



***Dezvoltarea unor instrumente de pregătire în domeniul
analizei informațiilor pentru Poliția de Frontieră Română
- cf Grant Agreement 2018/329/TRU -***

**Titlu apel de proiecte 2018/CFP/TRU/01 - Dezvoltarea unor produse
și instrumente de pregătire specifice domeniului
Managementului integrat al Frontierei**

***Proiect co-finanțat de Agenția Europeană pentru
Poliția de Frontieră și Garda de Coastă***



**EDITURA SITECH
2019**

Colectiv de autori:

Corina Ungureanu
Dr. Lucian Ivan
Dr. Adrian Lăzăroaia
Ștefan Stamate
Gabriel Costescu
Adrian Cojocaru
Marian Toma
George Munteanu
Andrei Cuceriaev
Mircea Molan
Paul Highsted
Evghenii Calin
Alexandru Tischevici

Coordonator volum: Corina Ungureanu

Mulțumiri pentru contribuția adusă:

Doamnei Alina Ion, domnului Steve Wood, domnului Marius Ciobanu,
doamnei Sorina-Maria Cofan și doamnei Jane Donald

ISBN 978-606-11-7006-7

CUVÂNT-ÎNAINTE

Managementul controlului la frontiere, în sensul Codului Frontierelor Schengen, reprezintă un proces complex care necesită utilizarea unui set de instrumente de gestionare pentru obținerea unor performanțe manageriale maxime. Analiza de Risc reprezintă unul dintre aceste instrumente și, conform conceptului IBM - Integrated Border Management, este considerată ca fiind o măsură centrală în procesul de prevenire și combatere a infracționalității transfrontaliere.

În România, importanța analizei de risc este crucială pentru activitatea poliției de frontieră, unde întregul proces de supraveghere și control al frontierei este condus prin intermediul produselor analitice. Cu toate acestea, pentru a spori eficiența activităților desfășurate de poliția de frontieră, trebuie să dedicăm constant timp instruirilor în domeniul analizei de risc, dezvoltând periodic fiecare aspect pe care acest lucru îl implică.

În consecință, Poliția de Frontieră Română a format o echipă de experți cărora li s-au alăturat practicieni și academicieni din diverse instituții din România, precum și experți din Republica Moldova și Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, având ca scop redactarea unui manual care să susțină procesul de instruire. Acest manual, susținut și finanțat de un Grant Frontex, conține experiențele și cele mai bune practici din domeniul analizei de risc, fiind adaptat nevoilor în continuă schimbare ale acestei profesii care se confruntă constant cu evoluția rapidă a societății actuale.

Manualul nu se adresează doar polițiștilor de frontieră sau personalului care îndeplinește sarcini cu privire la controlul frontierei, ci și polițiștilor în general, acesta având scopul de a crea baze solide de cunoștințe și abilități, atât pentru analiza de risc, cât și pentru analiza informațiilor. Bunele practici europene din domeniul managementului informațiilor au fost dezbătute și convenite în contextul desfășurării unor serii de activități în afara frontierei externe a UE.

Cred cu tărie că acest manual nu vine doar ca un compendiu de bune practici, ci și ca un ghid pentru îmbunătățirea activității din domeniul analizei informațiilor și de risc, oferind astfel calea cea mai bună de urmat în privința prevenirii și combaterii infracționalității transfrontaliere.

Acest proiect nu este relevant doar pentru analiștii care își desfășoară activitatea în unitățile specializate, putând fi de asemenea util în domeniul investigațiilor, cât și pentru managerii care folosesc produsele analitice pentru luarea unor deciziilor informate.

Apreciez foarte mult efortul care a dus la redactarea acestui manual și felicit întreaga echipă de experți pentru această realizare.

INSPECTOR GENERAL AL POLIȚIEI DE FRONTIERĂ ROMÂNĂ
CHESTOR GENERAL DE POLIȚIE

Ioan BUDA



CUPRINS

CUVÂNT-ÎNAINTE	3
1. INTRODUCERE	7
2. ANALIZA INFORMAȚIILOR	9
3. ROLUL ȘI IMPORTANȚA ANALIZEI DE RISC PENTRU UN CONTROL EFICIENT LA FRONTIERĂ.....	17
3.1. Analiza de risc în contextul gestionării frontierelor	17
3.2. Cadrul legislativ UE relevant domeniului analizei de risc	19
4. PATRU MODELE CONCEPTUALE DE INFORMAȚII.....	25
5. CICLUL INFORMAȚIONAL.....	30
5.1 CADRUL CONCEPTUAL	30
5.2 ETAPELE CICLULUI INFORMAȚIONAL	31
5.2.1 PLANIFICAREA	32
5.2.2 COLECTAREA.....	40
5.2.3 EVALUAREA	45
5.2.4 COLAȚIONAREA	50
5.2.5 ANALIZA ȘI INTERPRETAREA.....	58
5.2.6 ÎNTOCMIREA RAPORTULUI.....	101
5.2.7 DISEMINAREA.....	108
5.2.8 REVIZUIRE/FEEDBACK	115
6. MODELE DE LUCRU ÎN ANALIZA DE RISC	117
6.1 Serviciul Analiză de Risc din cadrul Poliției de Frontieră Română	117
6.2 Unitatea de Analiză de Risc din cadrul Poliției de Frontieră a Republicii Moldova	120
6.3 Modelul britanic.....	123
7. DICȚIONAR DE TERMENI	126
8. BIBLIOGRAFIE	131
ANEXE.....	133

1. INTRODUCERE

Analiza informațiilor reprezintă o veritabilă provocare a epocii moderne, care este caracterizată prin abundența de informații, mai ales datorită exploziei tehnologiei informațiilor generată de evoluția Internetului, dezvoltării fără precedent a rețelelor sociale și a translatării mass-media în mediul on-line.

Totodată, analiza informațiilor se situează la granița dintre știință și artă, fiind aplicate rigorile tehnicilor analitice consacrate, însă ținând cont, în mod extensiv, de partea imaginativă. În fapt, este arta de a îmbina metode analitice concrete și este caracterizată prin coerență științifică, capacitatea de a extrage esența din aceste informații și de a previziona scenarii posibile ale unui anumit fenomen.

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

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

Analiza informațiilor nu mai reprezintă de mult un domeniu exclusiv al structurilor specializate din cadrul instituțiilor de stat din sistemul național de ordine publică, siguranță națională și apărare, fiind utilizată atât în mediul privat, unde conceptul de business intelligence include și partea analitică.

Având în vedere faptul că resursele la nivelul fiecărei organizații sunt limitate, este necesar să se realizeze o planificare și prioritizare eficientă a activităților desfășurate, pe baza rezultatelor și concluziilor furnizate de analiza informațiilor, în scopul îndeplinirii obiectivelor organizației. Această activitate este cu atât mai importantă în situația constrângerilor bugetare, fiind necesară planificarea și alocarea corectă și eficientă a resurselor limitate avute la dispoziție. Totodată, din punct de vedere analitic, se consideră că la nivelul fiecărei organizații, managerii sunt obligați să ia decizii privind organizarea activității, cu sau fără suport analitic. Însă, pentru a lua decizii corect fundamentate științific, managerul are nevoie de analistul de informații și de un produs analitic care să conțină informații corecte, prezentate de o manieră coerentă, clară și explicită și, poate cel mai important, în timp oportun.

Astfel, prin adaptarea și integrarea tehnicilor analitice existente se va putea realiza anticiparea corectă a evoluțiilor în plan politic, economic, social, tehnologic și securitar, fapt ce va permite managerilor să dispună măsuri corecte și eficiente, fundamentate științific, care să le permită maximizarea rezultatelor, concomitent cu eficientizarea resurselor utilizate.¹

¹ Ivan L., Managementul analizei informațiilor, Editura Bibliotecha, Târgoviște, 2018.



2. ANALIZA INFORMAȚIILOR

Analiza informațiilor este domeniul științific interdisciplinar ce vizează îmbunătățirea cunoașterii și înțelegerii realității (sociale sau/și naturale), în vederea fundamentării deciziilor prin exploatarea sistematică a datelor, informațiilor și cunoștințelor.

Încă din această definiție propusă se pot observa primele caracteristici specifice domeniului științific al analizei informațiilor, respectiv:

- **caracterul interdisciplinar**, respectiv este o știință care valorifică cunoașterea din diferite domenii pentru același obiect al realității. Analiza informațiilor facilitează transferurile orizontale ale cunoștințelor de la un domeniu la altul, la nivel metodologic și conceptual.

- **urmărește îmbunătățirea cunoașterii și înțelegerii realității** sociale și/sau naturale, scopul ei fiind similar oricărei științe.

- **este strict legată de fundamentarea deciziilor**, respectiv de a genera acționabilitate prin intermediul produselor specifice. De cele mai multe ori identificăm sintagma "informații acționabile"², fiind expresia scopului științific al demersului analistului de informații.

- **obiectul de studiu al analizei informațiilor constă în exploatarea sistematică a datelor, informațiilor și cunoștințelor privind situația operativă**. Exploatarea sistematică este expresia cheie care sintetizează întregul efort metodologic, pe care analiza informațiilor își propune să îl construiască.

Analiza informațiilor reprezintă, în opinia unor specialiști în domeniu, o știință cu norme stricte, care trebuie respectate *sine qua non*, fără a se abate de la rigorile metodologice specifice unei științe exacte. Cei care susțin această teorie se bazează pe caracteristicile specifice unei ramuri științifice, neținând cont de gândirea creativă, care joacă un rol esențial în analiza informațiilor. Pe plan internațional, comunitatea analitică este divizată între conceptul de analiză – artă și analiză – știință.

În altă ordine de idei, „analiza informațiilor reprezintă domeniul științific interdisciplinar ce vizează îmbunătățirea cunoașterii și înțelegerii realității, în vederea

² Actionable intelligence.

fundamentării deciziilor prin exploatarea sistematică a datelor, informațiilor și, mai ales, a cunoștințelor. Astfel, analiza informațiilor contribuie, în mod decisiv, la fundamentarea deciziilor pe toate palierele, de la decizii punctuale, care orientează investigația într-un caz complex, aflat în investigare, până la cele mai sensibile decizii luate de cei mai înalți decidenți ai statului.”³

Adevărul este undeva la mijloc, respectiv faptul că analiza informațiilor se situează la granița dintre știință și artă, fiind aplicate rigorile tehnicilor analitice consacrate, însă ținând cont, în mod extensiv, de gândirea liberă, lipsită de rigiditate și de tipare mentale. Analistul în sine reprezintă un cercetător care reușește să dea sens unor informații adesea contradictorii sau incomplete în raport cu nivelul de cunoaștere a unui anumit domeniu de nișă sau care necesită informații tehnice specifice.

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

De asemenea, având în vedere faptul că resursele la nivelul fiecărei organizații sunt limitate, este necesar să se realizeze o planificare și prioritizare eficientă a activităților desfășurate, pe baza rezultatelor și concluziilor furnizate de analiza informațiilor, în scopul îndeplinirii obiectivelor organizației.

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

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

În societatea actuală, caracterizată printr-un dinamism accentuat și schimbări radicale în intervale foarte scurte, nu sunt luate în calcul totdeauna acele evenimente

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

puțin probabile, dar cu efecte puternice (denumite în literatura de specialitate evenimente tip „*lebedă neagră*”⁴). În acest sens, este necesar ca metodele analitice să ia în considerare nu doar elementele economice, ci și pe cele politice, sociale, legislative și demografice. Un alt element, care nu a fost luat în calcul până în prezent, îl constituie evoluția mediului de securitate la nivel internațional, care afectează, în mod direct, și evoluțiile interne. În acest sens, trebuie evidențiate efectele economice pe care fenomenul terorist sau migrația ilegală le produc la nivelul unor state, prin scăderea potențialului turistic al acestora (spre exemplu, cazul Turciei care, pe fondul atentatelor teroriste și crizei migrației, a pierdut o cotă importantă de turiști).

În fapt, *„ceea ce se întâmplă în prezent în Europa privind fenomenul migrației și a situației refugiaților devine din ce în ce mai mult o problemă umanitară, combinată cu o problemă de securitate a Uniunii Europene.”*⁵

Totodată, *„dificultățile întâmpinate în integrarea a milioane de noi imigranți, pe lângă milioanele deja existente pe continentul european, dar care nu au asimilat valorile europene și stilul nostru de viață, riscă să ducă Europa în haos.”*⁶

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

Asfel, prin adaptarea și integrarea tehnicilor analitice existente se va putea realiza anticiparea corectă a evoluțiilor în plan politic, economic, social, tehnologic și securitar, fapt ce va oferi managerilor posibilitatea luării unor măsuri corecte și eficiente, fundamentate științific, care să contribuie la maximizarea rezultatelor, concomitent cu eficientizarea utilizării resurselor.

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

În prezent, la nivelul organizațiilor private sau publice, au fost create departamente/structuri responsabile cu analiza informațiilor, culegerea de date/informații

⁴ low probability – high impact.

⁵ Ivan, L., „An Analysis on Illegal Migration – Trends, Perspectives and Appropriate Response”, Proceedings of the XXIst International Conference „Intelligence in the Knowledge Society”, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, București, ISSN 2392-7542, 2015, p. 201-202.

⁶ Mănescu, R.N., „European Neighbourhood Policy and Migration”, Editura Vizual, București, 2018, ISBN 978-973-587-202-1, p. 54.

din surse deschise constituind o sursă și o resursă extrem de importantă pe fondul exploziei informaționale. Actualmente, cantitatea de informație generată într-un an în mediul on-line depășește ca volum totalul informațiilor produse până la acel moment.

În acest context, rolul *analizei informațiilor* devine absolut necesar, în primul rând pentru a selecta informațiile și datele relevante pentru acea analiză, precum și de a realiza instrumentarul analitic necesar pentru realizarea unor produse informaționale de valoare, care să contribuie, în mod substanțial, la fundamentarea procesului decizional la nivel strategic sau tactic operațional.

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

În esență, investiția realizată în analiza informațiilor permite realizarea de economii substanțiale pe termen mediu și lung, prin evitarea materializării unor amenințări la adresa organizației. Unele companii, mai ales cele multinaționale, au externalizat activitatea de analiză a informațiilor către firme specializate, care își asumă analizele realizate și care dispun de personal specializat și de software-uri dedicate. În acest context, o importantă resursă umană se regăsește, în prezent, în cadrul companiilor de analiză intelligence economic (business intelligence).

Trebuie avut în vedere faptul că *„secolul al XXI-lea poate fi denumit secolul exploziei sociale. Organizarea și coordonarea unor ample mișcări de protest prin intermediul rețelelor de socializare, în special Facebook și Twitter, au înclinat balanța în favoarea protestatarilor, contribuind în mod hotărâtor la răsturnarea unor regimuri dictatoriale. În ultima perioadă, s-a înregistrat o intensificare fără precedent a activității online, a blogurilor, dar, mai ales, a rețelelor sociale, cu efect asupra modului cum se realizează comunicarea în acest secol.”*⁷

În acest sens, este necesară o resetare conceptuală a situației actuale și o orientare a metodelor analitice pentru a face față provocărilor generate de era digitală.

*„În prezent, analiștii de informații pot aplica algoritmi matematici pentru a identifica și cuantifica seturi de date complexe și/sau de dimensiuni mari și pot identifica rapid actorii principali, grupurile de suspecti și alți parteneri disimulați care, în alte condiții, ar rămâne nedepistați,”*⁸

Totodată, sursele deschise au devenit elemente importante în domeniul intelligence, fiind considerată o capacitate strategică. Revoluția informațională la care asistăm are un efect prin realizarea unor produse software care permit analiștilor

⁷ Ivan, L., *„Importanța analizei rețelelor sociale în gestionarea crizelor de ordine publică”*, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 1/2016 al Ministerului Afacerilor Interne, p. 67.

⁸ Idem, p. 70.

revizuirea produselor informaționale într-un mod relativ rapid, prin discuții virtuale, care contribuie la creșterea acurateții produsului final de intelligence, depistarea erorilor și corectarea acestora în orice etapă.

Plecând de la aceste caracteristici cheie ale domeniului de studiu al analizei informațiilor, se poate creiona prima structurare a instrumentarului metodologic la nivel de metode, respectiv organizarea pe cele 3 paliere de decizii: strategic, operațional și tactic.

Analiza informațiilor este un domeniu de activitate pentru fundamentarea deciziilor pe toate palierele, de la decizii punctuale care orientează investigația într-un caz complex, aflat în investigare, până la cele mai sensibile decizii luate de cei mai înalți decidenți ai statului și chiar a unei coaliții (uniuni) de state. Problema, ce trebuie rezolvată folosind analiza informațiilor, contextul în care se situează, scopul analizei și capacitatea de reacție/influență a beneficiarului produsului analitic, vor determina, în mod direct, opțiunea analistului de a utiliza una sau alta dintre metodele enumerate mai sus, respectiv:



a) Analiza strategică este o metodă analitică direcționată spre fundamentarea deciziilor și realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung (12-36 luni) prin exploatarea cu predilecție a cunoștințelor.⁹

Problemele care afectează arii mari geografice sau arii de activitate extinse, problemele de nivel global, aspectele care necesită dezvoltare națională sau schimbare, ori pot conduce la elaborarea unor politici de apărare, acoperirea unor riscuri potențiale etc., vor fi abordate de analist cu ajutorul instrumentarului metodologic al **analizei strategice**. Analistul se va situa de această dată în lumea abstractă a fenomenelor, în care funcționează legea numerelor mari¹⁰. Nume de făptuitori, de victime sau intervale orare de comitere a unor fapte nu constituie subiect de interes pe acest nivel de cercetare. Analistul va studia tendințele de evoluție a unor fenomene care pot influența subiectul aflat în studiu, evoluția pieței, aspectele demografice, de politici fiscale, dezvoltarea sau regresul economic al țării, stabilitatea legislativă și relațiile cu alte state. El va scana deopotrivă mediul intern, cu vulnerabilitățile și capacitățile instituționale, și contextul extern, cu oportunitățile și amenințările potențiale. Analistul va lucra cu volume mari de date, va utiliza statistici, va descrie fenomene, va formula explicații și predicții, toate pentru a fundamenta deciziile celui mai înalt palier de conducere al instituției/statului.

⁹Sorina-Maria Cofan, Lucian Ivan și aut., Manualul de Analiză a Informațiilor, Ed. Ministerul Afacerilor Interne, București, 2014

¹⁰Sunt luate în analiză suficient de multe înregistrări, astfel încât, abaterile întâmplătoare într-un sens sau altul se compensează reciproc.

Analiza strategică constituie, în esență, o abordare multisectorială și multisursă a fenomenelor cu impact major, cu o consistență pe dimensiunile descriptiv, explicativ și predictiv-anticipativ. Rezultatul acesteia se reflectă în evaluări, prognoze și estimări menite să fundamenteze adoptarea unor decizii la cel mai înalt nivel de conducere sau să constituie suport pentru gestionarea unor situații/evenimente cu impact major.

Termenul *intelligence strategic* a fost definit pentru prima oară de Sherman Kent, în lucrarea „*Strategic Intelligence for American Foreign Policy*” (1949), drept „*cunoașterea pe care decidenții politici și militari trebuie să o posedă pentru a asigura bunăstarea națională*”. În literatura de specialitate, majoritatea definițiilor accentuează rolul *intelligence*-ului *strategic* în fundamentarea strategiilor la nivel național ori sectorial, respectiv identificarea modalităților de contracarare a amenințărilor, riscurilor și vulnerabilităților.

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

Totodată, o definiție dată de *BNET Business Dictionary* arată că analiza strategică constituie „*înțelegerea teoretică a mediului în care operează o 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 aloca sau realoca resursele în mod inteligent*.”

Principalul rol atribuit în prezent acestei metode de analiză este acela de avertizare strategică și de fundamentare a deciziilor la nivel statal, ceea ce implică maximizarea acurateței predicției și reducerea efectului de surpriză (starea de incertitudine cu privire la posibilele direcții de acțiune). Analiza strategică facilitează, totodată, implementarea unor măsuri preventive/defensive (*post factum*) legate de evoluția factorilor majori de risc și a amenințărilor.

Operaționalizarea obiectivelor menționate necesită:

- **o abordare pluridisciplinară.** Fiecare organizație, societate, instituție, grup uman coagulat are propria istorie, cultură, diversitate a dinamicilor, care se impune a fi evaluate. Un rol important în acest context îl are recursul la istorie, perspectivă care oferă o cunoaștere a tiparelor acționale recurente, de natură să sporească acuratețea predicțiilor;

- **o tratare activă și deschisă** (fără „presetări” sau condiționări de orice tip). O exigență de natură metodologic-managerială necesară în analiza strategică este reprezentată de stimularea creativității analiștilor în alegerea subiectelor și/sau a modului de abordare, ceea ce amplifică șansele de sesizare a unor tendințe de evoluție în plan intern sau extern în perspectiva unor predicții temporale extinse.

Riscurile care pot face obiectul unei analize strategice sunt, în general, interrelaționate, nefiind subsumate unui singur domeniu. O asemenea abordare presupune

evaluarea unor factori cauzali (din zone variate de activitate) și evoluții/finalități cu un grad ridicat de diversitate.

Conform CIRAM, analiza strategică presupune evaluarea situației curente și previzionarea evoluției pe termen lung a fenomenului infracțional la nivel național, pe secțiuni sau tipuri de frontiere, genuri și tipuri de fapte, în scopul orientării deciziilor strategice (pentru perioade de peste 12 luni).

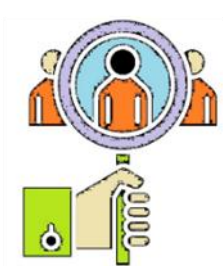


b) Analiza operațională folosește, în general, volume mari de date și informații cantitative și calitative și poate include rezultate ale analizelor efectuate la nivel local și național. Acest tip de analiză permite conștientizarea situațională, fiind, în același timp, un instrument pentru realocarea forțelor pe termen scurt și mediu (până la 12 luni).

Cazuistica dintr-o arie restrânsă teritorial va fi studiată pe perioade limitate de timp (o săptămână, o lună, 3 luni ș.a.), folosind instrumentarul metodologic al **analizei operaționale**. Vor fi urmărite tiparele de criminalitate, moduri de operare, profile ale victimelor și ale infractorilor, cauzele care generează așa numitele *zone de risc*, intervalele orare relevante și vor fi luate în calcul caracteristicile geografice și componentele de peisaj (urban sau rural) care ar putea constitui elemente favorizante (imobile izolate, stații de autobuz, localități apropiate de linia de frontieră, prezența unui pod peste un râu, vegetație deasă, configurația deluroasă a terenului, condiții climatice nefavorabile etc.).

Adesea analistul va utiliza hărți ale zonelor supuse analizei și va urmări să se deplaseze în teren pentru a-și face o imagine cât mai concludentă asupra punctelor identificate ca vulnerabile pentru săvârșirea aceluia tip de criminalitate. Analistul va lucra împreună cu coordonatorii turelor de serviciu și șefii structurilor operative.

În analiza operațională, instrumentele de tip GIS aduc un tip de cunoaștere valoros, constituind o nouă eră, raportându-ne la începuturi când erau realizate manual hărți ale distribuției criminalității, prin fixarea pe hărți de perete a unor marcare colorate diferit, în funcție de tipul de criminalitate.



c) Analiza tactică reprezintă o metodă analitică direcționată spre fundamentarea deciziilor și realizarea obiectivelor pe termen scurt, cu impact imediat, prin exploatarea cu predilecție a datelor și informațiilor.

Analiza tactică constă în utilizarea indicatorilor și profilelor de risc în activitatea de supraveghere și control al frontierei de stat. Astfel, analiza tactică oferă cunoștințe pentru identificarea persoanelor suspecte și luarea măsurilor necesare pentru prevenirea și combaterea unei amenințări imediate.

Nivelul decizional la care se situează solicitantul și obiectul solicitării determină tipul produsului analitic. Spre exemplu, din motive de ordin operativ (tactic), analiza de risc în punctele de trecere sau de la supravegherea frontierei va urmări executarea unor controale selective dar eficiente, bazate pe profiluri de risc, precum și identificarea zonelor cu risc ridicat. Așadar, analiza de risc tactică privește acțiuni imediate la frontieră.

* * *

În majoritatea cazurilor, informațiile culese sunt fragmentare, ambigue și susceptibile de interpretări divergente. Din acest motiv, analiza informațiilor reprezintă o componentă importantă a activității instituționale, având drept scop, într-o accepțiune limitată, emiterea de judecăți care să susțină procesul decizional.

Pe măsură ce instrumentele aflate la îndemâna oamenilor se vor diversifica, luând în calcul ritmul crescut al descoperirilor științifice și viteza cu care devin accesibile omului comun, putem conchide că vom asista continuu la apariția de noi procedee și tehnici de analiză a informațiilor menite să răspundă problematicilor tot mai complexe cu care omul zilelor noastre se confruntă. De aceea, analistul de informații, prin natura sa, trebuie să fie un căutător, acel gen de specialist care nu atinge suficiența niciodată.

Modificările care pot surveni în situația operativă, concomitent cu apariția unor noi riscuri, pot determina introducerea unor noi tipuri de produse menite să răspundă necesităților instituționale.

3. ROLUL ȘI IMPORTANȚA ANALIZEI DE RISC PENTRU UN CONTROL EFICIENT LA FRONTIERĂ



3.1. Analiza de risc în contextul gestionării frontierelor

Scopul analizei de risc este de a furniza analize și informații care să sprijine procesul decizional pentru reducerea și diminuarea riscurilor, în condițiile unor resurse și capacități limitate. Deși nu va fi niciodată posibilă eliminarea completă a riscurilor, analiza de risc va contribui la limitarea "spațiului" dintre risc și capacități, favorizând luarea unor decizii fundamentate.¹¹

Autoritățile responsabile pentru controlul la frontieră trebuie să-și planifice acțiunile în raport cu riscurile identificate/percepute. De exemplu, la nivel operațional/tactic, prin analiza de risc se înțelege redistribuirea resurselor disponibile dintr-o secțiune de frontieră, unde riscul este considerat scăzut, către alte secțiuni de frontieră, unde riscurile sunt percepute a fi ridicate. La nivel strategic, analiza de risc furnizează factorilor de decizie informații relevante în vederea stabilirii priorităților organizației, pe termen mediu și lung. Prin urmare, se impune ca analiza de risc să fie utilizată pentru planificarea pe termen lung a schimbărilor organizaționale, pentru achiziționarea de echipamente, proiectele de infrastructură, dezvoltarea activităților de pregătire sau alte dezvoltări instituționale pentru care se impune un management coordonat.

Se impune ca factorii de decizie să stabilească priorități, să formuleze contramăsuri și să desemneze țintele operaționale pe baza evaluării nivelului de risc. În acest sens, analiza de risc oferă înțelegerea necesară asupra nivelurilor comparative de risc. Acest lucru va ajuta la prioritizarea sarcinilor, la direcționarea resurselor, la determinarea urgenței și a modalităților de reducere a nivelului de risc. O monitorizare a riscurilor trebuie realizată folosind date cantitative și calitative, pentru a determina eficacitatea măsurilor adoptate și pentru a evalua dezvoltarea nivelului de risc.

Riscul este definit de CIRAM ca magnitudinea și probabilitatea de apariție a unei amenințări la frontierele externe, care ar avea un impact asupra securității interne a UE, asupra securității frontierelor externe sau asupra fluxului optim de

¹¹ Common Integrated Risk Analysis Model - Warsaw, December 2012, page 12

pasageri sau care ar putea avea consecințe umanitare, având în vedere măsurile adoptate la frontiere externe și în interiorul UE.¹²

Astfel, riscul poate fi privit ca având trei componente:

- **Amenințarea** – este definită ca forța sau presiunea care acționează la frontierele externe. Se caracterizează prin magnitudine și probabilitatea de apariție a acesteia.
- **Vulnerabilitatea** este determinată de capacitatea unui sistem de a combate/răspunde la o amenințare. Vulnerabilitatea este înțeleasă ca fiind factorii care ar putea crește sau reduce dimensiunea sau probabilitatea amenințării. Cu alte cuvinte, vulnerabilitatea la amenințare se referă la nivelul și eficiența răspunsului la amenințare;
- **Impactul** este definit de efectele unei amenințări asupra securității interne și a securității la frontierele externe. Impactul poate fi analizat luând în calcul efectele asupra fluxului de pasageri la frontieră și în funcție de consecințele umanitare.



Prin această definiție, CIRAM concludă că analiza de risc reprezintă examinarea sistematică a amenințărilor, vulnerabilităților și impactului, rezultatul căreia îmbracă forma unei evaluări a riscurilor¹³.

Oobiectivul analizei de risc în contextul managementului integrat al frontierei nu trebuie să se limiteze la propria frontieră, ci ar trebui să țină seama de toate cele patru niveluri ale modelului de control al accesului¹⁴. Analizarea riscurilor la toate aceste niveluri va permite factorilor de decizie să ia măsuri pentru a reduce proactiv nivelul amenințării, vulnerabilității și impactului.

Pentru analiza de risc, modelul de acces pe patru niveluri indică diferitele domenii în care analiștii vor căuta informații. Același model indică faptul că produsele analitice vor fi utile pentru toate autoritățile care desfășoară activități în domeniul uneia sau mai multor niveluri. În acest sens, modelul de control al accesului pe patru niveluri pune accentul pe dimensiunea integrată a analizei de risc¹⁵.

¹² Common Integrated Risk Analysis Model - Warsaw, December 2012, page 12

¹³ Common Integrated Risk Analysis Model - Warsaw, December 2012, page 12

¹⁴ Gestionarea europeană integrată a frontierei, bazată pe modelul de control al accesului pe patru niveluri, cuprinde măsuri în țări terțe, cum ar fi cele din cadrul politicii comune în domeniul vizelor, măsuri cu țările terțe vecine, măsuri de control la frontierele externe, analiză de risc, precum și măsuri în spațiul Schengen și în domeniul returnării.

¹⁵ Common Integrated Risk Analysis Model - Warsaw, December 2012, page 15

3.2. Cadrul legislativ UE relevant domeniului analizei de risc

3.2.1. Codul Frontierelor Schengen

Dezvoltarea acquis-ului Schengen a poziționat analiza de drept "*piatra de temelie*" a gestionării frontierelor externe. Vechiul Cod al Frontierelor Schengen (Regulamentul 562/2006 al Parlamentului European și al Consiliului din 15 martie 2006 de instituire a unui Cod comunitar privind regimul de trecere a frontierelor de către persoane) a urmărit să îmbunătățească partea legislativă a politicii Uniunii Europene privind gestionarea integrată a frontierelor prin stabilirea regulilor privind controlul la frontieră al persoanelor care traversează frontierele externe ale UE și privind reintroducerea temporară a controlului la frontierele interne. Vechiul cod al frontierelor Schengen, care stabilește regulile comune pentru trecerea frontierelor externe, a fost emis la trei ani după ce CIRAM-ul a fost inițial elaborat de către Grupul de experți al Consiliului European, în 2003. Prin urmare, această circumstanță a creat condițiile prealabile favorabile pentru ca analiza de risc să fie bine încorporată în Codul frontierelor Schengen. Regulamentul 399/2016 al Parlamentului European și al Consiliului din 9 martie 2016 cu privire la Codul Uniunii privind regimul de trecere a frontierelor de către persoane (actualul Cod al frontierelor Schengen) subliniază, de asemenea, rolul analizei de risc¹⁶.

Codul frontierelor Schengen evidențiază importanța analizei de risc prin definirea controlului la frontieră, care cuprinde nu numai verificările persoanelor la punctele de trecere a frontierei și supravegherea între respectivele puncte de trecere a frontierei, ci și o analiză a riscurilor pentru securitatea internă și a amenințărilor care pot afecta securitatea frontierelor externe.

De asemenea, statele membre au posibilitatea de a reintroduce temporar controlul de frontieră la frontierele interne, în cazul unei amenințări grave la adresa politicii lor publice sau a securității interne. În acest context, rolul analizei de risc este extrem de important. La fel de importantă este mențiunea privind evitarea timpului excesiv de așteptare în punctele de trecere a frontierei. Acest lucru lărgeste obiectivul managementului frontierelor externe, incluzând gestionarea fluxului optim de

¹⁶ European Course for CIRAM analysts, 1st edition June-November 2017, EBCG Headquarter, Warsaw, Poland, page 11

pasageri. În acest scop, standardele analizei de risc sunt necesare pentru a oferi polițiștilor de frontieră, care efectuează verificări în prima linie de control, abilitățile și cunoștințele necesare identificării potențialilor făptuitori, pentru verificările din a doua linie de control, asigurând astfel pasagerilor de bună-credință o verificare rapidă și fluentă¹⁷.

Conform Codului frontierelor Schengen, prin controlul la frontiere se înțeleg activitățile desfășurate la frontiere ca răspuns exclusiv la intenția de a trece o frontieră sau la trecerea unei frontiere, constând în verificări la frontiere și supravegherea frontierelor.

Supravegherea dintre punctele de trecere a frontierei trebuie efectuată de polițiștii de frontieră ale căror efective și metode trebuie adaptate riscurilor și amenințărilor existente sau previzibile. Aceasta implică schimbări frecvente și inopinate ale perioadelor de supraveghere, astfel încât trecerile ilegale ale frontierei să fie în permanență în măsură să fie descoperite. În această privință, analiza de risc poate fi înțeleasă drept tactica de redistribuire a resurselor disponibile bazată pe conștientizarea situației, aceasta din urmă având la bază informații și cunoștințe.

Scopul analizei de risc pentru verificările la frontieră este identificarea potențialilor făptuitori pentru linia a doua de control dintr-un întreg flux de pasageri. Calitatea analizei de risc pentru verificările la frontiere depinde de capacitatea de a identifica potențialii făptuitori, având la dispoziție resurse limitate, asigurând astfel un trafic fluent pasagerilor de bună-credință¹⁸.

3.2.2. CIRAM

În conformitate cu Regulamentul 2016/1624 privind Poliția de Frontieră și Garda de Coastă la nivel european, Agenția ar trebui să efectueze analize de risc generale și specifice bazate pe Modelul Comun Integrat de Analiză de Risc (CIRAM), care să fie aplicate atât de către Agenție, cât și de către Statele Membre.

Modelul Comun Integrat de Analiză De Risc (CIRAM) a fost inițial elaborat de un grup de experți ai Consiliului European. Ca urmare a acestui fapt, la Helsinki a fost înființat Centrul de Analiză de Risc pentru a elabora analize de risc la nivel european. În acel moment existau șase centre ad-hoc pentru frontiere a căror fuziune a dus la înființarea Frontex. Odată înființată Agenția Europeană pentru Gestionarea Cooperării Operative la Frontierele Externe ale Statelor Membre ale Uniunii Europene (Frontex), în 2004, sarcina efectuării analizelor de risc, precum și responsabilitatea dezvoltării și

¹⁷ European Course for CIRAM analysts, 1st edition June-November 2017, EBCG Headquarter, Warsaw, Poland, pages 11-12

¹⁸ European Course for CIRAM analysts, 1st edition June-November 2017, EBCG Headquarter, Warsaw, Poland, page 12

aplicării CIRAM-ului a fost trecută de la Centrul de Analiză de Risc la Frontex. Scopul fundamental al CIRAM-ului este instituirea unei metodologii clare și transparente pentru analiza de risc, ce constituie un reper pentru activitățile analitice. De asemenea, promovează o înțelegere și o abordare comună a analizei de risc în Statele Membre. Modelul CIRAM se bazează pe modelul de acces pe patru niveluri, concept provenit din Gestionare Integrată a Frontierelor, definită în 2006 de către Consiliul Justiției și Afaceri Interne, fiind tratat într-o manieră cuprinzătoare în Regulamentul 2016/1624.

Agenția, pe baza informațiilor provenite de la Statele Membre, furnizează informațiile necesare care să acopere toate aspectele relevante pentru Gestionarea Europeană Integrată a Frontierelor, în special controlul la frontieră, returnarea, mișcările secundare ale resortisanților țărilor terțe în cadrul Uniunii, prevenirea criminalității transfrontaliere, inclusiv a facilitării trecerii neautorizate a frontierelor, combaterea traficului de persoane, a terorismului și a amenințărilor de natură hibridă, precum și situația din țările terțe vecine, astfel încât să permită adoptarea unor măsuri corespunzătoare și contracararea amenințărilor și riscurilor identificate, în vederea îmbunătățirii gestionării integrate a frontierelor externe.

Analiza riscurilor pentru securitatea internă și analiza amenințărilor susceptibile să afecteze funcționarea sau securitatea frontierelor externe este o componentă esențială pentru Gestionarea Europeană Integrată a Frontierelor.

Una dintre principalele sarcini ale Agenției este monitorizarea în genere a migrației ilegale și efectuarea de analize de risc cu privire la toate aspectele gestionării integrate a frontierelor, astfel încât să contribuie la creșterea eficacității controalelor la frontiere și la o politică în materie de returnare eficace, de nivel înalt și uniforme.

În ceea ce privește lansarea operațiunilor comune și a intervențiilor rapide la frontierele externe, aprobarea directorului executiv trebuie să fie precedată de o analiză de risc temeinică, fiabilă și actualizată. În acest caz particular, analiza de risc are rolul de a permite Agenției să stabilească o ordine de prioritate pentru propunerile de operațiuni comune și de intervenții rapide la frontieră, ținând seama de impactul asupra secțiunilor de frontieră externă în conformitate cu Regulamentul (UE) nr. 1052/2013 și de disponibilitatea resurselor.

Trebuie menționat însă că, orice analiză de risc emisă de Frontex care stă la baza activităților operaționale desfășurate de Agenție, e bazată pe datele și contribuția furnizată de statele membre.

3.2.3. EUROSUR

Principalul obiectiv al Sistemului european de supraveghere a frontierelor („EUROSUR”) îl constituie consolidarea schimbului de informații și a cooperării operaționale între autoritățile naționale ale statelor membre, precum și cu Agenția Europeană pentru Poliția de Frontieră și Garda de Coastă (Frontex).

EUROSUR va oferi acestor autorități și Agenției infrastructura și instrumentele necesare pentru a-și îmbunătăți conștientizarea situației și capacitatea de reacție la frontierele externe ale Statelor Membre ale Uniunii („frontiere externe”), în scopul detectării, prevenirii și combaterii imigrației ilegale și a criminalității transfrontaliere și pentru a contribui la asigurarea protecției și salvarea vieților migranților.

Structura de bază a Eurosur este formată din *Tablouri situaționale naționale*, *Tabloul situațional european* și *Tabloul comun al informațiilor privind zona prefrontalieră*. În timp ce crearea, asigurarea funcționării și actualizarea tablourilor situaționale naționale sunt de responsabilitatea exclusivă a statelor membre, Frontex-ul instituie și asigură funcționarea tabloului situațional european și a tabloului comun al informațiilor privind zona prefrontalieră.¹⁹ Conceptul de tablou operațional are la baza ideea de crime mapping, tehnică analitică folosită pentru a prezenta grafic incidentele care au detectate în zona de competență, și este folosit acum la nivel european prin sistemul EUROSUR.

Tablourile situaționale sunt formate din următoarele straturi:

- un strat al evenimentelor
- un strat operațional
- un strat de analiză

Centrul Național de Coordonare furnizează Agenției Frontex informațiile necesare pentru Tabloul situațional european și Tabloul comun al informațiilor privind zona prefrontalieră

Așa cum se prevede la articolul 9, *Centrul național de coordonare alcătuiește și actualizează un tablou situațional național pentru a furniza în timp util informații eficace și exacte tuturor autorităților cu responsabilități în ceea ce privește controlul și, în special, supravegherea frontierelor externe la nivel național.*

Stratul de analiză al tabloului situațional național este format din următoarele substraturi:

(a) un substrat de informații - conține evoluțiile și indicatorii-cheie care sunt relevanți în sensul prezentului regulament;

(b) un substrat analitic - cuprinde rapoarte analitice, tendințe privind evaluarea riscurilor, rapoarte de monitorizare regională și note de informare care sunt relevante în sensul prezentului regulament;

(c) un substrat de informații operative - conține informații analizate și, în special, pentru atribuirea nivelurilor de impact pentru secțiunile de frontiere externe;

(d) un substrat de imagistică și date geografice - conține imagistică de referință, hărți de fundal, validarea informațiilor analizate și analize privind modificările (imagistică de observare a pământului), precum și detectarea modificărilor, date geografice și hărți privind vulnerabilitatea frontierelor externe.

¹⁹ European Course for CIRAM analysts, 1st edition June-November 2017, EBCG Headquarter, Warsaw, Poland, page 19

Tabloul situațional european prezintă imaginea de ansamblu a situației de la frontierele externe, având la bază informațiile furnizate de Centrele naționale de coordonare și Agenția Frontex. Acesta include, printre altele, informații din tablourile situaționale naționale și aplicarea comună a instrumentelor de supraveghere. Tabloul situațional european este alcătuit și actualizat de către Frontex pentru a furniza în timp util Centrelor naționale de coordonare, informații și analize eficace și exacte²⁰.

Tabloul comun al informațiilor privind zona prefrontalieră se referă la informații și intelligence din zonele aflate dincolo de frontierele externe ale Statelor Membre. Se pune accent pe furnizarea de servicii specifice, inclusiv servicii analitice predictive, care acoperă zonele maritime și țările terțe de origine și de tranzit²¹. Tabloul comun este alcătuit și actualizat de către Frontex pentru a furniza, în timp util, Centrelor naționale de coordonare, informații și analize eficace și exacte referitoare la zona prefrontalieră.

Produsele stratului de analiză prevăzute în manualul EUROSUR:

- Evoluții cheie – scurt raport care conține o descriere concisă și o analiză a evenimentelor sau a condițiilor politice, sociale, economice sau demografice, inclusiv situația drepturilor fundamentale, care au sau pot avea un impact asupra migrației ilegale sau a criminalității transfrontaliere.

- Notă de informare - Un raport concis și, de regulă, ad-hoc, care analizează probleme specifice privind migrația ilegală sau criminalitatea transfrontalieră. Scopul său principal este de a informa rapid și eficient factorii de decizie cu privire la o anumită problemă.

- Monitor analitic - Un raport periodic detaliat (comparativ cu nota de informare) despre migrația ilegală sau criminalitatea transfrontalieră, privind anumite regiuni sau problematice. Aceasta tratează mult mai în detaliu decât nota informativă, oferind o analiză amănunțită a situației și, pe cât posibil, recomandări.

- Rapoarte de observare a Pământului - Rapoarte furnizate de către Centrul Satelitar al UE sau de către alte companii ca răspuns la solicitările de servicii de observare a pământului, cum ar fi monitorizarea zonei de coastă sau monitorizarea zonei prefrontaliere.

- Rapoarte analitice suport - Această categorie este destinată să permită diseminarea în cadrul EUROSUR a materialelor analitice care nu se încadrează în principalele tipuri de produse specifice stratului de analiză (evoluții cheie, note de informare și monitoare analitice).

²⁰ European Course for CIRAM analysts, 1st edition June-November 2017, EBCG Headquarter, Warsaw, Poland, page 19.

²¹ Practical Handbook for implementing and managing the European Border Surveillance System (EUROSUR Handbook), page 17.

Sistemul EUROSUR are la baza un caracter cât se poate de operațional. Schimbul de date și informații conceput dezvoltat de EUROSUR nu are un caracter statistic ci unul pur operațional, în sensul dezvoltării unei analize de risc care să îmbine aspectul strategic cu analiza informațiilor.

4. PATRU MODELE CONCEPTUALE DE INFORMAȚII

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

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

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

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

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

Modelul standard

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

Din literatura de specialitate, rezultă faptul că realizarea conducerii muncii de poliție bazată pe acest concept a apărut în anii '30²², în prezent acest model privind activitatea polițienească fiind depășit de dezvoltările tehnologice recente și de evoluția la nivelul societății în general.

Conceptul politicilor pentru comunitate

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

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

Conceptul politicilor orientate pe problem

Acest concept reprezintă dezvoltarea și aplicarea cu succes a strategiilor în baza analizei criminalității și identificării problemelor. În acest context, a fost dezvoltat modelul de analiză SARA, în baza acestui concept.

Conceptul de conducere a activităților polițienești pe bază de informații (Intelligence Led Policing)

Acest concept reprezintă un model de afaceri și o filosofie managerială în care analiza datelor și informațiilor creează cadrul fundamental pentru luarea unor decizii obiective, care să faciliteze prevenirea și reducerea substanțială a criminalității transfrontaliere prin intermediul managementului strategic și al măsurilor orientate către problemă²³. Adoptarea acestui model conceptual în activitatea poliției de

²² Newburn, T., *Handbook of Policing*, Editura Routledge, 2008, p. 19.

²³ Ratcliff, J., *Intelligence-led Policing*, Editura Routledge, 2011, p. 209.

frontieră contribuie la alocarea dinamică a resurselor umane, logistice și financiare avute la dispoziție, în funcție de prioritățile instituționale.

Intelligence Led Policing reprezintă un concept avansat de combatere a criminalității care s-a impus, în mod special, în spațiul anglo-saxon. Statele care au abordat, în mod extins, acest concept sunt SUA, Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord, Australia și Canada.

Conceptul de „Intelligence Led Policing” necesită colectarea de informații strategice cu scopul prevenirii și combaterii criminalității transfrontaliere, prin aplicarea de metode științifice moderne specifice analizei informațiilor.

Conducerea activităților poliției pe bază de informații împrumută tehnici și tactici ale politicilor orientate pe problemă, un exemplu în acest sens fiind meta-analiza de tip zone de risc, realizată cu scopul de a identifica problemele la nivelul unei anumite zone de frontieră prin delimitarea locurilor cu risc ridicat.

Ambele concepte oferă soluții strategice, dar conducerea activităților pe bază de informații explică mult mai clar rolul structurilor de aplicare a legii prin concentrarea activităților desfășurate pe prevenirea și combaterea eficientă a criminalității transfrontaliere utilizând metode analitice moderne, orientate spre destructurarea rețelelor de criminalitate organizată.

Riscul implicat de acest concept constă în faptul că prin cunoașterea exclusivă bazată pe informații/intelligence poate forma o imagine distorsionată sau incompletă. Cu toate acestea, există avantaje incontestabile ale acestei metode, cea mai importantă fiind modul judicios de alocare a resurselor în scopul diminuării fenomenului infracțional.

Aplicarea conceptului de conducere a activităților pe bază de informații



Modalitatea de punere în aplicare a conceptului de conducere a activităților pe bază de informații poate fi explicată prin intermediul modelului „3i”, care constă în interpretare, influență, impact:

- **interpretarea** fenomenului infracțional se realizează exclusiv de către structurile specializate de analiză de risc pentru a identifica autorii de infracțiuni și tendințele evolutive semnificative ;
- există posibilitatea ca solicitantul unui material să nu fie același cu decidentul. Rolul analistului este de a **influența** procesul de luare a deciziilor, care să conducă la scăderea potențialului infracțional;
- diminuarea infracționalității se poate realiza doar prin **impactul** pe care îl au deciziile adoptate pe baza acestor analize comprehensive, care explicitează

atât factorii cheie care potențează fenomenul infracțional, cât și propunerea unor soluții viabile pentru diminuarea considerabilă a acestuia.

Pentru atingerea acestor obiective este necesar ca decidenții să direcționeze eficient resursele pentru a reduce criminalitatea. Conceptul a fost intens promovat la începutul anilor 2000, în special prin intermediul proiectului britanic The National Intelligence Model, care tratează infracționalitatea pe trei paliere, respectiv:

- **Palierul 1** - vizează criminalitatea la nivel local, culegerea de informații și folosirea resurselor locale de intelligence pentru prevenirea faptelor infracționale de mică și medie amploare;

- **Palierul 2** - se referă la activitățile infracționale care se desfășoară limita structurilor teritoriale de frontieră, în această situație fiind necesară cooperarea dintre acestea precum și alte structuri de aplicare a legii de la acest nivel;

- **Palierul 3** - vizează criminalitatea organizată care se desfășoară la nivel național sau internațional. În cazul acestui palier, este necesar ca autorii faptelor antisociale să fie identificați prin aplicarea unor metode preventive, iar activitatea de cercetare și documentare să fie realizată de unități specializate, care dispun de resurse umane și materiale cu scopul de a destructura grupări de criminalitate organizată transfrontalieră.

Această abordare inovatoare a apărut ca o necesitate a structurilor de aplicare a legii de a fi proactive, de a identifica și intui modele și comportamente infracționale, prin aplicarea de metode analitice specifice. Predictibilitatea necesită identificarea unor modele/tipare infracționale complexe, prin aplicarea de metode analitice previzionale, avansate și dedicate fiecărui caz în parte. Scopul acestei abordări îl reprezintă sprijinirea decidentului, prin realizarea documentelor de analiză, pentru direcționarea investigațiilor desfășurate de structurile de aplicare a legii.

Procesul de „Intelligence Led Policing” necesită un factor de decizie care să dispună de cunoștințe în domeniul combaterii criminalității, respectiv să înțeleagă în profunzime fenomenul infracțional și riscurile care sunt induse la nivelul societății. În esență, „Intelligence Led Policing” reprezintă un concept de combatere integrată a infracționalității, iar analiza reprezintă baza pentru implementarea acestui concept.

În prezent, în literatura de specialitate este prezentat un nou concept, dezvoltat în era tehnologiei informației, denumit „Media-led policing”, care reprezintă acea abordare a managementului care ia decizii la presiunea unor articole sau reportaje apărute în mass media. Acest gen de probleme apar, de regulă, când nu există/nu au acces la date/informații referitoare la problema cu care se confruntă. Acest nou concept prezintă vulnerabilități majore, în sensul în care mass media încearcă și, în multe situații, chiar reușește să influențeze, în mod decisiv, deciziile luate de factorii responsabili.

Conceptul Media-led policing reprezintă un factor rezidual complex, fiind necesar ca factorii decidenți să evalueze corect presiunile mass media, pentru a evita influențarea procesului decizional. Pentru a realiza acest deziderat este necesar ca structurile de analiză a informațiilor să realizeze produse analitice care să contribuie decisiv în procesul de luare a deciziilor la nivel tactic, operațional și mai ales la nivel strategic.

Putem concluda prin a afirma că:

- **Modelul standard de conducere a activității polițienești** în general și-a dovedit eficiența în anii trecuți. Societatea actuală a identificat noi riscuri și amenințări, atât din punct de vedere al criminalității transfronaliere (cross-border crime), cât și al securității interne;
- **Conceptul poliției pentru comunitate** presupune concentrarea eforturilor pentru preocupările comunității și abordarea problemelor sociale, în scopul menținerii unui grad ridicat de încredere în structurile de aplicare a legii;
- **Conducerea activității de poliție** bazată pe conceptul politicilor orientate pe problemă este obiectivă în raport cu cea bazată pe conceptul poliției pentru comunitate, deoarece folosește analiza infracționalității ca factor determinant al problemelor care trebuie abordate pentru reducerea acestora;

Conceptul de conducere a activităților pe bază de informații nu exclude posibilitatea suprapunerii cu celelalte concepte.

În concluzie, nu există un model general valabil de abordare a criminalității, în realitate abordându-se o combinație a celor patru concepte care să țină cont și de opinia societății, dar și pe eficiența utilizării instrumentelor moderne de analiză a informațiilor.

5. CICLUL INFORMAȚIONAL

5.1 CADRUL CONCEPTUAL

Ciclul informațional este procesul de transformare a informațiilor brute în produse analitice ce conțin informații cu valoare operativă, în vederea utilizării acestora în luarea deciziilor și planificarea acțiunilor specifice.

Este un proces ce presupune crearea unei imagini de ansamblu prin adăugarea continuă de noi informații, aplicând tehnici analitice complexe. Pentru ca acest demers să aibă succes sunt necesare cunoștințe solide și abilități analitice.

Ideea de bază constă în faptul că informațiile primare obținute în urma procesului de culegere de informații, nu sunt considerate "intelligence". Mai degrabă "intelligence" derivă din procesul de colectare, evaluare, analiză și interpretare a informațiilor brute, în urma căruia rezultă un produs cu valoare adăugată, ce poate fi utilizat de către agențiile de aplicare a legii pentru formularea concluziilor privind un fenomen infracțional.

Rolul colectării informațiilor și a ciclului de informații

Rolul colectării informațiilor și al ciclului informațional sunt plasate în centrul analizei de risc, definindu-l ca orice informație, primită sau generată, care este legată de una dintre componentele riscului: amenințare, vulnerabilitate sau impact. Astfel, un proces de informare structurat, care cuprinde elementele de colectare, analiză și distribuire a informațiilor aplicabile, va constitui baza evaluării amenințării, vulnerabilității și impactului.

Procesul de structurare a informațiilor prelucrate este numit ciclu informațional. Acesta este o succesiune de etape care asigură eficacitatea activităților de aplicare a legii prin intermediul unui sistem de verificări.²⁴

²⁴ Adaptat după Common Integrated Risk Analysis Model - Warsaw, December 2012, page 16

5.2 ETAPELE CICLULUI INFORMAȚIONAL

Ciclul informațional, conform CIRAM, este compus din opt etape, însă în literatura de specialitate există mai multe variante care conțin un număr variabil de etape. În esență, ciclul informațional respectă aceeași succesiune a etapelor, acestea fiind uneori comasate (ex. întocmirea raportului cu etapa analizei și interpretării, diseminarea cu feed-back-ul).



5.2.1 PLANIFICAREA

5.2.1.1 Considerații teoretice



Această etapă asigură caracterul unitar și coerent al analizei informațiilor. Prezintă o importanță aparte, întrucât în lipsa unei finalități clar definite, întregul efort analitic va fi greșit direcționat. Tasking-ul reprezintă *"fundatia"* întregului proces informațional.

Formularea ambiguă a obiectivului urmărit poate conduce la imposibilitatea de exploatare a produsului analitic furnizat și, implicit, la reluarea întregului proces informațional. De aceea, se recomandă claritate și folosirea unei abordări de tip SMART²⁵ pentru formularea obiectivelor.

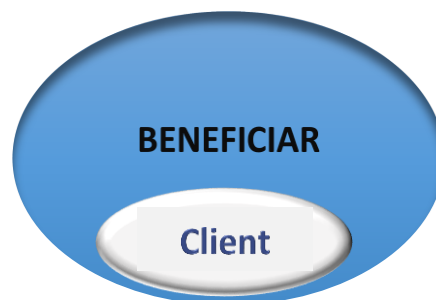
Culegerea și analiza datelor și informațiilor se efectuează urmărind obiectivul stabilit în etapa de tasking. În caz contrar, folosirea resurselor implicate va fi lipsită de eficiență și finalitate.

Reluarea etapelor ciclului informațional este impusă ori de câte ori una dintre ele nu este abordată corespunzător ori este omisă. Încă este de actualitate și își găsește aplicabilitatea expresia *"a chain is only as strong as its weakest link"*²⁶.

5.2.1.2. Comunicarea și atribuirea solicitărilor

Statutul organizațional, metodologiile și procedurile de lucru stipulează cine și în ce condiții poate atribui analiștilor sarcina întocmirii unor produse analitice.

În lucrarea de față, vom face distincția între noțiunile de "solicitant" și "beneficiar" al produsului analitic. Termenul "**solicitant**" este văzut drept entitatea care solicită un produs analitic și în folosul căreia se canalizează întregul efort instituțional. În categoria "**beneficiarilor**" vom include acele entități care valorifică produsul analitic, chiar dacă materialul nu a fost întocmit la solicitarea lor expresă. Așadar, ajungem la concluzia că toți solicitanții sunt și beneficiari, însă nu toți beneficiarii sunt și solicitanți.²⁷



²⁵ SMART (objectives) – concept de formulare eficientă a obiectivelor de atins. EN – Sustainable, measurable, achievable, relevant and timely objectives.

²⁶ Aparține filozofului scoțian Thomas Reid, fiind folosită pentru prima dată în anul 1786, în lucrarea *"Essays on the Intellectual Powers of Man"*

²⁷ În publicațiile de specialitate scrise în limba engleză se întâlnesc noțiunile de "*client*" sau "*customer*", care în esență se referă la aceeași entitate. De exemplu, în "*Common Integrated Risk Analysis Model*" întâlnim noțiunea de "*client*", în timp ce în sistemul britanic este preferat termenul de "*customer*".

Produsul analitic este, în multe dintre cazuri, baza activității operaționale în sensul identificării obiectivelor de urmărit prin folosirea mijloacelor operative și a folosirii judicioase a resurselor instituționale.

Analistul de informații²⁸ este persoana cu atribuții în pregătirea și elaborarea produselor analitice.

Sarcinile analiștilor sunt orientate spre:

1. gestionarea necesităților de cunoaștere ale solicitanților – spre exemplu, factori de decizie, compartimente/servicii din cadrul aceleiași structuri, alte instituții de aplicare a legii sau alte entități;

2. analiza elaborată din oficiu, ca răspuns la evoluția înregistrată de indicatorii specifici ori în situația apariției unor evenimente cu potențial impact pentru securitatea frontierelor și securitatea internă. Astfel de teme analitice trebuie să acopere problematici de interes la nivelul beneficiarilor, cu evidențierea unor aspecte pertinente, relevante pentru domeniile de responsabilitate ale acestora;

3. analize periodice realizate în baza reglementărilor de la nivel instituțional. Un exemplu în acest sens ar fi analizele periodice (lunare, trimestriale, semestriale, etc.)

Solicitarea de elaborare a unui produs analitic poate fi comunicată analistului sau unității de analiză atât în formă scrisă (în format letric sau electronic), cât și verbală. În categoria solicitărilor scrise pot fi incluse documentele de sine stătătoare (spre exemplu, adresele primite) și rezoluțiile persoanelor îndreptățite. Din motive de celeritate, materialele analitice pot fi realizate și în baza solicitărilor verbale. Faptul că solicitarea este adresată verbal, nu exclude necesitatea negocierii termenilor de referință.

5.2.1.3. Termenii de referință



Termenii de referință presupun definirea unor linii directoare cu privire la realizarea produsului analitic, timpul necesar pentru întocmirea acestuia, resursele alocate în scopul evitării eventualelor erori de construcție și alegerea optimă a modelului conceptual²⁹. Practic, termenii de referință reprezintă un "inventar" care cuprinde elementele esențiale ale sarcinii analitice. Termenii de referință vor determina ce tipuri și de unde vor fi culese datele și informațiile ce urmează a fi analizate și pentru ce perioadă.

²⁸ Profesia de analist de informații și asistent analist de informații sunt menționate ca profesii de sine stătătoare în Clasificarea Ocupațiilor din România

²⁹ S.M.A.I. – O nr. 070/2018 privind Analiza informațiilor în cadrul Ministerului Afacerilor Interne, pag. 5

Definirea termenilor de referință reprezintă un proces care poate interveni atât în situația unor solicitări noi, cât și în cazul produselor întocmite periodic, când se urmărește reconfigurarea indicatorilor folosiți.

Atunci când situația permite, termenii conveniți trebuie detaliați într-un document de sine stătător, care va face referire la:

- Tema produsului analitic;
- Obiectul și scopul produsului analitic;
- Obiectivele produsului analitic;
- Tipul produsului analitic;
- Stabilirea audienței și a sferei de diseminare;
- Detaliile privind forma și alegerea instrumentelor analitice;
- Termenul de finalizare;
- Aspecte de atins și aspecte de evitat.

- **Tema produsului analitic**

Stabilirea temei de analiză are la bază criterii de acceptare predefinite, aplicând metodologii, proceduri de lucru și ghiduri specifice. Tema de analiză poate fi propusă de solicitant, în baza unei solicitări explicite, ori poate fi generată din oficiu. Solicitantul își poate exprima cerințele de elaborare a produsului analitic focalizându-se pe un anumit subiect sau gamă de subiecte ori poate formula așteptări generale, de pildă despre o anumită zonă, fenomen sau amenințare. Tema elaborată din oficiu poate fi propusă de către analist, urmând a fi acoperite subiecte de interes pentru beneficiari, cu evidențierea unor aspecte pertinente, relevante pentru domeniile de responsabilitate ale acestora ori poate fi indicată de reglementările existente la nivel instituțional.

În situația în care sunt propuse mai multe teme, fără a fi precizată prioritatea acestora, alegerea temei ar trebui făcută după gradul de importanță, semnificație și posibilitatea realizării acesteia din punct de vedere al resurselor disponibile (umane, logistice și financiare).

Acceptarea/selectarea temei de analiză este rezultatul unui proces de evaluare pe baza criteriilor de acceptare, în care se analizează termenii și cerințele solicitantului. Se prezumă a fi acceptabile acele teme care îndeplinesc o serie de cerințe referitoare la:

- pertinența, realismul și legalitatea solicitării;
- posibilitățile de realizare a temei propuse ;
- accesul la resursele informaționale necesare (baze de date, aplicații specifice ș.a).

- **Obiectul și scopul produsului analitic**

Dacă obiectul se referă la ce anume urmează a fi lămurit prin materialul analitic solicitat (de exemplu, infracțiuni, evenimente, grupări infracționale, etc.), scopul definește necesitatea solicitării (de exemplu, destructurarea unei grupări infracționale, ilustrarea tendințelor infracționale, ș.a.).

Sarcina în sine poate impune cunoașterea și folosirea unor date gestionate de alte structuri, instituții sau autorități (naționale sau internaționale). Prin solicitarea unor date într-un domeniu, pentru care ținem deja evidențe, se urmărește completarea imaginii situaționale (de exemplu, date privind capturile de țigări efectuate de organele vamale sau cele ale poliției naționale).

Redactarea materialului analitic poate presupune implicarea și a unor analiști ori experți din alte domenii, în situația în care sunt necesare cunoștințe din alte specialități. Aportul poate consta în oferirea explicațiilor necesare înțelegerii problematicei, instruirea privind utilizarea unui soft analitic sau orice alt aspect considerat necesar.

- **Obiectivele produsului analitic**

Obiectivele produsului analitic sunt determinate de întrebările punctuale la care materialul trebuie să răspundă. Nu există o "listă standard" cu astfel de întrebări și nu este recomandată întocmirea uneia pe care să o considerăm general valabilă, întrucât obiectivele sunt determinate de necesitățile analitice pentru fiecare caz în parte. Relaționarea directă cu beneficiarul este o bună practică și duce, cu celeritate, la soluționarea sau înțelegerea clară a tuturor aspectelor. În funcție și de tipul produsului, conținutul ar trebui să conțină răspunsul la un set minim de întrebări referitoare la subiectul analizat: *"Ce, cum, când, unde, cine sau de ce?," "Posibile consecințe, efecte și recomandări"*.

Identificarea aspectelor pe care solicitanții/beneficiarii le cunosc deja, sau vor să le cunoască determină ce informații vor fi incluse sau omise, sugerează ordinea tratării lor și asupra a ce trebuie insistat.

- **Tipul produsului analitic**

Așa cum este stipulat în Regulamentul 1624/2016, CIRAM-ul este aplicabil nu doar Agenției Frontex, ci și autorităților de frontieră din Statele Membre. Chiar dacă este folosit același model conceptual, atât Agenția, cât și Statele Membre vor întocmi produse analitice diferite, întrucât au mandate diferite și gestionează resurse diferite.

- **Stabilirea audienței și a sferei de diseminare**

Este într-o bună măsură legată și de modul de valorificare și prezentare a produsului analitic. Spre exemplu, un produs analitic prezentat într-un cadru oficial, la

nivel instituțional sau internațional, va fi întocmit într-un cu totul alt fel față de cel destinat mass-media. În ambele cazuri, se va stabili ce categorii de informații vor fi folosite, cu precizarea nivelului lor de clasificare și cât de detaliat va fi tratată problematica.

Diseminarea constituie actul de distribuire a informațiilor între entități. Nu de puține ori, în afara solicitantului, materialul analitic este diseminat și altor entități, pe baza principiului "need-to-know" (principiul nevoii de a cunoaște). În această situație, trebuie indicați beneficiarii și ce fel de informații le pot parveni. Este posibil ca pentru aceștia să fie întocmit un alt material analitic, de regulă un extras, cu un nivel de clasificare diferit.

Un exemplu elocvent pot fi analizele strategice. Deși, materialul se adresează factorilor de decizie din cadrul Poliției de Frontieră, produsul poate fi diseminat, în corpore sau în extras și altor instituții.

• **Detaliile privind forma și alegerea instrumentelor analitice**

În ceea ce privește forma și/sau formatul, de regulă, sunt stabilite criterii generale, cum ar fi vizualizarea grafică a evoluțiilor și tendințelor referitoare la un anumit fenomen, inserarea de hărți geografice ori relaționale, în cadrul unei informări sau buletin periodic.

Calitatea produselor analitice depinde și de alegerea corectă a instrumentelor adecvate îndeplinirii sarcinii. Instrumentele utilizate de analiști au evoluat, ținând pasul cu evoluțiile științifice și tehnologice ale societății. Dacă inițial, analiza informațiilor se realiza cu creionul și hârtia, în prezent avem acces la o mare varietate de produse software capabile de a procesa seturi mari de date, oferind în același timp reprezentări vizuale de înaltă calitate.

Totuși, gândirea și capacitatea analitică nu pot fi înlocuite de un produs software. Indiferent de complexitatea acestuia, trebuie privit ca un instrument de lucru. Abilitatea analistului de a interpreta corect rezultatele generate și de a formula ipoteze și concluzii relevante conferă valoare produsului analitic.

• **Termenul de finalizare**

Solicitantul va privi termenul de finalizare din perspectiva urgenței și importanței pe care o are sarcina repartizată analistului, în timp ce acesta din urmă va evalua resursa de timp necesară elaborării produsului analitic în funcție de tipul acestuia, complexitatea, disponibilitatea datelor și informațiilor, precum și volumul de muncă curent.

După stabilirea cerințelor operaționale la care trebuie să răspundă produsul analitic, în mod inevitabil analistul va estima, în mod realist, un timp de finalizare. Ideal ar fi ca acesta să coincidă așteptărilor solicitantului sau să fie mediat, astfel încât calitatea materialului să fie relevantă.



În literatura de specialitate este descris conceptul de “*triunghi magic*”, ale cărui componente (timpul aflat la dispoziție pentru elaborarea analizei, resursele umane și materiale implicate și calitatea produsului rezultat) se influențează reciproc. Dacă

termenul de livrare a produsului analitic este foarte strâns, iar resursele avute la dispoziție nu pot fi suplimentate, calitatea produsului va avea de suferit. Așadar, pentru a menține un nivel calitativ ridicat al produsului analitic este necesară alocarea unor resurse suplimentare. Raționamentul anterior este valabil și pentru celelalte componente ale triunghiului. Atât solicitantul, cât și analistul trebuie să fie conștienți de interdependența factorilor *timp-resurse-calitate* pentru a formula cerințe (beneficiarul) și a-și asuma angajamente realiste (analistul).³⁰

- **Aspecte de atins și aspecte de evitat**

Solicitantul produsului analitic poate puncta ce detalii îl interesează în mod special sau poate prefera o abordare generalistă. În această ultimă situație, este indicată propunerea unor noi aspecte care trebuie luate în considerare, pentru a asigura utilitatea și relevanța produsului analitic. Se recomandă întocmirea *ex-ante* a unei liste cu aspectele care trebuie atinse de produsul analitic.

Aspectele de evitat în cadrul produsului analitic variază de la caz la caz și pot fi statistici generale, aspecte strategice pe termen lung sau cvasi-contextuale care, deși considerate relevante ca argumentație folosită de analist, nu vor fi înțelese ca având relevanță operațională de către beneficiar.



5.2.1.4. Negocierea termenilor de referință

Ambele părți implicate (analiști și solicitant) trebuie să împartă responsabilitatea lucrului în echipă pentru a se asigura că cerințele produsului analitic sunt clar definite și înțelese. Analistul trebuie să fie obiectiv, să nu se lase influențat de idei preconcepuate, să manifeste o atitudine de echilibru în negocierea cerințelor formulate, să dea dovadă de disponibilitate, dar în același timp, să își argumenteze punctul de vedere ca specialist.

³⁰ Sorina-Maria Cofan, Lucian Ivan și aut., Manualul de Analiză a Informațiilor, Ed. Ministerul Afacerilor Interne, București, 2014, pag. 41;

Înainte de toate, părțile implicate ar trebui să-și fixeze o agendă a negocierii. Unii vor începe cu chestiunile considerate cele mai importante și dificil de tratat, alții tind să grupeze punctele de discutat pe categorii logice. Indiferent de modalitatea aleasă, scopul final este atingerea punctelor avute în vedere.

Această etapă are o importanță aparte, fiind atât în interesul solicitantului, cât și a analistului să fie stabilite liniile directe necesare realizării produsului analitic, pentru a fi evitate neînțelegerile sau eventualele erori de construcție.

Pentru evitarea unor erori de comunicare, este recomandat ca ambele părți implicate să posede un limbaj profesional specific domeniului de activitate. Negocierea se poartă atât la nivel formal, dar și la nivel informal. În prima situație, negocierea va îmbrăca forma descrisă anterior, iar în cazul informal se va avea în vedere stabilirea unui bagaj minim de elemente comune necesare finalizării analizei.

5.2.1.5 Gestionarea și prioritizarea sarcinilor

Atributul gestionării sarcinilor trasate unității de analiză revine șefului unității de analiză. Luând în considerare complexitatea sarcinii, subiectul propus, calitățile analitice ale lucrătorului sau volumul de muncă, șeful unității analitice va desemna un analist sau o echipă de analiști pentru soluționarea lucrării.

Conform bunelor practici, se recomandă inventarierea sarcinilor primite la nivelul unității analitice și a resurselor umane responsabile pentru îndeplinirea acestora. O astfel de evidență ar trebui să cuprindă cel puțin următoarele detalii:

- solicitantul și beneficiarul produsului analitic;
- tipul produsului analitic;
- scopul și subiectul solicitării;
- observații (spre exemplu, aspecte ce trebuie accentuate);
- termenul de completare a materialelor necesare întocmirii analizei;
- termenul de finalizare.

Se impune prioritizarea sarcinilor în cadrul unei unități analitice pentru a asigura folosirea eficientă a resurselor disponibile. Bunele practici reliefează utilitatea existenței sau instituirii unui sistem de ierarhizare a priorităților ce ar trebui aplicat fiecărei sarcini, atât celor noi, cât și celor deja în derulare. Un astfel de sistem este un instrument relevant și util clarificării unor aspecte ce țin de termenul probabil de finalizare al lucrării și resursele implicate atât din partea solicitantului, cât și a unității de analiză.

Acest sistem ar trebui să descrie, printr-un sistem de codificare, urgența și importanța sarcinii primite. Sistemul de evaluare propus este structurat pe patru niveluri de prioritate, ordonate descrescător:

- **Prioritatea 1:** chestiuni urgente și imediate, care nu suferă amânare;
- **Prioritatea 2:** sarcini necesare și importante, deși nu imediate, le sunt alocate resurse cu prioritate;
- **Prioritatea 3:** sarcini importante, resursele sunt alocate atunci când sunt disponibile;
- **Prioritatea 4:** sarcini permanente, beneficiază de resurse în funcție de celelalte sarcini. Sarcinile clasificate la acest nivel vor fi implementate ulterior soluționării sarcinilor cu priorități superioare.

5.2.2 COLECTAREA

5.2.2.1 *Considerații teoretice*

Colectarea este un efort de cooperare între unitățile analitice și cele operative cu atribuții de culegere a informațiilor; fără o astfel de cooperare, procesul de colectare ar eșua, iar analiza nu și-ar atinge obiectivele organizaționale.



Colectarea informațiilor reprezintă activitatea de acumulare a datelor și informațiilor utile îndeplinirii obiectivelor strategice și tactic-operaționale ale unității, inclusiv prin valorificarea surselor deschise.

Colectarea este cea de-a doua etapă a ciclului informațional și include atât acumularea de informații, cât și furnizarea informațiilor către entitățile însărcinate cu procesarea și elaborarea materialelor analitice.

Procesul de colectare cuprinde gestionarea diferitelor activități, inclusiv elaborarea de planuri de colectare care asigură utilizarea optimă a resurselor informative disponibile. Cerințele de colectare a informațiilor trebuie adaptate în permanență pentru a răspunde nevoilor potențialilor beneficiari. Pe baza informațiilor identificate deja, sunt furnizate sarcini specifice, pentru colectarea de informații noi. Aceste sarcini pot folosi o serie de discipline diferite pentru activități de colectare. Redundanța sarcinii compensează pentru pierderea potențială sau eșecul unui plan de colectare. Astfel, se compensează eșecul unui plan de colectare, prin dublicare sau alte date și informații, capabile să răspundă nevoilor de colectare.

Utilizarea diferitelor tipuri de sisteme de colectare contribuie la redundanță. De asemenea, se permite colectarea diferitelor tipuri de informații care pot fi utilizate pentru a confirma sau respinge evaluările potențiale. Operațiunile de colectare depind de comunicații sigure, rapide și fiabile, pentru a permite schimbul de date și pentru a oferi oportunități pentru examinarea încrucișată a datelor și informațiilor. Odată colectate, informațiile sunt corelate și transmise pentru procesare.³¹

³¹ Această regulă se aplică numai în cazul în care persoanele responsabile de culegere de date nu sunt aceleași cu cele care întocmesc produsele analizei de risc.

Literatura de specialitate face distincția între colectarea și culegerea de informații. În acest sens, prima activitate este realizată de către analiști, în baza accesului la sursele de informații, respectând principiul *“need-to-know”*, pe când culegerea este exclusiv atributul ofițerului de investigații.

Așadar, activitatea de colectare se referă mai mult la activitatea analitică, în timp ce culegerea vizează munca informativă.

Colectarea informațiilor este procesul de acumulare a informațiilor primare necesare dezvoltării intelligence. Activitățile precum interviuarea migranților, supravegherea tehnică și operativă, HUMINT, OSINT sau utilizarea canalelor de cooperare polițienească internațională (cum ar fi ofițerii de legătură sau centrele de contact) stau la baza colectării informațiilor.

Colectarea datelor de către analist presupune acumularea informațiilor în vederea elaborării produselor analitice ce au destinația de a oferi o imagine de ansamblu asupra riscului și a componentelor sale de bază: amenințarea, vulnerabilitatea și impactul.

Colectarea informațiilor pentru dezvoltarea de produse analitice este un proces complex. Analiștii trebuie să asigure colectarea de date suficiente acoperirii tuturor aspectelor ce trebuie analizate, evitând în același timp supraîncărcarea datelor și colectarea de informații inutile sau inadecvate. Esențial în această fază este cunoașterea de către analist a existenței, relevanței, accesibilității și fiabilității tuturor surselor și instituțiilor nominalizate pentru o anumită sarcină de culegere, precum și cunoașterea oricăror limitări legale și cerințe de autorizare, care se aplică la utilizarea diferitelor surse de informare. Cunoașterea și accesul la surse de date și informații interne și externe și conștientizarea limitărilor și cerințelor potențiale sunt condiții preliminare pentru culegerea eficientă și analiza informațiilor.

Pentru a desfășura această activitate într-un mod eficient, este obligatorie o anumită formă de planificare. Astfel, este necesar **un plan de colectare a datelor** pentru a avea responsabilitatea procesului în toate etapele sale. Acesta este un document complex care descrie pașii exacti, precum și secvența care trebuie urmată în acumularea de date pentru produsul analitic. Acest document este important deoarece, în unele cazuri, persoanele care întocmesc planul de colectare nu sunt implicate și în activitatea de colectare. În primul rând, prin acest document se asigură faptul că toate persoanele implicate în proces se află la același nivel de înțelegere cu privire la planul de colectare, iar în al doilea rând, se asigură că aceste informații sunt transmise corect persoanelor însărcinate cu asigurarea nevoilor de date.

Componentele unui plan de colectare a datelor sunt:

Scopul: Determinarea scopului trebuie clarificată înaintea oricărei alte activități. Astfel, trebuie stabilit dacă procesul este stabil, capabil sau dacă o anumită

sursă va fi potrivită procesului față de o altă sursă folosită anterior. În orice caz, scopul trebuie clar definit.

Tip de date: Nivelul de clasificare trebuie menționat și prelucrarea datelor / informațiilor trebuie efectuată în consecință.

Ce: Semnifică datele, criteriile folosite pentru înregistrarea lor.

Cine: Se va menționa entitatea responsabilă de colectarea datelor și se va stabili dacă procesul de colectare a datelor este generat de personalul desemnat pentru colectare sau automat, de către o bază de date.

Unde: Planul de colectare a datelor stipulează de unde sunt colectate datele în cadrul procesului. În cazul în care nu se referă la locația fizică, se referă la locația din cadrul procesului.

Frecvență: Planul de colectare a datelor prevede ritmul în care datele sunt colectate. Pentru îmbunătățirea procesului, datele trebuie colectate într-o perioadă de timp clar definită.

Mod de afișare: Planul de colectare a datelor explică și formatul în care trebuie colectate. Cel mai probabil se utilizează o metodă grafică, întrucât este mai ușor de vizualizat.

Cea mai frecventă clasificare a surselor de date și informații utilizate de către analiști este: surse deschise și surse închise.

În timp ce sursele deschise se referă, în esență, la informații disponibile public și pot consta dintr-o varietate de surse (spre exemplu, internet, ziare, reviste, bloguri), sursele închise privesc informații conținute în bazele de date ale instituțiilor de aplicare a legii.

Surse închise:	Surse deschise:
• Ministere, agenții de stat, procuratură • Baze de date ale agențiilor de aplicare a legii • Informatori • Date pentru controlul la frontieră • Anchete • Supraveghere/filaj	• Organizații non-guvernamentale • Industria transporturilor • Rapoarte anonime • Sectorul comercial • Sectorul financiar • Societatea civilă • Social media • Comunitatea • Mediul academic • Presa • Organizațiile internaționale • Registre publice

Există o dezbatere despre definirea surselor închise sau deschise. De exemplu, informațiile din sectorul financiar sunt stocate într-un sistem închis. Faptul că un individ sau un grup de indivizi au acces complet la acesta, nu îl face să fie o sursă deschisă. Astfel, acesta va fi clasificat ca o sursă închisă.

Colectarea reprezintă acumularea de informații primare, care vor fi utilizate de către analiști pentru a elabora rapoarte și produse analitice. Ca exemplu, în faza de colectare a procesului, personalul de aplicare a legii adună de obicei informații după cum urmează:

- Un răspuns la cerințele de informații;
- Un răspuns la definirea profilurilor de risc și a modului de operare specific;
- Rapoarte întocmite de ofițeri;
- Informații care pot proveni de la cetățeni, informatori sau din sectorul privat;
- Surse deschise.

Răspunsul la cerințele de informații se referă la faptul că informația este căutată în mod deliberat și specific pentru a răspunde anumitor întrebări. Aceste informații pot fi căutate din surse deschise sau pot fi un produs al metodelor folosite pentru aplicarea legii, precum: interviuri, supraveghere, operațiuni sub acoperire sau alte procese. Ca răspuns la acești indicatori, un exemplu ar fi ofițerii care colectează informații pe baza observării circumstanțelor sau comportamentelor, pe care le recunosc datorită informațiilor pe care le-au obținut în urma instruirii și / sau a notelor informative care descriu astfel de indicatori.

5.2.2.2 Sursele de informații

1. Human Intelligence (HUMINT) se referă la folosirea surselor umane pentru a colecta sau confirma informații prin metode specifice organelor de aplicare a legii.

2. Signals Intelligence (SIGINT) reprezintă un termen-cadru pentru diferite metode de interceptare și exploatare a semnalelor electronice, fie că sunt interceptate la sol, prin aeronave sau prin satelit. Există trei forme de SIGINT:

- Communications Intelligence (COMINT), care este colectarea și exploatarea semnalelor de comunicații, inclusiv orice formă de comunicații de voce electronice, fax, dispozitive wireless și protocol de voce - Internet (VOIP).
- Photographic intelligence (PHOTOINT), colecția și analiza fotografiilor, incluzând și imagini electro-optice.
- Acoustic intelligence (ACINT), este colectarea și analiza fenomenelor acustice. Este o subdisciplină a MASINT.

3. Cooperation Liaison Intelligence (COLINT), constă în colectarea de date prin intermediul ofițerilor de legătură și cooperarea internațională.

4. Electronic Intelligence (ELINT) este reprezentat de datele ce provin din următoarele surse: radar, transponder, detectoare de mișcare și altele.

5. Foreign Instrumentation Signals (FISINT) reprezintă interceptarea și exploatarea datelor de urmărire (de obicei telemetrie) în timpul testărilor sistemelor de arme și a vehiculelor spațiale.

6. Imagery Intelligence (IMINT) este derivată din fotografie vizuală, captarea imaginilor în infraroșu, lasere, electro-optică, radar vizual și imagini din satelit.

7. Measurement and Signatures Intelligence (MASINT) reprezintă analiza emanațiilor electronice din echipamente și încearcă să detecteze tiparele informaționale dintr-o parte diferită a spectrului electronic care nu a fost capturată anterior prin alte metode.

8. Open Source Intelligence (OSINT) reprezintă informațiile disponibile publicului a căror accesare nu necesită respectarea unor proceduri legale sau folosirea unor metode polițienești specifice.



5.2.3 EVALUAREA

5.2.3.1 Evaluarea, ca etapă a ciclului informațional

Evaluarea constă pe de o parte în evaluarea veridicității și fiabilității sursei de informații, iar pe de altă parte în măsurarea valabilității (validității) unei anumite informații.

Etapă evaluării surselor de informații și a informațiilor este elementul-cheie al ciclului informațional din punct de vedere al calității informației care urmează să fie analizată.

Evaluarea oricăror date și informații utilizate în procesul analitic, se realizează și în funcție de sursă. Dacă activitatea de aplicare a legii se baza, cu ani în urmă, exclusiv pe *HUMINT*, evoluția societății digitale a dus în prezent la disponibilitatea unui volum mult mai mare de date din diferite surse: *OSINT*; *SOCMINT*³², *ELINT*, *SIGINT*, etc.

Se impune ca evaluarea acestor date și informații să fie efectuată în funcție de mai mulți indicatori, cei definitorii referindu-se la:

- Evaluarea informației din punct de vedere al veridicității;
- Evaluarea sursei din punct de vedere al credibilității;
- Posibilitatea de verificare / coroborare a informației culese.

Evaluarea datelor și informațiilor colectate se realizează de către analist, excepție fac informațiile culese și materializate în rapoartele informative, care sunt deja evaluate de către cel care le-a obținut. În cazul informațiilor de la surse umane, se aplică bune practici cunoscute și adaptate în funcție de competența și nevoile operaționale ale fiecărei instituții.

Se recomandă analistului ca datele și informațiile să fie evaluate imediat după colectarea lor, în contextul în care au fost obținute, pentru a se asigura un grad cât mai înalt de acuratețe.

Evaluarea necesită **estimarea separată a credibilității sursei și corectitudinii informației**. Sursa și informația sunt evaluate independent una de cealaltă.

³² Social Media Intelligence

Următorul pas se referă la evaluarea diseminării informațiilor, determinată de principiul "need-to-know". Odată informația integrată într-un proces analitic, poate fi dificil să izolezi elementele care au un nivel ridicat de clasificare și să restricționezi diseminarea acelor elemente la un grup restrâns. Motivul principal al clasificării informațiilor îl constituie protejarea surselor și a circumstanțelor în care informațiile au fost obținute.³³

Evaluarea efectivă necesită indicarea credibilității sursei și a veridicității informației, pentru o referire ulterioară la acestea. În acest scop, au fost create diferite coduri de evaluare. Cele mai răspândite sisteme de evaluare a sursei și informației sunt: 4x4, 6x6 și 5x5x5 în acest ultim sistem fiind introdus criteriu de evaluare - codul de diseminare.

5.2.3.2 Coduri de evaluare a surselor și informațiilor

Sistemul 4x4:

1) Coduri de evaluare a sursei

A – întotdeauna de încredere (nicio îndoială asupra identității, credibilității ori capacității sursei sau informația provine de la o sursă care în trecut s-a dovedit a fi, în toate privințele, de încredere);

B – în general de încredere (în trecut sursa s-a dovedit a fi, în majoritatea cazurilor, de încredere);

C – în majoritatea cazurilor sursa nu a fost de încredere;

D – credibilitatea sursei nu poate fi evaluată (sursă netestată).

2) Coduri de evaluare a informației

1. nu sunt dubii cu privire la acuratețe (informațiile provin din constatări proprii ale poliției, ori originea lor e neîndoieală, de exemplu, o autoritate/instituție);

2. este cunoscută personal sursei, dar nu ofițerului;

3. este necunoscută personal sursei, dar sunt coroborate cu alte informații deja obținute;

4. informațiile nu sunt cunoscute personal sursei și nu pot fi coroborate cu alte informații deja obținute.

³³ Sorina-Maria Cofan, Lucian Ivan, Valentin Dogaru, Anca Cios, Mihaela Savin, Mihai Dascălu, Mihai Manolescu, Florin-Valentin Gighileanu, Cristinel Fierbințeanu, Teodor Răcășan și Andrei Cuceriaev, Manualul de Analiză a Informațiilor, Ed. Ministerul Afacerilor Interne, București, 2014;

Sistemul 6x6:

1) Coduri de evaluare a sursei

A – complet credibilă (nu sunt dubii cu privire la autenticitate, încredere, integritate, competență; în trecut, complet credibilă);

B – de regulă, credibilă (unele dubii cu privire la autenticitate, încredere, integritate, competență – o dată întâlnite; în trecut, în general, credibilă);

C – uneori credibilă (dubii cu privire la autenticitate, încredere, integritate, competență; în trecut, periodic, credibilă);

D – de regulă, nu prezintă încredere (există dubii cu privire la autenticitate, integritate, competență, în trecut, doar ocazional credibilă);

E – nu poate fi evaluată;

F – falsă, nu prezintă încredere (există dubii clare cu privire la autenticitate, integritate, competență, în trecut nu a avut credibilitate);

2) Coduri de evaluare a informației

1. confirmată (confirmată de surse independente, are logică și poate fi corelată cu alte informații cu privire la subiect);

2. posibil adevărată (nu este confirmată de surse independente, are logică și poate fi corelată cu alte informații cu privire la subiect);

3. posibil adevărată (nu este confirmată, are logică și este corelată cu unele informații cu privire la subiect);

4. puțin probabil adevărată (nu este confirmată, este logică, dar nu este credibilă dacă se iau în calcul și alte posibilități);

5. improbabilă (confirmarea valabilității contrariului, nu este logică și se află în contradicție cu alte informații referitoare la subiect);

6. nu poate fi evaluată.

Sistemul 5x5x5:

1) Coduri de evaluare a sursei

A – întotdeauna de încredere (nu există dubii asupra autenticității, încrederii și competenței; de fiecare dată sursa a fost de încredere, personal din domeniul apărării legii, dispozitive tehnice, dovezi foto, experți, oameni de știință);

B – în general, de încredere (anterior, demnă de încredere de cele mai multe ori. În majoritatea cazurilor, sursa a fost corectă (baze de date, dar pot exista erori la introducerea datelor));

C – uneori de încredere (au existat în trecut informații nereale; în majoritatea cazurilor, informațiile au fost incorecte – mai mult nu este de încredere decât este de încredere);

D – nu prezintă încredere (în trecut nu a meritat încredere);

E – sursă netestată (nu se poate evalua; nu a fost folosită în trecut și există dubii în privința încrederii).

2) Coduri de evaluare a informației

1. cunoscută ca fiind adevărată fără rezerve (informația este precisă, adevărată și nu există motive de îndoială – documente oficiale, ADN);
2. cunoscută personal sursei, dar nu ofițerului (considerată a fi adevărată);
3. necunoscută personal sursei, dar coroborată (cu toate că nu este cunoscută, alte date înregistrate confirmă detaliile);
4. nu poate fi evaluată (informația nu este cunoscută personal sursei și nu este coroborată cu alte informații);
5. bănuită a fi falsă.

3) Coduri de diseminare a informației

1. Pot fi diseminate către alte instituții de aplicare a legii și instituții din sistemul judiciar la nivel național;
2. Pot fi diseminate către instituții care nu fac parte din sistemul judiciar la nivel național;
3. Pot fi diseminate către instituții de aplicare a legii din afara țării;
4. Pot fi diseminate doar în cadrul instituției care le deține;
5. Nu pot fi diseminate mai departe: returnate autorului; administrare specială impusă de ofițerul care a autorizat culegerea.

Principii generale utilizate în evaluarea informației:**➤ *aprecierea/evaluarea sursei:***

- Nu există soluții unice;
- Să nu ne lăsăm ghidați de sentimente personale;
- Evaluarea sursei și a informației să fie realizate separat;
- Motivația și statutul sursei nu joacă niciun rol;
- La două aprecieri posibile (exemplu A sau B) să se atribuiască cel mai scăzut scor (B), pentru a diminua riscul investiției sursei cu încredere excesivă.

➤ *aprecierea/evaluarea informației:*

- Pe cât posibil, nu se permite evaluarea tuturor informațiilor împreună, ci în mod diferențiat;
- Informațiile de fond nu sunt evaluate, ele folosindu-se numai ca informații suplimentare.

➤ *diseminarea informațiilor:*

- Să avem în vedere că o informație poate fi de interes mai larg decât cel local, și în măsura în care nu ne periclitează derularea acțiunii operative, să analizăm oportunitatea unui schimb de informații la nivel internațional.

Dezvoltarea unui sistem standardizat de evaluare a informațiilor asigură faptul că toți destinatarii materialului recunosc același cod și pot, deci, compara informația față de un reper stabilit. Într-un raport informativ, pot exista mai multe informații, fiecare dintre acestea trebuie evaluată independent.

Spre exemplu, în cadrul Inspectoratului General al Poliției al Ministerului Afacerilor Interne al Republicii Moldova și la nivelul întregului Minister al Afacerilor Interne din România, evaluarea este efectuată în formatul 5x5x5, fiind evaluate atât informația, cât și sursa acesteia. Diseminarea informațiilor este decisă de șeful nemijlocit, care – în funcție de conținutul informațiilor cuprinse în raportul informativ – dispune diseminarea informațiilor către structurile competente. În cadrul Poliției de Frontieră din Republica Moldova, evaluarea este efectuată în formatul 4x4.

Atunci când există dubii cu privire la codul de evaluare ce trebuie atribuit unei surse sau informațiilor, este de preferat să se atribue codul mai rezervat, decât să se acorde cu prea mare lejeritate încrederea.

5.2.3.3 Evaluarea datelor obținute din surse deschise

Datele și informațiile provenite din **surse deschise** se evaluează în baza aceluiași sistem de evaluare, sub aspectul următoarelor elemente:

- **exhaustivitate:** existența a suficiente date despre origine;
- **credibilitate:** gradul de încredere acordat sursei;
- **coroborare:** existența datelor și informațiilor suficiente pentru susținerea afirmațiilor sursei;
- **relevanța:** gradul de însemnătate pe care îl prezintă pentru analiză;
- **impact:** măsura în care pot susține sau respinge o ipoteză de lucru, ori pot genera o nouă aserțiune;
- **acuratețe:** corectitudinea sursei;
- **obiectivitate:** gradul în care sursa este preocupată de prezentarea adevărului.

5.2.4 COLAȚIONAREA



Informațiile de tip *intelligence* într-un mediu asimetric se bazează, cu preponderență, pe informațiile provenite din tipuri diferite de surse, care pot furniza o varietate de informații de tip oportunist. Acest tip de informații sunt din ce în ce mai disponibile în cantități foarte mari și în formate diverse. Agențiile de aplicare a legii se confruntă cu provocarea de a se asigura că aceste informații colectate, care sunt, prin propria lor natură, în mare parte nestructurate, pot fi „împachetate” în mod eficient, astfel încât să poată fi exploatate rapid și cu eficiență pentru întreaga lor valoare operativă.

Colaționarea reprezintă procesul de triere a informațiilor și de înlăturare a celor nerelevante. Include totodată și ordonarea informațiilor rămase, astfel încât să poată fi stabilite relații între elemente aparent neconcordanțe.

Colaționarea reprezintă organizarea datelor colectate într-un format din care acestea să poată fi recuperate și analizate, iar apoi transferate într-un sistem de stocare (indiferent dacă este un mediu de stocare fizic sau o bază de date computerizată), într-un format structurat (cu indexări, referințe încrucișate), care permite accesul rapid și exact. Nu este echivalentul îndosarierii grosiere a fiecărei informații sau a fiecărui document dobândit pe durata colectării. Informațiile irelevante, incorecte sau inadecvate vor fi șterse.

De fapt, colaționarea este procesul de adunare sau de aranjare a informațiilor în secvență adecvată și de comparare critică, în vederea analizării datelor. Computerele procesează datele și compară itemii asemănători pentru a stabili punctele de acord sau de dezacord. Deseori, computerele pot face un volum mare de muncă în vederea colaționării datelor într-un aranjament logic, dar este nevoie de un analist care să analizeze informațiile și care să tragă concluziile despre date. De asemenea, este nevoie de un analist care să confere înțeles datelor, transformându-le în informații și în cunoștințe.



Colaționarea este o funcție realizată de oameni, în timp ce computerele trebuie să fie utilizate drept o unealtă. Procesarea/colaționarea implică selectarea datelor disponibile, în vederea eliminării informațiilor inadecvate, irelevante sau incorecte și a structurării datelor rămase într-o ordine logică. Această organizare permite să fie mai ușor de identificat informațiile relevante și permite identificarea relațiilor dintre entități. În prezent, procesul de colaționare este realizat tot mai des prin utilizarea bazelor de date sau a software-urilor cu capabilități de extragere automată de texte.

În acest sens, proiectarea bazelor de date este foarte importantă pentru stocarea și recuperarea datelor. Multe companii dezvoltatoare de software oferă produse tip baze de date, dar majoritatea acestor produse necesită un „reglaj fin”, pentru a fi adaptate nevoilor agenților de aplicare a legii. Deseori, agențiile mai mici utilizează software disponibil publicului larg, pentru reducerea costurilor. Din fericire, în prezent tehnologia permite interconectarea diferitor baze de date, prin intermediul caracteristicilor de extragere automată de texte.

Procesarea și colaționarea implică, de asemenea, evaluarea datelor. Așa cum informațiile plasate într-un dosar informativ sunt evaluate pentru validitatea informațiilor și viabilitatea surselor, în aceeași măsură, informațiile plasate într-un sistem electronic trebuie să îndeplinească un standard de relevanță — de exemplu, trebuie să fie relevante pentru activitatea infracțională asociată cu informatorul.

Colaționarea implică organizarea materialelor avute la dispoziție într-o varietate de formate care facilitează analiza datelor și a informațiilor. Exemple de instrumente ce facilitează acest proces pot fi: grafice, foi de calcul, tabele, baze de date, hărți, fluxuri de mărfuri/produse, inclusiv instrumente financiare, fluxuri de comunicații și grafice de frecvență.

Este esențial ca produsul rezultat în urma etapei de colaționare să nu fie considerat a fi produsul analitic final. Analiza și interpretarea ulterioară a materialului asamblat reprezintă procesul cheie, care modifică datele și informațiile brute în produse analitice sau în informații de tip intelligence.

Un prim pas al procesului de colaționare este citirea tuturor datelor colectate. Analistul trebuie să dezvolte un proces de adnotare a datelor disponibile și poate dori

să le categorizeze într-o manieră structurată. Volumul de informații ce trebuie colaționat poate dicta dacă este necesară sau nu structurarea informațiilor. În cazul în care se concluzionează că este necesară o structurare a informațiilor, atunci analistul va negocia cu beneficiarul categoriile de interes. Analistul trebuie să ia în considerare faptul că este probabil ca respectivele categorii să devină linii temă și, prin urmare, trebuie să existe o corelație între cele două. De exemplu, categoriile pot include: locuri unde a fost observată/itinerariul de deplasare ale victimei, istoricul victimei, deplasări ale suspectului, istoricul suspectului, etc.

Un al doilea pas al fazei de colaționare, cunoscut, de asemenea, drept **descrierea datelor**, constă în aranjarea datelor într-un format clar și simplu. În această etapă, trebuie să se acorde atenție cu privire la metoda prin care se realizează aranjarea datelor, fiind necesar a se ține cont de dimensiunea și complexitatea analizei ce urmează a fi elaborate, precum și de nevoile și cerințele beneficiarului. Prin urmare, este esențială abilitatea de a fi inovativ și flexibil.

Un al treilea pas al fazei de colaționare implică **rezumarea materialului**, în cazul unor declarații sau interviuri. Este important ca acestea să fie realizate în mod exact și ca analistul să nu interpreteze sau să nu modifice natura documentului original. Unde este posibil, trebuie să fie utilizate cuvinte și exprimări exacte. Pe durata etapei de colaționare, analistul poate începe procesul de evaluare a datelor și informațiilor care sunt disponibile. Analistul trebuie să își „construiască” uneltele de colaționare a datelor astfel încât acestea să faciliteze procesele ulterioare. În această privință, este esențial ca toate documentele să fie etichetate în mod corespunzător. Acest aspect va include versiuni de documente, detalii ale autorului, denumirea operațiunii, nivelul de clasificare al documentului și alte date.

Etapile procesului de colaționare sunt ilustrate în tabelul de mai jos:

<u>Etape</u>	<u>Activitatea</u>
Citirea	Dezvoltarea înțelegerii informațiilor și adnotarea materialului pentru utilizarea viitoare.
Categorizarea	Ajută la gestionarea unor cantități mari de informații, atât electronic, cât și în format pe hârtie.
Ponderarea	Evaluarea informației, evaluarea sursei, o descriere a sursei, justificare pentru metoda de colectare utilizată.
Etichetarea	Adăugarea nivelului de clasificare al documentului, data, denumirea operațiunii, sursa, etc.

Controlul versiunii documentului este absolut crucială, deoarece îi permite analistului:

- Să aibă o înregistrare a auditului dezvoltării de produse;
- Să ofere o privire exactă asupra căror fapte erau cunoscute la un anumit moment din timp;

- Să se asigure că polițiștii dețin informațiile cele mai actualizate;
- Să mențină proceduri bune de gestionare a documentelor.

Stocarea informațiilor:

Informațiile colanționate trebuie să fie stocate în siguranță, atât fizic, cât și în cadrul sistemelor digitale. De asemenea, este nevoie ca informațiile să fie accesibile analistului și colegilor. Accesibilitatea la informațiile stocate trebuie să fie acordată în baza:

- nivelului de clasificare;
- codului de diseminare.

Toate documentele trebuie să fie stocate în conformitate cu procedurile de păstrare a documentelor clasificate. Acest lucru înseamnă că documentele pot necesita să fie stocate în dulapuri încuiate, în zone cu acces restricționat sau să fie protejate prin parolă, în cazul sistemelor de stocare digitale. De asemenea, analistul trebuie să ia în considerare modul adecvat de stocare a documentelor, care pot face obiectul unor prezentări (tip retroproiector) pe durata ședințelor de informare.

Este necesar ca documentele în format digital utilizate de către analiști să fie stocate pe sistemele relevante. Documentele elaborate de către analiști trebuie să fie stocate în conformitate cu legislația națională. Politica de gestionare a datelor impune ca toată activitatea să fie stocată pe un drive partajat; accesul la drive-ul respectiv poate fi restricționat, în conformitate cu nivelul de clasificare acordat.

Când se construiește un sistem de stocare a documentelor, este recomandată utilizarea folderelor și a unei convenții referitoare la denumirea acestora.

Exemplu de convenție privind denumirea

C:\Op X\250619\XXX\Analiza trendului migraționist				
C:\	Op X	250619	XXX	Analiza trendului migraționist
Denumire drive	Denumirea operațiunii	Data ZZLLAA	Inițialele autorului	Denumirea documentului

UNELTE ȘI TEHNICI UTILIZATE

Tabelele

În cazul în care au fost colectate cantități relativ mici de date, poate fi oportună organizarea acestora într-un tabel. Analistul trebuie, în permanență, să aleagă cea mai simplă abordare a colanționării.

Tabelele pot fi utilizate cu succes în prezentări comparative sau la descrierea unei stări de fapt, prin furnizarea informațiilor de tip snapshot (instantanee), însă analiștii trebuie să ia în considerare că acestea sunt mai puțin flexibile decât foile de calcul (Excel), în situația în care datele și informații sunt adăugate în mod continuu.

1. Tehnica grupului nominal

Ideile (datele sau informațiile) sunt scrise într-un tabel, de la cea mai favorizată (în partea superioară) până la cea mai puțin favorizată (în partea inferioară). Cu

ajutorul unei scale de la 1 la 5 (cu 1 fiind valoarea cea mai mică și 5 fiind prioritatea cea mai mare), fiecare analist evaluează ideile. Ulterior, este calculat un total pentru fiecare idee. Ideile al căror scor este cel mai mare sunt cele care necesită atenție.

Tabelul de mai jos ilustrează acest aspect. În tabel se arată că respectiva idee B ar avea cea mai mare prioritate ($n = 20$), iar ideea E, cea mai redusă ($n = 11$).

	Corina	Marian	Gabi	Stefan	Adrian	Total
Idee A	1	5	4	1	2	13
Idee B	3	4	5	3	5	20
Idee C	3	5	3	4	3	18
Idee D	4	2	1	4	1	12
Idee E	1	5	2	1	2	11

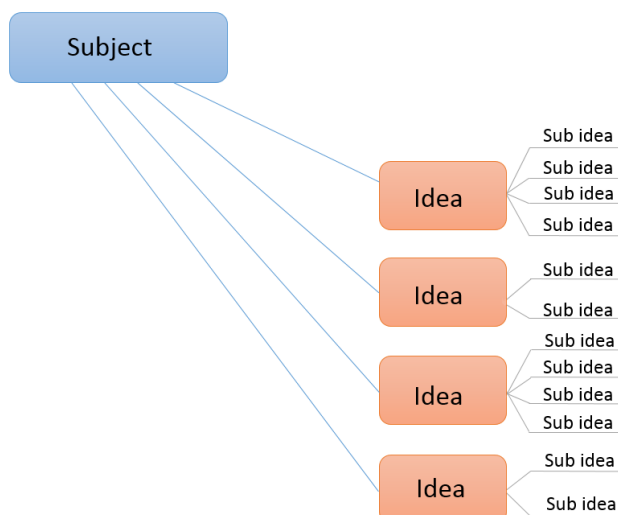
Cealaltă modalitate este utilizarea unui sistem de ponderare. De exemplu, fiecare participant poate acorda 100 de puncte pentru idei, în orice proporție.

În tabelul de mai jos - ideea B are prioritatea cea mai ridicată ($n = 165$, iar ideea E, cea mai redusă ($n = 25$).

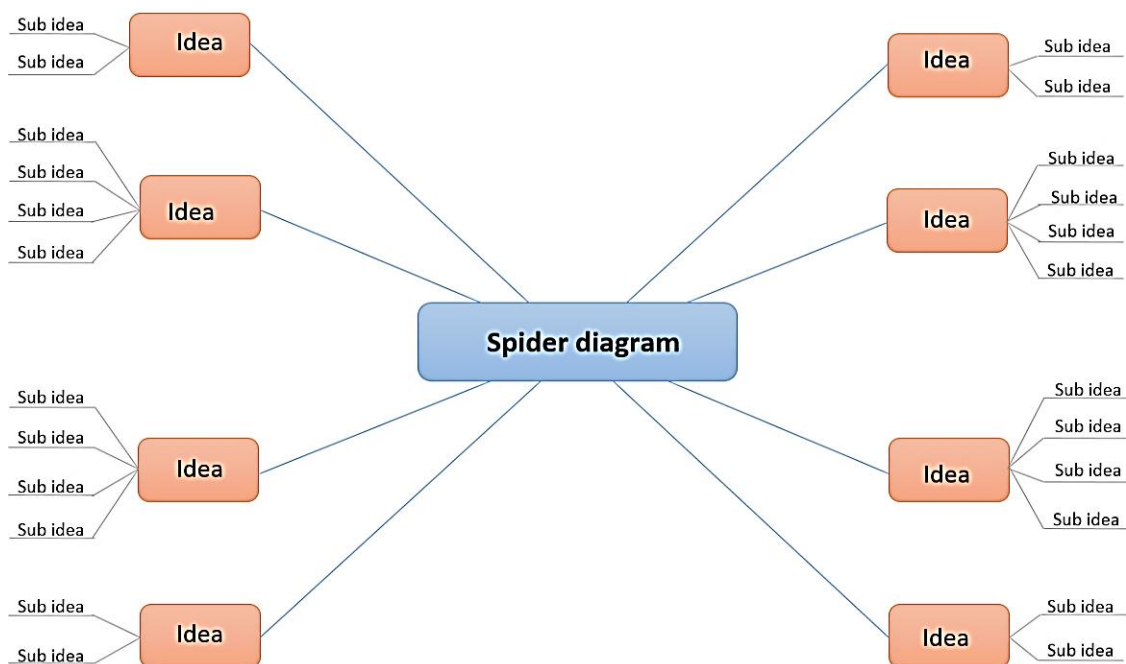
	Corina	Marian	Gabi	Stefan	Adrian	Total
Idee A		25	40			65
Idee B	30	20	50		65	165
Idee C	30	30	10	50	35	155
Idee D	40			50		90
Idee E		25				25

2. Cartografierea mentală

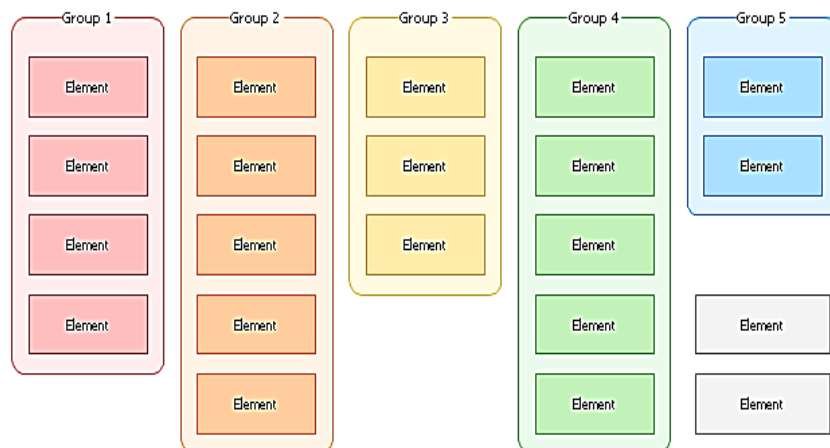
O hartă mentală este o diagramă care reprezintă un set de idei conexe. Hărțile mentale pot îmbrăca o varietate de forme, dar două dintre cele mai populare sunt listele ierarhice și diagramele păianjen. În practică, totul se rezumă la preferințele personale ale analistului. Astfel, unii gândesc în termeni de liste, în timp ce alții sunt vizuali.



Graficul ilustrează o parte a unei hărți mentale pentru o carte. O asemenea listă se poate preta în mod ideal pentru a deveni cuprinsul cărții respective (da, cuprinsul unei cărți este o formă de hartă mentală). În cazul în care un analist preferă să utilizeze o diagramă păianjen, aceasta poate fi convertită într-o listă prin gruparea (și/sau regrouparea) ideilor majore ale diagramei într-o listă ierarhică. În același mod, o listă ierarhică poate fi convertită într-o diagramă păianjen.



3. Diagramele de afinitate



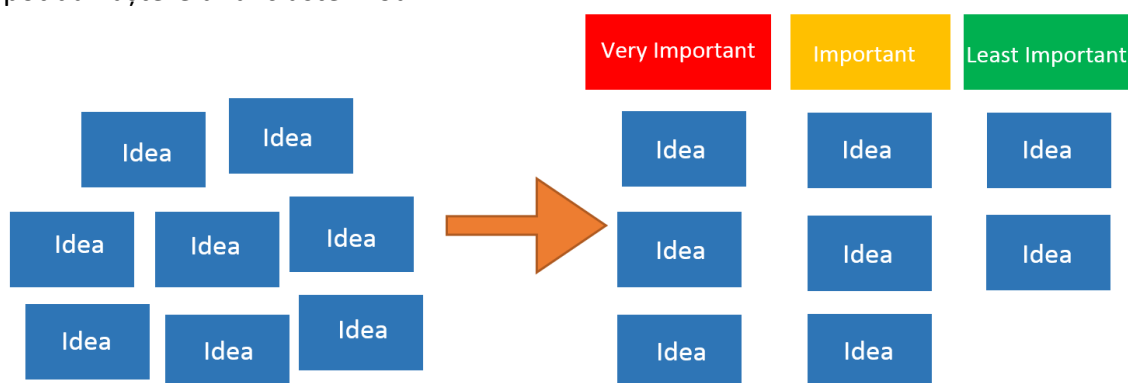
Crearea unei diagrame de afinitate este o metodă ce poate fi utilizată de către analiști pentru gruparea datelor (idei, concepte sau informații) de-a lungul unor linii

similare – de aici, denumire sa, de diagramă de afinitate sau de cluster de date (de exemplu: caracteristici similare, calități, attribute, părți, trăsături și altele). Această grupare nu trebuie să fie confundată cu o clasificare. La clasificare, articolele sunt ordonate în conformitate cu anumite criterii, care au fost predefinite (de exemplu, în biologie sau agronomie). La gruparea de tip clustering, obiectivul este ca datele să fie împărțite în grupări/clustere mai mici, care pot fi gestionate mai bine și, prin urmare, pot fi analizate mai bine.

Gruparea de date poate fi etapa de control (follow-on) după o sesiune de brainstorming sau poate fi utilizată pentru a ajuta la sortarea datelor care au fost culese de către personalul operativ din teren (de exemplu: datele obținute în urma unei percheziții, informațiile culese de către un agent sub acoperire sau de către un informator).

Etape:

1. Separați conceptul/chestiunea/idea/problema într-un număr de categorii mai mici;
2. Afișați aceste categorii prin intermediul unui mediu convenabil, precum o tablă sau proiector;
3. Grupați (și/sau regrupați) informațiile individuale (factorii) în clustere comune (așa cum se procedează în cartografierea mentală);
4. Dați un titlu fiecărei grupări/fiecărui cluster. Acest lucru are loc la finalul procesului, deoarece denumirea se poate modifica de câteva ori datorită faptului că sunt adăugați noi factori/articole sau date. Totodată, atunci când se descoperă că o grupare/un cluster este prea îngust să cuprindă toți factorii asociați, aceste adăugiri pot da naștere unui cluster nou.



5. Fișă de verificare

Listele de verificare îi ajută pe analiști să compileze, în mod sistematic, și să înregistreze datele. Aceste date pot proveni fie din surse istorice sau din observații directe pe măsură ce acestea apar. Fișele pot fi proiectate și puse în aplicare foarte rapid.



Principalul avantaj al utilizării unui sistem de verificare este că, pe măsură ce sunt introduse datele în sistem, se construiește o imagine tot mai clară, făcând să fie evident care sunt faptele, în opoziție cu ce opinii exprimă oamenii despre problema, chestiunea sau situația respectivă.

Pentru crearea unei liste de verificare, analiștii definesc evenimentele sau condițiile care trebuie observate. Ulterior, ei desemnează persoanele care vor colecta datele și specifică pe ce perioadă de timp (dacă este un fenomen care se petrece și care este observat în direct) sau din ce date (înregistrări istorice sau fișiere) vor fi colectate informațiile. În cele din urmă, creionează o listă de verificare (care poate fi computerizată utilizând un software adecvat) și încep să colecteze datele.

Pentru a ilustra acest aspect, să luăm exemplul unei localități care raportează creșteri suspecte ale traficului de vehicule către zona de sud. Se zvonește că acest aspect este asociat cu o posibilă creștere a insurgenților din zonă. Personalului operativ din teren i se solicită să înregistreze acest trafic pe o durată de 24 de ore, utilizând o listă de verificare. Tabelul de mai jos este un exemplu al unui asemenea instrument.

Type of Pet	Tally	Frequency
Dog		12
Cat		7
Goldfish		6
Budgie		3
Hamster		2
Lizard		1
Snake		1
Rabbit		3



5.2.5 ANALIZA ȘI INTERPRETAREA

Etapa de analiză și interpretare urmărește să ofere un sens informațiilor colectate, astfel încât această etapă este considerată nucleul întregului ciclu de informații. În această etapă, fragmentele de informații colectate sunt reunite pentru a avea o formă logică.

5.2.5.1 Considerații teoretice

Analiza specifică (de caz) contribuie, în mod direct, la îndeplinirea unui obiectiv imediat fiind axată pe documentarea activităților infracționale specifice, cu scopul de a le contracara. Aceasta presupune concentrarea eforturilor investigative într-o anumită direcție, compilarea unei liste cu potențiali subiecți în vederea derulării activităților de supraveghere sau identificarea unor detalii mai puțin aparente prin utilizarea unor tehnici analitice primare.

Analiza strategică se realizează în scopul obținerii unei imagini de ansamblu despre capacitățile, vulnerabilitățile, tendințele și modelele unui grup/fenomen țintă, prin formularea de concluzii, prognoze și recomandări. Această metodă analitică se concentrează pe studierea unui fenomen particular, spre exemplu, schimbarea situației din anumite zone și prezentarea acestuia într-un mod care permite elaborarea unor evaluări generale a riscurilor .

Interpretarea se bazează întotdeauna pe cunoștințele existente, la care se adaugă informații noi, combinate pentru a forma o opinie rezonabilă, dar totuși speculativă, despre fenomenul analizat. Până în momentul materializării acesteia, există întotdeauna posibilitatea ca circumstanțele să se schimbe sau ca datele folosite să fie imprecise sau chiar greșit interpretate ori neînțelese în totalitate. În acest context, este esențial ca analiștii să fie capabili să determine, în mod corect, echilibrul dintre certitudine și speculație și să poată argumenta propriile opinii exprimate în cadrul analizei.

Mai mult, prin dezvoltarea gândirii critice și reevaluarea imaginii obținute prin interpretarea datelor, analistul trebuie să evite formularea unor concluzii insuficient argumentate, ce afectează calitatea produsului analitic.

Analiza strategică vizează obiectivele pe termen lung de importanță generală fiind destinată sprijinirii procesului de luare a deciziilor la nivel managerial. În esență,

În contextul aplicării legii, analiza strategică conferă o perspectivă și o înțelegere de ansamblu asupra următoarelor aspecte:

- tendințe actuale și emergente;
- schimbări produse în mediul criminogen;
- amenințări la frontierele externe și la securitatea internă, precum și riscuri la adresa ordinii și siguranței publice;
- oportunități de control al acțiunii și dezvoltarea de programe de contracarare a riscurilor;
- modalități posibile pentru schimbarea politicilor, strategiilor, programelor și legislației.

Analiza strategică joacă un rol cheie pe fiecare palier managerial prin stabilirea strategiilor instituționale necesar a fi aplicate. Implementarea capacității de analiză strategică este adecvată domeniilor de aplicare a legii, inclusiv pe palierele conexe de monitorizare a respectării legii.

Analiza strategică joacă un rol important în procesul de planificare a activităților organizației, însă adesea, în mod practic “cererea” la nivel instituțional este redusă, îndeosebi dacă organizația se bazează pe exploatarea informațiilor prelucrate în sprijinul activităților operaționale.

În acest context este necesar să se abordeze, în mod flexibil, faptul că acest produs analitic de nivel strategic urmează o cale diferită în ceea ce privește procesul analitic. Mai mult decât atât, pentru a face față provocărilor generate de analiza strategică, este necesară o abordare imaginativă și creativă de manageriere a proiectelor, pentru a facilita procesul de cercetare. Orice încercare de a reduce analiza strategică la o abordare extrem de formală și bazată exclusiv pe proces nu va funcționa, cu toată dependența tradițională de măsurare a activității pentru a „dovedi” că proiectul este viabil³⁴.

Analiza constituie mai mult decât simple descrieri și cu totul altceva decât un rezumat. Analiza constă în a pune (una sau toate) întrebările „de ce”, „când”, „cine”, „ce”, „unde” și „cum” (pentru a identifica sensul problematicei). Când au fost dobândite cunoștințe noi, este necesar să se stabilească de ce este important și care este contextul extins în care se încadrează acestea. Când se găsește răspunsul la aceste întrebări, rezultatul poate fi utilizat în scopuri analitice.



³⁴ Don McDowell, Strategic Intelligence – a Handbook for Practitioners, Managers and Users - Istana Enterprises Pty. Ltd. (ABN 14 055 916 580) 1998, 2000, 2005 (ISBN 1 876287 04 7)

Cuvântul „analiză” înseamnă a dezasambla, iar opusul său este „sinteză”, ceea ce înseamnă a reuni. În mod normal, „procesul de analiză” se referă la procesul combinat de analiză și sinteză, deoarece procesul analitic nu este considerat finalizat, până când piesele nu sunt reunite într-un întreg.

Pe parcursul realizării unei analize, problema supusă analizei este dezasamblată în părțile sale componente pentru o examinare mai atentă. Entitățile subsecvente sunt studiate separat, una câte una. Înainte ca examinarea să poată fi de folos, piesele (informațiile) trebuie să fie reunite din nou pentru a „vizualiza” întreaga imagine de ansamblu. Această fază constituie sinteza, în timpul căreia raționamentul pleacă de la problemele individuale și conduce la o perspectivă generală, evaluând importanța și esența fiecărei părți din contextul general, iar, la final, se realizează evaluarea noii imagini care a apărut după asamblarea pieselor.

În procesul de interpretare și analiză a datelor și informațiilor, un analist ar trebui să utilizeze **argumente logice** derivate din aplicarea **raționamentului deductiv și inductiv**. În deducție, adevărul concluziei rezultă din adevărul premisei, aspect ce nu se aplică în cazul inducției. În ultimul caz, nu există nici o garanție că inferența dezvoltată este corectă chiar dacă premisele sunt corecte. Faptul că nu există nicio garanție, nu exclude posibilitatea ca aceasta să fie o concluzie corectă. În analiza de zi cu zi, poate fi foarte periculos să dezvolti o inferență prea devreme și apoi să cauți argumente care să o susțină. A dezvolta o ipoteză și după aceea a căuta informații de susținere, poate duce la crearea de prejudecăți și lipsă de obiectivitate. În acest context este important să se încerce ca informațiile și dovezile existente să conducă la generarea unei ipoteze viabile. Identificarea unei inferențe prin intermediul unor premise constituie o argumentare. Analistul trebuie să demonstreze că modul de argumentare este logic și că există motive să creadă că inferența este valabilă. Prin urmare, este important ca analistul să precizeze clar care sunt premisele și cum acestea conduc la inferențe. Pentru a putea fi analizate, inferențele trebuie să adauge ceva suplimentar față de premise, respectiv mai mult față de informațiile inițiale. În acest context, este important să se realizeze un „salt logic”. Dacă se realizează acest aspect în procesul de dezvoltare a premiselor, există riscul de a pierde firul logic și inferența nu mai are o bază solidă.

Ex:

Premisa 1: Mulți cetățeni ai statului A migrează ilegal către statul B.

Premisa 2: Statul B are un nivel ridicat de șomaj.

Ipoteză: Există riscul ca migranții să fie nevoiți să comită infracțiuni pentru a se întreține. Drept urmare, rata criminalității în statul B poate crește.

Strategic vs. operational

Informația operațională oferă, în mod uzual, echipei de investigare ipoteze și inferențe cu privire la anumite elemente specifice ale activităților ilegale. Acestea vor

include ipoteze și inferențe cu privire la rețelele criminale, persoane sau grupuri implicate în activități ilegale, discutarea metodelor pe care le folosesc și capacitățile, punctele slabe, limitările și intențiile care ar putea fi utilizate pentru desfășurarea unor acțiuni eficiente de aplicare a legii.

În mod normal, informațiile strategice se concentrează pe obiectivele pe termen lung ale agențiilor de aplicare a legii.

Informațiile strategice analizează, de obicei, tendințele actuale și emergente, schimbările în mediul criminogen, amenințările la securitatea frontierei, securitatea internă sau siguranța și ordinea publică, oportunitățile de control al acțiunilor și a modalităților necesare pentru schimbarea politicilor, programelor și legislației.

Diferența între analiza strategică și cea operațională depinde de scopul pentru care acestea sunt realizate. Definiția termenului de analiză poate fi sintetizată în „cunoașterea (informații procesate) proiectată pentru acțiune (informații acționabile)”. Informațiile ca atare nu pot fi divizate și clasificate în strategice sau operaționale. Aceeași informație poate fi folosită pentru dezvoltarea ambelor tipuri de informații. Prin urmare, aspectul important este mai degrabă pentru acțiunea în care sunt concepute cunoștințele. Scopurile și unele dintre tehnicile utilizate pentru integrare și analiză sunt diferite în funcție de abordarea aleasă, respectiv strategică sau operațională. Astfel, aceleași informații pot fi utilizate diferit, în funcție de contextul și scopul analizei.

O altă percepție comună greșită constă în faptul că analiza strategică servește doar scopurilor strategice, iar analiza operațională se utilizează exclusiv în scopuri operaționale. Analiza strategică poate fi utilă în aceeași măsură activităților operaționale și poate indica nevoile pentru cerințele de informații operaționale. Pe de altă parte, analiza operațională poate indica nevoia de a schimba sau revizui un concept strategic. De asemenea, analiza operațională poate construi o imagine strategică și poate revizui prioritățile strategice. Produsele analizei strategice utilizează rezultatele obținute în urma analizei operaționale. Același lucru este valabil și în cazul produselor analitice de nivel operațional.

5.2.5.2 Metode, tehnici și procese utilizate în analiza riscurilor

Metodologia este definită ca o varietate de metode, tehnici, procese și acțiuni utilizate pentru a analiza informațiile.

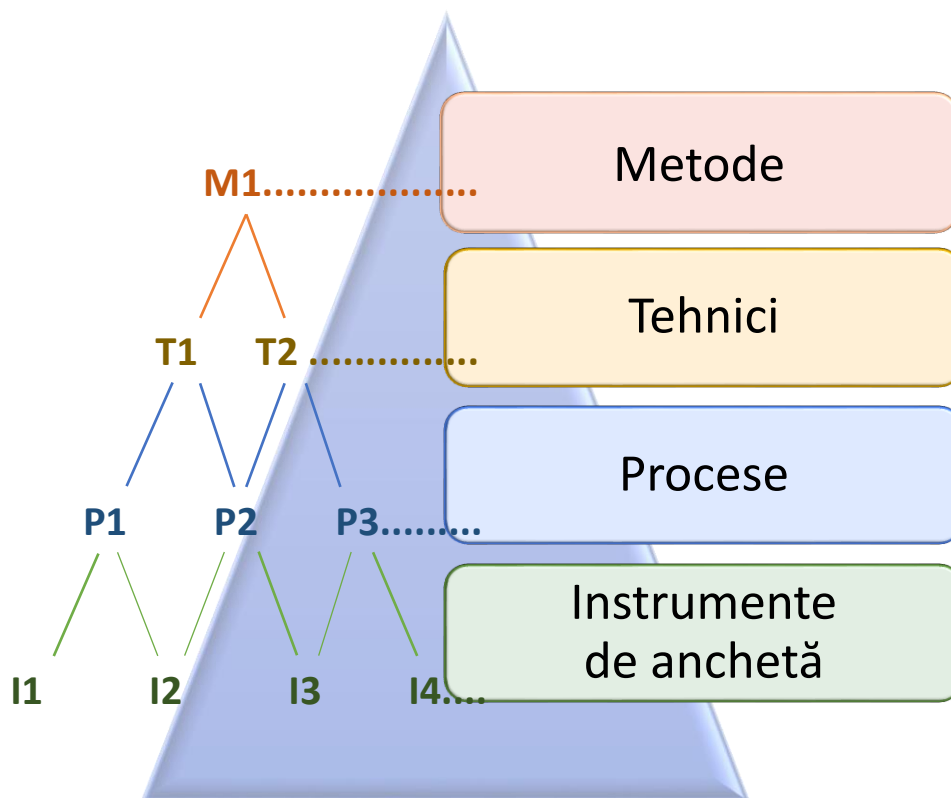
Termenul „metodă” provine din grecescul „metodos”, adică mod, drum, stil de prezentare. În mediul de aplicare a legii, acest termen se traduce ca tip de abordare a analizei datelor și informațiilor, sistem de reguli, cunoștințe și principii de acțiune în domeniul analizei de risc. Cu alte cuvinte, termenul „metodă” este o modalitate de a cerceta, cunoaște și transforma realitatea obiectivă.

Termenul „tehnică” provine din grecescul „tehne” care înseamnă meșteșug, pricepere, artă. Termenul „tehnică” este definit ca o varietate de reguli și procese practice utilizate în analiza riscurilor. Tehnicile sunt subsumate metodelor.

Termenul „proces” reprezintă modul în care sunt aplicate instrumentele de analiză a riscurilor.

Termenul „instrument” se referă la: chestionar, software, formular de interviu și diferite alte echipamente utilizate de analiști în cadrul procesului analitic.

Mai multe tehnici sunt aplicabile pentru o singură metodă, fiecare tehnică folosește mai multe procese, care, la rândul lor, folosesc mai multe instrumente.



Cu referire la figura de mai sus, în domeniul analizei de risc conceptele sunt transpuse după cum urmează:

Metode	Analiza strategică	Analiza operațională	Analiza tactică
Tehnici	Analiza metodelor criminale Analiza ofertei și a cererii (în marketing) Analiza rezultatelor Analiza fenomenelor Analiza situațională Analiza statisticilor Analiza SWOT Analiza PESTEL	Analiza hot-spot Analiza GIS Analiza metodelor criminale Analiza profilului suspectului Analiza SWOT Analiza PESTEL Tehnica scenariilor Analiza rezultatelor	Analiza de caz Analiza comparativă de caz Analiza legăturilor Analiza fluxurilor Analiza evenimentelor Analiza activității Analiză financiară Analiza apelurilor telefonice Analiza rețelelor criminale

	Tehnica scenariilor etc.	etc.	Analiza SWOT Analiza GIS Tehnica scenariilor etc.
Procese	Grafică (diagrame de legături, diagrame de flux, diagrame de evenimente, hărți GIS, diagrame de apeluri telefonice, vizualizare 3D, vizualizare spațiu)		
Instrumente	Matematica Statistici Excel Acces GeoMedia Professional GPS Harta ANB iBase Palantir Hârtie Creion PC etc.		

5.2.5.3 Instrumente și tehnici analitice

Instrumente și tehnici analitice utilizate în analiza tactică și operațională

1.1.1.1. Tehnici

a) Brainstorming structurat

Brainstormingul structurat este o tehnică care respectă reguli și proceduri specifice și implică o interacțiune de grup. Este adesea folosit pentru a identifica o listă de variabile relevante, forțe motrice, o gamă completă de ipoteze, actori cheie sau părți interesate, dovezi disponibile sau surse de informații, soluții potențiale pentru o problemă, rezultate potențiale sau scenarii sau, în aplicarea legii, potențiali suspecți sau zone de risc. Necesită puțină pregătire prealabilă și constituie una dintre cele mai utilizate tehnici structurate aplicate de comunitatea de informații.

Când se folosește: Brainstormingul structurat este adesea folosit la debutul unui proiect pentru a identifica o listă de variabile relevante. Adesea este adecvat să urmeze o sesiune de brainstorming cu analiza de impact, pentru a examina relația

dintre fiecare dintre variabile sau alți factori identificați de brainstorming. Ulterior, în procesul analitic, brainstorming-ul poate fi din nou utilizat, dacă este nevoie.

Beneficii: motivația pentru creativitate provine de la doi sau mai mulți analiști care își împărtășesc ideile. O sesiune de brainstorming aduce o gamă mai mare de idei și perspective pe care un analist nu ar fi capabil să le genereze singur, iar această multiplicare a opiniilor are ca rezultat un produs analitic mai bun.

Metoda: Există șapte reguli generale de urmat, iar ulterior un proces de 12 etape pentru Brainstorming structurat. Aceste reguli sunt:

- * Fiți specific cu privire la scopul și subiectul sesiunii de brainstorming. Anunțați subiectul dinainte și rugați participanții să vină la sesiune cu câteva idei sau să le transmită coordonatorului înainte de sesiune;

- * Sunt încurajate întotdeauna idei noi. Nu criticați niciodată o idee în faza creativă a procesului, oricât de neconvențional sau improbabil ar putea suna. În schimb, încercați să vă dați seama cum ar putea fi aplicată ideea respectivă;

- * Permiteți o singură conversație simultan și asigurați-vă că toată lumea are posibilitatea de a vorbi;

- * Alocați suficient timp pentru a realiza corect sesiunea de brainstorming. Deseori durează o oră pentru a stabili regulile jocului, a face grupul confortabil și a reduce partea formală pe tema abordată;

- * Pentru a evita gândirea de grup și pentru a stimula gândirea divergentă, includeți unul sau mai mulți „străini” din grup, respectiv avocați ai diavolului, care nu împărtășesc același cunoștințe sau perspectivă ca ceilalți membri ai grupului, dar care cunosc bine subiectul supus discuției;

- * Urmăriți discuția folosind bilete post-it;

- * Rezumă principalele concluzii la sfârșitul sesiunii. Rugați participanții să scrie cel mai important lucru pe care l-au învățat pe o foaie de hârtie, la finalizarea sesiunii. După finalizarea acestei etape, pregătește un scurt rezumat și distribuie lista participanților (care pot adăuga articole în listă) și altor persoane interesate de subiect (inclusiv persoanelor interesate care nu au putut participa). Redactați aceste constatări și prezentați-le participanților și altor părți interesate, inclusiv prin e-mail. Dacă este nevoie să surprindeți rezultatele inițiale de brainstorming ca „instantaneu în timp”, încărcați rezultatele într-un document .pdf sau alt document de procesare a textului, dar permiteți ca sesiunea de brainstorming să continue în mediul virtual.³⁵

Coordonatorul grupului ar trebui să prezinte întrebarea principală, să explice și să aplice regulile de bază, să păstreze cursul acțiunii pentru îndeplinirea obiectivelor,

³⁵ Richards Heuer Jr. Randolph H. Pherson, Structure of the analytical techniques for intelligence analysis, Spy edition, ISBN – 978-1608710188

să stimuleze discuțiile adresând întrebări, să înregistreze ideile și să rezume concluziile cheie. Participanții trebuie stimulați să-și exprime fiecare idee. Chiar și ideile care par nerealiste conduc la apariția altor idei mai fezabile. Grupul trebuie să aibă între patru și 12 participanți (cinci până la șapte este un echilibru bun; două grupuri ar trebui create dacă sunt mai mult de 12 persoane).



b) **Analiza scenariilor**

Analiza scenariilor identifică mai multe moduri în care poate evolua o situație. Factorii de decizie pot folosi produsele acestui tip de analiză pentru a dezvolta planuri și pentru a exploata orice oportunități care ar putea apărea sau pentru a evita orice riscuri viitoare.

Când se folosește: analiza scenariilor este cea mai utilă pentru rezolvarea unor situații complexe. Analiza scenariilor poate avea un impact puternic asupra gândirii și modului de acțiune al factorilor de decizie. Scenariile nu prezic viitorul, dar un set bun de scenarii limitează gama de posibile măsuri pentru care un factor de decizie poate fi pregătit. De asemenea, analiza scenariilor poate fi utilizată ca instrument de planificare strategică, aducând factorii de decizie și părțile interesate la aceeași masă cu experții, pentru a prevedea viitorul alternativ, pentru care trebuie să acționeze. Timpul și efortul necesar depind de tehnica specifică folosită. Un efort de grup este preferabil pentru majoritatea problemelor structurate, deși scenariile simple pot fi utilizate și de un analist care lucrează în mod independent. Un coordonator cunoscător al tehnicii scenariilor poate îmbunătăți activitatea, iar acest aspect va economisi timp și va produce rezultate superioare.



Beneficii: Mai multe scenarii permit managerilor să-și concentreze atenția asupra forțelor și factorilor care stau la baza acestora. De asemenea, scenariile pot fi utilizate pentru a analiza presupunerile și pentru a transmite mesaje de avertizare atunci când sunt incluse în exercițiul scenariului cu impact mare / probabilitate redusă („lebedă neagră”). Implicarea managerilor într-un exercițiu pe bază de scenarii constituie un mod eficient de a comunica rezultatele acestei tehnici.

Când managerii sau analiștii din diferite domenii sau culturi organizaționale sunt incluși în echipă, invariabil apar noi viziuni, pe măsură ce se introduc noi informații și se formulează puncte de vedere. Analiștii din afara domeniului unei anumite unități analitice sau echipe de analiști pot vedea o problemă în mod diferit și, probabil, vor crea modelele mentale ale unității analitice din care provin. Schimbând perspectiva unei probleme, analiștii sunt obligați să își reconsidere ipotezele cu privire la ordinea de prioritate a

factorilor care determină problema. Prin implicarea într-o examinare complexă și sistematică a unei probleme, analiștii capătă, de asemenea, o mai mare încredere în evaluările lor.

Metoda: pașii pentru utilizarea acestei tehnici:

- Definiți clar problema și obiectivele specifice ale exercițiului viitor;
- Faceți o listă de forțe, factori și evenimente care pot influența viitorul;
- Organizați forțele, factorii și evenimentele, care sunt conectate, în cinci până la zece grupuri de afinitate, direcțiile așteptate de acțiune în funcție de evoluția problemei supuse analizei;
- Etichetați fiecare dintre aceste direcții de acțiune și scrieți o scurtă descriere a fiecăreia;
- Generați cel puțin patru scenarii diferite - cel mai bun caz, cel mai rău caz, linia principală și cel puțin unul intermediar, alocând valori diferite (+, 0, -) fiecărei direcții de acțiune;
- Acesta este un moment bun pentru a reconsidera atât direcțiile de acțiune, cât și scenariile aferente. Există o modalitate mai bună de a conceptualiza și descrie direcțiile de acțiune? Există forțe importante care nu au fost incluse? În ce măsură fiecare direcție de acțiune afectează unul dintre scenarii? Pentru a stimula gândirea la alte scenarii posibile, luați în considerare ipotezele cheie care au fost realizate pentru a decide cu privire la cel mai probabil scenariu. Ce se întâmplă dacă unele dintre aceste presupuneri se dovedesc a fi greșite? Dacă acestea sunt greșite, cum ar putea afecta acest rezultat, iar astfel de rezultate sunt incluse în setul de scenarii disponibile?
- Pentru fiecare scenariu, scrieți o pagină pentru a descrie cum arată acel viitor și / sau cum acesta ar putea apărea. Această argumentație ar trebui să ilustreze interacțiunea dintre direcțiile de acțiune;
- Pentru fiecare scenariu descrieți implicațiile pentru factorul decizional;
- Generați o listă de indicatori pentru fiecare scenariu care v-ar ajuta să descoperiți că evenimentele încep să fie redată într-un mod prevăzut de acel scenariu;
- Monitorizați periodic lista de indicatori.³⁶

³⁶ Richards Heuer Jr. Randolph H. Pherson, Structure of the analytical techniques for intelligence analysis, Spy edition, ISBN – 978-1608710188

c) Indicatorii

Indicatorii sunt elemente observabile care pot fi revizuite periodic pentru a ajuta la monitorizarea evenimentelor, a detecta tendințele emergente și a avertiza asupra schimbărilor neanticipate. O listă de indicatori reprezintă un set prestabilit de fapte sau evenimente observabile, a căror apariție simultană ar argumenta faptul că un fenomen este prezent sau este foarte probabil să se producă. Indicatorii pot fi monitorizați pentru a obține avertismente tactice, operaționale sau strategice ale dezvoltării viitoare. Identificarea și monitorizarea indicatorilor constituie sarcini importante ale analizei informațiilor, deoarece sunt principalele mijloace de a evita surpriza.

Când se folosesc: indicatorii furnizează o bază de referință obiectivă pentru urmărirea evenimentelor și creșterea credibilității produsului final. Indicatorii descriptivi sunt utilizați cel mai bine pentru a ajuta analistul să evalueze dacă există argumente suficiente pentru a previziona o acțiune specifică. Acestea oferă o modalitate sistematică de validare a unei ipoteze sau ajută la validarea unei amenințări emergente. De asemenea, indicatorii sunt folosiți pentru a măsura schimbările, precum instabilitatea politică, o criză umanitară, reforma economică sau democratizarea. Analistii pot folosi această tehnică ori de câte ori au nevoie pentru a urmări o situație specifică, pentru a monitoriza, detecta sau evalua schimbările în timp.

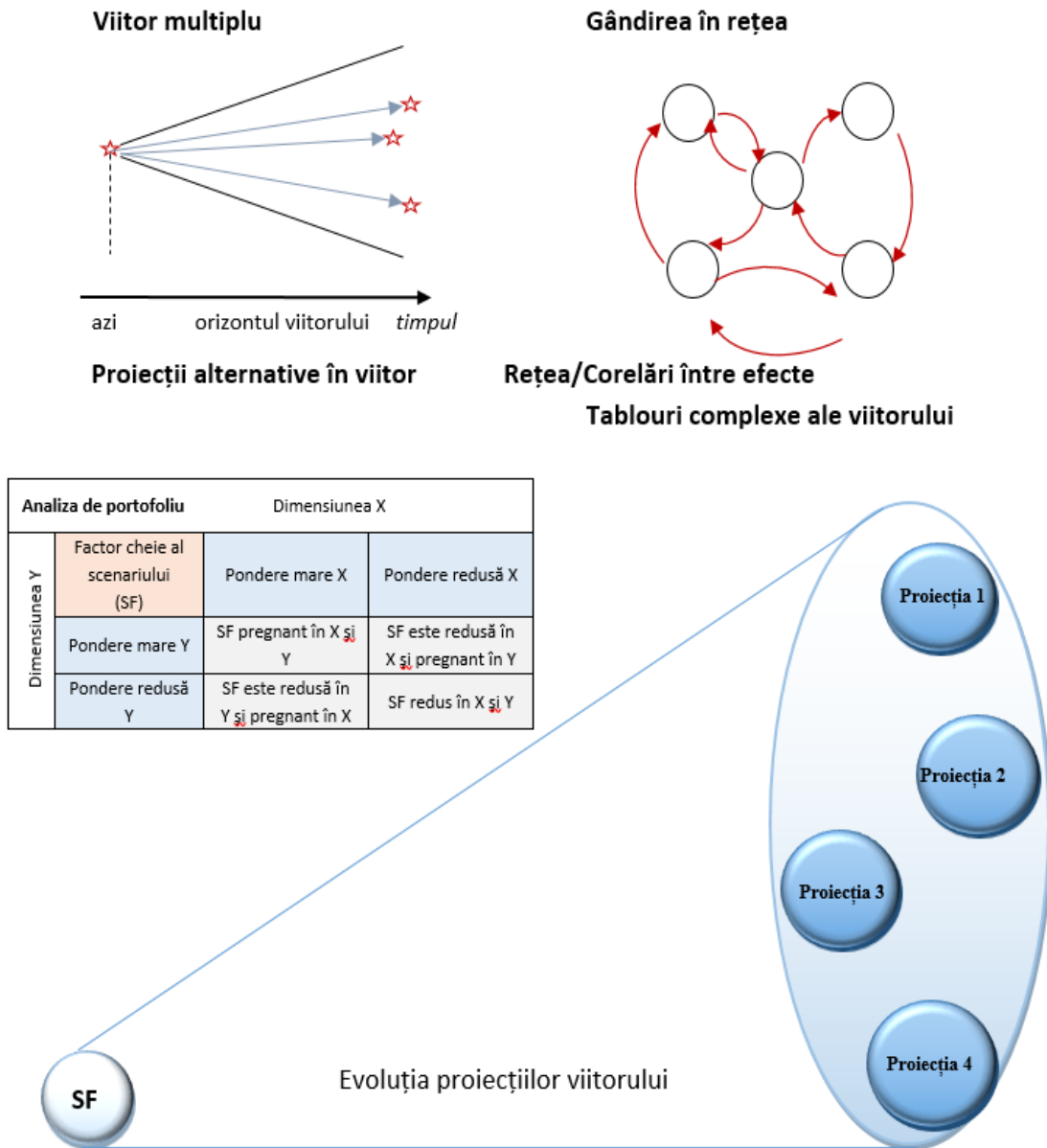
Beneficii: identificarea indicatorilor creează o conștientizare, care pregătește mintea să recunoască semnele timpurii ale schimbărilor semnificative. Odată ce analistii iau o poziție cu privire la o problemă, aceștia nu vor dori să se răzgândească prin furnizarea unor noi dovezi.

Definirea criteriilor explicite pentru urmărirea cursului evenimentelor face procesul analitic mai vizibil, sporind astfel credibilitatea judecăților analitice. Includerea unei liste de indicatori în produsul final ajută managerii să monitorizeze evoluțiile viitoare, constituind un element de sprijin pentru concluziile analitice.

O listă de indicatori este sențială pentru direcționarea eforturilor de colectare și pentru dirijarea informațiilor relevante către toate părțile interesate. De asemenea, lista poate servi drept bază pentru monitorizarea acestor indicatori.

Când analistii sau factorii de decizie interpretează diferit evenimentele (de exemplu, evoluția războiului din Irak sau Afganistan), vinovăția sau nevinovăția unei „persoane de interes” sau vinovăția unui suspect de spionaj, indicatorii pot ajuta la depersonalizarea dezbaterii prin deturnarea atenției de la punctele de vedere personale către criterii obiective. Adesea, emoțiile pot fi difuze și dezacordurile de fond clarificate, dacă toate părțile sunt de acord, în prealabil, cu un set de criterii care ar demonstra că evoluțiile se deplasează sau nu într-o direcție anume sau că prin

comportamentul unei persoane se sugerează că aceasta este vinovată sau că este într-adevăr un spion.



Metoda: primul pas în utilizarea acestei tehnici constă în crearea unei liste de indicatori. Al doilea pas îl constituie monitorizarea periodică a acestor indicatori pentru a identifica semnele de schimbare. Dezvoltarea listei de indicatori poate varia de la un proces simplu, la un efort de echipă. De exemplu, cu un efort minim, puteți întocmi o listă cu evenimentele preconizate a apărea, dacă situația respectivă se va dezvolta în direcția estimată. Ori, împreună cu alți analiști puteți defini mai multe variabile ce pot influența o situație, iar mai apoi să stabiliți, de comun acord, valoarea fiecărei variabile

pe baza informațiilor disponibile despre evenimente, activități sau declarații oficiale relevante. În ambele cazuri, pentru a determina indicatorii sunt adesea folosite brainstorming-ul, generarea ipotezelor sau dezvoltarea scenariilor.

Un indicator bun trebuie să îndeplinească o serie de criterii, precum:

- **Observabil și colectabil.** Este de așteptat ca indicatorii să fie monitorizați și raportați de către o sursă de încredere. Dacă indicatorii trebuie să monitorizeze schimbările de-a lungul timpului, aceștia trebuie să fie colectabili;

- **Valabil.** Indicatorii trebuie să fie relevanți pentru circumstanțele pe care analistul încearcă să le previzioneze sau să le evalueze și trebuie să fie în concordanță cu toate sau cel puțin cu unele dintre explicațiile sau rezultatele alternative. Trebuie să măsoare cu exactitate conceptul sau fenomenul în cauză;

- **Credibil.** Colectarea datelor trebuie să prezinte coerență, în special când se utilizează metode comparabile. Persoanele însărcinate cu monitorizarea și colectarea datelor trebuie să observe aceleași lucruri. Credibilitatea impune definirea precisă a indicatorilor;

- **Stabil.** Un indicator trebuie să fie util de-a lungul timpului pentru a permite comparații și pentru a monitoriza evenimentele. În mod ideal, indicatorii trebuie să fie observabili încă de la începutul constituirii lor, astfel încât analiștii și factorii de decizie să aibă timpul necesar acționării în consecință.

- **Unic.** Indicatorul măsoară un singur aspect și, în combinație cu alți indicatori, ar trebui să indice doar fenomenul studiat. Indicatorii sunt considerați valoroși dacă sunt compatibili cu un scenariu sau o ipoteză specificată și, în același timp, incompatibili cu scenariile sau ipotezele alternative. Instrumentul de validare a indicatorilor poate fi utilizat pentru a evalua viabilitatea indicatorilor.

Orice listă de indicatori folosită pentru a monitoriza dacă s-a întâmplat ceva, se întâmplă sau se va întâmpla, implică cel puțin un scenariu sau o ipoteză alternativă - ceea ce nu s-a întâmplat, nu se întâmplă sau nu se va întâmpla. Unele alternative sunt în concordanță cu două sau mai multe scenarii sau ipoteze. Prin urmare, un analist ar trebui să pregătească liste separate de indicatori pentru fiecare scenariu sau ipoteză. De exemplu, indicatorii ce relevă pregătirea pentru un atac de tip militar - unde pot exista trei ipoteze - niciun atac, atac și intenția de atac - pot fi utilizați pentru a forța crearea unor condiții de negociere favorabilă pentru posibilul agresor. Aproape toți indicatorii unui atac iminent sunt, de asemenea, în concordanță cu ipoteza unui atac disimulat. În cazul unui atac de tip militar, analistul trebuie să identifice indicatorii ce permit diferențierea între intenția reală și intenția simulată. Mobilizarea rezervelor constituie un astfel de indicator de determinare.

Menținerea unei liste separate de indicatori pentru scenarii sau ipoteze alternative este cu atât mai importantă când un anumit eveniment este puțin probabil a se produce, spre exemplu: analiza de tipul "Ce-ar fi dacă...?" sau analiza impact major/probabilitate redusă.

După crearea listei sau listelor de indicatori, echipa analitică trebuie să revizuiască, în mod regulat, raportările primite și să noteze orice modificare a indicatorilor. Dacă este

posibil, echipa analitică trebuie să stabilească, în prealabil, indicatorii care, în urma monitorizării lor, pot servi drept puncte decizionale în mecanismul de avertizare timpurie. Cu alte cuvinte, monitorizarea unui anumit indicator sau set de indicatori va determina elaborarea unui raport prin care se recomandă reevaluarea informațiilor.

Tehnicile pentru îmbunătățirea credibilității listei de indicatori includ următoarele etape:

- Stabilirea unei ierarhizări pentru rating-ul fiecărui indicator;
- Furnizarea de definiții specifice fiecărui indicator;
- Evaluarea indicatorilor periodic (de exemplu, lunar, trimestrial sau anual);
- Alocarea unui nivel de încredere fiecărui rating;
- Furnizarea unei descrieri narative pentru fiecare punct de pe scara de evaluare, care să descrie ceea ce s-ar aștepta să se observe la acel nivel;
- Listarea surselor de informații utilizate la generarea ratingului³⁷.

d) Generarea de ipoteze

O ipoteză este o posibilă explicație sau concluzie care trebuie testată prin colectarea și prezentarea dovezilor. Este o afirmație care nu a fost stabilită ca adevărată - o „ghicire educată” bazată pe observație, care trebuie susținută sau respinsă după mai multe observații sau prin experimentare.

O ipoteză bună:

- Este scrisă ca o afirmație certă, nu ca o întrebare;
- Se bazează pe observații și cunoștințe;
- Este testabilă și verificabilă;
- Prezice clar rezultatele anticipate;
- Conține o variabilă dependentă și una independentă. Variabila dependentă constituie fenomenul explicat. Variabila independentă explică fenomenul.

Când se folosesc: analiștii utilizează unele proceduri structurate pentru a dezvolta mai multe ipoteze la începutul unui proiect, în condițiile în care:

- Importanța subiectului necesită o analiză sistematică a tuturor alternativelor;
- Analiza implică mai multe variabile;
- Există incertitudini cu privire la rezultat;
- Analiștii sau factorii de decizie au opinii concurente.

³⁷ Richareds Heuer Jr. Randolph H. Pherson, Structure of the analytical techniques for intelligence analysi, Spy edition,, ISBN – 978-1608710188

Beneficii: generarea mai multor ipoteze la debutul unui proiect poate ajuta analiștii să evite capcanele analitice comune, precum:

- închiderea prematură;
- influențarea excesivă de la primele impresii;
- selectarea primului răspuns care pare „suficient de bun”;
- concentrarea pe o gamă restrânsă de alternative care reprezintă o schimbare marginală, nu radicală;
- optarea pentru varianta agreeată de conducerea instituției;
- selectarea unei ipoteze numai pentru evitarea unei eroari anterioare sau reproducerea unui succes anterior.

Metoda: pentru a utiliza metoda ipotezelor simple, definiți problema și determinați modul în care se estimează că ipotezele vor fi utilizate la începutul proiectului. În acest context, vor fi folosite supozițiile pe baza analizei ipotezelor concurente sau a testării ipotezelor, cu scopul de a dezvolta scenarii sau ca mijloc de selecție dintr-o multitudine de rezultatele alternative.

Adunați un grup divers pentru a examina dovezile și explicațiile disponibile pentru problemă, activitatea sau comportamentul pe care doriți să îl evaluați. În formarea acestui grup diversificat, considerați că veți avea nevoie de diferite tipuri de expertiză pentru a aborda toate aspectele problemei, expertiză culturală despre zona geografică implicată, perspective variate ale actorilor implicați, precum și diferite stiluri de gândire.

În acest sens se procedează, astfel:

- Solicitați fiecărui membru al grupului să scrie pe un card de "3 × 5" până la trei explicații sau ipoteze alternative. Promovați gândirea creativă folosind următoarele:
 - Logica situației: Țineți cont de toate faptele cunoscute și de o înțelegere a forțelor care stau la bază, în acel moment și în acel loc.
 - Analogii istorice: Luați în considerare exemplele aceluiași tip de fenomene.
 - Teorie: Luați în considerare teoriile bazate pe o serie de exemple privind modul de producere a unui anumit tip de eveniment.
- Colectați cardurile și afișați rezultatele pe o tablă. Consolidăți lista pentru a evita orice duplicare;
- Utilizați tehnici suplimentare de brainstorming, de grup și individuale, pentru a identifica forțele și factorii cheie;
- Ordonăți ipotezele pe grupuri de afinitate și etichetați fiecare grup;
- Utilizați retratarea problemelor și luarea în considerare a opusului pentru a dezvolta idei noi;
- Actualizați lista ipotezelor alternative;

- Solicitați grupului să clarifice fiecare ipoteză, punând lista clasică de întrebări a jurnalistului: Cine, Ce, Când, Unde, De ce și Cum?
- Selectați cele mai promițătoare ipoteze pentru folosirea ulterioară³⁸.

Analiza SWOT

Analiza SWOT este o tehnică de planificare strategică utilizată pentru a evalua *punctele tari*, *punctele slabe*, *oportunitățile* și *amenințările* unei instituții sau dintr-un proiect. Aceasta implică precizarea obiectivului instituției sau proiectului și identificarea factorilor interni și externi, care sunt favorabili și nefavorabili pentru obiectivul urmărit. Tehnica a fost creată de Albert Humphrey, în anii 1960.

O analiză SWOT trebuie să debuteze cu definirea obiectivului final dorit. O analiză SWOT poate fi parte integrantă în modelul de planificare strategică.³⁹

	Benefice atingerii obiectivelor	Pun în pericol atingerea obiectivelor
Sursă internă	Puncte tari	Puncte slabe
Sursă externă	Oportunități	Amenințări

- **Puncte tari:** atributele interne pozitive, tangibile și intangibile ale unei instituții și de natură a crea avantaje în fața celorlalți.
- **Puncte slabe:** factori interni aflați sub controlul instituției care îi afectează capacitatea de a-și atinge scopul dorit; zone care ar putea fi îmbunătățite.
- **Oportunități:** factori externi atractivi, care reprezintă motivul pentru care o instituție există și se dezvoltă. Ce oportunități există în mediul înconjurător, care vor propulsa instituția?
- **Amenințări:** factori externi, în afara controlului organizației, care pot periclita misiunea și buna funcționare. Instituția își poate elabora planuri pentru a le

³⁸ Richareds Heuer Jr. Randolph H. Pherson, Structure of the analytical techniques for intelligence analysi, Spy edition,, ISBN – 978-1608710188

³⁹ Ion-Ovidiu Pânișoară, *Comunicarea eficientă*, Editura Polirom, Iași, 2008, p. 311.

aborda, în cazul în care acestea apar. Este recomandată clasificarea lor după gravitatea și probabilitatea de apariție.

Pentru a susține procesele strategice, SWOT poate fi utilizat pentru analiza internă a punctelor tari și a punctelor slabe (Strength-Weakness), precum și a oportunităților și amenințărilor externe (Opportunities-Threats). În baza analizei punctelor tari/punctelor slabe și a analizei oportunităților/amenințărilor poate fi formulată o strategie unitară pentru combaterea fenomenului infracțional. SWOT rezumă astfel cele mai importante rezultate ale analizei factorilor de influență externi și ale analizei capacităților interne ale instituției. Obiectivul SWOT este acela de a identifica în ce măsură strategia actuală a unei instituții, precum și punctele tari și slabe ale acesteia sunt corespunzătoare, suficiente și relevante pentru a reacționa la modificările produse în structura problematicilor pe care le gestionează.

Obiectivul analizei punctelor tari și a celor slabe pentru susținerea managementului strategic este reprezentat de identificarea elementelor care pot fi utilizate pentru a valorifica avantajele existente. Este indicată modalitatea în care pot fi valorificate punctele tari. Se arată de asemenea, care sunt domeniile în care există dificultăți și modul în care este posibilă evitarea acestora.

În cadrul analizei strategice, este posibilă utilizarea analizei SWOT, printre altele, pentru analiza sistemului. Acest instrument oferă analistului asistența necesară pentru a descrie în mod sistematic o problemă și pentru a formula concluziile aferente.

Analiza factorilor interni (puncte tari și slabe) poate fi structurată în diferite modalități, de exemplu, pentru tipuri de infracțiuni sau în funcție de cerințele de natură funcțională. Analiza mediului/condițiilor aferente analizei SWOT identifică oportunitățile și amenințările instituției, ca urmare a tendințelor și a modificărilor din mediu. Ca factori externi, în sensul SWOT, sunt privite elementele care nu prezintă influență directă asupra instituției.

Mod de lucru

O analiză a punctelor tari și a punctelor slabe va fi realizată în toate cazurile pornind de la un obiectiv concret. Analiza rezultată oferă informații cu privire la avantajele existente, la situația și condițiile cadru de natură economică aferente obiectului analizei (autoritate, grup de criminalitate organizată etc.). De asemenea, oferă informații cu privire la efectele produse de către punctele tari și slabe, asupra evoluției viitoare. Valoarea informativă efectivă a analizei punctelor tari și a celor slabe, precum și a analizei oportunităților și amenințărilor existente nu este limitată la verbalizarea rezultatelor verificării. Pentru evaluare, este esențial ca informațiile să poată fi cuantificate și transpuse într-o planificare. Astfel, poate fi obținută precizia cantitativă, fiind determinată o anumită obiectivizare a proceselor decizionale.

Analiza SWOT		Analiza mediului/cadrului extern	
		Oportunități	Amenințări
Analiza internă	Puncte tari	Strategie puncte tari-oportunități: identificarea propriilor puncte tari și aplicarea acestora pentru a valorifica oportunitățile	Strategie punct tari-amenințări: valorificarea și utilizarea propriilor puncte tari pentru a elimina amenințările
	Puncte slabe	Strategie puncte slabe-oportunități: identificarea punctelor slabe și eliminarea acestora pentru a valorifica noile oportunități	Strategie puncte slabe-amenințări: eliminarea amenințărilor și a punctelor slabe - strategie de apărare!

Ținând cont de principii, concentrarea asupra punctelor tari, diminuarea punctelor slabe, pot fi formulate măsurile pentru consolidarea poziției sau pentru perfecționarea acesteia. Punctele de abordare pentru măsurile necesare și utile sunt vizualizate cu ajutorul analizei potențialelor. În timp ce avantajele și deficitele la nivelul potențialelor pot fi identificate în mod direct, potențialele care pot fi obținute din punct de vedere strategic pot fi completate în cadrul reprezentării prin identificarea modificărilor potențiale ale profilului de puncte tari-slabe ca rezultat al măsurilor care urmează a fi adoptate. Din acest motiv, din punct de vedere strategic, o importanță deosebită revine creării și menținerii potențialelor de succes. Potențialele strategice de succes reprezintă condițiile create în mod conștient, prin crearea și dezvoltarea unor abilități special dominante, pentru a obține avantaje pe termen lung.

Recomandări

Înainte de efectuarea unei analize SWOT este obligatorie stabilirea unui obiectiv (o stare de referință). În cazul în care nu este determinată starea de referință dorită, participanții vor urmări atingerea unor obiective diferite, ceea ce va conduce la rezultate mai slabe.

Oportunitățile externe sunt confundate frecvent cu punctele forte interne. Este necesară realizarea unei distincții stricte între cele două elemente.

Analiza SWOT este confundată frecvent cu strategiile posibile. Analiza SWOT descrie stări, în timp ce obiectul strategiilor este reprezentat de acțiuni. Pentru a evita această eroare, în ceea ce privește oportunitățile trebuie avute în vedere "condițiile favorabile", iar amenințările trebuie asociate cu "condiții nefavorabile".

În cadrul analizei SWOT nu se realizează stabilirea de priorități. Nu este posibilă identificarea unor măsuri concrete, astfel că nu sunt adaptate sau implementate măsuri.

Analiza PEST

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.

Analiza PEST reprezintă "analiza factorilor **Politici, Economici, Sociali și Tehnologici**" și descrie un cadru al factorilor de mediu utilizați în mecanismul de scanare a mediului, ca parte a managementului strategic.

Unii analiști au adăugat și alți factori: **Legal și Environmental** (de mediu), acronimul extinzându-se la PESTEL sau PESTLE (popular în Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord). Mai există și varianta PESTELGO, care include încă doi factori de mediu: **Geografici și Organizaționali**.

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

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

Analiza PEST auditează influențele pe care le exercită mediul asupra unei organizații, cu scopul de a folosi aceste informații pentru a ghida luarea de decizii strategice. Se presupune că, în cazul în care organizația este în măsură să evalueze mediul său actual și să evalueze modificările potențiale, aceasta va avea o capacitate mai mare de a răspunde la schimbări.

POLITIC	ECONOMIC
- stabilitatea politică - legislația fiscală - legislația muncii - restricții comerciale sau tarifyare - reglementări de mediu - războaie sau conflicte interne - nivelul birocrăției - fenomenul corupției - reglementări privind competiția pe piață	- starea economiei - ratele de schimb valutar și a dobânzilor practicate pe piață - rata inflației - costurile cu forța de muncă - impactul globalizării - schimbările ce se prefigurează în mediul de afaceri - reglementări privind protecția consumatorului
SOCIAL	TEHNOLOGIC
- schimbările socio-culturale - starea de sănătate a populației - reglementări privind sănătatea - rata de creștere a populației	- rata schimbărilor tehnologice - nivelul de automatizare - impactul schimbărilor tehnologice - inovare - dezvoltări tehnologice recente

Importanța în continuă creștere a factorilor de mediu sau ecologici în primul deceniu al secolului XXI au încurajat utilizarea pe scară largă a unei versiuni actualizate a analizei PEST: analiza **STEER** – analizează factorii **S**ocio-culturali, **T**ehnologici, **E**conomici, **E**cologici, și de **R**eglementare.

O analiză PEST este adesea folosită ca instrument generic de "orientare". Cele șase elemente formează un cadru pentru revizuirea situației și poate fi, de asemenea, utilizată pentru a revizui o strategie sau o poziție, direcție de acțiune a unei companii, o propunere de marketing, sau o idee.

- **Factorii politici:** reprezintă modul și anvergura la care un guvern intervine în economie. Concret, factorii politici includ domenii precum politica fiscală, dreptul muncii, dreptul mediului, restricții comerciale, tarifyele și stabilitatea politică. Factorii politici pot include, de asemenea, bunurile și serviciile pe care guvernul dorește să le furnizeze sau să fie furnizate și cele pe care guvernul le interzice. În plus, guvernele au o mare influență asupra sănătății, educației și infrastructurii unei națiuni.
- **Factorii economici:** creșterea economică, ratele dobânzilor, cursurile de schimb și rata inflației. Acești factori au un impact major asupra modului în care întreprinderile își desfășoară activitatea și iau decizii. De exemplu, ratele

dobânzilor influențează în ce măsură afacerile din sectorul privat cresc și se extind. Ratele de schimb afectează costurile de export ale bunurilor și prețul mărfurilor importate.

- **Factorii sociali** includ aspectele culturale, starea de sănătate, rata de creștere a populației, distribuția pe vârste, atitudini față de carieră și accentul pus pe siguranță. Tendințele factorilor sociali afectează cererea pentru produsele unei instituții și modul în care aceasta își desfășoară activitatea. De exemplu, o populație îmbătrânită poate implica o forță de muncă scăzută și oameni mai puțin dispuși la efort (sporind astfel costul forței de muncă). Mai mult, instituțiile își pot schimba strategiile de management pentru a se adapta la aceste tendințe sociale.
- **Factorii tehnologici** includ aspecte tehnologice, cum ar fi automatizarea, stimulente tehnologice și rata schimbărilor tehnologice. Ele pot determina bariere la intrare, nivel minim de producție eficientă și pot influența deciziile de outsourcing. În plus, schimbările tehnologice pot afecta costurile, calitatea și pot duce la inovare.
- **Factorii de mediu** includ aspecte ecologice și de mediu, cum ar fi vremea, clima și schimbările climaterice, care ar putea afecta domenii de activitate și chiar industrii (turismul, agricultura și de asigurări). În plus, creșterea gradului de conștientizare a efectelor potențiale ale schimbărilor climaterice afectează modul de acțiune al organizațiilor și produsele pe care le oferă, ducând atât la crearea unor piețe noi, cât și la diminuarea sau distrugerea celor existente.
- **Factorii juridici** includ legislația privind discriminarea, protecția consumatorului, dreptul muncii, sănătatea, ordinea și siguranța publică. Acești factori pot afecta activitatea poliției, precum și modul de lucru al sectorului privat, cererea și oferta de produse pe piață.

Etapele realizării analizei PEST:

1. Stabilirea modalității de colectare a informațiilor și responsabilităților (ATENȚIE: se recomandă munca în echipă!);
2. Identificarea surselor de informare cele mai relevante (Atenție la costuri! Dacă se poate utilizați cât mai mult sursele deschise.);
3. Culegerea informațiilor – este util a se utiliza o grilă care să direcționeze modul în care se realizează colectarea și structurarea primară a informațiilor;
4. Analiza propriu-zisă a informațiilor;
5. Identificarea celor mai importante aspecte;

6. Identificarea opțiunilor strategice;
7. Întocmirea unui raport/document care urmează a fi discutat cu factorii decizionali din cadrul organizației;
8. Diseminarea documentului și discutarea rezultatelor obținute;
9. Alegerea aspectelor ce necesită monitorizare și listarea măsurilor ce trebuie luate.

Recomandări pentru analiști:

1. Implicarea a cât mai multor persoane pentru a obține cât mai multe puncte de vedere;
2. Exploatați toată expertiza și resursele disponibile la nivelul organizației;
3. Utilizați PEST în combinație cu alte tehnici analitice, precum SWOT, cele cinci forțe ale lui Porter, analiza competitivă, tehnica scenariilor etc.;
4. Nu lucrați singur – rezultate mult mai bune vor fi obținute dacă se obțin mai multe puncte de vedere;
5. Nu trageți concluzii pripite despre evoluțiile viitoare bazate exclusiv pe situația actuală sau din trecut;
6. Nu colectați un volum foarte mare de date care nu sunt relevante (nu vă pierdeți în detalii inutile);

Mediul extern este extrem de complex și dinamic. Dacă nu este monitorizat constant, putem avea surpriza să găsim schimbări semnificative în peisajul general. Acesta este motivul pentru care analiza PEST trebuie să fie efectuată în mod regulat. Chiar și așa nu există nicio garanție că orice modificare semnificativă va fi identificată. Pentru a ajuta la luarea deciziilor și pentru a planifica evenimente viitoare, organizațiile trebuie să înțeleagă mai bine mediul în care își desfășoară activitatea. Înțelegerea factorilor de mediu creează avantajul de a maximiza oportunitățile și a minimiza amenințările la adresa organizației. Efectuarea unei analize strategice de scanare implică aceste medii economice pentru a detecta și a înțelege tendințele generale, pe termen lung.

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

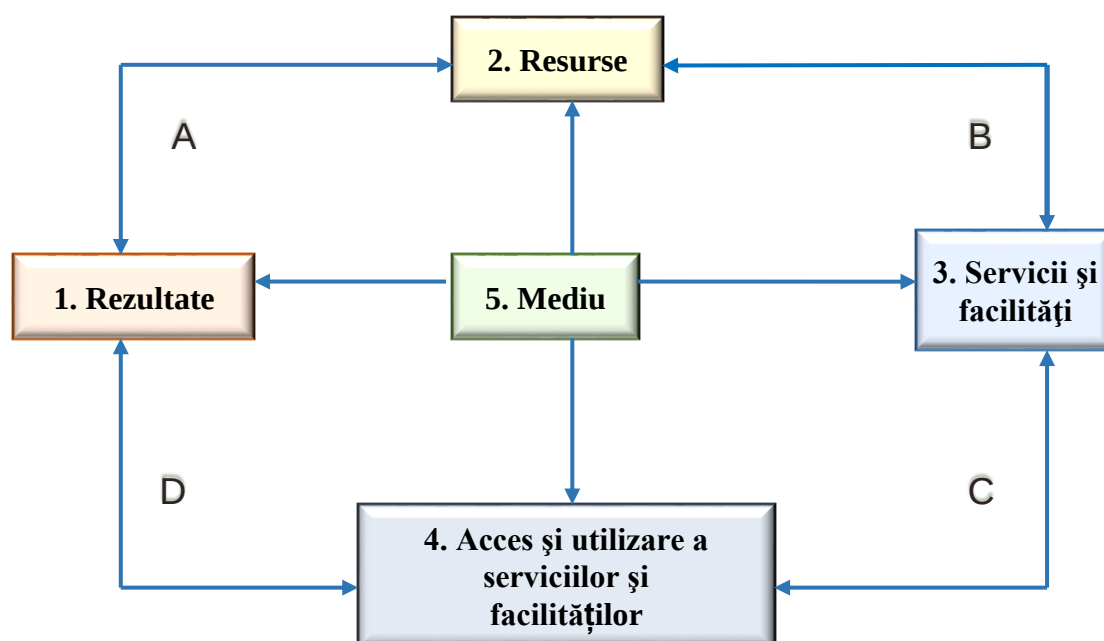
PEST	
Avantaje	Dezavantaje
- instrument simplu care necesită exclusiv timp necesar pentru analiza datelor relevante; - oferă înțelegerea mediului extern; - încurajează dezvoltarea gândirii strategice; - poate evidenția anumite riscuri pentru derularea unui proiect, anterior derulării acestuia; - poate ajuta o organizație pentru a anticipa dificultățile și de a lua măsuri pentru a minimiza efectele; - poate ajuta o organizație pentru a defini oportunitățile.	- reprezintă o simplă listă și este nu comprehensivă; - sunt greu de anticipat schimbările rapide la nivel social care pot afecta organizația; - dificultăți în colectarea și procesarea unui număr mare de informații, existând riscul de a pierde aspectele esențiale; - Analiza PEST se referă exclusiv la mediul extern, fiind necesar a se lua în considerare alți factori, precum organizația în sine, competitorii și domeniul care în care activează.

Analiza situațională – reprezintă o colecție de metode utilizate de manageri pentru a analiza mediul intern și extern al unei organizații și de a stabili obiectivele pe termen mediu și lung ale acesteia, precum și de a identifica mijloacele de acțiune necesare pentru îndeplinirea obiectivelor propuse.

Identificarea problemelor constituie un proces deductiv, fiind necesar să se răspundă la câteva întrebări:

- Care este problema?
- De ce a apărut această problemă?
 - Care sunt cauzele problemei?
 - Cât de serioasă este problema?
- Cine este afectat de această problemă?
 - Cât de mulți sunt implicați?
 - Unde sunt localizați?
 - Care sunt caracteristicile?
- Ce trebuie făcut pentru rezolvarea problemei?

Informațiile necesare pentru a răspunde la aceste întrebări sunt evaluate atât cantitativ, cât și calitativ.



1. **Rezultatele** – descriu efectele politicilor aplicate în zona de interes. Rezultatele pot fi descrise în funcție de stadiu/participare.
2. **Resursele** – pot fi umane, financiare și altele materiale alocate pentru a ajunge la rezultatele propuse.
3. **Resursele alocate se așteaptă să producă serviciile și facilitățile** adecvate.
4. **Serviciile și facilitățile** se așteaptă să aibă efecte numai prin **accesul și utilizarea** acestora de către beneficiarii vizați. Accesul poate fi descris luând în considerare proximitatea geografică, lipsa de bariere (juridice, culturale, de comportament, timp) sau în funcție de capacitatea beneficiarilor de a utiliza serviciile și facilitățile.
5. **Mediul** oferă contextul în care politicile aplicate aduc schimbările preconizate. Mediul include contextul fizic, economic, social, cultural și politic. Anumiți autori includ și populația, compoziția și distribuția acesteia ca parte componentă a mediului.

Informații necesare pentru a realiza analiza situațională

Profilul populației țintă este definit în contextul (fizic, economic, social, cultural și politic) în care populația trăiește. În același timp, acesta include profilul populației, în funcție de zonele de interes care fac obiectul studiului.

Exemple de informații care pot fi utilizate pentru definirea profilului:

Context	Tipul informației
Socio-demografic	Compoziția și distribuția populației Forme de organizare familială Servicii de sănătate Sistemul educațional Condițiile de locuit
Activitatea economică	Evidențe (statistici) naționale Sistemul de plăți Participare la piața muncii Venituri familiale și structura cheltuielilor Starea de sărăcie
Socio-cultural și politic	Structura politică Participarea politică Legislație, politici relevante Structura socială predominantă Utilizarea timpului Tiparul utilizat în procesul de luare a deciziilor

Analiza informațiilor

Analiza trebuie să răspundă la următoarele întrebări pentru a identifica problemele, extinderea problematicii, publicul țintă și alte caracteristici ale populației țintă.

A. Rezultate - Resurse

- Ce resurse sunt necesare pentru a îmbunătăți rezultatele?
- Ce resurse sunt oferite?
- Sunt alocate resurse suficiente?

B. Resurse – Servicii și facilități

- Sunt serviciile și facilitățile produse eficient?
- Sunt serviciile și facilitățile corect stabilite din resursele disponibile?

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

- Sunt serviciile și facilitățile localizate unde e nevoie?
- Cunosc persoanele ce servicii și facilități sunt disponibile?

- Sunt suficiente servicii și facilități?
- Sunt accesibile serviciile și facilitățile?
- Folosesc persoanele țintă aceste servicii și facilități?

D. Accesul și utilizarea serviciilor și facilităților – Rezultate

- Au serviciile și facilitățile impact asupra populației țintă?
- Impactul este pozitiv sau negativ?

E. Mediu

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

Rezultatele trebuie să fie validate prin mai multe metode, respectiv: discuții în focus grupuri și consultări cu reprezentanții populației țintă.



5.2.5.4 INSTRUMENTE

GRAFICE

Graficul este unul dintre instrumentele de bază pe care analistul îl utilizează pentru colectarea materialelor. Graficul se realizează în prezent electronic, fiind susținut de software special conceput în acest scop. Cu toate acestea, fiecare analist ar trebui să înțeleagă teoria din spatele graficului.

Toți cei care utilizează software de grafică trebuie să fie instruiți, în mod corespunzător, în teoria și tehnologia acestuia. Lipsa de instruire poate fi folosită de avocatul apărării în cazul în care materialul unui analist este folosit în instanță. Graficele sunt utile în asistarea observațiilor vizuale și analizarea materialelor complexe. Există o varietate de formate grafice, inclusiv:

- Diagrama de rețea (diagramă de asociere);
- Cronologie (secvența graficului evenimentelor);
- Diagrame de flux;
- Graficele de frecvență.

PROTOCOALE DE GRAFICĂ

Există două etape principale în care un analist poate fi implicat în producerea materialului:

1. Progresarea investigației - utilizată în mod obișnuit ca faza de culegere a informațiilor;

2. Pregătirea materialului ca probă - aceasta se bazează, de obicei, pe materialul care a fost produs și folosit de analist pentru a continua o investigație.

Pentru a proteja analistul, atunci când acesta realizează material probatoriu, trebuie respectate protocoale specifice. Analistii ar trebui să se intereseze dacă propria lor organizație are protocoale de diagramă specifice care trebuie respectate. Următorul tabel prezintă principiile protocolului de diagramă, aplicabile în orice situație. Titlurile utilizate în tabelul de mai jos se referă la etapele 1 și 2, așa cum s-a descris anterior în această secțiune.

Matricea Protocoalelor⁴⁰:

Descriere	Informație	Proba
Informație neconfirmată	✓	✗
Informație	✓	✗
Informații provenite din alte surse (ex. materiale provenite din interceptări care au fost furnizate doar în scop informativ)	✓	✗
Cod de diseminare	✓	✗
Nume operațiune	✓	✗
Legenda	✓	✓
Titlul hărții	✓	✓
Nume autor	✓	✓
Titlul postului ocupat de autor	✓	✓
Locația dosarului	✓	✓
Data și ora la care a fost întocmită harta	✓	✓
Versiune	✓	✓
Pictogramă/simboluri/atribute folosite pe hartă cu explicația a ceea ce reprezintă	✓	✓
Documente sursă (a fi incluse fie în legendă, pe carduri, pe pictogramă/simbol sau pe o declarație dacă se va folosi ca probă)	✓	✓
Număr probă	✗	✓
Etichetă probă (atașată hărții)	✗	✓
Semnătură autor	✓	✓

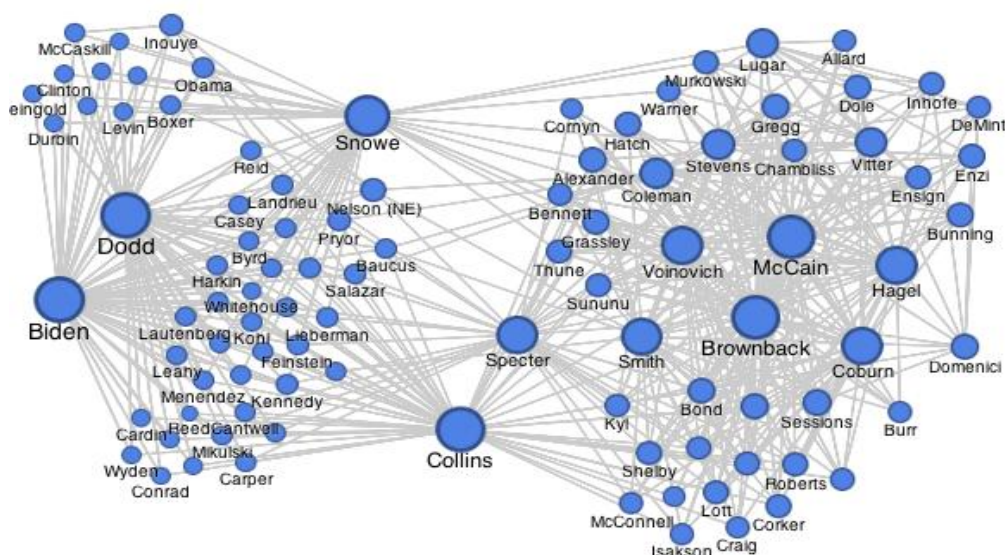
⁴⁰ Major Incident Analysis Manual (revised edition) – 2016, Association of Chief Police Officers (ACPO)

Declarație (întocmire hartă/ca probă)	X	✓
Text al materialului care să indice procesele gândirii analitice (e.g. discrepanțe, goluri în informații)	✓	X
Copyright	✓	✓
Scală (hartă)	✓	✓

Când sunt realizate diagrame care conțin informații, materialul trebuie notat într-un mod explicit, de exemplu, prin folosirea culorilor sau a textului cu caractere aldine. Analistii trebuie să fie conștienți de faptul că toate materialele pot fi diseminate și, prin urmare, ar trebui avute în atenție informațiile text care sunt incluse într-un grafic. Adnotările opționale pot include:

- Un număr secvențial de referință, care identifică numărul total de copii tipărite și numărul specific al copiei din graficul respectiv. De exemplu, 1/20, 2/20, 3/20, unde 20 se referă la numărul total de reproduceri al graficului tipărit, iar numărul inițial indică copiile individuale. Acest aspect poate ajuta, dacă este necesar, să se monitorizeze câte copii de diagrame sunt distribuite, unde trebuie gestionate restricțiile de control și diseminare etc.
- Detalii despre ofițerul / persoana / departamentul care a elaborat graficul.
- Detalii despre ofițerul / persoana / departamentul căruia i-a fost distribuit graficul. Aceasta poate fi însoțită de locul pentru semnătură. În mod alternativ, analistii pot să dispună de un registru de distribuție și să obțină semnături separat în registrul respectiv.
- Pot fi adăugate informații text care detaliază numele raportului care însoțește graficul. Analistii pot folosi software-ul IT de colaționare pentru a crea șabloane care includ protocoalele minimale, asigurând astfel că toate caracteristicile necesare sunt adnotate automat pe grafic.

GRAFICE DE REȚEA



Graficele de rețea sau diagramele de asociere prezintă legături, inclusiv cele dintre persoane, grupuri, companii, vehicule și adrese și evidențiază natura acelor asocieri. De exemplu, la o grupare de crimă organizată specializată în traficul de droguri trebuie definită structura ierarhică, deoarece acest aspect poate fi esențial pentru stabilirea modului de operare și motivația grupării.

În plus, în etapa de colectare analistul trebuie să se concentreze pe amploarea dezvoltării rețelei criminale, de exemplu stabilirea numărului de persoane implicate și a rolului acestora în cadrul grupării criminale.

Realizarea graficelor de rețea poate folosi procesele de gândire evaluativă și analitică, subliniind lucruri precum lipsuri de informații, perturbări și puncte de intervenție.

OBIECTIVE / SECȚIUNEA DIAGramei DE Evenimente

O cronologie sau o secvență de diagramă de evenimente prezintă o cronologie a evenimentelor. Acestea se bazează pe teme care pot include persoane, vehicule, grupuri, adrese, telefoane și tipuri generale nespecifice de evenimente (de exemplu, observații suspecte). Înainte de alegerea temelor, este vital ca analistul să fie informat pe deplin despre tot materialul disponibil.

În cadrul procesului analitic este util să se adopte o abordare simplă. Prea multe linii tematice pot complica diagramele și nu vor facilita desfășurarea procesului

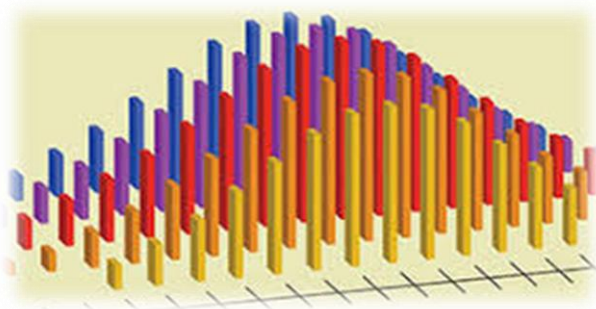
analitic. În plus, casetele de evenimente care conțin prea mult text pot face graficul mai greu de înțeles. Dacă se colectează volume mari de informații în cadrul unei investigații, ar trebui să se ia în considerare utilizarea de foi de calcul pentru a compila linii temporale, mai degrabă decât utilizarea unui software de grafică. La începutul etapei de colaționare, trebuie să existe o direcție clară pentru cronologie. Acest lucru ar trebui să țină cont de parametrii graficului, de exemplu perioada de timp acoperită și pe care trebuie să se concentreze analiștii.

FIȘE DE CALCUL



Fișele de calcul pot fi utilizate pentru a colecta materiale pentru a susține o varietate de produse analitice. Fișele de calcul constituie unul dintre cele mai versatile instrumente ale analistului și vor permite o abordare simplă, care poate fi împărtășită foarte ușor, după cum este necesar și adecvat. Analistul ar trebui să ia în considerare utilizarea foilor de calcul ca un prim pas în procesul de colaționare. Astfel de documente pot fi importate cu ușurință în format grafic, într-o etapă ulterioară, dacă este necesar.

Fișele de calcul sunt adesea conținute în software-ul IT comun și, prin urmare, utilizatorii nu necesită pregătire specializată. Acest aspect poate să constituie un beneficiu în fața instanței, deoarece acestea împiedică controlul caracteristicilor graficului, cum ar fi culorile sau pictogramele specifice, care pot fi utilizate de apărare pentru a sugera părtinire din partea analistului sau a echipei responsabile cu investigarea cauzei.

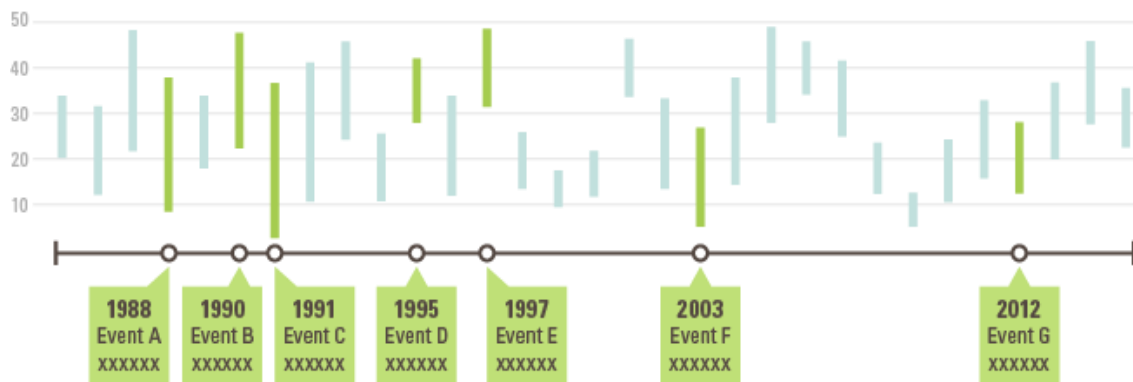
DIAGrame comparative

Există o serie de metode utilizate pentru compilarea diagramelor comparative de caz. Software-ul de bază constă adesea în foi de calcul, cu toate acestea pot fi utilizate și tabele și software de grafică. Graficul comparativ de caz este o matrice ce realizează comparații între asemănările și deosebirile specifice infracțiunilor sau incidentelor. Se realizează de către analist prin stabilirea elementelor componente ale unei infracțiuni, de exemplu, descrierea, limbajul și acțiunile infractorului, trăsăturile victimei sau locul infracțiunii. Aceste categorii trebuie stabilite după analizarea în detaliu a tuturor infracțiunilor. Utilizarea diferitelor culori sau simboluri pentru fiecare categorie poate ajuta la evidențierea cazurilor în care infracțiunile prezintă elemente comune.

De multe ori, graficele comparative de caz inițiază procesul de evaluare și analiză, de exemplu, prin evidențierea golurilor de informații și a domeniilor ce necesită investigarea ulterioară. Această interpretare ar trebui să însoțească întotdeauna graficul. Deși graficul în sine nu constituie o analiză, acesta poate fi extrem de util în demonstrarea legăturilor dintre incidente similare.

Graficele comparative de caz pot duce la realizarea unor matrici simple, care rezumă elemente specifice ale datelor. De exemplu, analistul poate dori doar să se concentreze pe rezumarea caracteristicilor victimei, direcționând astfel echipele de anchetă spre profilul general al potențialelor victime și spre generarea strategiilor de prevenire.

TABEL CRONOLOGIC/SUCCESIUNE DE EVENIMENTE



Cronologiile sunt de obicei produse prin folosirea unui software de grafică. Tabelele reprezintă adesea un mod și mai eficient de afișare a materialului cronologic.

Avantajele tabelului cronologic:

- Este accesibil pentru toți;
- Nu necesită pregătire de specialitate;
- Permite afișarea cu ușurință a unor cantități mari de informație;
- Facilitarea actualizării ușoare;
- Poate fi mai ușor de citit;
- Deosebit de util atunci când sunt implicate volume mari de date și informații care, dacă sunt afișate pe un grafic, nu pot fi manevrabile;
- Adaptabil la utilizarea temelor, folosind culoarea;
- Poate permite utilizatorului să înceapă procesul de evaluare și să adnoteze foaia de calcul în consecință.

Procesul de gândire implicat în crearea unei cronologii a foii de calcul este foarte similar cu cel al graficelor. Parametrii ar trebui să fie stabiliți pentru:

- Teme;
- Titluri de coloană;
- Ora și datele de început și sfârșit;
- Domeniul de aplicare.

Caracteristica	Observații
Sursa	• Detaliază originea materialului, de exemplu numărul declarației și numărul interviului. Acesta este în mod normal într-un format numeric sau alfa-numeric.
Nume	• Detaliază autorul materialului și este în mod normal numele unei persoane sau companii.
Data	• Reprezintă data materialului în discuție. În combinație cu câmpul "timp" stabilesc cronologia întregului document. Prin urmare, este esențial ca acestea să fie păstrate separat.
Momentul la care a avut loc evenimentului	• Se referă la momentul evenimentului. Împreună cu câmpul "dată" stabilesc cronologia întregului document. Este necesar ca acestea să fie păstrate separat. • În cazurile în care nu este acordat niciun timp sau este acordat un timp imprecis, trebuie luată o decizie de la început cu privire la modul în care acestea vor fi afișate. De exemplu, dacă materialul afirmă că un eveniment a avut loc între două intervale de timp, atunci va fi folosită întotdeauna prima dată. • Dacă nu este timpul furnizat, atunci materialul va fi afișat întotdeauna la începutul datei. Când este posibil, anomaliile privind timpul trebuie specificate în câmpul evenimentului.
Eveniment	• Descrie la ce se referă sursa materială, de exemplu, o observare, o acțiune sau o comunicare. • Acest lucru ar trebui să rezume acel detaliu al materialului folosind cuvinte sau expresii exacte, acolo unde este posibil.
Comentarii	• Evidențiază debutul procesului, arată discrepanțele și anomaliile din material, informațiile ipotetice, iar în ceea ce privește datele, arată dacă acestea se găsesc sub forma unei informații clasificate (confidențială).
Data la care a fost înregistrat	• Constituie data când noul material este adăugat la foaia de calcul. Permite căutarea ușoară a materialului adăugat la anumite versiuni. În plus, dacă în foaia de calcul se adaugă un filtru automat, această coloană le va permite utilizatorilor să se auto-informeze.
Culori	• Fiecărui rând de pe foaia de calcul i se poate atribui o culoare. Aceste culori reprezintă teme predefinite. De exemplu, mișcări ale victimelor, mișcări suspecte, comunicări etc. • În document ar trebui adăugată o legendă care afișează ce reprezintă fiecare culoare.
Text roșu	• Textul colorat poate fi utilizat pentru a evidenția orice caracteristică necesară. De exemplu, textul roșu poate fi utilizat pentru a evidenția materiale sensibile.
Altele	• Alte informații incluse pot fi o descriere a hainelor subiectului sau a locației celulei pentru identificarea datelor de comunicare ale unui subiect.

Tabele pot fi utilizate pentru a produce cronologii simple. Produsele prezentate se bazează pe termene generale și afișează materiale referitoare la una sau mai multe teme. Prin gruparea materialului cronologic, de exemplu toate observările unei victime, vor fi evidențiate golurile de informații. Aceste documente pot reprezenta un mod util de direcționare a proceselor de evaluare și analiză spre acoperirea golurilor informative.

Hărți

Colaționarea materialului pe hărți impune analistului să cunoască și să aibă acces la un sistem de mapare. Materialul care va fi expus pe hărți trebuie să fie referențiat geografic. Această referință poate fi o adresă, un cod poștal sau numere de referință geografice, cum ar fi coordonatele latitudine/longitudine. Folosirea hărților pentru colaționarea materialelor poate prezenta beneficii, întrucât:

- demonstrează legăturile dintre referințele geospațiale și timp, în contextul producerii unui incident major;
- evidențiază rutele subiecților, vehiculelor, precum și locații în care au fost utilizate telefoane;
- demonstrează unor locații sau evenimente cheie;
- realizează modele standard pentru echipele de investigații;
- pot fi utilizate de către ofițeri în activitățile de interviuare sau luare a declarațiilor.

Atunci când sunt realizate hărți, trebuie respectate și prevederile legale privind drepturile de autor. De asemenea, toate hărțile ar trebui să afișeze o scară. Dacă hărțile sunt realizate pentru a servi ca probă, autorul trebuie să cunoască software-ul utilizat pentru a putea susține probele rezultate în instanță.

Este posibil să se combine hărțile cu alte tehnici de colaționare, cum ar fi diagrame de rețea, diagrame de frecvență etc. Acest aspect va ajuta la maximizarea descrierii informațiilor, facilitând astfel procesele evaluative și analitice.

Fluxurile de marfuri, inclusiv datele financiare

Mărfurile și datele financiare pot fi colaționate într-o varietate de moduri. Fișele de calcul pot fi utilizate pentru a rezuma fluxul de mărfuri în sprijinul profilurilor fenomenelor infracționale și analiza profilului de piață. Nu există o procedură standard pentru elaborarea unor astfel de documente, în afară de stabilirea tipurilor de mărfuri,

de exemplu droguri, proprietăți sau persoane. Acestea sunt organizate după alte criterii, cum ar fi luni, săptămâni, zile sau fluxul de stocuri.

Este posibil să se afișeze acest material sub forma unei diagrame. În plus, fluxul de mărfuri poate fi reprezentat într-un grafic de rețea, spre exemplu, fluxul de mărfuri dintre persoane fizice și/sau juridice. Diagramele de rețea pot fi adăugate diagramele de flux pentru a oferi date explicative suplimentare despre persoane, grupuri sau organizații.

Este important ca analistul să înțeleagă natura mărfii sau materialul financiar înainte de a începe acest proces. Poate presupune legătura cu unitățile de specialitate, de exemplu unitățile de combatere a infracțiunilor de natură economică sau ofițerii specializați în combaterea traficului de droguri.

Majoritatea datelor financiare care vor fi utile pentru analist se vor referi la datele privind tranzacțiile financiare. În cazul în care datele financiare sunt utilizate pentru a sprijini produsele analitice, analiștii au sarcina de a integra acest material. În cazul în care sarcina este de a efectua analize financiare, vor fi necesare cunoștințe în domeniul financiar sau expertiză contabilă specializată. Prin urmare, aceste cazuri ar trebui să fie repartizate analiștilor financiari care dispun de pregătirea necesară. În unele cazuri, este necesar ca analistul să relaționeze cu acești specialiști.

DATE DE COMUNICARE

Datele de comunicare sunt orice formă de material care se referă la interacțiunea dintre oamenii, utilizând tehnologia de telecomunicații. Aceasta poate include:

- Apeluri telefonice - fix și mobile;
- Mesaje text;
- Post telefonic fix;
- E-mailuri;
- Camere de chat;
- Acces la internet;
- Detalii despre cont telefonic;
- Telefon celular;
- Pager;
- Comunicare radio.



Datele despre comunicații sunt o altă sursă utilizată pentru a indica acțiunile, asocierile sau conversațiile oamenilor. Acest material poate fi extrem de util în cadrul unei investigații, atunci când se încearcă determinarea succesiunii evenimentelor, confirmarea mișcărilor și / sau stabilirea motivului.

Analistii trebuie să fie conștienți despre faptul că materialul de comunicare nu înseamnă neapărat că subiectul investigat sau asociații descoperiți ulterior sunt în posesia tehnologiei de comunicații în momentul tranzacțiilor. Acest aspect subliniază rolul esențial al analistului în coroborarea materialelor, cum ar fi observațiile martorilor sau informațiile care provin de la CCTV.

Prima etapă a colaționării datelor de comunicații este formatarea materialului într-o manieră consecventă, astfel încât să poată fi importat cu ușurință în software-ul de grafică. Este esențial ca analistul să aibă o copie de lucru și să salveze o copie principală ce se poate dovedi utilă într-o etapă viitoare. Majoritatea companiilor de telecomunicații trimit materialele solicitate în diferite formate, atât în format electronic, cât și în format letric. În funcție de compania de telefonie, pot exista diferențe de format în ceea ce privește ora, data, durata apelului, ID-ul apelantului și tipul apelului telefonic (de exemplu, mesaj text, național, local, mobil și mesagerie vocală).

Acolo unde materialul ajunge în format letric, trebuie asigurate resursele suficiente pentru a sprijini analistul. Adesea, materialul poate conține un volum mare de informații foarte specifice, care trebuie transferate cu exactitate și în timp util într-un format electronic agreeat.

Analistul joacă un rol important în monitorizarea transpunerii materialului într-un format de lucru. Este esențial ca natura confidențială a materialului să se reflecte în produsele colaționate. Poate fi utilă menținerea unui produs separat, care urmărește dezvoltarea materialului de probă din starea sa inițială.

TIPURI DE DATE DE TELECOMUNICAȚII

Principalele date de telecomunicații care pot fi solicitate companiilor de telefonie se referă la:

- Abonați;
- Facturarea detaliată sau datele de apel;
- Celula de recepție a semnalului.



Abonații – se referă la informațiile privind persoana (persoanele) sau compania înregistrate ca abonat al unui număr. Aceste date sunt necesare pentru stabilirea rețelilor sau pentru realizarea profilului subiectului și a analizei incidentelor. Informațiile privind istoricul abonaților pot fi obținute împreună cu datele de conectare. În cadrul unei anchete, colaționarea informațiilor referitoare la abonați se continuă și dacă sunt primite materiale noi. Prin urmare, este important ca materialul să fie păstrat într-o manieră ușor de căutat și de recuperat. În acest sens, în foile de calcul pot fi utilizate filtrele sau tabele pivot, dar, dacă există cantități mari de

informații, este oportună implementarea materialului într-o bază de date. Telefoanele mobile cu cartele pre-pay nu oferă adesea detalii despre abonați. Astfel, se recomandă căutarea acestor tipuri de informații fie în bazele de date ale instituțiilor de aplicare a legii, fie în surse deschise. De asemenea, eventualele detalii ale cumpărătorului unui telefon mobil pot fi obținute de la retailer.

Atunci când se lucrează cu volume mari de date, un simplu tabel sau o foaie de calcul pot dovedi legătura dintre o persoană și un telefon. Prezintă relevanță în situația în care analistul este chemat în instanță cu materialul analitice probatoriu și îi sunt puse întrebări cu privire la legătura stabilită între numerele de telefon și anumite persoane, organizații și / sau companii.

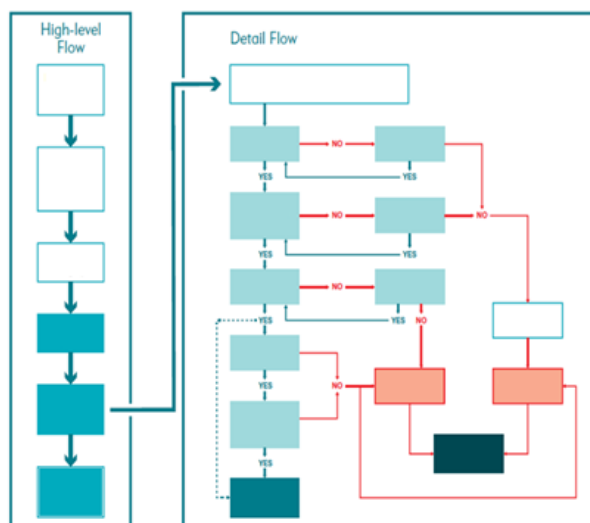
Facturare detaliată / Date de apel – privesc numere apelate și numere de destinație, ordonate cronologic. Orele și datele sunt incluse în plus față de durata apelului. Pentru un singur număr de telefon, pot fi solicitate atât facturile de intrare, cât și cele de ieșire.

Poate fi util pentru analiști să creeze o bază de date, care să conțină atât detaliile abonaților solicitați în anchetă, cât și datele de facturare. Numerele conținute în aceste seturi de date pot fi apoi ușor referențiate.

Celula de recepție a semnalului – se referă la locul în care se află stâlpul pe care este montată celula pe care telefonul mobil l-a folosit pentru a conecta apelul. Deși se pot obține detalii cu privire la zona geografică generală pe care o acoperă celula de recepție a semnalului, există o serie de factori care afectează precizia acestei informații, de exemplu vremea și volumul de apeluri efectuate. În formatul brut, celula de recepție poate fi utilizată pentru a identifica locații generale. Acest lucru poate ajuta la coroborarea afirmațiilor sau ipotezelor într-o cronologie. Folosit împreună cu maparea, acesta poate fi utilizat pentru a descrie traseele generale și apropierea de anumite evenimente cheie.

Experții în tehnologia comunicațiilor pot interpreta cu precizie datele celulare, aducând astfel îmbunătățiri materialului folosit în anchetă. Acești experți vor produce materialul ce poate servi ca mijloc probatoriu, de aceea sunt considerați martori experți. Întâlnirea analistului cu martorul expert are un dublu beneficiu: va contribui la consolidarea cunoștințelor analistului și va permite familiarizarea acestuia cu speța. De asemenea, vor fi create condițiile favorabile asistării martorului expert. Datele de comunicații pot fi colaționate într-o serie de formate diferite. Utilizatorul poate utiliza materialul într-un format simplu, însă și afișarea materialului în format grafic prezintă avantaje pentru analist. Diagramele pot demonstra diverse aspecte ale comunicării, de exemplu frecvența apelurilor, asocierile, direcția apelurilor sau tiparele de apel.

GRAFICELE DE FLUX



Graficele de flux detaliază comunicarea între diferite numere de telefon într-o anumită perioadă de timp. Fiecare număr va fi marcat de propria sa linie temporală.

Detaliile abonaților vor fi adesea incluse pentru identificarea temei. Apelurile sunt ulterior afișate în ordine cronologică cu o săgeată direcțională care evidențiază inițiatorul apelului și receptorul. Graficele de fluxuri vor afișa deseori durata apelurilor și vor evidenția diferența dintre apeluri, mesagerie vocală și mesaje text.

Graficele de flux sunt utile pentru determinarea tiparelor în activitatea apelantului. Identificarea unor astfel de tipare pot reliefa aspecte ce țin de stilul de viață al apelantului, putând fi folosite cu succes în procesul analitic (ex. determinarea succesiunii evenimentelor anterioare unei crime).

Software-ul disponibil suplimentează tehnologia de grafică, fiind conceput pentru a căuta tiparele și rutinele datelor de comunicații.

HĂRȚI DE REȚEA

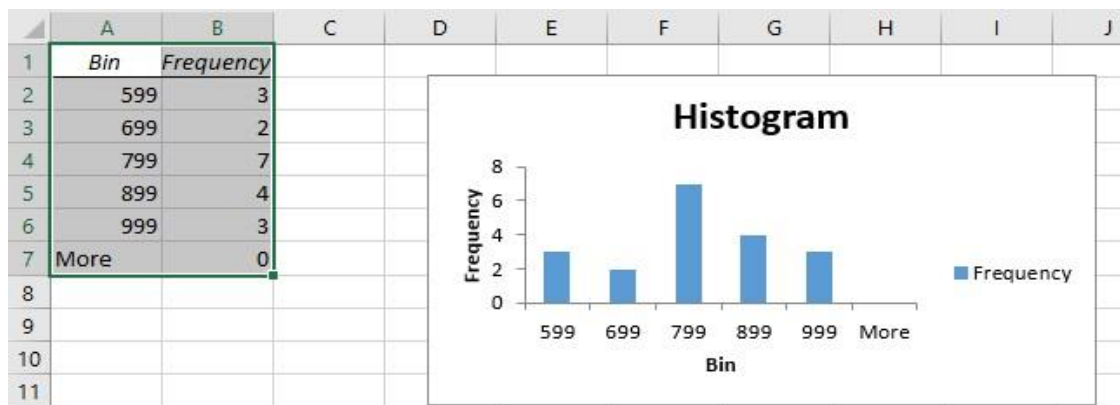
Graficele sau hărțile de rețea sunt utilizate pentru a evidenția legăturile probatorii și / sau legăturile informaționale obținute din datele de comunicare. Urmează aceeași structură precum graficele de rețea standard și pot fi utilizate pentru a afișa asocierile dintre numerele de telefon, adresele, persoanele, vehiculele și toate celelalte entități.

De asemenea, graficele de rețele pot fi utilizate pentru a afișa frecvențele și fluxul de date privind comunicațiile.

GRAFICELE DE FRECVENȚĂ

Graficele de frecvență reliefează legăturile dintre două sau mai multe numere de telefon, precum și frecvența apelurilor efectuate între ele. Acest material poate fi

colaționat atât în format grafic, cât și în format tabelar. Un grafic poate afișa vizual asocierile dintre numere și poate identifica abonatul cel mai frecvent contactat sau cel mai puțin contactat. Acest aspect poate fi util în special în procesul de evaluare a informațiilor.



Foile de calcul pot fi utilizate folosindu-se tabele și grafice pivot, în vederea determinării frecvenței de comunicare între numere. De asemenea, pot fi utilizate la identificarea tiparelor, analizând frecvența apelurilor la anumite momente de timp. Este esențial ca analiștii să nu se bazeze doar pe tehnologie pentru a sublinia caracteristicile datelor de comunicații. Procesele evaluative și analitice trebuie utilizate pentru a interpreta materialul în detaliu. Analistul ar trebui să pună în discuție și să conteste ceea ce este evident. În situația în care sunt interpretate date de comunicare, cum ar fi diagrame de asociere, își pot dovedi utilitatea inclusiv alte tipuri de materiale. Diagramele de asociere pot ilustra ierarhii sau pot reliefa controlul influențelor din cadrul unei organizații, aspecte ce nu pot fi identificate într-un grafic de frecvență. Analistul trebuie să fie întotdeauna atent să nu facă presupuneri.

Alegerea instrumentelor analitice

După convenirea asupra aspectelor legate de conținutul și tipul produsului analitic, trebuie stabilit ce instrumente analitice vor fi folosite la întocmirea materialului. Adesea, beneficiarul nu indică acest aspect, formulând doar așteptări generale, cum ar fi evidențierea grafică a evoluțiilor și tendințelor referitoare la un anumit fenomen. Analistului trebuie să aleagă instrumentele adecvate îndeplinirii sarcinii.

În ultimul timp, instrumentele utilizate de analiști au evoluat, ținând pasul cu evoluțiile științifice și tehnologice ale societății. Dacă inițial, analiza informațiilor se realiza cu

creionul și hârtia, în prezent avem acces la o mare varietate de produse software capabile de a procesa seturi mari de date, oferind, în același timp, reprezentări vizuale de înaltă calitate.

Practic, instrumentele analitice ajută la analizarea, optimizarea și vizualizarea datelor, permit căutări eficiente și pot rezolva anumite dificultăți apărute în analiza datelor. Aceste instrumente permit, în primul rând, economisirea unui timp prețios, ajutând în același timp la transformarea vizuală a datelor.

Cu toate acestea, gândirea și capacitatea analitică nu pot fi înlocuite de un produs software, oricât de complex ar fi acesta. Software-ul trebuie privit ca un instrument de lucru. Tot priceperea analistului în a interpreta rezultatele generate, în formularea de ipoteze și concluzii este cea care conferă valoare produsului analitic.

➤ Microsoft Excel

Este un produs software foarte accesibil și deosebit de valoros în munca analistului. Produsul permite evidențierea evoluțiilor și tendințele fenomenelor, profilările problemei și ale țintei, comparații ș.a.m.d. În Excel vom putea utiliza numeroase funcții statistice, matematice, logice etc. pentru a procesa datele statistice brute colectate la nivelul instituției sau din alte surse (închise sau deschise)⁴¹.

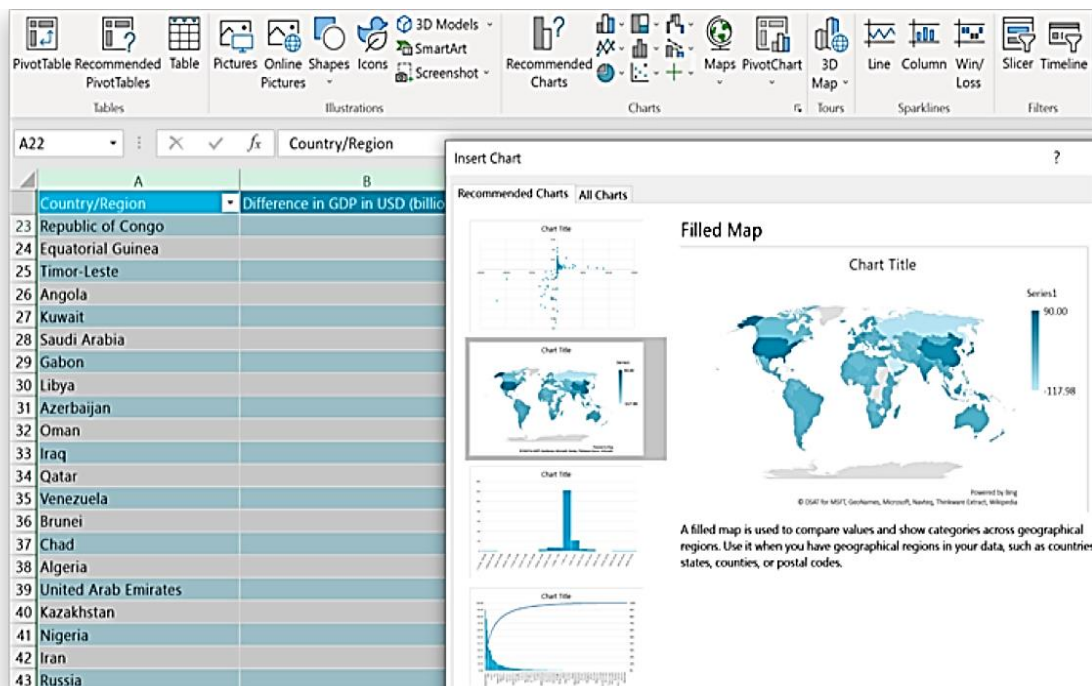
În continuare, vor fi amintite cele mai cunoscute și utilizate funcțiile pe care Excel le oferă pentru analizarea datelor:

- **Sortarea:** permite sortarea datelor pentru una sau mai multe coloane;
- **Filtrarea:** filtrează datele, astfel încât să poate fi afișate doar cele de interes;
- **Grafice:** permite realizarea graficelor și diagramelor, în baza datelor introduse;
- **Tabele Pivot:** reprezintă una dintre cele mai „puternice” funcții, permițând extragerea substanței dintr-un set extins de date;
- **Tabele:** facilitează analizarea datelor într-un mod rapid și ușor.

Ultima versiune (disponibilă cu abonamentul Office 365) prezintă îmbunătățiri sub aspectul inteligenței artificiale. Excel “învață” tiparele, organizând datele eficient. Permite crearea cu ușurință atât a foilor de calcul, pornind de la șabloane sau pe cont propriu, cât și efectuarea de calcule prin intermediul formulelor moderne.

Noile diagrame și grafice permit prezentarea într-un mod mai convingător, folosind funcția de formatare, diagramele sparkline și tabelele, astfel încât datele să fie mai ușor de înțeles.

⁴¹ Sorina-Maria Cofan, Lucian Ivan și aut., Manualul de Analiză a Informațiilor, Ed. Ministerul Afacerilor Interne, București, 2014, pag. 75-77;

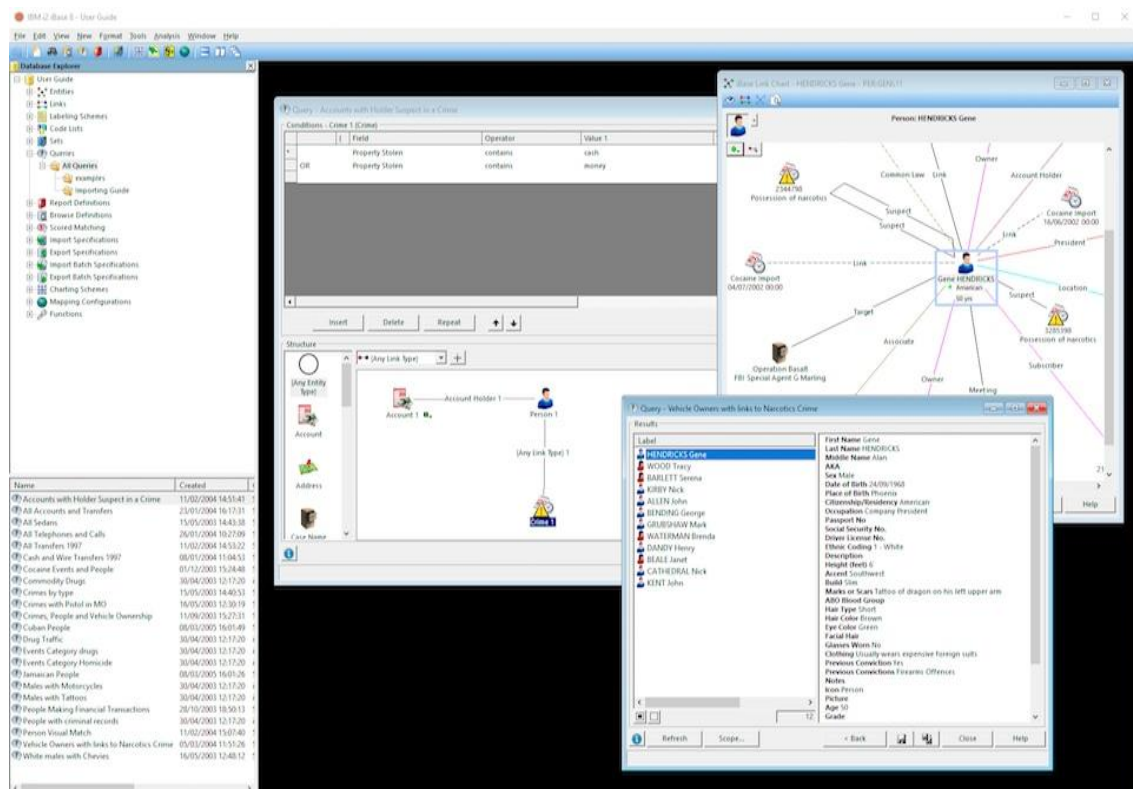


(<https://products.office.com/ro-ro/excel>)

➤ Produsele i2

Aceste soluții software sunt dedicate analizei informațiilor, fiind folosite cu preponderență de către instituțiile de aplicare a legii, precum cele din domeniul apărării sau serviciile de informații. Produsele i2 sunt bine cunoscute analiștilor din Poliția de Frontieră Română, acestea fiind utilizate încă din anul 2007.

Cel mai cunoscut este IBM i2 iBase, ce reprezintă o aplicație intuitivă de gestionare a informațiilor, oferind echipelor de analiști posibilitatea captării, controlului și analizării datelor provenite din mai multe surse, într-un mediu complet securizat. Este un instrument ce ajută analiștii în abordarea provocărilor zilnice legate de destructurarea unor rețele, evidențierea unor tipare sau tendințe, în condițiile unei continue creșteri ale volumului de date structurate și nestructurate. IBM i2 iBase furnizează un mediu ce permite împărtășirea datelor între mai mulți utilizatori, combinând capacitățile analitice și vizualizarea, cu instrumentele de diseminare.



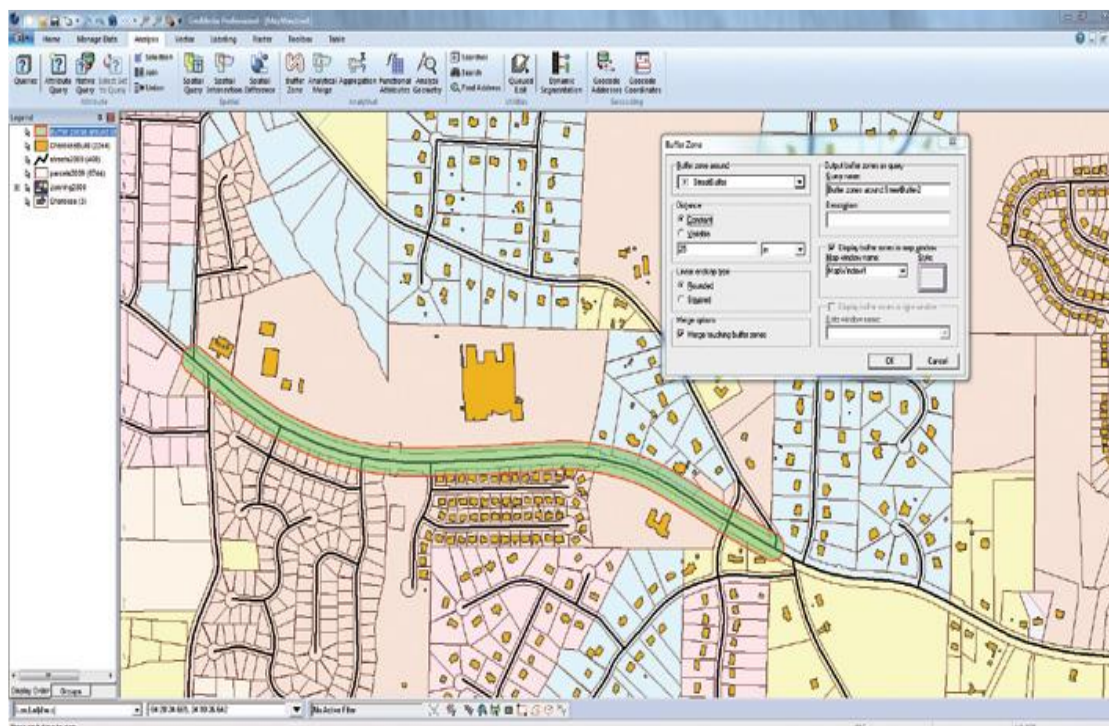
(<https://www.ibm.com/ro-en/marketplace/data-management>)

Analyst's Notebook este destinat vizualizării sau creării de legături și entități. Datele pot fi introduse manual de către analist, ori pot fi importate din diverse tipuri de baze de date. Printr-un simplu “expand” din i2 iBase se pot vizualiza legăturile cu diferite entități.

➤ GeoMedia Professional

GeoMedia Professional face parte din categoria produselor GIS (*Geographic Information System*) și se constituie într-un instrument performant ce permite agregarea datelor provenind din diverse surse și analizarea simultană a acestora, în vederea extragerii de informații clare și utilizabile.

Prin conectarea la o bază de date, pot fi vizualizate date geografice sau atribute non-geografice asociate acestora. Totodată, permite conectarea și lucrul simultan cu mai multe baze de date (spre exemplu: Oracle, SQL, Access, CAD, Map Info, ArcView, ArcInfo). Produsul este capabil de realizarea hărților tematice după diverse atribute, interogări și filtrări spațiale, reprezentarea zonelor de buffer în jurul unor puncte de interes. De asemenea, pot fi geocodate date și vizualizate itinerariile de deplasare ale făptuitorilor.

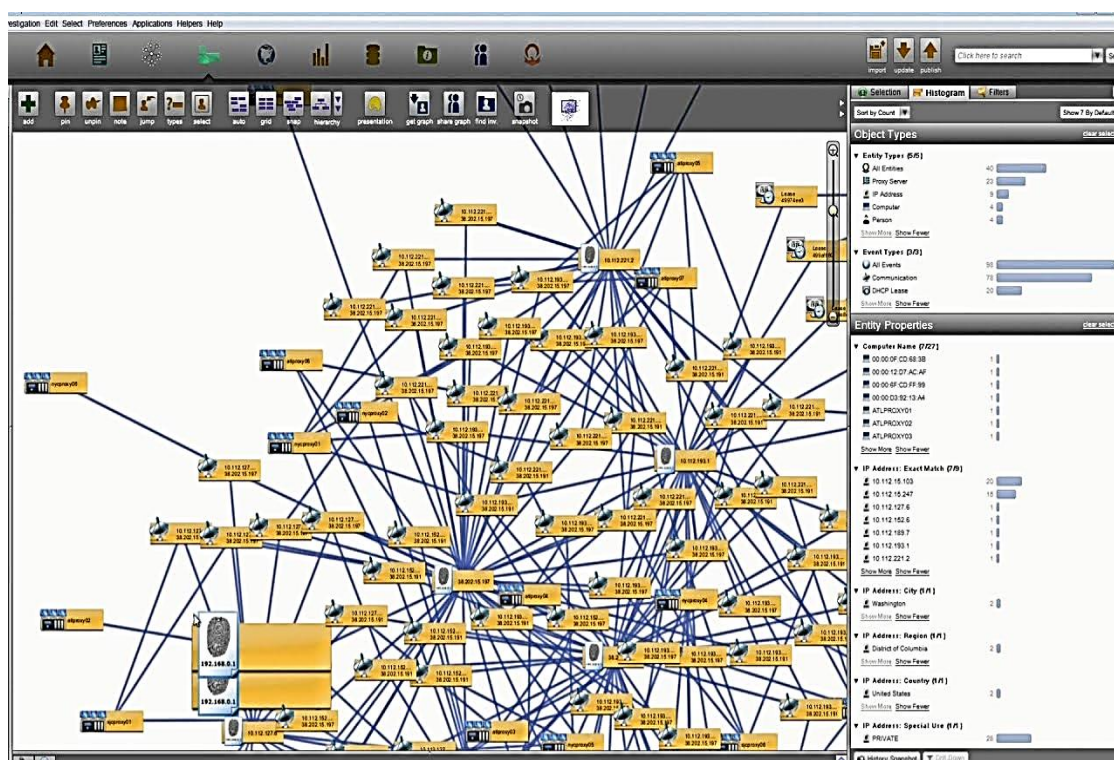


(GeoMedia Product Brochure)

Geomedia are disponibile și o serie de *add-on-uri*, menite să extindă capacitățile acestui soft. Spre exemplu, *Incident Analyst* este un instrument dedicat producerii de hărți, putând afișa evenimentele înregistrate, atât sub aspect temporal, cât și spațial. Caracteristicile amintite oferă autorităților o mai bună înțelegere situațională și, implicit, adoptarea unor soluții proactive.

➤ Palantir

Este un produs software apărut în anul 2004, ce permite analiștilor de informații exploatarea datelor din diferite surse și vizualizarea în hărți grafice. Oferă deopotrivă soluții analitice instituțiilor de aplicare a legii, serviciilor de informații, autorităților implicate în procesul judiciar ori din domeniul militar, cât și mediului privat (spre exemplu: în domeniul asigurărilor, farmaceutic, financiar-bancar).



Palantir furnizează o interfață prietenoasă, intuitivă, ce permite fiecărui lucrător posibilitatea de a avea acces, într-un singur loc la toate informațiile relevante. În condițiile în care, de cele mai multe ori, informațiile trebuie extrase manual din mai multe baze de date și mai apoi compilate, prin exploatarea acestei capabilități a programului s-ar economisi timp prețios și ar fi înlăturate eventualele erori umane ce pot apărea.

În funcție de necesitățile beneficiarilor, acest instrument analitic este disponibil în două versiuni: *Palantir Gotham* și *Palantir Foundry*. Palantir Gotham integrează și transformă date, indiferent de tipul⁴² sau volumul acestora, într-o colecție coerentă de date. Pe măsură ce datele sunt introduse în sistem, acestea devin entități (de pildă, persoane, evenimente, locații, etc.) și se creează automat conexiuni între ele.

⁴² Ne referim aici la sistemele nestructurate ce conțin deopotrivă date **structurate** (spre exemplu: fișiere, foi de calcul sau tabele) și **nestructurate** (spre exemplu email-uri, documente, imagini sau video)

5.2.6 ÎNTOCMIREA RAPORTULUI

După efectuarea oricărui tip de analiză, trebuie materializate și prezentate rezultatele acesteia. Modul în care se realizează acest lucru depinde de utilizatorul final și complexitatea materialului analitic.



„Întocmirea raportului reprezintă punctul culminant al tuturor funcțiilor din proces. Acesta rezumă rezultatele procesului de colectare și analiză și precizează rezultatele procesului de informații”.

(Definiția CIRAM)

Orice rezultat al analizei de risc trebuie prezentat conducerii / utilizatorilor finali / oricărei alte autorități relevante, sub forma unui raport. În mod tradițional, raportul este presupus a fi un document text care trebuie tipărit și înregistrat. Pentru a raporta rezultatul analizei pot fi utilizate diferite formate, concentrându-se pe mesajul care va fi transmis. Scopul principal al acestei etape este de a prezenta rezultatele lucrărilor analitice efectuate. În funcție de tehnicile analitice utilizate, raportul poate conține capitole care se referă la metodologia utilizată, statistici și orice alte argumente considerate necesare pentru a susține concluziile și recomandările formulate.

Având un proces bine documentat pentru luarea deciziilor, bazat pe o serie de rapoarte analitice, factorii decizionali ai agenților de aplicare a legii responsabile de controlul frontierelor, pot dispune măsuri eficiente pentru îndeplinirea sarcinilor ce le revin.

5.2.6.1 Tipuri de materiale analitice

Acestea pot fi scrise, verbale sau în alte forme mai complexe. Raportarea în scris este cea mai frecvent utilizată, care ar putea fi, de asemenea, prezentată pe suport multimedia.

Tipurile de documente întocmite și denumirea acestora nu sunt stabilite după o regulă fixă cu privire la întocmirea și publicarea lor. Acestea pot fi elaborate la cerere, bazate pe o serie de cercetări, în conformitate cu necesitatea beneficiarului.

În general, entitățile de analiză de informații și analiză de risc produc mai multe tipuri de rapoarte:

- Note de informare;
- Alerte;

- Buletine;
- Alerte privind documente false/falsificate;
- Evaluări de risc / intelligence;
- Rapoarte analiză de risc adaptate la cerere;
- Rapoarte și dosare de interviu;
- Rapoarte informative;
- Profil și indicatori de risc ai infractorilor sau a victimelor.

Sugestii! Rapoartele trebuie:

- să fie recitite (înainte de emitere) atât pentru acuratețe, cât și pentru claritatea punctelor abordate. Acest lucru va crește credibilitatea raportului și va ajuta la transmiterea mesajului corect.
- să fie adaptate pentru a se potrivi nevoilor unui anumit destinatar, concentrându-se pe un anumit fenomen sau zonă geografică.
- analistul trebuie să cunoască destinatarul pentru a eficientiza un raport; în caz contrar, vor trebui să includă toate detaliile pe care le dețin la acel moment.
- să conțină cele mai importante constatări, concluzii și recomandări.

Tipuri de rapoarte elaborate de Serviciul de Analiză de Risc (ROU)



5.2.6.2 Metodologie

Raportul trebuie să transmită rezultatele analizei într-un limbaj simplu și să sublinieze punctele importante identificate în etapele precedente. Conținutul trebuie să fie clar, concis, corect tehnoredactat și să nu conțină paragrafe lungi.

Deși stilul de formatare și redactare a raportului poate fi bine determinat de cerințele organizaționale sau ale clienților, este esențial ca, în cadrul oricărui astfel de ghid, să pregătiți un raport care:

- demonstrează un grad adecvat de abilitate în limbaj, cu accent pe expresia simplă, clară, concisă, relevantă și lipsită de ambiguitate;
- vizează nivelul de înțelegere tehnică a clientului;
- câștigă/atrage atenția și încurajează clientul să urmărească abordarea adoptată de analist, precum și logica dezvoltării argumentelor care susțin concluziile și recomandările.



Cele mai frecvente trei greșeli de scriere

Conținut stufos - în acest caz, majoritatea cititorilor nu vor mai citi înainte de a ajunge la final, concentrându-se doar pe concluzii și recomandări.

Munca grea - această abordare este cunoscută și sub denumirea de „uite cât știu eu pe subiect”. În mod obișnuit, analiștii de informații colectează o cantitate uriașă

de informații și adesea au tendința de a nu renunța la acestea. Rezultatul este un produs lung și în mare parte nefocalizat.

Perioada de timp (cronologică) - această abordare își propune să spună o poveste în ordine cronologică și, prin urmare, salvează cele mai importante și relevante elemente până la sfârșit. De obicei, cititorul este interesat de cele mai recente evenimente.

Raportul ar trebui să fie:

- Clar și concis. Declarațiile inexacte sau erorile în calcule vor submina impactul rapoartelor.
- O pagină de raport explicită, clară și colorată este mai probabil să fie eficientă, comparativ cu un text lung și greu de înțeles.
- Mențineți un flux logic de idei și argumente.
- Asigurați-vă că nu există greșeli ortografice și gramaticale. Acestea distrag cititorul, iar în cazul folosirii greșite a locațiilor sau a identităților persoanelor pot duce la confuzii.

5.2.6.3 Conținutul unui raport scris:

- **Coperta cu titlu** - se recomandă ca prima pagină să includă titlul documentului, numele, unitatea analistului și data la care a fost scris raportul. Alegeți o rubrică adecvată care ar trebui să atragă imediat atenția (ex: o imagine reprezentativă a conținutului). De asemenea, dacă documentul este clasificat, acest aspect trebuie indicat⁴³.

- **Antet și subsol** - Indicarea nivelului de securitate, titlul, data (sau anul) și unitatea de autorizare.

- **Numerotarea paginii** - va fi utilizată pe întreg conținutul materialelor analitice.

- **Cuprins** – indicarea principalelor capitole ale conținutului.

- **Introducere / Context** - aspecte care au determinat demararea procesului de analiză a riscurilor și argumentele utilizării resurselor disponibile pentru evaluarea riscului.

- Corpul raportului:

Premisele și informațiile din care acesta au fost deduse, devin partea principală a raportului. Din nou, corpul raportului trebuie să fie scurt și să descrie în mod logic structura analizei. Premisele trebuie să fie descrise și susținute de informații relevante

⁴³ Criminal Intelligence, Manual for Analysts, United Nations Office on Drugs And Crime Vienna, 2011, page 79

însoțite de reprezentări grafice, cum ar fi diagramele de legături sau charturi cu date statistice. Se recomandă ca atenția cititorului să fie atrasă asupra deducțiilor și comentariilor analiștilor prin folosirea unor casete text evidențiate în culori de fundal diferite. De asemenea, pot fi incluse și fotografii sau hărți cu geolocalizarea zonelor vulnerabile, deși trebuie avut grijă că folosirea acestor detalii pot îngreuna diseminarea raportului ca urmare a dimensiunii și a conținutului acestuia⁴⁴.

Orice raport mai mare de 10 pagini are, în mod ideal, o pagină de conținut care arată elementele sau segmentele raportului (rubricile), plus numerele de pagini relevante și o listă a anexelor. Rapoartele care sunt împărțite în secțiuni și subsecțiuni, care tratează probleme individuale în funcție de cerere, folosesc rubrici pentru fiecare componentă. Acestea pot fi materializate în partea stângă a paginii, cu litere mai mari, cu textul și diagramele relevante etc.

- Grafice

Acestea pot fi utilizate, dacă ajută la înțelegerea datelor și interpretărilor formulate într-un raport analitic. Acestea pot fi introduse în corpul de text corespunzător descrierii. Excepția este situația în care graficul este reprezentat pe o pagină întreagă, în acest caz ar trebui inserat imediat după pagina în care a fost tratat subiectul la care se referă. Aceste grafice pot include, de exemplu:

- tabele cu foi de calcul;
- diagrame de diferite tipuri care afișează date statistice;
- imagini și desene;
- fotografii;
- hărți⁴⁵.

- Note de subsol

Acestea pot fi utilizate în rapoarte lungi (operaționale sau strategice) în care pot fi afișate date suplimentare în scopuri de referință, fără a intra în conținutul textului. Dacă sunt utilizate, notele de subsol vor fi numerotate și introduse în partea de jos a paginii pe care este inclus textul. Dacă este de dorit, în opinia conducerii unității de analiză de risc și a analiștilor, în locul notelor de subsol, pot fi utilizate note la sfârșitul secțiunilor sau la sfârșitul raportului.

- Concluziile / recomandările

Este recomandabil, în funcție de tipul raportului, ca secțiunea finală a raportului să includă concluzii și recomandări.

⁴⁴ Criminal Intelligence, Manual for Analysts, United Nations Office on Drugs And Crime Vienna, 2011, page 79

⁴⁵ Guidelines for Risk Analysis Units Structure and tools for the application of CIRAM version 2.0

- Concluzii

Este deosebit de important să prezentați concluziile și constatările în contextul adecvat. Toate informațiile / datele / declarațiile care duc la concluziile declarate ar trebui să fie disponibile pentru a fi prezentate.

Explicarea circumstanțelor care au determinat stabilirea acestor constatări, ar trebui să fie posibilă într-o manieră clară, în situația în care se vor cere lămuriri suplimentare. În unele cazuri, este posibil ca datele relevante să nu fi fost disponibile în timpul procesului de dezvoltare a sarcinii. În acest caz, analistul trebuie să urmeze ciclul informațional și să revină la faza corespunzătoare a ciclului pentru menționarea contextului care a determinat stabilirea fiecărei concluzii.

- Recomandări

Recomandările sunt situațiile în care analistul traduce cunoștințele acumulate în faza de analiză în idei și soluții posibile, care pot progresa într-o anchetă sau un proiect. Acestea reprezintă partea fundamentală și finală a produsului analitic, înainte de diseminare⁴⁶.

Informația diseminată este produsul prin care analiza va fi evaluată. Prin urmare, pregătirea și transmiterea recomandărilor ar trebui să fie planificate cu strictețe.

Recomandările decurg din cerințe și necesită în multe situații realizarea de lucrări suplimentare, care implică colectarea de noi date pentru a valida unele concluzii.

Predictii (previziuni)- analistul poate crea estimări care se află în conținutul produsului analitic. Prin natura lor, acestea sunt tipuri de recomandări.

Analistii vor fi ghidați în această zonă de direcția dată în sarcina inițială. Dacă se consideră că trebuie făcute recomandări mai importante, care nu fac parte din cerințe, acestea ar putea fi prezentate verbal sau ca o anexă separată la raportul principal. În ambele cazuri, se recomandă să fie discutate cu clientul anterior diseminării.

Capacitatea analistului de a formula recomandări se va dezvolta odată cu experiența într-o anumită organizație. O parte din această experiență ar trebui să includă cunoștințele privind capacitatea organizației de a strânge informații din surse multiple, cum ar fi OSINT, investigații, cooperare cu alte agenții, etc. Aceste cunoștințe vor permite formularea de recomandări practice și fezabile, care vor fi acceptate și adoptate de managementul organizației.

⁴⁶ Criminal Intelligence, Manual for Analysts, United Nations Office on Drugs And Crime, Vienna, 2011

Anexele și indexul

Această secțiune finală este destinată includerii oricăror diagrame mai mari sau suplimentare care prezintă grafic conținutul raportului.

Anexele pot conține date detaliate care sunt utile, dar inutile în corpul raportului, în conformitate cu cerințele clientului. Prin prezentarea acestora, vi se oferă oportunitatea evidentă de feedback pentru dvs. în calitate de analist.

Înainte de prezentarea oricărui raport, analistul ar trebui să-l citească pentru a se asigura că are sens, cifrele sunt menționate corect, ortografia este corectă (în special numele și locațiile), raportul este lizibil și conținutul este precis.

! Sugestie – verificarea materialului de către un coleg

Acest proces asigură că raportul este citit de către analiști și alți ofițeri înainte de publicare, pentru a se asigura că scopul original al sarcinii a fost îndeplinit, raportul este construit logic, argumentele sunt fundamentate și că orice recomandare dată este realizabilă.⁴⁷

⁴⁷ Guidelines for Risk Analysis Units Structure and tools for the application of CIRAM version 2.0

5.2.7 DISEMINAREA



5.2.7.1 Considerații teoretice

Diseminarea reprezintă distribuirea produselor analitice și a informațiilor (sub formă de rapoarte) către beneficiari, în baza principiului "need-to-know".

Diseminarea este termenul tehnic utilizat în "intelligence" pentru a descrie actul de distribuire în timp util a informațiilor credibile către destinatarii din interiorul și din afara unei organizații.

(Definiția CIRAM)

Diseminarea produselor analitice trebuie să fie tratată cu aceeași atenție ca oricare altă fază a ciclului informațional, deoarece a eșua în faza de diseminare înseamnă, de fapt, a rata scopul întregului proces analitic⁴⁸.

Riscul eșecului în faza de diseminare a produselor analitice poate fi accentuat de un element psihologic apărut în modul de gândire al analistului de informații. Odată ce presiunea din colectarea și analiza informațiilor a trecut, iar produsele sunt finalizate, analiștii de informații pot avea tendința de a pierde parțial concentrarea, ceea ce poate afecta faza de diseminare a produselor analitice⁴⁹. Pentru a evita acest risc, este necesar ca șeful unității analitice să concentreze eforturile instituționale pentru diseminarea corespunzătoare a produsului analitic.

Importanța acestei etape rezidă în faptul că reprezintă valorificarea rezultatelor eforturilor depuse de către analist. Dacă produsul nu beneficiază de o diseminare corectă și oportună, tot efortul poate fi în zadar, chiar dacă toate celelalte etape au decurs foarte bine, s-au negociat termenii de referință, s-au colectat și evaluat datele și informațiile necesare, au fost colaționate, analizate și interpretate, a fost redactat un produs care să răspundă cerințelor solicitantului.

Aspecte legate de diseminare se regăsesc încă din faza de negociere a termenilor de referință (ToR), respectiv din cadrul primei etape a ciclului informațional, respectiv

⁴⁸ DeConde, A. (2002). Encyclopedia of American Foreign Policy, Second Edition, Volume 2, New York : Scribner.

⁴⁹ Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. (Journal of Marketing Research-February, 33, 47-61). Retrieved December 18, 2008 from <http://www.jstor.org/stable/3152012>.

planificarea. Analistul trebuie să cunoască, încă de la început, pe lângă tema produsului analitic, scopul, obiectul, termenul de predare și destinatarul/destinatarii produsului analitic.

5.2.7.2 Nivelul de clasificare

Nivelul de clasificare este stabilit de către analist înainte de difuzarea către beneficiar. De obicei, nivelul de clasificare a unui produs analitic este în conformitate cu nivelul de clasificare a datelor și informațiilor utilizate în cadrul procesului analitic. Uneori, nivelul de clasificare a unui raport poate fi superior datelor colectate și procesate, ceea ce înseamnă că în cadrul procesării informațiilor nivelul de clasificare a crescut prin transformarea lor din informații brute în informații cu valoare adăugată. Deci, acest nivel poate fi mai ridicat, dar niciodată mai scăzut decât nivelul de clasificare al datelor neprelucrate.

Analistul trebuie să clasifice produsul analitic, ținând cont de tipul și nivelul de secretizare al informațiilor conținute de acesta, precum și în funcție de sistemul de clasificare național sau european / NATO.

5.2.7.3 Destinatarii produselor analitice

Destinatarul unui produs analitic este, în primul rând, solicitantul, cel care a formulat o cerere și a negociat termenii de referință cu structura de analiză de risc. Dar lista beneficiarilor poate cuprinde pe lângă solicitant și alte structuri din interiorul sau chiar din afara instituției emitente, conform principiilor “need-to-know”, “right-to-know” și

“need-to-share”. Dacă la nivelul structurii de analiză de risc sau la nivel de management al instituției din care aceasta face parte se apreciază că informațiile conținute și concluziile rezultate sunt utile și altor structuri sau instituții, atunci produsul analitic poate fi transmis și acestora (integral sau în extras), în funcție de conținutul său, de nivelul de clasificare al documentului și de nivelul de acces la informații clasificate al destinatarilor.

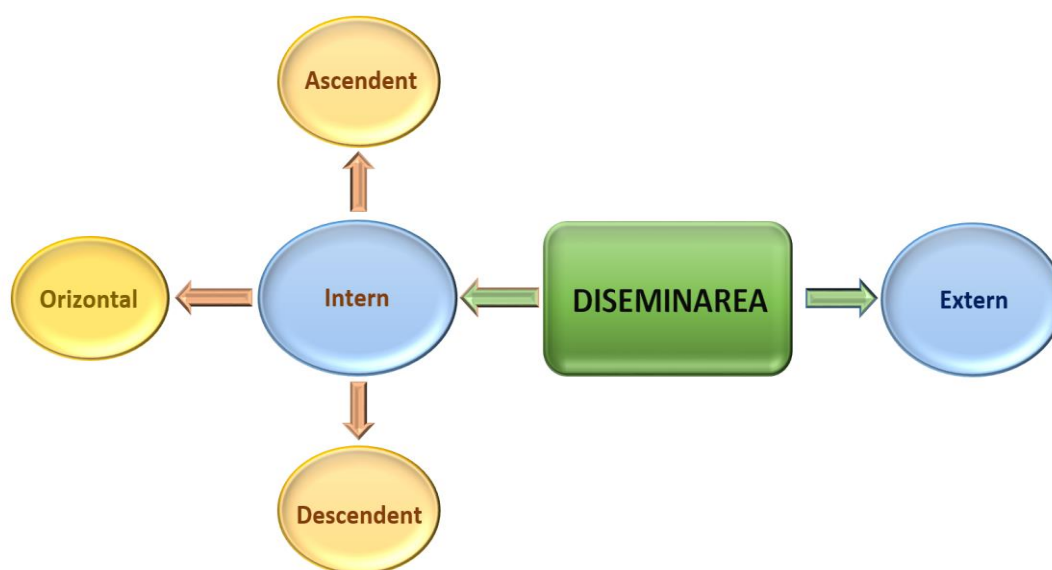
Când în procesul analitic sunt utilizate și informații care au atribuite coduri de diseminare al căror scop este protejarea informațiilor și a surselor, la stabilirea beneficiarilor (persoane, structuri sau instituții) se vor avea în vedere codurile de



diseminare atribuite informațiilor care au stat la baza realizării materialului și codul produsului analitic obținut.

În situația în care produsul analitic realizat este unul *self-awarded*, analistul, în funcție de conținutul, obiectivul și scopul documentului, cunoscând foarte bine atribuțiile structurilor din cadrul instituției (și chiar ale altor instituții), va stabili care sunt destinatarii.

Tipuri de diseminare



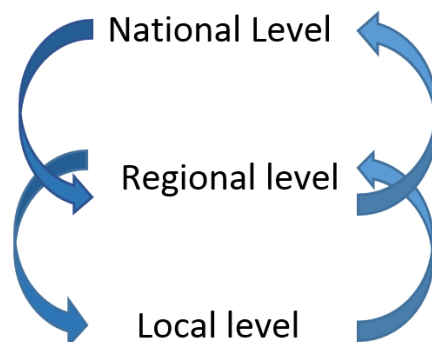
Diseminare internă

Procesul de diseminare în cadrul agențiilor de aplicare a legii ar trebui să fie în concordanță cu procedura internă, unde este foarte clar când, cui și cum se vor transmite produsele analitice.

- Diseminarea verticală

- de tip descendent
- de tip ascendent

În cadrul structurilor poliției de frontieră există, pe de o parte, un flux de diseminare descendent-ascendent, începând cu nivelul central și coborând până la nivel regional și local, dar și de la nivel local la cel regional și/sau central.



- Diseminarea orizontală

Fiecare structură de analiză de risc va distribui produsele analitice către celelalte structuri operative de la același nivel. De exemplu, la nivel regional, produsele analitice vor fi trimise ascendent, la nivel central și descendent, la nivel local, dar și pe orizontală, la compartimentele operative, din cadrul aceleiași structuri. Modul în care se realizează diseminarea este menționat în procedură, alături de termenul de livrare și modul de partajare, în conformitate cu legislația națională privind codurile de diseminare.

Diseminarea externă respectă, de asemenea, procedura internă. Pentru produsele analitice periodice, de exemplu, există o listă completă a beneficiarilor.

Diseminarea în exteriorul instituției emitente este frecvent întâlnită, în special în structurile de la nivel central, dar poate fi întâlnită și la nivel regional sau local.

În contextul implementării conceptului de management integrat al frontierei, colaborarea și schimbul de date și informații în rândul instituțiilor cu atribuții pe linia securizării frontierei și a asigurării securității interne s-a intensificat și capătă o formă din ce în ce mai organizată. Este în continuă creștere numărul proiectelor comune sau înființarea de grupuri de lucru la toate nivelurile (central, regional, local). În acest context, s-a intensificat și diseminarea produselor analitice în exteriorul instituțiilor emitente sau chiar elaborarea în comun a unor analize, care ulterior sunt diseminate factorilor de decizie de nivel înalt.

Distribuirea produselor analitice în exteriorul instituției emitente se realizează întotdeauna cu respectarea principiilor menționate anterior, iar forma și conținutul trebuie să fie adaptat în funcție de auditoriu, de publicul țintă, luând în considerare:

- Nivelul de acces la informații clasificate;
- Nivelul decizional;
- Sfera de competență;

- Capacitatea de “decodare” a mesajului, de înțelegere și interpretare a informațiilor primite.

În exteriorul instituției emitente, produsul analitic poate fi distribuit în forma sa integrală sau în extras.

În managementul organizațional se vorbește despre creșterea prestigiului într-un anumit domeniu de activitate. În cazul unităților de analiză, la acest lucru contribuie, în bună măsură, diseminarea produselor analitice, promovarea acestora către alte instituții, în special către beneficiari de nivel înalt. Diseminarea și exploatarea rezultatelor la acest nivel pot conduce la o recunoaștere externă a activității desfășurate, adăugându-i o importanță suplimentară și, implicit, o creștere a credibilității și vizibilității unității de analiză.

5.2.7.4 Căile de diseminare

Produsele analitice pot fi aduse la cunoștința beneficiarului/beneficiarilor pe mai multe căi :

- În format letric - canalele clasice;
- În format electronic (e-mail, canale securizate de comunicare, aplicații informatice dedicate etc.) ;
- Sub formă de prezentări susținute de către analist (briefing).

Căile de diseminare se stabilesc în funcție de:

- Nivelul de clasificare al documentului;
- Tipul produsului analitic. Aici avem, pe de o parte, nivelul strategic, operațional și tactic, pe de o parte, tipul de produs analitic (raport de informare, evaluare a amenințărilor, profil etc.);
- Dimensiunea produsului analitic și impactul așteptat la nivelul beneficiarului (prezentările susținute de către analist);
- Solicitant: se au în vedere considerente privind nivelul de acces la informații clasificate al solicitantului, competențele conferite de lege, dar și aspectele practice, cum ar fi localizarea solicitantului (se poate afla în aceeași clădire sau poate într-o altă localitate);
- Termenul stabilit pentru diseminarea produsului analitic.

Produsele analitice cu un nivel de clasificare ridicat vor fi diseminate doar prin canale securizate de comunicare, în timp ce produsele neclasificate pot ajunge la beneficiar și pe cele nesecurizate.

În funcție de conținutul materialului analitic, de importanța lui, de auditoriu, analistul poate pregăti o prezentare atractivă, utilizând instrumente moderne, în care să expună principalele idei care s-au conturat în urma demersului analitic.

De exemplu, produsele analitice strategice prezentate factorilor de decizie pot îmbrăca forma unor prezentări sintetice (eventual Power Point, Prezi sau similar), ușor de înțeles și care să evidențieze principalele concluzii. În literatura de specialitate, se vorbește despre specializarea ca *“briefer”*, respectiv o persoană care să pună în valoare rezultatul muncii analistului printr-o prezentare atractivă.

Analistul trebuie să găsească cea mai potrivită cale de diseminare, astfel încât să se asigure că solicitantul a primit răspunsurile, într-un mod complet, la întrebările/ipotezele formulate în prima etapă, *tasking*.

Totodată, trebuie avut în vedere și termenul de predare al produsului analitic atunci când este aleasă calea de diseminare. De exemplu, chiar dacă analistul apreciază că ar avea un impact mai mare diseminarea în format letric transmisă pe căile clasice de comunicare din cadrul instituției, dar termenul de predare va fi depășit în această variantă, atunci va opta pentru transmiterea în format electronic.

Există numeroase modalități de diseminare și exploatare a rezultatelor. Este de dorit ca cel care prezintă să fie creativ și să **poată scoate în evidență produsul elaborat de către analist**, astfel încât beneficiarul să înțeleagă exact mesajul și rezultatele obținute de către analist, precum și concluziile la care acesta a ajuns în urma parcurgerii întregului ciclu informațional.

Recomandări privind diseminarea produselor analitice:

- Cunoașterea atribuțiilor altor agenții sau departamente din cadrul aceleiași instituții, în vederea diseminării produsul analitic către toate părțile interesate.
- Să fie realizată la timp (pentru cele solicitate în termenul stabilit, pentru beneficiarii care nu au solicitat produsul, diseminarea să fie făcută într-un timp rezonabil pentru a permite luarea unor eventuale măsuri).
- Să fie utilizate canale adecvate de diseminare, atât din punct de vedere al securității transmiterii datelor, cât și a timpului necesar.
- Să existe o evidență clară a destinatarilor/beneficiarilor tuturor produselor analitice, un inventar al produselor diseminate.
- Odată cu diseminarea produsului să fie trimis și formularul de feedback, atât în cazul diseminării în interior (vertical sau orizontal), cât și în exterior.
- În funcție de caracterul produsului analitic, precum și de scopul pentru care a fost întocmit, se stabilește oportunitatea atașării listei cu beneficiari în anexă, pentru a evita suprapunerile (utilizatorul final să îl primească din mai multe surse).
- Implementarea unei proceduri de diseminare.

5.2.7.5 Greșeli frecvente în procesul de diseminare a produselor analitice:

- **Termenul** – de exemplu, o alertă privind o amenințare iminentă, care ajunge la beneficiar cu întârziere deoarece nu a fost ales canalul de comunicare potrivit, nu mai permite acestuia să ia măsuri de prevenire a fenomenului respectiv.
- **Nivelul de clasificare neadecvat** – de exemplu, o supraclasificare a unui produs analitic referitor la semnalarea unei amenințări conduce la o restrângere a listei de beneficiari, conform nivelului lor de acces. Astfel, pot fi excluse structuri care ar trebui să fie informate cu privire la rezultatele analizei.
- **Cunoașterea insuficientă a atribuțiilor altor structuri din cadrul instituției sau ale altor agenții** – în întocmirea listei beneficiarilor, a celor care pot valorifica informațiile conținute, pot fi omise unele structuri/agenții care ar trebui să fie informate cu privire la subiectul analizat.
- **Încărcarea inutilă a canalelor de informare** – transmiterea unui volum foarte mare de informații pentru care beneficiarul nu dispune de capacitatea de procesare.

Analistul trebuie să știe:

- Diseminarea = distribuție.
- Diseminarea ține seama de nivelul de clasificare.
- Principiile diseminării sunt: "need-to-know", "right-to-know" și "need-to-share".

5.2.8 REVIZUIRE/FEEDBACK

Procesul de revizuire / feedback determină dacă un produs de informații și-a atins obiectivele și îndeplinește standardele de calitate ale structurii de analiză care l-a elaborat. Acest lucru poate fi obținut printr-un proces de feedback al colegilor, o verificare realizată în cadrul echipei de analiști înainte de transmiterea rezultatului final către client.



Definiție:

Feedback-ul este procesul de evaluare a cât de bine au îndeplinit analiștii cerințele clientului și ale utilizatorului final. Determină dacă produsul analitic final necesită revizuire și dacă este necesară o colectare și analiză suplimentară.

RĂSPUNSUL CLIENTULUI:

Aceasta este partea critică a ciclului informațional în evaluarea eficacității produselor diseminate. Feedback-ul poate fi furnizat pe mai multe căi:

Feedback informal: Analiștii trebuie să fie conștienți de faptul că discuțiile pe tema rapoartelor pot constitui o metodă de a obține feedback în mod informal. Un simplu apel telefonic primit din partea beneficiarului, după primirea materialului analitic, reprezintă o formă de feedback informal.

Este posibil să solicitați o evaluare a utilității produsului analitic, dacă a fost înțeles și, de asemenea, dacă pot fi aduse îmbunătățiri.



Feedback formal: poate fi obținut prin adresarea unor seturi de întrebări destinatarilor produselor analitice. Aceste întrebări trebuie să testeze calitatea și valoarea produsului.

Exemple de întrebări relevante:

- Au fost utile informațiile conținute în acest produs analitic?
- Care a fost finalitatea informațiilor transmise?
- Conținutul materialului a condus la obținerea unor informațiilor suplimentare?

Documentul de feedback poate fi anexat tuturor produselor analitice, beneficiarii urmând a completa și returna formularul emitentului. De asemenea, se recomandă instituirea unui mecanism de monitorizare a formularelor de feedback.

Rezultate: O evaluare importantă este furnizată de rezultatele statistice care pot confirma sau infirma calitatea produsului analitic. Aceasta poate fi reprezentată de un anumit caz semnificativ, de exemplu, o confiscare însemnată de țigarete, rezultat al unui raport analitic ori înregistrarea unei creșteri a evenimentelor legate de un profil de risc sau de o tendință evidențiată.

Bune practici în Marea Britanie:

- Produsele de informații sunt diseminate alături de un formular de feedback, care trebuie completat de către destinatari.
- Revizuirea produselor analitice urmăresc evaluarea eficacității și calității acestora.

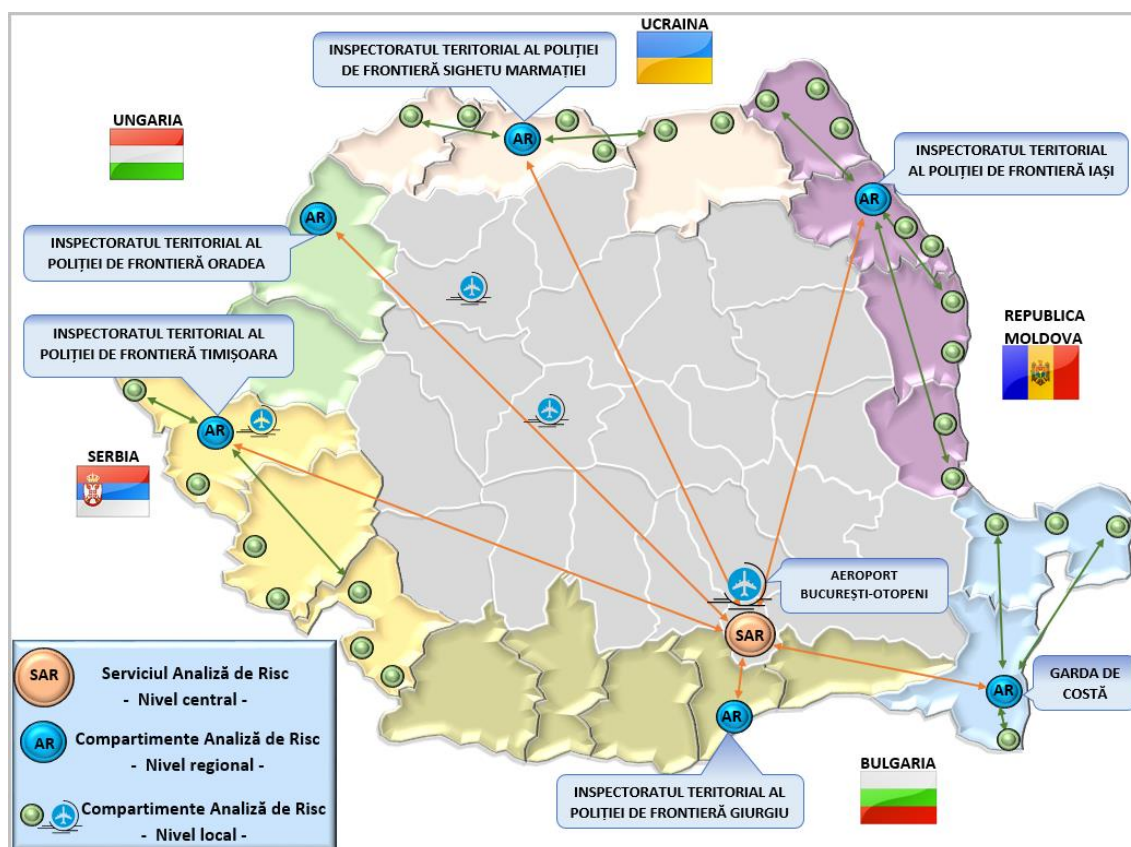
Ce ar trebui să știi ca analist?

- *Revizuirea și feedback-ul sunt utilizate pentru a evalua eficacitatea și calitatea produselor analitice.*
- *Poate fi informal (conversație față în față sau apel telefonic).*
- *Poate fi formalizat într-un proces cu întrebări adaptate nevoilor destinatarilor.*

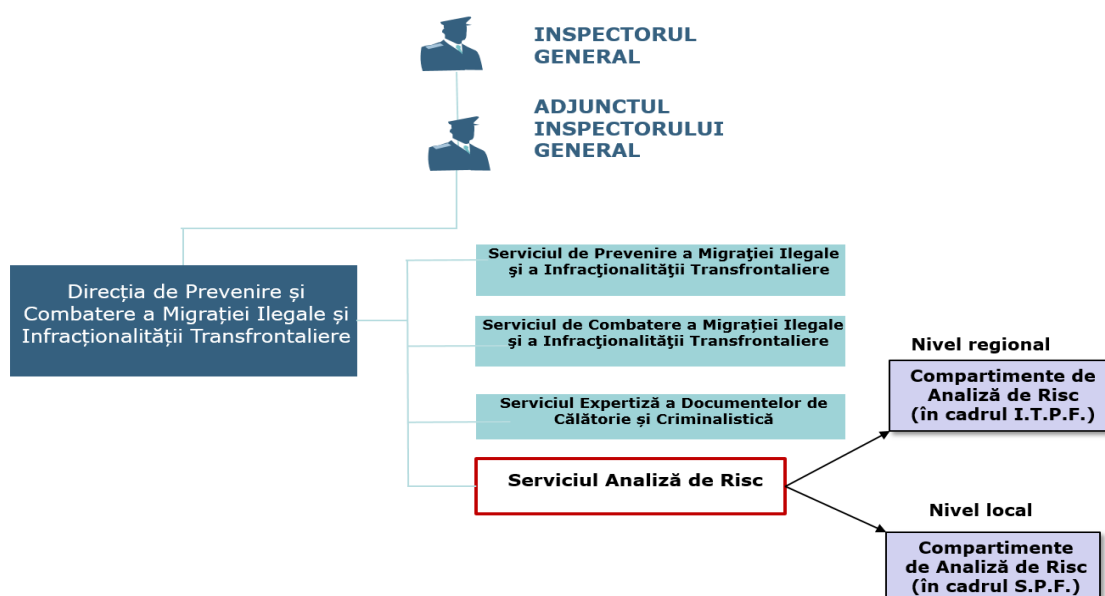
6. MODELE DE LUCRU ÎN ANALIZA DE RISC

6.1 Serviciul Analiză de Risc din cadrul Poliției de Frontieră Română

În cadrul Inspectoratului General al Poliției de Frontieră Române, Serviciul Analiză de Risc este componentă a Direcției de Prevenire și Combateră a Migrației Ilegale și a Infraționalității Transfrontaliere. Serviciul de Analiză de Risc coordonează și sprijină activitatea analiștilor de la nivel regional (Inspectoratele Teritoriale de poliție de frontieră) și de la nivel local (Sectoarele Poliției de Frontieră), în îndeplinirea atribuțiilor specifice.



Serviciul Analiză de Risc își propune să îmbunătățească managementul frontierei prin întocmirea de analize a riscurilor pentru securitatea internă și analize privind amenințările susceptibile să afecteze securitatea frontierelor externe. Astfel, în baza produselor analitice și a informațiilor furnizate, factorii de decizie vor putea adopta măsuri fundamentate în vederea reducerii și diminuării riscurilor.

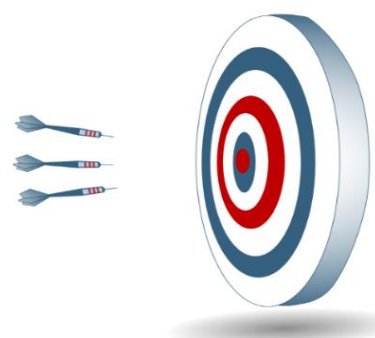


Structurile de analiză de risc elaborează o gamă variată de produse analitice pentru a răspunde nevoilor analitice. Fiecare produs trebuie să îndeplinească anumite cerințe specifice, indiferent de nivelul la care sunt întocmite - strategic, operațional sau tactic.

La nivel strategic (Inspectoratul General al Poliției de Frontieră Română) – analizele de risc privind migrația ilegală și traficul cu produse din tutun sunt elaborate de către Serviciul Analiză de Risc, în scopul evaluării riscurilor pentru fiecare secțiune de frontieră în parte. Acestea au menirea de a informa factorii de decizie de la nivel strategic cu privire la prioritățile instituționale pe termen mediu și lung.

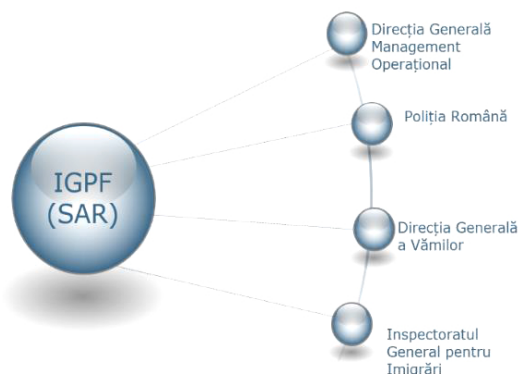
La nivel operațional (Inspectoratele Teritoriale ale Poliției de Frontieră și Sectoarele Poliției de Frontieră) - analizele de risc operaționale generează o conștientizare situațională optimizată, constituind un instrument pentru redistribuirea resurselor pe termen scurt și mediu.

La nivel tactic (sectoarele poliției de frontieră și punctele de trecere a frontierei) - analizele de risc tactic privesc acțiuni imediate la frontieră. Prin aplicarea indicatorilor și a profilurilor de risc, polițiștii de frontieră din prima linie de control vor putea fi în măsură să efectueze verificări selective, dar eficiente. Cu alte cuvinte, analizele de risc tactice furnizează cunoștințele necesare, în baza cărora sunt identificați potențialii făptuitori pentru verificările din linia a doua de control, asigurând astfel verificarea rapidă și fluentă a pasagerilor de bună-credință. Obiectivul analizelor de risc tactice pentru supravegherea frontierei este de a identifica, și mai apoi, de a redistribui resursele avute la dispoziție în zonele cu risc ridicat.



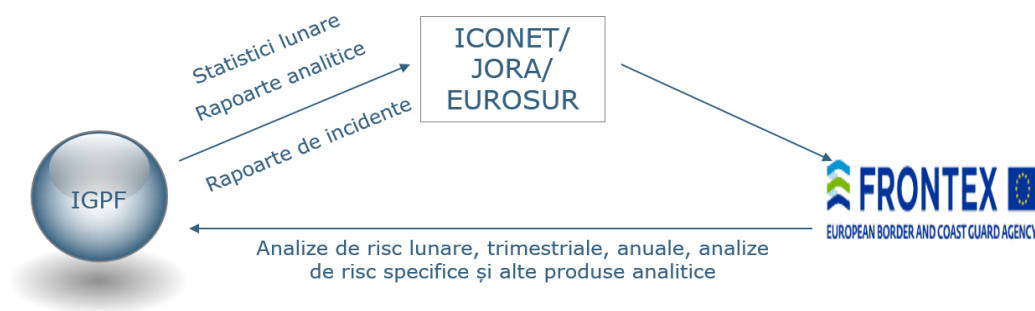
De asemenea, o altă responsabilitate a Serviciului de Analiză de Risc constă în asigurarea în timp util a schimbului de informații și de produse analitice.

Serviciul Analiză de Risc diseminează produsele analitice pe linia migrației ilegale și a traficului cu produse din tutun (prin e-mail sau în format letric) către autoritățile naționale, în baza principiilor “need-to-know”, “right-to-know” și “need-to-share”.



Cooperarea cu Agenția Frontex se bazează atât pe participarea la rețele de analiză de risc dezvoltate de către Agenție (de exemplu, rețeaua de analiză de risc Frontex - FRAN, rețeaua de analiză de risc privind fraudă documentară - EDF, rețeaua privind evaluarea vulnerabilității – VAN, etc.), cât și pe furnizarea de informații și analize, contribuind astfel la elaborarea produselor analitice Frontex. Analizii din cadrul serviciului participă în mod constant la reuniuni, ședințe de lucru și sesiuni de pregătire, oferind totodată sprijin derulării operațiunilor comune organizate la nivelul UE.

Cooperarea cu Europol, EASO, Interpol, SELEC și OSCE constă în schimbul de informații în scopul prevenirii și combaterii infracțiunilor grave cu o dimensiune transfrontalieră, precum traficul de migranți, traficul de persoane și terorismul.



6.2 Unitatea de Analiză de Risc din cadrul Poliției de Frontieră a Republicii Moldova

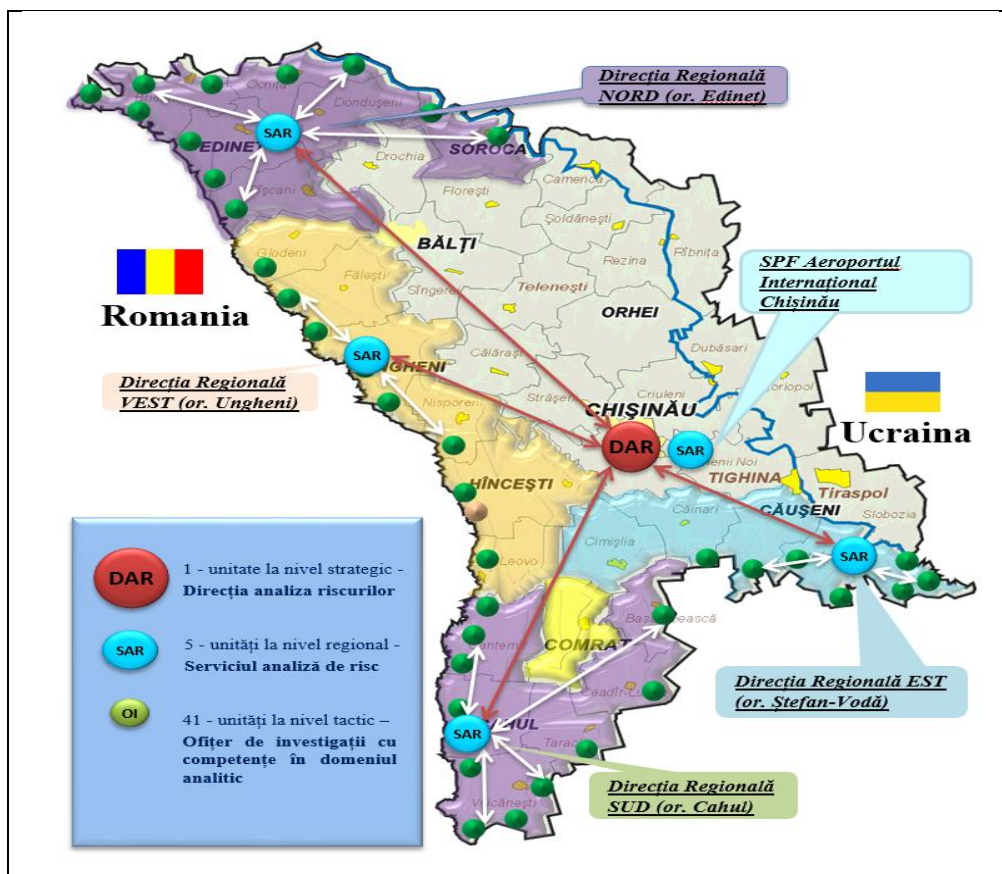
Direcția Analiza Riscurilor este subdiviziunea structurală a Inspectoratului General al Poliției de Frontieră din cadrul Ministerului Afacerilor Interne al Republicii Moldova, care exercită atribuțiile la compartimentul de analiză a riscurilor transfrontaliere în domeniul managementului integrat al frontierei de stat, combaterii migrației ilegale și criminalității transfrontaliere.

Direcția are misiunea de a asigura procesele de adoptare a deciziilor de management, ce vizează prevenirea și minimalizarea riscurilor la frontieră pe termen lung, mediu și scurt.

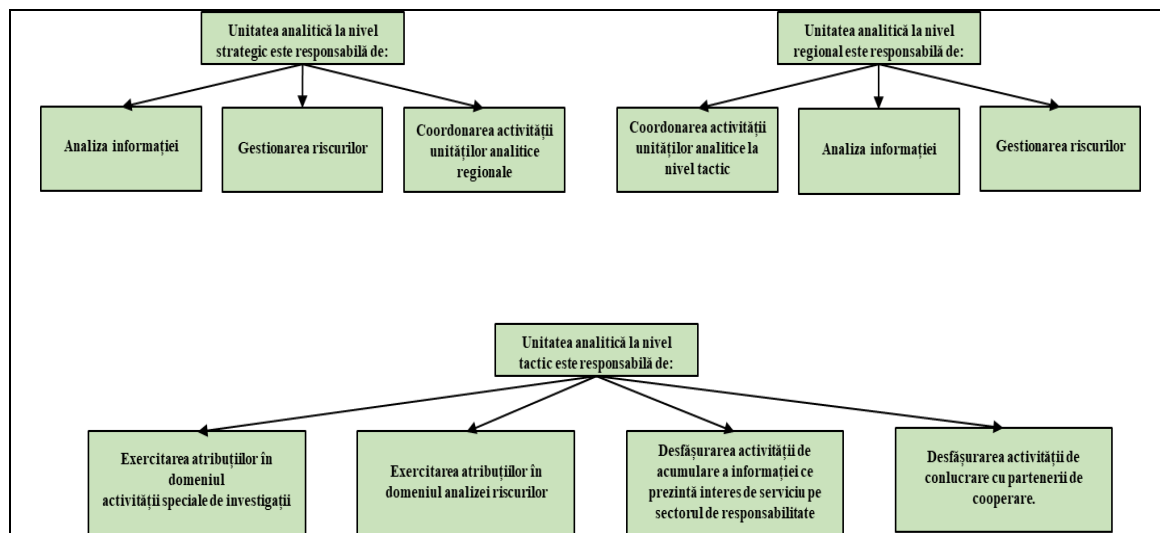
Sistemul de control al frontierei de stat este bazat pe patru activități principale:

- Supravegherea frontierei de stat;
- Controlul la trecerea frontierei de stat;
- Cooperarea în domeniul combaterii criminalității transfrontaliere;
- Analiza riscurilor și informațiilor.

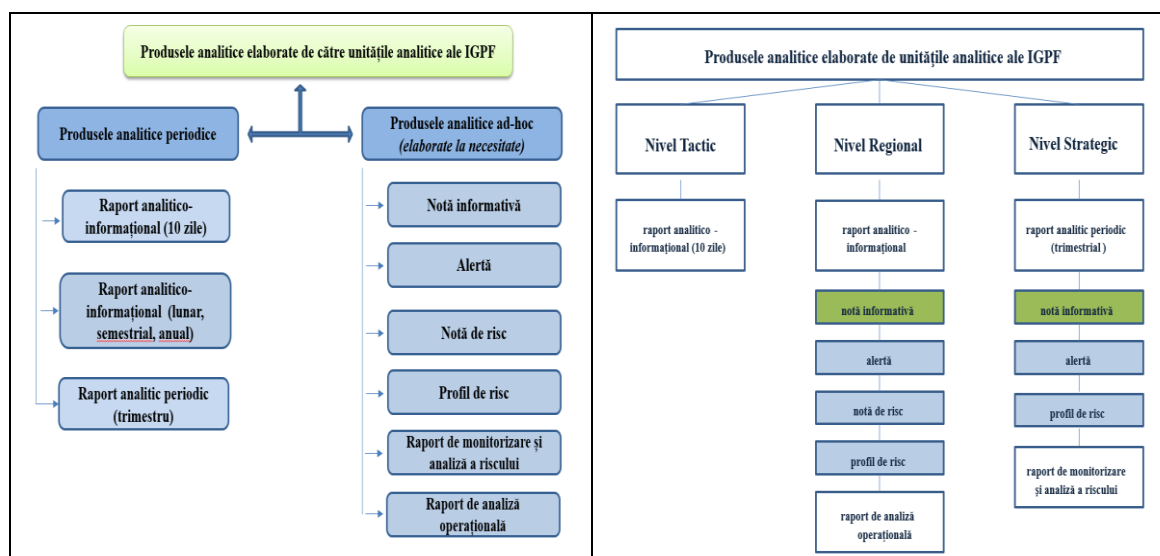
Sistemul analizei de risc



Competențele unităților analitice în cadrul IGPF



Produsele analitice



Aplicarea produselor analitice

Produsele analitice periodice și cele întocmite ad-hoc sunt utilizate în activitatea de serviciu de către conducerea Inspectoratului General al Poliției de Frontieră (IGPF), subdiviziunile structurale și cele din subordinea IGPF, în următoarele activități:

- evaluarea situației la frontiera de stat;
- fundamentarea deciziilor de management;

- elaborarea proiectului de directivă privind controlul frontierei de stat;
- adaptarea controlului frontierei de stat la riscurile existente;
- utilizarea produselor analitice în planificarea activității de serviciu;
- planificarea operațiunilor în zona frontierei de stat.

Produsele analitice periodice și cele întocmite ad-hoc sunt utilizate în activitatea de serviciu de către conducerea Inspectoratului General al Poliției de Frontieră (IGPF) și a subdiviziunilor strategice, regionale și tactice ale IGPF:

- evaluarea situației la frontiera de stat;
- adoptarea hotărârii la controlul frontierei de stat;
- informarea despre potențialele riscuri;
- determinarea indicatorilor de risc;
- profilarea persoanelor și mijloacelor de transport în momentul trecerii frontierei de stat prin Punctele de trecere a frontierei;
- profilarea persoanelor și mijloacelor de transport în momentul aflării în zona de responsabilitate a subdiviziunii.

Cooperarea în domeniul analitic

La nivel local:

- Serviciile deconcentrate cu competențe în zona de frontieră;
- Populația locală.

La nivel regional:

- Serviciile deconcentrate cu competențe în zona de frontieră.

La nivel național:

- Grup comun de analiză a riscurilor la nivel național.

La nivel internațional:

- Inspectoratul General al Poliției de Frontieră Române;
- Serviciul grăniceresc de stat al Ucrainei;
- Agenția FRONTEX;
- Misiunea Europeană de Asistență la frontieră moldo-ucraineană (EUBAM);
- alte agenții internaționale.

6.3 Modelul britanic

Border Force (BF) este o agenție de aplicare a legii, din cadrul Ministerului de Interne. Acesta asigură securitatea frontierelor Regatului Unit prin efectuarea de controale asupra persoanelor și mărfurilor care intră în Marea Britanie.

Border Force asigură și promovează interesele naționale, facilitând circulația legitimă a persoanelor și bunurilor, prevenind în același timp elementele care ar pune în pericol securitatea Marii Britanii. Acest lucru se realizează prin verificări la frontieră, efectuate de personalul BF, în porturi și aeroporturi. Ofițerii lucrează în cadrul a 140 de porturi maritime și aeroporturi din Marea Britanie.

Responsabilități

Verificarea statutului legal al persoanelor care intră/ies în/din Marea Britanie, verificarea bagajelor, vehiculelor și mărfurilor, în scopul descoperirii bunurilor interzise la deținere sau a migranților ilegali. De asemenea, o altă responsabilitate este aceea de a patrula în zona de coastă din Marea Britanie și verificarea navelor. În plus, o responsabilitate importantă este aceea de a culege date și informații, de a alerta poliția și serviciile de securitate despre persoanele de interes.

Priorități

Descurajarea și împiedicarea persoanelor și bunurilor care ar dăuna intereselor naționale să intre în Marea Britanie; facilitarea transporturilor legitime de persoane și comerțul către și dinspre Marea Britanie; protejarea și colectarea veniturilor vamale pentru comerțul transfrontalier, oferind în același timp servicii eficiente și calitative clienților.

Serviciul de Informații al Border Force:

Border Force este o agenție de aplicare a legii a cărei muncă se bazează pe utilizarea informațiilor. Analiza de risc este realizată de Direcția de Informații a Border Force, la nivel strategic, tactic și operațional. Există un număr de echipe și unități din cadrul Serviciului de Informații a Border Force care au responsabilități specifice pentru colectarea, analiza și diseminarea produselor analitice.

Analiza informațiilor în cadrul Border Force:

Această unitate are echipe responsabile cu întocmirea produselor de informații, de nivel tactic și strategic, inclusiv:

- Evaluările anuale ale amenințărilor la prioritățile Border Force;
- Evaluări tactice;
- Dezvoltare activă a informațiilor.

Centrul de Informații al Border Force:

Centru național de informații al Border Force este situat în Dover, are regim de funcționare 24/7, fiind singurul punct de contact pentru partenerii externi pentru a transmite informațiile legate de frontieră.

Centrul are un rol cheie în managementul informațiilor în cadrul Border Force. Coordonează primirea, evaluarea, optimizarea și diseminarea informațiilor. Oferă o capacitate națională de a coordona și analiza date și informații, în sprijinul activităților de targeting și al celor din linia întâi de control. Gestionează fluxul de feedback între inițiatorii și destinatarii produselor de informații.

Centrul Național de Targeting al Border Force:

Operează 24/7 și este responsabil pentru analiza datelor API și PNR furnizate de transportatori; funcția de bază a acestui centru constă în identificarea și selectarea țintelor.

Echipe regionale de informații:

Acestea au ca responsabilitate sprijinirea ofițerilor de frontieră, prin furnizarea de produse analitice tactice și operaționale. Echipele sunt formate din ofițeri de informații, cu responsabilități pe linia colectării informațiilor și prezentării evenimentelor semnificative. Toate regiunile Border Force au ofițeri care lucrează cu alte agenții de aplicare a legii, inclusiv Agenția de Investigare a Criminalității Organizate (NCA) și Poliția.

Serviciul de Informații al Regiunii Centrale (CRI) este un centru regional al serviciilor de informații, având în responsabilitate toate porturile și aeroporturile, facilitățile maritime și de aviație din regiune.

Echipa cuprinde ofițeri de informații, având sediile la Felixstowe, Stansted, Harwich, Tilbury, Luton, East Midlands și Gravesend.

Serviciul de Informații Heathrow și Sud acoperă o suprafață extinsă (inclusiv linia de coastă, de la Sussex până la mijlocul Țării Galilor), inclusiv principalele centre aeriene din Heathrow și Gatwick, precum și unele dintre zonele aeriene regionale. De asemenea, regiunea are responsabilitatea informațiilor privind porturile Newhaven, Portsmouth, Southampton, Poole și Plymouth, inclusiv portul destinat containerelor Southampton.

Serviciul de Informații Nord dezvoltă și diseminează informații în toată regiunea Nord. Regiunea include Nord-Vestul, Nord-Estul, Scoția și Irlanda de Nord.

Echipele au în responsabilitate toate tipurile de transport, pentru rutele aeriene și maritime. Amenințările de trafic și de frontieră cu care se confruntă sunt diverse și variate. De asemenea, au în atribuții și reprezentarea Marii Britanii în cadrul întâlnirilor rețelei de analiză de risc Frontex (FRAN) și în cadrul forumului de informații pentru frontiera aeriană (împreună cu echipa de analiză).

Serviciul de Informații pentru Sud-Est și Europa este responsabil pentru controalele juxtapuse, portul Tunnel Channel, Eurostar și Dover. De asemenea, acoperă aviația generală și maritimă din Kent și are responsabilitatea de a interacționa cu partenerii de aplicare a legii din regiune.

Principala responsabilitate constă în combaterea amenințărilor, pentru care regiunea ocupă rolul principal în ceea ce privește schimbul de informații naționale în cadrul Border Force.

Regiunea emite alerte către prima linie de control și diseminează informații tactice cu partenerii francezi.

7. DICȚIONAR DE TERMENI

1. Amenințare – este definită ca forța sau presiunea care acționează la frontierele externe. Se caracterizează prin magnitudine și probabilitatea de apariția acesteia.

2. Analistul de informații:

- ocupă o funcție în cadrul structurilor de analiză a informațiilor;
- este anume recrutat și instruit;
- prezintă calități și aptitudini necesare îndeplinirii atribuțiilor de serviciu;
- evaluează, prelucrează, integrează și analizează date și informații colectate din diverse surse, respectiv elaborează produsele analitice stabilite și/sau solicitate.

3. Analiza informațiilor – proces prin care datele primare sau informațiile sunt prelucrate și li se adaugă valoare, în scopul obținerii cunoașterii unei problematice și oferirii de suport decizional beneficiarilor.

4. Analiză de risc - tehnică analitică prin care se urmărește examinarea sistematică a amenințărilor, vulnerabilităților și impactului, rezultatul acesteia fiind înregistrat sub forma unei evaluări a riscului. Aceasta poate fi de nivel strategic, tactic sau operațional.

5. Aserțiune - enunț, afirmativ sau negativ, care este dat ca adevărat.

6. Beneficiar al analizei - persoana/entitatea către care se diseminează produsul analitic.

7. Concluzie – o explicație bine fundamentată, o ipoteză care a fost confirmată și după care se poate acționa.

8. Cunoștințe – informații referitoare la un anumit subiect/domeniu, rezultate în urma abstractizării și/sau efectuării de comparații/conexiuni, în vederea

înțelegerii unor modele ori a unor relații de tip cauză-efect, fiind utile în formularea de previziuni referitoare la subiectul/domeniul analizat (au caracter subiectiv, în funcție de experiența celui care interpretează informațiile).

9. Date – fapte, elemente brute/neinterpretate privind o anumită entitate, situație, fenomen, culese pe bază de observații sau măsurători care au caracter obiectiv (exemplu: data și locul comiterii infracțiunii, coordonatele geografice, produsul intern brut pe ultimii zece ani, rata de schimb valutar).

10. Deducție - formă de raționament prin care, pornindu-se de la idei generale, se ajunge la concluzii particulare. Dacă faptele pe care se bazează premisele (generalitățile) sunt adevărate, urmează ca și concluzia (particularul) să fie adevărată.

11. Direcție de risc - direcție care, pe fondul evenimentelor de frontieră înregistrate anterior și a informațiilor disponibile, prezintă potențial de risc sporit în ce privește posibilitatea producerii de încălcări la regimul juridic al frontierei de stat.

12. Estimarea – o evaluare cantitativă care se bazează pe date incomplete.

13. Factori de risc - factorii care favorizează comiterea de infracțiuni, vulnerabilitățile ce pot fi exploatate de către subiectul activ al infracțiunii și elementele necesare acestuia pentru a comite infracțiuni.

14. Impactul – impactul este definit de efectele unei amenințări asupra securității interne și a securității la frontierele externe. Impactul poate fi analizat luând în calcul efectele asupra fluxului de pasageri la frontieră și în funcție de consecințele umanitare.

15. Indicator de risc - elemente care indică o activitate infracțională în desfășurare sau eventualitatea producerii acesteia sau orice entitate vizibilă reprezentată de un factor de risc (fie de sine stătător, fie în combinație cu alți indicatori). Aceștia sunt în strânsă legătură cu apariția unui factor de risc. Indicatorii sunt evaluați folosindu-se informații colectate din diferite surse.

16. Inducție - formă de raționament care realizează trecerea de la particular la general. Conform raționamentului, dacă o situație este valabilă în toate cazurile observate, atunci aceasta este universal valabilă.

17. Informație – material neevaluat de orice tip, inclusiv care provine din observații, rapoarte, presupuneri și zvonuri, fotografii și alte surse, care, după ce sunt prelucrate, pot produce *intelligence*.

18. Intelligence – produsul final al unui proces analitic, ce evaluează informațiile colectate din diferite surse, integrează datele relevante într-un raționament logic și emite o ipoteză, concluzie, estimare sau predicție despre un fenomen prin utilizarea unei abordări științifice de rezolvare a problemei (analiză).

19. Ipoteza – o teorie care necesită mai multe informații pentru a fi confirmată sau infirmată, în urma unui proces analitic.

20. Metodologie - ansamblul metodelor, tehnicilor, procedeelelor și acțiunilor utilizate la analiza informațiilor, având în vedere clarificarea înțeleșului conceptelor, printr-o corectă definire a acestora.

21. Metodă - modul (abordarea) de analiză a datelor și informațiilor, sistemul de reguli, principii de cunoaștere și de acțiune în domeniul analizei informațiilor.

22. Tehnică - ansamblul de reguli și procedee practice utilizate la analiza informațiilor.

23. Tipar (pattern) infracțional: model generic privind structura activităților, proceselor, ori fenomenelor infracționale, ce se caracterizează prin anumite elemente specifice (modus operandi, locul și timpul infracțiunii, victimele etc.), însă despre care nu se dețin suficiente date și informații care să confirme legătura de cauzalitate între acestea.

24. Instrument analitic - foaie de observație, chestionar, program informatic, ghid de interviu, reportofon, orice alt suport material sau informatic utilizat de analist în cadrul procesului analitic.

25. Predicție – rezultatul procesului de identificare a unui eveniment sau incident prin descrierea acestora în comparație cu altele similare sau aflate în legătură cu acestea, cu scopul de a anticipa apariția unor posibile evoluții.

26. Procesul informațional – activități sau proceduri ce conduc la cea mai precisă și valabilă deducție ce poate fi făcută pe baza informațiilor disponibile.

27. Procesul analitic – ansamblul activităților de interpretare, desfășurate de analist, care conferă plus-valoare informațiilor, pentru orientarea acțiunilor pe termen scurt, mediu și lung.

28. Profilul de Risc – este un set de informații și reguli descriptive și cuprinzătoare care permit identificarea și selectarea persoanelor suspecte în timpul controlului de frontieră. Acesta descrie toate caracteristicile relevante despre o infracțiune, infractor sau victimă. Profilul de risc este un produs analitic operațional care va fi utilizat în cadrul analizei de risc tactic.

29. Profilarea - activitate de evaluare a persoanelor, vehiculelor, navelor, aeronavelor și mărfurilor pentru descoperirea indicatorilor de risc, cu scopul imediat de a selecta entitățile cu potențial de risc ridicat și de a lua măsuri în timp real, prin introducerea acestora în cea de-a doua linie de control (filtru). Scopul final îl reprezintă securizarea frontierei și fluidizarea traficului de frontieră, prin supunerea la controlul amănunțit ori interviului a țăintelor specifice, concomitent cu trecerea prin controlul sumar a entităților care nu prezintă grad de risc notabil.

30. Risc – reprezintă magnitudinea și probabilitatea de apariție a unei amenințări la frontierele externe, care ar avea un impact asupra securității interne, asupra securității frontierelor, asupra fluxului optim de persoane la frontieră sau care ar avea consecințe umanitare, având în vedere măsurile existente.

31. Solicitantul analizei - persoana/entitatea care formulează cererea pentru efectuarea unei analize cu privire la o anumită temă de interes.

32. Strategie - viziune de perspectivă, de regulă pe termen mediu și lung, asupra modului în care se preconizează desfășurarea activității specifice.

33. Structurare - procesul de organizare/sistematizare a datelor și informațiilor, potrivit formei, caracteristicilor, conținutului acestora, respectiv a interacțiunilor reciproce, astfel încât să asigure utilizarea lor facilă, eficientă și oportună.

34. Tendință infracțională (trend infracțional) - direcția evolutivă, identificată pe baza repetabilității faptelor/analizei, pe care o înregistrează fenomenul infracțional, sub raportul caracteristicilor sale definitorii (modus operandi, locul și timpul infracțiunii, victimele etc.).

35. Termeni de referință – reprezintă acordul/înțelegerea între analist și solicitant și descriu coordonatele sub care va fi realizată analiza, garantând că sarcina/tema de analiză se circumscrie priorităților curente.

36. Vulnerabilitate – este determinată de capacitatea unui sistem de a combate/răspunde la o amenințare. Vulnerabilitatea este înțeleasă ca fiind factorii care ar putea crește sau reduce dimensiunea sau probabilitatea amenințării.

37. Zonă de risc - arie geografică având anumite caracteristici și, care, pe fondul evenimentelor de frontieră înregistrate anterior și a informațiilor disponibile, este considerată ca prezentând potențial de risc. Zonele de risc pot fi cu potențial de risc scăzut, mediu sau ridicat.

8. BIBLIOGRAFIE

1. S.M.A.I. – O nr. 070/2018 privind Analiza informațiilor în cadrul Ministerului Afacerilor Interne;
2. Sorina-Maria Cofan, Lucian Ivan, Valentin Dogaru, Anca Cios, Mihaela Savin, Mihai Dascălu, Mihai Manolescu, Florin-Valentin Gighileanu, Cristinel Fierbințeanu, Teodor Răcășan și Andrei Cuceriaev, Manualul de Analiză a Informațiilor, Ed. Ministerul Afacerilor Interne, București, 2014;
3. Common Integrated Risk Analysis Model – a comprehensive update, version 2.0, Risk Analysis Unit, Warsaw, Poland, December 2012;
4. European Course for CIRAM analysts, 1st edition June-November 2017, EBCG Headquarter, Warsaw, Poland;
5. Guidelines for Risk Analysis Units, Structure and tools for the application of CIRAM version 2.0, Risk Analysis Unit, Warsaw, Poland, December 2012;
6. Ivan L., Managementul analizei informațiilor, Editura Biblioteca, Târgoviște, 2018;
7. Ivan, L., „Tipologia analizei informațiilor”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 3/2016 al Ministerului Afacerilor Interne;
8. Ivan, L., „An Analysis on Illegal Migration – Trends, Perspectives and Appropriate Response”, Proceedings of the XXIst International Conference „Intelligence in the Knowledge Society”, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, București, ISSN 2392-7542, 2015;
9. Mănescu, R.N., „European Neighbourhood Policy and Migration”, Editura Vizual, București, 2018, ISBN 978-973-587-202-1;
10. Ivan, L., „Importanța analizei rețelelor sociale în gestionarea crizelor de ordine publică”, publicat în Buletinul de Informare și Documentare nr. 1/2016 al Ministerului Afacerilor Interne;
11. Newburn, T., Handbook of Policing, Editura Routledge, 2008;
12. Ratcliff, J., Intelligence-led Policing, Editura Routledge, 2011;

13. Don McDowell, Strategic Intelligence – a Handbook for Practitioners, Managers and Users - Istana Enterprises Pty. Ltd. (ABN 14 055 916 580) 1998, 2000, 2005 (ISBN 1 876287 04 7) ;
14. Richards Heuer Jr. Randolph H. Pherson, Structure of the analytical techniques for intelligence analysis, Spy edition,, ISBN – 978-1608710188;
15. Ion-Ovidiu Pânișoară, Comunicarea eficientă, Editura Polirom, Iași, 2008;
16. Criminal Intelligence, Manual for Analysts, United Nations Office on Drugs And Crime Vienna, 2011;
17. DeConde, A. (2002). Encyclopedia of American Foreign Policy, Second Edition, Volume 2, New York : Scribner;
18. Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. (Journal of Marketing Research-February, 33, 47-61). Retrieved December 18, 2008 from <http://www.jstor.org/stable/3152012>;
19. Metodologia de analiză a informațiilor din R. Moldova, Anexa la Ordinul Șefului DPF al MAI Nr. 251 din 01.06. 2015 și Anexa 2 la Ordinul Șefului DPF al MAI Nr. _420_ din _30_ iulie 2014;
20. REGULATION (EU) No 1052/2013 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 22 October 2013 establishing the European Border Surveillance System (Eurosur) ;
21. REGULATION (EU) 2016/399 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 9 March 2016 on a Union Code on the rules governing the movement of persons across borders (Schengen Borders Code) ;
22. REGULATION (EU) 2016/1624 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 14 September 2016 on the European Border and Coast Guard;
23. ANNEX to the Commission Recommendation adopting the Practical Handbook for implementing and managing the European Border Surveillance System (EUROSUR Handbook), Strasbourg, 15.12.2015;
24. https://www.afio.com/publications/CLARK_20Pages_20from%20AFIO_INTEL_FALLWINTER2013_Vol20_No2.pdf
25. <https://www.cia.gov/>
26. <https://products.office.com/ro-ro/excel>
27. <http://www.ingr.ro/ro/rk-geomedia-NC00.html>
28. <https://www.ibm.com/ro-en/marketplace/data-management>
29. <https://www.palantir.com> - site accesat la data de 12.06.2019
30. <https://www.phrases.org.uk/meanings/the-weakest-link.html>
31. <https://www.phrases.org.uk/meanings/the-weakest-link.html>

ANEXE

ANEXA I

MODEL RAPORT INFORMATIV 5X5X5

INSTITUȚIA ȘI OFIȚERUL		DATA RAPORTULUI	
------------------------	--	-----------------	--

Sursa sau nr. de referință		Nr. referință în sistem	
----------------------------	--	-------------------------	--

Evaluarea sursei	A	B	C	D	E
	Întotdeauna de încredere	În general de încredere	Uneori de încredere	Nu prezintă încredere	Sursă netestată

Evaluarea informațiilor	1	2	3	4	5
	Cunoscută ca fiind adevărată fără rezerve	Cunoscută personal sursei, dar nu ofițerului	Necunoscută personal sursei, dar coroborată	Nu poate fi evaluată	Bănuită a fi falsă

Cod de diseminare	1	2	3	4	5
	Pot fi diseminate către alte instituții de aplicare a legii în România și instituții din sistemul judiciar, inclusiv instituții de acest gen din UE și Zona Economică Europeană	Pot fi diseminate către instituții din România, care nu fac parte din sistemul judiciar	Pot fi diseminate către instituții de aplicare a legii din afara României (cu respectarea unor condiții speciale)	Pot fi diseminate doar în cadrul instituției care le deține	Nu pot fi diseminate mai departe: returnate autorului. Administrare specială impusă de ofițerul care a autorizat culegerea

RAPORT			
Text			Evaluare

DISEMINARE CĂTRE Este codul de administrare corect? Dacă sunt condiții puse instituției recipient, în legătură cu folosirea materialului, acordați codul corespunzător.	Semnătura inițiatorului
---	-------------------------

MODEL FORMULAR DE FEEDBACK

DENUMIREA ANALIZEI: _____.

Vă rugăm să ne ajutați să vă distribuim produse analitice mai bune. Prin furnizarea feedback-ului, noi dorim să ne îmbunătățim activitatea. Furnizarea feedback-ului este foarte ușoară prin folosirea oricăreia dintre opțiunile de mai jos:

- ☐ E-mail: _____
☐ E-mail: _____
 POC: (tel) Ofițerul analist: _____

În ce măsură acest produs a întrunit necesitățile dumneavoastră de informații?
 (1 reprezintă cea mai mică valoare și 5 cea mai mare valoare)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 1 2 3 4 5

Vă rugăm să ne descrieți care a fost scopul în care structura dumneavoastră a folosit acest document. Puteți selecta unul sau mai multe răspunsuri.

- ☐ Planificare strategică pe termen lung sau planificarea acțiunilor.
☐ Avertizare strategică timpurie.
☐ Orientarea/conștientizarea situațională/ informația curentă.
☐ Planificare operațională, inclusiv avertizarea timpurie sau protecția forțelor.
☐ Îmbunătățirea produselor de intelligence.
☐ Date documentare.
☐ Sprijinul deciziei pentru decidenții dumneavoastră, altele decât deciziile operaționale.
☐ Confirmarea căutărilor și evaluărilor dumneavoastră.
☐ Altele (Specificați în secțiunea de *Comentarii generale*).

A fost acest document emis la timp? (în situația în care a fost solicitat de structura dumneavoastră)

☐ ☐
 Da Nu

O continuare/aprofundare/particularizare pe această temă a analizei ar fi utilă?

☐ ☐
 Da Nu

Comentarii generale

Vă rugăm să ne oferiți câteva informații despre dumneavoastră

Sunteți analist, decident sau utilizatorul final al documentului? (număr de telefon/e-mail)
