/ro_CIRAM_brochure_2013.pdf, p. 7, accesat la data de 10.05.2021.

³²⁵ *Idem.*

Un exemplu elocvent de estimări calitative ale nivelului de vulnerabilitate pentru diferite aspecte, pentru uzul poliției de frontieră, este oferit tot de CIRAM³²⁶:

Nivel	Permeabilitatea frontierei	Capacități operaționale și răspunsuri legale	Factori de tip „pull” (de atracție): rată a șomajului mare; comunități extinse în statele membre; ușurința percepută a accesului fraudulos la protecția internațională și la prestațiile sociale
Vulnerabilitate foarte mare	Terenul sau condițiile naturale ale frontierelor sunt exploatate de amenințare.	Nu sunt disponibile competențe sau răspunsuri legale pentru abordarea acestei amenințări.	Toți acești factori sunt prezenți.
Vulnerabilitate mare	Terenul sau condițiile naturale ale frontierelor sunt favorabile pentru această amenințare.	Un număr foarte limitat de competențe sau răspunsuri legale este disponibil pentru abordarea acestei amenințări.	Mai mulți dintre acești factori sunt prezenți.
Vulnerabilitate medie	Terenul sau condițiile naturale nu condiționează dezvoltarea acestei amenințări.	Un număr moderat de competențe sau răspunsuri legale este disponibil pentru abordarea acestei amenințări.	Unul din acești factori este prezent.
Vulnerabilitate scăzută	Terenul sau condițiile naturale împiedică dezvoltarea acestei amenințări.	Un număr suficient de competențe sau răspunsuri legale este disponibil pentru abordarea acestei amenințări.	Niciunul din acești factori nu este prezent.

Tabel nr. 18 – Estimări calitative ale nivelului de vulnerabilitate

³²⁶ https://frontex.europa.eu/assets/CIRAM/ro_CIRAM_brochure_2013.pdf, p. 9, accesat la data de 10.05.2021.

Impactul reprezintă consecințele unei amenințări asupra obiectivelor unei organizații. Impactul evenimentelor de risc asupra realizării obiectivelor poate fi definit atât în mod calitativ, cât și cantitativ. Nivelul impactului poate fi evaluat ca fiind critic/foarte important/important/moderat/scăzut/foarte scăzut.

În cazul în care nu sunt disponibile evaluări cantitative sau calitative, impactul poate fi măsurat pe baza descrierii rezultatelor analizei inductive („estimare avizată”) sau ale analizei scenariilor.³²⁷

În ceea ce privește **evaluarea riscului**, este posibil ca exprimarea numerică a nivelului de risc (de exemplu, în procente) să transmită factorilor de decizie un fals sentiment de exactitate. În majoritatea cazurilor, este recomandat să se recurgă la evaluări calitative și la clasificarea riscurilor în categorii de importanță. Nivelurile de risc pot fi descrise utilizând o terminologie variată. Analistul are responsabilitatea de a alege numărul de niveluri de risc și de a-și documenta opiniile cu privire la risc, astfel încât descrierile și explicațiile să fie cât mai clare și să sprijine, în mod real, procesul de adoptare a deciziilor.³²⁸

Un exemplu de evaluare a riscului pe trei niveluri de risc (scăzut, mediu și ridicat) este prezentat în cuprinsul CIRAM³²⁹:

Nivelul de risc	Descriere
Scăzut	Risc acceptabil; impactul poate fi gestionat, iar vulnerabilitatea este acceptabilă, însă amenințările trebuie monitorizate pentru a descoperi schimbările ce ar putea duce la creșterea nivelului de risc.
Mediu	Risc tolerabil, dar impactul nu este ușor de gestionat, având în vedere capacitățile actuale. O creștere ușoară a magnitudinii amenințării ar putea pune în pericol eficiența răspunsului. Dezvoltarea amenințării trebuie monitorizată continuu, analizând dacă este necesar să se aplice și alte măsuri.
Ridicat	Risc inacceptabil; impactul nu poate fi gestionat adecvat, având în vedere capacitățile existente și înainte ca măsurile de reducere a riscului să fie implementate.

Tabel nr. 19 – Evaluarea riscului pe trei niveluri de risc

³²⁷ https://frontex.europa.eu/assets/CIRAM/ro_CIRAM_brochure_2013.pdf, p. 10, accesat la data de 10.05.2021.

³²⁸ https://frontex.europa.eu/assets/CIRAM/ro_CIRAM_brochure_2013.pdf, p. 11, accesat la data de 10.05.2021.

³²⁹ *Idem.*

4.13. Metoda analitică Red Team

Claudiu BUTNARU

Red teams au fost folosite, de-a lungul timpului, de către manageri, ca instrumente de creștere a productivității, printre obiectivele acestora regăsindu-se reducerea riscurilor organizațiilor și identificarea posibilităților de creștere a oportunităților acestora³³⁰.

Echipa roșie (eng. *red team*) reprezintă conceptul materializat printr-o structură la nivelul unei organizații, cu scopul declarat de sprijinire a procesului decizional.

Totodată, constituie o metodă bazată pe lucrul în echipă și exersarea empatiei în raport cu ținta vizată. Obiectivul/ținta trebuie cunoscut/ă detaliat, astfel încât prin aplicarea acestei tehnici să fie obținut un rezultat pozitiv.

Importanța echipei și a activității specifice desfășurate a generat emiterea de definiții variate, în care principalul element îl constituie necesitatea identificării alternativelor la nivelul unei organizații, în vederea îmbunătățirii activității acesteia.

Specialiști în domeniul militar sunt de părere că *„organizarea unei echipe roșii trebuie să fie dependentă de tipul, de amploarea și de durata proiectului sau a activității sprijinite, putând fi formată din personal selecționat pentru profesionalismul, pentru cunoașterea și experiența în materie, pentru perspectiva profesională, pentru imaginația sau înclinația pentru analiza critică”*³³¹, iar echipa *„poate fi constituită permanent sau temporar, iar membrii acesteia pot fi din interiorul sau din afara organizației. În cazuri limitate, cultura instituției favorizează provocarea la un asemenea grad, încât aceasta poate să acționeze ca propria echipă roșie”*³³².

Considerăm oportună părerea unor experți care consideră că *„rezultatele echipei depind în mare măsură de selecționarea corectă a membrilor. Un bun candidat pentru echipă trebuie să fie, în primul rând, profesionist, cu*

³³⁰ *The Role and Status of Department of Defense Red Teaming Activities*, Defense Science Board Task Force, Office of the Undersecretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, Washington (DC), 2003, p. 2.

³³¹ *Ibidem*, p. 3.

³³² *Ibidem*.

*imaginație, analitic, logic, cu viziune, conștient și de încredere*³³³. Totodată, este necesar ca membrii echipei să manifeste disponibilitate față de utilizarea unor abordări alternative ale problemei de rezolvat.

Un alt element esențial în aplicarea coerentă a tehnicii este dimensiunea echipei, în general numărul membrilor fluctuând în funcție de sarcinile specifice, de proiect și de perioadă. Astfel, conform unui ghid³³⁴ elaborat la nivelul Ministerului Apărării din SUA, echipa roșie este constituită din 2 până la 25 de membri, sau chiar mai mult, cu precizarea că numărul optim este între 5 și 9, în timp ce Bryce Hoffman propune „o dimensiune optimă a echipei roșii între 5 și 11 membri. Indiferent de abordare, un număr prea mic de membri poate reduce creativitatea și diversitatea, în timp ce un număr prea mare poate reduce concentrarea și calitatea produselor”³³⁵.

Rezultatele utilizării unei astfel de echipe o recomandă pentru orice tip de organizație sau de instituție, al cărei prim obiectiv îl reprezintă creșterea calității activității specifice, „deoarece:

- *supune unei analize alternative critice planul, dar și ipotezele pe care a fost construit;*
- *crează perspectivele unor puncte de vedere alternative, referitoare la instituție sau la activitatea acesteia;*
- *ajută la înțelegerea partenerilor de afaceri, a potențialilor clienți și a competitorilor, prin prezentarea acestora dintr-o altă perspectivă;*³³⁶
- *ajută la înțelegerea amenințărilor, dar și a provocărilor specifice mediului de afaceri;*
- *ajută la identificarea potențialelor pericole, a alternativelor de evitare sau de transformare a acestora în avantaje;*
- *sprijină, prin produsele elaborate, procesul decizional al organizației.*

Totuși, echipa roșie nu trebuie percepută ca o soluție generală la toate problemele unei organizații. Succesul echipei are la bază experiența și integritatea personalului, calitatea și cantitatea informațiilor puse la dispoziție, sprijinul conducerii și, nu în ultimul rând, înțelegerea rolului acesteia de către celelalte structuri.

Activitatea echipei trebuie să fie discretă și trebuie înțeles foarte bine faptul că succesul acesteia depinde, în mare măsură, de sprijinul asigurat de la

³³³ Bryce G. Hoffman, *Red Teaming: How Your Business Can Conquer the Competition by Challenging Everything*, Crown business, 2017, p. 108.

³³⁴ *Red Teaming Guide – second edition*, Ministry of Defence, Development, Concepts and Doctrine Centre, 2013, pp. 2-5.

³³⁵ Bryce G. Hoffman, op. cit., p. 107.

³³⁶ *Ibidem*, p. 50.

nivelul cel mai înalt al organizației. Este posibil ca prezența echipei roșii să nu fie confortabilă pentru membrii unei organizații, dar, în ansamblu, activitatea acesteia ajută organizația să facă față competiției.

Indiferent de structura unei organizații sau de obiectivele stabilite, activitatea echipei roșii poate fi o metodologie/metodă/funcție/proces care permite organizației să-și identifice propriile vulnerabilități și să desfășoare activități prin care să înțeleagă cauza acestora, să elaboreze ipoteze pe care să le testeze în funcție de situația existentă, toate acestea având ca finalitate un plan, o perspectivă sau proceduri îmbunătățite.

Existența unei echipe roșii la nivelul unei structuri din cadrul Sistemului Național de Apărare nu garantează succesul oricărei operații/misiuni, dar, în mod cert, poate contribui la îmbunătățirea procesului decizional.

Orice plan de operație are la bază ipoteze de planificare, iar acestea, la rândul lor, se bazează pe identificarea informațiilor care conduc către cunoașterea și înțelegerea atât a mediului operațional, cât și a actorilor.

Analiza ipotezelor de planificare din altă perspectivă are potențialul de a conduce la identificarea acelor informații care pot fi identificate ca fiind necesare îmbunătățirii planului. Analizele specifice echipei, prezentate sub formă de briefing, raport sau sub forma unei discuții, trebuie să asigure managerului posibilitatea înțelegerii fiecărei opțiuni puse la dispoziție și a selectării aceleia care îl sprijină în adoptarea deciziei.

Pe de altă parte, managerul trebuie să înțeleagă foarte bine atât consecințele, cât și riscurile asociate adoptării opțiunii.

În cadrul organizațiilor militare, există mai mulți factori care pot influența succesul echipei roșii, însă activitatea specifică structurii trebuie să se bazeze „pe trei reguli de aur:

- *încadrarea în timp (produsele trebuie să fie livrate în timpul stabilit pentru a-și păstra utilitatea);*
- *calitatea (activitatea desfășurată trebuie să aibă la bază cele mai înalte standarde pentru a menține credibilitatea echipei și utilitatea produselor;*
- *accesul/susținerea (rezultatele trebuie să se adreseze conducerii structurii pentru a putea influența decizia)”³³⁷.*

Metodele, instrumentele sau activitățile prin care echipa roșie își poate desfășura activitatea sunt diverse și multiple și toate au în comun analizarea și testarea planurilor și activităților unei structuri din alte perspective. În funcție

³³⁷ *Red Teaming Guide – second edition*, Development, Concepts and Doctrine Centre, Ministry of Defence, 2013, pp. 2-7.

de tipul organizației și de specificul acesteia, metodele și instrumentele pot varia, dar trebuie să se regăsească în următoarea listă, care nu este exhaustivă:

- tehnici structurale: mind mapping, concept mapping;
- tehnici creative: brainstorming, reverse brainstorming, six thinking hats, random combination;
- tehnici de diagnosticare: verificarea ipotezelor-cheie, jocul de rol, gândirea de ansamblu, analiza ipotezelor concurente, jocul de război, experimentul, identificarea acțiunilor de inducere în eroare, analiza black swan;
- tehnici de provocare: echipa A/echipa B, avocatul diavolului, analiza ”What if?”.

Activitatea echipei roșii ajută la o înțelegere mai clară a oponentilor, tot mai adaptabili mediului operațional, și, mai ales, a capacităților acestora, precum și a potențialei întrebuințări a acestora.

Printre punctele tari se numără faptul că ajută analistul să înțeleagă că nu numai capcanele cognitive, dar și prejudecățile și stereotipurile pot reprezenta un obstacol în înțelegerea țintei și sprijină cartografierea problemelor ce implică soluții analitice. Totodată, tehnica poate fi utilizată pentru a genera scenarii și pentru a identifica noi surse de informații.

O nouă perspectivă asupra oponentilor contribuie la regândirea modului de întrebuințare a propriilor capacități operaționale, la îmbunătățirea planurilor și, implicit, la creșterea ratei de succes.

4.14. Avocatul Diavolului

Claudiu BUTNARU

„Avocatul Diavolului“ este o metodă care face parte din categoria celor deconstructive, foarte utilă atunci când se intenționează inițierea unei discuții bazate pe argumente, identificarea unor date și informații care pot contesta propriile ipoteze, permițând eliminarea carențelor identificate sau verificarea consensului pe anumite teme.

Această metodă este importantă în domeniul intelligence, mai ales din prisma stabilirii anumitor interpretări diferite asupra unor teme, care ulterior să sprijine direcționarea culegerii de date și informații.

Una dintre cele mai utilizate abordări este cea de luare în considerare a principalelor ipoteze, coroborat cu selectarea ipotezelor cele mai vulnerabile, iar ulterior Avocatul Diavolului este lăsat să dezvolte argumentele și implicațiile logice ale fiecărei ipoteze. Astfel, Avocatul Diavolului va putea să convingă pe ceilalți membri ai echipei că una dintre ipoteze este validă sau foarte probabilă.

Atributul unic al acestei metode este reprezentat de faptul că identificarea punctelor slabe ale unui plan sau decizii este inițiat/ă la solicitarea managerului, în vederea testării validității argumentului judecării analitice propuse. Totodată, metoda identifică aspectele disfuncționale ale planului/deciziei și concentrează atenția asupra:

- ipotezelor discutabile;
- dovezilor sau argumentelor care subapreciază concluzia general acceptată;
- insuficienței dovezilor actuale pe care se poate fundamenta o concluzie.

Avocatul Diavolului poate fi selectat pe baza expertizei în anumite tehnici și metode de analiză și are rolul de a contesta decizia propusă, prin construirea celui mai puternic caz împotriva acesteia.

De asemenea, Avocatul Diavolului poate decide să utilizeze tehnici diferite față de cele folosite în analiza primară sau să utilizeze seturi diferite de ipoteze.

Abordarea ideală este cea în care Avocatul Diavolului adresează întrebări referitoare la modalitatea de realizare a analizei, procesele analitice utilizate, ipotezele critice, evidența dovezilor, valabilitatea expertizei culturale și indicatori ai unei posibile fraude a mecanismului de gândire.

4.15. Analiza "What if?"

Claudiu BUTNARU

Analiza "What if?" este una dintre tehnicile importante utilizate pentru semnalarea decidenților cu privire la iminența producerii unui eveniment sau cu privire la evoluția posibilă a unui eveniment aflat în desfășurare, cu toate că probabilitatea producerii poate fi minimă la acel moment. Totodată, această tehnică reprezintă o modalitate diplomatică de a informa decidenții asupra posibilității adoptării unei decizii eronate.

Analiza "What if?" este oarecum similară analizei scenariilor, întrucât creează acei indicatori de avertizare necesari:

- identificării timpurii a schimbărilor semnificative;
- planificării de contingență.

Este recomandat ca această tehnică să fie folosită atunci când sunt îndeplinite următoarele două condiții:

- analistul sau beneficiarul analizei are un model mental bine înrădăcinat, potrivit căruia un anumit eveniment nu se va întâmpla;
- există o nevoie percepută a celorlalți analiști de concentrare a efortului asupra posibilității producerii evenimentului și consecințelor acestuia.

Analiza "What if?" poate fi realizată individual sau de către o echipă de analiști, etapele realizării acesteia fiind următoarele:

- inițierea unei sesiuni de brainstorming;
- definirea evenimentului posibil și a impactului acestuia;
- dezvoltarea ipotezelor și argumentelor, bazate atât pe dovezi, cât și pe logică, în vederea detalierii posibilității de producere a evenimentului;
- dezvoltarea tuturor scenariilor privind posibilitatea producerii evenimentului;
- generarea unei liste cu indicatori de avertizare pentru fiecare scenariu;
- evaluarea nivelului daunelor care pot rezulta dintr-un anumit scenariu și estimarea dificultății reducerii riscurilor;
- ierarhizarea scenariilor în funcție de dificultatea implementării acestora și semnificația potențială a impactului;
- monitorizarea periodică a indicatorilor.

4.16. Analiza Porter³³⁸

Lucian IVAN

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 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 (de exemplu, lansare, dezvoltare, reorganizare).*

Modelul lui Michael Eugen Porter³³⁹ de diagnosticare strategică a unui domeniu de activitate

Abordarea profesorului Michael Eugen Porter este una de nivel strategic, abordează 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

³³⁸ Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018, pp. 84-89.

³³⁹ Michael Eugene Porter (n. 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.

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.³⁴⁰ 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 hotărâri în cunoștință de cauză. Aceasta este concurența pozitivă, însă, în realitate, serviciile de informații au tendința de a se denigra unul pe celălalt în fața decidenților, scopul fiind unul extrem de pragmatic, respectiv obținerea de resurse instituționale la un nivel superior celorlalte organizații de profil.*

Teoretic, serviciile de informații trebuie să înțeleagă faptul că în domeniul securitar nu e cazul să existe concurență, iar schimbul extensiv de informații dintre acestea ar trebui să devină o practică uzuală, 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;

³⁴⁰ <http://ro.scribd.com/doc>.

– 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;

– există 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;

– se înregistrează unele 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 conduc la declanșarea, în mod frecvent, a unor „războaie” de prețuri și de marketing-publicitate, ceea 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 unele 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 gradul 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 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 necesară 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, din cauza marjelor unitare mici de profit.

Pentru a rezista pe piața de profil, producătorii îi 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.

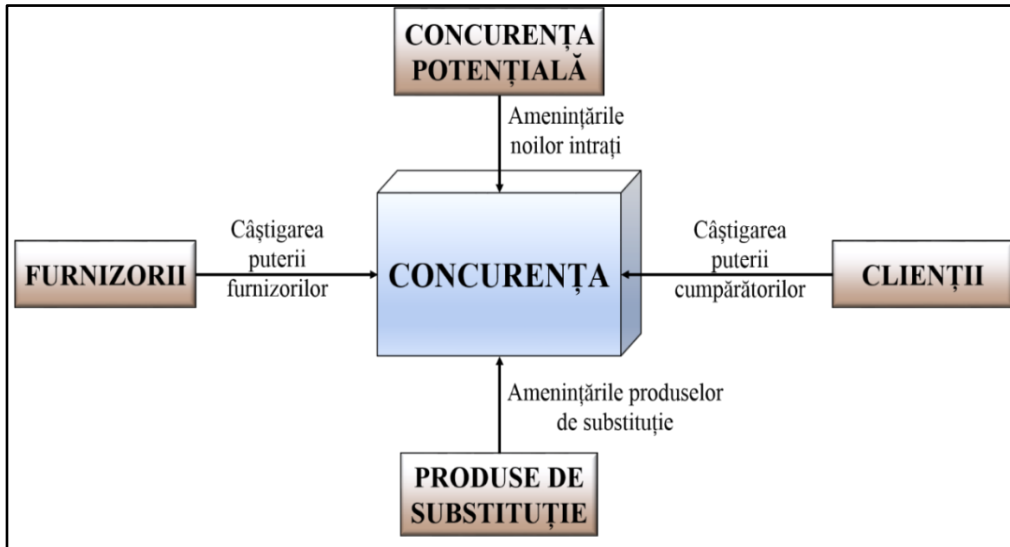


Figura nr. 38 – Reliefarea forțelor generate prin metoda analitică a lui Porter

După analiza 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.

Pe spațiul MAI, Analiza Porter poate fi utilizată pentru caracterizarea piețelor criminogene, spre exemplu piața de droguri, în scopul identificării unor noi grupări infracționale active pe aceste piețe. Această metodă analitică sprijină agențiile de aplicare a legii pentru a putea destructura grupările de criminalitate organizată.

4.17. Analiza cost-beneficiu

Cosmin Sandu BĂDELE

Analiza Cost-Beneficiu (ACB) este un instrument analitic de evaluare economică a efectelor ambientale, ecologice, sociale etc. a proiectelor de investiții (în special cele din domeniul public) cu ajutorul căruia se pot face estimări din punct de vedere al beneficiilor și costurilor, oferind o imagine clară asupra implementării unor proiecte de investiții.

Managementul modern este deseori însoțit de o anumită doză de incertitudine. Demararea unui nou proiect sau lansarea unui produs nou nu garantează reușita în situația în care nu au fost analizate toate elementele și nu au fost realizate analizele necesare pentru examinarea eficienței acțiunilor ce urmează a fi desfășurate în cadrul respectivului proiect.

Analiza este realizată, în general, prin raportarea fiecărei unități de intrare în unități de costuri elementare și a fiecărei unități de producție în unități de beneficii elementare. Fiecare dintre aceste unități va trebui să ofere, în mod obiectiv, valoarea posibilă, făcând-o astfel măsurabilă și comparabilă. Prin urmare, costul total este suma valorilor unităților unice de costuri elementare, în timp ce beneficiul total este, în mod similar, suma valorilor unităților unice de beneficii elementare³⁴¹.

Cu acest sistem este posibil să se evalueze beneficiile și costurile directe și indirecte. Pentru a avea rezultate fiabile este important să se circumscrie unitățile de beneficii și costuri elementare cât mai realist posibil și să se evalueze aceste unități folosind prețuri obiective.

*Primul pas al unui proiect implică necesitatea evaluării costurilor și beneficiilor rezultate dintr-o primă activitate pentru a putea realiza o imagine aproximativă a beneficiilor și, în același timp, să se poată planifica etapele suplimentare la nivelul managementului organizației*³⁴².

→ **ACB** reprezintă un produs analitic prin care se pot compara diferite alternative ale unei acțiuni, luând în calcul beneficiile și costurile sociale.

³⁴¹ Harberger, A.C. (1978). Cu privire la utilizarea ponderilor distribuționale în analiza cost-beneficiu social, *Journal of Political Economy*.

³⁴² Analiza cost-beneficiu este una dintre analizele care trebuie realizată în acest proces pentru a lua decizia corectă.

→ „**ACB** este un produs analitic economic, cu ajutorul căruia se pot face estimări din punct de vedere al beneficiilor și costurilor, precum și care este impactul economic care însoțește implementarea unui proiect.”³⁴³

→ **ACB** presupune o abordare sistemică ce servește la calcularea și compararea costurilor și beneficiilor în cadrul activităților de management.

Analiza Cost-Beneficiu (ACB) este instrumentul folosit pentru validarea datelor ce duc la rezultate pozitive, fiind necesară pentru a justifica dacă un proiect este benefic sau pentru evidențierea posibilelor îmbunătățiri de care este nevoie pentru a deveni fezabil din punct de vedere economic.

→ „Astfel, o primă etapă în elaborarea unei ACB este stabilirea unei liste cuprinzătoare a tuturor costurilor și beneficiilor asociate proiectului sau deciziei: costurile directe, indirecte, costurile cu riscul asociat investiției, costul de oportunitate etc.

→ Beneficiile trebuie să includă atât veniturile directe și indirecte, cât și beneficiile intangibile, cum ar fi creșterea producției datorită îmbunătățirii calității muncii angajaților sau creșterea vânzărilor datorită cererii în creștere din partea clienților. Ulterior, o unitate de măsurare comună ar trebuie aplicată tuturor elementelor din listă.

→ Este necesară o evaluare echilibrată a costurilor și beneficiilor, fără subestimări sau supraestimări. O abordare conservatoare, cu un efort conștient de a evita tendințele subiective la calcularea estimărilor, este cea mai potrivită variantă atunci când se atribuie valoare atât costurilor, cât și beneficiilor în scopul realizării unei analize cost-beneficiu pertinente”.³⁴⁴

Exemplu: Accesarea fondurilor europene este supusă unei analize de tip cost-beneficiu, în situația în care se depășește un anumit cuantum. Analiza nu trebuie să compare proiectele care solicită finanțare între ele, important este ca indicatorii analizei cost-beneficiu să fie într-o anumită cotă, ce depășește un prag minimal.

Acest tip de produs analitic urmărește câțiva pași obligatorii și răspunde la unele întrebări³⁴⁵:

- (a) Care este problema?
- (b) Care sunt constrângerile?
- (c) Care sunt alternativele?
- (d) Care sunt beneficiile?

³⁴³ Sarpi, F. (2001). *Criterii de evaluare a unor bunuri care nu sunt comercializate pe piață*, în Momigliano, S. și Nuti, F. (editat de), *Evaluarea costurilor și beneficiilor în analiza impactului reglementării*, Rubbettino.

³⁴⁴ *Ibidem*.

³⁴⁵ UNIDO (1972). *Liniile directoare pentru evaluarea proiectelor*, Națiunile Unite, New York.

(e) Care sunt costurile?

(f) Cum pot fi cuantificate costurile și beneficiile?

→ Valorile rezultatelor finale;

→ Valorile „intrărilor” fizice;

→ Echivalentul ratei dobânzii capitalului împrumutat;

→ Rata de depreciere (amortizare) de luat în calcul.

În funcție de valoarea investiției în proiect, analiza va cuprinde elemente de verificare mai complexe, deoarece vor fi incluse mai multe variabile, aspect ce determină creșterea riscului.

Deși analiza cost-beneficiu este folosită mai mult cu ocazia elaborării proiectelor de infrastructură de mare importanță, **un număr mare de elemente pot fi folosite pentru analiza cost-beneficiu a activităților realizate în cadrul managementului de nivel strategic.**

→ *Scopul ACB este de a indica opțiunea cu cel mai bun (optim) raport dintre cost și beneficiu. Totodată, acesta indică și posibile soluții în cazul costurilor de oportunitate.*

Analiza cost-beneficiu evaluează proiectele alternative de intervenție pe baza criteriului menționat anterior. O altă abordare este cea propusă de analiza **Pareto**³⁴⁶ (*instrument de analiză utilizat în activitățile de control al calității unui proiect*), care presupune totuși posibilitatea identificării clare a efectelor ce pot fi atribuite, direct și indirect, intervenției, adăugării beneficiilor și costurilor, determinării ratei la care să se reducă efectele viitoare pe baza preferințelor individuale intertemporale pentru a atribui anumite probabilități evenimentelor aleatorii³⁴⁷.

Primele încercări de rezolvare practică a acestor probleme, punând astfel bazele unei analize moderne cost-beneficiu, au fost cele făcute de Comitetul Federal Inter-Agenții pentru Bazinul Fluvial din Statele Unite în anii 1930, ca parte a cercetărilor efectuate pe resursele de apă³⁴⁸.

De atunci, analiza cost-beneficiu a fost adoptată treptat de către organizațiile internaționale³⁴⁹ găsindu-și aplicarea în diferite domenii, de la evaluarea proiectelor de protecție a mediului și de îngrijire a sănătății până la proiectele de dezvoltare economică din țările subdezvoltate.

³⁴⁶ Cunoscut de asemenea ca Regula 80/20 sau Legea celor puțini dar critici.

³⁴⁷ Cagliozi, R., *Lecții de politică economică*, Napoli, Ediții științifice italiene (ESI), 2001, ISBN 88-495-0347-4.

³⁴⁸ Reglementarea și investițiile publice în resursele de apă au fost întotdeauna un domeniu privilegiat de aplicare a analizei cost-beneficiu.

³⁴⁹ Repere-cheie în acest proces au fost publicațiile manualelor de evaluare OECD (Little și Mirrlees, 1968) și UNIDO (1972).

Având în vedere înclinația pragmatică ce a distins întotdeauna acest tip de abordare, termenul de analiză cost-beneficiu a cunoscut diferite semnificații și nuanțe în timp.

În timp ce analiza cost-beneficiu este tehnica cea mai frecvent utilizată în evaluarea investițiilor publice și este cea mai solicitată prin Regulamentele fondurilor europene pentru proiectele majore, *există și sunt utilizate și alte tipuri de analiză a proiectelor.*

→ În clasificarea adoptată de Campbell și Brown (2003)³⁵⁰, analiza financiară în sens strict se numește analiză cost-beneficiu privată, analiza financiară a proiectului se numește analiza cost-beneficiu a proiectului, analiza cost-beneficiu socială numită analiza cost-beneficiu a eficienței, iar analiza suplimentară care separă beneficiile și costurile identificate în precedenta pe baza grupurilor relevante în conformitate cu directivele de politică economică este clasificată ca o analiză cost-beneficiu de grup referent (analiza cost-beneficiu a grupului de referință).

Aprecieri

Etapele prezentate nu pot fi luate în considerație ca substitute în elaborarea unei ACB, ele fiind complementare acestora pe motive speciale, sau ca o aproximare brută, când realizarea efectivă a ACB este imposibilă.

Aceste produse analitice facilitează elaborarea ACB, prin oferirea instrumentelor și tehnicilor necesare pentru a analiza situația financiară, în vederea realizării diagnosticului financiar al rentabilității și riscului unității, în funcție de care se pot formula punctele forte și slabe ale managementului.

Alte exemple: *analiza cost-eficacitate (ACE), analiza multicriterială (AMA) și analiza de impact economic (AIE).*

4.17.1. Delimitări conceptuale

Analiza cost-beneficiu³⁵¹ a proiectului va orienta entitățile responsabile spre identificarea costurilor și beneficiilor posibile ale proiectului, în loc să se bazeze pe evaluări nesigure și atitudini personale. Adoptarea deciziilor justificate economic este foarte dificil de realizat înaintea investițiilor majore, context în care unii experți recomandă aplicarea acestei analize³⁵².

³⁵⁰ Campbell, H., Brown, R. (2003), *Analiza cost-beneficiu. Evaluare financiară și economică folosind foi de calcul*, Cambridge University Press.

³⁵¹ Este o abordare sistematică pentru estimarea punctelor tari și a punctelor slabe ale alternativelor utilizate pentru a determina opțiunile care oferă cea mai bună abordare pentru obținerea de beneficii, păstrând în același timp economiile.

³⁵² *Comisia Europeană – Orientări Privind Metodologia de Realizare a Analizei Costuri-Beneficii*, Documentul de Lucru nr. 4, august 2006.

În accepțiunea unor autori „caracteristica de bază a analizei cost-beneficiu este eficiența economică, care va determina măsura în care resursele utilizate sunt folosite în mod corect”³⁵³.

Atunci când se realizează această evaluare, trebuie să se parcurgă mai multe etape, astfel încât procesul de analiză a costurilor să ofere cele mai bune rezultate posibile.

4.17.2. Etapele analizei cost-beneficiu³⁵⁴

În literatura de specialitate au fost identificate diferite **faze logice** ale analizei cost-beneficiu, respectiv:

Definiția sferei analizei – presupune definirea ariei și intervalului de timp al efectelor relevante ale proiectului. Acesta implică, cel puțin, delimitarea corectă a:

- zonei geografice;
- grupurilor de referință relevante pentru *factorul de decizie*, subiectele în legătură cu care evaluatorul este solicitat să calculeze beneficiile nete;
- intervalului de timp de referință – în proiectele ale căror efecte se pot anticipa într-un interval de timp considerabil, există de obicei două faze: o fază de decontare și o fază complet operațională.

Identificarea beneficiilor și costurilor nete ale intervenției – în această fază trebuie identificate toate efectele pe care se așteaptă să le producă intervenția în fiecare perioadă, atât în ceea ce privește resursele consumate în implementarea acesteia, cât și în ceea ce privește efectele pozitive și negative derivate direct sau indirect:

- *setarea unităților de măsură fizice* – pentru fiecare tip de cost și beneficiu identificat în termeni fizici, trebuie setată o unitate de măsură;
- *prognoză cantitativă a costurilor și beneficiilor* – previziunile cantitative ale fiecărui articol trebuie realizate în raport cu fiecare perioadă;
- *monetizarea costurilor și beneficiilor* – valoarea unitară a fiecărui articol în fiecare perioadă trebuie determinată, prin referire la prețurile pieței sau la prețurile ascunse în care piața este imperfectă sau nu există o piață pentru activul care trebuie evaluat; ulterior, prețurile trebuie înmulțite cu cantitățile prevăzute, pentru a obține valorile agregate.

³⁵³ Campbell, H., Brown, R., *Analiza cost-beneficiu. Evaluare financiară și economică folosind foi de calcul*, 2003, Cambridge University Press.

³⁵⁴ Disponibil la adresa: <https://www.business-academy.ro/analiza-cost-beneficiu>, accesat la data de 26.07.2021.

Reducerea intertemporală – valoarea beneficiilor nete astfel calculate pentru fiecare perioadă trebuie actualizată utilizând o rată de actualizare;

Analiza sensibilității – dată fiind incertitudinea unor prognoze, este posibil să se construiască scenarii ipotetice alternative pentru diferitele variabile, în care să se calculeze orice schimbări în rezultatele evaluării.

Fiecare dintre aceste faze implică rezolvarea unor probleme foarte delicate și complexe, care pot necesita o cantitate mare de informații și care uneori trebuie lăsate la îndemâna analistului, pe lângă directivele de politică economică.

Etapele ACB³⁵⁵

a) Stabilirea obiectivelor proiectului

Obiectivele trebuie să fie definite clar, astfel încât să poată fi înțelese și de cineva care nu este membru al organizației și nu este familiarizat cu procesul de lucru.

b) Evaluarea cerințelor

În această etapă trebuie determinată durata ciclului de viață și trebuie evaluat ciclul de viață al cererii.

c) Colectarea datelor privind costurile

Colectarea datelor privind costurile este una dintre cele mai dificile, dar și cele mai importante etape ale analizei cost-beneficiu, deoarece trebuie colectate anumite date cât mai reale privind costurile care vor influența calitatea analizei efectuate.

d) Alegerea alternativelor

Trebuie luate în considerare mai multe alternative pentru a lua o decizie pe baza analizei care trebuie realizată.

e) Definirea ipotezelor analizei cost-beneficiu

Imposibilitatea de anticipare și definire a tuturor factorilor determină elaborarea unor ipoteze în baza experiențelor anterioare și a datelor actuale disponibile.

f) Evaluarea costurilor

În această etapă trebuie să se identifice și să se evalueze elementele de cost. Costurile pot fi legate de dezvoltare, achiziție, întreținere, cercetare, costurile echipamentelor, costurile de funcționare etc.

³⁵⁵ Disponibil la adresa: <https://www.business-academy.ro/analiza-cost-beneficiu>, accesat la data de 26.07.2021, https://ro.regionkosice.com/wiki/Cost%E2%80%93benefit_analysis, accesat la data de 26.07.2021.

g) Evaluarea beneficiilor

Această etapă de verificare a beneficiilor este una dintre cele mai complexe și exigente activități ale analizei cost-beneficiu. Beneficiile, care pot fi definite în valoarea lor reală sau aproximativă, sunt cele vizibile. Totodată, există anumite beneficii care nu pot fi cuantificate, neputând fi evaluate financiar. Beneficiile trebuie cuantificate într-un mod special, ținându-se cont de acțiunile directe și riscurile asociate investițiilor. Beneficiile sunt foarte importante în cadrul evaluării și trebuie să includă atât veniturile directe și indirecte, atunci trebuie transformate și beneficiile vizibile în aceeași scară de valori, care a fost utilizată pentru calcularea beneficiilor invizibile, pentru a fi utilizate împreună pentru o analiză ulterioară.

h) Armonizarea costurilor și beneficiilor

Ulterior, o unitate de măsurare comună trebuie aplicată costurilor și beneficiilor definite pentru fiecare an al ciclului de viață, acestea trebuie convertite într-o unitate de măsură comună, astfel încât alternativele să poată fi comparate. Ca urmare, trebuie determinată valoarea actuală netă a costurilor și a beneficiilor viitoare, care să nu subestimeze costurile sau să supraevalueze beneficiile.

i) Evaluarea alternativelor

În situația în care toate valorile privind costurile și beneficiile sunt exprimate în numerar sau nu, pentru evaluarea alternativelor se folosesc două modalități.

→ În situația în care atât costurile, cât și beneficiile sunt exprimate în sume și valori monetare, evaluarea alternativelor se va realiza prin calcularea valorii actuale nete, iar ulterior se va realiza compararea și clasificarea acesteia, situație în care varianta aleasă va fi cea care va avea cel mai mic cost și cel mai mare beneficiu.

Alternative	Costul redus CR	Beneficiul redus BR	Valoarea actuală netă BR-CR	Raportul dintre cost și beneficiu BR/CR
1.	1.650.000	1.850.000	200.000	1.12
2.	1.650.000	1.550.000	-100.000	0.94
3.	1.800.000	1.800.000	0	1
4.	2.000.000	1.900.000	-100.000	0.95
5.	2.100.000	2.150.000	50.000	1.075

Tabel nr. 20 – Evaluarea alternativelor exprimate în termeni monetari

Sursa: *www.business-academy.ro*

Dacă raportul dintre beneficiu și cost evidențiază două alternative care au aceeași valoare netă actuală, **pentru determinarea celei mai bune alternative** va fi aleasă alternativă **cu cel mai mare raport**.

→ Evaluarea alternativelor în situația în care beneficiile nu sunt exprimate în termeni monetari. În această situație, beneficiile trebuie, într-un anumit mod, cuantificate, pentru a putea efectua analiza. Și în acest caz va fi aleasă alternativa care are beneficiile maxime, definite prin anumite unități de măsură și prin cele mai mici costuri³⁵⁶.

ACB se orientează pentru realizarea proiectului planificat sau pentru respingerea acestuia. În urma analizei se stabilește dacă beneficiul este mai mare decât costurile, situație în care trebuie să se înceapă punerea în aplicare a analizei, însă trebuie aleasă alternativa care are cel mai mare beneficiu net, respectiv cele mai mici costuri posibile. Pentru realizarea unei analize corecte cost-beneficiu a proiectului trebuie să se asigure ca datele de intrare să fie reale, pentru a putea alege cea mai bună alternativă bazată pe această analiză.

Unii autori sunt de părere că ACB „*poate fi utilizată pentru a compara cursurile finalizate sau potențiale ale acțiunilor sau pentru a estima (sau a evalua) valoarea față de cost a unei decizii, a unui proiect sau a unei politici*”³⁵⁷.

ACB are două aplicații principale, respectiv:

→ stabilește dacă o investiție este profitabilă și necesită interes, stabilind dacă și cu cât beneficiile sale depășesc costurile sale;

→ creează principiile de bază pentru întocmirea analizei comparative privind investițiile, comparând detalii cheie cum este costul total așteptat al fiecărei opțiuni cu beneficiile urmărite.

4.17.3. Cât de sigură/corectă este analiza cost-beneficiu?

ACB are la bază evaluarea exactă costurilor și beneficiilor individuale. Întocmirea unei analize comparative relevă faptul că, în analiza cost-beneficiu, pot exista unele evaluări greșite, iar unele dintre cele mai frecvente motive din cauza cărora apar acestea sunt:

- multitudinea de date existente din proiecte anterioare;
- probleme în identificarea, definirea și evaluarea factorilor externi;
- concluziile subiective în evaluare;

³⁵⁶ Hotărârea nr. 28 din 9 ianuarie 2008 privind aprobarea conținutului-cadru al documentației tehnico-economice aferente investițiilor publice, precum și a structurii și metodologiei de elaborare a devizului general pentru obiective de investiții și lucrări de intervenții.

³⁵⁷ Sen, A. (2000), *Disciplina analizei cost-beneficiu*, Jurnalul de studii juridice, 29, 931-952.

- neconcordanțe în exprimarea indicatorilor numerici ce sunt prezentați sub forma altor costuri neidentificate, devenind indicatorii financiari imprevizibili.

Nu există nicio îndoială că analiza cost-beneficiu este necesară în momentul demarării unui proiect major de investiții. Succesul analizei depinde, în mare măsură, de cunoștințele, capacitățile și pregătirea analiștilor și de gradul de acceptare și capacitatea de analiză a tuturor aspectelor ce pot afecta rentabilitatea proiectului³⁵⁸.

→ În realitate, nu se poate analiza cu precizie și nici nu pot fi anticipate toate acțiunile factorilor externi/interni. Acest tip de analiză poate oferi o imagine de ansamblu și un punct de plecare care îndrumă și sprijină realizarea următoarelor etape pentru implementarea proiectului.

Risc și incertitudine

Riscul asociat cu rezultatele proiectului este de obicei tratat pe baza teoriei probabilității. Deși poate fi inclusă în rata de actualizare (pentru a avea o incertitudine crescândă în timp), este de obicei abordată separat. O atenție deosebită este acordată adesea agentului aversiunii față de risc, respectiv preferința pentru o situație cu mai puțină incertitudine în detrimentul uneia cu un grad mai ridicat de incertitudine, deși adoptarea celei din urmă indică rezultate mai apropiate în raport cu așteptările³⁵⁹.

4.17.4. Structura analizelor cost-beneficiu

Întocmirea analizelor de tip cost-beneficiu se realizează prin parcurgerea următoarelor etape:

- *definirea proiectului (plan) și obiectivelor acțiunii;*
- *stabilirea amplasamentului/locației;*
- *enumerarea unor acțiuni alternative;*
- *stabilirea părților interesate (stakeholders);*
- *identificarea tipurilor de impact asupra resurselor umane, financiare și de mediu considerate relevante;*
- *cuantificarea impactului asupra resurselor instituționale, în termeni de costuri și beneficii;*
- *analiza de impact asupra instituției pentru proiectul în studiu;*
- *evaluarea monetară a efectelor relevante;*
- *actualizarea fluxurilor costurilor și beneficiilor (transpuse în costuri).*

³⁵⁸ Nuti, F., *Analiza cost-beneficiu*, il Mulino, 1987, Bologna.

³⁵⁹ Piacentino, D., RIA, *ACB și procesele de decizie publică: trei aspecte critice*, în Momigliano, S. și Nuti, 2001, F. (editat de), *Evaluarea costurilor și beneficiilor în analiza impactului reglementării*, Rubbettino.

Tipuri de analize cost-beneficiu:

→ „*ACB ex-ante* – se efectuează atunci când urmează să se decidă dacă resursele limitate ar trebui alocate pentru un anumit proiect aflat în studiu.

→ *ACB ex-post* – se efectuează la finalul proiectului, moment în care costurile au fost deja alocate și resursele utilizate la realizarea proiectului. Această analiză contribuie la experiența cunoașterii oportunității anumitor categorii de proiecte.

→ *ACB în medias res* – se desfășoară pe durata de viață a unui proiect și conține atât elemente similare analizei ex-ante, cât și elemente din ex-post.

→ *ACB comparativă între ACB ex-ante și ACB ex-post pentru același proiect* – este utilă factorilor de decizie în scopul calculului eficacității ACB ca instrument de evaluare și adoptare a deciziilor”³⁶⁰.

În cadrul unui proiect, Analiza Cost Beneficiu ajută la adoptarea deciziilor potrivite, facilitând repartitia resurselor proiectului într-un mod cât mai eficient.

Odată ce efectele intervenției au fost identificate, pozitive și negative, directe și indirecte, este necesar să fie exprimate într-o unitate omogenă de măsură pentru a le permite să fie agregate. În analiza cost-beneficiu, acest aspect se realizează prin monetizarea lor, adică prin calculul valorii lor monetare. Monetizarea reprezintă unul dintre semnele distinctive ale analizei cost-beneficiu.

Afirmația, care exprimă „dorința de pune preț la orice”, chiar și la „bunurile de valoare absolută (viață, siguranță, sănătate, mediul natural) care nu au un preț de piață (Piacentino, 2001, p. 25) este, de asemenea, unul dintre aspectele controversate ale metodologiei³⁶¹.

Pentru cuantificarea beneficiilor se recurge la principiul disponibilității de plată (DAP), exprimat în prețul pieței, în limitele în care aceasta există și nu este denaturată sau, alternativ, prin referirea la sistemul de preferințe al consumatorilor, detectat direct sau dedus din comportamentul lor.

Valoarea resurselor cheltuite pentru implementare este, de asemenea, cuantificată, în primul rând, prin referire la prețurile pieței, care sunt considerate mecanisme eficiente de alocare a resurselor.

În cele mai recente formulări, analiza cost-beneficiu încorporează, în mod explicit, problemele de distribuție, care anterior au fost puse deoparte pe

³⁶⁰ Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A., Weimer, D., *Analiza Cost-Beneficiu: concepte și practică*, Editura ARC, București, 2004.

³⁶¹ Piacentino, D. (2001), RIA, *ACB și procesele de decizie publică: trei aspecte critice*, în Momigliano, S. și Nuti, F. (editat de), *Evaluarea costurilor și beneficiilor în analiza impactului reglementării*, Rubbettino.

baza referinței la criteriul de eficiență Kaldor-Hicks³⁶², trăsătura distinctivă a metodei pare să fi rămas aceea a utilizării principiului Disponibilității de a Plăti (DAP) în generarea de beneficii.

De fapt, deși Amartya Sen (2000) nu include DAP în definiția analizei cost-beneficiu, limitându-se la reamintirea criteriului sumei beneficii-costuri, principiul distinge această metodă de alte tehnici care utilizează monetizarea, fără însă a adera la concepția subiectivă a valorii, un caracter distinctiv al analizei cost-beneficiu și pe care îl moștenește din economia neoclasică a bunăstării.³⁶³

Aplicarea tehnicii ACB în vederea achiziției de bunuri și servicii înclină balanța dintre beneficiile cumpărării de produse vs. suma maximă alocată pentru capitalul respectiv, în favoarea companiei sau a unității. Practic rezultatul final se concretizează în obținerea celui mai bun produs la prețul minim agreat.

Pentru a înțelege mai bine conceptele, imaginați-vă că efectul unei anumite politici publice este scăderea prețului unui bun. Disponibilitatea de plată ex-post (DAP) a unei persoane, adică suma maximă pe care individul ar considera-o drept de plată pentru a nu reveni la situația de pre-intervenție după ce politica și-a produs deja efectele, ar fi egală cu variația compensatorie. Pe de altă parte, variația echivalentă ar coincide cu dorința sa de a accepta (DAA) ex-ante, adică cu suma maximă pe care ar fi dispus să o accepte ca înlocuitor al politicii.

Din exemplul prezentat anterior rezultă că acestea pot fi definite ca Disponibilitatea de a plăti (DAP) și Disponibilitatea de a accepta (DAA), ambele calculabile ex-ante și ex-post și nu neapărat coincidente. Și non-coincidența DAP și DAA se datorează inclusiv faptului că, în timp ce prima este limitată la vârf de cantitatea maximă de resurse disponibile individului, a doua, cel puțin teoretic, nu cunoaște limite³⁶⁴.

³⁶² *Lumea devine mai bună dacă dimensiunea câștigurilor este mai mare decât cea a pierderilor.*

³⁶³ Luați în considerare, de exemplu, abordarea costurilor de producție sau a costurilor bolii (abordarea cheltuielilor cu veniturile sau costul bolii), care și-a găsit aplicarea în evaluarea proiectelor din domeniul sănătății și în care monetizarea beneficiilor are loc pe baza de economii în termeni de costuri direct și indirect imputabile bolii (cheltuieli medicale, cheltuieli defensive și venituri pierdute). În acest tip de abordare, monetizarea se face pe baza unor criterii obiective, lăsând în afara evaluărilor subiective ale activelor necorporale, cum ar fi durerea, anxietatea etc.

³⁶⁴ Mic, IMD și Mirrlees, JA (1968). *Un manual de analiză a proiectelor industriale*, OECD, Paris.

În analiza cost-beneficiu pentru măsurarea DAP și calcularea beneficiilor legate de politici, referința este la curba cererii Walrasiene și la surplusul Marshallian, cu aproximările inevitabile aferente introduse în analiză.

Practic, monetizarea beneficiului social net conectat la politică este apoi calculată prin simpla adăugare a modificărilor surplusului tuturor beneficiarilor politicii. Acest aspect este echivalent cu estimarea efectului net al politicii prin calcularea modificărilor surplusului consumatorilor direct din cererea agregată.

Trebuie remarcat faptul că, acolo unde s-au confirmat ipotezele clasice ale concurenței perfecte pe piață pentru un anumit bun și politica ce urmează să fie evaluată a produs efecte neglijabile asupra prețului aceluiași, sau, cu alte cuvinte, că cererea agregată experimentată ar putea fi considerată infinit de elastică pentru trăsăturile relevante, disponibilitatea de a plăti pentru variațiile cantităților oferite ale bunului ar coincide cu prețul său de piață. Prin urmare, pentru a evalua beneficiile unei politici care afectează cantitatea bunurilor, ar fi suficient să se multiplice prețul de piață experimentat de modificările cantităților.

4.18. Metoda MoSCoW

Ionuț ROTARU

4.18.1. Introducere. Aplicabilitate. Scop

Metoda MoSCoW³⁶⁵ este o tehnică analitică de stabilire a priorităților, dezvoltată de Dai Clegg, în anul 1994. Inițial a fost folosită în domeniul IT, pentru dezvoltarea rapidă a aplicațiilor, însă, ulterior, având în vedere eficiența sa, a început să fie folosită din ce în ce mai mult în managementul de proiect.

În esență, metoda presupune analizarea în comun, de către beneficiar și echipa care urmează să realizeze un proiect, a produselor/serviciilor ce vor fi livrate, în vederea stabilirii relevanței acestora pentru realizarea obiectivelor finale urmărite.

Experiența a arătat faptul că în cadrul proiectelor care au un termen-limită de finalizare și un buget fix, având în vedere evoluțiile neprevăzute înregistrate pe parcursul procesului de implementare, nu întotdeauna este posibilă realizarea tuturor sarcinilor propuse de beneficiar.

Astfel, s-a ajuns la concluzia că înainte de demararea activităților în cadrul procesului este necesar ca beneficiarii și echipa de proiect să ajungă la o concluzie comună cu privire la importanța sarcinilor ce urmează a fi realizate.

Scopul urmărit este acela ca la finalul implementării proiectului, deși unele sarcini mai puțin importante nu vor fi realizate, cele critice pentru realizarea obiectivelor urmărite, fără de care proiectul își pierde utilitatea, să fie duse până la capăt.

Pentru realizarea acestei prioritizări metoda propune împărțirea sarcinilor în patru categorii, în raport de gradul lor de importanță pentru scopul final al proiectului: MUST have, SHOULD have, COULD have și WON'T have.

Activitatea de prioritizare poate viza atât proiectul în ansamblul său, dar se poate aplica și diverselor etape subsecvente ale acestuia.

Pentru ca metoda să poată fi aplicată în mod eficient este necesar ca la analiza relevanței sarcinilor să participe reprezentanți din cadrul tuturor departamentelor beneficiarului și echipei de proiect, astfel încât să rezulte o înțelegere comună cu privire la ierarhizarea acestora.

³⁶⁵ Uneori se utilizează MOSCOW scris cu majuscule. O-urile scrise cu litere mici sunt interstițiale și sunt folosite pentru a face cuvântul pronunțabil.

Totodată, pentru realizarea unei imagini cât mai clare cu privire la relevanța cerințelor este utilă consultarea tuturor persoanelor interesate: beneficiari secundari, parteneri, autorități publice de reglementare etc.

De asemenea, ar fi putea fi utilă și elaborarea unei strategii prin care să se identifice eventualele divergențe ce ar putea apărea între beneficiar și echipa de proiect, precum și modalitățile de rezolvare a acestor divergențe.

4.18.2. Modalități de realizare a diferențierii între sarcini

a) Sarcini de tipul MUST (Minimum Usable Subset)

Acestea reprezintă un set minim de cerințe, în lipsa realizării cărora proiectul final este lipsit de utilitate. Sarcinile din această categorie nu sunt negociabile și echipa de proiect este obligată să le livreze la finalul perioadei de implementare.

În vederea identificării sarcinilor de tipul MUST ar putea fi adresate întrebări precum:

- Care sunt sarcinile în lipsa îndeplinirii cărora proiectul nu este funcțional?
- Care sunt cerințele fundamentale din punctul de vedere al beneficiarilor?
- Care dintre sarcini au un impact direct asupra scopului proiectului?
- Care sunt sarcinile fără respectarea cărora nu sunt îndeplinite anumite cerințe ce țin de legalitatea demersului sau a unor elemente de siguranță?

b) Sarcini de tipul SHOULD

Aceste sarcini nu au un rol critic pentru realizarea proiectului, însă sunt foarte importante pentru beneficiar și aduc plus valoare. Fără finalizarea acestora, deși proiectul își realizează scopul propus, importanța sa este mult diminuată.

c) Sarcini de tipul COULD

Sunt acele cerințe mai puțin importante, dar apreciate drept utile de beneficiar în cazul în care acestea ar putea fi realizate cu un efort minim și un cost scăzut. Acestea nu ar avea un impact ridicat asupra valorii proiectului în cazul în care ar fi nevoie să fie eliminate pentru realizarea sarcinilor de tipul MUST în termenul limită.

d) Sarcini de tipul WON'T

Deși într-o primă fază a analizei toate sarcinile pot părea obligatorii pentru realizarea scopului final al proiectului, ulterior, pentru a se reuși încadrarea în orizontul de timp propus, precum și în bugetul aprobat, este necesară renunțarea la o parte dintre acestea, putând fi replanificate.

O altă posibilă abordare presupune încadrarea tuturor sarcinilor în categoria WONT și, ulterior, în urma analizei efectuate, să fie încadrate în celelalte categorii.

4.18.3. Proporția tipurilor de sarcini și reevaluarea acestora

În cadrul proiectelor care trebuie implementate într-un interval de timp limitat este utilă realizarea unei proporții între cele trei tipuri de sarcini.

Astfel, specialiștii recomandă ca cele de tipul MUST să nu depășească 60% din total, iar cele SHOULD și COULD să fie împărțite în mod egal (20%).

Sarcinile de tipul COULD vor fi primele la care se va renunța în cazul apariției unor aspecte care ar putea împiedica asupra realizării scopului proiectului.

Crearea acestui spațiu de manevră este foarte util pentru ca echipa de proiect să se poată concentra pe realizarea sarcinilor critice.

Nu în ultimul rând, trebuie precizat că prioritizarea inițială a sarcinilor nu are un caracter definitiv, ci procesul în sine este unul în dinamică, în raport cu evoluțiile înregistrate pe parcursul implementării proiectului.

4.18.4. Aplicabilitate în activitatea structurilor de ordine și siguranță publică

În ceea ce privește adaptarea metodei MoSCoW la domeniul analizei strategice, apreciem că aceasta ar putea fi folosită în cadrul etapei de stabilire a termenilor de referință, pentru a putea identifica aspectele cele mai importante care ar trebui analizate în vederea fundamentării unor concluzii într-un interval de timp determinat și cu resursele avute la dispoziție.

Un exercițiu în acest sens a fost desfășurat la nivelul Europol pentru stabilirea categoriilor de indicatori (indicatori de tip amenințare și indicatori descriptivi) ce au fost folosiți în cadrul Metodologiei SOCTA 2021 pentru evaluarea activităților infracționale și a grupurilor infracționale organizate.

Astfel, au fost identificați indicatori de tipul MUST (de exemplu, moduri de operare, cerere și ofertă, evoluția fenomenului infracțional, dimensiunea geografică), indicatori de tipul SHOULD (de exemplu, numărul de grupuri infracționale organizate active) și indicatori de tipul COULD (de exemplu, resursele disponibile).

BIBLIOGRAFIE

1. Abaianți, C., *Rolul abordării cuprinzătoare în elaborarea scenariilor militare utilizând modelul PMESII*, Centrul de Studii Strategice de Apărare și securitate – Impact Strategic Nr. 1-2/2018, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”.

2. Arnold, K., *PMESII and the Non-State Actor: Questioning the Relevance*, School of Advanced Military Studies, Kansas, 2006.

3. Avasilică, S., *Management general și strategic*, Curs, Academia de Studii Economice, București, 2009.

4. Aven, T., Krohn, B.S. (Norwegian Oil and Gas Association) – *A new perspective on how to understand, asses and manage risk and the unforeseen*, Safety Science, vol. 57, 2013.

5. Aven, T., *On how to deal with deep uncertainties in a risk assessment and management context*. Preluat din Risk Analysis, vol. 33, 2013.

6. Aven, T., Krohn, B.S., (2014) – *A new perspective on how to understand, asses and manage risk and the unforeseen*. Articol preluat din Reliability Engineering and System Safety, vol. 121, 2014.

7. Aven, T., *Implications of black swans to the foundations and practice of risk assessment and management*. Articol preluat din Reliability Engineering and System Safety, vol. 134, 2015.

8. Bartlett, D.O.J., Miller, C., *Raportul #intelligence*, Demos, Londra, 2012.

9. Bărbuță, C.-G., Marin, F.-L., *Intelligence: o nouă revoluție*, Editura SITECH, 2014.

10. Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A., Weimer, D., *Analiza Cost-Beneficiu: concepte și practică*, Editura ARC, Bucuresti, 2004.

11. Boba, R., *Introductory Guide to Crime Analysis and Mapping*, 2001.

12. 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.

13. Buțiu, C.-A., *Planificare strategică. Suport de curs*, Universitatea „1 Decembrie 1918” Alba Iulia, 2014.

14. Cătălineanu, B.G., *Informații-surse publice*, ediția a II-a, București, 2021.

15. Clark, R., *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*, Fifth Edition, SAGE Publications Ltd., Londra, 2017.

16. Custer, R.L., Scarcella J.A., Stewart, B.R., *The Modified Delphi Tehnique – A Rotational Modification*, Journal of Vocational and Technical Education, Vol 15, 1999.

17. 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.

18. Dean, M., *Scenario Planning: A Literature Review*, Bartlett School of Planning, University College London, 2019.

19. Doaa Mohey El-Din Mohamed Hussein, *A Survey on Sentiment Analysis Challenges*, Journal of King Saud University – Engineering Sciences, 2016.

20. Downie, R.D., *Learning from conflict: The U.S. Military in Vietnam, El Salvador, and the Drug War*, Ed. Praeger, Michigan, 1998.

21. Eriksson, P. et. all, "D530.1 – Lessons Learned Framework Concept, Driving Innovation in Crisis Management for European Resilience", 2017.

22. Fink, A., *From scenarios to consequences*, ScMI Scenario Management International AG, Paderborn, Germany.

23. Forman, E.H., Selly, M.A., *Decision by Objectives*, Editura World Scientific Publishing Co., New York, 2002.

24. Franklin, B., *The Benjamin Franklin Sampler*, Editura Fawcett, New York, 1956

25. Garvin, D.A., Levesque, L.C., *A Note on Scenario Planning*, Havard Bussines School Background, REV: JULY 31, 2006, Note 9-306-003.

26. Gîrdan, E., *Analiza de intelligence în social media*, Editura Sitech, Craiova, 2020.

27. Grabo, C., *Anticipating Surprise: Analysis for Strategic Warning*, Joint Military Intelligence College, 2002.

28. Grasso, V.F., *Early Warning Systems: State-of-Art Analysis and Future Directions*, United Nations Environment Programme (UNEP).

29. Grimwood, M., Sics, U., Tulea, M., *Manual de planificare strategică*, Secretariatul General al Guvernului, 2009.

30. Hammond, P., (2009) – *Adapting to the entirely unpredictable: black swans, fat tails, aberrant events, and hubristic models*, WERI Bulletin, UK: Warwick (1), preluat în 20.01.2016.

31. Han, L.S., *Cultură de securitate și intelligence verus cultură politică și organizațională*, disponibil la link: <https://intelligence.sri.ro/cultura-de-securitate-si-intelligence-verus-cultura-politica-si-organizationala/>.

32. Hartley III, S., *Unconventional Conflict: A Modeling Perspective*, Springer International Publishing, 2017.

33. Hendrickson, N., *Reasoning for Intelligence Analysts. A Multidimensional Approach of Traits, Techniques and Targets*, Editura Rowman&Littlefield, 2018.
34. Heinz, K., *The 4 Types of Organizational Culture You Should Know*, 2019, disponibil la link: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>.
35. Heuer, R.J., *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999.
36. Heuer, R.J., *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.
37. Heuer, R.J. Jr., Pearson, R.H., *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, Washington DC, CQ Press, 2011.
38. Heuer Jr., R.J., *Improving Intelligence Analysis with ACH*, 2005.
39. Hînțea, C.E., *Cum se construiește profilul strategic al unei comunități*, Revista Transilvană de Științe Administrative 2(37)/2015.
40. Hoffman, B.G., *Red Teaming: How Your Business Can Conquer the Competition by Challenging Everything*, Crown business, 2017.
41. Huijser, M., *The Cultural Advantage. A New Model for Succeeding with Global Teams*, Intercultural Press, 2013.
42. Hulme, F.E., *Proverb Lore: Many Sayings, Wise Or Otherwise, on Many Subjects, Gleaned from Many Sources* (1902).
43. Priscillia Evelyne Hunt, P.E., Saunders, J., Kilmer, B., *Estimates of Law Enforcement Costs by Crime Type for Benefit-Cost Analyses*, Journal of Benefit-Cost Analysis, 10(1), 2018.
44. Puhvel, J., *The Origin of Etruscan tusna ("Swan")*. The American Journal of Philology. Johns Hopkins University Press. 105 (2), (1984).
45. Lucey, T., *Tehnici cantitative*, Editura Tehnică, București, 2001.
46. Ivan, L., *Managementul Analizei Informațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2018.
47. Ivan, L., *Analiza Ipotezelor Concurente – instrument modern specific analizei prospective*, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 5/2017 al Ministerului Afacerilor Interne.
48. 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.
49. 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.
50. Ivan, L., *SLEIPNIR – tehnică analitică pentru ierarhizarea grupărilor criminale*, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 1/2014 al Ministerului Afacerilor Interne.

51. 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.
52. Jaques, E., *The Changing Culture of a Factory*, Editura Routledge, UK, 2007.
53. Kent, S., *Strategic Intelligence for American World Policy*, Princeton University Press, 1966.
54. Maior, G.C., Nițu, I. (coord.), *Ars Analytica*, București, Editura RAO, 2014.
55. Marinescu, P., Cornescu, V., *Management – de la teorie la practică*, Editura Universității din București, 2004.
56. Mäntylä, M.V., Graziotin, D., Kuutila, M., *The Evolution of Sentiment Analysis - A Review of Research Topics, Venues, and Top Cited Papers*, Computer Science Review 27, 2018.
57. McDowell, D., *Strategic Intelligence A Handbook For Practitioners, Managers and Users*, Revised Edition, The Scarecrow Press, Inc., Lanham, 2009.
58. Muthukrishnan, H., C.P. Thamil Selvi, C.P., Deivakani, M., Subashini, V., Savitha, N.J, Gowdham Kumar, S., *Aspect-Based Sentiment Analysis for Tourist Reviews*, *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, Vol. 25, Issue 3, 2021.
59. National System for Geospatial Intelligence, *Geospatial Intelligence Basic Doctrine*, 2018.
60. Naumescu, V., *Așteptând lebăda neagră. Cum va arăta lumea în 2019?*, preluat prin accesarea <https://www.contributors.ro/a/%c8%99teptand-lebada-neagra-cum-va-arata-lumea-in-2019/>, 2018
61. Neagoe, V., Borșa, S.-S., *Comunerea și modul de acțiune a forțelor de tip hibrid*, *Revista de Științe Militare*, Volum 19, nr. 4 (57), 2019.
62. Nicolae, B., Gîrdan, E., *Lecții Învățate în MAI*, Buletin de Informare și Documentare nr. 6 (161), 2020.
63. Nichita, E.M., *Managementul riscului în domeniul serviciilor profesionale de contabilitate*, București, Editura ASE, 2015.
64. Nițu, I. (coord.), *Ghidul analistului de intelligence: compendiu pentru analiștii debutanți*, București, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, 2011.
65. Omand, D., Bartlett, J., Miller, C., *Raportul #intelligence*, Demos, Londra.
66. Pânișoară, I.-O. *Comunicarea eficientă*, Editura POLIROM, Iași, 2008.
67. Petrescu, A.-G., Ivan, L., *Revista „INFOSFERA” nr. 1/2017 – Planificarea Strategică – element esențial al managementului strategic în cadrul instituțiilor din Sistemul Național de Apărare, Ordine Publică și Securitate Națională.*

68. Petrescu, D.-L., *Întrebuințarea metodei scenariilor în planificarea operațiilor desfășurate în mediul operațional de tip hibrid*, Gândirea militară românească, nr. 4/2015.

69. Popa, I.F., *Metoda scenariilor în analiza informațiilor de securitate națională. Studiu teoretic-aplicativ*, Globalizare, Identitate, Securitate, Cluj-Napoca, CA Publishing, 2015.

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

71. Potîrniche, M., Petrescu, D., *Modalități de contracarare a amenințării hibride la adresa securității statelor*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”.

72. Rhydderch, A., *Prospective and Strategic Foresight Toolbox - Scenario Building: The 2x2 Matrix Technique*, Futuribles International, University of Cambridge, June 2017.

73. 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.

74. Schmid, Alex. P., *Thesaurus and glossary of early warning and conflict prevention terms*, Londra, 1998.

75. Schwartz, P., *Art of the Long View*. Currency Doubleday, New York, 1996.

76. Sciconolfi, Sara, *A physical prediction model of destructive Single Event Effects in power electronics devices*, Electronics. Institut Supérieur de l’Aéronautique et de l’Espace, 2015.

77. Strati, A., *Concise Encyclopaedia of Participation and Management and Co-Management. Organizational Culture*, De Gruyter, Berlin, 1992, disponibil la link: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110884807-075/html>.

78. Taleb, N.M., *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, New York, 2010.

79. Taleb, N.M., - "Opacity". fooledbyrandomness.com. Preluat în data de 20.01.2016.

80. Udriou, I., *Sistemele de avertizare timpurie bazate pe indicatori, Impactul transformărilor socio-economice și tehnologice la nivel național, european și mondial*; Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, București, Vol. 6, 2015.

81. Ungureanu, C., Ivan, L., Lăzăroaia, A., Stamate, Ș., Costescu, G., Cojocaru, A., Toma, M., Munteanu, G., Cuceriaev, A., Molan, M., Highsted, P., Calin, E., Tischevici, A., *Manual de analiza informațiilor pentru poliția de frontieră*, Editura SITECH, Craiova, 2019.

82. Valtorta, M., Dang, J., Goradia, H., Huang, J., Huhns, M., *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>.

83. Weber, R., Aha, D.W., Becerra-Fernandez, I., *Categorizing Intelligent Lessons Learned Systems*, AAI Technical WS-00-03, 2000.

84. United States Army Special Operations Command, *Perceiving Gray Zone Indications*, 2015.

85. Zamfir, C., Stoica, L., Stănculescu, M.S., *Dezvoltare socială. Capacitatea instituțiilor. Ghid de evaluare*”, Institutul de Cercetare a Calității Vieții, 2007.

86. *** Serviciul Român de Informații (f.d.). Ghid OSINT, https://www.sri.ro/upload/Ghid_OSINT.pdf.

87. *** Telecomunicații, *Prelucrarea limbajului natural*, Jurnalul de afaceri nr. 79, 2020.

88. *** *Red Teaming Guide – second edition*, Development, Concepts and Doctrine Centre, Ministry of Defence, 2013.

89. *** *The Role and Status of Department of Defense Red Teaming Activities*, Defense Science Board Task Force, Office of the Undersecretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, Washington (DC), 2003.

90. *** Office of the Secretary of Defense, *Modeling & Simulation Steering Committee, Requirements for a Government Owned DIME/PMESII Model Suite*, Washington, DC.

91. *** *Apropo de strategie*, Strategic Management Journal, vol. 17, nr. 665.

92. *** MAI – *Ghidul personalului de specialitate din domeniul Lecțiilor Învățate*, 2019.

Website-uri

1. <http://depabd.mai.gov.ro/>
2. <http://discoveryoursolutions.com/toolkit/assumptions.html>.
3. http://discoveryoursolutions.com/toolkit/causal_flow_chart.html.
4. http://discoveryoursolutions.com/toolkit/cause_and_effect_fishbone_diagram.html.
5. http://discoveryoursolutions.com/toolkit/cross_impact_matrix.html.
6. http://igi.mai.gov.ro/sites/default/files/cs_aplicatie.pdf
7. <http://ro.scribd.com/>
8. <http://www.revista.jandarmeriaromana.ro/noua-paradigma-a-securitatii-nationale-in-contextul-geopolitic-actual-2/>
9. <http://www.schengen.mai.gov.ro/Documente/Tratatul%20de%20la%20Pr%C3%BCm.pdf>
10. https://acaps.org/sites/acaps/files/products/middle_east_eu_migration_scenarios_mmp_acaps.pdf

11. <https://acaps.org/special-report/middle-east-eu-migration-scenarios>
12. <https://dexonline.ro>
13. <https://www.creeaza.com/referate/management/Strategia-si-Planificarea-Stra542.php>
14. <https://drdeanhartley.com/HartleyConsulting/IWMetricOntology/qryMetricOntology.pdf>
15. <https://easo.europa.eu/>
16. <https://eboks.unibuc.ro/stiinteadm/Cornescu/cuprins.htm>
17. https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/asylum/identification-of-applicants_en
18. https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/borders-and-visas/schengen-information-system_en
19. <https://frontex.europa.eu/>
20. https://frontex.europa.eu/assets/CIRAM/ro_CIRAM_brochure_2013.pdf
21. <https://frontex.europa.eu/language/ro>
22. <https://gmr.mapn.ro>
23. <https://intelligence.sri.ro/de-la-informatii-la-analiza-de-intelligence/>
24. <https://library.college.police.uk/docs/APPref/5x5x5-Information-Intelligence-Report.pdf>
25. <https://monkeylearn.com/sentiment-analysis/>
26. <https://papers.ssrn.com>
27. <https://pasapoarte.mai.gov.ro/>
28. https://ro.regionkosice.com/wiki/Cost%E2%80%93benefit_analysis
29. https://ro.regionkosice.com/wiki/Cost%E2%80%93benefit_analysis
30. <https://sgg.gov.ro/1/politici-publice-si-programe/documente/suport-metodologic/>
31. <https://umfcd.ro/ce-stim-despre-sars-cov-2-si-covid19/>
32. <https://umfcd.ro/ce-stim-despre-sars-cov-2-si-covid19/>
33. <https://www.business-academy.ro/analiza-cost-beneficiu>
34. <https://www.business-academy.ro/analiza-cost-beneficiu>
35. <https://www.consilium.europa.eu/prado/en/prado-start-page.html>
36. <https://www.drpciv.ro/>
37. https://www.education.psu.edu/drupal6/files/sgam/Improving_intel_analysis.pdf
38. https://www.education.psu.edu/drupal6/files/sgam/Improving_intel_analysis.pdf
39. <https://www.eurojust.europa.eu/>
40. <https://www.europol.europa.eu/>
41. <https://www.financialmarket.ro/terms/analiza-cost-beneficiu/>
42. https://www.ifado.consilium.europa.eu/dana-na/auth/url_vMp96Bbhor7G1kNp/welcome.cgi

43. <https://www.interpol.int/en>
44. <https://www.lexico.com/definition/briefer>
45. https://www.nga.mil/assets/files/170901-038_GEOINT_Basic_Doctrine_Pub_1.pdf
46. <https://www.politiadefrontiera.ro/ro/main/i-unitatea-nationala-de-informatii-privind-pasagerii-a-devenit-operationala-7377.html>
47. <https://www.politiaromana.ro/ro/structura-politiei-romane/unitati-centrale/directia-cazier-judiciar-statistica-si-evidenta-operativa/organizarea-activitatii-de-cazier-judiciar>
48. <https://www.researchgate.net/profile/Riitta-Molarius>.
49. <https://www.selec.org/>
50. https://www.sri.ro/assets/files/190503_-_Anunt_presa_finalizare_SII_Analytics.pdf
51. <https://www.startme.com/>.
52. www2.parc.com/istl/projects/ach/ach.html.

Legislație

1. Consiliul Uniunii Europene – Regulamentul (CE) nr. 1083/2006, 11 iulie 2006.
2. Guvernul României, HG nr. 28/2008, 9 ianuarie 2008.
3. Comisia Europeană, *„Orientări Privind Metodologia de Realizare a Analizei Costuri-Beneficii, Documentul de Lucru Nr. 4”*, august 2006.
4. Standard MAI – O nr. 070/2018: *„Analiza informațiilor în cadrul Ministerului Afacerilor Interne”*.
5. Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale, *„Ghidul Național pentru Analiza Cost-Beneficiu a Proiectelor Finanțate din Instrumente Structurale”*, Ediția 1, Revizia 5.
6. Legea nr. 271 din 22 decembrie 2010 privind înființarea, organizarea și funcționarea Sistemului Național de informații privind vizele și participarea României la Sistemul de informații privind vizele (2010).
7. Ordonanța de Urgență nr. 104 din 27 iunie 2001 privind organizarea și funcționarea Poliției de Frontieră Române, cu modificările și completările ulterioare.

LISTA FIGURILOR

- Figura nr. 1 – Domeniile de adresabilitate ale analizei strategice
- Figura nr. 2 – Nivelurile analitice în domeniul securității naționale
- Figura nr. 3 – Cadrul valoric al competitivității unei organizații
- Figura nr. 4 – Date livrate de o sursă GEOINT
- Figura nr. 5 – Modalitate de organizare a surselor publice din mediul virtual prin intermediul aplicației Startme
- Figura nr. 6 – Sistemul britanic de apreciere a unei surse 5x5x5 (5x5x5 Information Intelligence Report Form A, f.d.)
- Figura nr. 7 – Etapele elaborării indicatorilor de avertizare
- Figura nr. 8 – Arhitectura funcțională a unui Sistem de avertizare timpurie la nivelul structurilor MAI (proponere)
- Figura nr. 9 – Model structural Downie – Procesul lecțiilor învățate
- Figura nr. 10 – Ciclul informațional clasic
- Figura nr. 11 – Ciclul informațional strategic
- Figura nr. 12 – Abordarea graduală a analizei strategice
- Figura nr. 13 – Text extras dintr-o fotografie cu ajutorul funcțiilor motorului de căutare Yandex
- Figura nr. 14 – Metadate obținute cu ajutorul serviciului Jeffrey's Image Metadata Viewer
- Figura nr. 15 – Rezultate privind un subiect vehiculat pe platforma de microblogging Twitter obținute prin utilizarea aplicației Social Bearing
- Figura nr. 16 – Rezultate suplimentare obținute prin utilizarea Epieos
- Figura nr. 17 – Rezultate obținute în urma interogării serviciului ViewDNS pe baza domeniului
- Figura nr. 18 – Rezultat obținut prin interogarea bazei de date PRADO (pașaport românesc de serviciu biometric)
- Figura nr. 19 – Diagrama activității repetitive de culegere și interpretare a datelor
- Figura nr. 20 – Etapele cercetării statistice
- Figura nr. 21 – Concepte de bază în statistică
- Figura nr. 22 – Curba normală cu cele două puncte de inflexiune
- Figura nr. 23 – Matricea SWOT (descriere)
- Figura nr. 24 – Matricea SWOT (verbe asociate)
- Figura nr. 25 – Analiza PESTEL (descriere)
- Figura nr. 26 – Reprezentare grafică a relației dintre evenimente și evaluarea impactului produs
- Figura nr. 27 – Diagrama relației dintre actori în cadrul mediului operațional
- Figura nr. 28 – Rata de detecție automată a sentimentelor exprimate în spațiul cibernetic

- Figura nr. 29 – Raportul dintre gradul de incertitudine și cel de certitudine în cadrul unui scenariu
- Figura nr. 30 – Fazele planificării scenariilor
- Figura nr. 31 – Etapele procesului de elaborare a scenariilor
- Figura nr. 32 – Construirea matricei scenariilor cu ajutorul incertitudinilor critice
- Figura nr. 33 – Moduri de vizualizare a gradului de incertitudine și a nivelului de impact
- Figura nr. 34 – Mecanismul de validare a indicatorilor (The Indicators Validator)
- Figura nr. 35 – Etapele procesului de validare a indicatorilor (Indicators Validator Process)
- Figura nr. 36 – Macheta Matricei 2x2
- Figura nr. 37 – Componentele riscului în funcție de amenințare, vulnerabilitate și impact
- Figura nr. 38 – Relieful forțelor generate prin metoda analitică a lui Porter

LISTA TABELELOR

- Tabel nr. 1 – Grila de întrebări și răspunsuri
- Tabel nr. 2 – Exemplu de planificare a unui Brainstorming prin intermediul metodei „Cutia morfologică”
- Tabel nr. 3 – Situația comparativă a celor patru tipuri de scale
- Tabel nr. 4 – Calculul factorului ponderal q
- Tabel nr. 5 – Tabel comparativ reprezentând obținerea valorii utile
- Tabel nr. 6 – Punctajul alocat fiecărui atribut
- Tabel nr. 7 – Matricea ierarhizării grupărilor
- Tabel nr. 8 – Adoptarea strategiilor specifice SWOT
- Tabel nr. 9 – Avantaje și dezavantaje în realizarea analizei PESTEL
- Tabel nr. 10 – Model de evaluare a domeniului social din perspectiva deplasărilor populației
- Tabel nr. 11 – Matrice de identificare a elementelor specifice mediului operațional
- Tabel nr. 12 – Grila privind analiza situațională
- Tabel nr. 13 – Matricea ipotezelor concurente
- Tabel nr. 14 – Matricea ipotezelor concurente (format electronic)
- Tabel nr. 15 – Valorile posibile atribuite itemilor pentru nivelurile diferite de credibilitate, relevanță și inconsistență
- Tabel nr. 16 – Nivelurile de dezacord în cadrul ACH colaborativ
- Tabel nr. 17 – Nivelurile de probabilitate
- Tabel nr. 18 – Estimări calitative ale nivelului de vulnerabilitate
- Tabel nr. 19 – Evaluarea riscului pe trei niveluri de risc
- Tabel nr. 20 – Evaluarea alternativelor exprimate în termeni monetari

SCENARIILE ALE FLUXULUI MIGRAȚIONIST DINSPRE ORIENTUL MIJLOCIU PRIN TURCIA ȘI GRECIA ÎN PERIOADA FEBRUARIE-IULIE 2017

Irena (ARĂDĂVOAICEI) APOLZAN

Prezentul demers analitic are ca fundament teoretic elementele prezentate în subcapitolul 4.11 – tehnica scenariilor – și își propune exemplificarea la nivel practic a modului concret de punere în aplicare a acestei tehnici de nivel strategic.

În concordanță cu aspectele menționate în partea teoretică, reamintim faptul că *utilizarea tehnicii scenariilor* nu reprezintă o încercare de a prezice viitorul ci, mai degrabă, de a cunoaște spectrul posibilelor moduri în care poate evolua o situație în viitor.

Tema aleasă vizează un subiect de actualitate la nivel european, respectiv: *Migrația din Orientul Mijlociu către UE*.

Problema principală (*Key focal issue*), în jurul căreia au fost elaborate scenariile, urmărește identificarea *posibilelor evoluții ale fluxului migraționist către Europa, via Turcia și Grecia, într-un orizont de timp de 6 luni, cuprins între februarie-iulie 2017*.

Perspectiva din care au fost analizate scenariile urmărește evidențierea:

a) *elementelor de impact;*

b) *consecințelor umanitare aferente fiecărui scenariu rezultat.*

Raportat la tema de studiu propusă, alegerea tehnicii scenariilor în procesul analitic aferent urmărește:

- *avertizarea timpurie* a factorilor decidenți implicați în gestionarea fenomenului migraționist asupra posibilelor evoluții, pentru o *mai bună cunoaștere a viitorului* și adoptarea celor mai bune decizii, în orizontul de timp vizat (*februarie-iulie 2017*);

- sprijinirea procesului de *planificare strategică*, precum și a activităților de pregătire a departamentelor cu atribuții în gestionarea crizei migraționiste.

În procesul de elaborare a scenariilor au fost utilizate ca elemente de sprijin date statistice, măsuri concrete și evenimente reale, colectate din surse deschise, pe tema evoluției crizei migraționiste începând cu anul 2015 și până la începutul lunii februarie 2017, precum și rezultatele unui proces analitic realizat în cadrul unui grup de lucru³⁶⁶ organizat de către organizația cu profil umanitar

³⁶⁶ La acest grup de lucru au participat experți în domeniul de referință din cadrul unor ONG-uri din Grecia, Turcia, ONU, Crucea Roșie.

ACAPS³⁶⁷, demers care a urmărit identificarea scenariilor privind dinamica fluxului migraționist în perioada de referință, respectiv februarie-iulie 2017.

Pentru a facilita procesul de înțelegere a fenomenului, într-o primă fază s-a recurs la elaborarea unui tablou situațional care cuprinde *cadrul general de desfășurare a scenariilor* – la data de referință prestabilită (*momentul To*), respectiv februarie 2017.

Problematica cuprinsă în sfera analizei include:

- *Migrația dinspre Orientul Mijlociu către Europa și SUA;*
- *Situația din țările sursă: Siria, Afganistan;*
- *Situația din țările de tranzit: Turcia, Grecia, traversarea rutei maritime, situația din Balcanii de Vest.*

În ordinea succesiunii pașilor, în fazele următoare s-a recurs la:

<p>– stabilirea unei liste detaliate a <i>factorilor-cheie</i> care ar putea provoca/determina schimbări;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • politica internă și externă a Turciei; • politica UE – atât în interiorul acesteia și între statele membre, cât și în cadrul și între instituții ale UE; • politica UE privind ruta centrală și vestică a Mării Mediterane; • conflictele din regiune; • aria de intervenție operațională a Greciei și politicile Atenei, precum și relațiile Grecia-UE; • acordarea de sprijin umanitar; • mobilitatea de mișcare a solicitanților de azil în regiunea balcanică; • modul în care sunt acceptați solicitanții de azil, asistența și integrarea acestora, în special în Turcia.
<p>– identificarea și analiza <i>factorilor declanșatori</i> care pot interveni în oricare dintre scenarii;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • un atac terorist produs în Turcia; • scăderea economică a Turciei și a Greciei; • reducerea fondurilor de sprijin umanitar; • o situație de dezastru natural în Turcia (de exemplu, cutremure, inundații masive, incendii pe suprafețe extinse).

³⁶⁷ Disponibil pe Internet la adresa: https://www.acaps.org/sites/acaps/files/products/files/middle_east_eu_migration_scenarios_mmp_acaps.pdf, accesat la data de 14 decembrie 2021.

<p>– formularea ipotezelor plauzibile privind modul în care aceste variabile/incertitudini critice selectate ar putea evolua, precum și a scenariilor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>SCENARIUL 1: Continuarea restricționării fluxului migraționist din țările sursă aflate în situație de conflict;</i> • <i>SCENARIUL 2: Scăderea numărului solicitanților de azil în GRECIA;</i> • <i>SCENARIUL 3: Creșterea numărului solicitanților de azil în GRECIA;</i> • <i>SCENARIUL 4: Creșterea numărului de persoane care se întorc în SIRIA;</i> • <i>SCENARIUL 5: Creșterea numărului deplasărilor în interiorul Turciei.</i>
--	--

EXPUNEREA CADRULUI GENERAL

SITUAȚIA LA DATA ELABORĂRII SCENARIILOR – februarie 2017

Deși fluxurile masive ale populației din Irak și Siria au continuat în 2016, deplasările persoanelor strămutate care traversează Orientul Mijlociu din cauza conflictului au scăzut semnificativ, comparativ cu 2015. Acest lucru s-a datorat în primul rând deciziilor politice de a împiedica circulația transfrontalieră, mai degrabă decât oricăror altor schimbări motivate de cauzele principale ale deplasărilor³⁶⁸.

Scenariile iau în considerare maniera în care viitoarele decizii politice, în principal cele luate de către UE și Turcia, împreună cu alte **variabile** relevante, ar putea afecta fluxul migraționist în regiune, în special cel care traversează Grecia și Turcia, într-un interval de 6 luni, perioadă imediat următoare datei de referință (februarie 2017 – a se vedea Harta), respectiv februarie-iulie 2017³⁶⁹, precum și potențialele consecințe/implicații umanitare.

Din scenariile identificate a rezultat necesitatea urgentă de a aborda cauzele deplasărilor, mai degrabă decât a continua limitarea acestora – o politică care nu s-a dovedit a fi în măsură a oferi protecție celor care au nevoie de ajutor umanitar.

Migrația dinspre Orientul Mijlociu către Europa a cunoscut o schimbare majoră începând cu anul 2015, când peste un milion de refugiați și alți migranți au sosit în Europa pe mare – cea mai mare parte a acestora fiind cetățeni sirieni, irakieni și afgani, care au ajuns în Turcia, de unde s-au îmbarcat către insulele elene. În paralel, creșteri semnificative au fost înregistrate și pe ruta terestră, la

³⁶⁸ Studiul se concentrează pe deplasarea refugiaților și a altor migranți prin Grecia via Turcia. În elaborarea scenariilor nu s-a pus accent pe cauze/factorii care au determinat deplasările din țările sursă din Orientul Mijlociu.

³⁶⁹ Perioada imediat următoare are ca raportare intervalul ales pentru colectarea datelor de referință pentru elaborarea studiului, respectiv martie 2016 – a se vedea *Harta*.

frontierele de nord-vest ale Turciei către Bulgaria și Grecia și mai departe către nordul Europei³⁷⁰.

Ca urmare a creșterii masive a numărului de refugiați și migranți începând cu anul 2015, statele europene și-au înăsprit progresiv controalele la frontiere și au instituit politici menite să reducă migrația transfrontalieră. Pe lângă construcția de garduri la frontieră de către Turcia și o serie de state membre ale Blocului Comunitar, UE și Turcia au ajuns la un Acord în martie 2016 pentru a reduce fluxul migraționist dinspre Turcia³⁷¹.

În raport cu angajamentele asumate în baza *Declarației/Acordului UE-Turcia*, stadiul evoluțiilor înregistrate până la data începerii elaborării scenariilor, respectiv februarie 2017 (considerat a fi momentul de referință To), este menționat în harta de mai jos și vizează următoarele aspecte:

a) returnarea solicitanților de azil care sosesc prin Turcia și ale căror cereri de azil sunt respinse în Grecia;

b) pentru fiecare sirian returnat în Turcia, un alt sirian este relocalat în UE³⁷²;

c) odată ce trecerile ilegale între Turcia și UE vor înceta sau vor fi substanțial reduse, va fi activat un program de admitere umanitară pe bază de voluntariat (negocierile se află în curs de desfășurare la data elaborării scenariilor³⁷³);

d) UE s-a angajat să acorde un ajutor financiar pentru a interveni în cazul refugiaților din Turcia (până în februarie 2017 au fost acordate 2,12 milioane Euro)³⁷⁴;

e) relansarea negocierilor UE-Turcia privind aderarea la UE (în noiembrie 2016, Parlamentul European a îndemnat guvernele să pună capăt discuțiilor cu privire la aderarea Turciei la UE din cauza îngrijorărilor legate de modul în care Turcia a gestionat lovitura de stat din iulie 2016³⁷⁵);

³⁷⁰ *Destination Europe? Understanding the dynamics and drivers of Mediterranean migration in 2015*. Accesat la data de 2 noiembrie 2021. „*Unravelling the Mediterranean Migration Crisis (MEDMIG)*”, Heaven Crawley, Franck Düvell, Katharine Jones, Simon McMahon and Nando Sigona, Final Report – noiembrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <http://www.medmig.info/wp-content/uploads/2016/12/research-brief-destination-europe.pdf>.

³⁷¹ *EU-Turkey statement*, 18 martie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021.

<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2016/03/18/eu-turkey-statement/>.

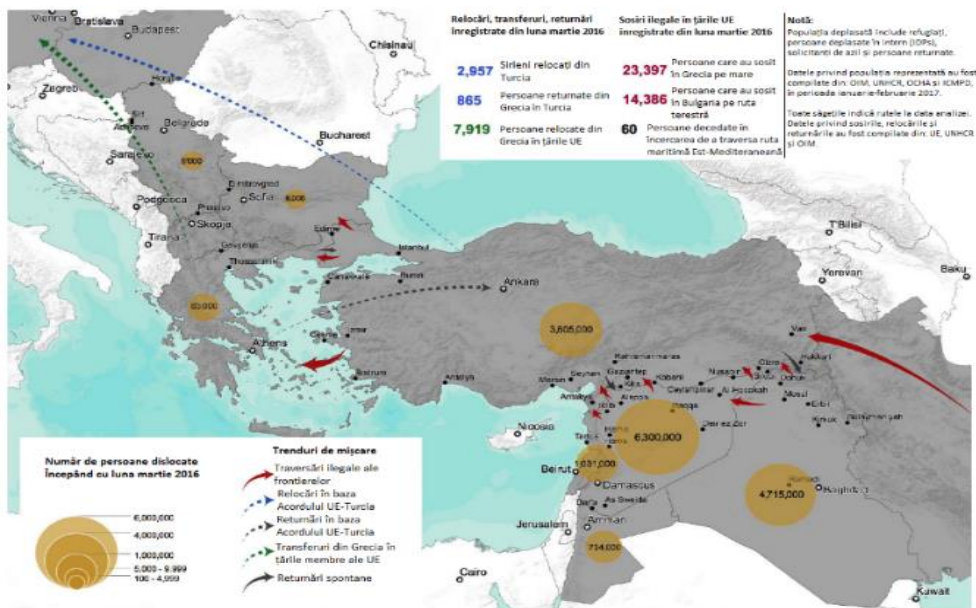
³⁷² https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/default/files/what-we-do/policies/european-agenda-migration/press-material/docs/state_of_play_-_eu-turkey_en.pdf.

³⁷³ *Implementing the EU-Turkey Statement – Questions and Answers*, 8 septembrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_16_3204.

³⁷⁴ <https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement>.

³⁷⁵ *Turkey threatens to end refugee deal in row over EU accession, President Erdoğan issues warning after European parliament vote urging ministers to freeze talks on Turkey joining the EU* – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.theguardian.com/world/2016/nov/25/turkey-threatens-end-refugee-deal-row-eu-accession-erdogan>

f) accelerarea procesului de ridicare a obligativității vizelor pentru cetățenii turci în spațiul Schengen (acest proces continuă să fie întârziat din cauza nerespectării de către Turcia a condițiilor, inclusiv cu privire la legislația antiteroristă a Turciei)³⁷⁶.



Harta nr. 1 – Situația fluxului migraționist în Europa din Orientul Mijlociu via Turcia și Grecia la începutul anului 2017

Situația la *momentul To* (februarie 2017) potrivit datelor statistice oficiale este următoarea:

- de la punerea în aplicare a Acordului și închiderea frontierelor în Balcanii de Vest la începutul anului 2016, numărul solicitanților de azil care au ajuns în Grecia a scăzut semnificativ (numărul mediu lunar de sosiri în Grecia pe mare a fost cu 96% mai mic în perioada mai-decembrie 2016, comparativ cu aceleași interval din 2015);
- în ianuarie 2017, aproximativ 40 de persoane pe zi au sosit în Grecia din Turcia pe uscat sau pe mare; cetățenii sirieni (47%), afgani (24%) și irakieni (15%) constituie cele mai numeroase grupuri de sosiri în Grecia.³⁷⁷

MIGRAȚIA DIN ORIENTUL MIJLOCIU ÎN STATELE UNITE ALE AMERICII: posibile restricții privind imigrarea în SUA, principala țară de relocare din lume. Având în vedere că mulți dintre cei care doresc să se reinstaleze depun cereri de azil în SUA, posibilele măsuri de interdicție ar putea conduce la o creștere a numărului persoanelor care doresc să se mute în Europa.

³⁷⁶ Turkey won't accept delay in EU visa liberalization deal: Erdogan spokesman, 6 septembrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021.

<https://www.reuters.com/article/us-europe-migrants-turkey-idUSKCN11C1HL>.

³⁷⁷ <https://data.unhcr.org/mediterranean>.

SITUAȚIA DIN ȚĂRILE SURSĂ: SIRIA

6,3 milioane de sirieni sunt strămutați în interiorul țării. Situația a devenit din ce în ce mai dificilă pentru sirienii care încearcă să obțină azil în țările vecine. Iordania, țară care găzduiește 650.000 de refugiați sirieni, și-a închis frontiera cu Siria la începutul anului 2016. Se estimează că aproximativ 1,5 milioane de refugiați sirieni se află în Liban, însă accesul în țară este restricționat. Libanul a încetat să mai înregistreze noi refugiați sirieni în mai 2015, ceea ce înseamnă că mulți dintre cei 1,5 milioane sunt neînregistrați. Irakul găzduiește 230.000 de sirieni, suplimentar față de cele 3 milioane de persoane strămutate în interiorul țării, iar accesul sirienilor la azil a fost înăsprit din 2015³⁷⁸.

Din septembrie 2016, aproximativ 24.000 de sirieni s-au întors la Jarabulus – o zonă situată în nordul Siriei – aflată sub controlul forțelor turcești și ale Forțelor Siriene Libere. Persoanele care se întorc în Azaz și Jarabulus se confruntă cu amenințări grave, generate inclusiv de prezența grupurilor armate în tabere, a conflictelor din apropiere, precum și a unor nevoi elementare, inclusiv de adăposturi³⁷⁹.

Este probabil să se producă și alte deplasări în interiorul Siriei. Există o amenințare din ce în ce mai mare din partea forțelor guvernamentale în zonele controlate de opoziție la vest de Alep și în provincia Idlib, care găzduiesc mari populații de persoane strămutate, inclusiv cele recent strămutate din estul Alepului. Continuă atacurile aeriene ale forțelor guvernamentale, rusești și cele ale coaliției americane, în special împotriva obiectivelor deținute de gruparea teroristă Stat Islamic³⁸⁰.

AFGANISTAN

Acordul UE-Afganistan privind readmisia afganilor în statele membre ale UE, precum și deciziile Pakistanului și Iranului au dus la o creștere a deportărilor, precum și a întoarcerilor spontane ale cetățenilor afgani în Afganistan, în pofida continuării situației de insecuritate și a perspectivelor limitate de reintegrare. Cu toate acestea, un număr mare de cetățeni afgani și irakieni continuă să caute un refugiu în Europa sau în Turcia.³⁸¹

³⁷⁸ <https://data.unhcr.org/syrianrefugees>.

³⁷⁹ <https://www.aa.com.tr/en/middle-east/some-24-000-syrians-back-home-in-jarabulus-from-turkey/725921>.

³⁸⁰ Operation Euphrates Shield: Progress and scope, *Ankara should focus on both its diplomatic capabilities and its firm control over the local friendly groups in Syria*. – Accesat la 2 noiembrie 2021.

<https://www.aljazeera.com/opinions/2017/2/3/operation-euphrates-shield-progress-and-scope/>

³⁸¹ *EU signs deal to deport unlimited numbers of Afghan asylum seekers, Plans for dedicated reception terminal in Kabul, but experts warn that violence and instability in Afghanistan make deportations unsafe* – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.theguardian.com/global-development/2016/oct/03/eu-european-union-signs-deal-deport-unlimited-numbers-afghan-asylum-seekers-afghanistan> *Return of undocumented afgans weekly situation*, Report 11-17 decembrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/IOM%20Return%20of%20Undocumented%20Afghans%20Weekly%20Situation%20Report%2C%2011-17%20December%202016%20%28Draft%29.pdf>.

SITUAȚIA DIN ȚĂRILE DE TRANZIT: SITUAȚIA DIN TURCIA

Până la sfârșitul lunii ianuarie 2017, 865 de migranți au fost returnați din Grecia către Turcia în baza *Acordului UE-Turcia* din martie 2016, în timp ce 2.957 de sirieni au fost relocați din Turcia în statele membre ale UE. Numărul refugiaților și al solicitanților de azil din Turcia a ajuns la peste 3 milioane; cea mai mare parte a acestora (2,8 milioane) sunt sirieni. Cetățenilor sirieni din Turcia li se acordă statutul de protecție temporară în baza legislației turcești privind azilul, iar din ianuarie 2016, aceștia sunt eligibili pentru permise de muncă. Persoanele care nu dețin cetățenie siriană și ale căror cereri sunt aprobate primesc statutul de refugiat condiționat. Cu toate acestea, media timpului de așteptare pentru un prim interviu în scopul obținerii cererii de azil este de opt ani. În plus, un număr necunoscut de migranți neînregistrați, probabil sute de mii, trăiesc în Turcia, fără acces la sistemele de sprijin social. Accesul limitat la educație și oportunitățile reduse de câștigare a mijloacelor de existență rămân preocupări-cheie³⁸².

Turcia și-a închis granițele cu Siria la începutul anului 2015, admițându-i doar pe cei aflați în nevoie imediată de asistență medicală, limitând accesul sirienilor care intră dinspre țări terțe, începând cu luna ianuarie 2016. Cu toate acestea, potrivit guvernului turc, aproximativ 1.000 de persoane traversează zilnic frontiera Turciei din Siria, Irak și Iran (în principal cetățeni afgani). În afara acestora, aproximativ 500.000 de cetățeni kurzi sunt strămutați în intern, în sud-estul Turciei ca urmare a conflictului dintre autoritățile turce și grupurile armate kurde³⁸³.

GRECIA

Potrivit guvernului grec, peste 60.000 de solicitanți de azil sunt prezenți în Grecia; însă, majoritatea agențiilor umanitare apreciază că numărul estimativ al acestora este de 40.000. Aproximativ 15.500 de persoane trăiesc pe insulele elene, unde taberele sunt supraaglomerate, iar o bună parte dintre aceștia locuiesc în corturi care nu oferă o protecție adecvată împotriva intemperțiilor. Lipsa de încredere între agențiile guvernamentale și actorii internaționali limitează posibilitatea oferirii unui răspuns coordonat la criză și împiedică acordarea unor măsuri eficiente. Solicitanții de azil semnaleză, în principal, lipsa unor sisteme structurate pentru activități educaționale și accesul limitat la mijloace de subzistență. Din 2015, 7.971 de persoane au fost relocalate din Grecia în țări europene, reprezentând aproximativ 12% din totalul convenit în cadrul programului de relocalare³⁸⁴.

³⁸² <https://data.unhcr.org/syrianrefugees>.

³⁸³ *Turkey: Displaced and dispossessed: Sur residents' right to return home*, 6 decembrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.amnesty.org/en/documents/eur44/5213/2016/en/>

³⁸⁴ *Mixed Migration Flows in the Mediterranean and Beyond*, Reporting period 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/2016_Flows_to_Europe_Overview.pdf

TRAVERSAREA RUTEI MARITIME

În timp ce trecerile pe mare dinspre Turcia spre Grecia au scăzut semnificativ, începând cu luna martie 2016 s-a înregistrat o creștere a numărului de persoane care, pentru a ajunge în Europa, au utilizat rutele maritime Central Mediteraneană (din Libia până în Italia) și Vest Mediteraneană (din Maroc până în Spania). Cu toate acestea, doar un procent foarte mic de sosiri provin din Orientul Mijlociu, majoritatea venind din Africa de Vest și Eritreea.

SITUAȚIA DIN BALCANII DE VEST

Continuă deplasările neregulate din Grecia către Balcanii de Vest, însă la un nivel semnificativ mai mic decât în 2015. Începând cu luna decembrie 2016, aproape 6.000 de refugiați și alți migranți, inclusiv economici, se aflau în taberele din Serbia și 5.600 în cele din Bulgaria, deși este probabil ca numărul real al acestora să fie mai mare. Se estimează că în Serbia mai mult de 1.000 de persoane trăiesc în afara taberelor administrate de guvern, scopul vizat fiind acela de a evita înregistrarea.

Taberele din ambele țări sunt supraaglomerate, migrații având acces limitat la servicii; abuzurile legate de nerespectarea drepturilor omului sunt raportate de-a lungul rutei Balcanilor de Vest. În medie, 100 de persoane încearcă zilnic să treacă granița dintre Serbia și Ungaria, cea mai mare parte a acestora fiind returnate în Serbia³⁸⁵.

FACTORI DECLANȘATORI

Factorii declanșatori identificați, care pot interveni în oricare dintre scenariile detaliate în continuare, sunt următorii:

UN ATAC TERORIST PRODUS ÎN TURCIA

Un atac, pe scară largă, produs în Turcia ar putea conduce la reducerea, în continuare, a circulației în această țară. Dacă atacul este atribuit solicitanților de azil sau migraților, această situație poate provoca sentimente antimigraționiste; dacă este atribuit populației kurde, situația poate conduce la tensiuni în regiunea din sud-estul statului. Totodată, un atac terorist ar putea genera efecte asupra turismului, cu precădere dacă se produce într-un sit turistic important, cum ar fi Istanbul; această situație s-ar putea răsfrânge și asupra economiei.

Un atac terorist atribuit, cel puțin de către mass-media, refugiaților sau migraților aflați pe teritoriul Greciei ar crește sentimentul antimigraționist și, eventual, ar spori sprijinul acordat partidului de extremă dreaptă, Zorii Aurii. O asemenea schimbare a opiniei publice ar putea determina restricții sporite asupra solicitanților de azil.

³⁸⁵ *Regional refugee and migrant response plan for Europe: January to December 2017, decembrie 2016* – Accesat la 2 noiembrie 2021.
<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/RRMRP%20Europe%20-%202017.pdf>.

Creșterea sentimentului antimigraționist, ca urmare a unui atac produs în Turcia sau într-o țară membră a UE, va reprezenta un motiv suplimentar pentru partidele de extremă dreaptă, folosit în scopul de a pune o și mai mare presiune asupra statelor membre, în vederea reducerii numărului de locuri atribuite pentru relocare și reinstalare.

SCĂDEREA ECONOMICĂ A TURCIEI ȘI A GRECIEI

Scăderea continuă a economiei turcești ar conduce, probabil, la utilizarea forței de muncă a cetățenilor sirieni necalificați. Această situație ar putea genera nemulțumiri în rândul tinerilor turci șomeri față de solicitanții de azil, contribuind astfel la o înrăutățire a mediului de protecție a cetățenilor sirieni din comunitățile gazdă.

Un eșec din partea Greciei în procesul de renegociere a termenului rambursărilor de credite acordate de UE, poate conduce la alegeri anticipate și instabilitate politică, precum și la posibilitatea unor restricții spontane privind migrații și la întâzieri în procesul de azil.

REDUCEREA FONDURILOR DE SPRIJIN UMANITAR

Deși sprijinul financiar din partea statelor membre ale UE este asigurat pe termen scurt, există posibilitatea ca SUA să-și reducă finanțarea. Această situație ar afecta, în mod special, activitățile UNHCR, precum și pe cele ale *Programului Alimentar Mondial* al ONU (WFP)³⁸⁶ derulat în regiune. Concomitent, pot fi reduse și activitățile desfășurate în alte țări sursă cu potențial migraționist.

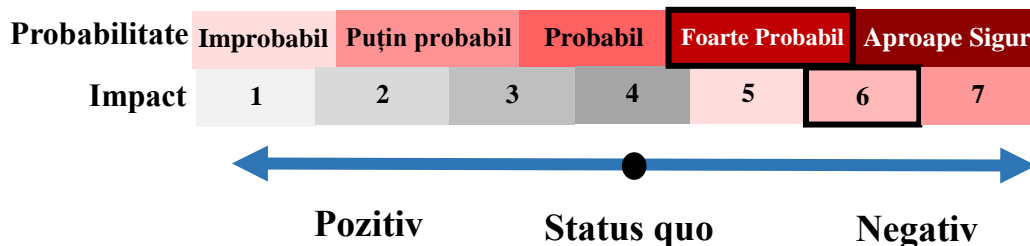
O SITUAȚIE DE DEZASTRU NATURAL ÎN TURCIA

Un dezastru natural cu impact major, produs în Turcia (de exemplu, cutremure, inundații masive, incendii pe suprafețe extinse), ar putea afecta negativ economia și ar determina redirecționarea resurselor guvernamentale, atât pe durata fazelor de acordare a ajutorului în situații de urgență, cât și pe durata etapelor de reconstrucție. Ca urmare, serviciile care, în prezent, acordă sprijin taberelor pentru migrații ar putea să se reducă semnificativ.

Un dezastru natural cu impact major, care afectează o zonă cu un procent ridicat de sirieni sau solicitanți de azil, ar putea determina revenirea acestora în țările de origine sau deplasarea ulterioară, în afara granițelor Turciei. Deplasarea acestora în Turcia ar putea genera o creștere a vulnerabilităților, în special a nevoilor de adăpost, de trai și de educație.

³⁸⁶ Numărul refugiaților din Turcia care beneficiază de asistență cash din partea WFP, a ajuns la 250.000, la începutul lunii martie a anului 2017. Pentru a-și acoperi nevoile de bază (alimente, chirie, medicamente, combustibil, încălzire, îmbrăcăminte), aceștia primesc lunar 100 de lire turcești (aproximativ 26 Euro), pe card de debit.

SCENARIILE REZULTATE PENTRU PERIOADA FEBRUARIE-IULIE 2017
SCENARIUL 1: Continuarea restricționării fluxului migraționist



În Siria, deplasările interne continuă, în timp ce restricțiile la frontieră limitează, în mod drastic, numărul persoanelor care urmăresc să ajungă în țările vecine.

Cifra migranților care intră în Turcia din Afganistan, Irak, precum și din alte state din regiunile afectate de criza economică, se menține constantă.

Un număr relativ redus de solicitanți de azil continuă să intre în Grecia, pe uscat sau pe mare, însă puțini dintre aceștia reușesc să părăsească Grecia, din cauza ritmului lent de procesare a cererilor de azil.

În Grecia, cifra totală a solicitanților de azil indică o ușoară tendință de creștere; în continuare, aceștia sunt sprijiniți de traficanții de migranți care „operează”, în special, pe ruta care traversează Balcanii de Vest.

Condițiile de pe insulele elene continuă să se deterioreze, iar conflictele cu cetățenii comunităților locale se intensifică. Un număr tot mai mare de migranți încearcă să recurgă la mijloace ilegale de trecere a frontierei.

Situația umanitară a solicitanților de azil și a migranților se deteriorează.

Potențiali factori declanșatori/Supoziții

Este probabil ca migrația către Turcia să rămână relativ stabilă în cazul în care o parte din situațiile prezentate în continuare sau toate la un loc se materializează.	Informații contextuale
<i>Acordul UE-Turcia</i> continuă să funcționeze și să fie apreciat de către ambele părți.	Se înregistrează progrese constante în ceea ce privește <i>Declarația UE-Turcia</i> . Începând cu luna ianuarie 2017 au fost raportate progrese vizibile cu privire la <i>Instrumentul UE pentru refugiații din Turcia</i> ³⁸⁷ .

³⁸⁷ Facility for Refugees in Turkey: Commission Reports on Progress in Fifth Steering Committee https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_17_41.

<p>Conflictul militar din Siria continuă, dar nu atinge un nivel care să forțeze Turcia să-și deschidă granițele pentru un număr semnificativ de cetățeni sirieni. Statele membre ale UE nu reușesc să crească rata de relocare sau de reinstalare a solicitanților de azil.</p>	<p>La jumătatea anului 2016, peste 100.000 de sirieni ar fi fost blocați la granița cu Turcia³⁸⁸.</p>
--	--

Estimări privind numărul persoanelor afectate, suplimentar

- Frontiera situată în zona de nord a Siriei: persoane deplasate în intern (IDP), până la 150.000;
- Grecia: până la 15.000 de persoane;
- Țările din Balcanii de Vest: persoane blocate, până la 5.000.

Cele mai afectate zone geografice

Zona de frontieră din nordul Siriei, Grecia, țările din Balcanii de Vest.

Impact

Situația din centrele de primire de pe insulele elene, deja suprapopulate, este agravată din cauza sosirii permanente de noi solicitanți de azil. Cresc tensiunile dintre comunitățile locale, solicitanții de azil, precum și personalul organizațiilor umanitare; atacurile sunt îndreptate nu numai asupra solicitanților de azil, ci și asupra personalului ONG-urilor.

Suprapopularea insulelor se înscrie într-un proces evolutiv, iar timpul de procesare a documentelor este mai lung. Acest aspect determină creșterea numărului migranților care se deplasează necontrolat de-a lungul rutelor balcanice sau a altora mai periculoase, fără însă a putea beneficia de sprijin umanitar.

În Turcia, pentru cetățenii sirieni care locuiesc în tabere și în comunitățile locale, efectele creșterii fondurilor UE conduc la îmbunătățirea accesului la servicii, în special în sănătate și educație. Cu toate acestea, tensiunile dintre comunitățile locale turcești și siriene cresc în anumite zone, motiv pentru care este lansat *Mecanismul rețelei de securitate socială*; acest aspect va conduce la consolidarea percepției potrivit căreia sirienii au prioritate în fața populației locale.

³⁸⁸ Turkey's new border wall to stop Syrian refugees, 10 octombrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://politico.eu/artic%C3%A9/turkeys-new-border-wall-will-stop-syrian-refugees-immigration-istanbul/>.

Restricțiile la frontieră și deplasările în intern, datorate confruntărilor sporadice din Siria, determină creșterea numărului de persoane strămutate de-a lungul frontierei dintre Siria și Turcia. Sporește încrederea migranților în traficanții care oferă alternative pentru părăsirea Siriei către Vestul Europei. Rutele devin mai periculoase și mai dificile pentru persoanele vârstnice și cu handicap.

Consecințe umanitare

Situația umanitară a solicitanților de azil pe insulele elene se deteriorează. Taberele devin tot mai aglomerate, iar nevoile legate de sănătate, condiții sanitare și adăpost sporesc. Tot mai mulți migranți sunt expuși traficului și abuzului, în special femei și copii. Nevoile de protecție pe insulele elene și numărul persoanelor care recurg la serviciile traficantilor sunt în creștere.

În continuare, facilitățile legate de condițiile de trai oferite solicitanților de azil, blocați în Grecia sau alte țări situate de-a lungul rutei Balcanilor de Vest, sunt tot mai reduse.

Nevoile umanitare ale persoanelor deplasate în intern (IDP), blocate de-a lungul frontierelor Siriei sunt semnificative, având în vedere faptul că aceștia nu pot solicita și/sau beneficia de azil sau de o protecție adecvată.

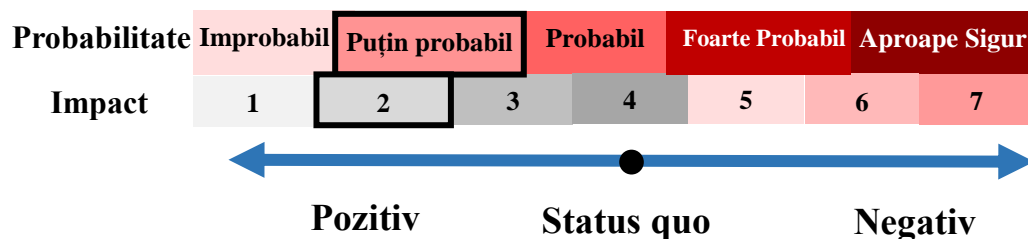
Constrângeri care vizează acțiunile de sprijin

Cu toate că relațiile de muncă dintre actorii umanitari internaționali și autoritățile turcești se îmbunătățesc, demersurile ONG-urilor internaționale în Turcia rămân constrânse de procesul de înregistrare și restricțiile legate de permisele de muncă.

Raportat la continuarea stării de insecuritate, accesul persoanelor recent strămutate în Siria rămâne extrem de limitat.

Pe insulele elene, activitățile ONG-urilor internaționale sunt limitate de problemele de securitate și o anumită reticență din partea autorităților privind accesul acestora în centrele de detenție.

SCENARIUL 2: Scăderea numărului solicitanților de azil în Grecia



Cifra totală a solicitanților de azil din Grecia se reduce semnificativ, raportat la trei factori principali care acționează simultan:

- 1) statele membre ale UE își onorează angajamentul de a reloca 66.400 solicitanți de azil din Grecia, sosiți înainte de luna martie a anului 2016;
- 2) Grecia mărește numărul de persoane cărora le acordă statut de azilant și sprijin, în vederea integrării;
- 3) UE crește relocările din Turcia, aspect care determină scăderea numărului de persoane ce recurg la metode ilegale pentru a călători în Europa, reducând astfel rata intrărilor în Grecia.

Problemele cu care se confruntă Grecia se diminuează, deși persoanele care nu beneficiază de relocare sau de reinstalare, în primul rând cetățenii ce nu provin din Siria, devin mai vulnerabile, ca urmare a reducerii sprijinului acordat acestora.

Persoanele relocate în țări care acordă servicii de sprijin inadecvate încearcă să se integreze și au nevoie de ajutor fizic și psihologic.

Potențiali factori declanșatori/Supoziții

Este probabil ca populația blocată în Grecia să scadă semnificativ în cazul în care o parte din situațiile prezentate în continuare sau toate la un loc se materializează (situații speciale care pot interveni):	Informații contextuale
<i>Acordul UE-Turcia</i> continuă să funcționeze și să fie apreciat de către ambele părți.	Se înregistrează progrese constante în ceea ce privește <i>Acordul UE-Turcia</i> . Începând cu luna ianuarie 2017 s-au raportat progrese cu privire la <i>Facilitatea UE pentru refugiații din Turcia</i> ³⁸⁹ .
Grecia inițiază o politică de integrare a solicitanților de azil cu sprijinul UE.	
Atenția mass-media cu privire la situația dificilă a solicitanților de azil și durata procesului de stabilire a statutului acestora se intensifică.	

³⁸⁹ *Facility for Refugees in Turkey: Commission Reports on Progress in Fifth Steering Committee*, 12 ianuarie 2017 – Accesat la 2 noiembrie 2021.

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_17_41

Sprijinul UE și finanțarea extinderii măsurilor actuale de azil urgentează procedurile de admisie, de reunificare a familiei, precum și procesul de azil.	2.986 de persoane au primit azil în Grecia în 2016. În pofida eforturilor de creștere a ratei de procesare a documentelor, 25.142 de cereri ale solicitanților de azil erau în așteptare la 30 noiembrie 2016 ³⁹⁰ .
Colaborarea dintre actorii umanitari, autoritățile elene și societatea civilă se îmbunătățește.	Coordonarea a fost împiedicată de lipsa de încredere ³⁹¹ .
Numărul de persoane returnate în Turcia este în creștere.	Doar 865 de returnări au fost făcute din martie 2016, însă UE și liderii greci își propun să crească rata de returnare.
Statele membre ale UE acceptă creșterea numărului solicitanților de azil relocați.	7.563 de relocări din Grecia în țări europene au fost raportate începând din 2015 – reprezentând doar aproximativ 12% din numărul total.
Numărul migranților care intră în UE pe rutele central și vest mediteraneene este redus în mod considerabil, această situație fiind apreciată drept un rezultat de succes al parteneriatelor pe migrație – cu sprijinul FRONTEX.	<i>Acordul UE privind Declarația de la Malta</i> din 3 februarie 2017 pentru a sprijini Libia și țările vecine în procesul de gestionare a migrației – <i>Planul de acțiune și cadrele de parteneriat în materie de migrație cu Niger, Nigeria, Mali, Senegal și Etiopia</i> ³⁹² .
Facilitarea procesului de prelucrare a cererilor de azil conduce la creșterea numărului de cetățeni non-sirieni din Grecia.	
Turcia crește în mod considerabil numărul familiilor siriene cărora le acordă cetățenia (la aproximativ 300.000).	Președintele Erdogan și-a reiterat angajamentul luat la jumătatea anului 2016 de a acorda cetățenie cu titlu de excepție sirienilor calificați care trec de un control de securitate ³⁹³ .

³⁹⁰ *Asylum Applications Skyrocket in Greece*, 29 decembrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://greekreporter.com/2016/12/29/asylum-applications-skyrocket-in-greece/>

³⁹¹ *Refugee response in Greece: A flawed system*, 9 decembrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.ekathimerini.com/opinion/214403/refugee-response-in-greece-a-flawed-system/>

³⁹² *Malta Declaration by the members of the European Council on the external aspects of migration: addressing the Central Mediterranean route*, 3 februarie 2017 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2017/02/03/malta-declaration/>

³⁹³ *Erdogan offers citizenship to Syrian and Iraqi refugees, President Erdogan says some refugees who pass screenings will be granted nationality to “make use” of their skills*, 7 ianuarie 2017 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.aljazeera.com/news/2017/1/7/erdogan-offers-citizenship-to-syrian-and-iraqi-refugees>

UE mărește numărul de relocați din Turcia.	2.957 de sirieni au fost relocați de la data intrării în vigoare a <i>Acordului UE-Turcia</i> .
Numărul deplasărilor ilegale ale solicitanților de azil din Grecia spre Italia este în creștere.	Trecerile raportate sunt reduse, deși se crede că sunt în creștere.
Continuă neînregistrarea persoanelor returnate în Grecia, în conformitate cu <i>Acordul Dublin</i> .	Sistemul de azil din Grecia se menține inadecvat, în ciuda finanțării și a recomandărilor adresate la nivel european și internațional, inclusiv de către ONG-uri.
Un număr tot mai mare de cetățeni non-sirieni aflați în Grecia devin admisibili pentru procesarea cererilor lor de azil.	Afganii, irakienii și iranienii se confruntă cu o perioadă de procesare a cererilor de azil deosebit de lungă ³⁹⁴ .

Estimări privind numărul persoanelor afectate, suplimentar

Grecia: se reduce numărul de persoane la 20.000, în principal, cetățeni non-sirieni.

Cele mai afectate zone geografice

Zonele situate în partea continentală a Greciei.

Impact

Ca urmare a suprapopulării, posibilitățile de îmbunătățire a condițiilor oferite solicitanților de azil care trăiesc pe insulele elene sunt reduse. Creșterea criteriilor de eligibilitate și scurtarea timpilor de procesare reduc timpul petrecut de solicitanții de azil în taberele situate pe insule și continent, precum și numărul de persoane care caută alternative, ilegale, pentru a se muta în țările din Europa de Vest. Unele state membre ale UE nu oferă servicii de asistență adecvate pentru refugiați, situație care face ca integrarea acestora să devină o problemă critică.

Pe măsură ce scade numărul de persoane care au nevoie de sprijin și „criza” pare a fi depășită în Grecia, ONG-urile internaționale încetează sau își reduc, în mod substanțial, acțiunile, iar fondurile umanitare pentru statul elen se reduc.

Consecințe umanitare

Persoanele care nu sunt relocalate, în primul rând cetățenii non-sirieni, devin mai vulnerabile, având în vedere faptul că organizațiile umanitare își reduc activitățile.

³⁹⁴ *The Greek Asylum Crisis: Moving Beyond the Blame Game to a Real Solution*, 28 ianuarie 2017 – Accesat la 2 noiembrie 2021.
<https://thewire.in/world/greek-asylum-crisis>

Persoanele relocate în statele membre ale UE care se confruntă cu servicii de sprijin inadecvate, se străduiesc să se integreze luptând pentru asigurarea condițiilor minime de trai și ajutor psiho-social.

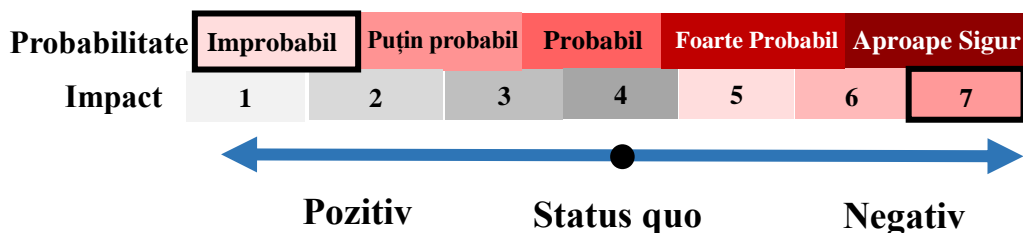
Constrângeri care vizează acțiunile de sprijin

Tensiunile și situația de insecuritate din taberele situate pe insulele grecești, precum și atacurile directe ale comunităților gazdă asupra personalului ONG-urilor constrâng aria de acțiune a acestora.

Reducerea finanțării acțiunilor umanitare și prezența ONG-urilor, atât în Grecia, cât și în țările care oferă asistență într-un mod neadecvat, limitează capacitățile operaționale.

Personalul implicat în acțiuni umanitare nu dispune de competențe lingvistice corespunzătoare pentru a sprijini populația rămasă în Afganistan și regiunea kurdă din Irak, care are nevoie de sprijin.

SCENARIUL 3: Creșterea numărului solicitanților de azil în Grecia



Până la 150.000 de migranți și solicitanți de azil se află, în tranzit, spre Grecia, atât pe uscat, cât și pe mare, motivați fiind de faptul că Turcia relaxează controlul privind deplasarea acestora, în scopul de a forța punerea în aplicare a *Acordului UE-Turcia* sau pentru a obține sprijin politic intern. Statele vecine, situate în nordul Greciei, vor spori măsurile de creștere a securității frontierelor. Autoritățile și ONG-urile devin suprasolicitate, iar solicitanții de azil se confruntă cu riscuri grave de sănătate și de securitate, mai ales pe insule supraaglomerate.

Potențiali factori declanșatori

Este posibil ca populația blocată în Grecia să crească semnificativ în cazul în care o parte din situațiile prezentate în continuare sau toate la un loc se materializează (situații speciale care pot interveni):	Informații contextuale
--	------------------------

Ascensiunea partidelor de dreapta din Europa determină eliminarea/stoparea discuțiilor legate de scutirea de vize.	Liberalizarea vizelor Schengen pentru cetățenii turci este considerată a fi o măsură nepopulară în Franța și în Olanda, unde partidele de dreapta ar putea obține câștiguri electorale la începutul anului 2017 ³⁹⁵ .
UE suspendă oficial <i>Acordul cu Turcia</i> , ca urmare a abuzurilor inacceptabile legate de drepturile omului, introducerea pedepsei cu moartea sau returnările forțate ale migranților în zonele de conflict.	Au fost exprimate îngrijorări cu privire la situația drepturilor omului în Turcia și siguranța acesteia ca țară terță pentru refugiații care se întorc și pentru alți migranți ³⁹⁶ .
Opinia publică și/sau presiunile venite din partea altor instituții ale UE, solicită modificări majore ale textului <i>Acordului UE-Turcia</i> , situație de neacceptat pentru Turcia.	Ombudsmanul UE a solicitat Comisiei Europene să efectueze o evaluare mai aprofundată a impactului <i>Acordului UE-Turcia</i> privind drepturile omului, ale refugiaților și migranților repatriați în țările de origine din Turcia ³⁹⁷ .
Turcia ajunge la concluzia că un acord de scutire de vize este imposibil de realizat sau că procesul este prea lent.	Progresele privind liberalizarea vizelor au stagnat din cauza dezacordurilor privind legislația antiteroristă din Turcia ³⁹⁸ .
Conflictul intern, generat de rezultatele referendumului din Turcia privind modificarea Constituției, face ca această țară să nu mai fie considerată sigură pentru refugiați.	Pozițiile analiștilor legate de conflictul din Sud-Estul Turciei sunt împărțite ³⁹⁹ – <i>Mai poate Turcia să fie considerată o țară sigură pentru refugiații returnați?</i>
Turcia relaxează restricțiile de intrare pentru cetățenii sirienii care fug din cauza escaladării conflictului în Siria.	Deplasările în intern sunt în creștere în gubernoratele Idlib și Alep ⁴⁰⁰ .

³⁹⁵ *Moving Closer to a Reset – Turkey and the EU in 2017*, 24 decembrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://eu.boell.org/en/2016/12/24/moving-closer-reset-turkey-and-eu-2017>

³⁹⁶ *Q&A: Why the EU-Turkey Migration Deal is No Blueprint*, 14 noiembrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.hrw.org/news/2016/11/14/qa-why-eu-turkey-migration-deal-no-blueprint>

³⁹⁷ *Ombudsman: EU must continue to assess human rights impact of EU-Turkey deal*, 19 ianuarie 2017 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.ombudsman.europa.eu/ro/press-release/en/75136>

³⁹⁸ *Moving Closer to a Reset – Turkey and the EU in 2017*, 24 decembrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://eu.boell.org/en/2016/12/24/moving-closer-reset-turkey-and-eu-2017>

³⁹⁹ <http://www.aedh.eu/plugins/fckeditor/userfiles/file/Factsheet-Safe-Country-Turkey-EN.pdf>

⁴⁰⁰ *Can Aleppo's displaced survive in Idlib?*, 5 ianuarie 2017 – Accesat la data de 2 noiembrie 2021. <https://www.al-monitor.com/originals/2017/01/syria-aleppo-displaced-idlib-lack-opportunities.html>

Îmbunătățirea stării de securitate, în Turcia, conduce la o relaxare a controalelor legate de libera circulație în această țară.	Deplasările sirienilor din Turcia sunt limitate, aceștia fiind obligați să rămână în provincia în care sunt înregistrați. În ianuarie 2017, această stare de urgență a fost prelungită pentru o perioadă de încă trei luni ⁴⁰¹ .
Rețelele de trafic sunt dispuse să-și mărească capacitatea de acțiune.	Operațiunile de trafic de-a lungul rutelor de migrație din Orientul Mijlociu și Europa s-au dovedit a fi capabile să se adapteze la schimbările determinate de evoluțiile din mediul politic. Operațiunile din Grecia par a se situa pe un trend ascendent după o perioadă de relativă acalmie înregistrată ulterior închiderii rutei balcanice, la începutul anului 2016 ⁴⁰² .
Un dezastru natural cu impact major, produs în Turcia, reorientează atenția, capacitățile și resursele, diminuând serviciile acordate solicitanților de azil și altor migranți.	AFAD este agenția turcă responsabilă atât pentru taberele de refugiați cât și pentru ajutorul în caz de dezastre naturale.

Estimări privind numărul persoanelor afectate, suplimentar

Până la 150.000 de persoane.

Cele mai afectate zone geografice

Insule grecești, inclusiv cele care nu găzduiesc migranți și țările situate în Balcani.

Impact

Volumul activităților umanitare din Grecia, cu precădere cele derulate pe insule, crește cu mult peste capacitatea serviciilor guvernamentale și de infrastructură existente. Acest aspect subminează stabilitatea politică a Greciei, situație care, la rândul său, împiedică răspunsul umanitar. Relațiile dintre actorii internaționali și guvernul de la Ankara se deteriorează.

⁴⁰¹ *Turkey's Refugee Crisis: The Politics of Permanence*, 30 noiembrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.crisisgroup.org/europe-central-asia/western-europemediterranean/turkey/turkey-s-refugee-crisis-politics-permanence>

⁴⁰² *Brisk business for smugglers in Greece*, 14 decembrie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.dw.com/en/brisk-business-for-smugglers-in-greece/a-36762640>; „*Inside the world of human smuggling*”, 4 februarie 2017 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.aljazeera.com/features/2017/2/4/inside-the-world-of-human-smuggling>

Facilitățile temporare sunt stabilite pe durata înființării unor centre de detenție suplimentare, pe continent. Activitățile legate de acces, reîntregirea familiei și procesele de azil sunt intensificate, iar timpii de procesare cresc, în mod substanțial. Această situație impune ca migrații să fie mutați pe continent, înainte de finalizarea procesului de admisie.

Creșterea numărului solicitanților de azil pe insule și în unele locații situate pe continent, asociată cu intensificarea sentimentului anti-migrație, conduce la un conflict între comunitățile gazdă și solicitanții de azil și/sau ONG-uri. Supraaglomerarea și prelungirea timpului de procesare fac ca tot mai mulți solicitanți de azil să se deplaseze necontrolat, de-a lungul rutelor balcanice sau a altora, dincolo de raza de acțiune a actorilor umanitari. Statele membre ale UE contribuie la întărirea frontierelor grecești, activitățile acestora conducând la creșterea numărului solicitanților de azil care se deplasează în mod necontrolat.

În Turcia, perspectiva unei scăderi a fondurilor UE pentru guvernul de la Ankara diminuează sprijinul oferit de ONG-uri persoanelor vulnerabile, în special celor din rândul migraților afgani și irakieni, amenințând sănătatea și serviciile de educație acordate cetățenilor sirieni.

Consecințe umanitare

Lipsa adăposturilor și a centrelor medicale adecvate, în special pe insulele grecești, generează o serie de riscuri care se reflectă în starea de sănătate a migraților; totodată, se măresc nevoile de protecție pentru cei care călătoresc necontrolat.

Incidentele violente și protestele în care sunt implicați solicitanții de azil care se confruntă cu întâzieri lungi ale procesării datelor; pe insule, această situație se răsfrânge și asupra mediului securitar.

Constrângeri care vizează acțiunile de sprijin

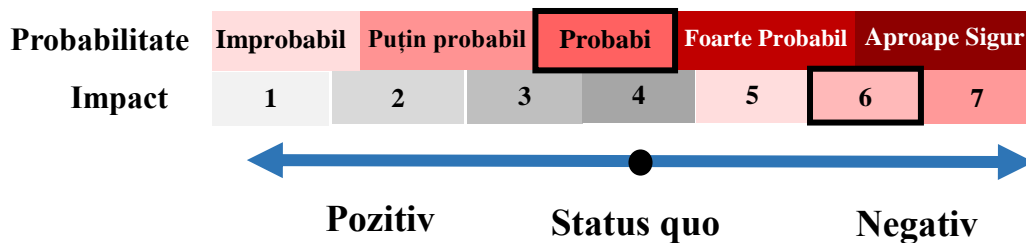
Reticența organizațiilor internaționale umanitare de a lucra în centrele de detenție și atacurile direcționate asupra personalului ONG-urilor, mai ales pe insulele grecești, constrâng activitățile acestora.

Numeroase ONG-uri internaționale nu au capacitatea de a-și intensifica activitățile în Grecia.

Donatorii își pot limita fondurile disponibile.

Posibilitatea actorilor umanitari rămâne limitată în ceea ce privește sprijinirea migraților de-a lungul rutei Balcanilor de Vest.

SCENARIUL 4: Creșterea numărului de persoane care se întorc în Siria



Evoluția ariei de experimentare de către Siria a stării de pace și stabilitate, precum și extinderea activităților de reconstrucție în zonele de stabilitate relativă, alimentează o speranță în creștere legată de posibilitatea încheierii conflictului de pe teritoriul său.

Un număr mare de voluntari și persoane returnate forțat (peste 100.000), se mută în zone considerate ca fiind relativ sigure, cu toate că, în mare parte, acestea sunt distruse, iar serviciile publice lipsesc sau oferă condiții minime de trai. Persoanele returnate devin tot mai vulnerabile având nevoie de o protecție sporită.

Potențiali factori declanșatori/Supoziții

	Informații contextuale
Este posibil ca migrația către Siria să crească semnificativ în cazul în care o parte din situațiile prezentate în continuare sau toate la un loc se materializează (situații speciale care pot interveni):	
Mecanismele de monitorizare din Rusia, Turcia și Iran impun cu succes încetarea focului în zonele de conflict.	De la Acordul de încetare a focului în Siria, respectiv din decembrie 2016, continuă să fie semnalate frecvente încălcări, deși a existat o scădere a violențelor în zonele afectate. Negocierile de pace conduse de ONU sunt programate să aibă loc la Geneva la sfârșitul lunii februarie 2017 ⁴⁰³ .

⁴⁰³ U.N. plans next round of Syria peace talks February 20, 21 ianuarie 2017 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.reuters.com/article/us-un-syria-idUSKBN15F2FG>

Zonele active de conflict situate pe teritoriul Siriei se reduc în mod semnificativ.	
Sunt întreprinși pași semnificativi în vederea negocierii unui acord de pace.	
Fondurile internaționale sunt dirijate către sprijinul refugiaților, însă cu precădere pentru activități de reconstrucție.	
Turcia anunță organizarea unui referendum privind reintroducerea pedepsei capitale.	
Una sau mai multe țări învecinate își reduc/restrâng serviciile sau continuă restricționarea drepturilor refugiaților.	În Irak, o modificare a legilor privind imigrația, în 2016, a redus posibilitatea sirienilor de a beneficia de statutul de azilant, în timp ce decizia Libanului de a opri înregistrarea noilor refugiați sirieni, în mai 2015, a făcut ca mulți dintre aceștia să rămână neînregistrați neputând astfel avea acces la sisteme de sprijin ⁴⁰⁴ .
Se extind zonele relativ sigure și activitățile de reconstrucție din interiorul Siriei.	Militarii turci efectuează deja lucrări de reconstrucție în Jarablus și intenționează să înceapă și în Azaz.
Escaladarea conflictelor într-o țară vecină.	
Un dezastru natural cu impact major, produs în Turcia, reorientează atenția, capacitățile și resursele diminuând astfel serviciile acordate solicitanților de azil și altor migranți.	

⁴⁰⁴ Syrian refugees in Lebanon live in fear of deportation, *New report urges Lebanese government to scrap sponsorship scheme for refugees, many of whom live in extreme poverty*, 22 ianuarie 2016 – Accesat la 2 noiembrie 2021. <https://www.aljazeera.com/news/2016/1/22/syrian-refugees-in-lebanon-live-in-fear-of-deportation>

Estimări privind numărul persoanelor afectate

Peste 100.000 de refugiați revin în Siria, suplimentar față de numărul persoanelor strămutate în interiorul țării.

Cele mai afectate zone geografice

Zonele situate în nordul Siriei care sunt declarate de către Turcia ca fiind sigure.

Zonele de frontieră învecinate cu Liban, Iordania și Irak.

Impact

Cetățenii sirieni care se întorc din țările limitrofe se confruntă cu acces redus la asistență umanitară și nu au opțiuni în ceea ce privește părăsirea Siriei, în cazul în care se confruntă cu condiții nesigure sau neadecvate.

Expunerea la muniția neexplodată (UXO) și armamentul de amplificare a radiațiilor (ERW) este tot mai mare, în special în zonele controlate anterior de Statul Islamic; concomitent, se intensifică recrutările în rândul grupărilor armate active, iar posibilitatea reaprinderii conflictului în zonele de tranzit devine tot mai mare.

Piețele locale sunt revigorate, iar accesul la prețuri mai scăzute și la produse alimentare de bază este facilitat; cu toate acestea o mare parte dintre persoane care sau reîntors nu dispun de capital, chiar și pentru nevoile de bază. Autoritățile siriene și organizațiile societății civile își extind activitatea în servicii rentabile; această situație face ca școlile și serviciile de asistență medicală să nu beneficieze de sprijin adecvat.

Cu toate acestea, crește speranța în procesul de stingere a conflictului, sens în care atenția îndreptată către asistența umanitară este dirijată către reconstrucția Siriei. Situația demografică previne unele tensiuni inter-comunitare între grupurile sociale ostile, însă tensiunile cresc în zone în care acestea se suprapun. La conflictele locale se adaugă disputele dintre rezidenți și persoanele care se reîntorc, legate de locuințe și terenuri.

Consecințe umanitare

Vulnerabilitatea persoanelor care au revenit crește semnificativ, pe măsură ce acestea sunt expuse la riscuri suplimentare legate de protecție, sănătate (posibilitățile scăzute de igienă sporesc riscul bolilor) și educație (neparticiparea copiilor la cursurile școlare).

Persoanele returnate în Siria se confruntă cu pericolul izbucnirii unui nou conflict. În același timp, vulnerabilitatea persoanelor rămase în țările vecine Siriei ar putea crește pe măsură ce serviciile se reduc sau autoritățile își intensifică activitățile de returnare.

În cazul unui conflict produs la frontierele Siriei, persoanele care se află în zonele nesigure sunt cele care vor avea nevoie de protecție, cu prioritate.

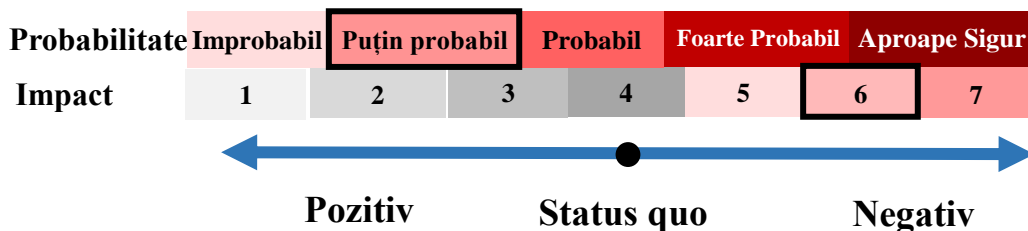
Constrângeri legate de acțiunile de sprijin

Perpetuarea stării de insecuritate în Siria împiedică activitățile de sprijin oferite de către ONG-urile internaționale persoanelor returnate. Această situație este generată de faptul că lipsesc organizațiile partenere și mecanismele de finanțare ale organizațiilor societății civile siriene.

Chiar și atunci când situația de securitate se îmbunătățește suficient pentru a li se permite accesul, procesul de înregistrare a ONG-urilor internaționale care acționează în Siria întârzie activitatea acestora.

Lipsa de încredere dintre autoritățile siriene și ONG-urile internaționale împiedică coordonarea activității acestora.

SCENARIUL 5: Creșterea numărului deplasărilor în interiorul Turciei



Turcia își deschide granițele pentru a primi între 50.000-150.000 de persoane deplasate în urma unui eveniment generat de un conflict major în regiune. După activitățile specifice de primire și screening-ul realizat în centrele temporare situate la frontieră, majoritatea celor sosiți sunt relocați în taberele existente pe întreg teritoriul Turciei, situație care pune o presiune suplimentară asupra unor servicii. Persoanele care aleg să rămână în comunitatea-gază nu au acces la serviciile de bază, în special la cele legate de școlarizare și asistență medicală.

Potențiali factori declanșatori/Supoziții

Este posibil ca migrația către Turcia să crească semnificativ în cazul în care o parte din situațiile prezentate în continuare sau toate la un loc se materializează (situații speciale care pot interveni):	Informații contextuale
Conflictul pe scară largă din Liban determină exodul în masă a cetățenilor sirieni, pe mare, către Turcia și/sau înapoi, în Siria.	

În nordul Siriei se declanșează un conflict major care se extinde spre granița cu Turcia.	
Creșterea insecurității în bazinul râului Eufrat forțează deplasarea în Turcia a cetățenilor sirieni și irakieni din Al Hasakeh (zona situată în nord-estul Siriei).	
Reducerea/încetarea activităților organizațiilor internaționale umanitare într-una dintre țările care adăpostesc refugiați.	
Situația politică internă și de securitate cu care se confruntă Guvernul de la Ankara determină redirecționarea resurselor alocate activităților de control a frontierei turce.	
Situația politică internă și de securitate cu care se confruntă Guvernul de la Ankara determină redirecționarea resurselor alocate activităților de control a frontierei turce.	
Conflictul din Afganistan provoacă o creștere rapidă a returnărilor forțate, mărind numărul refugiaților care traversează Iranul, pentru a ajunge în Turcia.	În 2016, peste 650.000 de afgani fără documente s-au întors sau au fost expulzați în Afganistan din Iran (410.000) și din Pakistan (240.000). Alți 370.000 de refugiați afgani înregistrați în Pakistan s-au întors în cadrul unui mecanism de repatriere voluntară ⁴⁰⁵ .

Numărul estimat al cazurilor tratate suplimentar

Până la 150.000 de persoane.

Cele mai afectate zone geografice

Orașele din Turcia situate la frontiera de sud.

Taberele din Turcia.

Comunitățile afgane existente pe întreg teritoriul Turciei.

⁴⁰⁵ *Tough choices for Afghan refugees returning home after years in exile*, 3 februarie 2017 – Accesat la 2 noiembrie 2021.
<https://reliefweb.int/report/afghanistan/tough-choices-afghan-refugees-returning-home-after-years-exile>

Impact

Crește rapid numărul de sosiri la punctele de intrare în Turcia, precum și în zonele care găzduiesc un număr semnificativ de sirieni și/sau afgani. Această situație conduce la o intensificare a actelor de violență între populația gazdă și solicitanții de azil. Autoritățile de stat și locale sporesc măsurile generale de securitate, limitând, în continuare, libertatea de circulație a solicitanților de azil și a altor migranți. Un procent redus din rândul noilor sosiți încearcă să ajungă în Grecia, majoritatea rămânând în Turcia.

Se intensifică presiunea asupra serviciilor din taberele pentru migranți, din școlile pentru cetățenii sirieni, precum și din centrele care acordă asistență medicală.

Se mărește numărul cazurilor de migranți neînregistrați care trăiesc în afara taberelor.

Consecințe umanitare

Persoanele nou-sosite în comunitățile-gazdă nu au acces la servicii de bază, în special la școlarizare și asistență medicală, deoarece acestea nu dispun de fonduri și sprijin din partea statului turc.

Creșterea relativ rapidă a numărului de persoane din tabere/centre conduce la supraaglomerarea acestora, sporind astfel nevoile legate de adăposturi, asistență medicală, condiții de igienă, pe termen scurt.

Măsurile de securitate sporită la punctele de frontieră (screening-ul) întârzie posibilitățile de acces a nou-veniților la serviciile de sprijin umanitar.

Constrângeri legate de acțiunile de sprijin

Procesul amplu de înregistrare a ONG-urilor internaționale care acționează în Turcia, precum și extinderea mandatelor către noi zone geografice, împiedică accesul acestora la persoanele nou sosite ce au nevoie de sprijin.

Constrângerile legate de situația de securitate de-a lungul frontierei turce limitează activitățile de sprijin, atât în interiorul Turciei, cât și de-a lungul zonei transfrontaliere cu Siria.

REZULTATUL APLICĂRII TEHNICII SCENARIILOR

Concluziile scenariilor identificate au indicat o nevoie stringentă de abordare holistică a problematicii migraționiste, nu doar din perspectiva securitară, ci și din perspectivă umanitară, politică și diplomatică, în scopul soluționării conflictelor din țările sursă.

Operațiuni editoriale: Editura M.A.I.

Manualul de Analiză Strategică se dorește a fi un instrument didactic destinat managerilor care urmează cursurile Colegiului Național de Afaceri Interne din cadrul Academiei de Poliție „Alexandru Ioan Cuza” și pregătirii analiștilor de informații din cadrul Ministerului Afacerilor Interne.

Elaborat de un colectiv de analiști cu experiență teoretică și practică din cadrul Ministerului Afacerilor Interne, *Manualul* asigură suportul profesional pentru beneficiarii direcți, oferind o privire de ansamblu referitoare la modul și etapele elaborării produselor analitice de nivel strategic.

Înțelegerea și utilizarea corectă a tehnicilor specifice **analizei strategice** documentate în cadrul *Manualului* permit analiștilor să ofere decidenților un răspuns strategic și cognitiv la problema incertitudinii și să previzioneze corect trenduri în domeniul în care aceștia își desfășoară activitatea.

Manualul a fost realizat prin înglobarea bunelor practici specifice **analizei strategice** și a celor mai noi metode analitice pretabile acestui domeniu, fiind adaptat celor mai noi descoperiri științifice disponibile în literatura de specialitate.

Cunoașterea rolului **analizei strategice** oferă decidenților din cadrul instituțiilor publice sau private posibilitatea dezvoltării organizației, prin politici manageriale eficiente. Totodată, metodele analitice prezentate în acest *Manual*, argumentate în mod științific, facilitează procesul fundamentării deciziilor, în scopul evitării surprinderii strategice.

Tehnicile de **analiză strategică** prezentate în *Manual* facilitează **abordarea multisectorială și multisursă** a problematicii de interes, inclusiv prin crearea unor mecanisme de avertizare timpurie care permit monitorizarea continuă a unui fenomen ce poate induce riscuri la adresa ordinii și securității publice, ca parte componentă a securității naționale.