



R A P O R T

PRIVIND ANALIZA FUNCȚIONALĂ A INSPECTORATULUI GENERAL DE CARABINIERI

PROIECT FINANȚAT DE AMBASADA SUA ÎN REPUBLICA MOLDOVA

**CHIȘINĂU
2019**



R A P O R T
PRIVIND ANALIZA FUNCȚIONALĂ A INSPECTORATULUI
GENERAL DE CARBINIERI

A U T O R I :
DANIEL BARBU, LIDERUL ECHIPEI
GHEORGHE ANDREI, EXPERT
OVIDIU VASILICĂ, EXPERT
MAURO CONTE, CONSULTANT EXTERN

CHIȘINĂU
2019

CUPRINS

Pagina

ABREVIERI.....	5
1. INTRODUCERE	7
2. ASPECTE CHEIE	11
3. NECESITATEA ANALIZEI FUNCȚIONALE	18
4. SCOPUL, OBIECTIVELE, PRINCIPIILE ȘI METODOLOGIA ANALIZEI FUNCȚIONALE.....	21
4.1. SCOPUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI FUNCȚIONALE.....	21
4.2. PRINCIPIILE ANALIZEI FUNCȚIONALE.....	22
4.3. METODOLOGIA ANALIZEI FUNCȚIONALE.....	22
5. BUNE PRACTICI EUROPENE ÎN DOMENIUL FORȚELOR DE POLIȚIE CU STATUT MILITAR	25
6. ASPECTE DE CONTEXT.....	32
6.1. CONTEXTUL ANALIZEI FUNCȚIONALE.....	32
6.2. CONTEXTUL INSTITUȚIONAL.....	33
6.2.1. Etapele evoluției Carabinierilor.....	34
6.2.2. Specificul și utilitatea Carabinierilor în contextul situației RM.....	37
7. FUNCȚII ȘI PROCESE ANALIZATE.....	39
7.1. FUNCȚIA DE POLITICI, REGLEMENTARE ȘI DOCTRINA CARABINIERILOR	39
7.1.1. Cadrul de politici.....	40
7.1.2. Cadrul de reglementare,.....	44
7.1.3. Doctrina Carabinierilor.....	55
7.2. FUNCȚIA DE MANAGEMENT INSTITUȚIONAL.....	60
7.2.1. Cadrul organizatoric și funcțional.....	60
7.2.2. Managementul strategic.....	71
7.2.2.1. <i>Procesul de prevedere.....</i>	<i>72</i>
7.2.2.2. <i>Procesul de planificare.....</i>	<i>73</i>
7.2.2.3. <i>Procesul de organizare.....</i>	<i>76</i>
7.2.2.4. <i>Procesul de luare a deciziei.....</i>	<i>80</i>
7.2.2.5. <i>Procesul de coordonare.....</i>	<i>82</i>
7.2.2.6. <i>Procesul de evaluare și control.....</i>	<i>82</i>
7.2.3. Managementul operațional.....	86
7.2.3.1. <i>Organizarea și funcționarea sistemului de management operațional.</i>	<i>86</i>
7.2.3.2. <i>Procesul de prevedere operațională.....</i>	<i>89</i>
7.2.3.3. <i>Procesul de planificare operațională.....</i>	<i>91</i>
7.2.3.4. <i>Procesul de organizare operațională.....</i>	<i>93</i>
7.2.3.5. <i>Procesul de luare a deciziilor operaționale.....</i>	<i>97</i>
7.2.3.6. <i>Procesul de coordonare operațională.....</i>	<i>98</i>
7.2.3.7. <i>Procesul de evaluare și control operațional.....</i>	<i>99</i>
7.3. FUNCȚIA DE APLICARE A LEGII	101
7.3.1. Harta serviciilor publice asigurate de IGC în domeniul aplicării legii.	102
7.3.2. Caracterizarea serviciilor, realizarea acestora și aspecte de funcționalitate...105	
7.3.2.1. <i>Serviciul public de menținere, asigurare și restabilire a ordinii și securității publice, a protecției drepturilor și libertăților legitime ale persoanelor.....</i>	<i>105</i>

7.3.2.2. Serviciul public de prevenire, descoperire a infracțiunilor și contravențiilor	111
7.3.2.3. Serviciul public de pază și protecție a obiectivelor de importanță deosebită și a transporturilor.....	113
7.3.2.4. Serviciul public de prevenire și combatere a terorismului.....	116
7.3.2.5. Serviciul public de asigurare a regimului stării de urgență.....	118
7.4. FUNCȚIA DE MANAGEMENT RESURSE UMANE	120
7.4.1. Starea resurselor umane.....	121
7.4.2. Profesionalizarea Carabinierilor.....	133
7.4.3. Recrutarea, selectarea, promovarea.....	137
7.4.4. Motivarea, protecția socială, asistența medicală, condițiile de muncă, securitatea și sănătatea în muncă.....	142
7.4.5. Activitatea de psihologie	147
7.4.6. Formarea profesională	149
7.4.6.1. Formarea inițială.....	150
7.4.6.2. Formarea continuă.....	153
7.5. FUNCȚIA DE SUPORT.....	157
7.5.1. Managementul Financiar	157
7.5.2. Managementul Logistic	165
7.5.3. Comunicații și tehnologia informațiile.....	169
7.6. COOPERAREA INTERNAȚIONALĂ, COMUNICAREA ȘI RELAȚIILE PUBLICE.....	174
7.6.1. Cooperarea internațională și proiectele de asistență externă.....	174
7.6.2. Comunicarea și relațiile publice.....	176
8. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI.....	179
9. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	180
10. ANEXE.....	180
Anexa nr. 1. Concluzii și recomandări.....	181
Anexa nr. 2. Tabel centralizator privind propunerile formulate de ONG și alte instituții	236
Anexa nr. 3. Tabel cu personalul interviuat în cadrul analizei funcționale a IGC.....	238
Anexa nr. 4. Dislocarea teritorială a subdiviziunilor DTC – 1992, 1995, 2015.....	241
Anexa nr. 5. Dislocarea teritorială a subdiviziunilor IGC – 2019.....	242
Anexa nr. 6. Cadrul normativ	243
Anexa nr. 7. Schema privind spectrul de întrebuințare a efectivelor de carabinieri ...	246
Anexa nr. 8. Situația arondării direcțiilor regionale de carabinieri	247
Anexa nr. 9. Situația privind studiile și pregătirea managerială a personalului de conducere din cadrul IGC.....	248
Anexa nr. 10. Situația cu studiile și pregătirea de specialitate a personalului IGC din structurile de resurse umane și formare profesională.....	250

ABREVIERI

B	- Batalion
BDIO	- Baza de Date de Interes Operativ
BDS	- Batalionul cu destinație specială
BMA	- Biroul Migrație și Azil
Bg. 1 Mob. Op.	- Brigada 1 Mobil Operativă
Bg. 2 Esc.	- Brigada 2 de Escortă
CA	- Centrul de Asigurare
CIPAL	- Centrul Integrat de Pregătire pentru Aplicarea Legii
CG	- Comandamentul general
CTI	- Comunicații și Tehnologia Informației
DAD	- Direcția aprovizionare și dotări
DMO	- Direcția Management Operațional
DMRU	- Direcția Management Resurse Umane
DMS	- Direcția Management Strategic
DRC	- Direcția regională de carabinieri
DTC	- Departamentul TC
HG	- Hotărârea Guvernului
IGC	- Inspectoratul General de Carabinieri
IGP	- Inspectoratul General al Poliției
IGPF	- Inspectoratul General al Poliției de Frontieră
IGSU	- Inspectoratul General pentru Situații de Urgență
IMO	- Inspectoratul de Management Operațional
INP	- Inspectoratul Național de Patrulare
MAI	- Ministerul Afacerilor Interne
MF	- Ministerul Finanțelor
OMAI	- Ordinul MAI
ODTC	- Ordinul DTC
OIGC	- Ordinul IGC
ONG	- Organizație non guvernamentală
PF	- Poliția de Frontieră
POS	- Procedura Operațională Standard
RM	- Republica Moldova
SAP	- Serviciul administrare personal
SIS	- Serviciul de Informații și Securitate
SIPPBE	- Sistemul integrat de planificare, programare, bugetare și evaluare
SFP	- Serviciul formare profesională
SMOB	- Serviciul mobilizare
SOSC	- Standardul ocupațional al subofițerului de carabinieri.

SPS	- Serviciul Protecție Socială
SPsi	- Serviciul psihologic
SRTC	- Strategia de reformare a Trupelor de Carabinieri
SRU	- Secția resurse umane
STI	- Serviciul Tehnologii Informaționale
SUA	- Statele Unite ale Americii
TC	- Trupele de Carabinieri
UE	- Uniunea Europeană
UM	- Unitatea Militară

1. INTRODUCERE

Analiza Funcțională a Inspectoratului General de Carabinieri (IGC) din Ministerul Afacerilor Interne (MAI) al Republicii Moldova (RM) a fost realizată la solicitarea adresată Ambasadei Statelor Unite ale Americii (SUA) la Chișinău de către viceprim-ministrul, ministrul afacerilor interne, domnul Andrei Năstase. Concret, domnul ministru a cerut sprijin pentru cunoașterea stării IGC, pentru a putea fi stabilite obiectiv direcțiile/măsurile și orientate corect resursele necesare dezvoltării capacităților instituției de asigura servicii publice de calitate în beneficiul cetățeanului și societății.

În urma acordului Ambasadei SUA, proiectul a fost finanțat, a fost contractată echipa internațională de experți, care a realizat și predat la termen **Raportul privind Analiza Funcțională a IGC**.

Tema proiectului a fost următoarea:

„Analiza Funcțională a Inspectoratului General de Carabinieri (IGC) și a structurilor sale subordonate.”

Prin Analiză Funcțională – în sensul prezentului demers – va fi înțeleasă metodologia/abordarea decizională de studiere a organizației prin descompunerea activității în elemente funcționale, identificarea, pe baza procesului sistematic de investigare, a calității, eficacității și eficienței instituției și a serviciului public, a problemelor, precum și soluțiilor pentru obținerea schimbărilor dezirabile.

Tipologia analizelor funcționale este diversă, în funcție de scopul urmărit. La Analiza Funcțională a IGC echipa a optat pentru soluția mixtă a evaluării cadrului de politici, reglementare, doctrinar, a funcțiilor și domeniilor principale, concomitent cu estimarea impactului lor organizațional și operațional. Varianta analitică utilizată a corespuns particularităților organizaționale ale IGC și contextului în care acesta operează.

Pe baza rezultatelor analizei a fost posibilă formularea de recomandări care să permită ulterior consolidarea funcțiilor IGC, respectiv a calității serviciilor asigurate, prin revizuirea cadrului de politici și reglementare, elaborarea doctrinei, reorganizări, profesionalizare, standardizare, dezvoltarea capacității operaționale etc.

IGC nu posedă standarde de calitate și de cost la care să poată fi raportată eficacitatea și eficiența funcțiilor organizaționale specifice și a serviciilor furnizate. Ca urmare, sistemul analitic de referință adoptat de experți a inclus experiențele acestora, bunele practici internaționale în materie, datele colectate din chestionare, documente, focus grupuri, observații directe, precum și semnalările exprese ale Beneficiarului.

Analiza Funcțională a vizat IGC în calitatea exclusivă de structură a MAI cu atribuții de ordine și securitate publică. Apartenența Carabinierilor la sistemul național de apărare este problema internă a RM și, ca urmare, nu a făcut obiectul analizei.

Precizăm faptul că, în Raport, cuvântul „Carabinieri” desemnează, după caz, personalul/instituția Carabinierilor, substituind denumirea IGC în funcție de situație.

Analiza Funcțională a implicat identificarea funcțiilor IGC, autoritate de stat specializată, „spargerea” acestora în procesele constituente și activități relevante. În acest fel, a fost obținut tabloul funcționalității, impactului serviciilor de ordine și securitate publică furnizate, al blocajelor/deficitelor existente și cauzelor aferente.

Pentru asigurarea caracterului integrat și transversal al Analizei Funcționale, au fost avute în vedere interacțiunea dintre funcții și structuri¹, evoluția în timp a instituției și efectele generate, elementele contextuale semnificative, cultura organizațională, relația cu publicul și societatea civilă, cooperarea și interoperabilitatea cu alte autorități.

În principiu, întrebările cheie ale Analizei Funcționale au fost:

- care sunt funcțiile aferente competențelor legale ale IGC și cum sunt exercitate?
- dacă funcțiile răspund cerințelor situației curente și nevoilor de perspectivă ale instituției?
- dacă structurile organizatorice, resursa umană, concepția de întrebuințare a efectivelor la misiuni și dotarea susțin îndeplinirea funcțiilor și asigură serviciul public de calitate?
- care este nivelul de funcționalitate în domeniile analizate: **SCĂZUT/MEDIU/RIDICAT**, precizat expres ca evaluare a echipei de experți, și cum poate fi optimizat?
- care sunt concluziile ce pot fi formulate și ce recomandări sunt necesare pentru consolidarea și dezvoltarea IGC?

Concepția Analizei Funcționale, metodologia folosită și desfășurarea activităților au răspuns adecvat particularităților IGC, prin:

a) Caracterul critic, obiectiv și echilibrat al Analizei Funcționale.

Abordarea critică a situației, caracteristică acestui tip de demers, nu a însemnat negarea efortului instituțional și al personalului, a tradiției, realizărilor, bine cunoscute, de altfel, ale Carabinierilor.

Componenta echipei de experți, cunoștințele și experiențele acestora, au permis evaluarea nepărtinitoare a situației, formularea de recomandări realiste și aplicabile, în interesul cel mai înalt al Beneficiarului, cu luarea în considerare a condițiilor economice și sociale din RM, precum și a celor instituționale.

b) Concentrarea pe aspectele care influențează negativ funcționalitatea IGC, precum și pe cele cu potențial de dezvoltare.

Analiza Funcțională a vizat prioritar identificarea aspectelor, moștenite și/sau curente, de stagnare/regres, cu efecte negative asupra funcționalității, consolidării și

¹ „structura reprezintă totalitatea relațiilor de interdependență ordonată dintre elementele sistemelor, încât schimbarea unui element produce schimbări determinate în toate celelalte elemente”.

dezvoltării IGC. Au fost reliefate mai ales elementele cu impact negativ, a căror eliminare/ diminuare/modelare este imperativă.

c) Identificarea actorilor cu influență asupra dezvoltării Carabinierilor.

Actorii cu influență provin din straturi variate ale sistemului social global, sunt reprezentanți ai Guvernului, Parlamentului, Justiției, ai societății civile și comunității, precum și ai structurilor independente de monitorizare, cum sunt cele de respectare a drepturilor omului. Actorii cu potențial de influențare și interese privind segmentul aplicării legii vin în contact, în formule diverse, cu instituțiile ce operează în domeniu, implicit Carabinierii.

Este esențială înțelegerea faptului că entitățile menționate își concentrează atenția asupra cetățeanului și comunității, ca subiecți ai serviciilor de ordine și securitate publică. Experții au considerat că efectuarea Analizei Funcționale din perspectiva menționată este aspect obligatoriu de transversabilitate a activității.

d) Determinarea elementelor cheie de influențare a funcționalității IGC în raport cu misiunea și competențele legale, obiectivele proprii, ale MAI și ale societății, în general:

- **armonizarea strategiilor și politicilor incidente Carabinierilor**, domeniului apărării, securității naționale, ordinii și securității publice, pentru asigurarea caracterului polițienesc al instituției;
- **optimizarea cadrului de reglementare** (ajustarea conform legislației internaționale privind drepturile omului; elaborarea de reglementări interne practice și proceduri riguroase care să reflecte spiritul/litera legii și să stabilească precis cum trebuie exercitate competențele IGC; asimilarea conceptului de management al cunoașterii, a sistemului lecțiilor învățate, pentru susținerea dezvoltării cadrului de reglementare și a doctrinei);
- **tranziția de la doctrina curentă la cea dezirabilă** (proiectarea noilor concepte, dezvoltarea teoriei și practicii instituționale, instituirea de principii; perfecționarea cadrului organizatoric și funcțional; structurarea modelului de întrebuintare operațională a Carabinierilor; pregătirea polițienească a Carabinierilor; dotarea adecvată a Carabinierilor; introducerea managementului calității, pentru stimularea performanței organizaționale; instituirea de indicatori și statistici relevante și corecte, raportate la nevoia de calitate ridicată a serviciului public, la prevenirea și combaterea faptelor antisociale, integritate și încrederea comunității; asimilarea progresivă a principiilor organizației care învață);
- **consolidarea managementului resurselor umane în contextul profesionalizării Carabinierilor** (prestigiul/atractivitatea profesiei; protecție socială/juridică; recrutarea, selectarea, promovarea, evaluarea performanțelor; managementul carierei, tutelarea; formarea profesională; motivarea, condițiile de muncă și securitate a muncii; cultura muncii și a rezultatelor etc.);
- **dezvoltarea instrumentelor de control intern, extern și auditare**, monitorizare a acțiunilor/misiunilor IGC de către structurile de conducere ierarhic superioare și entități din afara sistemului MAI;

- **întărirea sistemului de promovare a deontologiei și integrității**, a procedurilor eficace și transparente pentru verificarea și sancționarea comportamentelor incorecte și ilegale;
- **creșterea capacității de comunicare internă și externă**, crearea mijloacelor pentru cunoașterea opiniei societății privind calitatea serviciului public asigurat de către Carabinieri;
- **asigurarea resurselor** la nivelul cantitativ și calitativ necesar îndeplinirii atribuțiilor și misiunilor.

e) Formularea de recomandări care susțin schimbarea de filosofie privind locul și rolul Carabinierilor în sistemul de ordine și securitate publică.

Carabinierii trebuie să devină pe deplin, în timp scurt, **structură polițienească profesionistă cu statut militar** pusă în serviciul comunității și cetățenilor, în calitate de contribuabili și beneficiari finali ai investițiilor în dezvoltarea instituției. Pentru atingerea obiectivului menționat sunt necesare schimbări de substanță, a căror aplicare este susținută prin recomandările din Analiza Funcțională.



Reforma, prin amploare, complexitate și durată scoate personalul din zona de confort, poate părea impusă și obositoare. Carabinierii au fost pregătiți pentru acțiune și mai puțin pentru demersuri „birocratice”, specifice abordării polițienești.

Corelativ intenției autorilor de tratare a temei proiectului, Raportul privind Analiza Funcțională a IGC conține următoarele elemente principale de structură:

- necesitatea Analizei Funcționale;
- scopul și obiectivele Analizei Funcționale;
- bunele practici europene în domeniul serviciilor/forțelor de poliție cu statut militar;
- aspectele de context al Analizei Funcționale și al evoluției Carabinierilor;
- funcțiile și procesele analizate;
- concluziile și recomandările, referințele bibliografice și anexele.

Funcțiile, respectiv domeniile analizate au fost următoarele:

- cadrul de politici, de reglementare și doctrina Carabinierilor;
- funcția de management instituțional;
- funcția de aplicare a legii;
- funcția de management resurse umane;
- funcția de suport;

- cooperarea internațională, comunicarea și relațiile publice.

În situațiile care au impus aprofundarea funcțiilor, au fost analizate procesele subsecvente relevante. Facem precizarea că experții au abordat toate problemele intrate în câmpul atenției, indiferent de nivel, considerând că au importanță contextuală și necesită soluții.

Este posibil ca tratarea anumitor aspecte să pară prea teoretică. Această manieră a fost adoptată deoarece în IGC sunt segmente de activitate puțin dezvoltate, ori noi, și a fost necesar să fie oferit punctul de pornire, de la care să poată fi realizate construcțiile ulterioare. Sunt domenii, de asemenea, în care au fost decelate puține elemente care să poată fi analizate, așa încât prezentarea acestora a fost limitată de situația existentă.

Ca urmare, capitolele și secțiunile au fost dezvoltate potrivit necesităților/posibilităților identificate de către experți, conțin descrierea situației, problemele identificate și concluziile aferente.

Din considerente de sistematizare, recomandările au fost grupate în **Anexa nr. 1**. Prin modul de redactare, recomandările pot fi lesne convertite în obiective și acțiuni ale Planului de implementare a recomandărilor Analizei Funcționale.

Nu putem omite participarea prin contribuții specifice la Analiza Funcțională a următoarelor organizații nonguvernamentale (ONG):

- Amnesty Internațional Moldova;
- Asociația Obștească Promo-Lex;
- Asociația Protecția Vieții Private;
- Oficiul Avocatul Poporului.

Constatările, observațiile și recomandările ONG au fost introduse în **Anexa nr. 2**

Reliefăm faptul că în perioada Analizei Funcționale echipa a beneficiat de deschiderea totală și de sprijinul consistent din partea Beneficiarului, a MAI, precum și a entităților din afara acestuia ce au fost consultate, fapt pentru care adresăm mulțumirile noastre respectuoase.

2. ASPECTE CHEIE

Concluzia principală a Analizei Funcționale este că funcționalitatea curentă a instituției este MEDIE. Sunt create condițiile modernizării și transformării IGC în structură polițienească, în serviciul cetățeanului și comunității, sub rezerva continuității deciziei politice, a dezvoltării abordărilor strategice și asigurării resurselor necesare.

Avem în vedere aprobarea de către Parlament și Guvern a noului cadru de reglementare, care oferă perspectiva instituției; suportul partenerilor de dezvoltare și al societății civile; nevoia de siguranță a societății, care solicită existența Carabinierilor; voința și capacitatea conducerii MAI și a IGC de a

realiza managementul schimbării; potențialul profesional al personalului și aderarea acestuia la procesele de evoluție.

Analiza funcțională a permis identificarea problemelor de sistem aferente palierului politicilor/reglementărilor, segmentului operațional, al organizării și funcționării, resurselor și activității administrative. Capacitatea instituțională limitată actuală nu exclude consolidarea și dezvoltarea accelerate ale IGC, având în vedere contextul politic și instituțional favorabil, marcat de claritate, predictibilitate, consecvență, stabilitate, infuzie de resurse interne și furnizate de către partenerii de dezvoltare, la nivelul neatins până în prezent.

Paradoxal, lipsa abordării anterioare și/sau nivelul scăzut de capacitate în anumite domenii favorizează configurarea/reconstrucția IGC pe baze corecte, neinfluențate de cutume și prejudecăți.

IGC are potențialul necesar ca, în timp scurt, prin intervenții coerente și corect dirijate să pună în aplicare complet noua Lege care îi stabilește locul și rolul revizuite în arhitectura sistemului de ordine și securitate publică și să asigure îndeplinirea atribuțiilor la nivelul de performanță corespunzător așteptărilor societății.

Edificiul IGC este sprijinit pe **2 piloni – carabinierul operativ** de la baza sistemului și **cetățeanul**. Conducătorii și aparatul administrativ din IGC datorează carabinierului și cetățeanului, iar nu invers, carierele, funcțiile, gradele, locurile de muncă interesante, salariile și pensiile. IGC există pentru comunitate, nu populația pentru instituție, aspect care trebuie foarte bine înțeles de Carabinieri.

Modernizarea și dezvoltarea trebuie centrate pe realizarea condițiilor de îndeplinire a misiunii de către carabinier și pe securitatea cetățeanului. Cetățeanul plătește pentru servicii, nu instituția. Serviciul public trebuie să pună în centru cetățeanul – care nu este interesat de filosofia organizatorico-funcțională – ci să fie protejat acasă, pe stradă, la școală, în parc și trafic.

Așadar, nu trebuie căutate pretexte pentru dezvoltarea instituției scăpând din vedere aspectele esențiale, raportarea la rolul social al instituției.

Axioma fundamentală a schimbării în cazul IGC este că aceasta nu este realizată în sine și pentru sine. Schimbarea vizează beneficiarii finali al ordinii și siguranței publice, societatea și cetățeanul. Așadar, schimbarea este demers de rezultat cu impact direct asupra creșterii gradului de ordine și securitate publică, a performanței instituționale, a calității profesionale și îmbunătățirii condițiilor de muncă ale personalului.

Managementul schimbării în contextul curent favorabil trebuie să preocupe în modul cel mai înalt conducerea IGC. Schimbările pot fi optimizate prin îndeplinirea acțiunilor prevăzute în documentele strategice și valorificarea recomandărilor din prezentul Raport/alte surse, precum și a suportului partenerilor de dezvoltare și societății civile. Congruența acțiunilor asigură continuitatea, caracterul organizat, planificat și ritmic al consolidării și dezvoltării IGC, motivarea personalului, contracararea rezistenței la schimbare, sporul de imagine publică pozitivă și îndeplinirea așteptărilor societății.

Reținem atenția asupra faptului că întârzierile, ezitățile, amânările și anulările fără temei a măsurilor de schimbare au efect negativ asupra viitorului instituției, stării de spirit a personalului și a capacității sale de a-și îndeplini atribuțiile conform așteptărilor cetățenilor.

PE FUNCȚIILE ANALIZATE, PRINCIPALELE CONCLUZII AU FOST URMĂTOARELE:

FUNCȚIA DE POLITICI, REGLEMENTARE ȘI DOCTRINA CARABINIERILOR

1. Există cadrul de politici publice necesar dezvoltării și modernizării IGC la nivelul standardelor europene. Sunt încă decalaje majore în implementarea procesului de reformă din cauza promovării cu întârziere a cadrului normativ organizatoric și funcțional pentru operaționalizarea politicilor.
2. Strategia de reformare a Trupelor de Carabinieri (TC) pentru anii 2017-2020 este în ultimul an de implementare. Ca urmare, dacă nu este asigurată elaborarea în timp util a noii Strategii, este pusă în pericol continuitatea modernizării și dezvoltării, sunt posibile noi întârzieri și compromisă reforma IGC.
3. Noul cadru normativ a stabilit în sarcina IGC noi competențe pentru îndeplinirea cărora nu există reglementările interne, ori acestea sunt perimate ori necorelate. Acest fapt are impact negativ asupra asimilării noilor misiuni și formării profesionale a personalului pentru îndeplinirea acestora.
4. Locul și rolul Carabinierilor în sistemul de ordine și securitate publică, organizarea, pregătirea, întrebuintarea și dotarea acestora nu au fost abordate din perspectivă doctrinară, ceea ce a întârziat dezvoltarea și modernizarea instituției, au fost afectate eficacitatea și eficiența operațională, precum și calitatea serviciului public. Ca urmare, este necesară realizarea doctrinei IGC, având la bază **Conceptul privind spectrul de folosire a Carabinierilor**, prin valorificarea informațiilor, mobilitate, flexibilitate, simultaneitate, integrare, interoperabilitate, proporționalitatea utilizării efectivelor și mijloacelor, precum și prin obținerea sprijinului comunității.

FUNCȚIA DE MANAGEMENT INSTITUȚIONAL

Cadrul organizatoric și funcțional

Reorganizarea IGC a urmărit creșterea eficacității/eficienței segmentului operativ prin concentrarea activităților administrative la nivel central/regional și descentralizarea operațională.

Managementul strategic

1. Structura curentă a IGC este varianta de tranziție care a eliminat din vulnerabilitățile anterioare – aspecte de capacitate, definirea neclară a direcțiilor de muncă, probleme de integrare, conducere și coordonare, subdimensionarea anumitor

compartimente etc., dar nu a reușit să rezolve toate problemele. Ca urmare, demersul de optimizare trebuie continuat pentru susținerea proceselor manageriale, operaționale, de resurse umane, suport și evitarea acumulării de noi deficite de capacitate.

2. Reorganizarea IGC asigură evoluția/saltul calitativ de la instituția preponderent militară la calitatea de furnizor de servicii de ordine și securitate publică pentru necesitățile cotidiene ale populației.

[REDACTED]

[REDACTED]

Managementul operațional

1. Sistemul de management operațional/comandă și control a progresează față de situația anterioară, dar există încă lacune de reglementare/proceduri, organizatorice, funcționale, de resurse umane și dotare. Ca urmare, deficiențele domeniului, care este centrul de greutate operațional al instituției, afectează direct performanța IGC, calitatea îndeplinirii misiunilor și serviciul public.

2. Procesul de decizie operațională în IGC asigură conducerea acțiunilor de ordine și securitate publică desfășurate autonom ori în cooperare cu alte structuri.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

APLICARE A LEGII

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

FUNCȚIA DE MANAGEMENT RESURSE UMANE

1. Nu există concepția de dezvoltare a resurselor umane. Ca urmare, nu a fost posibil demersul strategic unitar, coerent, continuu, pe dimensiunile aferente domeniului.

[REDACTED]

3. Raportul între funcțiile de ofițeri și subofițeri este inadecvat. Ca urmare, personalul

[REDACTED]

5. Aspectele de gen nu au fost abordate sistematic. Procentul femeilor în IGC este relativ bun, dar este redus numărul celor care dețin posturi de conducere în unități operative, precum și funcții nemijlocit operative. Ca urmare, potențialul personalului feminin nu este valorificat suficient.

6. Înființarea structurilor de resurse umane ale DRC este benefică deoarece degrevează unitățile operative de sarcinile administrative privind administrarea și

formarea personalului. Cu toate acestea, SRU trebuie testate sub aspectul funcționalității și adaptate nevoilor rezultate în perioada de activitate analizată.

[REDACTED]

8. Obiectivele și direcțiile privind profesionalizarea prevăzute în Strategia de reformare a TC (SRTC) constituie numai parte a demersului. De aceea, pentru a produce efecte, acțiunile trebuie materializate, fapt ce comportă mai întâi elaborarea documentelor, respectiv organizarea, planificarea, coordonarea și desfășurarea, urmate de evaluarea rezultatelor implementării și efectuarea de corecții.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

13. Faptul că deține sistem medical propriu este benefic pentru IGC deoarece poate aduce actul medical aproape de beneficiar. Schimbarea naturii misiunilor instituționale și profesionalizarea impun modificări și determină, ca atare, măsuri de adaptare la noul context.

14. În IGC există cadrul organizatoric și funcțional al activității de psihologie, fiind probleme sub aspectul prevederii locului în organigrame/subordonării structurilor de specialitate/psihologilor; capacității de evaluare, asistență psihologică și psihodiagnostic, a instrumentelor, evidenței, informatizării și standardizării; deficitului

de dotare și lipsei resurselor pentru perfecționarea pregătirii specialiștilor. Ca urmare, activitatea specifică este afectată.

[REDACTED]

FUNCTIA DE SUPORT

1. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

4. [REDACTED]

COOPERAREA INTERNAȚIONALĂ, COMUNICAREA ȘI RELAȚIILE PUBLICE

1. Aportul cooperării internaționale la transferul de experiențe și bune practici europene/internaționale a fost/este consistent și pozitiv. Elementele acumulate nu au fost „*internalizate*” (asimilate) coerent prin integrarea în concepte manageriale, operaționale, de resursele umane și suport, nu au fost valorificate pentru fundamentări teoretice și practice. Din acest motiv, fructificarea și impactul beneficiilor nu au fost suficiente.

[REDACTED]

3. La DTC/IGC nu au existat strategia de comunicare, reglementări/proceduri clare, personal adecvat, numeric, calitativ și pentru acoperirea teritorială a activității. Din aceste motive, activitatea nu a avut relevanța și impactul necesar intern și extern.

4. Comunicarea organizațională pe verticala și orizontala sistemului a fost lacunară sub aspectul capacității de sprijinire a misiunilor instituționale; asigurare a coeziunii profesionale; realizare a acțiunilor și atingere a obiectivelor din strategii, programe și planuri de activitate incidente. Ca urmare, nu au fost asigurate transmiterea, respectiv recepționarea optimă a mesajelor conducerii IGC, precum și relaționarea fluentă, deschisă și corectă între eșaloane, conducători și personal.

5. Lipsa strategiei și capacității domeniului a generat/produce probleme de comunicare externă. Ca urmare, demersul comunicațional nu a fost îndeajuns de coerent, structurat și planificat, nu a fost desfășurat în viziune unitară, cu stabilirea clară a scopului, obiectivelor, grupurilor-țintă, a canalelor și mijloacelor de comunicare.

În general, analizele funcționale urmăresc, prin raportare la standardele interne/alte standarde agreeate, conturarea tabloului organizațional, identificarea, preponderentă, a constrângerilor legislative/normative, a deficiențelor structurale, funcționale, privind resursele, a problemelor privind furnizarea și calitatea serviciilor, satisfacția beneficiarilor.

Abordarea corectă este ca analizele funcționale să preceadă schimbările importante pentru a le obiectiviza. Această abordare nu a fost posibilă în cazul IGC, deoarece, înainte de intrarea în vigoare, documentele de politici elaborate și aprobate au fost private de beneficiile analizării comprehensive a stării de fapt. Ca urmare, rezultatele Analizei Funcționale vor fi folosite pentru fundamentarea demersurilor viitoare.

3. NECESITATEA ANALIZEI FUNCȚIONALE

În mod obiectiv, Analiza Funcțională curentă a IGC a fost necesară din următoarele motive:

a) Întârzierea reformei Trupelor de Carabinieri (TC).

Sunt bine cunoscute oscilațiile și inconsecvența privitoare la perspectivele instituției Carabinierilor (explicate elocvent în Raportul de analiză funcțională a MAI din **2015**). Situația a fost clarificată prin Strategia națională de ordine și securitate publică pentru anii **2017-2020**, aprobată prin Hotărârea Guvernului (HG) nr. 354/2017; SRTC, aprobată prin HG nr. 357/2017 și Legea nr. 219/2018 cu privire la IGC (Legea nr. 219/2018).

Analiza Funcțională a pus în evidență efectele pe care întârzierea schimbărilor le-au produs în ceea ce privește funcționalitatea instituției și a recomandat măsuri pentru dezvoltarea capacităților.

b) Necesarul de siguranță a societății/cetățeanului impun implicarea mai activă a Carabinierilor în misiuni de ordine și securitate publică.

Indubitabil, siguranța cetățeanului este obiectivul principal al activității instituțiilor ce dețin competențe de aplicare a legii, între care și Carabinierii. Practic, niciodată nu pot fi întreprinse măsuri suficiente în domeniu. Impactul activității Carabinierilor a fost limitat de competențele legale insuficiente și de starea de fapt a instituției, în mare parte moștenită istoric.

Modificarea atribuțiilor și adoptarea modelului polițienesc de acțiune vor permite participarea activă a Carabinierilor la misiuni de ordine și securitate publică, fapt care va genera, incontestabil, mai multă siguranță pentru cetățeni.

IGC este parte a arhitecturii de ordine și securitate publică și îndeplinește atribuții specifice atribuite prin noua lege de organizare și funcționare. Legea a creat cadrul de organizare și funcționare care înscrie instituția pe coordonate diferite de situația anterioară. Potențialul Carabinierilor va putea fi valorificat potrivit noilor caracteristici ale instituției.

În noul model instituțional vor coexista, până la înlocuirea completă a elementelor vechi, reglementări, structuri, practici și activități, care treptat devin desuete. Va fi posibil conflictul între cele două realități, cea veche și cea nouă, în curs de configurare, aspect care trebuie atent gestionat pentru a nu afecta funcționalitatea IGC în perioada de tranziție.

Analiza Funcțională a produs recomandări care sprijină amplificarea caracterului polițienesc al misiunilor Carabinierilor și satisfacerea sporită a necesităților de siguranță ale cetățenilor.

c) Necesitatea clarificării competențelor în domeniul ordinii și securității publice.

Printre motivele implicării moderate a Carabinierilor în misiuni de ordine publică a fost delimitarea insuficientă a competențelor între aceștia și Poliție. Frecvent, Carabinierii au constituit „anexa” Poliției și sursa de completare cu efective când nu erau disponibili suficienți polițiști. Lipsa competențelor polițienești nu a permis implicarea de sine stătătoare a Carabinierilor în misiuni de mare anvergură. Faptul a fost reliefat anterior în contexte variate, însă situația a fost corectată în mare măsură abia prin Legea nr. 219/2018.

Deși delimitarea competențelor este rezolvată la nivelul legilor Poliției și Carabinierilor, aspectele operaționale practice trebuie tranșate definitiv sub aspect conceptual și al reglementărilor interne ale MAI. Analiza Funcțională a produs recomandări în sensul menționat.

d) Persistența mentalităților și practicilor inadecvate.

IGC funcționează cu dublă subordonare – către MAI, pentru ordinea și securitatea publică, și către Ministerul Apărării, privind apartenența la sistemul național de apărare. Cea de a doua ipostază presupune, printre altele, efectuarea de către tinerii încorporabili a serviciul militar în termen la Carabinieri.

Misiunile de ordine și securitate publică necesită cunoștințe, abilități, aptitudini și atitudini specifice, prioritar polițienești, care nu pot fi formate în perioada stagiului militar obligatoriu. Folosirea militarilor în termen este, de aceea, risipitoare de resurse

prin aceea că timpul scurt la dispoziție nu permite folosirea eficace în misiuni, efectivele fiind înlocuite anual. Ca urmare, ciclul încadrare-pregătire-misiuni-încheierea stagiului militar este reluat periodic, fără șansa păstrării suficiente în sistem a experienței dobândite, deoarece puțini dintre militarii în termen optează pentru cariera de subofițer și rămân în aceasta.

Faptul că efectivele de Carabinieri au fost până nu de mult majoritare în unități nu a permis dezvoltarea componentei polițienești a activității. Dominanța activității a fost concentrarea pe militarii în termen, în detrimentul profesionalizării. Aplicarea regulamentelor militare „*de luptă*”/de alte categorii nu a favorizat abordarea polițienească a misiunilor, a frânat deschiderea și schimbarea mentalităților, a fost factor de perpetuare a rigidității comportamentale, a relațiilor mai puțin flexibile în interiorul și cu exteriorul sistemului.

Resursa umană pregătită în țară și în străinătate, dacă nu a fost încă pierdută prin plecarea din sistem, a fost folosită mult sub potențial, nu a fost stimulată și sprijinită să propună și să participe la schimbări. Cultura instituțională a fost centrată, preponderent, pe elemente militare.

Analiza Funcțională a descris situația prezentată și a recomandat intensificarea profesionalizării, concomitent cu asumarea modului polițienesc de efectuare a misiunilor.

d) Necesitatea cunoașterii complete a stării de fapt, evaluarea efectelor măsurilor de schimbare adoptate până în prezent.

Au creat probleme acumularea succesivă a deficiențelor organizatorice și funcționale, îndeplinirea parțială a prevederilor documentelor strategice, inconsecvența schimbărilor, introduse fără validarea/invalidarea lor practică prealabilă, promovarea de soluții fără fundamentarea corespunzătoare.

De asemenea, reluarea ciclului reformelor la schimbările de conducere ministerială/departamentală nu a favorizat stabilizarea instituțională, cunoașterea completă a realității și prezentarea publică a acesteia.

În aceste condiții, Analiza Funcțională a luat în calcul reperele devenirii Carabinierilor, contextul în care instituția a evoluat, pentru a formula recomandări realiste și aplicabile. A fost analizată conjunctura generală din țară, faptul că exigențele cetățenilor față de serviciile de ordine și securitate publică au devansat nivelul dezvoltării IGC.

e) Necesitatea fundamentării obiective a dezvoltării capacității instituționale, a creșterii calității serviciului public și profesionalismului Carabinierilor.

Dezvoltarea IGC nu este doar temă instituțională internă, ci privește în cel mai înalt grad comunitatea, ca aspect de interes național. De aceea, necesită consensul general, abordarea strategică la nivel societal și urmărirea materializării sale. Indiferent de schimbări temporare de parcurs politic, procesul trebuie realizat continuu, cu asigurarea sustenabilității necesare.

Susținerea schimbărilor necesită fundamentul faptic obiectiv, asigurat prin Analiza Funcțională, precum și prin alte demersuri sistematice. Recunoașterea și asumarea

problemelor/erorilor/întârzierilor etc. creează premisele eliminării acestora, a dezvoltării și modernizării IGC.

f) Incoerența și inconsistența pachetului legislativ și normativ.

Adoptarea Legii 219/2018 este primul pas în operaționalizarea instituției. Acesta trebuie urmat de armonizarea cadrului legislativ, pentru eliminarea suprapunerilor și paralelismelor, delimitarea clară a competențelor exclusive și/sau partajate, eliminarea conflictelor de competențe provocate de prevederi legale reziduale, caduce, inoperabile, actualizarea dispozițiilor referitoare la împuternicirile carabinierului.

Ulterior, trebuie abordate, respectiv modificate completate sau abrogate, actele normative secundare și terțiare, pentru eliminarea aspectelor care contravin noii realități juridice.

În paralel cu „surplusul” actelor normative de anumite categorii, există deficit de reglementare normativă subsecventă Legii nr. 219/2018, precum și de POS, care să facă trecerea de la nivelul de generalitate al legii la particularizările ce permit eşaloanelor de comandă, control și execuție îndeplinirea concretă a atribuțiilor și misiunilor.

Analiza Funcțională a constatat faptul că lipsa, respectiv calitatea insuficientă a reglementărilor, produc neajunsuri organizatorice și funcționale care trebuie urgent corectate.

4. SCOPUL, OBIECTIVELE, PRINCIPIILE ȘI METODOLOGIA ANALIZEI FUNCȚIONALE

4.1. SCOPUL ȘI OBIECTIVELE ANALIZEI FUNCȚIONALE

Scopul analizei funcționale a fost evaluarea situației curente a IGC, formularea recomandărilor pentru continuarea dezvoltării, modernizării și transformării sale în structură polițienească profesionistă cu statut militar, în beneficiul instituțional, al personalului instituției, al societății și cetățeanului.

Corespunzător scopului Analizei Funcționale, obiectivele acesteia au fost următoarele:

- **Obiectivul 1.** Cunoașterea situației curente a IGC, identificarea problemelor privind funcțiile/procese analizate.

- **Obiectivul 2.** Formularea recomandărilor necesare susținerii proceselor de dezvoltare a capacităților privind funcțiile/procese analizate; pentru actualizarea documentelor de politici relevante, modernizarea instituțională; creșterea calității serviciului public; atingerea nivelului de eficacitate și eficiență ale structurilor similare din alte state.

4.2. PRINCIPIILE ANALIZEI FUNCȚIONALE

Principiile Analizei Funcționale au fost următoarele:

a) Obiectivitatea – Analiza Funcțională a avut la bază date și informații colectate din surse și prin mijloace diverse. Validarea constatărilor a fost obținută prin discuții cu Beneficiarul.

b) Abordarea critică – au fost avute în vedere prioritar aspectele problematice, prin raportare la experiențe pozitive, bune practici, reglementări, concepte, valori, principii și norme confirmate de realitate, încât să fie posibilă extragerea de concluzii pertinente și formularea de recomandări adecvate contextului.

c) Urmărirea interesului cel mai înalt al Beneficiarilor Analizei Funcționale – au fost formulate recomandări realiste și utile pentru dezvoltarea IGC, spre a crește calitatea serviciului public asigurat societății.

d) Luarea în considerare a experiențelor și bunelor practici europene și internaționale – recomandările experților sunt conforme experiențelor și bunelor practici europene și tendințelor curente internaționale privind forțele de poliție cu statut militar.

4.3. METODOLOGIA ANALIZEI FUNCȚIONALE

Pentru atingerea scopului și obiectivelor analizei funcționale au fost stabilite:

a) componența echipei de analiză funcțională, sarcinile de lucru și modul de îndeplinire a acestora;

b) etapele desfășurării și planificarea activităților;

c) grupurile țintă ale Analizei Funcționale;

d) modalitatea de organizare și desfășurare a activității.

1. Componența echipei de Analiză Funcțională a fost următoarea:

a) Echipa internațională:

- Daniel Barbu, liderul echipei, România;
- Andrei Gheorghe, expert, România;
- Vasilică Ovidiu, expert, România;
- Mauro Conte, consultant internațional, Italia.

b) Echipa națională

Activitatea echipei naționale a fost sprijinită de către ofițeri din IGC, coordonați de dl col. Oleg Graur, comandant adjunct al IGC.

2. Etapele Analizei Funcționale.

Analiza Funcțională a fost etapizată din considerente metodologice, de planificare și evidență a activităților. În funcție de necesități, au fost și activități desfășurate concomitent.

Etapele analizei funcționale au fost următoarele:

a) Etapa 1. Inițială.

Obiectivul etapei a fost contactul inițial cu Beneficiarul; stabilirea de comun acord cu acesta a planului de lucru; familiarizarea cu mediul proiectului; stabilirea modalităților de lucru și cooperare, de colectare a datelor și informațiilor.

Activitățile aferente etapei:

- **Activitatea 1.1.** Stabilirea, împreună cu Beneficiarul, a planului de lucru.
- **Activitatea 1.2.** Lansarea proiectului Analizei Funcționale.
- **Activitatea 1.3.** Documentarea preliminară.
- **Activitatea 1.4.** Stabilirea structurii preliminare a Raportului.

b) Etapa a 2-a. Colectarea și analizarea datelor.

Obiectivul etapei a fost colectarea și analizarea, pentru înțelegerea situației, a datelor și informațiilor privind IGC, cooperarea acestuia cu autoritățile relevante, relațiile cu ONG. Procesarea datelor și informațiilor a permis structurarea constatărilor, stabilirea concluziilor și, ulterior, formularea recomandărilor. Parte din date și informații au provenit de la alte autorități și de la ONG.

Activitățile aferente etapei:

- **Activitatea 2.1.** Transmiterea la IGC a formularelor pentru colectarea datelor; documentarea la unitățile teritoriale; interviuri/focus grupuri cu personal relevant din unitățile centrale ale MAI/Inspectoratul General al Poliției (IGP)/Inspectoratul General al Poliției de Frontieră (IGPF), de la unitățile IGC din mun. Chișinău, Bălți și Comrat; întâlniri cu reprezentanți ai ONG.
- **Activitatea 2.2.** Analizarea cadrului de reglementare, a documentelor relevante pentru contextul analizei.
- **Activitatea 2.3.** Analizarea datelor și informațiilor colectate, formularea constatărilor, concluziilor și recomandărilor preliminare.

c) Etapa a 3-a. Consultarea beneficiarului, elaborarea și predarea formei finale a Raportului.

Obiectivul etapei a fost elaborarea proiectului Raportului privind Analiza Funcțională a IGC, discutarea cu Beneficiarul, cu alte persoane relevante, finalizarea și predarea documentului final.

Activitățile aferente etapei:

- **Activitatea 3.1.** Elaborarea proiectului Raportului.
- **Activitatea 3.2.** Consultarea Beneficiarului pentru obținerea opiniei sale preliminare privind constatările, concluziile și recomandările proiectului de Raport.
- **Activitatea 3.3.** Redactarea Raportului final cu luarea în considerare a opiniei Beneficiarului.
- **Activitatea 3.4.** Predarea Raportului final la Beneficiar și Finanțator.
- **Activitatea 3.5.** Prezentarea rezultatelor Analizei Funcționale în cadrul stabilit de Beneficiar.

Repartizarea sarcinilor de lucru și modul de îndeplinire a acestora au fost stabilite conform planificării interne a echipei.

3. Persoanele/grupurile țintă vizate de interviuri/focus grupuri:

- conducerea MAI: ministrul afacerilor interne, secretari de stat;
- consilierul de nivel înalt al UE la MAI;
- personal din unitățile centrale ale MAI;
- personal din structurile relevante ale altor autorități de stat;
- șefii/șefii adjuncți ai structurilor de nivel departamental/similare;
- conducerea IGC;
- personalul cu funcții de conducere și execuție din structurile IGC de nivel strategic, operațional și tactic;
- reprezentanți ai ONG.

Lista celor **50** persoane intervievate și participante la focus grupuri este prevăzută în **Anexa nr. 3**.

4. Modalitatea de organizare și desfășurare a activității.

Analiza Funcțională a fost organizată și desfășurată încât să asigure culegerea de date din surse cât mai variate și evaluarea din perspective diverse a acestora de către membrii echipei internaționale.

Datele și informațiile au fost colectate prin:

a) Completarea de către IGC a formularului de autoevaluare/a altor formulare pentru culegerea de date. Prin formulare au fost obținute direct de la Beneficiar date privind cadrul de reglementare aplicabil, atribuțiile îndeplinite, gradul de asigurare cu resurse. Au fost solicitate, de asemenea, opinia asupra propriei capacități de îndeplinire a atribuțiilor/misiunilor și propuneri privind domeniul de activitate. Considerăm că demersul a fost util unităților IGC ca exercițiu de prezentare sistematizată a activității, identificare a problemelor și înaintare de soluții.

b) Interviurile au vizat personal de conducere și execuție din structuri de toate categoriile și nivelurile ierarhice. Au fost intervievați ori au fost purtate discuții cu șefii subdiviziunilor din CG și comandanții unităților teritoriale ale IGC. Contactul cu personalul a permis colectarea de date relevante pentru stabilirea situației de fapt.

c) Vizite în unități teritoriale ale IGC. Echipa de analiză a lucrat la Comandamentul general (CG), a vizitat unitățile din Chișinău, Bălți și Comrat. Acest fapt a asigurat cunoașterea la fața locului a situației din teritoriu.

Concluzionăm prin aceea că metodologia utilizată a permis îndeplinirea scopului și obiectivelor Analizei Funcționale.

5. BUNE PRACTICI EUROPENE ÎN DOMENIUL FORȚELOR DE POLIȚIE CU STATUT MILITAR

Cunoașterea experiențelor și bunelor practici europene, și numai, privind domeniul forțelor de poliție cu statut militar este utilă pentru IGC deoarece poate servi ca sursă

de inspirație organizatorică și funcțională, de evitare a experimentelor inutile și costisitoare; deschide calea cooperării benefice și obținerii de sprijin; admite afilierea la organizațiile internaționale de profil și, nu în ultimul rând, permite cunoașterea erorilor comise de organizații similare și previne repetarea acestora.

Principalele bune practici europene relevante pentru IGC privind domeniul forțelor de poliție cu statut militar sunt următoarele:

1) Existența sistemului polițienesc dual

Aceasta este principala bună practică, deoarece demonstrează fiabilitatea organizării polițienești în care forțele civile de poliție coexistă cu acelea ce dețin statut militar.

În țările europene cu asemenea sisteme, atribuțiile sunt delimitate riguros pe criterii de competență materială, teritorială și operațională, ceea ce limitează suprapunerile și dublările.

Forțele polițienești cu statut militar îndeplinesc, de regulă, atribuții polițienești complete, îndeosebi privind asigurarea și restabilirea ordinii publice. Acoperă suplimentar domenii în care modul lor de organizare și acțiune le face mai adecvate decât Poliția. Aceste forțe dețin statut militar, dar modul lor de operare este tipic polițienesc, îndeosebi în segmentul ordinii și securității publice.

RECOMANDARE

Având în vedere că RM a optat pentru sistemul dual, recomandăm dezvoltarea acestuia prin asimilarea cât mai rapidă a modului polițienesc de acțiune și profesionalizarea personalului. Este utilă, de asemenea, dezvoltarea relațiilor de cooperare cu structuri similare din țările europene ce dețin experiență relevantă în domeniu.

Capacitatea de acțiune a Poliției și Carabinierilor, specializarea și statutele lor diferite asigură varietatea serviciului public pentru cetățeni, eficacitatea și spectrul mai vast de acțiune decât dacă RM ar fi dispus de o singură structură de aplicare a legii, cu monopol privind dreptul de poliție al statului. Ca urmare, necesitățile de aplicare a legii sunt mai bine asigurate, iar RM dispune de rezerva generală de forțe de ordine și securitate publică mobile, care pot fi angajate eficace și rapid în orice situație și pe întregul teritoriu.

2) Abordarea comunitară a ordinii și securității publice prin consultare și parteneriat

Forțele polițienești cu statut militar valorifică modelul abordării comunitare a activității, de tipul “*community policing*,” “*problem-oriented policing*”, “*intelligence-led policing*”, combinate sau mixte. Acesta are la bază parteneriatul între jandarmi/carabinieri, organizațiile locale, instituționale/comunitare și cetățeni. Implică adaptarea practicilor jandarmilor/carabinierilor, care aflați în contact direct cu populația trebuie să răspundă așteptărilor acesteia.

Sunt folosite metode de lucru în rețea pe baza cunoașterii prealabile a dispozitivului partenerial comun, soluții eficace și durabile la problemele identificate, încât ordinea și securitate publică este produsul acțiunii tuturor.

Abordarea are la bază următoarele principii: apropierea de cetățeni, care devin coautori ai ordinii și securității publice; identificarea în comun a factorilor de risc pentru diagnosticarea ordinii și securității publice; crearea parteneriatului real cu reprezentanții cetățenilor și instituțiile locale; intervenția adecvată și proactivă a jandarmilor/carabinierilor, orientată către rezolvarea problemelor; consolidarea acțiunilor preventive pentru reducerea surselor de criminalitate.

În cazul în care nu există parteneri comunitari ai jandarmilor/carabinierilor, este sprijinită organizarea/dezvoltarea acestora, pentru a fi capabili să depășească rolul consultativ și să participe activ la evaluarea problemelor de ordine și securitate publică la nivel local și la formularea soluțiilor la acestea.

Evaluarea este materializată în **diagnosticul local de ordine și securitate publică** (realizat în diverse formule), care cuprinde: situația criminalității; evaluarea sentimentului de insecuritate; analiza calitativă a corespondenței între probleme/răspunsul la acestea.

Jandarmii/carabinierii urmăresc îndeplinirea următoarelor obiective: protecția comunităților locale; protecția unităților de învățământ, a altor instituții și locurilor frecventate preponderent de copii și tineri; combaterea criminalității stradale; securitatea rutieră; determinarea măsurilor adecvate de protecție pentru cei care trăiesc în medii cu risc infracțional ridicat; promovarea mecanismelor de comunicare și parteneriat.

Realizarea obiectivelor este raportată la cele 6 domenii de performanță ale lui Mastrofski:

- **solicitudine**: prezența polițienească vizibilă;
- **fiabilitate**: răspunsul rapid și predictibil;
- **promptitudine**: încercarea de satisfacere a cerințelor populației și motivarea acțiunilor și deciziilor;
- **competență**: fac față persoanelor care săvârșesc fapte ilegale, victimelor și publicului;
- **conduită**: respectă membrii comunității;
- **imparțialitate**: tratament egal pentru toți.

RECOMANDARE

IGC trebuie să consolideze abordarea comunitară în furnizarea serviciilor de ordine și securitate publică, consultarea și parteneriatul prin adaptarea la realitățile locale a modelelor de tip "*community policing*".

3) Poliția și jandarmii/carabinierii – separabili, dar nu separat

Printre principiile sistemului dual este acela că Poliția și jandarmii/carabinierii pot acționa separat, dar trebuie să lucreze frecvent împreună. Acest principiu decurge din necesitatea sinergiei/integrării/interoperabilității în cadrul sistemului dual, iar aplicarea sa este multiplicator de efort în realizarea ordinii și securității publice.

Conform principiului, Poliția, respectiv jandarmii/carabinierii, dispun de lanțuri proprii de conducere ierarhică, structuri de suport logistic, resurse financiare distincte, structuri de analiză a riscurilor și specializate pe genuri de acțiune, conform atribuțiilor legale. Elementele menționate asigură autonomia și posibilitatea de a acționa independent, în majoritatea cazurilor. Relațiile dintre cele două structuri sunt pe orizontală și sunt realizate prin coordonare formală și informală.

Întrebarea rezultată din aspectele menționate este următoarea: dacă structurile sunt autonome și separabile, de ce benefic să acționeze împreună?

Un prim argument este că Poliția și jandarmii/carabinierii au competențe în **același spațiu de responsabilitate operațională** - menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice. Pe acest segment, instituțiile trebuie să acționeze împreună din mai multe motive: continuitatea realizării ordinii și securității publice; nu este posibilă separarea rigidă între menținerea și asigurarea ordinii publice, deoarece sunt influențe reciproce; în cazul restabilirii, este dificilă distincția între cazul simplelor tulburări și al celor de nivel mediu (cine trebuie să intervină); specializarea forțelor pe tipuri de acțiune asigură eficacitate mai mare; existența planurilor unice de cooperare, care stabilesc acțiunile și cooperarea la nivel central și teritorial.

Al doilea argument este al **eficacității** – acțiunea jandarmilor/carabinierilor asigură libertatea de acțiune, concentrarea efortului, economia de forțe și mijloace pentru Poliție și invers. Specializarea este benefică deoarece crește calitatea activității și permite economii de resurse.

Al treilea argument îl reprezintă **complementaritatea, compatibilitatea și cooperarea loială**.

Ideea de bază a principiului – separabile, dar nu separat – este sinergia, performanța acțiunii și evitarea duplicării acțiunilor. Aceasta impune dezvoltarea următoarelor elemente: capacități de planificare comune Poliție – jandarmi/carabinieri; punerea în comun a datelor și informațiilor de ordine și securitate publică; interoperabilitatea, disponibilitatea și pregătirea pentru acțiuni comune.

RECOMANDARE

Pentru obținerea plusului de eficacitate operațională, Poliția și Carabinierii trebuie să își consolideze mecanismele de interoperabilitate din perspectiva noului cadru legal. Este necesară elaborarea ordinului interdepartamental care să asigure cadrul operațional și stabilirea responsabilităților privind menținerea, asigurarea, restabilirea ordinii și securității publice. Trebuie definite, totodată, competențele exclusive și partajate, pentru evitarea situațiilor neclare, cu impact operațional negativ, precum și asupra calității serviciilor publice asigurate populației.

4) Combinarea aspectelor militare cu cele polițienești

Statutul intermediar al polițiilor cu statut militar de tip jandarmerie/carabinieri face legătura (acoperă distanța) între activitatea comună de poliție și misiunile care impun folosirea mai accentuată a forței – restabilirea ordinii publice în situații de criză, atentate, dezordini majore, dezastre naturale etc.

Pentru provocările de securitate contemporane, existența structurilor de aplicare a legii care combină aspectele militare cu cele de poliție este avantaj semnificativ.

Modelul dual evită supracentralizarea aparatului de securitate și asigură protecția mai bună a drepturilor și libertăților fundamentale prin existența a două forțe de poliție separate. Argumentul este mai puțin atractiv în statele cu structură federală, în care desconcentrarea puterilor de poliție este realizată prin repartizarea sarcinilor de poliție între structurile statale și cele federale (USA, Elveția).

În contrast, pentru statele centralizate politic, existența forțelor de poliție cu statute diferite – civil și militar – acționează ca mecanism de „*verificare și echilibru*” împotriva eventualelor abuzuri.

Parte din societate consideră că este incompatibilitate între statutul militar al structurilor de aplicare a legii și competențele legale privind exercitarea dreptului de poliție al statului. Acestui punct de vedere i se opune altă parte a societății, ce percepe jandarmeria/carabinierii ca pe forțe care oferă protecția mai bună a drepturilor civile în cadrul sistemului dual, comparativ cu modelele care includ numai poliția civilă.

Caracteristice pentru forțele de poliție cu statut militar sunt aspectele calitative ale activității: rigoare și disciplină, elemente de etică și deontologie aferente statutului militar, versatilitatea, capacitatea superioară de planificare și organizare, consecvența realizării obiectivelor.

RECOMANDARE

În cazul IGC, este obligatorie modernizarea practicilor de esență polițienească civilă și menținerea elementelor de valoare aferente statutului militar. Subsecvent, trebuie asigurate pregătirea polițienească a personalului, modificarea comportamentală și de percepție privind natura de serviciu public a misiunilor instituției.

5) Structurarea pe niveluri a acțiunilor

Forțele de poliție cu statut militar organizează specific acțiunile – pe misiuni, în spațiu și timp, pentru claritate privind ce este de făcut, stabilirea responsabilităților și alocarea resurselor. Abordarea are la bază structura organizatorică adaptată atribuțiilor și necesităților operaționale, care permite, concomitent, demersul **activ** și **reactiv** de prevenire și combatere a criminalității și insecurității, precum și capacitatea de intervenție rapidă în situații de criză.

Jandarmii/carabinierii desfășoară misiuni și angajează forțe pe niveluri de complexitate, necesitate și posibilitate operațională, în funcție de natura situațiilor și capacități, respectând principiile oportunității, proporționalității, economiei forțelor și mijloacelor, proximității față de locul evenimentului.

Doctrina de folosire a forțelor este reflectată în tacticile, tehnicile și procedeele de acțiune folosite pentru îndeplinirea misiunilor.

RECOMANDARE

IGC trebuie să realizeze cadrul conceptual și acțional bazat pe stabilirea responsabilităților subdiviziunilor pe misiuni, în spațiu și timp, în raport cu necesitățile operaționale și capacitățile existente.

IGC poate să adopte conceptul de structurare a acțiunilor pe două niveluri: tactic și strategic.

a) La nivel tactic:

- **acțiuni de nivelul I** (local) – intervenția imediată a patrului, postului, grupei de intervenție și sprijin sau a secției de Carabinieri pentru rezolvarea situațiilor de mică amploare și înlăturarea stărilor de pericol;

- **acțiuni de nivelul II** (zonal și raional) – intervenția în zona de responsabilitate a companiei mobile din cadrul batalionului de Carabinieri, pentru rezolvarea situațiilor de mică și medie amploare, precum și pentru restabilirea ordinii publice;

- **acțiuni de nivelul III** (regional) – intervenția batalioanelor mobile ale DRC și a forțelor de sprijin în situații de mare amploare, pentru restabilirea ordinii publice pe teritoriul unuia sau mai multor raioane (sectoare) sau combaterea fenomenelor infracționale grave.

b) La nivel strategic:

- **acțiuni de nivelul IV** (interregional și național) - intervenția la ordinul CG a grupării constituite din forțe și mijloace puse la dispoziție de cele trei DRC, la care este adăugată unitatea specială (rezerva), în cazul situațiilor de mare amploare și complexitate (număr de participanți, suprafață, agresivitate etc.).

6. Promovarea tehnicilor preventive (control pasiv al mulțimilor, dialog, deconflictualizare)

Elementul cheie și finalitatea acțiunii jandarmilor/carabinierilor este prevenirea dezordinii publice prin întărirea parteneriatului, consultarea cu actorii implicați și abordarea comunitară a misiunilor.

Dezvoltarea sistemului de consultare și parteneriat, precum și nivelul scăzut de violență înregistrat, de regulă, cu ocazia adunărilor publice au permis jandarmilor/carabinierilor să dezvolte **conceptul de control pasiv al mulțimii**. Este expresia aplicării în practică a principiilor suficienței, gradualității și proporționalității, care presupun folosirea forței proporțional cu tipul și nivelul tulburării ordinii publice (cât este strict necesar și pe perioadă limitată, suficientă pentru atingerea obiectivelor). Procedeele și mijloacele de acțiune care implică măsuri de constrângere sunt utilizate progresiv și numai dacă este absolut necesar.

Aplicarea conceptului menționat are în vedere următoarele elemente tehnice: starea de nemulțumire; capacitatea de organizare a participanților și disponibilitatea de a coopera; tipul de adunare; gradul de risc (antecedente, momentul, climatul politic economic și social, locul desfășurării); timpul la dispoziție pentru planificarea și organizarea acțiunii (când este timp, controlul pasiv este preferabil); durata manifestației; morfologia mulțimii; antecedentele participanților (care pot face din controlul pasiv ultima opțiune); forțele și mijloacele la dispoziție.

Controlul pasiv al mulțimii include următoarele elemente: prevenirea; implicarea activă a organizatorilor; folosirea de dispozitive simple și suplă; acțiunea punctuală și temperată a forțelor de ordine.

Dispozitivele suplă sunt realizate prin: concentrarea succesivă a efortului forțelor angajate, de pe mulțime în adâncime și invers (pe căile de afluire și defluire și pe instalațiile de interes general); intensificarea controalelor, filtrarea; asigurarea elementelor de dispozitiv suficiente; separarea spațiului pe zone: verde, roșie, galbenă, imediată, apropiată etc. pentru stabilirea de responsabilități și mai buna exercitare a controlului.

Jandarmii/carabinierii aplică tehnicii de dialog; deconflictualizarea situațiilor tensionate; prezența numerică redusă și discretă în punctele cheie; acceptarea „dezordinii tolerate”; implicarea organizatorilor și a serviciului de ordine al acestora în gestionarea situațiilor de joasă intensitate; intervenția punctuală la producerea faptelor antisociale; supravegherea video a punctelor cheie.

RECOMANDARE

IGC trebuie să perfecționeze tehnicile, tacticile și procedeele de acțiune care permit prevenirea situațiilor de tulburare a ordinii publice la întruniri, păstrarea caracterului pașnic al acestora, asigurarea spațiului de exercitare a drepturilor și libertăților fundamentale aferente manifestărilor.

7. Evoluția statutul de personal al jandarmilor/carabinierilor

Argumentele care leagă eficacitatea polițienească de statutul și organizarea militară a jandarmilor/carabinierilor sunt întărirea controlului civil, evoluția normei militare către norma de drept comun, loialitatea și disponibilitatea, imparțialitatea/neimplicarea în aspectele politice, lipsa precedentelor negative privind acțiunea incorectă/nelegală a forțelor de poliție cu statut militar.

Cu toate că există, cum am menționat, idei contradictorii privind dualitatea polițienească, structurile cu statut militar au evoluat și continuă dezvoltarea serviciului public în beneficiul comunității, având mai cu seamă în vedere provocările contemporane privind ordinea și securitatea publică.

Statutul militar, bazat inițial pe codul onoarei și responsabilității, a evoluat, odată cu profesionalizarea, către logica de tip contractual. Aceasta a devenit maniera eficace de gestiune a resurselor umane prin care sunt asigurate continuitatea, teritorialitatea, disponibilitatea și proximitatea serviciului public.

Abordarea de tip contractual impune aplicarea diferențiată a statutului în raport de categoriile de militari. Evoluțiile interne și specificul misiunilor jandarmilor/carabinierilor impun abordarea nuanțată din punct de vedere statutar. Au fost realizate statute distincte ale acestora, care păstrează elementele militare ca sistem de referință, dar particularizează/introduc prevederi simetrice/similare celor pentru Poliție.

Ca urmare, statutul jandarmilor/carabinierilor are tendința de a se depărta de cel al militarilor din alte structuri. Este efectul faptului că statutul polițiștilor, care sunt funcționari publici, este mai avantajos sub aspectul drepturilor și obligațiilor, al

protecției sociale/juridice și al salarizării. Progresele statutelor polițienești sunt rezultatul asocierii sindicale.

Astfel, în Italia, Carabinierii fac parte integrantă din Armată, dar anumite elemente din statut (recrutare și avansare) sunt stabilite prin reglementări specifice, în timp ce altele (orar de muncă, concedii, salarizare, vârsta pensionării) rezultă din texte aplicabile și Poliției cu statut civil.

Totuși, Carabinierii sunt supuși aceluiași regim disciplinar ca și militarii. Acest fapt este valabil și pentru jandarmii români, care au inițiat încercări de realizare a distincției mai clare față de statutul altor militari, pornind de la necesitatea adaptării la specificul activității de aplicare a legii.

În Franța, revine frecvent întrebarea: Jandarmeria trebuie să-și conserve statutul militar sau să dețină statut comparabil cu al Poliției Naționale, dar care să mențină caracterul instituției?

Statutul militar nu este numai problemă de organizare sau gestiune a resurselor umane, ci și de cultură instituțională, care încorporează etica și deontologia profesională specifică polițiștilor, grefată pe etosul militar. Este cert, însă – statutul militar al jandarmilor/carabinierilor trebuie să evolueze pentru a fi adaptat specificului activității de aplicare a legii.

RECOMANDARE

Este important ca IGC să evalueze cadrul statutar și să inițieze modificări/completări care să asigure corespondența între esența civilă/polițienească a misiunilor, necesitățile operaționale, modul de organizare a serviciului și cerințele personalului.

Evoluția statutului militar al Carabinierilor poate genera creșterea atractivității profesiei, stabilitatea mai mare a personalului, garanții suplimentare, mai buna protecție socială și financiară.

8) Participarea la misiuni internaționale

Participarea la misiuni internaționale a forțelor de poliție cu statut militar este modalitatea care valorifică optim capacitățile și specificul acestora. Beneficiile/utilitatea constau în transferul de tehnici, tactici și procedee de acțiune, cooperarea cu forțe de poliție sau militare prin cunoașterea/aplicarea de standarde operaționale diferite de cadrul legal/normativ național, precum și returul valoros de experiență operațională.

Adecvarea forțelor de poliție cu statut militar pentru participarea la misiuni internaționale are ca atuuri: aptitudinea de a acționa sub comandament civil sau militar; polivalența și profesionalismul; necesitatea prezenței/acțiunii în spațiul de tranziție dintre criză și război sau dintre război și revenirea la pace; complementaritatea și interoperabilitatea cu forțele armate și cu forțele de poliție civile.

Forțele de poliție cu statut militar, în conformitate cu mandatul operațiilor, acționează pentru întărirea sau substituirea forțelor de poliție locale; executarea de misiuni de menținere, asigurare și restabilire a ordinii publice; monitorizarea, mentoratul și consilierea poliției locale; executarea misiunilor de poliție de frontieră și a celor de

cercetare generală; efectuarea investigațiilor judiciare; protecția populației, a bunurilor și restabilirea ordinii în cazul manifestațiilor publice cu grad ridicat de risc; pregătirea polițiștilor la standarde internaționale; pregătirea instructorilor în cadrul programelor de cooperare.

RECOMANDARE

Este util ca IGC să inițieze pregătirea Carabinierilor care să poată candida pentru ocuparea de posturi în operații internaționale și să realizeze condiții pentru participarea la acest tip de misiuni cu subunități constituite de tip grupă/pluton.

CONCLUZII

Experiențele și bunele practici ale forțelor de poliție cu statut militar sunt variate, consistente și utile. Ca urmare, IGC trebuie să le cunoască, să asimileze elementele pozitive, să dezvolte cooperări, să solicite sprijin pentru propria dezvoltare și modernizare.

6. ASPECTE DE CONTEXT

Capitolul prezintă contextul Analizei Funcționale, precum și cel aferent evoluției, respectiv specificului Carabinierilor.

6.1. CONTEXTUL ANALIZEI FUNCȚIONALE

Analiza Funcțională a IGC a fost desfășurată în momentul caracterizat de schimbare, cu noua conducere a IGC, noua structură instituțională, perspectiva accesării de fonduri europene care asigură parte din suportul modernizării, în perioada de consecvență instituțională și relativă stabilitate politică.

Includerea în Analiza Funcțională a constatărilor și propunerilor pertinente ale personalului IGC, din MAI, precum și a ONG, a asigurat consistența și relevanța concluziilor și recomandărilor. A fost evitată abordarea fragmentară a funcționalității, fiind proiectată imaginea cuprinzătoare și constructivă a profilului instituției.

Contextul Analizei Funcționale a fost provocator din următoarele motive:

- Urgența demersului, necesar pentru fundamentarea inițiativelor de schimbare instituțională amplă, cu atât mai mult cu cât anterior nu au existat evaluări instituționale de fond. Din acest motiv, au fost schimbări insuficient fundamentate, necorelate, fără finalitate precisă.

- Activitatea s-a suprapus peste momentul schimbării structurii organizatorice a IGC și al debutului aplicării nemijlocite a Legii nr. 219/2018, prilejuite de operaționalizarea propriu-zisă a IGC.

Deși legea menționată a intrat în vigoare în **2018**, prevederile privind noua structură organizatorică au fost aplicate după **15.09.2019**. Sunt elemente de structură care vor fi înființate, respectiv competențe ce vor fi preluate progresiv, pe măsura asigurării capacităților necesare.

Procesul de schimbare a impus reorganizarea unităților, concomitent cu desfășurarea activității curente, transferul gestiunii resurselor de la vechea la noua

structură, preavizarea personalului (în anumite cazuri) și repunerea efectivelor în statele de organizare. Urmează preluarea treptată a noilor competențe și parcurgerea etapelor profesionalizării.

- Din cauză că la începutul Analizei Funcționale era în vigoare vechiul cadru organizatoric, parte din evaluări au vizat situația de atunci, depășită ulterior de noua realitate. În aceste condiții, echipa a considerat că relevarea deficitelor organizatorice și funcționale anterioare este utilă pentru evitarea transferului acestora la noua instituție.

- Pe lângă vechiul cadru organizatoric și funcțional, echipa a evaluat și elementele noului model organizațional, atât cât a fost posibil, deoarece reconstrucția instituțională este în curs.

CONCLUZII

Din punctul de vedere al echipei de Analiză funcțională, organigrama în vigoare a IGC este tranzitorie. Ca urmare, recomandările Analizei Funcționale au fost proiectate din dublă perspectivă – pe de o parte, să susțină consolidarea instituțională curentă și, pe de altă parte, să prefigureze modificările necesare optimizării ulterioare organizatorice și funcționale.

6.2. CONTEXTUL INSTITUȚIONAL

IGC este autoritate specializată a statului, cu statut militar, aflată în subordinea MAI. Prin locul și rolul pe care le ocupă în arhitectura statului de drept, a sistemului național de apărare, ordine și securitate publică, IGC concurează la asigurarea suportului necesar funcționării societății, alături de alte autorități competente.

Potrivit cadrului legal incident, IGC, prin executarea atribuțiilor ce îi revin, participă, în condiții de pace, în situații de urgență, pe timp de asediu și război la îndeplinirea funcției generale de poliție a statului, de apărare a drepturilor și libertăților fundamentale ale persoanei.

IGC cooperează pentru îndeplinirea atribuțiilor sale cu alte autorități de stat, structuri organizaționale diverse și colaborează cu autorități ale administrației publice centrale și locale, cu persoane juridice de drept public, de drept privat, precum și cu parteneri internaționali.

Corelativ atribuțiilor ce îi revin, structura organizatorică a IGC include subdiviziuni centrale și teritoriale operaționale și de suport, de categorii și niveluri ierarhice variate, personal pregătit să îndeplinească atribuțiile stabilite prin cadrul normativ, precum și resursele aferente.

6.2.1. Etapele evoluției Carabinierilor

Pentru înțelegerea situației curente a instituției este necesară marcarea reperelor evoluției instituției Carabinierilor. Au fost identificate trei perioade – **1) constituirea instituției Carabinierilor; 2) evoluția moderată; 3) dezvoltarea instituțională.**

Structura organizatorică a TC și dislocarea teritorială a unităților acesteia în perioadele **1990-1995; 1995-2015; 2015-2018** este prevăzută în **Anexa nr. 4.**

Structura curentă a IGC și dislocarea teritorială a unităților este prevăzută în **Anexa nr. 5**.

Trebuie reliefat faptul că echipele succesive de conducere ale Carabinierilor au făcut ce a fost posibil în condițiile date. În mare măsură, instituția a funcționat datorită voinței conducătorilor și dedicării personalului.

1) Etapa de constituire

Etapa de constituire a acoperit perioada **1990-1995**. În contextul obținerii Independenței și al realizării arhitecturii noului stat RM, inclusiv al reconfigurării sistemului de ordine și securitate publică, a fost promulgată *Legea nr. 806-XII din 12 decembrie 1991 cu privire la trupele de carabinieri (trupele interne) ale MAI*. Legea a stipulat normele juridice de reglementare a activității Carabinierilor.

În principiu, noua categorie de forțe a preluat atribuțiile predecesoarei sale, continuând sistemul tradițional de îndeplinire a atribuțiilor și misiunilor. Pe fondul problemelor politice, sociale și economice au fost inconsecvențe și rămăneri în urmă privind consolidarea și dezvoltarea Carabinierilor în raport cu celelalte componente ale sistemului național de ordine și securitate publică. Deficiențele au fost alimentate de lipsa de claritate privitoare la configurația sistemului de ordine și securitate publică, determinată, printre altele, de absența strategiei domeniului.

Structura și dislocarea TC între 1992-1995 au fost următoarele:

1) Brigada 1 Mobil Operativă (Bg. 1 Mob. Op.), Unitatea militară (UM) 1001, cu reședința în mun. Chișinău.

2) Brigada 2 de Escortă (Bg. 2 Esc.), UM 1002, cu reședința în mun. Chișinău.

3) Centrul Independent de Instruire al TC, UM 1006, dislocat în mun. Chișinău.

Bg. 1 Mob. Op. a avut în compunere **8** batalioane (B) independente mobil-operative, dislocate în localitățile: **B. 1** și **2** în Chișinău; **B. 3** în Hâncești (cu subunități în raioanele (rn.) Hâncești, Căinari și Cimișlia); **B. 4** în Călărași (cu subunități în rn. Călărași, Nisporeni și Strășeni); **B. 5** în Căușeni (cu subunități în rn. Căușeni, Ștefan Vodă și Anenii Noi); **B. 6** în Criuleni (cu subunități în rn. Criuleni și Dubăsari); **B. 7** în Soroca (cu subunități în rn. Soroca, Dondușeni și Camenca); **B. 8** în satul Balatina, raionul Glodeni (cu subunități în rn. Glodeni, Râșcani și Fălești).

Caracteristica principală a etapei a constatat în definirea competențelor și misiunilor, înființarea și organizarea TC la nivel central și teritorial. **Bg. 1 Mob. Op.** a acoperit operativ mun. Chișinău, raioanele limitrofe și a avut subunități dislocate în **17** raioane.

Concepția operațională de bază a fost prezența carabinierilor în teritoriu cu subunități fixe, mobilitatea fiind puțin urmărită. **Bg. 2 Esc.** și-a îndeplinit misiunile stabilite, iar **Centrul independent de instruire al TC** a asigurat pregătirea, cu prioritate, a militarilor în termen, precum și cursuri pentru cadre.

2) Etapa evoluției moderate, 1995-2015

A fost caracterizată de progrese privind cadrul de reglementare și dezvoltarea structurilor organizatorice. Deși a debutat, procesul de profesionalizare a personalului a întârziat, formarea efectivelor a continuat să fie orientată prioritar către domeniul militar și relativ puțin către segmentul de aplicare a legii.

Acțiunile de modernizare nu au avut impact important, au influențat forma nu și fondul organizării și funcționării instituției. Perpetuarea timp de aproape două decenii a situației descrise a avut ca efect întârzierea proceselor interne de schimbare și a ținut Carabinierii în planul secund al interesului partenerilor de dezvoltare.

Printre cauzele principale, opinăm că a fost neînțelegerea deplină de către decidenții politici și societate a locului și rolului pe care Carabinierii pot și ar trebui să le dețină în sistemul ordinii și securității publice, având în vedere că în același spațiu operează și Poliția, fapt ce creează confuzii.

Carabinierii au fost asociați de societate cu paza obiectivelor, misiune statică și de rutină; cu prezența punctuală, sub coordonarea Poliției, la asigurarea și restabilirea ordinii publice; cu patrularea în anumite zone, îndeosebi când Poliția nu avea resurse suficiente.

Folosirea majoritară a militarilor în termen nu a favorizat implicarea profesionistă în misiuni de siguranță a persoanelor.

Din considerentele prezentate, importanța și potențialul Carabinierilor au fost subestimate, percepute ca secundare. Carabinierii au fost priviți ca structură accesorie Poliției, de nivel inferior ca pregătire și fără capacitatea completă de a desfășura autonom misiuni de ordine și securitate publică.

Pe acest fond, a fost pusă frecvent problema necesității, respectiv a inutilității Carabinierilor. Dezbateri similare sunt și în alte țări cu sisteme polițienești duale – în care coexistă forțe de poliție civile și cu statut militar, fiind argumente pro și contra.

Analiza Funcțională nu are ca obiect tranșarea subiectului în discuție, cu atât mai mult cu cât, așa cum a fost precizat, în RM problema a fost reglementată legal. În principiu, organizarea polițienească este atributul statului, care îl exercită în interesul siguranței societății, așa cum consideră necesar, util și posibil.

Structura și dislocarea TC între 1995-2015.

În plus față de subdiviziunile înființate în **1992** au fost constituite noi batalioane independente mobil-operative, astfel: **B. 9** în rn. Briceni (cu subunități în rn. Briceni, Edineț, Ocnița); **B. 10** în Florești (cu subunități în rn. Florești, Rezina, Șoldănești, Telenești); **B. 11** în Cahul (cu subunități în rn. Cahul, Cantemir, Leova, Taraclia); **B. 12** în Basarabeasca (cu subunități în rn. Basarabeasca și Cimișlia).

În componența **Bg. 2 Esc.** a fost înființat în Chișinău **B. 6 Independent** pentru paza și apărarea obiectivelor importante de stat și a transporturilor speciale.

Caracteristica principală a etapei a fost continuarea dezvoltării teritoriale a TC. Cele **4** batalioane au asigurat acoperirea operativă a încă **13** raioane, numărul total fiind **30**. Suportul financiar și logistic a continuat să fie insuficient, cadrul normativ

intern nu a fost adaptat, cultura organizațională nu a evoluat îndeajuns, comunicarea internă, interinstituțională și publică au fost lacunare.

3) Etapa dezvoltării instituționale.

Față de **2013**, când DTC era în pragul desființării, începând cu **2014** au fost întreprinse demersuri importante, care, deși nu au produs efecte imediate, au pregătit relansarea dezvoltării instituției.

Printre cele mai importante au fost următoarele:

- Aprobarea HG nr. 354/2017 privind Strategia națională de ordine și securitate publică pentru anii 2017-2020.

Aceasta a consacrat sistemul dual de ordine și securitate publică în calitate de model de dezvoltare a domeniului. Rolul și locul Carabinierilor au fost clarificate și a fost stabilită ca obiectiv elaborarea strategiei de reformă a instituției.

- SRTC pentru anii 2017-2020, aprobată prin HG nr. 357/2017, a asigurat cadrul concret de modernizare a instituției.

Contextul strategic a vizat principalele aspecte ale reformei: transformarea DTC în IGC; promovarea noii legi de organizare și funcționarea a IGC; perfecționarea și dezvoltarea reglementărilor legale aplicabile; managementul organizațional; modul de realizare a interoperabilității; capacitatea operațională și de răspuns; structurile și personalul alocat; etica și integritatea; managementului resurselor umane; consolidarea imaginii și comunicării publice; logistica și alte activități de suport.

- Adoptarea Legii nr. 219/2018 a continuat procesul de modernizare a instituției din punct de vedere structural, funcțional, al competențelor și dezvoltării capacităților de creștere a calității serviciului public.

- Sprijinirea demersurilor de reformă a IGC prin proiecte și programe ale Uniunii Europene (UE), Ambasadei SUA, Italiei, României, altor state/entități. Proiectele au asigurat consultanță, formarea personalului și transfer de know-how. Suportul bugetar al UE, aflat în proces de aprobare, va permite alocarea de resurse financiare și materiale importante pentru achiziționarea de echipamente, care vor crește semnificativ capacitatea operațională a IGC.

Cu toate elementele de progres, întârzierea măsurilor de reformă, a profesionalizării, insuficiența resurselor materiale, financiare și informaționale au determinat, inerent, disfuncționalități. Problemele au fost sesizate atât de conducerea ministerului, a instituției, cât și de autoritățile cu care IGC cooperează și colaborează, de personalul instituției, societate, precum și de experți internaționali.

În **2015**, TC au fost reorganizate, rezultând structura prevăzută în **Anexa nr. 5**. Au fost reduse drastic unitățile teritoriale, în locul acestora fiind înființate UM 1003 la Bălți și UM 1045 la Comrat, care are subordonată Compania Independentă, UM 1041, la Cahul. La Căușeni funcționează Compania Independentă, UM 1015, subordonată UM 1001.

Începând cu intrarea în vigoare a Legii nr. 219/2018 funcționează IGC, aflat în proces de construcție instituțională. Dispunerea teritorială a unităților IGC este prevăzută, cum am menționat, în **Anexa nr. 5**.

Caracteristica principală a etapei este reforma profundă a IGC, regionalizarea organizatorică, profesionalizarea efectivelor, dezvoltarea și modernizarea instituției în scopul transformării în structură polițienească profesionistă cu statut militar, eficace și eficientă, în serviciul public.

CONCLUZII

Evoluția instituției a fost rezultatul devenirii în contextul istoric, politic, social și economic, reflectat de cadrul legislativ, modificat și completat succesiv, sub imperiul căruia Carabinierii au apărut, funcționat și activează. Ca urmare, cunoașterea evoluției instituției este necesară pentru valorificarea experiențelor pozitive și evitarea erorilor anterioare.

6.2.2. Specificul și utilitatea Carabinierilor în contextul situației RM

Pentru înțelegerea corectă, inclusiv de către nespecialiști, a locului și rolului IGC în contextul situației RM, trebuie reliefat specificul Carabinierilor în sistemul de ordine și securitate publică. De aici rezultă, de asemenea, utilitatea instituției.

Aspectele privind specificul Carabinierilor constituie, totodată, direcțiile potențiale de dezvoltare a instituției:

- Poliția, prin competențe, particularitățile organizaționale și statutul civil, este destinată pentru misiuni specializate de prevenire, descoperire și combatere a contravențiilor și infracțiunilor, pentru activități comunitare și relaționarea cu publicul.

Poliția trebuie să păstreze apropierea permanentă și contacte strânse cu membrii comunității, pentru cunoașterea și stăpânirea mediului operativ, fără a induce imaginea de forță, ci de serviciu, sprijin și protecție.

Carabinierii au ca misiuni principale asigurarea și restabilirea ordinii publice, care pe timpul acțiunilor presupun, temporar, atitudinea rezervată față de cetățeni, chiar dacă vizează apărarea drepturilor acestora, precum și utilizarea potențială a mijloacelor de constrângere.

Carabinierii trebuie formați, totodată, pentru misiuni de menținere a ordinii publice, independent ori împreună cu Poliția. În acest fel, pot să-și valorifice potențialul de a oferi siguranță publică prin modalități specifice polițienești, inclusiv comunitare.

- Sub aspect local și regional, RM este expusă la riscuri și amenințări neconvenționale, asimetrice și hibride privind ordinea și securitatea publică.

Poliția, cu excepția Brigăzii cu destinație specială „Fulger”, este mai puțin pregătită pentru situații intermediare între starea de normalitate și crize de anvergură, îndeosebi dacă impun intervenții de intensitate ridicată, cu folosirea forței și a mijloacelor speciale. Ca structură bivalentă, polițienească și cu statut militar, Carabinierii pot face față situațiilor complexe privind ordinea și securitatea publică, inclusiv când este necesară aplicarea forței și a mijloacelor speciale în situații de criză.

- Potrivit tendințelor internaționale, la acțiuni de contracarare a amenințărilor teroriste sunt angajate tot mai frecvent efective de jandarmi/carabinieri și chiar din forțele armate. La atentate/situații grave, în sprijinul Poliției acționează jandarmii/carabinierii. Prezența acestora este solicitată având în vedere disciplina de tip militar, tacticile, tehnicile și procedeele specifice, prin care asigură eficacitatea dispozitivelor.

În cazul RM, Carabinierii pot îndeplini cu succes misiuni, care, în circumstanțe deosebite, sunt intermediare între cele polițienești și militare sub aspectul caracteristicilor operaționale, modului de acțiune și mijloacelor necesare.

- Poliția este organizată pe principiul teritorial, competența subdiviziunilor corespunzând, de regulă, autorităților administrației publice locale. Poliția are în compunere structuri fixe, legate de localitățile de dislocare. Mobilitatea și capacitatea de intervenție la evenimente în afara localităților este relativ redusă, îndeosebi în mediul rural, care este mai puțin acoperit din punct de vedere polițienesc.

Carabinierii, prin concepția de constituire a structurilor organizatorice și cea operațională, trebuie să dezvolte componente mobile, capabile să intervină prompt pe teritoriul național și, în funcție de situație, să realizeze manevre rapide, concentrări de efective și mijloace pentru îndeplinirea de misiuni simultane în locuri diferite, ceea ce Poliția nu poate realiza. De asemenea, Carabinierii trebuie să fie apti să sprijine Poliția, când este necesar.

- Pe timpul situațiilor de urgență, Poliția continuă, în principiu, misiunile de prevenire și combatere a faptelor ilegale. Carabinierii dețin/trebuie să dezvolte efectivele, mijloacele, capacitatea de conducere, organizatorică și de intervenție directă pentru siguranța persoanelor în toate situațiile.

- Din cauza complexității situațiilor și a riscurilor din zonele de conflict/post conflict, ONU și alte organizații preferă tot mai mult forțe de poliție cu statut militar. Eficacitatea acestora a fost deja verificată. Este posibil ca, în viitor, pe măsura consolidării instituționale și a pregătirii polițienești a Carabinierilor, organizațiile internaționale să solicite RM prezența IGC la misiuni de menținere a păcii.

Caracteristicile principale ale Carabinierilor și, de aici, utilitatea și specializarea acestora, rezidă în versatilitate, adaptabilitate, flexibilitate și mobilitate deosebite, asigurate prin:

- capacitatea de îndeplinire concomitentă a misiunilor de menținere, asigurare și restabilire a ordinii publice, respectiv de trecere rapidă de la anumite acțiuni la altele, în medii și la evenimente diverse ca tematică, intensitate și grad de risc;

- capacitatea de previziune, planificare și desfășurare cu rigoare militară a misiunilor, fapt care sporește eficacitatea acestora;

- sistemul de pregătire combinat și complementar, polițienesc și militar; posibilitatea de constituire a dispozitivelor variate ca scop, efective, compunere și dotare, adaptabile rapid la situațiile în care acționează;

- flexibilitatea operațională, dată de capacitatea de desfășurare atât a activităților polițienești curente, cât și a intervențiilor în forță la situații de criză și de urgență, în condiții variate de loc, timp și stare a vremii;
- mobilitatea, care permite acoperirea operativă a teritoriului național, manevra oportună de efective și mijloace în locul și timpul solicitate de situație; potențialul de proiectare a forțelor prin trimiterea de unități constituite la misiuni internaționale (după obținerea pregătirii necesare).

CONCLUZII

Având în vedere contextul RM, instituția Carabinierilor este viabilă și are perspective certe de evoluție. De aceea, demersurile de schimbare trebuie întreprinse coerent, organizat, să asigure continuitatea procesului de dezvoltare și modernizare.

7. FUNCȚII ȘI PROCESE ANALIZATE

În capitol au fost prezentate rezultatele analizării funcțiilor de: politici, reglementare și doctrina carabinierilor; management instituțional; aplicare a legii; resurse umane; suport; cooperarea internațională, comunicarea și relațiile publice.

7.1. FUNCȚIA DE POLITICI, REGLEMENTARE ȘI DOCTRINA CARABINIERILOR

Analizarea cadrului de politici, de reglementare și a doctrinei Carabinierilor a permis cunoașterea detaliată a situației domeniilor menționate, identificarea problemelor și formularea de recomandări sustenabile.

Având în vedere modificarea legislației incidente IGC, cadrul de reglementare trebuie pus de acord cu noile prevederi, modificat și completat conform dinamicii proceselor de schimbare, iar doctrina trebuie elaborată pentru susținerea acestora în scopul îndeplinirii atribuțiilor funcționale și realizării serviciului public.

7.1.1. Cadrul de politici

Având în vedere starea de fapt, apreciem că nivelul de funcționalitate al cadrului de politici este MEDIU.

DESCRIEREA SITUAȚIEI ȘI PROBLEME IDENTIFICATE

Principalele documente de politici publice în domeniul ordinii și siguranței publice incidente IGC sunt următoarele:

- Strategia securității naționale a RM, aprobată prin HG nr. 153/2011;
- Strategia națională de ordine și securitate publică pentru anii 2017-2020, aprobată prin HG nr. 354/2017;
- SRTC pentru anii 2017-2020, aprobată prin HG nr. 357/2017.

1) Strategia securității naționale

Documentul a abordat distinct, în cadrul Capitolului 4, *Căi de asigurare a securității naționale*, la pct. 4.4, problematica privind *Combaterea factorului criminogen și a corupției*, stabilind ca priorități:

- sporirea eforturilor de prevenire și de combatere a factorilor criminogeni;
- combaterea și lichidarea grupărilor de crime organizate, a migrației ilegale și traficului de ființe umane;
- asigurarea apărării vieții sănătății, onoarei, demnității, drepturilor, libertăților, intereselor și averii cetățenilor de atentate criminale, **prevenirea și curmarea infracționalităților, menținerea ordinii publice și securitatea publică**, supravegherea de stat în domeniul protecției civile și al apărării împotriva incendiilor pe întreg teritoriul țării;
- reducerea fenomenului infracțional, a gradului de victimizare și sporirea securității și a ordinii publice pentru asigurarea protecției cetățenilor, inviolabilitatea proprietății și a celorlalte valori patrimoniale și nepatrimoniale.

În Capitolul 5, *Sectorul de securitate națională și reforma lui*, la pct. 5.2., *Linii directoare ale reformei sectorului de securitate națională*, la litera e), a fost tratată distinct *Reforma trupelor de carabinieri*, stabilind primele orientări pentru dezvoltarea și modernizarea Carabinierilor, ce vizau:

- revizuirea structurilor operaționale din componența unităților militare existente în timp de pace pentru alocarea eficientă a resurselor financiare, menținerea sistemului de serviciu militar mixt, cu majorarea treptată a ponderii serviciului militar prin contract;
- examinarea și adaptarea, bazate pe rezultatele analizei strategice a apărării, a actualului sistem de mobilizare a TC în vederea corespunderii structurii aprobate și resurselor disponibile;
- **adaptarea la cerințele actuale a sistemului de pregătire inițială și de perfecționare profesională a corpului de subofițeri al TC;**
- **revizuirea componenței forțelor destinate să participe la acțiuni în situații de criză și în situații excepționale, la acțiuni antiextremiste (antiteroriste);**
- **perfecționarea subunităților asigurare de luptă și logistică (tehnică și logistică) ale TC;**
- **preluarea asigurării și restabilirii ordinii publice pe întreg teritoriul țării.**

Deși Strategia a stabilit elemente certe de evoluție a Carabinierilor, aplicarea acestora a suferit oscilații și întârzieri de circa 6 ani, fapt care a frânat considerabil modernizarea și dezvoltarea instituției, a afectat ordinea și securitatea publică.

2) Strategia națională de ordine și securitate publică pentru anii 2017 – 2020

Prin document au fost structurate primele elemente ale doctrinei în domeniu pe baza analizei mediului intern și extern de securitate, a evaluării riscurilor și amenințărilor la adresa securității interne și a cetățeanului.

În scopul omogenizării nivelului de înțelegere și utilizare, au fost definite principalele concepte și termeni utilizați în domeniu (ex. ordine publică, securitate publică, situații specifice, menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice, forțe de ordine publică, forțe de sprijin, forțe complementare etc.) și au fost reflectate deficiențele de natură organizatorică și funcțională existente în sistemul de ordine și securitate publică.

Pe baza evaluării analitice a situației existente, au fost identificate principalele probleme sistemice, astfel:

- diminuarea gradului de protecție a cetățeanului, de siguranță a societății și statului, provocată de lacunele din domeniile de activitate subsumate ordinii și securității publice;
- dificultățile de realizare a competențelor specifice din cauza absenței viziunii integrate, unitare și formalizate asupra sistemului de ordine și securitate publică, a politicilor de asigurare a integrării, interoperabilității și compatibilității structurilor ce dețin competențe specifice, a existenței cadrului de reglementare, organizatoric și funcțional necorelat, depășit de realitate;
- diminuarea capacității de îndeplinire a competențelor, misiunilor și atribuțiilor pe fondul deficitelor numerice și calitative ce vizează resursele umane și managementul acestora sub diverse aspecte: proiectarea organizațională, administrarea personalului, formarea profesională inconsistentă, managementul carierei, sistemul motivațional, respectarea deontologiei, asigurarea integrității și combaterea corupției, precum și în ceea ce privește capacitatea de menținere în sistem a angajaților;
- carențe de imagine, transparență, încredere, de comunicare intra și extraorganizațională din cauza politicilor și practicilor neadecvate în domeniu;
- prejudicierea capacității de îndeplinire a competențelor, misiunilor și atribuțiilor din motivul permanentizării deficitelor financiare. Acest fapt nu a permis și nu admite nici în viitor, în condițiile perpetuării situației, edificarea sistemului eficace/ficient de ordine și securitate publică dedicat protecției persoanei, siguranței societății și statului.

Pe fondul menționat, a fost definit ca obiectiv specific ***Realizarea unui sistem de ordine și securitate publică modern, dual, integrat, interoperabil și compatibil să asigure servicii publice de calitate pentru protecția persoanei, siguranța societății și a statului.***

La acest obiectiv a fost prevăzut, pentru prima dată în RM, modelul pentru realizarea arhitecturii sistemului integrat, interoperabil și compatibil de ordine și securitate publică și mecanismul de coordonare integrată a acțiunilor de ordine și siguranță publică.

În ceea ce privește Carabinierii, Strategia a stabilit:

- necesitatea menținerii în RM a sistemului polițienesc dual, practicat cu succes în numeroase state europene;
- transformarea DTC în IGC;

- delimitarea riguroasă a competențelor structurilor de ordine și securitate publică;
- modalitățile de realizare și de îndeplinire a misiunilor de menținere, asigurare și restabilire a ordinii publice;
- organizarea structurilor de ordine publică pe principiul regionalizării.

A mai fost prevăzut că, după definitivarea procesului de profesionalizare a personalului IGC, competențele în domeniul ordinii publice vor fi clar delimitate, urmând ca misiunea de menținerea să fie stabilită strict în competența Poliției, iar misiunile de asigurare și restabilire să fie îndeplinite exclusiv de Carabinieri.

Strategia a constituit punctul de relansare a dezvoltării Carabinierilor, fiind la baza reconfirmării sistemului polițienesc dual în RM, a Strategiei de reformare a instituției și a Legii nr. 219/2018.

3) Strategia de reformare a TC pentru anii 2017 -2020

Documentul este parte integrantă a Concepției de reformare a MAI și a structurilor subordonate și descentralizate și are la bază principiile doctrinare de deriva din documentele de politici publice menționate.

Scopul strategiei îl reprezintă transformarea Carabinierilor în structură polițienească profesionistă cu statut militar, modernă, eficientă și eficientă, transparentă capabilă să realizeze serviciul public de calitate în beneficiul comunității și să asigure nivelul înalt de siguranță individuală și colectivă la standarde europene.

Pe baza concluziilor rezultate în urma analizei mediului intern și extern de securitate, a riscurilor și vulnerabilităților domeniului ordinii și securității publice au fost formulate **principalele obiective generale ale procesului de reformare a instituției Carabinierilor, care vizează:**

a) Crearea structurii cu atribuții duale moderne în conformitate cu cele mai bune practici internaționale, în măsură să răspundă proactiv la nevoile de securitate ale cetățenilor și ale societății.

A fost vizată integrarea Carabinierilor în sistemul polițienesc, cu păstrarea statutului militar, menținerea individualității instituționale, a specificului organizatoric și funcțional, devenind structură profesionistă care acționează în interesul cetățeanului și a statului pentru asigurarea ordinii de drept cu mijloace și metode polițienești.

Totodată, au fost create premisele realizării cadrului normativ care să asigure delimitarea clară a atribuțiilor între Poliție și Carabinieri prin definirea competențelor exclusive, partajate sau delegate necesare îndeplinirii misiunilor specifice.

Obiectivul va fi realizat după finalizarea procesului de profesionalizare și atingerea capacității operaționale de către IGC.

b) Profesionalizarea personalului, orientarea de resurse către pregătirea polițienească a efectivelor, încât să fie asigurată noua abordare a misiunilor și schimbarea de atitudine în relațiile cu populația.

Este etapă importantă a procesului de reformare ce presupune înlocuirea progresivă a militarilor în termen cu profesioniști, în perioada **2018-2020**, definirea vectorului de

dezvoltare profesională în vederea modernizării procesului de formare a personalului, orientat spre dezvoltarea cunoștințelor/deprinderilor, întrebuințarea metodelor și tacticilor polițienești.

c) Consolidarea capacităților TC de menținere, asigurare și restabilire a ordinii publice, de prevenire și combatere a criminalității, de protecție a cetățeanului și statului cu mijloace și metode moderne.

Consolidarea capacităților operaționale vizează ajustarea conceptuală și funcțională a proceselor ce stau la baza îndeplinirii misiunilor specifice, preponderent în domenii precum: managementul operațional, analiza riscurilor, realizarea sistemelor informatice, gestionarea bazelor de date, dotarea cu mijloace moderne.

Demersurile sunt subsumate necesității de eficacitate/eficiență a întrebuințării efectivelor, pentru interoperabilitatea cu celelalte structuri de aplicare a legii, în scopul creșterii gradului de securitate și încredere a cetățeanului în capacitatea instituțională a Carabinierilor de a gestiona situațiile speciale și de criză în raport cu resursele la dispoziție.

d) Intoleranța față de incidentele de integritate, discriminare și rele tratamente în activitatea Carabinierilor.

La nivel societal a fost constatată amplificarea fenomenului corupției, context care impune Carabinierilor să întreprindă demersuri pentru dezvoltarea culturii organizaționale bazate pe integritatea instituțională și a personalului, dezvoltarea cooperării cu structurile specializate în prevenirea și combaterea corupției pentru diminuarea și chiar eradicarea fenomenului în rândul personalului.

Abordarea la nivel național a problematicii este definită de existența strategiilor specifice securității naționale, ordinii și securității publice.

Apreciem că există contextul politic favorabil pentru înțelegerea corectă în RM a importanței domeniului și preocuparea politică de a crea cadrul integrat și unitar prin preluarea aquis-ului relevant al UE, a standardelor și bunelor practici europene în materie.

Considerăm că IGC va deveni pilon important al ordinii și securității publice, structură modernă și eficace care să asigure serviciul public de calitate pentru siguranța cetățeanului și a statului.

Prin încheierea Acordului de Asociere UE-RM, au fost realizate premisele dezvoltării și modernizării MAI, inclusiv a Carabinierilor, a relațiilor de cooperare cu state europene în care funcționează cu succes sistemul dual polițienesc.

DTC/IGC a beneficiat de sprijin din partea Italiei, României, Lituaniei etc., urmând ca în baza Acordului de finanțare denumit „*Realizarea indicatorilor de debursare (Matricea de politici)*” să fie asigurat suportul bugetar al UE pentru dezvoltare.

Strategia a asigurat suportul inițierii proceselor ample de schimbare și a creat baza modernizării și continuării dezvoltării coerente a IGC.

CONCLUZII

1) Există cadrul de politici publice necesar dezvoltării și modernizării IGC la nivelul standardelor europene. Sunt încă decalaje majore în implementarea procesului de reformă din cauza promovării cu întârziere a cadrului normativ organizatoric și funcțional pentru operaționalizarea politicilor.

2) Strategia de reformare a Trupelor de Carabinieri pentru anii 2017-2020 este în ultimul an de implementare. Ca urmare, dacă nu este asigurată elaborarea în timp util a noii Strategii, este pusă în pericol continuitatea modernizării și dezvoltării, sunt posibile noi întârzieri și compromisă reforma IGC.

7.1.2. Cadrul de reglementare

Având în vedere starea de fapt, apreciem că nivelul de funcționalitate al cadrului de reglementare este **MEDIU**, iar sub aspectul reglementărilor interne **MEDIU** spre **SCĂZUT**, îndeosebi în ceea ce privește POS.

DESCRIEREA SITUAȚIEI ȘI PROBLEME IDENTIFICATE

Cadrul de reglementare a fost realizat în corelare cu documentele de politici publice, potrivit contextului evoluției instituționale, încât IGC dispune, în general, de instrumentele necesare continuării demersurilor de consolidare și modernizare.

În Analiza Funcțională, cadrul de reglementare a fost abordat pe trei paliere, astfel: cadrul normativ administrativ; cadrul normativ incident domeniilor de activitate ale IGC; cadrul normativ intern al MAI/IGC.

1) Cadrul normativ administrativ

Cadrul normativ administrativ are la bază:

- Constituția RM;
- hotărârile/deciziile Parlamentului RM;
- decretele Președintelui RM;
- codurile RM.

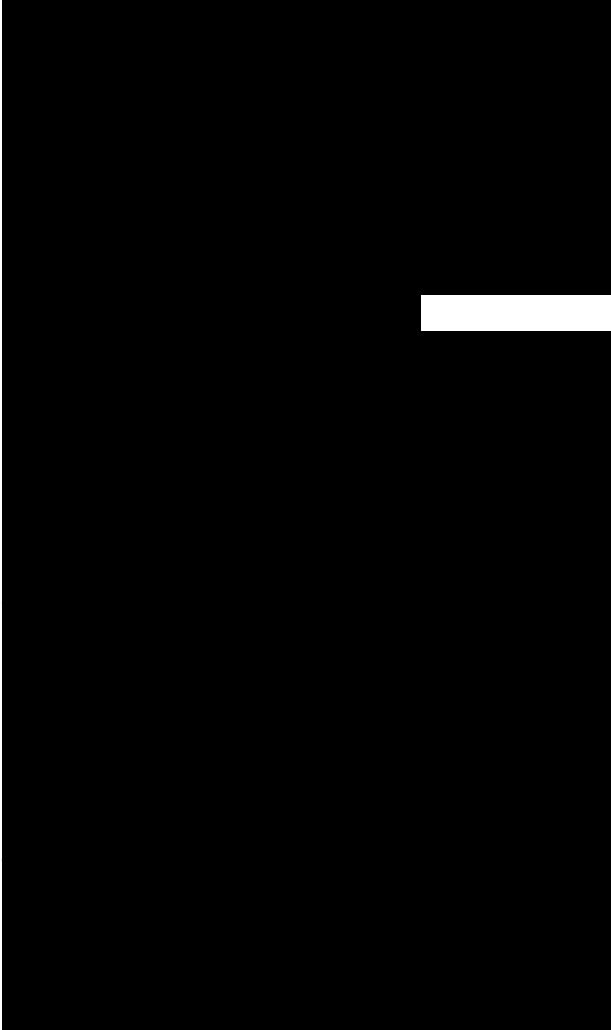
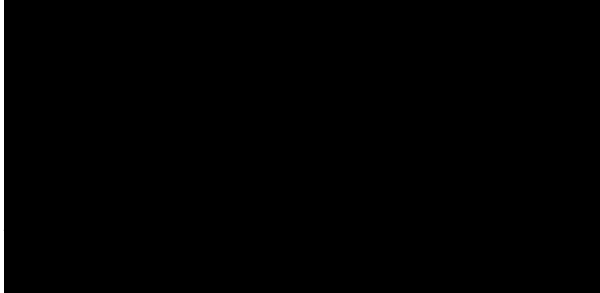
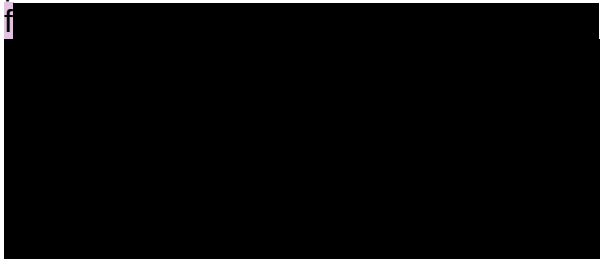
2) Cadrul normativ incident domeniilor de activitate ale IGC

Cadrul normativ incident domeniilor de activitate conține (Anexa nr. 6):

- Legea nr. 219/2018 cu privire la IGC;
- HG nr. 332/2019 privind organizarea și funcționarea IGC;
- alte **19** legi;
- alte 12 HG;
- ordine/hotărâri/decizii incidente IGC emise de diverse autorități publice centrale și locale.

În ceea ce privește cadrul normativ incident domeniilor de specialitate ale IGC, în **Figura 1** este prezentată comparativ delimitarea competențelor între Carabinieri și Poliție, conform prevederilor Legii nr. 320/2012 privind activitatea poliției și statutul polițistului, respectiv ale Legii nr. 219/2018. Din **Figura 1** rezultă competențele exclusive și partajate ale IGC.

**Figura 1. Prezentarea comparativă a delimitării competențelor între
Carabinieri și Poliție**

Atribuțiile Poliției privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice, protecția drepturilor și a intereselor legale ale persoanei și comunității	Atribuțiile IGC privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice
Art. 21. Menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice, protecția drepturilor și a intereselor legitime ale persoanei și comunității  f) asigură, în condițiile legii, ordinea publică și paza zonelor în care s-au produs ori există pericol iminent de producere a unor incendii, explozii ori a altor situații excepționale ce pun în pericol viața, integritatea corporală a persoanelor sau bunurile acestora; g) participă la lichidarea consecințelor situațiilor excepționale de caracter natural, tehnogen ori ecologic în localități și la obiectivele păzite;	Art. 22. Atribuțiile (1) În domeniul menținerii, asigurării și restabilirii ordinii și securității publice, al protecției drepturilor și libertăților legitime ale persoanei și comunității a) apără, prin mijloacele și metodele prevăzute de lege, viața, integritatea corporală și libertatea personală, proprietatea publică și privată, interesele legitime ale cetățenilor, ale comunității și ale statului; b) execută misiuni de asigurare a ordinii și securității publice cu ocazia întrunirilor, a manifestațiilor sportive, cultural-artistice, a întrunirilor cu caracter religios, sub formă de oficiere a unor servicii divine, sau cu ocazia altor evenimente publice care implică aglomerări de persoane; c) execută, în condițiile legii, misiuni de restabilire a ordinii publice atunci când aceasta a fost tulburată prin orice fel de acțiuni sau fapte ce contravin legislației în vigoare;  e) execută, la solicitarea IGPF, în baza planurilor de cooperare, misiuni de asigurare și restabilire a ordinii publice în punctele de trecere a frontierei de stat; 

Atribuțiile Poliției privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice, protecția drepturilor și a intereselor legale ale persoanei și comunității	Atribuțiile IGC privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice
h) asigură paza la transportarea armelor, munițiilor, materialelor explozive, a substanțelor stupefiante, psihotrope, toxice sau radioactive ori a altor materiale sau substanțe periculoase, în condițiile stabilite prin lege; i) desfășoară activități de căutare a persoanelor care se sustrag de la executarea pedepselor sau a hotărârilor judecătorești; j) asigură paza și funcționarea, în condițiile legii, a locurilor de reținere organizate în cadrul unităților de poliție; k) asigură deținerea persoanelor reținute în izolatoarele de detenție provizorie, precum și escortarea acestora; l) contribuie la aducerea în autoritățile sau instituțiile publice respective, la solicitarea acestora, a persoanelor care se sustrag de la prezentarea obligatorie, în conformitate cu legislația; m) execută controlul asupra comportamentului persoanelor arestate la domiciliu, eliberate provizoriu sub control judiciar sau pe cauțiune; n) asigură protecția victimelor violenței în familie și supraveghează executarea măsurilor de protecție, aplicate în conformitate cu legislația; o) verifică respectarea regulilor de ședere a cetățenilor străini și a apatrizilor pe teritoriul RM, emite decizii de returnare a străinilor, de revocare și de anulare a dreptului de ședere și de declarare a străinului drept persoană indezirabilă, de reducere a termenului de ședere a străinilor, aplică și ridică interdicții de intrare și ieșire în/din RM; p) reține și deține în locuri special stabilite străinii care au intrat clandestin, se află ilegal și sînt supuși expulzării de pe teritoriul RM; q) exercită obligațiile ce reies din acordurile de readmisie încheiate între Guvernul RM și guvernele altor state.	Legea 219/2018 art. 37 alin. (3) prevede: (3) Atribuțiile ce țin de restabilirea ordinii publice prevăzute la art. 21 alin. (1) lit. b) din Legea nr. 320/2012 cu privire la activitatea Poliției și statutul polițistului (Monitorul Oficial al RM, 2013, nr. 42–47, art. 145), cu
Art. 19. Prevenirea infracțiunilor și	(2) În domeniul prevenirii și

Atribuțiile Poliției privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice, protecția drepturilor și a intereselor legale ale persoanei și comunității	Atribuțiile IGC privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice
contravențiilor În domeniul prevenirii infracțiunilor și a contravențiilor, Poliția are următoarele atribuții: [REDACTED] b) elaborează și întreprinde măsuri de prevenire a infracțiunilor și contravențiilor, atribuite Poliției, conform legii; c) deține evidențe proprii de prevenție, criminalistice și operative în vederea susținerii activității proprii; [REDACTED] [REDACTED] care sînt în competența Poliției, cu sesizarea, potrivit legii, a organului competent sau a persoanei cu funcții de răspundere cu privire la necesitatea de întreprindere a măsurilor de înlăturare a acestor cauze și condiții; f) colaborează cu instituțiile de învățămînt și cu organizațiile neguvernamentale în scop de pregătire antiinfracțională a populației; g) asigură supravegherea și organizează controlul, conform legii, asupra deținerii, portului și folosirii armelor și munițiilor cu destinație civilă, asupra modului în care se efectuează operațiunile cu arme și muniții cu destinație civilă, asupra activității armurierilor licențiați să repare arme și funcționării tirurilor de tragere, precum și asupra examinării tehnice și efectuării tragerilor experimentale din arme, indiferent de forma de proprietate și estinație;	descoperirii infracțiunilor și a contravențiilor, Inspectoratul General de Carabinieri: [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] e) reține și escortează persoane în condițiile stabilite de legislația în vigoare; [REDACTED]

contravențiilor

b) elaborează și întreprinde măsuri de prevenire a infracțiunilor și contravențiilor, atribuite Poliției, conform legii;

c) deține evidențe proprii de prevenție, criminalistice și operative în vederea susținerii activității proprii;

care sînt în competența Poliției, cu sesizarea, potrivit legii, a organului competent sau a persoanei cu funcții de răspundere cu privire la necesitatea de întreprindere a măsurilor de înlăturare a acestor cauze și condiții;

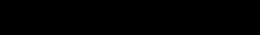
g) asigură supravegherea și organizează controlul, conform legii, asupra deținerii, portului și folosirii armelor și munițiilor cu destinație civilă, asupra modului în care se efectuează operațiunile cu arme și muniții cu destinație civilă, asupra activității armurierilor licențiați să repare arme și funcționării tirurilor de tragere, precum și asupra examinării tehnice și efectuării tragerilor experimentale din arme, indiferent de forma de proprietate și destinație;

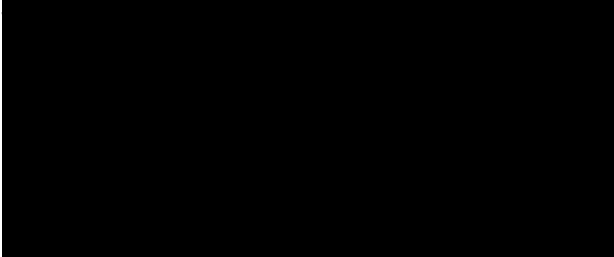
Atribuțiile IGC privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice

descoperirii infracțiunilor și a contravențiilor, Inspectoratul General de Carabinieri:

e) reține și escortează persoane în condițiile stabilite de legislația în vigoare;

Atribuțiile Poliției privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice, protecția drepturilor și a intereselor legale ale persoanei și comunității	Atribuțiile IGC privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice
h) exercită controlul, potrivit legii, asupra respectării de către instituțiile abilitate a normelor legale referitoare la circulația substanțelor stupefiante, toxice și radioactive, precum și a altor obiecte și substanțe supuse autorizării, care prezintă un pericol public avansat sau care pot fi folosite la săvârșirea unor fapte ilicite; i) întreprinde măsuri pentru asigurarea integrității averii fără stăpîn, în posesia căreia a intrat, pînă la transmiterea acestora persoanelor îndreptățite de a o poseda. Art. 20. Investigarea infracțiunilor și contravențiilor, urmărirea penală În domeniul investigării infracțiunilor și contravențiilor și al urmăririi penale, Poliția are următoarele atribuții: a) realizează măsuri speciale de investigații în condițiile legii; b) desfășoară, potrivit competenței, activități de constatare a infracțiunilor și efectuează urmărirea penală în legătură cu acestea; c) îndeplinește însărcinările și dispozițiile în formă scrisă ale procurorului, ofițerului de urmărire penală privind înfăptuirea acțiunilor de urmărire penală, precum și hotărârile judecătorești;  f) reține persoane în condițiile stabilite de legislație; g) asigură măsurile de protecție a martorilor și a altor participanți la procesul penal în condițiile legii; h) folosește metode și mijloace tehnico-științifice la cercetarea locului de săvârșire a infracțiunilor și la examinarea probelor și	

Atribuțiile Poliției privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice, protecția drepturilor și a intereselor legale ale persoanei și comunității	Atribuțiile IGC privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice
a mijloacelor materiale de probă, efectuând, prin laboratoare și de specialiști proprii acreditați, expertize judiciare și constatări tehnico-științifice, dispuse în condițiile legii.	
	(3) În domeniul pazei și protecției obiectivelor de importanță deosebită, IGC: a) asigură, în condițiile legii, paza, protecția și apărarea obiectivelor diplomatice, a altor obiective, a bunurilor și valorilor de importanță deosebită, a căror listă se aprobă de către Guvern; b) în situația în care obiectivele a căror pază o asigură în mod permanent sau temporar sunt în pericol ori atunci când există informații că se intenționează organizarea unor acțiuni ce le-ar putea pune în pericol, subdiviziunea competentă a Inspectoratului, împreună cu autoritățile publice și cu alte structuri abilitate în domeniu, stabilește zona de protecție a obiectivelor respective și, la necesitate, interzice sau limitează, după caz, accesul; zonele de protecție ale obiectivelor sunt delimitate cu semne vizibile cu sprijinul de specialitate al autorităților publice și al altor autorități abilitate, acestea având același regim ca și obiectivele pentru care au fost stabilite.
Art. 21 	(4) În domeniul pazei și protecției transporturilor, IGC asigură, în condițiile legii,  transporturilor de valori, a 
	(5) În domeniul prevenirii și combaterii terorismului, IGC: a) participă la asigurarea regimului juridic în zona de desfășurare a operației antiteroriste; b) asigură participarea unității cu destinație specială la desfășurarea

Atribuțiile Poliției privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice, protecția drepturilor și a intereselor legale ale persoanei și comunității	Atribuțiile IGC privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice
	intervenției contrateroriste, la solicitarea Comandamentului Operațional Antiterorist (COA); c) asigură asistența logistică și operațională necesară și pune la dispoziție mijloacele și tehnica specială, la solicitarea COA; d) asigură, la solicitarea COA, regimul sporit de pază a obiectivelor de importanță deosebită și a obiectivelor cu statut diplomatic, pe timpul desfășurării operației antiteroriste; e) organizează și asigură, în condițiile legislației în vigoare, securitatea personalului, paza armamentului, munițiilor, substanțelor explozive și a obiectivelor ce asigură capacitatea de apărare, aflate în administrarea sa.
Ar. 21  g) participă la lichidarea consecințelor situațiilor excepționale de caracter natural, tehnogen ori ecologic în localități și la obiectivele păzite;	(6) În domeniul asigurării regimului stării de urgență, declarată în condițiile legii, IGC: a) asigură realizarea măsurilor legate de regimul stării de urgență, potrivit prevederilor legislației în vigoare;  d) asigură paza sediilor autorităților publice, a misiunilor diplomatice, a stațiilor de alimentare cu apă, energie electrică și gaze, a stațiilor de radio și televiziune, precum și a altor obiective de importanță națională; e) ridică arme, muniții și materiale explozive în conformitate cu legislația în vigoare; f) interzice sau limitează, în baza ordinului ministrului afacerilor interne, circulația persoanelor în anumite localități și la anumite ore, de asemenea

Atribuțiile Poliției privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice, protecția drepturilor și a intereselor legale ale persoanei și comunității	Atribuțiile IGC privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice
	eliberează, în cazuri justificate, permise de liberă circulație, cu respectarea limitelor prevăzute de legislație; g) asigură îndepărtarea din zona supusă regimului stării de urgență a persoanelor a căror prezență poate afecta asigurarea ordinii publice și a securității în zona respectivă; h) execută măsuri de interdicere privind înființarea și activitatea formațiunilor paramilitare.
	Art. 23. Atribuții pe timpul declarării stării de asediu sau a stării de război (1) La declararea stării de asediu sau a stării de război, IGC funcționează în condițiile prevăzute de Legea nr. 345/2003 cu privire la apărarea națională, Legea nr. 212/2004 privind regimul stării de urgență, de asediu și de război și de prezenta lege. (2) În timpul acțiunii regimului juridic al stării de asediu sau al stării de război, IGC, în calitate de componentă a Forțelor Armate, exercită următoarele atribuții: a) asigură respectarea regimului juridic stabilit pentru starea de asediu sau starea de război; b) participă la executarea misiunilor în conformitate cu planul operației (acțiunilor de luptă) de apărare a țării, elaborat de Statul Major General al Forțelor Armate; c) execută paza, protecția și apărarea obiectivelor stabilite de către autoritățile militare, altele decât cele pentru care se asigură pază militară pe timp de pace; d) participă la descoperirea, capturarea sau neutralizarea inamicului desantat ori debarcat pe teritoriul țării, în locurile de dislocare a subdiviziunilor IGC; e) participă la apărarea localităților; f) asigură paza bunurilor ce aparțin domeniului public sau privat în cazurile de evacuare impuse de acțiunile inamicului; g) participă la acțiunile de înlăturare a efectelor loviturilor executate de către inamic din aer, cu mijloace de nimicire în

Atribuțiile Poliției privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice, protecția drepturilor și a intereselor legale ale persoanei și comunității	Atribuțiile IGC privind menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice
	masă, incendiere sau convenționale; h) execută, în cooperare cu alte forțe abilitate, acțiuni pentru descoperirea, capturarea sau neutralizarea elementelor paramilitare ce activează pe teritoriul țării; i) participă la acțiuni de evacuare a populației, de control și dirijare a circulației, de escortare a prizonierilor de război și de pază a acestora în obiective aflate în zona interioară, la acțiuni de dirijare și îndrumare a refugiaților, de pază și apărare a unor zone cu destinație specială; j) cooperează cu celelalte componente ale sistemului de apărare și securitate națională pentru a asigura și proteja mobilizarea și participă la asigurarea punerii în aplicare a actelor normative cu incidență în domeniul respectiv, potrivit legii; k) execută orice alte atribuții și misiuni privind apărarea țării, potrivit legii. (3) La declararea stării de asediu sau a stării de război, subdiviziunile IGC participă la operații/acțiuni de apărare a țării sub conducerea Statului Major General al Forțelor Armate. 4) CG al IGC efectuează conducerea unităților (subunităților) militare din subordine în vederea executării atribuțiilor ce le revin conform prezentei legi, organizează și asigură pregătirea acestora pentru participarea la operații/acțiuni de luptă și de apărare a țării în conformitate cu Planul de întrebuințare a Forțelor Armate (al operației, al acțiunilor de luptă și de apărare).

a) Analiza comparativă a competențelor Carabinierilor și Poliției a relevat următoarele aspecte principale:

- au fost înlăturate deficiențele ce vizau anumite suprapuneri și paralelisme – Poliția va deține competența exclusivă pentru menținerea ordinii publice, iar IGC va avea competență exclusivă, la nivel național, privind asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice;

- IGC i-au fost stabilite noi competențe privind prevenirea și constatarea contravențiilor și sancțiunilor, paza și protecția transporturilor speciale, prevenirea și combaterea terorismului;
- este necesară completarea competențelor IGC cu atribuții privind situațiile de urgență pe timpul stării de normalitate pentru participarea, la solicitarea IGSU, la înlăturarea/limitarea efectelor fenomenelor meteorologice, calamităților naturale, accidentelor tehnologice; protecția bunurilor materiale și asigurarea ordinii publice în raioanele afectate.
- pentru îndeplinirea misiunilor specifice, precum și pentru prelucrarea datelor cu caracter personal, a fost creat cadrul legal pentru ca IGC să constituie și să utilizeze baze de date proprii, să aibă acces la bazele de date ale MAI sau ale altor instituții.

b) Alte aspecte normative

- Legea privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar nr. 270/2018 a înlăturat diferențele de salarizare dintre polițiști și structurile cu statut militar.
- Potrivit noilor competențe prevăzute de Legea 219/2018 au fost aduse completări Codului Contravențional al RM la: articolul 400 alin. (4¹) prin care au fost stabilite competențe IGC pentru constatarea și examinarea faptelor prevăzute la art. 69 – injuria; art. 91 alin. (1) – consumul de băuturi alcoolice în locuri în care acesta este interzis; art. 91¹ alin. (16) și (18) – fumatul în mijloace de transport și spațiile publice, art. 354 – huliganismul; 355 – consumul de băuturi alcoolice în locurile publice și apariția în stare de ebrietate; 357 – tulburarea liniștii, pe timpul misiunilor de menținere, asigurare și restabilire a ordinii publice, protecția a obiectivelor de importanță deosebită, prevenire și combatere a terorismului, asigurare a regimului stării de urgență, de asediu și de război.

[REDACTED]

- Noul cadru de reglementare asigură schimbarea profundă a profilului misiunilor IGC de la cel specific militar la cel preponderent polițienesc, care vizează siguranța cetățeanului și a statului.

Reglementările interne ale MAI nu sunt adaptate noilor cerințe.

[REDACTED]

- În ceea ce privește aplicabilitatea actelor normative privind Forțele Armate, este necesară elaborarea ordinului IGC (OIGC) care să specifice dispozițiile aplicabile IGC integral sau numai parțial.

Având în vedere că reglementările militare nu acoperă corespunzător necesitățile IGC, pot fi elaborate reglementări proprii, conforme cadrului de referință, adaptate misiunilor specifice ale Carabinierilor.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- Legea nr. 219/2018 a fost aprobată la circa un 1 și jumătate de la aprobarea Strategiei de reformare a TC, iar HG nr. 332 din 18.07.2019 privind organizarea și funcționarea IGC la aproximativ 8 luni de la aprobarea legii.

CONCLUZII

[REDACTED]

[REDACTED]

7.1.3. Doctrina Carabinierilor

1) Aspecte generale.

Pentru accesibilitatea informației și simplitatea enunțurilor, am folosit definiții ale **doctrinei** de pe site web-ul Wikipedia (<https://ro.wikipedia.org/wiki/Doctrin%C4%83>). Prin **doctrină**, în sens larg, este înțeleasă: „o sumă de învățături ori ‘instrucțiuni’, principii de învățătură sau poziții, precum corpul de învățături în domeniul sistemelor credinței sau științelor.” „Termenul **doctrină** se aplică și în cazul stabilirii unor proceduri complexe în timp de război. Exemplul clasic este **doctrina tactică** prin care se stabilește un set standard de manevre, tipuri de trupe sau de arme pentru

*declanșarea unui atac sau pentru organizarea apărării.” „Prin **doctrină** se înțelege și totalitatea principiilor unui anumit sistem de idei și de soluții din domeniul politic.”*

Pe lângă alte domenii, doctrinele sunt proprii și sistemului de apărare, ordine publică și securitate națională, fiind elaborate pe niveluri – de la doctrine militare generale, la cele aferente categoriilor de forțe, respectiv structuri.

La nivel național nu există doctrina sistemului de ordine și securitate publică, prin care să fie prevăzute în formă structurată concepțiile, principiile și tezele fundamentale care orientează domeniul la nivel național.

Prin urmare, lipsa doctrinei domeniului a generat caracterul neunitar al cadrului de reglementare specific organizării instituționale, delimitării competențelor și întrebuirii efectivelor pentru îndeplinirea misiunilor specifice.

În MAI, nu a existat practica realizării de doctrine la nivel central și specifice componentelor importante, cum sunt Poliția, Poliția de Frontieră, Carabinierii, deși, din punctul nostru de vedere, utilitatea este evidentă. Există, desigur, cunoștințe, concepții, idei privind organizarea, pregătirea, întrebuirii și dotarea structurilor MAI, însă nu sunt unitare și sistematizate. Acest fapt a determinat dezvoltarea neuniformă și necorelată a componentelor MAI, transferul instituțional redus de cunoștințe și experiențe, limitarea standardizării și interoperabilității.

Precizăm faptul că au evoluat mai rapid structurile MAI cu sarcini în cadrul angajamentelor internaționale ale RM, care au primit sprijin extern și au abordat strategic dezvoltarea proprie. Este cazul IGPF și al Biroului Migrație și Azil (BMA), implicate în obținerea de către RM a Regimului Liberalizat de Vize.

IGP aplică din **2016** Strategia de dezvoltare a Poliției și beneficiază, începând cu **2017**, de Suportul Bugetar al UE. Poliția, deși a accelerat modernizarea după aprobarea Legii nr. 320/2012 privind Poliția și statutul polițistului, a întârziat până în **2016** măsurile strategice de reformă, pe care, însă, le aplică în prezent.

[REDACTED]

2) Izvorul doctrinei IGC.

Izvorul doctrinei IGC este Hotărârea Parlamentului RM nr. 482/1995 privind Doctrina militară a RM (<http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=306988>).

În capitolul privind **Aspectul militar-politic** din Doctrina militară a RM sunt prezentate scopul principal al politicii militare a RM; sistemul de măsuri pentru îndeplinirea scopului; poziția RM privind cursul său militar-politic; poziția privind partenerii în activitățile de menținere a păcii și securității internaționale; sursele potențiale de pericol militar.

În capitolul privind **Aspectul militar-organizatoric** din Doctrina militară a RM este precizată apartenența TC la Forțele Armate. Pe lângă elementele militare (pe care nu le abordăm), este prevăzut că TC au misiuni de „*menținere a ordinii publice*” (în sens

larg, deoarece în **1995** ordinea publică nu era încă delimitată pe atribuții de menținere, asigurare și restabilire).

3) Necesitatea elaborării doctrinei IGC

Necesitatea elaborării doctrinei IGC este susținută de următoarele elemente:

- Specificul misiunilor Carabinierilor este dat de realizarea pe trei paliere/niveluri: strategic, operativ și tactic. Tactica folosită de Carabinieri este specifică în raport cu a forțelor armate și cu tactica polițienească pentru că integrează principiile de funcționare ale structurilor militare și ale misiunilor civile, bazate pe forme și procedee specifice.
- Necesitatea proiectării doctrinei potrivit realității curente, datorită faptului că în perioada anterioară elementele doctrinare au avut determinări preponderent politice, iar în prezent este necesară abordarea la nivel acțional.
- IGC a trecut de la poziția de instituție reactivă, către tipul de organizație proactivă, dinamică, folosită cotidian pentru îndeplinirea misiunilor de ordine și securitate publică, pentru respectarea ordinii de drept, protecția drepturilor și libertăților cetățeanului.

4) Definirea doctrinei IGC

Doctrina IGC reprezintă ansamblul de idei, opțiuni și obiective care definesc identitatea, structura, pregătirea, rolul, principiile generale și modul de acțiune al Carabinierilor pentru îndeplinirea atribuțiilor ce le revin.

Aceasta constituie reflectarea obiectivă a elementelor acționale ale Carabinierilor, exprimând, în același timp, rațiunea și modul lor de a fi. Doctrina IGC are autoritate, dar nu obligă, iar aplicarea practică presupune gândire, judecată și discernământ dezvoltat.

Doctrina IGC este parte componentă a cadrului organizatoric și operațional al instituției, constituind documentul programatic ce statuează concepția și acțiunea coerente pentru integrarea optimă a Carabinierilor în sistemul polițienesc dual.

Doctrina IGC trebuie să constituie expresia formalizată a cunoștințelor și gândirii considerate relevante pentru contextul organizațional și exterior instituției. Aceasta trebuie să ofere cadrul conceptual unitar, să descrie principiile, politicile, tacticile, tehnicile și procedeele specifice; organizarea, pregătirea, dotarea IGC; să definească formele și metodele de întrebuintare a forțelor/mijloacelor și de îndeplinire a misiunilor; să asigure terminologia comună sistemului.

Doctrina nu substituie POS de diverse categorii. Doctrina trebuie să direcționeze suficient de ferm eforturile și activitatea pentru atingerea obiectivelor instituției, să permită standardizarea, preluarea experiențelor, practicilor relevante, a concluziilor din lecțiile învățate, precum și generalizările pozitive. Totodată, doctrina trebuie să fie flexibilă, adaptabilă situației, să admită, în limitele stabilite, creativitatea și inițiativa personalului.

În principiu, Doctrina IGC trebuie să definească mediul în care IGC funcționează: locul și rolul instituției în sistemul de ordine și securitate publică; capacitățile organizației; care sunt misiunile specifice, cum sunt îndeplinite, cu cine și cu ce.

5) Spectrul de folosire a Carabinierilor

Printre particularitățile care trebuie luate în calcul la construcția doctrinei IGC este că funcționarea instituției are la bază **3** piloni: **1.** culegerea și diseminarea informației; **2.** rapiditatea și eficacitatea intervenției; **3.** eficacitatea tacticilor, tehnicilor și procedeelelor.

Spectrul de folosire a Carabinierilor desemnează ansamblul misiunilor/atribuțiilor exclusive și partajate care revin IGC conform competențelor legale, pe **domenii** și **stări**. Misiunile exclusive sunt cele care revin numai Carabinierilor, iar cele partajate sunt îndeplinite în comun cu Poliția/alte entități și/sau cu Forțele Armate, în funcție de stare.

Domeniile de folosire a Carabinierilor sunt:

- a) menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice, protecția drepturilor și libertăților legitime ale persoanei și comunității;
- b) prevenirea și descoperirea infracțiunilor și a contravențiilor;
- c) paza și protecția obiectivelor de importanță deosebită;
- d) paza și protecția transporturilor;
- e) prevenirea și combaterea terorismului;
- f) asigurarea regimului stării de urgență;
- g) participarea, în condițiile legii, la operații și misiuni internaționale;
- h) planificarea utilizării subdiviziunilor din subordine în operațiile de apărare a țării (acțiunile de luptă);
- i) îndeplinirea de atribuții pe timpul declarării stării de asediu sau a stării de război.

Stările în care sunt folosiți Carabinierii, precum și alte forțe sunt:

- a) starea de pace – Carabinierii și Poliția;
- b) starea de urgență, starea de asediu, starea de război – Forțele Armate, Carabinierii și Poliția, în funcție de situație.

În conformitate cu **Spectrul de folosire a Carabinierilor**, acțiunile pot fi structurate pe **3** mari grupuri: **bleu** (ordine și securitate publică); **kaki** (lupta armată, stări excepționale); **roșu** (intervenție la calamități naturale și catastrofe). Fiecare dintre acțiuni poate fi descompusă în **4** faze: prevenirea, intervenția, stabilizarea și normalizarea.

În **Anexa nr. 7** este reprezentat schematic **Spectrul de folosire a Carabinierilor**.

5) Elementele situației curente în domeniul doctrinar

Descrierea succintă a situației curente prezintă utilitate pentru conturarea direcțiilor de dezvoltare a doctrinei IGC:

a) Privind conceptele, cunoștințele, principiile, politicile, tacticile, tehnicile și procedeele specifice.

La IGC nu au fost elaborate concepte pentru dezvoltarea domeniilor de competență. Ca urmare, cunoștințele nu sunt sistematizate, nu sunt definite principiile specifice domeniilor din competență. Tacticile, tehnicile și procedeele specifice sunt prevăzute în reglementările MAI, însă, nu sunt cunoscute corespunzător și aplicate unitar.

Din perspectiva politicilor publice incidente Carabinierilor, prezentăm aprecierile din SRTC:

„Concepția de reformare a MAI și a structurilor subordonate și desconcentrate ale acestuia, aprobată prin HG nr. 1109/2010, reprezintă documentul de politici publice de bază care a identificat principalele probleme ale sistemului de ordine și securitate publică, inclusiv în cadrul TC, a stabilit obiectivele procesului de reformă, precum și actele normative ce urmau a fi modificate.

„a) legislația care reglementează activitatea [...] carabinierilor este depășită moral și nu mai corespunde cerințelor timpului. [...] Legea cu privire la TC (trupele interne) ale MAI, în forma actuală, nu corespunde rigorilor și obiectivelor care stau în fața acestei structuri. Din aceste considerente se impune necesitatea elaborării și adoptării, în regim de urgență, a unor acte legislative care să reglementeze, pe bază de principii moderne și democratice, activitatea structurilor de menținere a ordinii publice și de luptă cu criminalitatea.”

„DTC a evoluat relativ puțin față de momentul constituirii.

1) Cauza principală a fost lipsa concepției moderne cu privire la locul și rolul TC ca și componentă a sistemului de ordine și securitate publică. Este vorba mai ales de faptul că TC nu au avut până în prezent o Strategie, care să asigure transformarea instituției în structură polițienească profesionistă cu statut militar, modernă, eficientă și eficientă, transparentă, capabilă să realizeze serviciul public de calitate în beneficiul comunității și să asigure nivelul înalt de siguranță individuală și colectivă la standarde europene, să acționeze profesionist în interesul cetățeanului și al statului atât în situații de criză, cât și pentru asigurarea ordinii de drept cu mijloace și metode polițienești.”

SRTC a prezentat, de asemenea, oscilațiile și inconsecvența privitoare la perspectiva Carabinierilor induse prin politicile publice care au vizat MAI, IGP și DTC. Ca urmare, politicile publice nu au susținut corespunzător dezvoltarea și modernizarea Carabinierilor.

Cum a fost precizat, deja, abia cadrul de politici recent a creat contextul favorabil reluării proceselor de schimbare instituțională.

b) Privind pregătirea personalului.

[illegible]

Locul și rolul Carabinierilor în sistemul de ordine și securitate publică, organizarea, pregătirea, întrebuințarea și dotarea acestora nu au fost abordate din perspectivă doctrinară, ceea ce a întârziat dezvoltarea și modernizarea instituției, au fost afectate eficacitatea și eficiența operațională, precum și calitatea serviciului public. Ca urmare, este necesară realizarea doctrinei IGC, având la bază *Conceptul privind spectrul de folosire a Carabinierilor*, prin valorificarea informațiilor, mobilitate, flexibilitate, simultaneitate, integrare, interoperabilitate, proporționalitatea utilizării efectivelor și mijloacelor, precum și prin obținerea sprijinului comunității.

În acest capitol au fost prezentate rezultatele evaluării cadrului organizatoric, functional, a managementului strategic și operațional.

59

Având în vedere starea de fapt, apreciem că nivelul de funcționalitate al cadrului organizatoric și funcțional este **MEDIU**.

Aferent aspectelor de funcționalitate trebuie menționată absența indicatorilor de performanță organizațională și a celor operaționali, ceea ce nu permite măsurarea calității activităților, realizarea de statistici relevante și corecte, raportate la nevoia de calitate ridicată a serviciului public, la prevenirea și combaterea faptelor antisociale, integritate și de încredere a comunității. Structura și funcționarea curente ale IGC creează premisele asimilării progresive a principiilor *organizației care învață* (gândirea sistematică; viziunea clară privind instituția; schimbarea modelului mental; învățarea în echipă; influența personală). Sunt elemente importante pentru modernizarea și dezvoltarea IGC.

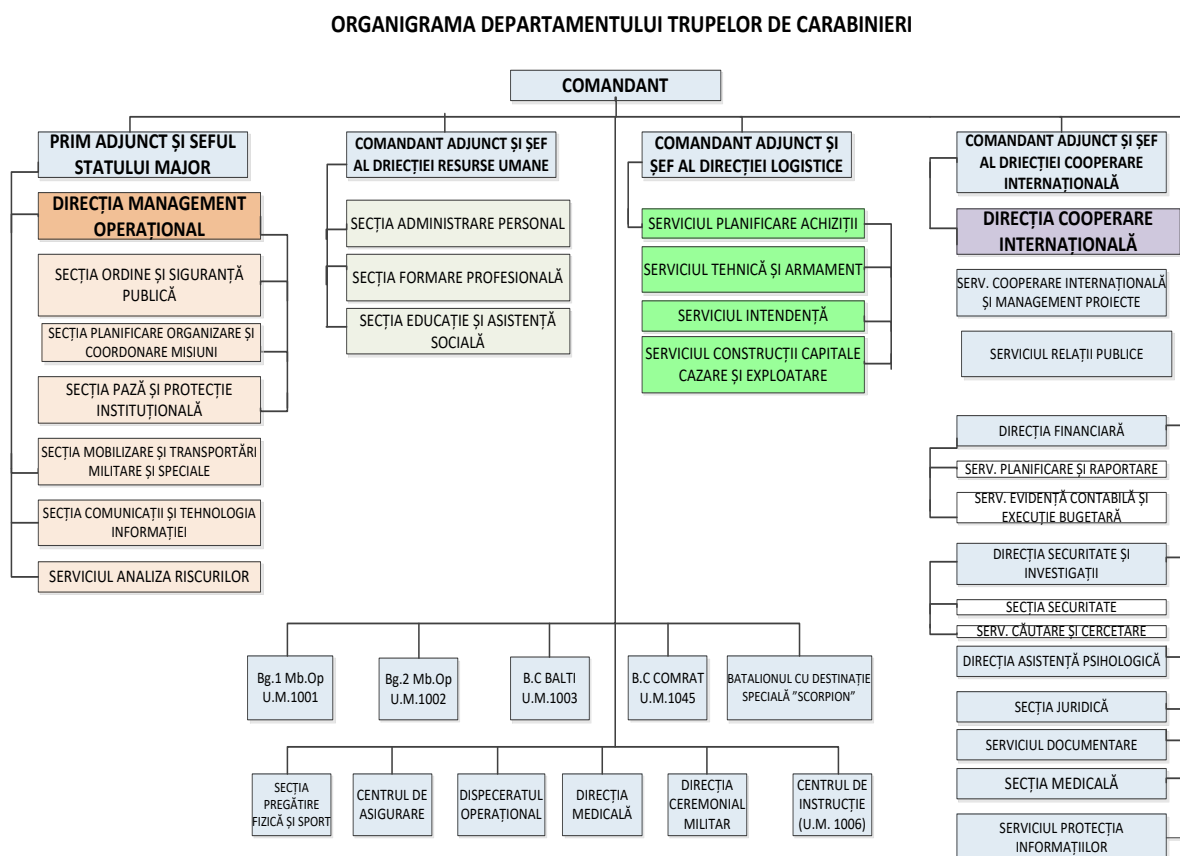
DESCRIEREA SITUAȚIEI ȘI PROBLEME IDENTIFICATE

Cum am mai precizat, Analiza Funcțională a coincis cu perioada de punere în aplicare a modificărilor organizatorice ample, ca urmare a reformei instituționale a IGC. Situația a generat dificultăți de analizare, fiind abordat concomitent atât vechiul, cât și noul cadru organizatoric. Analiza a vizat structurile organizatorice **centrale, teritoriale și subordonate IGC**.

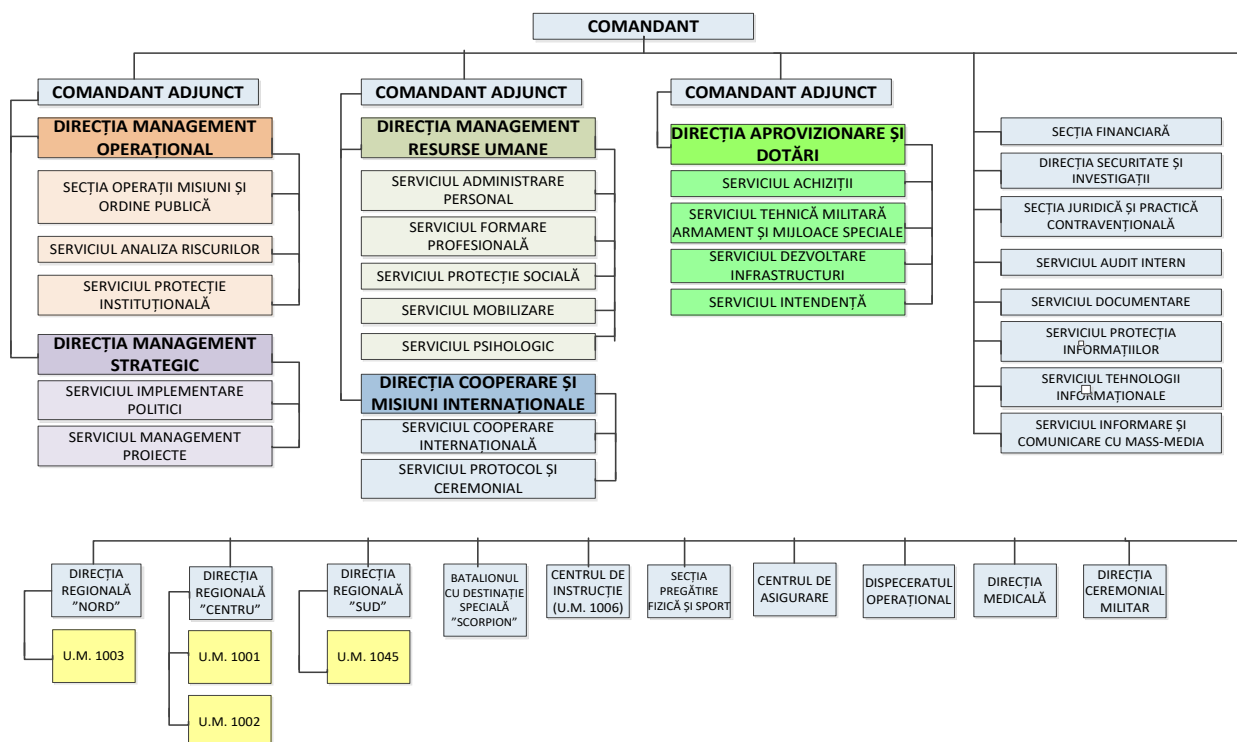
1) Organizarea la nivel central

Pentru înțelegerea corectă și comparativă a modificărilor organizatorice realizate la nivel central, **Figura 2** conține organigramele DTC și IGC.

Figura 2. Structura organizatorică la nivel central



ORGANIGRAMA INSPECTORATULUI GENERAL DE CARABINIERI



Analizarea comparată a organigramelor structurilor centrale ale DTC/IGC a reliefat faptul că au fost făcuți pași importanți pentru modernizarea instituțională și asigurarea necesarului curent.

Principalele probleme constate privind structurile centrale ale DTC/IGC au fost următoarele:

- numărul de funcții din conducerea CG a fost redus de la **5** la **4**;
- au fost efectuate comasări sau re-subordonări: Serviciul ordine și siguranță publică și Serviciul planificare, organizare și coordonare misiuni au fost comasate în Secția operații, misiuni și ordine publică. Serviciul mobilizare a fost pus în subordinea Direcției management resurse umane (DMRU); Serviciul comunicații și tehnologia informației și Serviciul de relații publice au fost comasate în Serviciul Informare și Comunicare cu mass-media, coordonate direct de către comandatul general;
- au fost înființate noi structuri: Direcția management strategic (DMS) în cadrul căreia au fost stabilite **2** linii de muncă distincte, implementarea politicilor și managementul proiectelor.

Pentru eficacitatea/eficiența managementului instituțional recomandăm următoarele ajustări organizatorice:

- Serviciul tehnologii informaționale (STI) să fie pus în coordonarea comandantului adjunct ce asigură coordonarea operațională, deoarece îndeplinirea misiunilor operative este legată direct de organizarea și funcționarea sistemului de comunicații. A doua soluție este punerea STI în subordinea comandantului adjunct pentru logistică deoarece serviciul are și componenta suport, desfășoară activități de achiziție a mijloacelor tehnice, echipamentelor și serviciilor specifice.

- Dispeceratul Operațional să fie redenumit „*Centrul Operațional*” și trecut în coordonarea comandantului adjunct cu atribuții operaționale, structura fiind necesară pentru coordonarea/conducerea misiunilor.

- Asigurarea corespondenței pe verticală a structurilor din CG cu DRC. La CG sunt structuri care nu există la DRC, spre exemplu analiza riscurilor și informațiilor (cu excepția DRC „*Centru*”). Ca urmare, având în vedere rolul important pe care îl are analiza riscurilor și informațiilor în culegerea datelor pentru suportul decizional și operațional, sunt necesare funcții de specialitate atât la DRC, cât și la structurilor subordonate acestora – 1-2 funcții de subofițeri cu atribuții de documentare, cercetare și furnizare de date.

- Sunt structuri din CG/DRC subdimensionate, câteva constituite doar din 1-2 persoane. Acestea nu acoperă corespunzător noile competențe stabilite prin lege – prevenire, antiterorism, contraterorism, transporturi speciale etc. Structurile organizatorice trebuie să dețină specializarea precisă organizatorică și funcțională și personalul necesar îndeplinirii atribuțiilor. În caz contrar, nu își vor putea îndeplini calitativ atribuțiile stabilite.

2) Organizarea la nivel teritorial

Elementul organizatoric major de noutate este implementarea conceptului de regionalizare a Carabinierilor, pe modelul altor structuri ale ministerului (IGPF, BMA, Poliția nu, deocamdată).

Regionalizarea a urmărit în principal:

- utilizarea eficace a resurselor (umane, materiale și financiare);
- stabilirea zonelor de competență teritorială care să coincidă cu viitoarele direcții regionale de poliție;
- descentralizarea de competențe;
- degrevarea comandanților unităților operative de sarcini administrative, aceștia având ca atribuții de bază pregătirea, organizarea și desfășurarea misiunilor.

Ca rezultat al regionalizării, au fost înființate noi structuri:

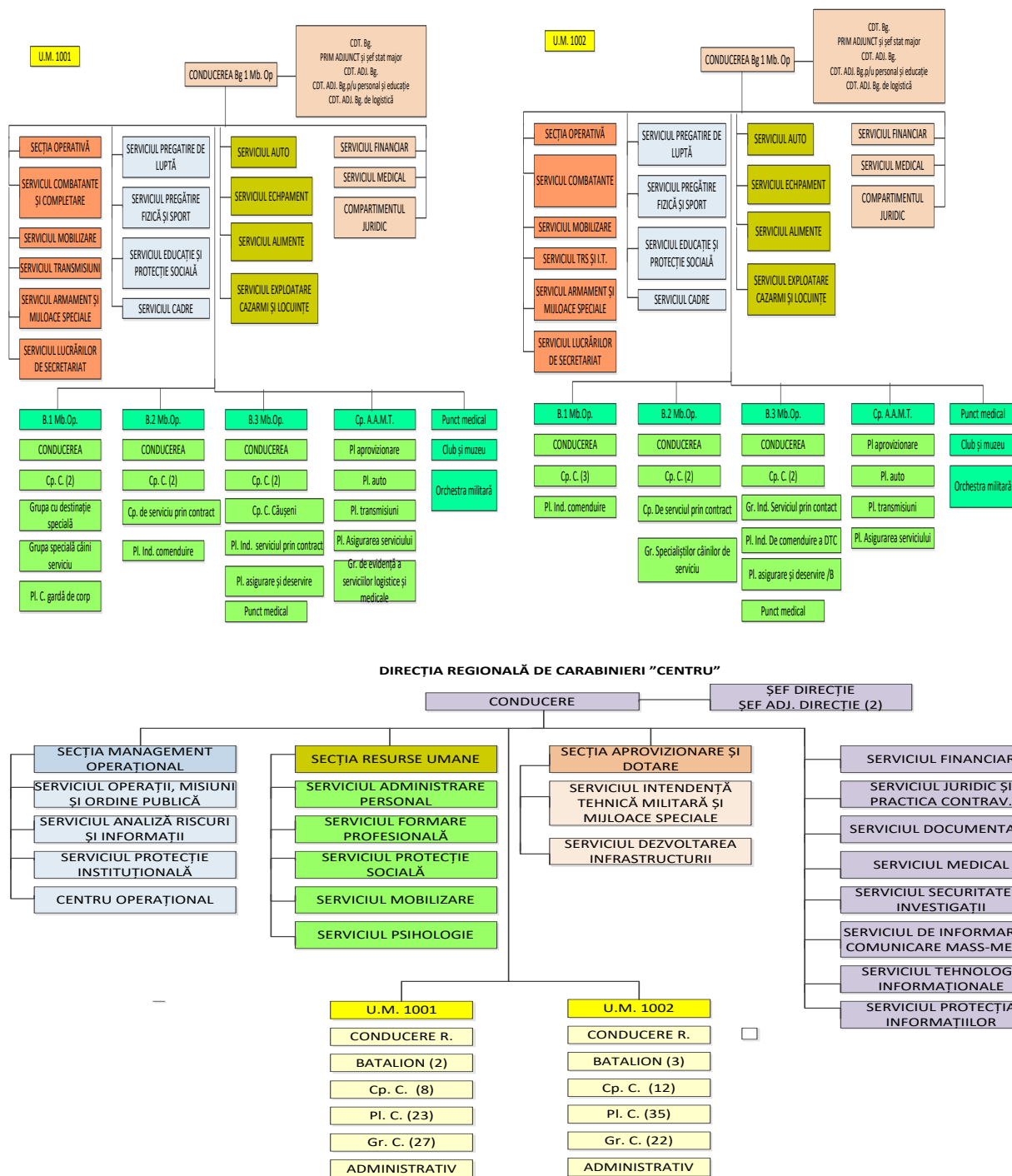
- DRC „*Centru*”, care are în subordine două Regimente de carabinieri (UM 1001 și 1002) dislocate în Chișinău;
- DRC „*Nord*”, care are în subordine un Regiment (UM 1003), dislocat la Bălți;
- DRC „*Sud*”, care are în subordine un Regiment (UM 1045), dislocat la Comrat.

Organizarea comandamentelor DRC și a structurilor operative subordonate este adaptată la specificul zonei de responsabilitate, misiunilor și situației operative. Raioanele arondate zonelor de responsabilitate ale DRC sunt prezentate în **Anexa nr. 8**.

a) DRC „*Centru*”

A fost înființată prin reorganizarea UM 1001 și UM 1002. Organigramele înainte și după reorganizare sunt prezentate în **Figura 3**.

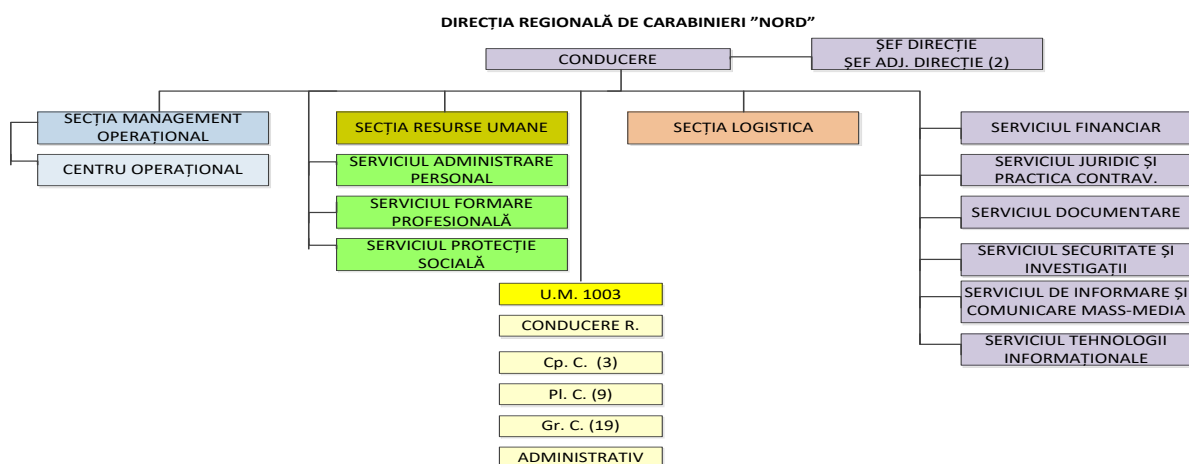
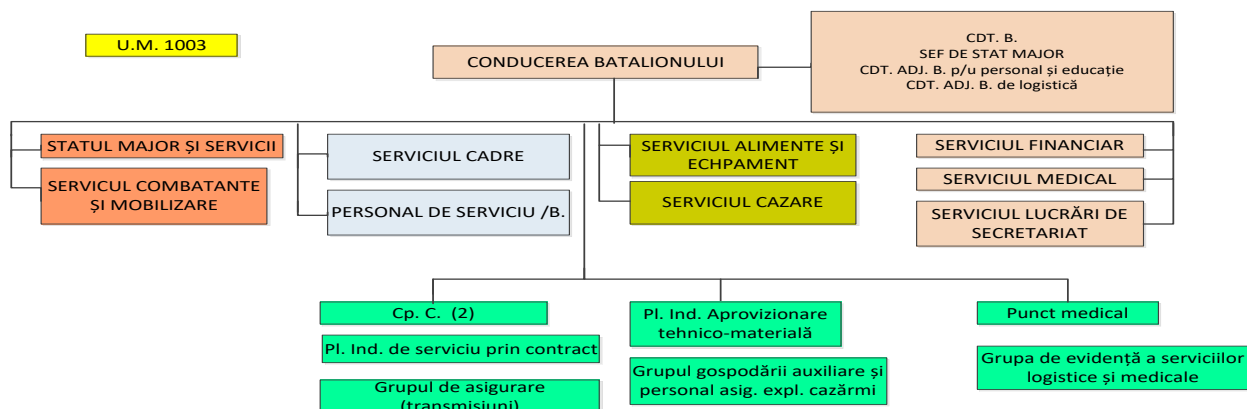
Figura 3. Reorganizarea structurilor la regiunea „Centru”



b) DRC „Nord”

A fost înființată prin reorganizarea UM 1003. Organigramele înainte și după reorganizare sunt prezentate în **Figura 4**.

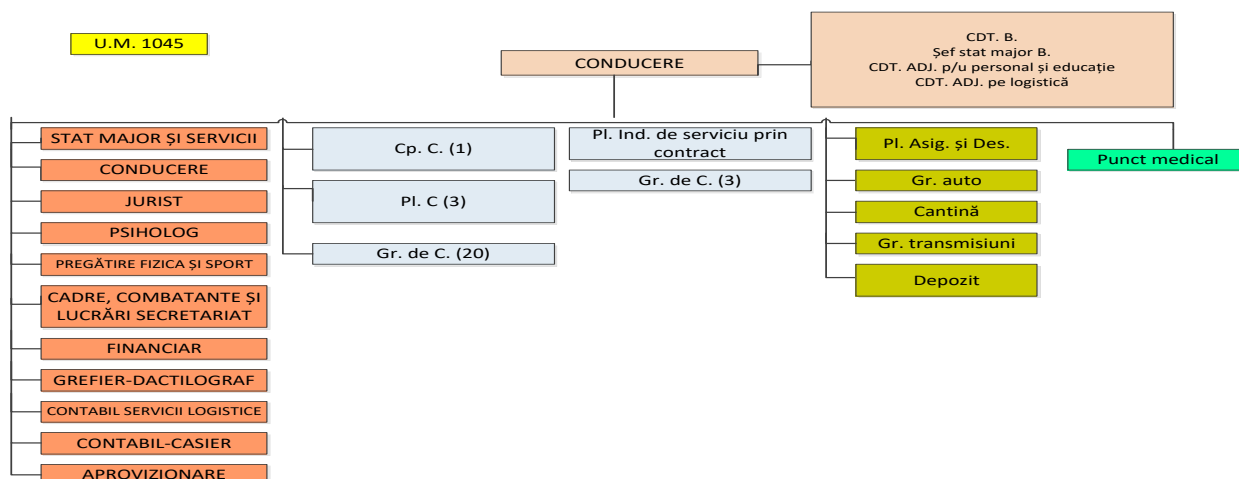
Figura 4. Reorganizarea structurilor la regiunea „Nord”

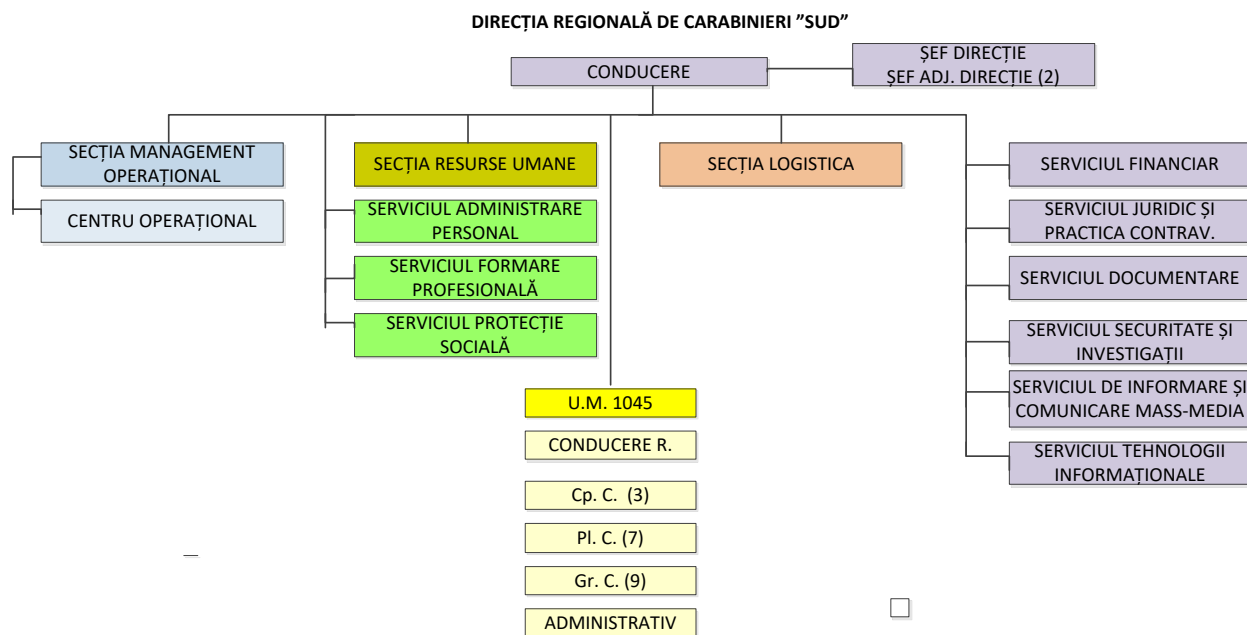


c) DRC „Sud”

A fost înființată prin reorganizarea UM 1045 de la Comrat. Organigramele înainte și după reorganizare sunt prezentate în **Figura 5**.

Figura 5. Reorganizarea structurilor la regiunea „Sud”





Principalele probleme constatate privind noile structuri teritoriale sunt următoarele:

- Modul de proiectare în sistem regionalizat a noii structuri relevă faptul că la DRC a rezultat câte un singur comandament, care a preluat funcțiile de conducere, coordonare, control și de administrare a resurselor umane, financiare și logistice. În acest fel, centrul de greutate al activității unităților operative a fost transferat către îndeplinirea misiunilor.

- DRC sunt dezechilibrate sub aspectul numărului de unități în subordine, al competențelor și situației operative. DRC „Nord”, respectiv „Sud”, au în subordine câte o singură unitate, fără batalioane, spre deosebire de DRC „Centru”, cu structuri și efective numeroase.

Trebuie analizată soluția ca DRC „Nord” și „Sud” să fie întărite cu subunități fixe și mobile, care să permită acoperirea zonelor de competență.

- DRC nu au în componență structuri mobile proprii, încât capacitatea de acoperire a zonelor de competență este insuficientă.

- Regimentele de Carabinieri au numai rolul de participare la elaborarea planurilor de acțiune și de punere în aplicare a acestora. În structura organizatorică a unităților sunt numai elemente de comandă și execuție.

- Organizarea și dimensionarea structurilor operative a urmat modelul militar. Batalioanele/comaniile/plutoanele sunt organizate pe principiul **terțiar** și au încă prevăzute funcții de tip comandant adjunct de companie (ofițer) și comandant adjunct de pluton (subofițer).

Menținerea funcțiilor de comandanți adjuncți de companie/pluton duce la risipa de resurse, în noile state de organizare fiind **52** astfel de unități, din care **22** de ofițeri și **30** de subofițeri.

Funcțiile în discuție nu sunt justificate, întrucât atribuțiile acestora pot fi suplinite de către un comandant de pluton, respectiv un comandant de grupă.

Recomandăm renunțarea la aceste funcții, care pot fi redistribuite pentru consolidarea comandamentelor, precum și pentru structurile care au prevăzute numai **1** sau **2** unități de personal.

- Specificul misiunilor de asigurare și restabilire a ordinii și securității publice, precum și faptul că în realitate nu poate fi asigurată prezența zilnică la program a personalului decât în procent de **75-80%** (posturi vacante, concedii, zile libere etc.) face fezabil modelul organizatoric de tip *quaternar*.

Acest model este adoptat de majoritatea forțelor de poliție cu statut militar. Structurile sunt organizate pe detașamente, plutoane și grupe, dimensionate încât să corespundă tacticilor, tehnicilor și procedeele specifice, precum și principiilor de întrebuintare și acțiune a acestora (ex. plutonul are **16** persoane, fiind organizat pe **2** grupe a câte **8** persoane).

- Procesul de reorganizare în sistem regionalizat nu a fost finalizat odată cu intrarea în vigoare a noilor state de organizare ale DRC și ale structurilor subordonate acestora.

Demersul trebuie continuat, sens în care recomandăm inițierea realizării concepției/viziunii de dezvoltare și consolidare structurală/instituțională. Va fi urmărită creșterea capacității operaționale și, subsecvent, a eficacității indicatorilor de măsurare a rezultatelor (timp de reacție, număr de acțiuni realizate independent sau în cooperare cu alte structuri, număr de contravenții etc.).

Pot fi avute în vedere: dezvoltarea structurală a DRC „Nord”, respectiv „Sud”, prin înființarea de noi unități/subunități și dispunerea lor teritorială conform caracteristicilor situației operative; reducerea timpului de intervenție/reacție; asigurarea condițiilor bune de muncă; creșterea capacității structurilor cu destinație specială prin înființarea de noi subunități la DRC.

Continuarea procesului de consolidare și modernizare structurală trebuie fundamentat pe analize care vor viza aspectele organizatorice și funcționale, impactul măsurilor, resursele umane, materiale și financiare necesare, evaluarea costurilor, stabilirea priorităților și etapizarea procesului.

3) Organizarea structurilor subordonate IGC

a) Batalionul cu destinație specială (BDS) „Scorpion”

Unitatea a fost înființată prin OMAI nr. 320/2015, ca rezultat al reorganizării Companiei cu destinație specială.

Până la reorganizarea IGC, BDS a funcționat în subordinea UM 1001. Ulterior, a devenit unitate independentă în subordinea IGC și a păstrat structura organizatorică anterioară, prezentată în **Figura 6**.



Probleme, dar concomitent șanse de dezvoltare a BDS Scorpion, va ridica transferul a **300** funcții de la Poliție. Recomandăm ca funcțiile de la Poliție să fie preluate de BDS cu personalul încadrat pe ele.

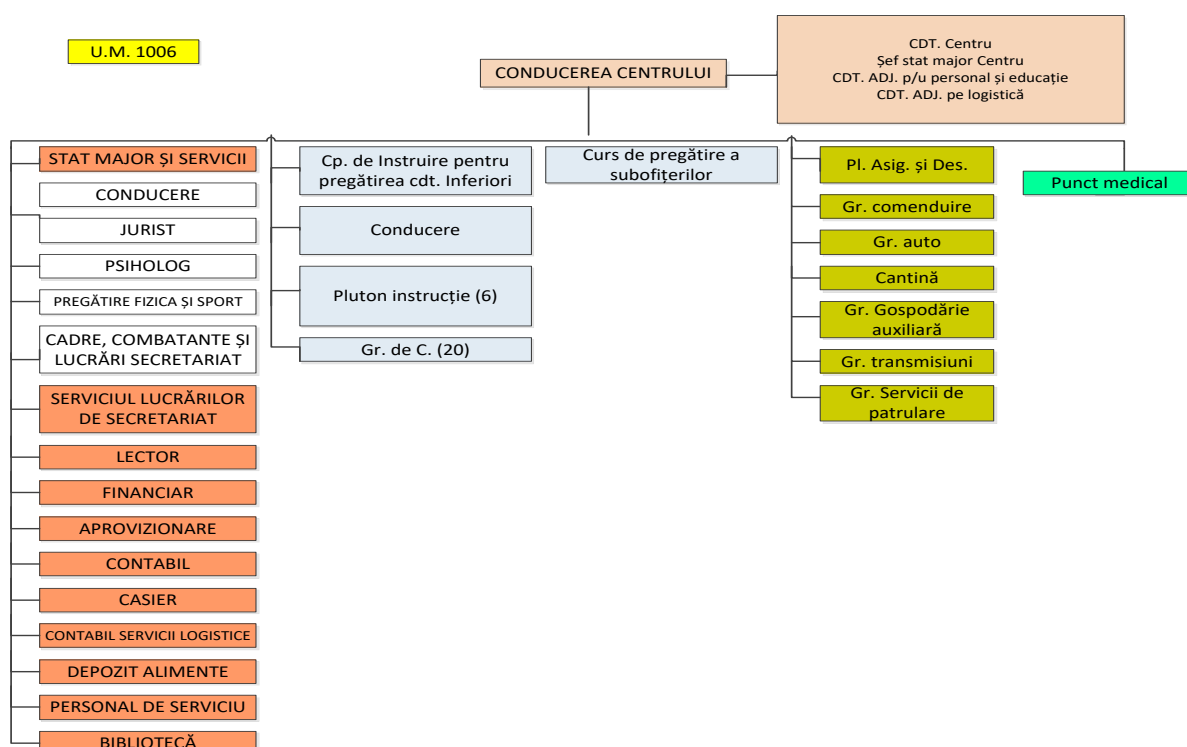
Dezirabilă este transformarea BDS în unitate cu destinație specială de nivel direcție. Acesta poate fi organizată pe **1** unitate cu misiuni antiteroriste/contrateroriste și **1** unitate mobilă pentru asigurarea și restabilirea ordinii publice.

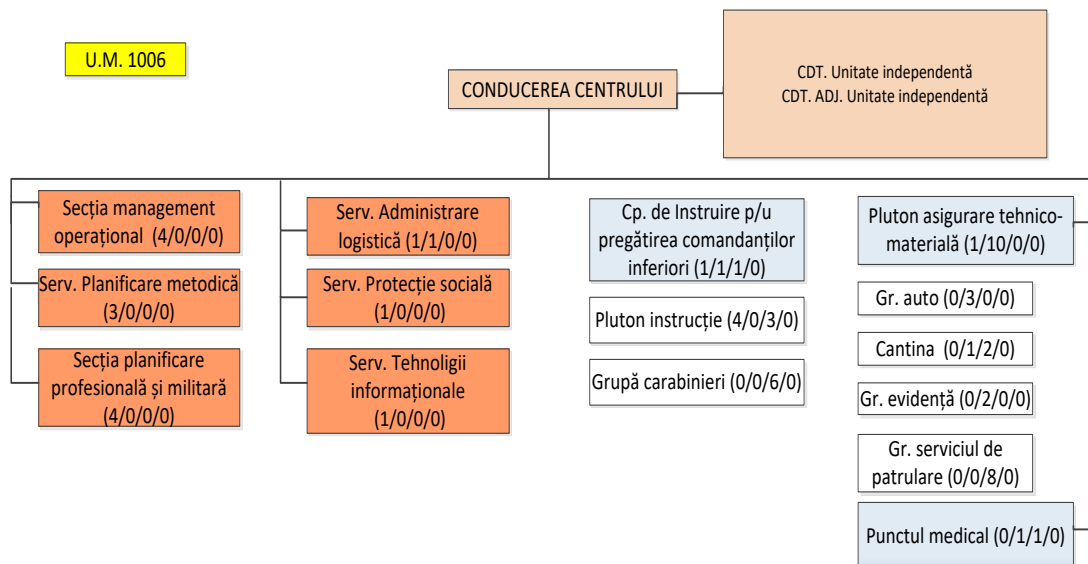
b) Centrul de instrucție

Aspectele privind Centrul de instrucție au fost detaliate în secțiunea privind formarea profesională.

În **Figura 7** sunt prezentate organigramele, veche și nouă, ale Centrului de instruire.

Figura 7. Structura Centrului de instruire





c) Centrul de Asigurare

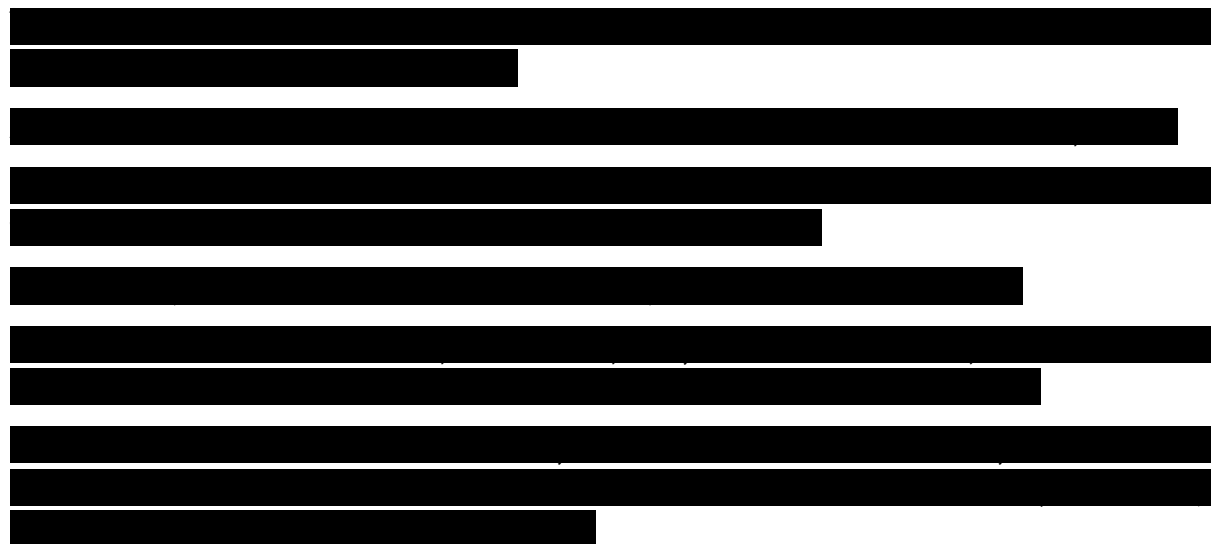
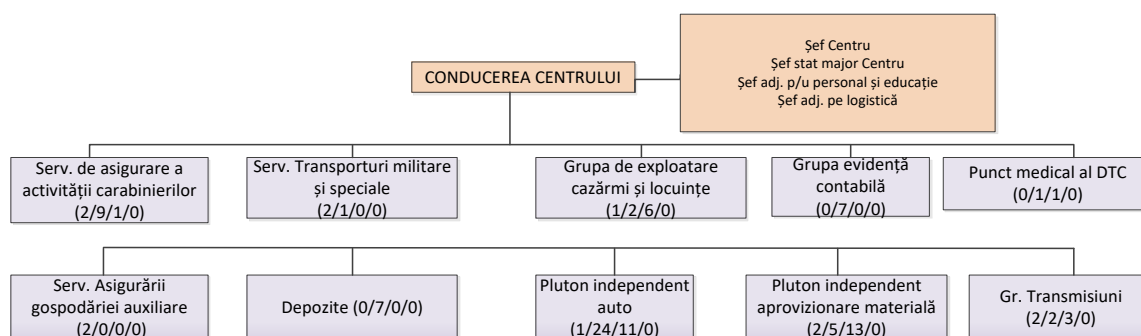
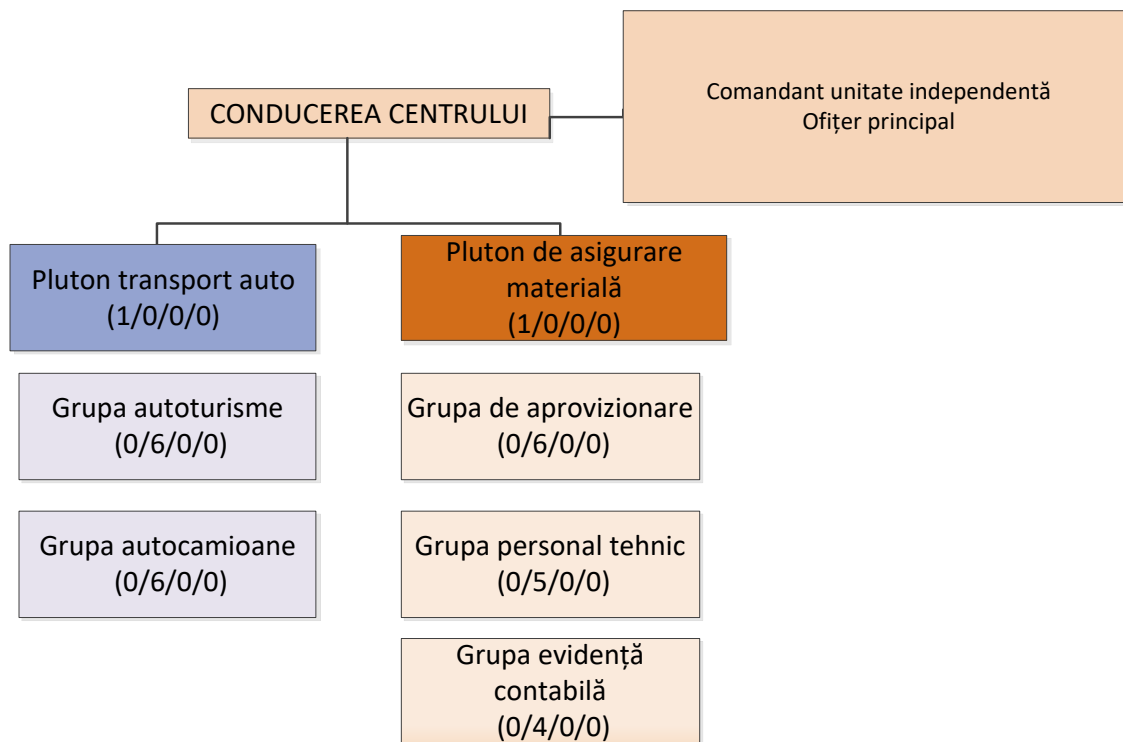


Figura 8. Structura Centrului de asigurare



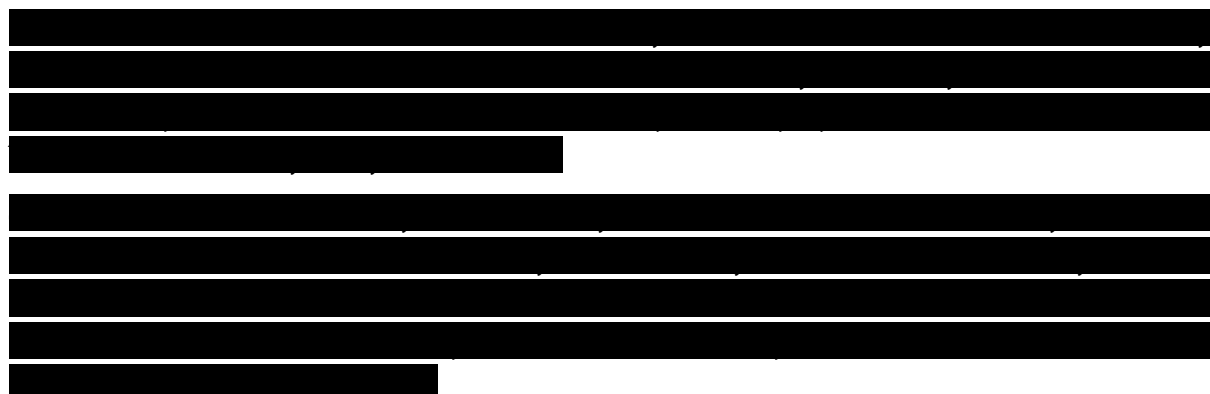


CONCLUZII

1) Lipsesc indicatorii de performanță organizațională și operaționali. De aceea, nu pot fi măsurate calitatea activităților, realizate de statistici relevante și corecte, raportate la nevoia de calitate ridicată a serviciului public, la prevenirea și combaterea faptelor antisociale, integritate și încrederea comunității.

2) Reorganizarea IGC a urmărit creșterea eficacității/eficienței segmentului operativ prin concentrarea activităților administrative la nivel central/regional și descentralizarea operațională. Conducerile unităților operative au fost degrevate de sarcini administrative.

Nu a fost uniformizată denumirea structurilor, nu este asigurată corespondența structurilor centrale/teritoriale pe verticală, DRC sunt dezechilibrate sub aspectul zonelor de competență, structural, al efectivelor, mobilității și capacității de intervenție. Din aceste motive, sunt afectate îndeplinirea atribuțiilor și misiunilor, precum și coerența reformelor.



7.2.2. Managementul strategic

Având în vedere starea de fapt, apreciem că nivelul de funcționalitate al managementului strategic este **MEDIU**.

Managementul strategic în IGC este procesul sistematic de administrare a organizației și este responsabilitatea CG, nivelul ierarhic cel mai înalt al instituției. Principalul rol al managementului strategic al IGC este gestionarea activității de participare/inițiere/ realizare/aplicare a politicilor, programelor, planurilor și procedurilor; stabilirea viziunii domeniilor, a scopurilor și obiectivelor; aplicarea reglementărilor și impunerea regulilor.

Managementul strategic are caracter birocratic în sensul proiectării/aplicării de documente/proceduri administrative, stabilește cadrul fundamental al activității IGC, are la bază procesele de prevedere, planificare, organizare, luare a deciziei, coordonare și control la CG și în teritoriu.

DESCRIEREA SITUAȚIEI ȘI PROBLEME IDENTIFICATE

Activitatea IGC este configurată procesual prin stabilirea și dimensionarea funcțiilor organizaționale în raport cu tipul și complexitatea competențelor legale, corelarea acestora cu obiectivele instituționale și componentele structurale care le aplică.

Funcțiile organizaționale specifice IGC sunt:

- 1) managementul instituțional;
- 2) aplicarea legii;
- 3) managementul resurselor umane;
- 4) suportul financiar, logistic, de CIT.

Pe lângă funcțiile menționate, IGC desfășoară activități în domeniile cooperare internațională, proiecte de asistență externă, comunicare și relațiile publice.

Fiecare dintre funcțiile/activitățile menționate conține **proces** de prevedere, planificare, organizare, comandă, coordonare, evaluare și control, care asigură, în ansamblu, realizarea competențelor instituției.

Funcția de management instituțional a IGC include două domenii distincte, intercondiționate și potențate reciproc: managementul strategic și managementul operațional. Managementul strategic are ca scop stabilirea politicilor și obiectivelor IGC, iar managementul operațional asigură conducerea și coordonarea operațiunilor/acțiunilor. Distincția dintre domenii este evidențiată de Legea 219/2018, a fost realizată formal în IGC prin organigramă, regulamentele de organizare și funcționare/de activitate.

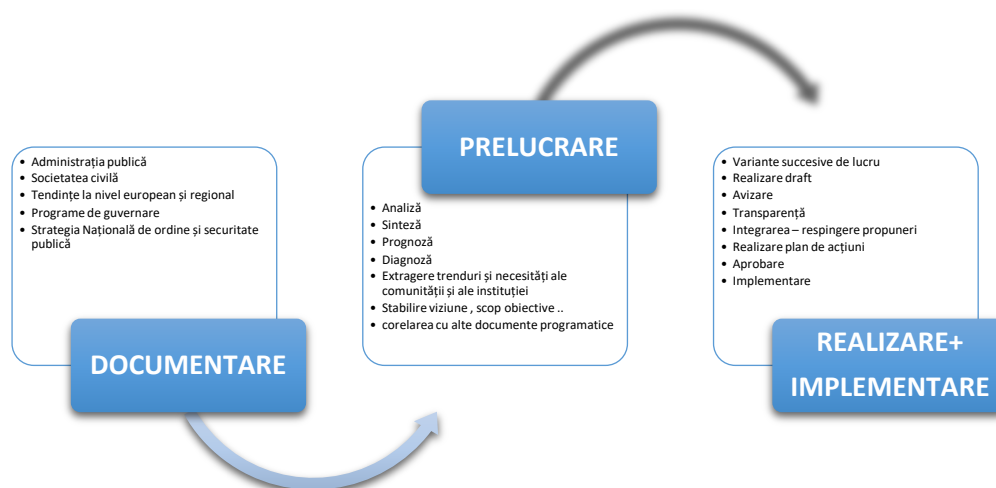
Pentru stabilirea funcționalității și caracteristicilor managementului strategic în IGC, a fost analizat modul în care sunt realizate curent procesele² aferente funcțiilor organizaționale.

7.2.2.1. Procesul de prevedere

Abordarea prospectivă a situației este demersul care, pornind de la starea curentă, permite IGC anticiparea evoluțiilor viitoare, prefigurarea tendințelor, identificarea elementelor pe baza cărora să stabilească obiective strategice pe termen scurt, mediu și lung. Prognozele și diagnozele sunt principalele produse ale procesului. Acestea permit conceperea, elaborarea și implementarea strategiilor, programelor, planurilor de acțiune anuale și multianuale, a proiectelor strategice cu finanțare internă sau externă.

Procesul de prevedere are aspectul de principiu prezentat schema din (**Figura 9**)

Figura 9. Procesul de realizare a funcției de prevedere



Principalele probleme constatate privind procesul de prevedere au fost următoarele:

² Proces - flux sau succesiune de activități logic structurate și organizate în scopul atingerii obiectivelor definite.

- Deși art. 55 din OMAI nr. 391/2014, modificat și completat prin OMAI nr. 26/2016, prevede realizarea diagnozelor și prognozelor (denumite analize ex-ante), procesul nu a fost prioritar pentru DTC/IGC. Printre cauze au fost lipsa structurii specializate, faptul că previziunea a fost practică limitată în domeniu.

- Din informațiile/documentele puse la dispoziție de către nou înființata DMS a rezultat că nu au existat diagnoze ale instituției, prognoze sau analize ex-ante, nu a fost descris procesul de prevedere, care trebuie să includă ca etape: documentarea, evaluarea, analiza datelor și informațiilor, formularea variantelor succesive de strategii/concepții etc., consultarea, aprobarea/ implementarea acestora (**Figura 9**). Nu a existat tabloul clar al actorilor implicați în procesul de prevedere (societatea civilă, administrația publică, Guvernul, MAI, personalul propriu etc.), care să sprijine formularea cerințelor pentru definirea strategiilor/concepțiilor IGC.

- Procesul de realizare a funcției de prevedere nu a fost gândit ca flux de activități cu sensul de la documentare către esențializare și aprobare, ci în sens invers – IGC a inițiat proiecte pe baza propriilor considerații (fără sau cu minima fundamentare obiectivă), ori conform cerințelor MAI și le-a promovat pentru aprobare. Abordarea nu este în principiu corectă pentru că documentele programatice promovate în modul descris pot fi subiective, lipsite de realism, nu vor avea pentru implementare suportul conceptual, administrativ, informațional, al societății, personalului etc.

- Deși au fost realizate analize periodice ale activității, documentele nu sunt diagnoze veritabile, sunt evaluări de etapă, elemente de monitorizare a segmentelor de activitate ale instituției. Elementele de diagnoză sunt stabilite ad-hoc, subiectiv, mai mult informal, nu sunt suficient susținute de documentare, selecție, sistematizare și analiză.

- A fost practică/este folosită prevederea operațională curentă în scopul organizării și desfășurării misiunilor.

- Procesul de prevedere a fost realizat parțial, dar nu ca demers propriu sistematic, ci prin valorificarea prioritară a surselor externe. Elementele de diagnoză privind Carabinierii au fost identificate în următoarele documente: Analiza funcțională a MAI din **2015**; SRTC pentru anii **2017-2020**, aprobată prin HG nr. 357/2017; Strategia de ordine și securitate publică **2017-2020**; Raportul de analiză de necesități pentru managementul operațional din MAI.

- Direcția viitoare de dezvoltare a organizației nu a fost conturată complet. Demersul este presant, deoarece sub efectul Legii 219/2018 IGC este în curs de transformare organizațională, fapt care necesită, concomitent, atât operaționalizarea instituției, armonizări, adaptări și reorganizări curente, cât și stabilirea de obiective viitoare. Condițiile schimbării sunt îndeplinite parțial și, de aceea, funcționalitatea poate fi diminuată.

Schimbarea strategică vizează elemente de bază ale IGC – competențele, atribuțiile, sistemul/strategia managerială, segmentul administrativ, operațional, resursele umane, funcția de suport, cultura organizațională etc. Demersul trebuie să fie coerent și organizat, fapt care impune importanța prevederii, efectuate prin diagnoze

instituționale și analize ex-ante. Este necesară, de aceea, creșterea capacităților domeniului prin dezvoltarea prevederii, operaționalizarea și consolidarea DMS.

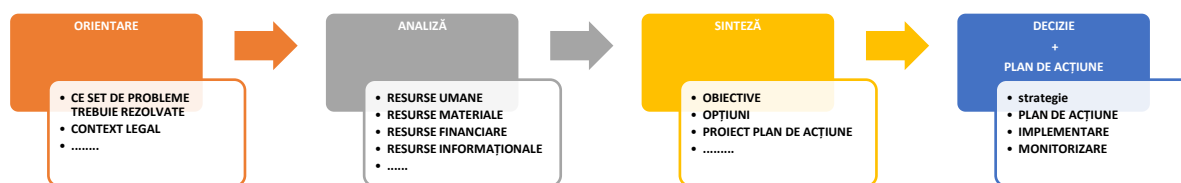
7.2.2.2. Procesul de planificare

Cadrul juridic și organizatoric al procesului de planificare la IGC este asigurat de OMAI nr. 391/2014³, modificat și completat prin OMAI nr. 26/2016 și de aplicarea Standardului național de control intern nr. 8/Planificarea, monitorizarea și raportarea privind performanțele, aprobat prin Ordinul ministrului finanțelor (MF) nr.189/201. Acesta prevede că entitatea publică trebuie să instituie sisteme eficace pentru planificarea activității, să elaboreze planuri strategice/anuale de activitate, care includ obiective strategice/operationale, indicatori de performanță și riscuri asociate obiectivelor.

Procesul de planificare ia în considerare **factori** de natura; cognitivă, rațională, socială, juridică, precum și **grupurile** de interese din administrația publică centrală și locală, ONG și în rândul cetățenilor.

Procesul trebuie să urmeze parcursul logic (**Politici și practici**→**Planificare**→**Acțiunea carabinierilor**→**Rezultate dorite**), ilustrat în **Figura 10**, să prevadă obligații de rezultat susținute cu resurse.

Figura 10. Procesul de planificare



Principalele probleme constatate privind procesul de planificare au fost următoarele:

- IGC a realizat planificarea strategică, fiind realizate următoarele planuri proprii:
 - Planul de acțiuni al IGC aprobat prin OIGC nr. 88/2019;
 - Planul de acțiuni al Direcției management operațional (DMO);
 - Plan de acțiuni privind implementarea/dezvoltarea managementului financiar și controlului în cadrul DTC pentru anii 2018-2019.
- IGC monitorizează și implementează următoarele planuri ale MAI:
 - Planul de acțiuni privind implementarea Strategiei de reformare a TC pentru anii 2017–2020;
 - Planul de acțiuni privind implementarea Strategiei naționale de ordine și securitate publică pentru anii 2017–2020;

³ OMAI nr. 391/2014 cu privire la aprobarea Regulamentului privind planificarea, elaborarea, aprobarea, monitorizarea și evaluarea documentelor de politici publice în cadrul MAI”.

- Planul de acțiuni al MAI de realizare a Planului Național de Acțiuni de implementare a Acordului de Asociere RM-UE pentru perioada 2017–2019;
- Planul sectorial de acțiuni anticorupție în domeniul asigurării ordinii publice pentru anii 2018–2020;
- Planul de acțiuni al MAI, aprobat prin OMAI nr. 204/2019.

Elementele curente de reper pentru planificarea strategică în IGC sunt SRTC pentru anii 2017-2020, Planul de acțiuni privind implementarea SRTC pentru anii 2017-2020, aprobate prin HG nr. 357/2017.

Documentele de planificare strategică sunt bine realizate, există corelarea logică între prevederile strategiei, obiectivele, acțiunile și resursele necesare pentru îndeplinire (sub rezerva asigurării resurselor). Eșalonarea obiectivelor și acțiunilor pe **4 ani** și termenele inițiale fezabile au creat condițiile de îndeplinire a SRTC și a Planului aferent până la sfârșitul anului **2020**.

Cu toate acestea, procesul de reformare este întârziat din cauza factorilor interni și externi (adoptarea tardivă a Legii nr. 219/2018 și, ca efect, a HG nr. 332/2019 cu privire la organizarea și funcționarea IGC; sistarea temporară a asistenței externe a UE pentru RM; insuficiența bugetară; inconsecvența).

- Cursul de acțiune și obiectivele propuse prin SRTC, deși principial corecte, nu au putut fi susținute adecvat din cauza insuficienței resurselor financiare, materiale, umane, informaționale și a problemelor instituționale.

- Nu a fost inițiată elaborarea strategiei de consolidare și dezvoltare a IGC pentru următorul ciclu de **4 ani**, deși SRTC își va înceta valabilitatea, la fel ca și Strategia Națională de ordine și securitate publică pentru anii **2017-2020**.

- La nivel operațional, planificarea este realizată conform art. 29 din OMAI nr. 391/2014, modificat și completat prin OMAI nr. 26/2016. Pentru planificarea pe termen scurt, IGC elaborează Planul de acțiuni anual în baza Planului de acțiuni anual al MAI.

Analiza planurilor de acțiuni pe anii 2017, 2018 și 2019 a permis următoarele constatări:

[REDACTED]

- Planurile includ acțiuni prea numeroase/complexe, raportat la activitatea IGC (**81/2017; 98/2018; 75/2019**).

- În majoritate, acțiunile sunt raportate ca realizate, deși nu toți indicatorii de progres din sistemul de monitorizare sunt relevanți.

- În planurile DTC/IGC au fost preluate acțiuni din Planul MAI, fără modificarea indicatorilor de progres care să reflecte contribuția DTC/IGC (ex. acțiunea „Promovarea în instituțiile de drept a unei politici de cadre eficiente, bazate pe concurs public, perfecționarea continuă cu suportul specialiștilor din străinătate”, indicator „Numărul de concursuri pentru promovarea în funcții de

conducere/încadrare". Ori, Cadrul normativ incident DTC nu prevede desfășurarea concursurilor).

- Monitorizarea îndeplinirii acțiunilor nu a fost realizată corect și a fost executată de Secția planificare, organizare și coordonare misiuni/DMO care, ținând cont de atribuții, nu au competența să exercite sarcina, specifică managementului strategic și nu operațional.

- Planurile de coordonare operativă și planurile de măsuri, formulate la nivel superior și puse în aplicare de către subdiviziuni, au fost în general realiste, dar nu au avut proactivitatea necesară ritmului schimbării.

- Subdiviziunile din subordinea IGC realizează anual Planul măsurilor organizatorice de bază și subsecvent acestora planuri lunare și/sau calendaristice. Deoarece IGC nu dispune de reglementarea internă/procedură de planificare, iar controlul și îndrumarea în domeniu nu au fost exercitate de structura specializată, ci de Serviciul planificare, organizare și coordonare misiuni din DMO, planurile sunt superficiale, eterogene și nu susțin realizarea priorităților instituției.

- Au fost constatate cazuri de unități fără plan de activitate, iar altele au avut două planuri (UM 1001 pentru primul semestru din **2019** are **2** planuri: *Planul măsurilor organizatorice de bază al Brigăzii 1 mobil-operative (Bg. 1. Mob. Op.)* și *Planul de acțiuni al Bg. 1. Mob. Op.*). În plus, Planurile calendaristice conțin acțiuni generale/comune/de rutină, rezultate din atribuții curente, regulamentele de activitate ale UM, ale subdiviziunilor, fișe de post și prin preluarea de acțiuni din Planurile semestriale/trimestriale ale CG.

[REDACTED]

- Au fost formulați indicatori de monitorizare și evaluare improprii (ex. respectarea drepturilor omului - *acțiunea 30 din Planul măsurilor organizatorice de bază al Bg. 1. Mob. Op a DTC pentru semestru I al anului 2019*, indicator – desfășurarea ședințelor) și nu sunt estimate costurile acțiunilor propuse.

[REDACTED]

- Nu a fost realizată oportun ajustarea acțiunilor din planuri ca urmare a schimbărilor de context ori legate de resurse, în special financiare, deși art. 45 din OMAI nr. 391/2014 prevede: „*Planificarea strategică este un proces continuu*”.

- Există Registrul riscurilor, care identifică asemenea stări/situații/evenimente (majoritatea în zona administrativă/financiară, foarte puține privind decizia și

segmentul operațional) și stabilește măsuri de diminuare, corelate în mică măsură cu planificarea.

7.2.2.3. Procesul de organizare

Organizarea IGC este printre condițiile de creștere a eficacității activității, deoarece asigură gruparea proceselor de muncă pe structuri/funcții/posturi, atribuie personalul pe subdiviziuni după criteriile stabilite și proiectează pașii de urmat pentru realizarea proceselor/activităților.

În contextul Analizei funcționale, au fost evaluate distinct:

- 1)** structura organizatorică;
- 2)** regulamentul de organizare și funcționare al CG/regulamentele de activitate ale entităților subordonate IGC;
- 3)** fișele posturilor, organigramele, statele de funcții;
- 3)** stadiul de realizare a diagramelor de proces, a descrierii narative a acestora, precum și a POS.

1) Structura organizatorică

Structura organizatorică a IGC corespunde modelului centralizat al RM și specializării funcționale a instituției (specializarea – gradul de omogenitate a atribuțiilor cuprinse în legea IGC). Structura este compactă, cu lanț de comandă ierarhic orientat de sus în jos, care coboară de la nivelul central în teritoriu, pentru asigurarea conducerii și legătura cu populația. Sistemul structural al IGC este reflectat în organigramă, statul de organizare, regulamentul de organizare și funcționare/activitate și fișele posturilor.

Aspecte privind organizarea au fost prezentate, contextual, și în alte capitole din Raport.

Principalele probleme constatate privind structura organizatorică au fost următoarele:

- Statele de organizare ale IGC trebuie prezentate pentru aprobare Cancelariei de stat. Comandantul general nu are competența de efectuare a schimbărilor organizatorice interne în funcție de necesități, cu respectarea efectivului limită și încadrarea în buget.
- IGC are structură organizatorică mixtă – ierarhic-funcțională și teritorială, dispusă pe **5** niveluri: CG-direcție-regiment-batalion-companie. Structura conține **2** niveluri decizionale principale – CG/DRC și **1** nivel cu autonomie limitată – regimentul. Între elementele structurii organizatorice sunt relații de autoritate, cooperare și control.
- Noua structură organizatorică a IGC a îndeplinit parțial următoarele condiții: să corespundă scopului și obiectivelor generale ale instituției; să fie suplă și să cuprindă număr redus de niveluri de conducere; să asigure definirea funcțiilor și legăturilor dintre funcții; să fie adaptabilă la noile obiective ale IGC; să fie economică, respectiv să necesite cheltuieli reduse de personal și gestiune.
- Analizarea modelului de organizare a IGC indică funcționalitatea medie la CG și mai scăzută la subdiviziunile teritoriale. Modelul structural curent, cu un pilon în

segmentul organizatoric și celălalt în realizarea sarcinilor de muncă, asigură fluxul și circuitele informaționale scurte, precum și respectarea celor două cerințe fundamentale: diviziunea muncii și coordonarea.

- Forma structurii organizatorice a IGC este relativ plată, are număr mic de niveluri decizionale, este bine dezvoltată pe orizontală, fapt care facilitează comunicarea și integrarea efortului pentru îndeplinirea misiunii, atribuțiilor și obiectivelor instituției.

- La constituirea posturilor a fost luată doar parțial în calcul raționalitatea acestora (respectarea „*triunghiului de aur*” al organizării (Sarcini-Competențe-Responsabilități), deoarece în IGC nu este folosită analiza posturilor, fiind frecventă soluția de prevedere/ constituire a posturilor pe bază de cutumă. Nu este stabilită încărcătura individuală cu sarcini și nici la nivel de structuri pentru a fi operate ajustările organizatorice necesare.

- Sunt funcții de management fără **pondere ierarhică** (ex. șefi de serviciu care nu au subordonați). Dorința de a plăti mai bine personalul nu justifică soluția respectivă, deoarece generează excesul de conducători. Sunt structuri, de asemenea, formate dintr-o singură funcție, încât în absența titularului atribuțiile nu pot fi realizate.

Sunt situații în care **specialiștii chiar sunt/reprezintă/asigură competența** IGC în anumite domenii, îndeosebi în cazul structurilor cu o singură funcție, ori a posturilor unicat. Adică, dacă din motive diverse **specialistul** pleacă, nu mai poate fi exercitată competența, dispare capacitatea.

[REDACTED]

[REDACTED] Anumite structuri sunt subdimensionate, deoarece nu au fost suficient avute în vedere evoluțiile cadrului normativ, precum și necesara specializare a titularilor de post (ordine și securitate publică, antiterorism/contraterorism, prevenire, management strategic, logistică, financiar). Adică, IGC este instituție specializată, care nu are specialiștii necesari pentru îndeplinirea cantitativă și calitativă a sarcinilor alocate.

[REDACTED]

- Structura organizatorică are flexibilitate medie, asigură distribuirea autorității și responsabilității pe niveluri ierarhice, reduce dificultățile de comunicare evitând distorsiunile, filtrațele și redundanțele.

- Relațiile organizatorice (autoritate, cooperare, control) au fost stabilite corect în regulamente, dar nu au putut fi evaluate din cauză că IGC nu a încheiat restructurarea.

- Proiectarea structurii organizatorice a avut la bază abordarea de **sus în jos**, care privilegiază necesitățile de comandament și administrative, în locul tratării de **jos în**

sus, care pune accentul pe aspectele operaționale, de execuție. În fapt, edificiul IGC se sprijină pe misiunile exercitate de structurile operative și, mai concret, pe carabinier.

2) Regulamentul de organizare și funcționare/regulamentele de activitate

Principalele probleme constatate privind regulamentul de organizare și funcționare/regulamentele de activitate au fost următoarele:

- IGC dispune de Regulamentul de organizare și funcționare al CG, aprobat prin HG. Analiza documentului arată că acesta nu a respectat tehnica legislativă și a preluat parte din prevederile Legii 219/2018 (ex. atribuțiile CG), fără clarificarea suficientă a aspectelor de organizare și funcționare a subdiviziunilor interne (ex. deși regulamentul are ca anexă organigrama CG, în capitolul referitor la organizare nu sunt stabilite expres atribuțiile direcțiilor).

Abordarea scade valoarea documentului prin faptul că atribuțiile nu sunt delimitate exact/puse precis în sarcina subdiviziunilor, pentru claritate, eliminarea paralelismelor, evitarea diluării responsabilității generale, a ambiguităților și stabilirea neechivocă a relațiilor dintre subdiviziuni.

- Regulamentele de activitate ale subdiviziunilor interne sunt în faza de elaborare, ceea ce a permis echipei de experți să sprijine demersul, la solicitare. La subdiviziunile teritoriale, documentele nu au putut fi analizate deoarece procesul de reorganizare este în desfășurare și nu au fost stabilite cerințele pentru elaborare.

- La CG nu a fost elaborat Regulamentul de activitate cadru pentru subdiviziunile interne și teritoriale, care asigură coerența și unitatea proiectării documentelor.

3) Fișele posturilor

Principalele probleme constatate privind fișele posturilor au fost următoarele:

- Procesul de realizare a fișelor posturilor din CG este în desfășurare, este corelat cu numirea pe funcții, constituirea noilor structuri organizatorice, cu elaborarea și aprobarea regulamentelor de activitate ale subdiviziunilor.

- Proiectele fișelor de post analizate au relevat faptul că sunt structurate conform reglementărilor MAI și conțin elementele pentru stabilirea competențelor și responsabilităților, cerințele de studii, vechime și aptitudini, relațiile de subordonare, de autoritate și de colaborare, împuterniciri și reflectă elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor IGC etc. (pentru clarificări, vezi și capitolul privind Funcția de resurse umane).

- Fișele posturilor nu stabilesc indicatorii calitativi pentru activitatea de evaluare, cărora le trebuie atașate elemente cantitative.

Exemple de indicatori sunt: *Creșterea eficacității pregătirii și desfășurării acțiunilor/misiunilor; Creșterea calității documentelor operative și de suport; Creșterea eficacității activității de management operațional; Creșterea calității activității de evaluare a riscurilor, de prevenire și combatere a faptelor antisociale; Creșterea performanței activităților operative în conformitate cu Planul de acțiuni al unității; Îmbunătățirea eficacității capacității operaționale (capacitate de acțiune, disciplină, stare morală); Creșterea eficacității cooperării și colaborării cu alte*

instituții. Introducerea indicatorilor calitativi în fișele posturilor asigură claritate în ceea ce privește reperele de evaluare și permite personalului concentrarea pe calitatea sarcinilor.

4) Organigrama și statul de funcții

Aceste elemente au fost tratate distinct în capitolului referitor la cadrul organizatoric și funcțional pentru ca explicațiile referitoare la funcționalitatea managementului strategic și operațional și să fie raportate la acesta.

5) Stadiul de realizare a diagramelor de proces, a descrierilor narative ale acestora, precum și a procedurilor operaționale

Nu există diagramele de proces, descrierile narative ale acestora, iar elaborarea de POS este în stare incipientă.

6) Recomandări privind abordarea aspectelor organizatorice

Rolul structurilor organizatorice în activitatea agenților de aplicare a legii este rezumat de afirmația lui Alfred D. Chandler: „*structura unei organizații rezultă din strategia adoptată*”. Mai explicit, în cazul IGC, structura reprezintă organizarea realizată pentru administrarea activităților generate de Legea nr. 219/2018, SRTC și de Strategia națională de ordine și securitate publică.

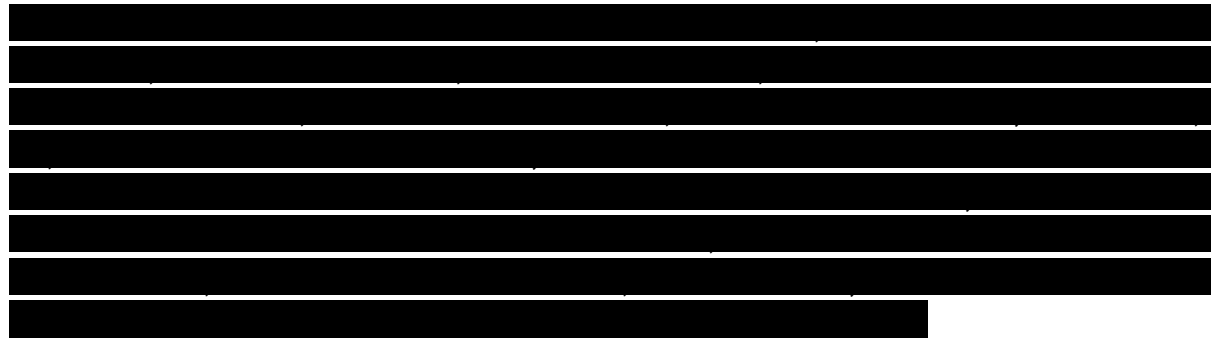
- Asigurarea corespondenței între structură și strategie, conform conceptului de acțiune al IGC (elementul cel mai important al strategiei), așa cum rezultă din documentele oficiale: „*IGC, în cooperare cu IGP și cu celelalte forțe de ordine și securitate publică, va acționa pentru realizarea ordinii și securității publice, concentrându-și simultan efortul pe asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice, paza și protecția obiectivelor, bunurilor, valorilor și persoanelor și pe prevenirea și combaterea contravențiilor și infracțiunilor. Păstrează în permanență o capacitate administrativă și de răspuns suficientă, care să-i permită să acționeze, autonom sau în cooperare, în starea de urgență, pe timpul stărilor de asediu și la război.*”

- Organizarea ierarhică, specializată, centralizată, robustă și capabilă să îndeplinească atribuțiile legale conform programelor și planurilor strategice în domeniu.

- În structura organizatorică să existe componente dezvoltate de conducere națională și regională, conform principiului centralizării conducerii și descentralizării execuției, ceea ce permite fluidizarea comunicării operative, controlul operațional și inițiativa tactică.

- Proiectarea modelului organizațional pe 3 direcții de acțiune: ordine și securitate publică, pază și protecție, antiterorism/contraterorism. Acestea le corespund două tipuri de structuri: specializate (pază și protecție, antiterorism/contraterorism) și mobile. Structura nu va fi de tip militar clasic, ci hibridă, mai apropiată de a Poliției și mai îndepărtată de a forțelor armate. Denumirile structurilor trebuie să fie adecvate caracterului polițienesc: inspectorate, grupări, detașamente, secții, posturi, grupe etc. și nu regimente, batalioane, companii etc. Pentru a nu influența nivelul salarizării

trebuie realizate echivalențele necesare (ex. regiment=inspectorat; grupare=batalion; detașament=comanie, ori alte formule similare).



7.2.2.4. Procesul de luare a deciziilor

Domeniile și responsabilitățile principale de luare a deciziilor sunt stabilite prin Legea 219/2018, Regulamentul de organizare și funcționare al CG și regulamentele de activitate. Sistemul este format din decidenți, suportul decizional, instrumente decizionale (decizii/ordine/indicații), atribuții și împuterniciri, comunicare, precum și relațiile de autoritate.

Elementele sistemului de luarea deciziei, suprapuse peste sistemul de comandă și control al IGC, asigură funcționalitatea procesului și permit luarea deciziilor complexe, de rutină/repetitive și administrative la CG și subdiviziunile teritoriale.

Deciziile repetitive/de rutină și cele administrative sunt luate conform relațiilor de autoritate și atribuțiilor legale, asigură gestionarea aspectelor curente și acțiunile de remediere. Calitatea deciziilor este asigurată de caracterul lor repetitiv și de practica organizațională.

Problemele de funcționalitate apar în cazul deciziilor complexe, care trebuie să fie clare, oportune, eficace și complete. Etapele procesului decizional sunt: *etapa de pregătire a deciziei (conturează soluțiile posibile pentru rezolvarea problemei; etapa de determinare a soluției optime, realizabilă în condițiile existente; luarea propriu-zisă a deciziei; etapa de motivare, transmitere și control al deciziei.*

Principalele probleme constatate privind procesul de luare a deciziilor au fost următoarele:

- Nu este respectat principiul descentralizării și subsidiarității în luarea deciziei, fiind rețineri de a delega elemente de decizie către eșalonul care trebuie să le gestioneze nemijlocit.
- Este prezentă practica de luare ad-hoc a deciziilor, fără fundamentarea suficientă în etapa de pregătitoare, deși pot afecta pe termen lung obiectivele IGC, sunt dificil de revizuit și pot genera consum ineficient de resurse.
- A fost constatată tendința de externalizare a deciziei strategice către eșaloanele superioare, rezultată din practica precedentă, și de asumare a poziției de executant fără inițiativă.
- Comoditatea, cultura instituțională, anumite deprinderi militare poluează fundamentarea, luarea și concretizarea deciziei.

7.2.2.5. Procesul de coordonare

În general, coordonarea internă, „*organizarea în dinamică*” a activităților pentru funcționarea fluentă a IGC este operativă, eficientă la nivel bilateral/multilateral, asigură armonizarea deciziilor și acțiunilor CG și ale subdiviziunilor teritoriale. Coordonarea are la bază comunicarea operativă între decidenți direct sau prin unitățile de gardă, ori prin organizarea și desfășurarea de ședințe decizionale/de informare. Ședințele de informare sunt desfășurate conform calendarului prestabilit ori ad-hoc în situații deosebite.

Principalele probleme constatate privind procesul de coordonare au fost următoarele:

- IGC folosește metoda coordonării planurilor de activități ale subdiviziunilor teritoriale cu cele ale CG, stabilirea obiectivelor și asigurarea corelării resurselor financiare. Este asigurată coordonarea activităților interne ale IGC, feedback-ul fiind obținut operativ, precum și monitorizarea prin evaluări de rutină, separate/prin combinarea metodelor.

- Analizarea documentelor de la CG și unitățile teritoriale a relevat faptul că deși sistemul de coordonare este instituit, activitatea nu are efectele scontate.

Coordonarea externă cu MAI și celelalte autorități specializate este realizată conform cadrului de reglementare existent. Sunt folosite metoda de coordonare pe obiective, prin bugete și de reglare a activităților.

7.2.2.6. Procesul de evaluare și control

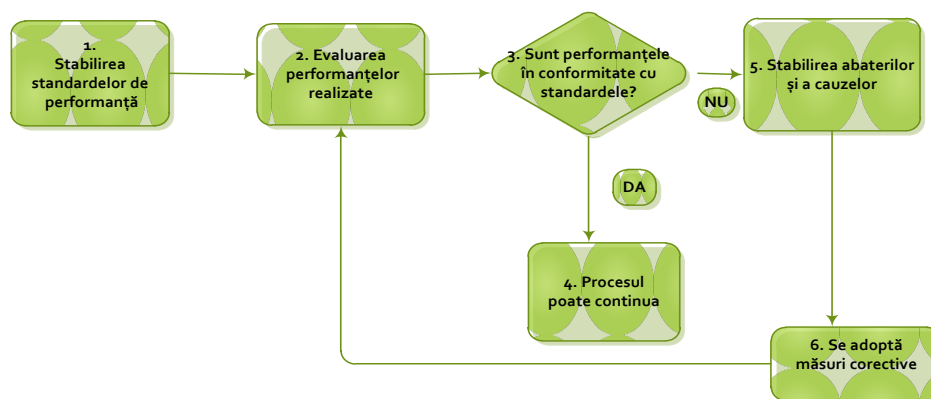
a) Evaluarea activității IGC.

Evaluarea activității este realizată pe două segmente – activitățile din domeniile de competență; realizarea/aplicarea/monitorizarea documentelor specifice.

Procesul de evaluare și control este descris în **Figura 11**.

⁴ Art.10, pct .4 din Legea 219 /2018

Figura 11. Procesul de evaluare și control



Principalele probleme constatate privind procesul de evaluare și control au fost următoarele:

- Evaluarea (autoevaluarea) activității în domeniile de competență este realizată trimestrial de către structurile care le gestionează. Sunt realizate *Evaluarea activității trimestriale desfășurate de IGC*, iar prin cumularea rezultatelor, la începutul anului, pentru anul precedent, este efectuată *Evaluarea activității desfășurate de IGC în anul de referință*.
- Mecanismul de autoevaluare este necesar din perspectiva logicii instituționale corecte, care trebuie să determine nivelul performanțelor, stadiul și calitatea îndeplinirii proiectelor instituționale, precum și coordonarea activităților de remediere/îmbunătățire a domeniului.
- Eficacitatea activității de autoevaluare este îndoielnică deoarece documentele de raportare sunt preponderent statistice, fără conținut analitic listează date și activități, prezintă comparații numerice, efectivele folosite la misiuni etc. Majoritatea rapoartelor nu includ evaluări calitative, concluzii, aprecieri, tendințe, propuneri, obiective viitoare, alte elemente care să permită cunoașterea situației, coordonarea efortului, stabilirea priorităților/măsurilor de remediere.
- Documente au structură inadecvată, evaluarea instituțională începe cu aspecte administrative, de resurse umane, în timp ce segmentul operațional, esența activității, este tratat succint la mijlocul materialului, printre alte aspecte. Corect este ca prezentarea situației să releve efortul instituțional pentru îndeplinirea atribuțiilor și suportul decizional, administrativ, informațional, de resurse umane, logistic etc.
- Analizele periodice, materialele de bilanț au caracter pronunțat formal, sunt repetitive din punct de vedere al conținutului (preiau formulări consacrate, doar actualizează datele).
- Frecvența evaluărilor este prea mare la unitățile de execuție, realizarea documentelor este consumatoare de timp și resurse, iar relevanța este scăzută.
- Evaluarea acțiunilor prevăzute în planurile strategice este mai mult monitorizare cantitativă, așa cum rezultă din evaluarea DMS privind stadiul îndeplinirii Planului de acțiuni aferent Strategiei de reformare a TC.

Exemplul următor este tipic pentru modul de evaluare a activităților:

„Obiectivul general 1 „Crearea unei structuri cu atribuții duale moderne în conformitate cu cele mai bune practici europene și internaționale, în măsură să răspundă pro activ la nevoile de securitate ale cetățenilor și societății” - *conține 7 acțiuni planificate din care 3 sunt realizate, iar 4 în curs de realizare.*

Din cele 4 acțiuni în curs de realizare 1 acțiune este cu risc de nerealizare (*acțiunea 1.2.4. „Reorganizarea și operaționalizarea structurilor de Carabinieri în vederea asigurării executării atribuțiilor stabilite prin lege”*).

Obiectivul general 2 „Profesionalizarea personalului, orientarea de resurse către pregătirea polițienească a efectivelor, astfel încât să se asigure noua abordare a misiunilor și schimbarea de atitudine în relația cu populația” – *conține 12 acțiuni planificate din care 6 sunt realizate, iar 6 în curs de realizare.*

Din cele 6 acțiuni în curs de realizare, 3 sunt cu risc de a nu fi realizate : *acțiunea 2.1.1. „Înlocuirea progresivă a militarilor în termen cu personal profesionalizat 2018 – 28%, 2019 – 36%, 2020 – 36%”; acțiunea 2.3.3. „Crearea condițiilor adecvate pentru dezvoltarea profesională continuă a efectivului unităților specializate în menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice”; acțiunea 2.3.5. „Crearea condițiilor de instruire a personalului TC cu mijloace și metode polițienești în conformitate cu cele mai bune standarde europene și internaționale”.*

Așadar, dintr-un total de 39 acțiuni (100%), sunt realizate 15 acțiuni (40 %) și în curs de realizare 24 acțiuni (60%). Din cele 24 acțiuni în curs de realizare - 9 au risc sporit de a nu fi implementate (24%).”

b) Controlul

- Dacă sub-procesul de evaluare are funcționalitate medie, este **cvasiinexistent** și are funcționalitate scăzută cel de control prin verificarea și evaluarea continuă a rezultatelor activității în scopul sesizării eventualelor abateri de la aplicarea cadrului legal, îndeplinirea obiectivelor/standardelor/atribuțiilor/misiunilor și efectuarea corecțiilor necesare. Din aceste considerente, controlul nu a putut fi tratat.

- Funcționalitatea scăzută a controlului a fost cauzată de faptul că nu există subdiviziunea specializată, ci doar structura de audit cu rol de examinare și evaluare a proceselor de management, a riscurilor și sistemelor.

- Structura de audit are prevăzută o singură funcție, deși, conform prevederilor legale trebuie să fie 2 (auditor și supervisor), nu are capacitatea de acoperire a domeniilor de activitate ale IGC.

- Nu există cadrul de reglementare a sub-procesului de control, cu formele sale: control de fond, tematic, inopinat și nici standarde în domeniu. Nu a existat practica exercitării ritmice a controalelor interne. Din cauză că nu au fost organizate sistematic controale, personalul nu posedă deprinderi de organizare/desfășurare a acestora.

- A fost exercitat controlul comun/curent administrativ intern, rezultat din atribuțiile de serviciu, precum și monitorizarea post acțiune. Este în fază de construcție sistemul de control managerial de fond/tematic al subdiviziunilor, care vizează responsabilitatea nivelurilor ierarhice privind gestiunea proceselor interne.

- Nu există sistemul standardelor de calitate cu indicatorii aferenți, conceptul de lecții învățate, de promovare/generalizare a bunelor practici specifice organizației care învață (am mai menționat aspectul, dar îl reluăm, fiindcă este important contextual).

CONCLUZII

1) Procesul de prevedere la IGC este parțial funcțional, a fost influențat negativ de percepția privind faptul că atribuțiile sunt ale MAI/altor entități, deși cadrul normativ existent încă din 2014 permite demersuri specifice. Din aceste motive, previziunea a fost discontinuă, practică mai ales la nivel operațional, nu a avut amploarea strategică prin care să fie proiectată și susținută obiectiv dezvoltarea instituțională.

2) Funcționalitatea procesului de prevedere a fost afectată din cauze obiective și subiective. Printre acestea au fost lipsa structurilor de specialitate, îndeplinirea prin cumul/ad-hoc a sarcinilor, considerarea ca fiind suficient aportul analizelor MAI sau externe, definirea incompletă a sarcinilor și liniilor de muncă, nivelul redus de pregătire, lipsa de specializare, mobilitatea pe funcții a personalului și inconsecvența evoluției instituționale. Ca urmare, aportul prevederii la dezvoltarea instituției a fost limitat și poate fi inconsistent în continuare, dacă domeniul nu va evolua corespunzător.

3)

4) Inexistența la DTC a structurii de tipul actualei DMS a creat, prin punerea atribuțiilor în materie în sarcina DMO, confuzie între planificarea strategică și operațională. Ca urmare, au fost generate probleme cu efecte negative asupra eficacității/eficienței procesului de planificare, amplificate de mobilitatea excesivă a specialiștilor din domeniu, fiind pierdute cunoaștere și experiență.

5) Structura curentă a IGC este varianta de tranziție care a eliminat din vulnerabilitățile anterioare – aspecte de capacitate, definirea neclară a direcțiilor de muncă, probleme de integrare, conducere și coordonare, subdimensionarea anumitor compartimente etc., dar nu a reușit să rezolve toate problemele. Ca urmare, demersul de optimizare trebuie continuat pentru susținerea proceselor manageriale, operaționale, de resurse umane, suport și evitarea acumulării de noi deficite de capacitate.

6) Reorganizarea IGC asigură evoluția/saltul calitativ de la instituția preponderent militară la calitatea de furnizor de servicii de ordine și securitate publică pentru necesitățile cotidiene ale populației. Nu au fost consolidate suficient capacitățile la CG și DRC. Ca rezultat, sunt încă subdimensionate în raport cu noile necesități structuri importante – management operațional, analiza riscurilor, comunicații și tehnologia informației, logistică, ceea ce afectează funcționalitatea proprie și a domeniilor coordonate.

7) Sistemul decizional este centralizat, delegarea este redusă, fundamentarea hotărârilor insuficientă, deciziile strategice sunt așteptate de la eșalonul superior, aspectele importante nu sunt discutate în Consiliul Militar. Din aceste motive, calitatea deciziilor este afectată, sunt amânări și dificultăți de ajustare/corectare a erorilor decizionale.

8)

9) Coordonarea în IGC funcționează/este realizată, există practica adecvată și mecanismul consacrat. Cooperarea interinstituțională este în curs de dezvoltare. Deficiențele procesului țin de calitatea documentelor, a ședințelor de coordonare/informare și de lacunele activității de monitorizare, care pot afecta funcționalitatea instituției.

10) Deoarece nu există standarde de calitate și sistemul indicatorilor relevanți, evaluările nu pot fi raportate la cadrul obiectiv de referință, încât rezultatele sunt, de fapt, aprecieri subiective, care pot fi corecte, dar nu sunt susținute de argumente. Calitatea evaluărilor este îndoielnică din cauza lipsei conținutului analitic, a concluziilor și propunerilor. Din motivele prezentate, evaluările nu își ating scopul și nu sprijină activitatea.

11)

7.2.3. Managementul operațional

Având în vedere starea de fapt, apreciem că nivelul de funcționalitate al managementului operațional este **MEDIU**.

Evaluarea managementului operațional a vizat organizarea și funcționarea sistemului de management operațional, procesele de prevedere, planificare, organizare, luarea deciziei, coordonare, evaluare și control.

Managementul operațional la IGC constă în *organizarea și conducerea de nivel mediu* (middle-management) și este responsabil de identificarea și aplicarea modalităților specifice de realizare a obiectivelor generale stabilite în domeniul specific de către managementul strategic.

DESCRIEREA SITUAȚIEI ȘI PROBLEME IDENTIFICATE

7.2.3.1. Organizarea și funcționarea sistemului de management operațional

Procese – prevederea, planificarea, organizarea, luarea deciziei, coordonarea și controlul – prin care IGC furnizează serviciile publice prevăzute de lege, curent sau

pe termen mediu și lung, sunt realizate în sistemul managementului operațional/sistemului de comandă și control al IGC.

Principalele probleme constatate privind organizarea și funcționarea sistemului de management operațional au fost următoarele:

- Arhitectura sistemului de management operațional al IGC a fost impusă de prevederile Legii 219/2018, de reglementările și structura sistemului de management operațional al MAI, precum și de necesitățile operaționale de la nivel central și ale unităților teritoriale.
- În comparație cu DTC, managementul operațional/comanda și controlul curente au progresat – au fost revizuite competențele, structurarea ierarhică, sunt combinate autonomia în acțiune și controlul ierarhic, a fost separat controlul operațional de cel administrativ, este în curs realizarea sistemului integrat CIT, care va asigura fluxul informațional optim.
- Activitățile structurilor de management operațional au fost corect definite și vizează următoarele activități:
 - monitorizarea acțiunilor și asigurarea îndeplinirii deciziilor comandantților de la CG și unitățile teritoriale;
 - asigurarea datelor și informațiilor necesare comandantului și subdiviziunilor subordonate;
 - evaluarea situațiilor și anticiparea evoluției acestora;
 - planificarea și organizarea acțiunilor;
 - elaborarea documentelor operative și de suport pentru pregătirea și desfășurarea acțiunilor;
 - asigurarea prin centrele operaționale a continuității/monitorizării acțiunilor și misiunilor **24/7**.
- La definirea nevoilor de structuri de management operațional la IGC și unitățile teritoriale (în actuala structură organizatorică de tranziție), au fost parțial aplicate principiile specializării, funcționalității, simplității și unității de comandă, încât să fie asigurate pregătirea și desfășurarea acțiunilor, a activităților specifice, nevoile de legătură pentru comanda și controlul operațional al forțelor care desfășoară misiunile specifice.
- Sistemul curent conține structuri de management operațional fixe/staționare (DMO, secții, servicii), care susțin, cu anumite limite, decizia, comanda și controlul, permit gestionarea situațiilor de normalitate și limitat a acțiunilor de amploare ale Carabinierilor (în atenție faptul că DTC/IGC nu au desfășurat autonom acțiuni de amploare).



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

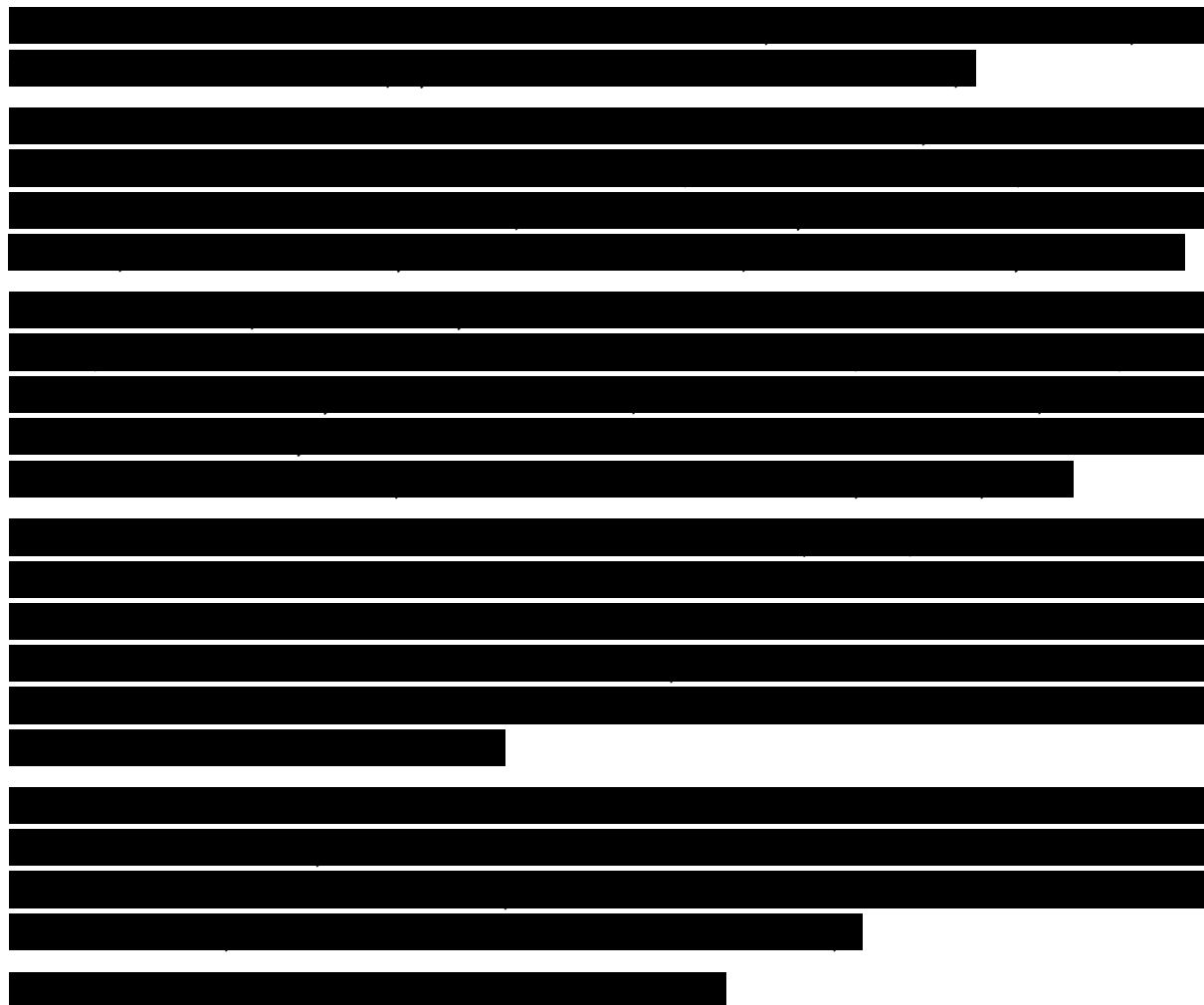
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

SISTEMUL DE MANAGEMENT OPERAȚIONAL AL IGC		
	PREVEDERE-PLANIFICARE-ORGANIZARE-DECIZIE-COORDONARE - CONTROL +FLUX INFORMAȚIONAL (Pentru activitatea curentă)	PENTRU ACȚIUNI TEMPORARE DE AMPLOARE
Nivel IGC		
Nivelul Direcție Regională		
Subdiviziune/Direcție regională		

[Redacted]
 [Redacted]
 [Redacted]
 [Redacted]
 [Redacted]
 [Redacted]
 [Redacted]



7.2.3.2. Procesul de prevedere operațională

Procesul de prevedere operațională este realizat de către componentele de analiza riscurilor și informațiilor din structurile de management operațional.

Atribuțiile privind prevederea operațională a structurilor de analiză a riscurilor și informațiilor sunt următoarele:

- monitorizarea situației operative și managementul informației din sfera de competență (colectare, evaluare, prelucrare, valorificare și stocare a informațiilor, precum și analiza acestora);
- elaborarea și supunerea aprobării conducerii a proiectelor prognozelor privind evoluția situațiilor concrete sau probabilitatea apariției de fenomene;
- evaluarea efectelor produselor analitice (periodice și ad-hoc) în domeniul menținerii, asigurării și restabilirii ordinii și securității publice, protecției drepturilor și libertăților legitime ale persoanei și comunității, precum și în domeniul prevenirii și descoperirii infracțiunilor și contravențiilor;
- evaluarea situației operative și stabilirea proiecției săptămânale și lunare a principalelor activități publice care trebuie gestionate de IGC (întuniri publice, situații de alertă teroristă, situații de creștere a criminalității, situații care afectează securitatea obiectivelor și transporturilor, alte situații din responsabilitatea IGC).

Suplimentar, conform prevederilor OMAI 80/2017, analiza riscului trebuie să furnizeze elementele de bază pentru Planul anual al operațiunilor IGC și să desfășoare următoarele activități:

- stabilirea priorităților și dirijarea efortului pentru culegerea de date și informații necesare misiunilor specifice;
- coordonarea activităților subdiviziunilor teritoriale de către Serviciul de analiză a riscurilor și informațiilor din IGC;
- alimentarea și exploatarea Bazei de Date de Interes Operativ (BDIO);
- analiza datelor și informațiilor, interpretarea și realizarea de rapoarte consolidate;
- realizarea analizelor de risc pentru planificarea acțiunilor;
- asigurarea fluxului intern de date și informații;
- schimbul de date și informații de cooperare cu structurile care pot oferi suport pentru realizarea Tabloului situațional al IGC.

Raportat la sarcinile menționate, analiza riscurilor și informațiilor a urmărit ca priorități:

- elaborarea de rapoarte analitico-informaționale referitoare la desfășurarea evenimentelor de amploare (ex. *Raport analitico-informațional privind intenția de organizare și desfășurare în ziua de 25.02.2019 de către grupul civic Occupy Guguță, a unui marș de protest contra încălcărilor în campania electorală; Raport analitico-informațional privind intenția de organizare și desfășurare în ziua de 22.03.2019 de către Federația Moldovenească de Fotbal a meciului de fotbal Moldova – Franța/Preliminariile EURO 2020*);
- monitorizarea situației operative; raportul analitico-informațional săptămânal și lunar pe infracțiuni în domeniul ordinii și securității publice înregistrate în mun. Chișinău (loc și interval orar de producere), expediat subdiviziunilor teritoriale în scopul organizării și planificării efectivelor în misiuni;
- managementul informației din competență (colectare, evaluare, prelucrare, valorificare și stocare a informațiilor, precum și analiza acestora).

Datele și informațiile sunt obținute din surse deschise OSINT și SOCINT: portaluri de știri; conferințe de presă; rețele de socializare; presă etc.; din cooperarea cu subdiviziunile specializate ale IGP (Centrul de analiză al informațiilor al Inspectoratului Național de Investigații, Serviciul analiză și monitorizare al Inspectoratului Național de Patrulare – INP) și Secția informațional-analitică a IMO al MAI.

În plus, prin STI al MAI, este recepționată lunar statistica privitoare la Starea infracționalității pe teritoriul țării.

Principalele probleme constatate privind procesul de prevedere operațională au fost următoarele:

- Procesul de prevedere a fost analizat din perspectiva Serviciului de analiza riscurilor și informațiilor din CG, structură relativ nou care își desfășoară activitatea până la aprobarea Regulamentului de activitate al DMO. Subdiviziunile teritoriale sunt în curs de constituire, încât activitatea nu a putut fi analizată, fiind cvasi-inexistentă.

- Procesul de prevedere are funcționalitate scăzută din următoarele motive:

- Serviciul de analiză a riscurilor și informației este subdimensionat în raport cu atribuțiile structurii. Trei ofițeri nu pot acoperi sarcinile în noul context, având în vedere activitățile de natură polițienească, al căror volum va crește;
- locul serviciului nu este stabilit corespunzător (să devină secție în DMO);
- numărul de posturi de specialitate la DRC este insuficient;
- majoritatea activităților de analiză a riscurilor și informațiilor sunt concentrate pe mun. Chișinău, în timp ce alte regiuni sunt neglijate, Tabloul situațional fiind parțial.

- Nu există mecanismul de pregătire pentru personalul de specialitate.

- Cadrul normativ este insuficient, lipsește OIGC pentru asigurarea și prelucrarea datelor și informațiilor necesare îndeplinirii atribuțiilor instituției.

■ Deoarece activitatea de analiză a riscurilor și informațiilor a fost puțin organizată, nu a fost descris procesul și nu sunt proceduri pentru următoarele activități: ■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

- Nu există modele de documente de raportare și de analiză care să permită structurarea mai bună a datelor/informațiilor și înțelegerea rapidă a acestora.

7.2.3.3. Procesul de planificare operațională

Cadrul organizatoric al planificării operaționale în IGC este reglementat prin *OMAI 80/2017 de punere în aplicare a Regulamentului privind interoperabilitatea componentelor managementului operațional al MAI*.

Ordinul menționat stabilește:

- principalele repere ale procesului: organizarea; tipurile de planuri; tipurile de operațiuni planificate; structura Planului anual al operațiunilor și a Planului operațiunii;
- pentru ce trebuie IGC să realizeze planificarea – acțiuni situaționale (situații specifice apărute în dinamica acțiunilor/misiunilor); operațiuni interne (măsurile suplimentare temporare pentru prevenirea/combaterărea faptelor antisociale sau pentru intervenția în situații de urgență); participarea la planificarea operațiunilor naționale/internaționale;
- ce documente sunt elaborate – planul anual al operațiunilor; planuri situaționale; planuri operaționale tematice; planuri de cooperare;
- la ce niveluri este realizată planificarea – nivel operațional (central) și tactic (regiune/structuri similare), de către structuri de specialitate/echipe de planificare constituite ad-hoc; participarea la planificarea strategică (nivel MAI) sau în grupuri de lucru, pentru misiuni desfășurate în comun cu alte autorități.

Principalele probleme constatate privind procesul de planificare operațională au fost următoarele:

- Cadrul de reglementare nu este susținut de metodologia privind executarea planificării. Acesta există în formă învechită în *Capitolul II din Regulamentul serviciului de luptă al TC*, aprobat prin OMAI nr. 118/2002, dar nu este aplicată.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

7.2.3.4. Procesul de organizare operațională

Procesul de organizare operațională generează ordine *structurală* și *funcțională*, reduce caracterul aleatoriu al acțiunilor și crește calitatea misiunilor. Aspectele generale privind structura administrativă a IGC au fost detaliate în secțiunea referitoare la cadrul organizatoric și funcțional aferent managementului strategic.

Procesul de organizare operațională nu poate fi disociat de cel general de organizare instituțională, deoarece, în principiu, elementele coincid, au scop definit în ambele segmente ale sistemului IGC.

A fost constatat faptul că sunt aspecte de organizare operațională de bună calitate, dar și lipsuri, elemente de ineficacitate/ineficiență care influențează negativ realizarea misiunilor.

Această secțiune a prezentat evaluarea aspectelor organizatorice din perspectiva locului și rolului lor operațional. A fost avut în vedere, cum am mai precizat, faptul că echipa de experți privește organizarea operațională curentă ca etapă de tranziție către starea viitoare de optimizare.

1) Organizarea operațională

Principalele probleme constatate privind organizarea operațională au fost următoarele:

- Organizarea operațională a IGC include:

- **elemente de coordonare și suport a operațiunilor** – analiză de risc și informații, prevenirea și combaterea faptelor antisociale, coordonarea relațiilor cu comunitatea, planificarea și organizarea, CIT, suportul logistic și financiar;
- **elemente de execuție** – asigurarea și restabilirea ordinii publice, patrularea, intervenția antiteroristă, paza și protecția obiectivelor/transporturilor, aplicarea măsurilor specifice pentru starea de urgență, sprijinul pentru alte instituții.

Delimitarea prezentată a ținut cont de:

- monopolul IGC asupra segmentului ce îi revine în cadrul dreptului de poliție al statului;
- diversitatea și complexitatea sarcinilor;

- diviziunea activității, implicit specializarea elementelor de coordonare și suport;
 - necesitățile de policalificare și flexibilitate ale elementelor de execuție pentru trecerea în timp scurt de la situațiile de asigurare/restabilire la menținerea ordinii publice, la acțiuni speciale, la paza și protecția transporturilor.
- Cerințele organizatorice au fost parțial îndeplinite prin consolidarea structurilor de comandament ale CG, DRC „Centru” și separarea responsabilităților operaționale pe cele două regimente (un regiment specializat în pază și protecție și al doilea în ordine publică). La celelalte DRC și la BDS situația e diferită – structura administrativă subdimensionată nu permite organizarea operațională eficientă.
- Structura operațională este mai bine adaptată pentru acțiunile de asigurare, nu și pentru acțiunile temporare de menținere a ordinii și securității publice prin care este vizată dislocarea de efective în scopul prevenirii și combaterii contravențiilor/infracțiunilor.
- Organizarea operațională curentă nu este favorabilă mobilității, concentrării/continuității/schimbării tipului de acțiune și a efortului, acțiunilor concomitente, la distanțe mari de locurile de dislocare a unităților.
- Organizarea operațională curentă face dificil de realizat raportul optim între acțiunile de prevenire-supraveghere a teritoriului, descurajare și acțiunile de reacționare (la apeluri directe sau **112**), deoarece structurile nu sunt profesionalizate și au mobilitate redusă.
- Structurile de carabinieri nu sunt încă adaptate conceptual și acțional pentru misiuni în sistem „*community policing*”, care necesită modificarea de abordare a relațiilor cu persoanele, autoritățile locale, societatea civilă și mass-media.
- Organizarea structurii administrative a IGC nu asigură flexibilitatea necesară a structurilor operaționale. Centrul de greutate al noilor atribuții îl reprezintă asigurarea și restabilirea ordinii și securității publice, ceea ce impune abordări noi. Deocamdată, conceptul operațional nu este complet, nu au fost stabilite pentru viitor dispunerea teritorială a unităților pentru acoperirea teritoriului național, raportul între elementele fixe și mobile, organizarea structurilor operative – sistem terțiar sau quaternar, pe grupe sau plutoane, efectivele, formele de acțiune, tacticile, tehnicile și procedurile, constituirea dispozitivelor în diverse situații, cu respectarea principiilor libertății de acțiune, manevrei, concentrării și dispersării etc.

2) Organizarea fluxului de informații operaționale

Principalele probleme constatate privind organizarea fluxului de informații operaționale au fost următoarele:

- Organizarea fluxului de informații aferent managementului operațional al IGC a avut în vedere elementele sistemului, modul în care sunt comandate și controlate acțiunile de ordine și securitate publică, capacitatea de asigurare a legăturilor prin mijloace de CIT. La momentul Analizei Funcționale nu era încheiată reconfigurarea elementelor organizatorice ale fluxului informațional – regulamentul de activitate al dispeceratului

operațional al IGC, Tabloul situațional național, POS, categoriile de date și informații, prioritățile de informare.

- Fluxul curent de informații era redus ca urmare a faptului că DRC nu au fost operaționalizate (statul de organizare nu a fost avizat) și nu au fost definite categoriile de date și informații operaționale care trebuie să circule.

3) Forme și procedee de acțiune

Atribuțiile legale ale IGC trebuie îndeplinite prin forme și procedee de acțiune⁵ specifice, ceea ce asigură posibilitatea realizării cadrului adecvat de pregătire și desfășurare a misiunilor.

Principalele probleme constatate privind formele și procedeele de acțiune au fost următoarele:

- Formele și procedeele de acțiune nu au fost identificate și formalizate, considerând nejustificat că *Regulamentul serviciului de luptă al TC, aprobat prin OMAI nr. 118/2002* acoperă necesitățile.

Documentul reglementează forme și procedee depășite de acțiune ale DTC, deoarece era destinat activităților cu militari în termen.

- Formele și procedeele de acțiune ale IGC trebuie stabilite, definite și introduse în reglementarea care să descrie elementele pe baza cărora pot fi realizate manuale, ghiduri, POS.

[REDACTED]

⁵ Forma de acțiune reprezintă ansamblul organizat și integrat de tactici, tehnici și procedee care are ca scop managementul tipurilor de risc specifice carabinierilor.

Procedeul de acțiune reprezintă modalitatea particulară de manifestare a formei de acțiune în raport de tipul de risc, misiune, competențe, forțe și mijloace la dispoziție.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

5) Procesele și procedurile operaționale

Principalele probleme constatate privind procesele și procedurile operaționale au fost următoarele:

- [REDACTED]

- Au existat/sunt încercări de descriere a proceselor, dar demersul nu este organizat. Au fost întocmite proceduri pentru activități operaționale și administrative, în baza instrucțiunii referitoare la proceduri, [REDACTED]

[REDACTED]

- Realizarea procedurilor nu a avut coerență și din cauză că nu a fost promovat, încă, proiectul OMAI privind standardizarea în MAI.

7.2.3.5. Procesul de luare a deciziilor operaționale

⁶ Gruparea temporară de forțe și mijloace pentru îndeplinirea unei misiuni.

Procesul de luare a deciziilor operaționale este diferit în raport de context, scopul, tipul, condițiile, amplasarea acțiunilor, forțele și mijloacelor la dispoziție.

Principalele probleme constatate privind procesul de luare a deciziilor operaționale au fost următoarele:

- Procesul de luare a deciziilor operaționale a fost influențat de rolul secundar, în principal de furnizor de efective, avut de către DTC în raport cu Poliția, care pregătea și conducea acțiunile importante de ordine și securitate publică. De aceea nu au fost dezvoltate capacități decizionale pentru acțiuni de amploare desfășurate independent de către Carabinieri.

- Luarea deciziilor a vizat mai ales acțiuni curente, de mică amploare, repetitive (aceleași locuri, același tip de acțiune, aproape aceeași participanți) sau pentru anumite intervenții, în raport cu evoluția situației. Deciziile au asigurat îndeosebi deplasarea personalului la misiuni, constituirea dispozitivelor, răspunderea fiind deci mai redusă decât a Poliției.

[REDACTED]

7.2.3.6. Procesul de coordonare operațională

Procesul de coordonarea operațională din IGC permite corelarea între entitățile participante la organizarea, planificarea, suportul și desfășurarea acțiunilor și are în vedere eficacitatea misiunilor, evitarea dublărilor/suprapunerilor, a risipei de forțe și mijloace.

Coordonarea subsumează *interoperabilitatea, interacțiunea și cooperarea*, cum rezultă din prevăzute OMAI nr. 80/2017 de punere în aplicare a Regulamentului privind interoperabilitatea componentelor managementului operațional al MAI.

Principalele probleme constatăte privind procesul de coordonare operațională au fost următoarele:

- Coordonarea operațională în situații specifice și de criză este organizată și desfășurată pe **3** niveluri ierarhice (central, regional, subdiviziuni de execuție). Coordonarea operațională funcționează bine pentru situațiile cotidiene, de normalitate (ședințe, schimb de informații, planuri comune, rezumate/buletine de informare zilnice etc.), dar este mai dificilă pentru acțiunile de lungă durată, complexe, care implică alte autorități.

La cooperare participă structuri permanente și ad-hoc constituite în *unitatea de coordonare operațională*⁷ Conlucrarea/interacțiunea trebuie asigurate prin întruniri formale și informale, schimb de informații, rapoarte, evaluări, actualizări, buletine/rezumate de informare zilnice, evaluări comune, planuri comune, operații/acțiuni întrunite.

Activitățile care aparțin categoriilor menționate nu au amplitudinea necesară, stabilesc obiective necorelate cu scopurile.

- OMAI nr. 80/2017 asigură suportul bun al coordonării operaționale, dar este puțin cunoscut, iar aplicarea este redusă în IGC, îndeosebi la unitățile operative.

- Conform OMAI 80/2017 trebuie elaborat *Planul anual al operațiunilor*, care descrie operațiunile care urmează să fie desfășurate. Acest document nu există la IGC.

Nu au fost întocmite nici planuri operaționale tematice pentru organizarea campaniilor de prevenire și combatere a faptelor antisociale la nivelul țării, nu numai în Capitală, cum este tendința generală.

- Nu există practica elaborării ***planului unic de ordine și securitate publică***, instrument care particularizează la nivel local coordonarea operațională între structurile teritoriale ale MAI și prevede detaliat cooperarea între acestea.

⁷ Subdiviziune din cadrul unităților de management operațional a entităților din subordinea MAI, cu competențe de monitorizare, planificare și coordonare misiunilor, acțiuni și operațiuni în situații specifice din Sistemul de interoperabilitate a managementului operațional, cf. OMAI 80/2017

- Nu a fost descris procesul de coordonare operațională, nu au fost elaborate POS subsecvente, nu au fost stabilite structura standard a documentelor și formularele tipizate.

- Centrele operaționale au deficite de dotate, procedurile nu sunt actualizate, iar personalul este insuficient pregătit.

- IGC cooperează pe baza planurilor cu IGP, IGPF, Serviciul de Pază și Protecție și cu BMA.

[REDACTED]

[REDACTED]

7.2.3.7. Procesul de evaluare și control operațional

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

CONCLUZII

1) Sistemul de management operațional/comandă și control a progresat față de situația anterioară, dar există încă lacune de reglementare/proceduri, organizatorice, funcționale, de resurse umane și dotare. Ca urmare, deficiențele domeniului, care este centrul de greutate operațional al instituției, afectează direct performanța IGC, calitatea îndeplinirii misiunilor și serviciul public.

4) Organizarea operațională curentă a înregistrat progrese față de situația anterioară.

5) Procesul de decizie operațională în IGP asigură conducerea acțiunilor de ordine și securitate publică desfășurate autonom ori în cooperare cu alte structuri. Sunt probleme privind: capacitatea de decizie în cazul acțiunilor de amploare realizate independent;

[REDACTED]

6) Coordonarea operațională funcționează bine pentru situațiile cotidiene, de normalitate dar este mai dificilă pentru acțiunile de lungă durată, complexe, care implică alte autorități. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

7) IGC realizează periodic și curent evaluarea și controlul operațional. Elementele analitice și cantitative sunt puțin dezvoltate, evaluarea și controlul nu au caracter sistematic și formalizat, rapoartele de misiune sunt puțin relevante, nu este instituit sistemul de controale operaționale tematice și inopinate. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] ganizării/desfășurării acțiunilor și de efectuare oportună a corecțiilor.

7.3. FUNCȚIA DE APLICARE A LEGII

Realizarea funcției de aplicare a legii este rațiunea de a fi a IGC. Toate celelalte funcții susțin specific funcția de aplicare a legii. Construcția instituțională, managementul strategic și operațional, resursele umane, segmentele financiar și logistic vizează, în esență, realizarea condițiilor de îndeplinire a funcției de aplicare a legii.

Funcția de aplicare a legii este materializată prin serviciile publice asigurate de către IGC. La IGC este folosită sintagma „*servicii publice*”. Acestea, însă, nu au fost identificate formal, nu au fost definite și descrise. Nu există standarde de calitate a serviciilor și indicatorii aferenți. Altfel spus, în „*forma*” utilizată, sintagma „*serviciile*” nu are „*fond*”, adică lipsesc caracterizarea, modul de realizare și aspecte de funcționalitate.

În considerarea aspectelor menționate, echipa de experți a apreciat că este utilă pentru IGC deschiderea perspectivei/prezentarea soluției de abordare a funcției de aplicare a legii prin definirea și explicarea serviciilor asigurate. Ca urmare, capitolul include exemplificări utile dezvoltării domeniului serviciilor publice asigurate de către IGC.

Au fost evaluate aspecte de stare a funcției de aplicare a legii, constatările fiind precizate la fiecare serviciu. Având în vedere starea de fapt, apreciem că nivelul funcției de aplicare a legii este MEDIU.

În acest capitol au fost tratate:

- a) harta serviciilor publice asigurate de IGC în domeniul aplicării legii;
- b) caracterizarea serviciilor publice, realizarea acestora și aspectele de funcționalitate.

Precizăm faptul că, pentru exemplificare, experții au elaborat schemele proceselor aferente serviciilor publice asigurate de către IGC.

7.3.1. Harta serviciilor publice asigurate de IGC în domeniul aplicării legii

IGC, ca autoritate specializată a administrației de stat, asigură servicii publice pentru realizarea misiunii *„de apărare a drepturile și libertățile fundamentale ale persoanei prin executarea atribuțiilor de menținere, asigurare și restabilire a ordinii publice, de prevenire și descoperire a infracțiunilor și contravențiilor, de protecție a obiectivelor de importanță deosebită, de prevenire și combatere a terorismului, de asigurare a regimului stării de urgență, de asediu sau de război”*.

Serviciile publice asigurate de IGC rezultă din conținutul art. 22 Atribuții al Legii nr. 219/2018. Practic, atribuțiile IGC în domeniul polițienesc coincid, sunt de fapt serviciile asigurate în beneficiul cetățeanului.

1) Serviciile publice asigurate de IGC

Definite ca, *activități de interes public, organizate și desfășurate de către o autoritate publică*⁸, serviciile publice asigurate de IGC au ca scop satisfacerea nevoilor de interes general, care trebuie îndeplinite regulat și continuu. Acestea reprezintă capacitatea și disponibilitatea IGC de a realiza/participa, după caz, la protejarea intereselor, drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor prin exercitarea dreptului de poliție al statului, pe baza parteneriatului activ cu comunitatea.

În conformitate cu prevederile Legii nr. 219/2018, harta serviciilor publice asigurate de IGC în domeniul ordinii și securității publice include 5 servicii:

1. Serviciul public de menținere, asigurare și restabilire a ordinii și securității publice, protecție a drepturilor și libertăților legitime ale persoanei și comunității;
2. Serviciul public de prevenire, descoperire a infracțiunilor și a contravențiilor;
3. Serviciul public de pază și protecție a obiectivelor de importanță deosebită și a transporturilor;
4. Serviciul public de prevenire și combatere a terorismului;
5. Serviciul public de asigurare a regimului stării de urgență.

Serviciile publice corespund competențelor legale partajate de IGC cu Poliția, alte autorități cu atribuții în materie (ex. menținerea ordinii publice, prevenirea și combaterea terorismului), respectiv competențelor exclusive ale IGC (ex. asigurarea și restabilirea ordinii publice, paza și protecția obiectivelor de importanță deosebită și a transporturilor).

⁸ Legea nr. 158/2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public

Serviciile publice asigurate de către IGC corespund profilului său de agenție specializată de aplicare a legii, care deține în sfera de competență grupul relativ omogen de atribuții.

Evaluarea funcționalității serviciilor publice asigurate de IGC a fost realizată prin analizarea proceselor specifice, deoarece nu există standardele de calitate⁹. Standardele de calitate și indicatorii aferenți trebuie definite/definiți de către instituție.

2) Măsurarea proceselor

Măsurarea proceselor aferente serviciilor asigurate de IGC, adică a modului sistematizat în care serviciile trebuie furnizate (fluxul organizațional), precum și stabilirea rolului actorilor instituționali implicați în funcționalitate, trebuie realizate prin raportare la pachetul posibil de standarde de calitate.

Deoarece IGC nu a formulat cerințe de evaluare a calității, **recomandăm** realizarea standardelor de calitate în următoarele domenii:

Standarde de calitate	Pondere (%) în evaluarea activităților polițienești ale IGC
S.1. Asigurarea cadrului organizatoric și funcțional. S.2. Asigurarea resurselor umane, drepturilor salariale și a condițiilor de muncă. S.3. Asigurarea capacității operaționale a Carabinierilor. S.4. Transparență și comunicare publică. S.5. Asigurarea capacității operaționale și de răspuns aferente serviciului de menținere, asigurare și restabilire a ordinii publice. S.6. Asigurarea capacității operaționale și de răspuns aferente serviciului de prevenire și descoperire a infracțiunilor și contravențiilor. S.7. Asigurarea capacității operaționale și de răspuns aferente serviciului de pază și protecție a obiectivelor și transporturilor. S.8. Asigurarea capacității operaționale și de răspuns aferente serviciului de prevenire și combatere a terorismului. S.9. Asigurarea capacității operaționale și de răspuns	

⁹ Standardele de calitate descriu tipul și calitatea resurselor necesare pentru furnizarea adecvată a serviciului. Resursele constau, de regulă, în: categoriile de personal (ex. calificări profesionale precizate), care determină costuri specifice salariale/nesalariae (e.g. pregătire); infrastructura minim necesară furnizării serviciului (clădiri, echipamente etc.); cheltuieli materiale sau operaționale.

aferente serviciului de asigurare a regimului stării de urgență.	
--	--

Indicatorii care pot fi atașați Standardelor de calitate menționate sunt următorii:

INDICATOR	DEFINIȚIE	SURSĂ
Procedurile de aplicarea legii	Procedurile de folosire a forței și de oprire a circulației/persoanelor sunt conforme cadrului de reglementare și cu practicile naționale cele mai bune.	Analiza POS
Programele de formare profesională	Includerea în planurile de învățământ ale Academiei/altor instituții de pregătire și la formarea continuă în unități a categoriilor de pregătire, disciplinelor, temelor privind tacticile, tehnicile și procedeele de acțiune; drepturile omului etc.	Analiza programelor de pregătire
Sistem de avertizare timpurie	Baza de date privind urmărirea plângerilor cetățenilor primite de carabinieri privind aspecte comportamentale, folosirea forței, opriri, integritate etc.	Analiza sistemului de alertă timpurie
Transparența	Publicarea datelor referitoare la acțiunile carabinierilor (ex. plângeri ale cetățenilor referitoare la fapte ilegale, rețineri, opriri, folosirea abuzivă a forței, integritate etc.).	Analiza documentelor relevante, website, alte surse
Interfața cu comunitatea	Înființarea consiliului consultativ, identificarea așteptărilor publicului la întruniri cu acesta, participarea Carabinierilor la activități de prevenire cu atragerea cetățenilor.	Analiza documentelor relevante, observații la întruniri, sondaje de opinie, date din mass-media

7.3.2. Caracterizarea serviciilor publice, realizarea acestora, aspecte de funcționalitate

7.3.2.1. Serviciul public de menținere, asigurare și restabilire a ordinii și securității publice, a protecției drepturilor și libertăților legitime ale persoanei și comunității

Serviciul public este realizat prin **3 sub-procese** conexe: **menținerea, asigurarea și restabilirea** ordinii și securității publice.

1) Caracterizarea serviciului public

Serviciul public este caracterizat de următoarele elemente:

- a) criteriul de individualizare: natura activității – ordine și securitate publică;
- b) funcționarea: regulată și continuă pentru satisfacerea nevoii de ordine și securitate publică;
- c) accesibilitatea la serviciul public: egală pentru beneficiari;
- d) nivelul de flexibilitate: adaptabil rapid la situațiile concrete (operative, timp, loc);
- e) regimul juridic aplicabil: – specific, sub incidența regulilor dreptului public (regim de drept administrativ sau regim juridic special);
- f) tipul serviciului public: specializat și descentralizat (realizat în teritoriu de către subdiviziunile IGC care dețin gradul stabilit de autonomie pentru pregătirea și desfășurarea activităților, în limitele și la nivelul de calitate definit de legislație, normele interne și standardele de calitate);
- g) modul de asigurare a serviciului public: direct cu organizatorii evenimentelor, cu autoritățile publice locale, pentru cetățeni;
- h) tipul competenței: partajată cu Poliția pentru menținerea ordinii publice, exclusivă pentru asigurarea și restabilirea ordinii publice;
- i) finanțarea: exclusivă de la bugetul de stat.

2) Realizarea serviciului public

Serviciul public presupune continuitatea acțiunii polițienești preventive și coercitive pe misiuni, în timp și în spațiul public, solicită acțiunea coordonată a actorilor interesați, aplicarea cadrului legal, folosirea tacticilor, tehnicilor și procedeele de acțiune polițienești adecvate.

a) Sub-procesul menținerea ordinii și securității publice

Principalele probleme constatate privind sub-procesul de menținere a ordinii și securității publice au fost următoarele:

- Consultarea și parteneriatul cu administrația publică locală și cu cetățenii nu au la bază acorduri (realizarea acestora este în stare incipientă), nu sunt corelate cu Poliția.
- Dispunerea unităților de Carabinieri în orașele mari și lipsa mobilității favorizează asigurarea serviciului în comunitățile urbane, mediul rural fiind în prezent insuficient acoperit.
- Există experiența operațională și practica activității comune cu Poliția, în special în Chișinău, Bălți, Comrat, dar nu în alte zone.

[REDACTED]

- IGC nu are atitudine proactivă, ci reactivă, generată de faptul că a fost/este furnizor de resurse pentru Poliție și nu partener egal.

Situația a limitat inițiativa și implicarea. Cultura instituțională bazată pe ordin a favorizat pasivitatea.

[REDACTED]

Prezența stradală a Carabinierilor prin patrulare în locuri de interes operativ, precum și participarea în Chișinău la acțiuni de reacție sunt necesare, dar nu suficiente pentru calitatea serviciului.

- Există idei, dar nu conceptul formalizat de folosire a efectivelor disponibile la misiuni de menținere, când nu sunt acțiuni de asigurare/restabilire a ordinii și securității publice.

- Parte a conducerii/efectivelor de execuție ale subdiviziunilor teritoriale nu are pregătirea necesară pentru exercitarea activităților de menținere, deoarece participarea la acest tip de misiuni a constat prioritar în patrulare, nu și în acțiuni polițienești mai complexe.

[REDACTED]

legală, a exercitat rolul de decizie. Ca urmare, nu au fost realizate de către Carabinieri activități importante: analiza de risc, obținerea de date și informații, analiza acestora, realizarea planurilor de acțiune, relația cu autoritățile publice și cu organizatorii, promovarea tacticilor, tehnicilor și procedeele de acțiune, gestionarea mediatică a acțiunilor.

- Personalul IGC este parțial pregătit pentru misiuni de asigurare și este capabil să asigure managementul întrunirilor publice cu grad scăzut și mediu de risc. Pentru întrunirile publice cu grad ridicat de risc este nevoie de suport conceptual, tactici, tehnici și procedee, personal pregătit, dotare și echipare adecvate, comunicare publică eficientă.

[REDACTED]

Carabinierii își asumă sarcini care revin societăților private de pază și protecție și nu mai îndeplinesc rolul de autoritate publică (ex. au rol de steward în incinta stadioanelor, care nu sunt spații publice, ci private, unde responsabilitățile aparțin organizatorilor. Carabinierii trebuie să intervină doar pentru aplicarea legii în cazul faptelor antisociale, pentru evacuare ori restabilire).

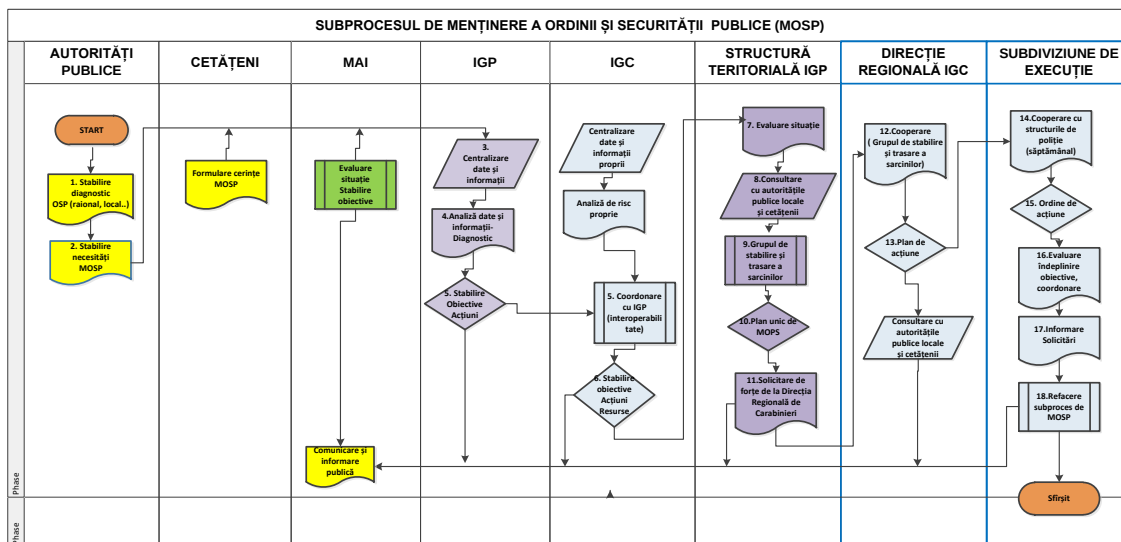
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



[REDACTED]

[REDACTED]

7.3.2.2. Serviciul de prevenire, descoperire a infracțiunilor și contravențiilor

Serviciul întărește/reliefează mai pregnant latura activității polițienești a IGC și include **3** sub-procese: *prevenirea, constatarea infracțiunilor, constatarea și sancționarea contravențiilor*.

1) Caracterizarea serviciului public

Serviciul public este caracterizat de următoarele elemente:

- a)** criteriul de individualizare: natura activității – prevenirea și descoperirea infracțiunilor și contravențiilor;
- b)** funcționarea: regulată și continuă pentru acoperirea nevoii de prevenire și combatere a faptelor antisociale;

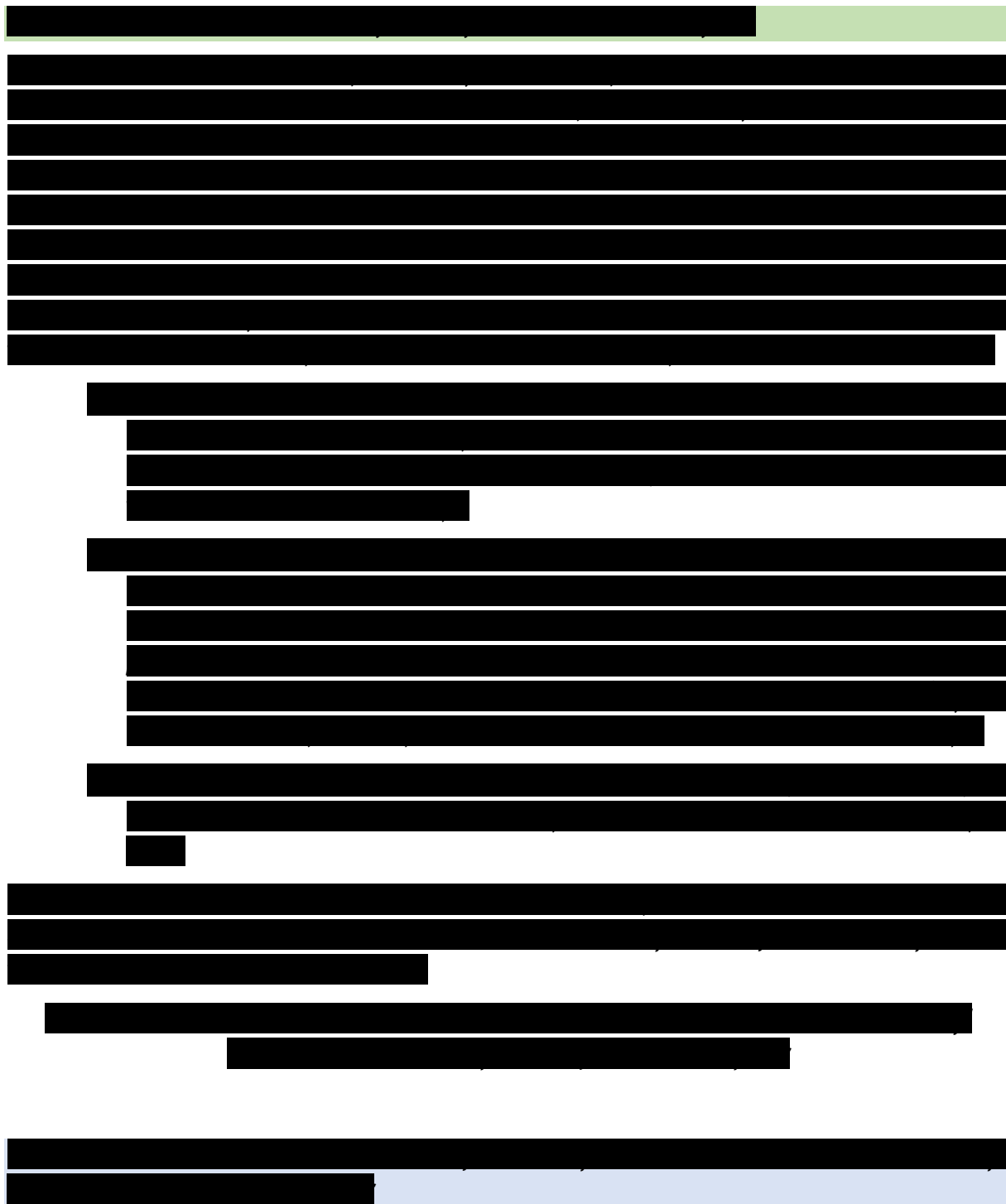
- c) accesibilitatea la serviciul public: egală pentru beneficiari;
- d) nivelul de flexibilitate: adaptabil rapid la situațiile concrete (operative/timp/loc);
- e) regimul juridic aplicabil – specific, sub incidența regulilor dreptului public (regim de drept administrativ sau regim juridic special);
- f) tipul serviciului public: specializat și descentralizat (realizat în teritoriu de către subdiviziunile IGC care dețin gradul stabilit de autonomie pentru pregătirea și desfășurarea activităților, în limitele și la nivelul de calitate definit de legislație, normele interne și standardele de calitate);
- g) modul de asigurare a serviciului public: direct pentru cetățeni;
- h) tipul competenței: partajată cu Poliția;
- i) finanțarea: exclusivă de la bugetul de stat.

2) Realizarea serviciului public

Serviciul public este complementar serviciului public de menținere, asigurare și restabilire a ordinii și securității publice, protecție a drepturilor și libertăților legitime ale persoanei și comunității.

a) Sub-procesul prevenirea infracțiunilor și contravențiilor

[Redacted content]



1) Caracterizarea serviciului public

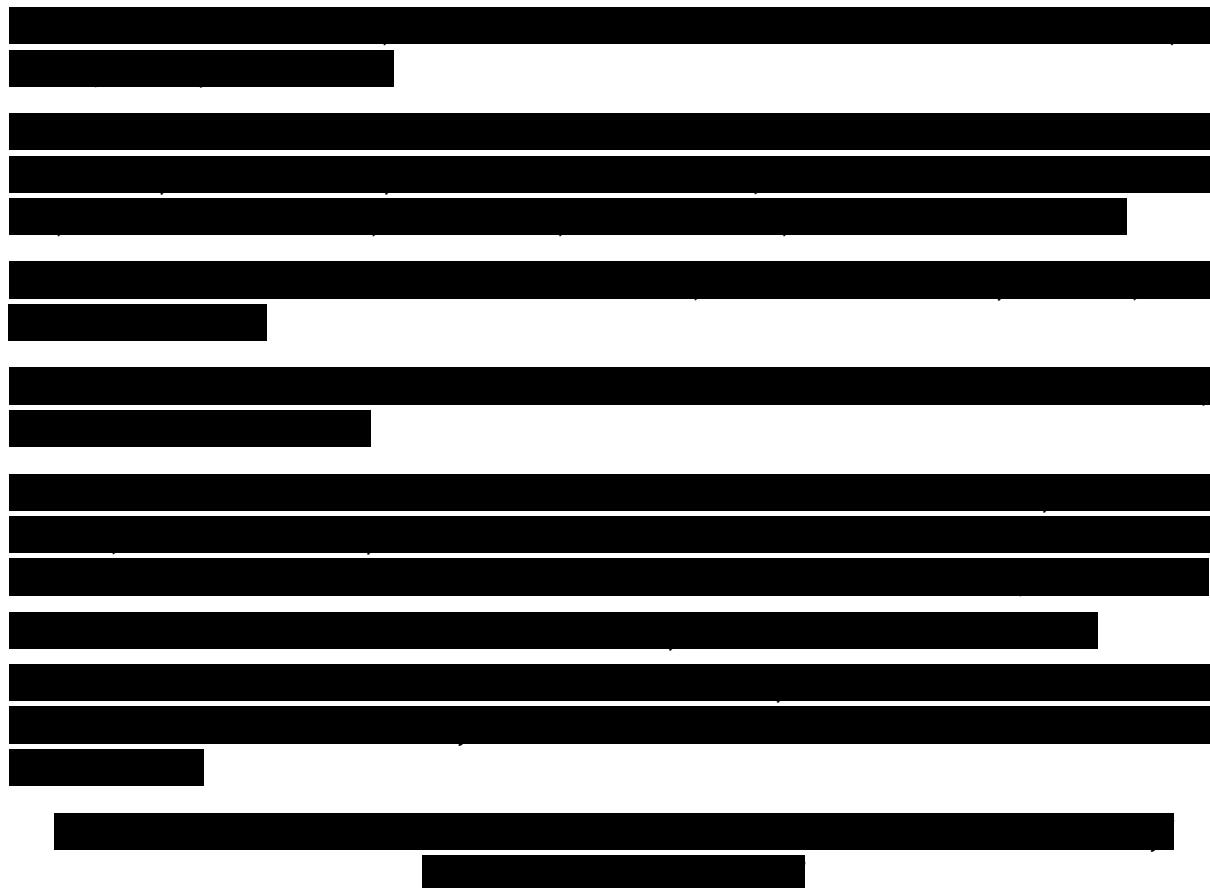
- a)** criteriul de individualizare: natura activității – ordine și securitate publică, pază și protecție obiective și transporturi;
- b)** funcționarea: regulată și continuă pentru securitatea obiectivelor și transporturilor;
- c)** accesibilitatea la serviciul public: număr restrâns de beneficiari (obiective de importanță deosebită, inclusiv proprii; transportul special de valori, arme, muniții,

¹⁰ Evaluarea activității desfășurate la DTC pe parcursul a 6 luni ale anului 2019

[Redacted text block]

Figura 17. Descrierea procesului aferent Serviciului public de pază și protecție a obiectivelor de importanță deosebită și a transporturilor





7.3.2.5. Serviciul public de asigurare a regimului stării de urgență

1) Caracterizarea serviciului public

- a)** criteriul de individualizare: natura activității – ordine și securitate publică, asigurarea regimului stării de urgență;
- b)** funcționarea: numai la declararea stării de urgență;
- c)** accesibilitatea la serviciul public: beneficiari diverși, persoane supuse regimului stării de urgență;
- d)** nivelul de flexibilitate: adaptabil rapid la situațiile concrete (operative/timp/loc);
- e)** regimul juridic aplicabil – specific, sub incidența regulilor dreptului public (regim de drept administrativ sau regim juridic special);
- f)** tipul serviciului public: specializat și furnizat descentralizat (realizat în teritoriu de către subdiviziunile IGC specializate, în limitele și la nivelul de calitate definit de legislație și de normativele interne);

g) modul de asigurare a serviciului public: direct pentru beneficiari/persoane/grupuri de risc;

h) tipul competenței: partajată;

i) finanțarea: exclusivă de la bugetul de stat.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

CONCLUZII

[REDACTED]

7.4. FUNCȚIA DE MANAGEMENT RESURSE UMANE

În acest capitol au fost prezentate următoarele aspecte:

- a)** starea resurselor umane;
- b)** profesionalizarea Carabinierilor;
- c)** recrutarea, selectarea și promovarea;
- d)** motivarea, protecția socială, asistența medicală, condițiile de muncă, securitatea și sănătatea în muncă;
- e)** activitatea de psihologie;
- f)** formarea profesională.

Situația Carabinierilor din punctul de vedere al resurselor umane nu este favorabilă. Avem în vedere, în primul rând, starea resurselor umane, eterogenitatea pe categorii a personalului, comparativ cu alte structuri ale MAI (militari în termen, subofițeri, ofițeri), precum și din punctul de vedere al provenienței, tipului și nivelului de pregătire. În al doilea rând, sunt probleme privind recrutarea, selectarea și promovarea; sistemul de carieră; evaluarea, motivarea și formarea profesională.

Din motivele menționate, activitatea generală de management resurse umane are funcționalitate MEDIE, iar sub anumite aspecte MEDIE INFERIOARĂ.

Considerăm că, privind resursele umane, printre provocările cele mai însemnate pentru noua instituție și conducerea acesteia sunt: stabilizarea personalului; identificarea și promovarea cadrelor cu potențial profesional; gestionarea procesului de profesionalizare; valorificarea carabinierilor care au frecventat programe internaționale de formare; unificarea nivelului de pregătire; asimilarea modului polițienesc de abordare a serviciului public; determinarea elementelor de cultură organizațională și influențarea acestora în sens pozitiv; dezvoltarea comunicării interne; modificarea comportamentală, creșterea integrității și a respectului față de drepturile omului; obținerea adeziunii personalului la schimbare.

Indiferent de nivelul numeric și calitativ de finanțare și dotare atins de IGC, resursa principală a instituției este personalul acesteia. Calitatea personalului este, de fapt, aceea care face diferența între succes și eșec.



numai **100** din cei **274** ofițeri au absolvit academii militare/de poliție (**36,5%**), majoritatea provenind din sursă externă. În cazul subofițerilor, numai **1** a absolvit școli militare/de poliție, rezultând că diferența a fost încadrată din sursă externă. În total, din **803** cadre, dețin formări în instituții militare/polițienești **100**, adică **12,45%**. Acest fapt pune problema nivelului scăzut de pregătire specializată a corpului cadrelor și oferă imaginea anvergurii demersului formativ ce trebuie desfășurat pentru profesionalizarea efectivelor.

Situația are drept cauză capacitatea redusă de formare a ofițerilor în academii naționale militare/de poliție, precum și absența instituției specializate de formare a subofițerilor. Centrul de instruire, destinat inițial pregătirii militarilor în termen și sergenților, prin organizare și funcționare nu a avut caracteristicile tipice instituțiilor de învățământ.

[REDACTED]					
[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]			
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

- Situația

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]					
[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]			
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

ani, ponderea personalului tânăr este **85,55%**, ceea ce înseamnă că instituția este în ansamblu tânără.

- Majoritatea funcțiilor de conducere este ocupată tot de personalul din grupa de vârstă **25-40 ani (69%)**.

Situația prezentată este aceeași, în general, și la unitățile operative.

Figura 29. Situația personalului pe vârste, la CG și subdiviziuni teritoriale

Vârsta	Personal de conducere	Personal de execuție	Total
< 25 ani	9	233	242
25 – 40 ani	143	302	445
41 – 50 ani	52	50	102
> 50 ani	3	11	14
TOTAL	207	596	803

- Situația din punctul de vedere al vârstei este favorabilă, deoarece există capacitatea de muncă ridicată, sănătatea corespunzătoare, starea psihică normală, disponibilitatea pentru efort, circumstanțe care favorizează procesul de reformă a IGC și aderarea personalului la schimbare.

8) Situația din punctul de vedere al vechimii în serviciu

Principalele probleme constatate privind situația vechimii în serviciu a personalului au fost următoarele:

- Sub aspectul vechimii în serviciu, cel mai bine reprezentat este intervalul între **4-15** ani, care cuprinde **39,9%** din efectiv (**Figura 30**). Același procent deține și segmentul de vechime de la sub **1** an până la **3** ani. Coroborând cu datele privind vârsta personalului, rezultă că, probabil, grupurile menționate includ personalul până la **40** de ani. Au vechimea peste **15** ani numai **160** de carabinieri, cifră care coincide, aproximativ, numărului de **116** persoane cu vârsta peste **41** ani.

Figura 30. Situația din punctul de vedere al vechimii în serviciu, total IGC și subdiviziuni teritoriale

Vechimea în serviciu	Personal de conducere	Personal de execuție	Total
< 1	13	87	100
1 – 3	23	200	223
4 – 15	79	241	320
> 15	64	96	160
TOTAL	179	624	803

- Datele prezentate ilustrează faptul că sunt puțini carabinieri cu durate mari de serviciu, îndeosebi la unitățile operative, personalul nu este stabilizat și nu are tendința de a-și construi cariere de durată în IGC.

- Plecărilor, în cazul subofițerilor, sunt facile, deoarece nu există clauze financiare care să-i constrângă.

- Personalul cu vechimea cea mai mare în serviciu este în CG și în subdiviziunile subordonate (Direcția ceremonial, Direcția medicală, Dispeceratul Operațional, Secția pregătire fizică și sport, Centrul de asigurare și Batalionul „Scorpion”). La aceste subdiviziuni, **50%** din efectiv are vechimea peste **15** ani, iar **43%** între **4-15** ani. Rezultă, așadar, că persoanele care ajung pe funcții de tipuri și niveluri acceptabile pentru ele au cariere în general mai lungi.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[illegible]

[REDACTED]

[REDACTED]

9) [REDACTED]

[REDACTED]

7.4.2. Profesionalizarea Carabinierilor

Având în vedere starea de fapt, considerăm că activitatea de profesionalizare are nivel MEDIU de funcționalitate, necesitând măsuri care să asigure coerența, continuitatea și finalitatea demersului.

Profesionalizarea personalului IGC trebuie privită sub două aspecte:

- a) renunțarea, până în **2020**, la serviciul militar obligatoriu efectuat în cadrul IGC și generalizarea încadrării în sistem numai a ofițerilor și subofițerilor;
- b) constituirea Corpului profesional al Carabinierilor, proces complex și de durată.

Primul aspect poate fi rezolvat relativ ușor, existând deja planificarea și resursele aferente demersului.

Veritabila provocare instituțională este, de fapt, formarea **Corpului profesional al Carabinierilor**, în sensul atingerii nivelului de competență, pregătire, comportamental, atitudinal, deontologic și de integritate specific personalului structurilor polițienești moderne cu statut militar.

DESCRIEREA SITUAȚIEI ȘI PROBLEME IDENTIFICATE

1) Privind renunțarea, până în 2020, la serviciul militar obligatoriu

Cu privire la renunțarea, până în 2020, la serviciul militar obligatoriu efectuat în cadrul IGC și generalizarea încadrării în sistem numai a ofițerilor și subofițerilor, SRTC conține:

„Obiectivul general 2. Profesionalizarea personalului, orientarea de resurse către pregătirea polițienească a efectivelor, astfel încât să se asigure noua abordare a misiunilor și schimbarea de atitudine în relațiile cu populația.

Obiective specifice:

2.1. Profesionalizarea efectivului de militari în termen ai Trupelor de Carabinieri, în vederea întăririi capacităților de asigurare a protecției cetățeanului, ordinii și securității publice.

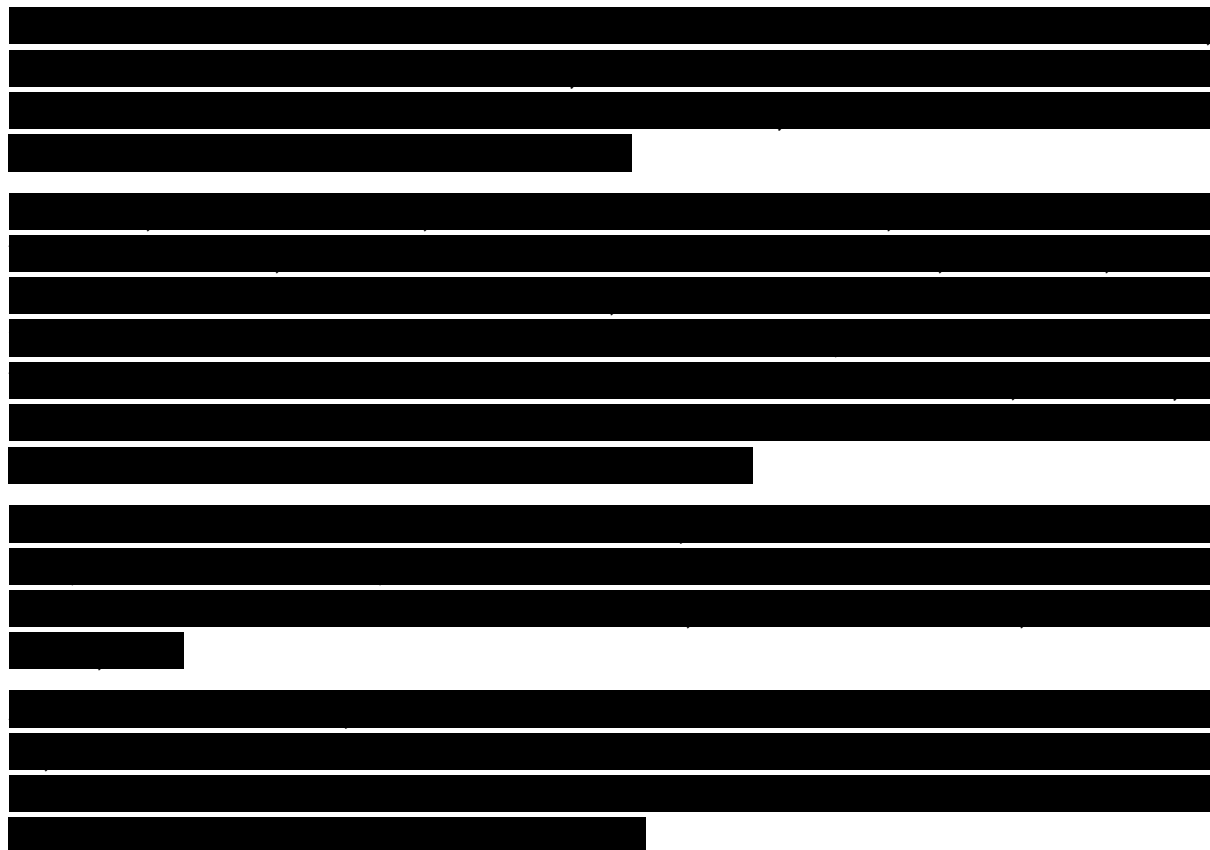
Directii de acțiune:

2.1.1. Înlocuirea progresivă a militarilor în termen cu personal profesionalizat (2018 – 28%, 2019 – 36%, 2020 – 36%).

2.1.2. Elaborarea curriculumului de formare inițială a Carabinierilor profesionalizați.”

Prin SRTC a fost stabilit ca la finele anului **2020**, ponderea cadrelor să fie **100%**. Pentru aceasta, între **2018-2020**, funcțiile prevăzute cu militari în termen au fost/vor fi reduse și transformate, concomitent, în funcții de subofițeri. A fost prevăzută sursa financiară pentru susținerea înlocuirii militarilor în termen, costurile fiind acoperite din mijloacele financiare necesare întreținerii acestora; mijloacele prevăzute pentru funcțiile care urmează să fie transferate de la Poliție, precum și din alocații suplimentare de la bugetul de stat.

[REDACTED]



2) Constituirea Corpului profesional al carabinierilor

Cum a fost precizat, cea mai dificilă etapă va fi constituirea **Corpului profesional al carabinierilor**, demers care presupune măsuri complexe, a căror finalitate va fi vizibilă pe termen mediu. Prin **Corp profesional al carabinierilor** trebuie înțelese nu suma efectivelor, aspectul numeric al încadrării posturilor, ci ansamblul unitar al carabinierilor profesioniști; formarea sentimentului apartenenței la grupul profesional; asimilarea valorilor, a **etosului** propriu Carabinierilor, deci a trăsăturilor morale caracteristice, a culturii organizaționale modificate în sens pozitiv. Acestea trebuie să ia naștere pe fondul atingerii nivelului de competență profesională specific noilor roluri organizaționale ale Carabinierilor.

Perioada ulterioară renunțării la militarii în termen a fost mai puțin tratată la nivelul DTC/IGC, au fost prevăzute fragmentar măsurile ce trebuie întreprinse pentru constituirea corpului de profesioniști veritabili.

În SRTC au fost incluse obiective și direcții de acțiune care prefigurează demersul de profesionalizare a Carabinierilor:

„Obiectiv general 2. Profesionalizarea personalului, orientarea de resurse către pregătirea polițienească a efectivelor, astfel încât să se asigure noua abordare a misiunilor și schimbarea de atitudine în relațiile cu populația.

Obiective specifice:

2.2. Sistem transparent de selectare și promovare a personalului, bazat pe criterii clare de recrutare, selectare și promovare a personalului.

Direcții de acțiune:

2.2.1 Dezvoltarea procedurilor de selectare și recrutare a personalului în cadrul TC;

2.2.2. Elaborarea ghidului carierei Carabinierului;

2.2.3. Respectarea principiului egalității de gen în procesul de angajare și promovare în DTC.

2.3. Dezvoltarea procesului de formare profesională inițială și continuă a Carabinierilor.

Directii de actiune:

2.3.1. Dezvoltarea sistemului de formare profesională inițială a Carabinierilor, conform standardelor europene, punând accentul pe pregătirea practică;

2.3.2. Dezvoltarea sistemului de formare profesională continuă bazată pe indicatori concreți, orientați spre îmbunătățirea abilităților practice și de aplicare a legii;

2.3.3. Crearea condițiilor adecvate pentru dezvoltarea profesională continuă a efectivului unităților specializate în menținerea, asigurarea și restabilirea ordinii publice;

2.3.4. Realizarea unui sistem unitar de formare profesională inițială și continuă a personalului, în conformitate cu standardele europene.”

Sunt necesare, de asemenea, realizarea sistemului transparent de selectare și promovare a personalului, bazat pe criterii clare și dezvoltarea sistemului de formare profesională inițială și continuă a Carabinierilor, aspecte pe care le-am detaliat în secțiunile dedicate din Raport.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

DESCRIEREA SITUAȚIEI ȘI PROBLEME IDENTIFICATE

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	
		[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[illegible]

[illegible]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[illegible]

[REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]

[REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

CONCLUZII

[REDACTED]

[illegible]

[illegible]

CONCLUZII

În IGC există cadrul organizatoric și funcțional al activității de psihologie, fiind probleme sub aspectul stabilirii locului în organigrame/subordonării structurilor de specialitate/psihologilor; capacității de evaluare, asistență psihologică și psihodiagnostic, a instrumentelor, evidenței, informatizării și standardizării; deficitului de dotare și lipsei resurselor pentru perfecționarea pregătirii specialiștilor. Ca urmare, activitatea specifică și starea personalului pot fi afectate.

7.4.6. Formarea profesională

[illegible]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]

[REDACTED]

[illegible]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]

[REDACTED]

A			B			C			D			E		
1			2			3			4			5		
2			3			4			5			6		
3			4			5			6			7		
4			5			6			7			8		
5			6			7			8			9		
6			7			8			9			10		
7			8			9			10			11		
8			9			10			11			12		
9			10			11			12			13		
10			11			12			13			14		
11			12			13			14			15		
12			13			14			15			16		
13			14			15			16			17		
14			15			16			17			18		
15			16			17			18			19		
16			17			18			19			20		
17			18			19			20			21		
18			19			20			21			22		
19			20			21			22			23		
20			21			22			23			24		
21			22			23			24			25		
22			23			24			25			26		
23			24			25			26			27		
24			25			26			27			28		
25			26			27			28			29		
26			27			28			29			30		
27			28			29			30			31		
28			29			30			31			32		
29			30			31			32			33		
30			31			32			33			34		
31			32			33			34			35		
32			33			34			35			36		
33			34			35			36			37		
34			35			36			37			38		
35			36			37			38			39		
36			37			38			39			40		
37			38			39			40			41		
38			39			40			41			42		
39			40			41			42			43		
40			41			42			43			44		
41			42			43			44			45		
42			43			44			45			46		
43			44			45			46			47		
44			45			46			47			48		
45			46			47			48			49		
46			47			48			49			50		
47			48			49			50			51		
48			49			50			51			52		
49			50			51			52			53		
50			51			52			53			54		
51			52			53			54			55		
52			53			54			55			56		
53			54			55			56			57		
54			55			56			57			58		
55			56			57			58			59		
56			57			58			59			60		
57			58			59			60			61		
58			59			60			61			62		
59			60			61			62			63		
60			61			62			63			64		
61			62			63			64			65		
62			63			64			65			66		
63			64			65			66			67		
64			65			66			67			68		
65			66			67			68			69		
66			67			68			69			70		
67			68			69			70			71		
68			69			70			71			72		
69			70			71			72			73		
70			71			72			73			74		
71			72			73			74			75		
72			73			74			75			76		
73			74			75			76			77		
74			75			76			77			78		
75			76			77			78			79		
76			77											

7.5. FUNCȚIA DE SUPORT

Analizarea funcției de suport a vizat managementul financiar, managementul logistic, comunicațiile și tehnologia informațiilor.

7.5.1. Managementul Financiar

Având în vedere starea de fapt, apreciem că nivelul de funcționalitate al managementului financiar este **MEDIU**.

DESCRIEREA SITUAȚIEI ȘI PROBLEME IDENTIFICATE

1) Aspecte de situație

Gestionarea activității la IGC este realizată de către Secția financiară, care își desfășoară activitatea în baza următoarelor acte normative:

- Legea Finanțelor publice și responsabilității bugeta fiscale nr. 181/2014;
- Clasificația bugetară aprobată prin ordinul MF 208/2015;
- Setul metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului aprobat prin ordinul MF nr. 209/2015;
- Legea contabilității nr.113-XVI/2007;
- Instrucțiunea cu privire la aprobarea Planului de conturi contabile în sistemul bugetar și a Normelor metodologice privind evidența contabilă și raportarea financiară în sistemul bugetar, aprobată prin ordinul MF nr. 216/2015;
- Legea privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar nr. 270/2018;
- HG nr. 1231/2018 pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar;
- Regulamentul-cadru de activitate a serviciilor financiare, aprobat prin HG nr. 433/2015;
- Legile bugetare anuale;
- HG privind repartizarea fondurilor pentru reforme, de intervenție sau fondul de rezervă al Guvernului;
- HG privind redistribuire alocațiilor în limita de până la **10%** din bugetul aprobat între subprogramele MAI.

Secția financiară este prevăzută cu **1** șef secție și **4** ofițeri principali, gradul de încadrare fiind **100%**.

La DRC au fost prevăzute servicii financiare, astfel:

- DRC „Centru”, cu **5** posturi, din care **1** șef serviciu și **4** ofițeri;
- DRC „Nord” și „Sud”, cu câte **3** posturi, din care **1** șef de serviciu, **1** ofițer și **1** subofițer.

Potrivit prevederilor regulamentului de activitate, Secția financiară a IGC îndeplinește atribuții în următoarele domenii:

- a) elaborarea bugetului entității publice;
- b) executarea bugetului;
- c) contabilitatea;
- d) consilierea economico-financiară;
- e) raportarea privind procesul de elaborare și executare a bugetului;
- f) alte atribuții specifice.

Principalele probleme constatate privind managementul financiar au fost următoarele:

- Bugetul anual al IGC a fluctuat, vârful alocărilor fiind în **2018**, cu scăderea de cca. **6%** în **2019 (Figura 37)**. Sumele pentru *Bunuri și servicii*, respectiv *Stocuri de materiale circulante*, au fost micșorate în **2019** față de **2017-2018**. Fondurile pentru *Prestații sociale și alte cheltuieli* au fost dublate față de **2018** și triplete față de **2017**. Diminuarea cea mai drastică a înregistrat-o finanțarea *Mijloacelor fixe*, de cca. **5** ori față de **2018** și peste **6** ori față de **2017**.

- Dacă tendința de subfinanțare va continua, nu există perspectiva îmbunătățirii gradului de dotare cu tehnică și mijloace specifice sau pentru realizarea lucrărilor de investiții, fără identificarea altor surse de finanțare decât bugetul de stat.

- Bugetul anual și de perspectivă pe următorii **3** ani este proiectat pe baza indicațiilor MAI și a precizărilor metodologice formulate de către secția financiară. Chiar dacă elaborarea bugetului are la bază determinări realiste, alocațiile nu respectă necesitățile. De aceea, nu este posibilă planificarea susținerii financiare din buget a obiectivelor instituționale, pe etape și priorități. Având în vedere obiectivele stricte ale proiectelor de asistență externă, domeniile de intervenție ale acestora nu pot fi extinse asupra necesităților curente ale IGC, chiar dacă finanțarea este utilă și presantă.

- Analizarea pe naturi de cheltuieli a structurii bugetului DTC/IGC în perioada **2017-2019 (Figura 37)** indică faptul că ponderea o dețin, în fiecare an, cheltuielile de personal, respectiv **55%** în **2017**, **62%** în **2018** și **68%** în **2019**.

	2017		2018		2019	
Personal	55%		62%		68%	
Bunuri și servicii						
Stocuri de materiale circulante						
Prestații sociale și alte cheltuieli						
Mijloace fixe						
Alte cheltuieli						

[illegible]

În momentul plasării în sistem a caietului de sarcini de către autoritatea contractantă, este solicitată automat indicarea prețurilor estimative pe loturi de bunuri/servicii/lucrări, desi obligația nu este prevăzută de legislație. Ca urmare,

autoritatea contractantă, fără intenție, orientează ofertanții, ceea ce permite majorarea de către aceștia a prețurilor.

Printre problemele majore este lipsa specialiștilor în domeniul achizițiilor publice și a instruirii personalului implicat în proces.

- În noua formulă de organizare, nivelul structurii financiare a fost scăzut de la direcție la secție, fapt care influențează procedura de desemnare a celei de a doua persoane cu drept de semnătură a documentelor de trezorerie/viza de control financiar.

2) Recomandări privind asimilarea sistemului integrat de planificare, programare, bugetare și evaluare

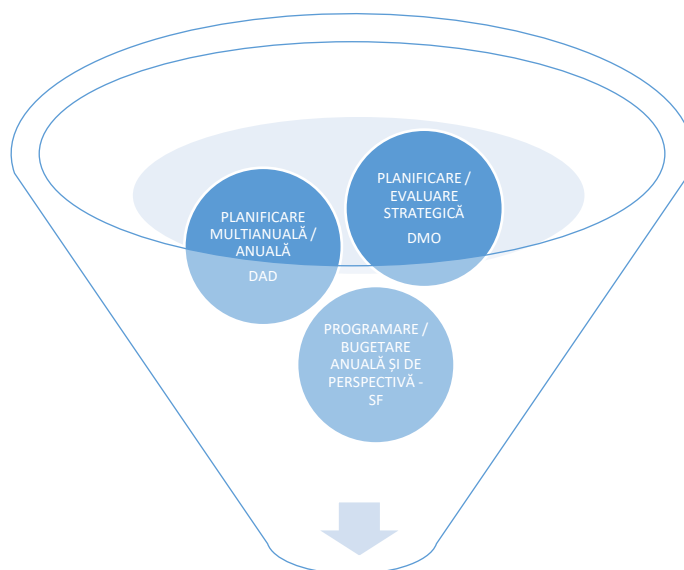
Având în vedere deficitul în materie, recomandăm implementarea în IGC a **Sistemului integrat de planificare, programare, bugetare și evaluare** (SIPPBE), de tip ERP (Entreprise Resource Planning).

La implementare recomandăm să participe:

- Secția financiară, cu rol de coordonare și integrare în domeniul bugetării;
- DMO, cu rol de integrator al procesului de planificare strategică;
- DMRU, cu rolul de concepție privind politica de personal;
- Direcția aprovizionare și dotări (DAD), cu rol de integrator al procesului de programare, elaborare a planurilor multianuale și anuale de achiziții.

Arhitectura SIPPBE, care trebuie privit ca sistem de sisteme, este prevăzută în **Figura 38**.

Figura 38. Arhitectura SIPPBE



Sistemul ERP este destinat managementului integrat în platforma informatică unică a proceselor din instituții. Este alcătuit din module specifice, destinate domeniilor de activitate – planificarea strategică, utilizarea resurselor umane, asigurarea resurselor materiale (dotare tehnică, echipare, consumuri, buget, contabilitate etc.), integrate și conectate la baza de date comună.

Avantajele implementării SIPPBE sunt următoarele:

- gestionarea integrată a proceselor instituției, prin accesul la baza comună de date;
- modul de lucru online, care facilitează comunicarea între structuri/puncte de lucru;
- automatizarea și standardizarea proceselor operaționale, eliminarea operațiunilor manuale;
- îmbunătățirea/obiectivarea procesului de planificare și programare;
- scăderea timpului privind schimbul de date între structuri, procesul fiind automat.

La proiectarea sistemului vor fi luate în considerare integrarea activității structurilor IGC pentru utilizarea eficace/eficientă a resurselor și gestionarea etapelor de parcurs, respectiv: planificarea, programarea, bugetarea și evaluarea. Etapele sunt precedate de analize/studii pentru radiografierea atribuțiilor/misiunilor, încât să fie identificate problemele, necesitățile, posibilele soluții/variante/direcții de acțiune.

Pe etape, procesul va fi desfășurată după cum urmează:

a) Etapa de planificare, corespunzător prevederilor documentelor de politici, programelor/planurilor Guvernului/MAI/IGC.

b) Etapa de programare are ca obiectiv elaborarea următoarelor documente de programare strategică prin care este asigurată viziunea de dezvoltare cu obiective pe termen mediu și lung:

- Concepția privind spectrul de folosire a Carabinierilor, elaborată de către DMO și DMS;
- Concepția de management logistic, elaborată de către DAD.

Documentele trebuie elaborate pentru **3-4** ani, cu revizuire anuală, trebuie discutate în Consiliul Militar și aprobate de comandantul general.

Documentele menționate definesc conceptele de bază ce stau la baza principalelor domenii din competență, respectiv:

- misiunile specifice ale structurilor;
- modul de întrebuințare a forțelor conform riscurilor/limitărilor cu impact asupra eficacității/eficienței acțiunilor;
- cerințele operaționale și performanțele solicitate echipamentelor și sistemelor din dotare;
- stabilirea priorităților materiale/nemateriale pentru îmbunătățirea indicatorilor de rezultat.

Pe baza Conceptelor sunt elaborate programele multianuale/anuale de modernizare și înzestrare și subprogramele subsecvente. Documentele sunt elaborate în limitele bugetare prognozate corespunzător indicatorilor macroeconomici comunicați de MF. Programele multianuale (3-4 ani) sunt documente de planificare strategică ce susțin fundamentarea bugetelor anuale, sunt elaborate de către DAD în colaborare cu DMS și DMO, alte structuri de specialitate (resurse umane, CTI etc.) și sunt revizuite anual.

c) Etapa de bugetare are ca obiectiv fundamentarea bugetului care să asigure resursele necesare realizării și menținerii capacităților prevăzute în primul an de programare. Principalele documente elaborate sunt proiectul de buget și anexele de fundamentare, bugetul pe programe, surse de finanțare, capitole, subcapitole și articole bugetare, bugetele ordonatorilor de credite din subordine, defalcat pe trimestre.

d) Etapa de evaluare are ca obiectiv principal monitorizarea modului în care sunt realizate acțiunile prevăzute, stadiul de realizare a indicatorilor de rezultat pentru atingerea obiectivelor și aplicarea corecțiilor.

Interdependența relațională a etapelor și a documentelor elaborate este asigurată pe baza calendarului activităților.

Procesul de planificare, programare, bugetare și monitorizare trebuie să beneficieze de sistemul informatic integrat de tip ERP, care asigură centralizarea pe platforma unică a informațiilor ce privesc resursele umane, materiale și financiare, fiind instrument important în luarea deciziilor și pentru accesul direct la informații.

Implementarea SIPPBE va acoperi domeniile de activitate ce presupun angajarea resurselor instituționale (umane, materiale și financiare), va asigura caracterul unitar al fluxurilor și proceselor informaționale specifice, identificarea necesităților și stabilirea corecțiilor.

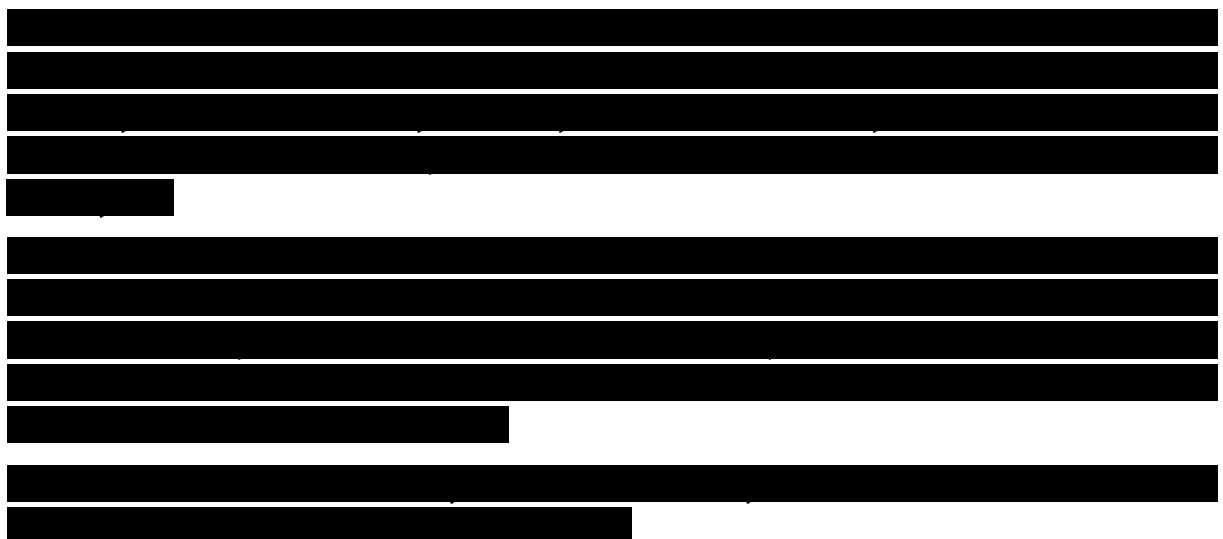
CONCLUZII

1) Procesul de fundamentare a bugetului nu a implicat suficient structurile din CG, care trebuie să furnizeze informații privind cerințele operaționale, acțiunile ce necesită finanțare etc. Deoarece nu este instituit sistemul unitar de planificare, programare, bugetare și evaluare a resurselor instituționale nu poate fi asigurată funcționarea optimă a componentelor IGC.

2) Bugetul pentru 2020 nu asigură finanțarea completă a cheltuielilor de personal (legate de profesionalizare), pentru dotări, echipamente și investiții în construcții. Ca urmare, pot fi afectate profesionalizarea, capacitatea operațională și condițiile de muncă.

[REDACTED]

[REDACTED]



7.5.2. Managementul Logistic

Având în vedere starea de fapt, apreciem că managementul logistic are nivel de funcționalitate MEDIU, iar sub anumite aspecte MEDIU spre SCĂZUT.

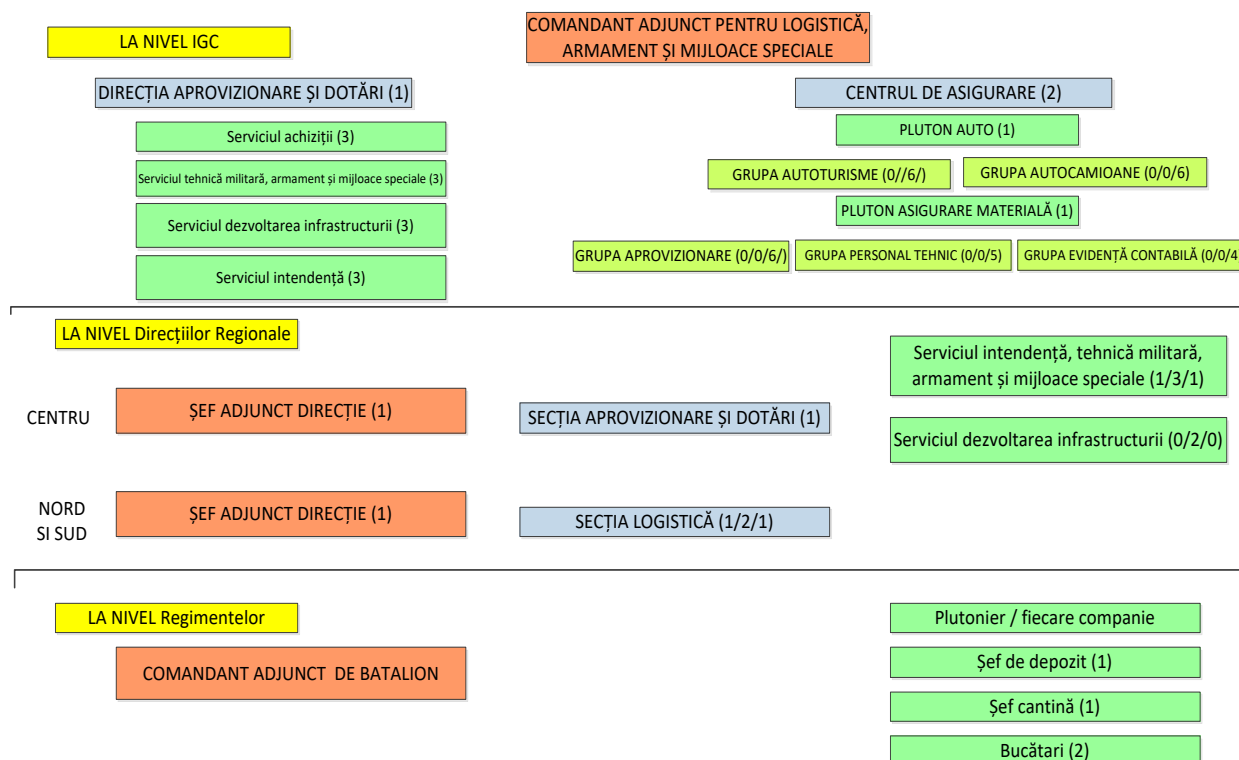
DESCRIEREA SITUAȚIEI ȘI PROBLEME IDENTIFICATE

Îndeplinirea misiunilor IGC este condiționată de modul în care structurile logistice asigură nivelul corespunzător de dotare și echipare. Prin urmare, activitatea logistică poate fi comparată cu „sistemul sanguin” al corpului uman. Dacă acesta nu dispune de centrul de planificare, programare și bugetare adecvat, adică de „inimă”, este afectată funcționarea structurilor și îndeplinirea misiunilor operative.

Pentru asigurarea atribuțiilor domeniului logistic, la IGC este prevăzută funcția de comandant adjunct pentru logistică, armament și tehnică specială. Acesta coordonează activitatea structuri/componentelor logistice, potrivit schemei organizatorice prevăzute în **Figura 39**.

Figura nr. 39. Organizarea sistemului logistic al IGC

ORGANIZAREA SISTEMULUI LOGISTIC ÎN CADRUL IGC



Conform regulamentului de activitate, DAD deține atribuții în următoarele domenii:

- a) achiziții;
- b) tehnica militară, armamentul și mijloacele speciale;
- c) dezvoltarea infrastructurii;
- d) aprovizionarea.

Principalele probleme constatate privind managementul logistic au fost următoarele:

- IGC dispune de spații, edificii și construcții, bază instructiv didactică, mijloace tehnice de instruire, armament, tehnică și mijloace speciale, echipamente, mijloace de transport și de comunicații, alte categorii de bunuri, asigurate pe baza normelor stabilite de Guvern:

- HG nr. 77/2009 cu privire la aprobarea Normelor de dotare a subdiviziunilor MAI cu mijloace de transport de serviciu;
- HG nr. 338/2003 cu privire la aprobarea Catalogului mijloacelor fixe și active nemateriale;
- HG nr. 104/2008 cu privire la asigurarea cu echipament a militarilor Forțelor Armate în timp de pace.

- Aprovizionarea, mentenanța mijloacelor tehnice și exploatarea clădirilor IGC sunt asigurate de către Centrul de Asigurare (CA).

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

nu va mai fi posibil.

- Insuficiența resurselor financiare nu permite desfășurarea ritmică a programelor de achiziție, context în care IGC trebuie să identifice alte surse de finanțare decât bugetul de stat.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- Domeniul logistic a fost deficitar la DTC/IGC pe fondul incertitudinii privind situația instituției, a fost subfinanțat, ceea ce a determinat probleme de dotare și a afectat, implicit, capacitatea operațională, calitatea serviciului prestat și condițiile de muncă.

CONCLUZII

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

7.5.3. Comunicații și tehnologia informațiilor

Având în vedere starea de fapt, apreciem că sistemul CTI are nivel de funcționalitate MEDIU.

Pe timpul Analizei Funcționale, experții au consiliat și au formulat recomandări pentru realizarea Conceptului de organizare și funcționare a Centrului Operațional al IGC.

DESCRIEREA SITUAȚIEI ȘI PROBLEME IDENTIFICATE

1) Aspecte de situație

CTI sunt domeniu important pentru îndeplinirea atribuțiilor și misiunilor operative, au caracter transversal și dinamism specific. CTI intersectează activitatea atât la nivel operativ, cât și ca suport pentru structurile IGC.

În general, managementul operațional este „*creierul*” unității, structura CTI reprezintă „*sistemul nervos*” prin care are loc schimbul de date și informații pe orizontală și verticală. Prin urmare, disfuncționalitățile structurilor de suport informațional afectează îndeplinirea misiunilor și pot chiar paraliza activitatea.

Potrivit Regulamentului de activitate, Serviciului Tehnologii Informaționale (STI) din CG are următoarele atribuții principale:

- elaborează concepția de organizare a comunicațiilor și de dezvoltare a sistemelor informatice și a rețelelor IT în IGC;
- elaborează reglementări interne (instrucțiuni și recomandări metodologice) și POS specifice domeniului de activitate;
- stabilește criterii de dotare cu mijloace de CTI a structurilor IGC;
- asigură funcționarea în regim continuu a echipamentelor și a mijloacelor de CTI (stații radio, telefonie fixă/mobilă) la CG și structurile subordonate care nu sunt prevăzute cu structuri specializate CTI;
- prezintă propuneri pentru dezvoltarea rețelelor de calculatoare de tip LAN/VAN și a sistemelor informatice, pentru constituirea bazelor proprii de date sau realizarea accesului la bazele naționale de date ale MAI, precum și ale altor instituții cu care IGC cooperează;
- fundamentează propunerile pentru elaborarea planului multianual de achiziții și a planului anual de achiziții al IGC;
- desfășoară activități de control tematic și de îndrumare a STI ale structurilor subordonate IGC;
- asigură colaborarea cu STI al MAI, Serviciul Tehnologii Informaționale și Securitatea Cibernetică, cu operatorii de telefonie fixă și mobilă;
- formulează propuneri pentru introducerea în dotarea IGC de noi echipamente și mijloace tehnice moderne;
- asigură instalarea sistemelor de CTI, precum și pregătirea personalului pentru utilizarea acestora;
- organizează și coordonează activitatea de exploatare și menținerea în funcționare a sistemelor de comunicații al IGC.

Principalele probleme constatate privind CTI au fost următoarele:

- La CG și la DRC sunt structuri CTI, însă acestea nu sunt dimensionate corespunzător nivelului ierarhic al unităților, în funcție de natura și volumul activităților. Încadrarea cu personal nu a fost realizată specializat, pe domenii, comunicații/tehnologia informațiilor, categorii de tehnică din dotare și volumul de activitate.

- Înainte de modificarea organizatorică, la DTC, în structurile CTI erau 7 funcții de ofițeri și 2 de subofițeri (DTC, 2 ofițeri, Bg. 1 și 2 Mobil Operative, câte 1 șef serviciu și 1 comandant pluton, ofițeri; 1 inspector- subofițer). După intrarea în vigoare a noilor state, structurile CTI au prevăzute 6 funcții de ofițeri și 1 de subofițer (IGC, 2 ofițeri; DRC „Centru”, 2 ofițeri și 1 subofițer, iar DRC „Nord” și „Sud” câte 1 ofițer).

- Numărul specialiștilor CTI este necorespunzător, având în vedere reorientarea conceptuală către asimilarea tehnologiilor informaționale, informatizarea și automatizarea proceselor. Este posibil ca rolul informatizării să nu fie înțeles corect, în condițiile în care volumul activităților va crește pe fondul dezvoltării sistemelor CTI, a aplicațiilor specializate. a numărului de calculatoare și utilizatori.

[REDACTED]

2) Recomandări pentru dezvoltarea sistemului CTI

a) Asigurarea necesarului de funcții pentru CTI potrivit modelului descris în continuare:

- la CG, **6** unități de personal din care: **1** șef secție, **3** ofițeri principali (**1** comunicații, **1** programare/exploatare sisteme informatice și baze de date și **1** administrare rețele și deservire tehnică de calcul), și **2** inspectori superiori, având în vedere că structura asigură atât CG, cât și structurile neincluse în DRC;
- la DRC „Centru”, **5** unități de personal din care: **1** șef serviciu, **2** ofițeri principali (**1** comunicații și **1** tehnologia informației) și **2** inspectori superiori, având în vedere că structura deservește **2** UM;
- la DRC „Nord” și „Sud”, câte **2** funcții pentru fiecare DRC, din care: **1** ofițer principal și **1** inspector superior, având în vedere volumul mai redus de activități;
- menținerea și ocuparea cu subofițeri a funcțiilor de specialitate din structurile de suport logistic și operative, încadrate în prezent cu militari în termen;

[illegible]

[illegible]

CONCLUZII

7.6. COOPERAREA INTERNAȚIONALĂ, COMUNICAREA ȘI RELAȚIILE PUBLICE

Capitolul prezintă rezultatele analizei privind cooperarea internațională, comunicarea și relațiile publice ale IGC.

7.6.1. Cooperarea internațională și proiectele de asistență externă

Având în vedere starea de fapt, apreciem că activitatea de cooperare internațională are nivel de funcționalitate MEDIU spre RIDICAT.

DESCRIEREA SITUAȚIEI ȘI PROBLEME IDENTIFICATE

1) Cooperarea internațională

Activitatea de relații internaționale a IGC este bine reprezentată, având în vedere circumstanțele și posibilitățile. Vom exemplifica cu datele pentru 9 luni din 2019, care oferă imaginea generală a domeniului.

Au fost desfășurate 50 de deplasări (seminare/simpozioane/ședințe internaționale; cursuri de instruire; vizite de cunoaștere; competiții sportive/evenimente culturale) în 17 țări (Belarus, Bulgaria, Federația Rusă, Germania, Italia, Kazahstan, Mongolia, Olanda, România, Serbia, Slovenia, Turcia, Ungaria etc.).

La acestea au participat 160 de carabinieri. În perioada similară din 2018, la activități internaționale au participat 241 persoane.

Costurile au fost acoperite, de regulă, de partea străină, iar IGC a suportat diurna, asigurarea medicală și cheltuielile de transport/cazare, în câteva situații.

După revenirea în țară, personalul a întocmit rapoarte, care au fost înaintate la conducerea IGC și Direcția cooperare internațională a MAI în vederea valorificării și punerii la dispoziția și a altor structuri interesate.

În perioada de referință, conducerea IGC a avut **32** întreveneri cu reprezentanții misiunilor diplomatice acreditate în RM și alți parteneri de cooperare (Ambasadele Republicii Federale Germania, Republicii Populare Chineze; Federației Ruse, Italiei, Qatarului, României, SUA); atașatul de afaceri interne al Regatului Spaniei; atașatul de afaceri interne al Ambasadei Republicii Turcia; Delegația Gărzii Naționale a Ucrainei; Arma de Carabinieri din Italia; MAI al Republicii Belarus; atașatul militar al Poloniei; ofițerul de legătură al Poliției Olandeze; Agenția de Cooperare și Coordonare a Turciei; PNUD; Centrului Național de Studii și Informare pentru Problemele Femeii „Parteneriat pentru Dezvoltare”; Ambasada; Ambasadorul UE; Centrul Educativ, Cultural, Socio-Economic și Francofon etc.

Numărul de întreveneri a fost dublu față de perioada similară din **2018**.

A continuat dezvoltarea colaborării cu:

- Arma de Carabinieri din Italia, prin col. Mauro Conte, consilier al comandantului general, precum și prin pregătirea personalului (**7** activități, cu **93** carabinieri);
- România/Jandarmeria Română (**13** activități, cu **85** participanți, din care **25** la formare profesională);
- Republica Turcia (**1** activitate, cu **4** carabinieri);
- Ucraina (delegația IGC), Ungaria (**2** persoane); China (**2** persoane).
- IGC a fost reprezentat la Ședința privind Viitoarea Comisie de Organizare a Serviciilor în cadrul Asociației Internaționale a Jandarmeriei și a Forțelor de Poliție cu statut militar (FIEP). Acesta a fost Pasul **3**, prezentarea Forței la Comisie, din procesul de aderare la FIEP. Comisia va examina candidatura IGC în noiembrie **2019**.

Principalele probleme constatate privind activitatea de relații internaționale au fost următoarele:

- Cooperarea în domeniul formării profesionale a inclus majoritar personalul de la baza sistemului, executanții, aspecte punctuale, formarea individuală.

Au fost insuficient abordate organizarea/planificarea/comanda/interoperabilitatea/coordonarea/cooperarea/desfășurarea misiunilor de asigurare/restabilire de către companii/batalioane/grupări operaționale complexe care acționează întrunit. Nu au beneficiat de programe distincte structurile de management operațional, nici chiar managerii, care necesită interes special.

- Consultanța primită nu a vizat expres modernizarea structurilor și a practicilor, dezvoltarea capacităților în domenii sensibile, îndeosebi doctrina; conceptualizarea

ariilor de interes; managementul instituțional; descrierea proceselor, elaborarea de reglementări și proceduri. Acestea pot produce, în mod direct, unificarea abordărilor, coerența, capacitatea managerială și calitatea operațională.

- Cunoștințele obținute prin activități de cooperare internațională – avem în vedere cursurile numeroase la care carabinierii au participat și diversitatea furnizorilor – nu au fost complementare sub aspectul provenienței, tipului și nivelului. Elementele acumulate nu au fost „internalizate” (asimilate) coerent prin integrarea în concepte manageriale, operaționale, de resursele umane și suport, nu au fost suficient valorificate pentru fundamentări teoretice și practice.

- Varietatea cooperărilor/partenerilor este benefică până la punctul în care permite cunoașterea experiențelor diverse, dar poate produce confuzii dacă suportul obținut nu este „filtrat”, dirijat, nu are finalitatea beneficiului comun al instituției. IGC trebuie să clarifice foarte bine ariile proprii de interes, încât să folosească unitar și coerent experiențele, bunele practici și cunoașterea obținute din surse externe.

2) Proiecte de asistență externă

a) IGC urmează să beneficieze pentru reforma instituțională și profesionalizare de sprijinul UE prin Grantul în valoare de **8 mil euro**.

Bugetul este destinat dezvoltării pe două paliere: **a)** consolidarea capacităților, training, ateliere privind dezvoltarea POS și alte activități în vederea menținerii și restabilirii ordinii publice (**2 mil euro**); **b)** „Supply”: echipament de radio comunicare, rețele IT, mijloace de transport, echipamente/uniforme (**5,5 mil euro**).

A fost elaborată și transmisă la Delegația UE Matricea de politici pentru suportul bugetar în valoare **6 mil euro** ce urmează să fie prezentată delegației UE. Totodată, au fost înaintate informații detaliate la Direcția Comunicații și Informatică a MAI referitoare la lista necesităților privind Grantul de **2 mil euro**, care va fi gestionat de partea italiană.

b) Proiecte inițiate de IGC în parteneriat cu România/Inspectoratul General al Jandarmeriei Române

În **2018**, DTC, în colaborare cu Jandarmeria Română, au participat în cadrul Programului operațional comun România-RM pentru perioada **2014-2020** (POC) și au depus **2** proiecte SOFT pe prioritatea **4.3 a Programului**: „Prevenirea și combaterea criminalității organizate și cooperarea cu poliția”.

În septembrie **2019**, a avut loc la IGC instruirea personalului în domeniul managementului proiectelor, organizată cu suportul Centrului Parteneriat pentru Dezvoltare.

CONCLUZII

1) Cooperarea internațională a fost corespunzătoare, fiind desfășurate acțiuni relevante și benefice pentru IGC. Deși resursele sunt limitate, cooperarea internațională trebuie extinsă bilateral, cu state/organizații internaționale și entități care reunesk polițiile cu statut militar.

2) Aportul cooperării internaționale la transferul de experiențe și bune practici europene/internaționale a fost/este consistent și pozitiv. Elementele acumulate nu au fost „internalizate” (asimilate) coerent prin integrarea în concepte manageriale, operaționale, de resursele umane și suport, nu au fost valorificate pentru fundamentări teoretice și practice. Din acest motiv, fructificarea și impactul beneficiilor nu au fost suficiente.

3) Activitatea privind asistența externă a produs rezultate, dar nu există capacitatea, personalul și experiența necesare gestionării concomitente a mai multor proiecte cu valori mari, precum și de accesare a surselor diverse de finanțare. Ca urmare, calitatea participării IGC la proiecte poate fi afectată, iar îndeplinirea scopurilor periclitată.

7.6.2. Comunicarea și relațiile publice

Având în vedere starea de fapt, apreciem că activitatea de cooperare comunicare și relații publice are nivel de funcționalitate MEDIU.

Din perspectiva activității specifice, pentru analiză a prezentat interes comunicarea internă și externă.

În perioada Analizei Funcționale, structura IGC cu atribuții de comunicare a elaborat proiectul Strategiei de comunicare, document care nu a existat anterior, activitatea având caracter preponderent reactiv și de informare punctuală asupra activităților curente. Echipa de experți a sprijinit IGC pentru realizarea proiectului Strategiei și a planului de implementare aferent. Ca urmare, la analiză au fost valorificate informațiile obținute contextual.

DESCRIEREA SITUAȚIEI ȘI PROBLEME IDENTIFICATE

1) Comunicarea internă

Principalele probleme constatate privind comunicarea internă au fost următoarele:

- Evaluarea comunicării, observațiile echipei și datele colectate de la personalul de diverse categorii au relevat faptul că nu este dezvoltat suficient mecanismul de informare completă, oportună și corectă cu privire la: deciziile ministeriale și ale IGC; strategiile, programele și activitățile instituției; schimbările preconizate și stadiul acestora; șansele de carieră ale personalului; aspecte de interes comun și individual; posibilitatea carabinierilor de a oferi feedback, propuneri și sugestii pe teme profesionale.

- Comunicarea organizațională pe verticala și orizontală sistemului a fost lacunară sub aspectul capacității de sprijinire a misiunilor instituționale; asigurare a coeziunii profesionale; realizare a acțiunilor și atingere a obiectivelor din planurile de activitate, programe și strategii incidente. Nu a fost perfecționată comunicarea pe cele 3 paliere: interpersonal, la nivel de grup și organizațional. Nu au fost asigurate transmiterea, respectiv recepționarea optimă a mesajelor conducerii IGC, precum și relaționarea fluentă, deschisă și corectă între eșaloane, conducători și personal. Sunt, de aceea, rezerve importante de dezvoltare a activității.

A rezultat, de exemplu, frustrarea personalului pentru faptul că sunt realizate modificări organizatorice despre care nu este informat/consultat, ori nu sunt luate în considerare punctele de vedere exprimate, deși impactul schimbărilor privește nemijlocit efectivele, chiar și individual.

- Mare parte dintre problemele de comunicare internă au originea în relațiile de tip militar prea accentuate, care nu au favorizat exprimarea liberă și deschisă a punctelor de vedere, prezentarea subiectelor de muncă și personale, au menținut distanțe artificiale între eșaloane, categorii de personal, grade și funcții. Transformarea IGC în structură polițienească profesionistă cu statut militar, modernă, eficientă și transparentă impune modificări de substanță privind comunicarea internă, umanizarea relațiilor, deschiderea și înțelegerea.

- Succesul reformei IGC, a profesionalizării, trebuie susținut prin acțiuni de informare oportună a personalului, atragerea sa la deciziile importante pentru obținerea participării carabinierilor la schimbare.

- Pilduitoare pentru percepția personalului asupra comunicării este modul de accesare a paginii oficiale a IGC. Majoritatea postărilor cumulează **50-150** accesări. Acest fapt reflectă interesul redus al personalului pentru pagina oficială a instituției. Practic, majoritatea accesărilor paginii oficiale sunt ale persoanelor din afara IGC. Este pusă de aceea în discuție relevanța și calitatea știrilor, inclusiv pentru carabinieri.

2) Comunicarea externă

Principalele probleme constatate privind comunicarea externă au fost următoarele:

- Nu a fost realizat cadrul complet de reglementare al IGC incident domeniului comunicării, POS aplicabile; nu au fost stabilite structuri/persoane cu atribuții de comunicare la nivel teritorial, relațiile cu alte entități din MAI, din afara sa, precum și cu publicul; resursele comunicaționale necesare (conținuturi/date/informații; metode, canale și mijloace de comunicare; resursele financiare și materiale destinate comunicării).

- A fost constatată necesitatea revizuirii și actualizării paginii oficiale a IGC www.carabinier.gov.md, asigurarea caracterului interactiv, diversificarea rubricilor și alimentarea cu date relevante și interesante pentru public.

- În scopul transparenței decizionale și al reflectării acțiunilor aferente SRTC, a început introducerea pe pagina instituției a rapoartelor, notelor de informare etc. Rubrica „*Scrieți în adresa noastră*” a fost reorganizată în „*Petiții online*”.

- Pe rețeaua de socializare **facebook** au fost distribuite știri, fotografii, spoturi video, care au ajuns și la câte **4000** de vizualizări din RM, România și Italia. A crescut numărul de persoane care apreciază pagina de facebook a IGC, cifra fiind încă mică.

- Nu a fost atins, deocamdată, nivelul adecvat de informare și comunicare între IGC, comunitate, cetățean, societatea civilă, cu organele administrației publice locale și centrale, partenerii de dezvoltare, cu actorii interesați de domeniul ordinii și securității

publice. Cunoașterea, percepția publicului și vizibilitatea IGC sunt încă reduse. Nu sunt dezvoltate îndeajuns capacitățile personalului de specialitate al IGC în domeniul comunicării și relațiilor publice, precum și a Carabinierilor, în general, de a gestiona contactele cu populația, partenerii interni și externi ai instituției, societatea civilă și mass-media.

CONCLUZII

1) La DTC/IGC nu au existat strategia de comunicare, reglementări/proceduri clare, personal adecvat, numeric, calitativ și pentru acoperirea teritorială a activității. Din aceste motive, activitatea nu a avut relevanța și impactul necesare, intern și extern.

2) Comunicarea organizațională pe verticala și orizontala sistemului a fost lacunară sub aspectul capacității de sprijinire a misiunilor instituționale; asigurare a coeziunii profesionale; realizare a acțiunilor și atingere a obiectivelor din strategii, programe și planuri de activitate incidente. Ca urmare, nu au fost asigurate transmiterea, respectiv recepționarea optimă a mesajelor conducerii IGC, precum și relaționarea fluentă, deschisă și corectă între eșaloane, conducători și personal.

3) Lipsa strategiei și capacității domeniului a generat/produce probleme de comunicare externă. Ca urmare, demersul comunicațional nu a fost îndeajuns de coerent, structurat și planificat, nu a fost desfășurat în viziune unitară, cu stabilirea clară a scopului, obiectivelor, grupurilor-țintă, a canalelor și mijloacelor de comunicare.

8. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Pe baza constatărilor au fost formulate recomandările corelative prevăzute în Anexa nr 1.

Recomandarea generală. IGC trebuie să pregătească atent implementarea propunerilor formulate în Raport și să le valorifice la elaborarea Strategiei de consolidare și dezvoltare a IGC, pentru alte documente de politici, doctrină, cadrul de reglementare și pe plan operațional. Concentrarea efortului trebuie să vizeze dezvoltarea capacității IGC, operaționalizarea structurilor și profesionalizarea, preluarea noilor competențe, concomitent cu dezvoltarea potențialului de asigurare a serviciilor publice, îndeplinire a misiunilor curente, creșterea calității acestora, a eficacității și eficienței generale a instituției.

Vor fi avute concomitent în vedere atât recomandările din **Anexa nr. 1**, cât și cele contextuale, formulate în textul Analizei Funcționale. Anumite recomandări din **Anexa nr. 1** ar putea fi considerate repetări. Am optat pentru varianta reluării lor pentru a le accentua importanța și a evita pierderea lor din atenție.

Recomandăm să fie luate în analiză recomandările care au vizat Carabinierii și cu alte prilejuri, în măsura în care mai sunt actuale.

Pentru asigurarea caracterului integrat și eficace al implementării recomandărilor, acestea trebuie organizate în forma **Planului de acțiune**, care să conțină măsurile, termenele de executare și responsabilitățile. Acesta trebuie aprobat de Consiliul Militar al IGC. Coordonarea implementării va fi asigurată de grupurile de lucru, care vor include echipe pe domenii de activitate și vor fi conduse de comandanții adjuncți.

Recomandăm continuarea consultanței externe în domeniul conceptual pentru realizarea Doctrinei Carabinierilor, managementul strategic și operațional, Concepția privind spectrul de acțiuni al Carabinierilor, interoperabilitatea, descrierea proceselor, realizarea PSO etc.

9. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

- Hotărârea Parlamentului RM nr. 482/1995 privind Doctrina militară a RM
- Codul Muncii al RM nr. 154/2003
- Legea nr. 219/2018 privind IGC
- Legea nr. 320/2012 privind activitatea Poliției și statutul polițistului
- Legea nr. 186/2008 a securității și sănătății în muncă
- Legea nr. 806-XII/1991 cu privire la TC (trupele interne ale MAI)
- HG nr. 354/2017 privind Strategia națională de ordine și securitate publică pentru anii 2017-2020
- HG nr. 357/2017 privind Strategia de reformare a TC
- HG nr. 914/2016 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de acordare a locuințelor de serviciu
- HG nr. 1109/2010 privind Concepția de reformare a MAI și a structurilor subordonate și desconcentrate ale acestuia
- HG nr. 941/2006 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de îndeplinire a serviciului militar în Forțele Armate
- OMAI nr. 250/2018 Privind aprobarea Conceptului de profesionalizare a efectivului de militari în termen ai TC
- OMAI nr. 114/2017 privind aprobarea Regulamentului cu privire la formarea profesională continuă a funcționarilor publici cu statut special din cadrul MAI
- OMAI nr. 135/2013 cu privire la aprobarea Regulamentului privind identificarea necesarului de instruire în cadrul MAI
- ODTC nr. 3/2019 cu privire la organizarea procesului de formare profesională continuă pentru anul 2019
- ODTC nr. 138/2016 cu privire la aprobarea Regulamentului de organizare a comisiei centrale de atestare în cadrul TC
- Alte acte normative prevăzute în **Anexa nr. 6**.

10. ANEXE

Anexa nr. 1. Concluzii și recomandări.

Anexa nr. 2. Tabel centralizator privind propunerile formulate de ONG și alte instituții.

- Anexa nr. 3.** Tabel cu personalul interviuat în cadrul analizei funcționale a IGC.
- Anexa nr. 4.** Dislocarea teritorială a subdiviziunilor DTC – **1992, 1995, 2015.**
- Anexa nr. 5.** Dislocarea teritorială a subdiviziunilor IGC – **2019.**
- Anexa nr. 6.** Cadrul normativ.
- Anexa nr. 7.** Schema privind spectrul de întrebuințare a efectivelor de carabinieri.
- Anexa nr. 8.** Situația arondării direcțiilor regionale de carabinieri.
- Anexa nr. 9.** Situația privind studiile și pregătirea managerială a personalului de conducere din cadrul IGC.
- Anexa nr. 10.** Situația cu studiile și pregătirea de specialitate a personalului IGC din structurile de resurse umane și formare profesională.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

DOMENIUL/FUNCȚIA	CONCLUZII	RECOMANDĂRI
1. BUNE PRACTICI EUROPENE ÎN DOMENIUL FORȚELOR DE POLIȚIE CU STATUT MILITAR		
	Experiențele și bunele practici ale forțelor de poliție cu statut militar sunt variate, consistente și utile. Ca urmare, IGC trebuie le cunoască, să asimileze elementele pozitive, să dezvolte cooperări, să solicite sprijin pentru propria dezvoltare și modernizare.	1) Studiarea sistematică a experiențelor și bunelor practici ale forțelor de poliție cu statut militar, valorificarea organizatorică și funcțională a acestora, precum și a lecțiilor învățate din acțiunile desfășurate de către structurile similare din alte țări. 2) Inițierea pregătirii carabinierilor care să poată candida pentru ocuparea de posturi în operații internaționale. Realizarea condițiilor pentru participarea IGC la misiuni internaționale cu subunități constituite de tip grupă/pluton.
2. ASPECTE DE CONTEXT		
2.1. Contextul analizei funcționale	2.1.1. Din punctul de vedere al echipei de Analiză Funcțională, organigrama în vigoare a IGC este tranzitorie. Ca urmare, recomandările Analizei Funcționale au fost proiectate din dublă perspectivă – pe de o parte, să susțină consolidarea instituțională curentă și, pe de altă parte, să prefigureze modificările necesare optimizării ulterioare organizatorice și	1) Reevaluarea organizațională a IGC la 1 an de funcționare în noua structură. 2) Întreprinderea demersurilor pentru efectuarea corecțiilor organizatorice și funcționale care sunt în competența IGC, respectiv formularea către eșaloanele superioare a propunerilor necesare.

	funcționale.	
2.2. Contextul instituțional	2.2.1. Evoluția instituției a fost rezultatul devenirii în contextul istoric, politic, social și economic, reflectat de cadrul legislativ, modificat și completat succesiv, sub imperiul căruia Carabinierii au apărut, funcționat și activează. Ca urmare, cunoașterea evoluției instituției este necesară pentru valorificarea experiențelor pozitive și evitarea erorilor anterioare.	1) Întocmirea materialului documentar privind evoluția Carabinierilor, pentru cunoașterea detaliată a situației, valorificarea experiențelor pozitive și evitarea problemelor anterioare. 2) Instituirea <i>Registrului istoric al IGC</i> , care să conțină elementele pe baza cărora să poată fi recompusă evoluția instituției și ținută evidența momentelor principale ale acesteia.
	2.2.2. Având în vedere contextul RM, instituția Carabinierilor este viabilă și are perspective certe de evoluție. De aceea, demersurile de schimbare trebuie întreprinse coerent, organizat, să asigure continuitatea procesului de dezvoltare și modernizare.	1) Elaborarea <i>Planului de implementare a recomandărilor Analizei Funcționale a IGC</i> .
3. FUNCȚII, DOMENII ȘI PROCESE ANALIZATE		
3.1. FUNCȚIA DE POLITICI, REGLEMENTARE ȘI DOCTRINA CARABINIERILOR		
3.1.1. Cadrul de politici	3.1.1.1. Există cadrul de politici publice necesar dezvoltării și modernizării IGC la nivelul standardelor europene. Sunt încă decalaje majore în implementarea procesului de reformă din cauza promovării cu întârziere a cadrului normativ organizatoric și funcțional pentru operaționalizarea politicilor.	1) Implementarea mecanismelor pentru monitorizarea implementării politicilor publice, realizarea managementului strategic și operațional, corelarea acestora cu resursele la dispoziție prin dezvoltarea, la nivel strategic, a sistemului integrat de planificare, programare, bugetare și evaluare, care să asigure calitatea proceselor instituționale.

	3.1.1.2. Strategia de reformare a Trupelor de Carabinieri pentru anii 2017-2020 este în ultimul an de implementare. Ca urmare, dacă nu este asigurată elaborarea în timp util a noii Strategii, este pusă în pericol continuitatea modernizării și dezvoltării, sunt posibile noi întârzieri și compromisă reforma IGC.	1) Analizarea stadiului de implementare a SRTC, stabilirea măsurilor a căror continuitate necesită preluarea în următoarea strategie, precum și a elementelor noi de modernizare și dezvoltare. 2) Inițierea, în regim de urgență, a procesului de elaborare a viitoarei Strategii de consolidare și modernizare a IGC pentru perioada 2021-2024.
3.1.2. Cadrul de reglementare	3.1.2.1. Noul cadru normativ a stabilit în sarcina IGC noi competențe pentru îndeplinirea cărora nu există reglementările interne, ori acestea sunt perimate ori necorelate. Acest fapt are impact negativ asupra asimilării noilor misiuni și formării profesionale a personalului pentru îndeplinirea acestora.	1) Elaborarea reglementărilor pentru asimilarea noilor domenii de competență, respectiv: planificarea și evaluarea activităților; planificarea, programarea și bugetarea; prevenirea și constatarea contravențiilor și sancțiunilor; paza și protecția transporturilor speciale, prevenirea și combaterea terorismului. 2) Completarea competențelor IGC cu atribuții privind situațiile de urgență pe timpul stării de normalitate pentru participarea, la solicitarea IGSU, la înlăturarea/limitarea efectelor fenomenelor meteorologice, calamităților naturale, accidentelor tehnologice, protecția bunurilor materiale și asigurarea ordinii publice în raioanele afectate. 3) Identificarea nevoilor privind accesul la bazele de date, stabilirea cadrului normativ intern/pentru cooperare, inițierea demersurilor către structurile care administrează bazele de date ce prezintă

		interes pentru IGC în vederea desfășurării fluente a fluxului informațional ce prezintă interes.
	3.1.2.2. Actele normative interne reglementează aspecte administrative și operaționale diverse, în marea lor majoritate stabilesc „<i>ce trebuie făcut</i>” și nu „<i>cum trebuie făcut</i>”, lipsesc POS. Ca urmare, impactul înțelegerii și aplicării unitare, precise, predictibile a prevederilor legale este deficitar, nu există precizia dispozițiilor și acoperirea completă a necesităților de reglementare.	1) Realizarea/completarea/armonizarea cadrului normativ intern, care să asigure preluarea noilor competențe ale IGC. 2) Revizuirea ordinului IGC cu privire la elaborarea proceselor și POS, în scopul realizării cadrului unitar metodologic privind structura și conținutul acestora. 3) Identificarea, cu prioritate, a proceselor organizaționale și a POS subsecvente, stabilirea calendarului elaborării acestora, structurarea, sistematizarea, descompunerea pe activități și operațiuni specifice misiunilor IGC. 4) Evaluarea pachetului de acte normative ce reglementează activitatea IGC pentru identificarea celor care necesită abrogarea, modificarea/completarea, respectiv elaborarea de noi documente, corespunzător domeniilor și atribuțiilor curente ale IGC. 5) Dezvoltarea capacităților IGC privind prelucrarea și protecția datelor cu caracter personal. 6) Inițierea de către IGC a dialogului cu Ministrului Apărării privind determinarea capacităților IGC de

		îndeplinire a misiunilor, a modului de întrebuințare a efectivelor IGC pentru atribuții preponderent polițienești, potrivit competențelor stabilite de noua legislație,.
3.1.3. Doctrina Carabinierilor	3.1.4.1. Locul și rolul Carabinierilor în sistemul de ordine și securitate publică, organizarea, pregătirea, întrebuințarea și dotarea acestora nu au fost abordate din perspectivă doctrinară, ceea ce a întârziat dezvoltarea și modernizarea instituției, au fost afectate eficacitatea și eficiența operațională, precum și calitatea serviciului public. Ca urmare, este necesară realizarea doctrinei IGC, având la bază Conceptul privind spectrul de folosire a Carabinierilor , prin valorificarea informațiilor, mobilitate, flexibilitate, simultaneitate, integrare, interoperabilitate, proporționalitatea utilizării efectivelor și mijloacelor, precum și prin obținerea sprijinului comunității.	1) Realizarea <i>Doctrinei IGC</i> , având la bază Conceptul privind spectrul de folosire a Carabinierilor. 2) Definirea <i>Conceptului privind spectrul de folosire a Carabinierilor</i> prin punerea în relație a competențelor legale, serviciilor publice asigurate, a categoriilor de misiuni, modului de îndeplinire, forțelor și mijloacelor necesare, pregătirii personalului, dotării, tacticilor, tehnicilor și procedeele specifice, a aspectelor de conducere, cooperare și interoperabilitate.
3.2. FUNCȚIA DE MANAGEMENT INSTITUȚIONAL		

	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	
	[REDACTED]		[REDACTED]	

	[REDACTED]		[REDACTED]
	[REDACTED]		[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
			[REDACTED]
	[REDACTED]		[REDACTED]
	[REDACTED]		[REDACTED]

	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]

	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]

		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]	[REDACTED]

		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]

	[REDACTED]	
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]

3.2.3. Managementul operațional		

	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]

		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]
		[REDACTED]

3.3. FUNCȚIA DE APLICARE A LEGII		
3.3.1. Harta serviciilor publice asigurate de IGC în domeniul aplicării legii	3.3.1.1. DTC/IGC nu au identificat formal și nu au descris serviciile publice pe care le asigură, nu au stabilit modalitatea de măsurare a acestora prin standarde de calitate și indicatori subsecvenți.	1) Realizarea hărții serviciilor publice, elaborarea standardelor de calitate a serviciilor asigurate de către IGC și a indicatorilor subsecvenți.
3.3.2. Caracterizarea serviciilor, realizarea acestora și aspecte de funcționalitate	3.3.2.1. DTC/IGC au efectuat/realizează serviciul public de menținere, asigurare și restabilire a ordinii și securității publice, a protecției drepturilor și libertăților legitime ale persoanelor, există experiența și practica misiunilor în domeniu. Sunt probleme privind: cadrul de reglementare; relațiile cu autoritățile locale, mecanismele de cooperare cu Poliția; descrierea procesului, lipsa POS; formalizarea tacticilor, tehnicilor și procedeeelor; pregătirea limitată pentru misiuni cu grad ridicat de risc a structurilor de management operațional, a comandanților și efectivelor; dotarea deficitară cu mijloace speciale, de protecție și intervenție. Din motivele menționate, calitatea serviciului este influențată negativ, iar nivelul de siguranță publică afectat.	1) Dezvoltarea mecanismelor de cooperare cu autoritățile locale pe bază de acorduri și planuri; perfecționarea comunicării cu populația. 2) Inițierea demersurilor privind completarea cadrului legal cu dispoziții privind mecanismul de informare cu organizatorii evenimentelor publice; limitele de acțiune a Carabinierilor la evenimentele publice, competițiile și jocurile sportive; controlul civil, prin reprezentantul Guvernului în teritoriu, privind decizia de aplicare a mijloacelor speciale la solicitarea conducătorului acțiunii 3) Dezvoltarea capacităților IGC de asigurare a serviciului public în afara localităților mari și în mediul rural. 4) Formalizarea descrierii sub-procesului prin folosirea exemplului din secțiunea 7.3.2.1., realizarea POS subsecvente, formalizarea

[illegible]

	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]

3.4. FUNCȚIA DE MANAGEMENT RESURSE UMANE		
3.4.1. Starea resurselor umane	3.4.1.1. Nu există concepția de dezvoltare a resurselor umane. Ca urmare, nu a fost posibil demersul strategic unitar, coerent, continuu, pe dimensiunile aferente domeniului.	1) Elaborarea Concepției de dezvoltare a resurselor umane ale IGC.
	3.4.1.2. Gradul de ocupare a posturilor este sub nivelul de funcționalitate optimă la CG, unitățile operative, însă, mai ales la Centrul de instruire. Din acest motiv, este afectată calitatea	1) Valorificarea, pentru identificarea cauzelor care favorizează fluctuația de efective și pentru conceperea politicii IGC de aducere/menținere a personalului în sistem, a concluziilor și

	îndeplinirii misiunilor, pot fi periclitate măsurile de schimbare, profesionalizare, dezvoltare și modernizare.	recomandărilor „<i>Studiului privind atractivitatea profesiei de polițist, recomandări inclusiv pe domeniile de selectare și promovare a personalului și politica de gen în cadrul Poliției</i>”, realizat, în 2018, de către Centrul de Analize și Investigații Sociologice, Politologice și Psihologice. 2) Realizarea Concepției IGC privind completarea deficitului de personal (separat sau ca parte a Concepției de dezvoltare a resurselor umane ale IGC). Identificarea posturilor cheie, pe structuri, categorii/niveluri de funcții, orientarea eforturilor recrutării și selectării pentru ocuparea prioritară a acestora. 3) Identificarea soluțiilor alternative la recrutarea de subofițeri dintre militarii în termen, după reducerea funcțiilor ocupate de către aceștia. 4) Analizarea structurii posturilor din CG, unitățile subordonate și teritoriale, stabilirea necesarului de personal pe niveluri, structuri și categorii de funcții. 5) Analizarea necesităților de personal ale Centrului de instruire, pentru funcționalitatea acestuia în contextului rolului unității în procesul de profesionalizare.
	3.4.1.3. Raportul între funcțiile de ofițeri și	1) Determinarea proporției corecte între funcțiile

	subofițeri este inadecvat. Ca urmare, personalul nu este optim utilizat conform destinației organizaționale și necesarului.	care trebuie prevăzute cu ofițeri, respectiv subofițeri, în vederea reproiectării corecte a piramidei posturilor, a optimizării folosirii personalului conform destinației organizaționale, necesarului funcțional și pentru creșterea calității serviciului public.
	3.4.1.4. Compoziția corpului de cadre este foarte eterogenă din punctul de vedere al studiilor și provenienței, preponderent fiind personalul încadrat din sursă externă, fără pregătire completă în instituții militare/polițienești. Din acest motiv, este dificilă omogenizarea efectivelor sub aspectul tipului și nivelului de cunoștințe/experiențe, fapt care creează probleme privind îndeplinirea atribuțiilor și misiunilor.	1) Determinarea, prin evaluări, a situației personalului din punctul de vedere al pregătirii/potențialului profesional și stabilirea măsurilor de omogenizare organizațională prin politici de numire în funcții, programe de completare a formării inițiale a personalului încadrat direct/cu studii neadecvate cerințelor postului, construirea/consolidarea echipelor, tutelare, schimb de experiență etc. 2) Introducerea, progresivă, în fișele posturilor, respectiv în procedurile de resurse umane, a criteriilor privind obligativitatea studiilor militare/polițienești/liceale, după caz, în vederea recrutării de personal adecvat pentru funcțiile care necesită tipurile/nivelurile respective de pregătire. 3) Sprijinirea subofițerilor care doresc să frecventeze studiile liceale.
	3.4.1.5. Fluctuația de personal este ridicată, motivele principale fiind demisia și transferul. Efectele posibile sunt periclitarea	1) Identificarea măsurilor de creștere a prestigiului social al profesiei de carabinier prin formarea personalului la CIPAL în condiții similare polițiștilor;

	profesionalizării IGC, afectarea capacității operaționale, pierderea, fără posibilitatea recuperării, a cunoștințelor, experiențelor profesionale și resurselor investite în recrutare, selectare, drepturi de personal.	dezvoltarea motivației/surselor de satisfacție în carieră; îmbunătățirea salarizării/dotării/echipării/protecției juridice și sociale, condițiilor de muncă prin care să fie compensate și atenuate dificultățile activității. 2) Identificarea surselor alternative de recrutare a carabinierilor după eliminarea funcțiilor de militari în termen – de la alte structuri MAI, Forțele Armate; intensificarea campaniilor de recrutare prin web site-ul IGC, media sociale, în instituții de învățământ, la oficiile de muncă, târguri de locuri de muncă, de pe piața de muncă etc.
	3.4.1.6. Aspectele de gen nu au fost abordate sistematic. Procentul femeilor în IGC este relativ bun, dar este redus numărul celor care dețin posturi de conducere în unități operative, precum și funcții nemijlocit operative. Ca urmare, potențialul personalului feminin nu este valorificat suficient.	1) Asimilarea de către IGC a bunelor practici din MAI/Politie și internaționale privind dimensiunea de gen în activitatea de aplicare a legii. Realizarea Planului IGC pe dimensiunea politicii de gen. 2) Înființarea la IGC a Grupului de coordonare gender și valorificarea experienței în materie a IGP. 3) Evaluarea cadrului de reglementare al MAI/IGC incident integrării dimensiunii de gen și operarea modificărilor necesare. 4) Instituirea mecanismului de evaluare periodică a necesităților femeilor carabinier și sistematizarea problemelor acestora la locul de muncă. Analiza

		rezultatelor, formularea propunerilor de îmbunătățire/ soluționare. 5) Implicarea societății civile în monitorizarea și evaluarea aplicării politicilor de gen în IGC și implementarea recomandărilor subsecvente; cooptarea ONG la activitățile relevante în domeniu (analize, sondaje de opinie, campanii de informare și sensibilizare etc.). 6) Identificarea femeilor carabinier cu potențial managerial și orientarea/sprijinirea acestora în vederea obținerii cunoștințelor și experienței necesare promovării în funcții de conducere. 7) Stabilirea, ca politică a IGC, a creșterii ponderii femeilor, sprijinirea constituirii de asociații ale femeilor carabinier; respectarea drepturilor femeilor, intensificarea recrutării și selectării de femei pentru funcții operative.
	3.4.1.7. Situația din punctul de vedere al vârstei și vechimii în serviciu este favorabilă, însă categoria de cadre sub 25-40 ani înregistrează rata cea mai mare de plecări din sistem. Rezultă, așadar, că personalul tânăr nu este stabilizat și are tendința de a părăsi instituția pentru alte cariere.	1) Identificarea soluțiilor pentru menținerea tinerilor în IGC prin: atragerea la decizie; promovări; trimiterea prioritară la programe de pregătire; recompense; identificarea de facilități diverse (reduceri la contractarea de credite, achiziționarea de bunuri și servicii etc.). 2) Introducerea în contractele cadrelor a clauzelor

		privind recuperarea de către IGC a cheltuielilor cu formarea inițială/echipamentul etc. în situația încetării din motive imputabile, respectiv a denunțării din voința carabinierilor a contractului înaintea expirării de drept. 3) Utilizarea sistemului de tutelă profesională pentru acomodarea cu cariera, transmiterea experienței profesionale și omogenizarea corpului de cadre.
	3.4.1.8. Personalul din structurile de resurse umane a absolvit în număr mic programe de formare profesională specifică, îndeosebi ofițerii cu atribuții privind managementul pregătirii. Ca urmare, având în vedere noua organizare și competențele IGC, pot fi afectate managementul resurselor umane, îndeplinirea sarcinilor specifice, coordonarea și funcționalitatea structurilor de resurse umane centrale și regionale, care dețin atribuții mai complexe și extinse, precum și sprijinirea misiunilor instituției.	1) Completarea posturilor vacante din structurile de resurse umane pentru asigurarea capacității acestora de gestionare a activității curente, de sprijinire a reformei IGC și a profesionalizării. 2) Stabilirea planului de profesionalizare a personalului din structurile de resurse umane prin asigurarea pregătirii specifice, evaluări și selectarea ofițerilor care posedă calități și potențial de dezvoltare.
	3.4.1.9. Înființarea structurilor de resurse umane ale DRC este benefică deoarece degrevează unitățile operative de sarcinile administrative privind administrarea și formarea personalului. Cu toate acestea, SRU trebuie testate sub	1) Evaluarea structurilor de resurse umane centrale și teritoriale la 1 an de funcționare pentru determinarea problemelor eventuale și efectuarea corecțiilor necesare (organizare; funcționare; efective; categorii de personal; gradele funcțiilor;

	aspectul funcționalității și adaptate nevoilor rezultate în perioada de activitate analizată.	echilibrarea numerică între structurile de administrare și formare profesională; identificarea soluțiilor de optimizare funcțională prin extinderea informatizării etc.). 2) Stabilirea în sarcina structurilor de resurse umane a atribuțiilor de cunoaștere a personalului, pentru orientarea carierei, promovare, evaluare, motivare, prevenirea comportamentelor inadecvate. 3) Pregătirea personalului SRU pentru funcționarea potrivit noului cadru organizatoric, asigurarea dotării și a condițiilor de muncă necesare.
	3.4.1.10. Administrarea resurselor umane este dificilă din cauza deficiențelor cadrului de reglementare; analiză, planificare a posturilor și proiectare organizațională; întocmire a fișelor de post; evaluare; informatizare, protecție a datelor personale; absenței standardelor ocupaționale, a procedurilor de personal, indicatorilor de calitate; deficitului de specialiști și lacunelor de pregătire a acestora. Din motivele enunțate, dezvoltarea și modernizarea IGC pot fi afectate, calitatea personalului periclitată, pot să fie frustrări și nemulțumiri.	1) Evaluarea cadrului de reglementare a managementului resurse umane în vederea optimizării, eliminării necorelărilor, abrogării normelor depășite, simplificării și creșterii accesibilității pentru specialiști. 2) Inițierea activității de descriere a proceselor privind managementul resurselor umane și de elaborare a procedurilor operaționale standard aferente domeniului. 3) Inițierea activității de proiectare a standardelor ocupaționale. 4) Introducerea activităților de analiză a posturilor, reglementare a proiectării organizaționale și

		planificare a resurselor umane. 5) Revizuirea fișelor de post pentru diferențierea responsabilităților din punctul de vedere al nivelului de complexitate a sarcinilor și a nivelului funcției titularului. 6) Reconsiderarea activității de evaluare a performanțelor profesionale, asigurarea relevanței acesteia pentru managementul resurselor umane, cunoașterea profilului profesional și comportamental al cadrelor. Instruirea conducătorilor și personalului din structurile de resurse umane privind evaluarea performanțelor profesionale. 7) Determinarea necesarului de dezvoltare a infrastructurii IT necesare managementului resurselor umane și întreprinderea demersurilor de dotare. 8) Pregătirea ofițerilor din structurile de resurse umane privind protecția informațiilor clasificate și a datelor cu caracter personal. 9) Evaluarea prin chestionare, interviuri, focus-grupuri a gradului de satisfacție a personalului IGC față de calitatea serviciilor asigurate de către structurile de resurse umane și stabilirea măsurilor de îmbunătățire necesare.
--	--	---

3.4.2. Profesionalizarea Carabinierilor	3.4.2.1. SRTC a prevăzut modul de reducere progresivă a funcțiilor de militari în termen, existând ușoara rămânere în urmă privind indicatorul stabilit pentru 2019 (care poate fi remediată până la sfârșitul anului). A fost stabilit modul de înlocuire cu subofițeri a militarilor în termen. Nu a fost însă determinată, obiectiv, rata de înlocuire cu subofițeri a militarilor în termen. Ca urmare, dacă rata de înlocuire nu este corectă, poate fi afectată capacitatea operațională.	1) Eliminarea rămânerii în urmă privind îndeplinirea indicatorului stabilit pentru 2019 privind reducerea funcțiilor de militari în termen. Stabilirea măsurilor pentru finalizarea în 2020 a demersului respectiv. 2) Analizarea, pe unități, misiuni, variante de situații, a necesarului real de personal, respectiv determinarea ratei corecte de înlocuire cu subofițeri a militarilor în termen. 3) Identificarea soluțiilor tactice și tehnice (patrule mobile, echipamente de supraveghere etc.), care să diminueze necesarul de personal în posturi fixe.
	3.4.2.2. Obiectivele și direcțiile privind profesionalizarea prevăzute în SRTC constituie numai parte a demersului. De aceea, pentru a produce efecte, acțiunile trebuie materializate, fapt ce comportă mai întâi elaborarea documentelor, respectiv organizarea, planificarea, coordonarea și desfășurarea, urmate de evaluarea rezultatelor implementării și efectuarea de corecții.	1) Elaborarea <i>Concepției de constituire și dezvoltare a Corpului profesional al carabinierilor</i> (separat sau ca parte a Concepției de dezvoltare a resurselor umane ale IGC). 2) Stabilirea responsabilităților și constituirea grupurilor de lucru pentru gestionarea problematicei aferente reformei, inclusiv a profesionalizării, pe modelul Unității de Management al Proiectului, care a funcționat la MAI.
3.4.3. Recrutarea, selectarea, promovarea	3.4.3.1. Recrutarea și selectarea personalului IGC sunt problematice, având în vedere atractivitatea scăzută a profesiei, bazinul relativ redus al potențialilor candidați, constrângerile	1) Urgentarea de către MAI a proiectului de înființare a Centrului de Recrutare și Evaluare (CRE), care să deservească și IGC și să asigure uniformitatea, coerența și calitatea procesului.

	legale, procedurile/instrumentele depășite și deficitul de capacitate al specialiștilor. Ca urmare, sistemul curent de recrutare și selecție poate răspunde numai nevoilor punctuale/imediate, este posibil să nu asigure calitatea ridicată a personalului IGC, fapt care afectează capacitatea instituțională, generează riscuri și efecte negative pe termen mediu/lung.	2) Asigurarea, până la intrarea în funcțiune a CRE, a instruirii personalului structurilor de resurse umane ale DRC privind recrutarea și selectarea personalului potrivit noilor condiții organizatorice și în contextul profesionalizării. 3) Alocarea de resurse financiare pentru promovarea profesiei și campaniile de recrutare. 4) Discutarea cu Ministerul Apărării a soluțiilor de flexibilizare, simplificare și particularizare, conform nevoilor, a recrutării și selectării personalului pentru IGC, precum și a sistemul de carieră al carabinierului, inițierea modificărilor legislative și normative necesare. 5) Generalizarea publicității posturilor vacante pe site-ul IGC, prin celelalte mijloace de informare la dispoziție și în media relevante. 6) Realizarea la nivelul IGC a dinamicii de personal și a planului de completare a posturilor vacante pentru a conferi caracter organizat și coerent procesului de recrutare și selectare. 7) Introducerea în procesul de selectare a probelor de evaluare a aptitudinilor fizice și de cunoștințe. 8) Dezvoltarea colaborării IGC pe aspecte de recrutare și selectare cu instituțiile de învățământ,
--	--	---

		Forțele Armate, ONG, autoritățile administrației publice centrale și locale, mass-media.
	3.4.3.2. Promovarea personalului în funcții de conducere, respectiv dezvoltarea managerială, nu au fost abordate ca politică instituțională prioritară. Lipsa competiției înseamnă sistem de promovare slab, care nu favorizează numirea în poziții de conducere a persoanelor competente, ca efect fiind afectată capacitatea instituțională.	1) Elaborarea Concepției IGC privind dezvoltarea personalului de conducere (separat sau ca parte a Concepției de dezvoltare a resurselor umane ale IGC) pentru abordarea sistematică și de perspectivă a domeniului. 2) Evaluarea sistemului funcțiilor IGC, pentru stabilirea corectă a rolului organizațional de conducător al ofițerului, asigurarea raportului optim între funcțiile de conducere/execuție, prin aplicarea complementară a recomandării 4) de la concluzia 3.4.1.2., respectiv a recomandării 1) de la concluzia 3.4.1.3. 3) Introducerea de indicatori/criterii pentru includerea personalului în rezerva de promovare și promovarea în funcții de conducere, care să permită selectări obiective, riguroase, transparente, bazate pe competență și potențial profesional.
3.4.4. Motivarea, protecția socială, asistența medicală, condițiile de muncă, securitatea și sănătatea în muncă	3.4.4.1. Sunt probleme privind condițiile de muncă, asigurarea dotărilor, echipamentelor și mijloacelor atât la sedii, cât și pentru activitățile în teren. Din acest motiv, este afectată îndeplinirea misiunilor și atribuțiilor, sunt posibile	1) Analizarea condițiilor de muncă în unitățile IGC, identificarea problemelor și planificarea măsurilor pentru ameliorarea situației.

	nemulțumiri și afectarea motivației.	
	3.4.4.2. Sunt deficiențe ale cadrului de reglementare incident IGC care privește protecția socială, fapt care împiedică acordarea de drepturi și creează discriminarea carabinierilor față de funcționarii publici cu statut special din MAI.	1) Uniformizarea drepturilor personalului MAI prin completarea pct. 5 al Regulamentului cu privire la modul de acordare a locuințelor de serviciu, astfel: „<i>Angajații cu statut special și militar ai MAI</i>”, pentru ca personalul IGC să beneficieze de locuință de serviciu. 2) Modificarea pct. 131 din HG nr. 941/2006 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de îndeplinire a serviciului militar în Forțele Armate, încât concediul parțial plătit pentru îngrijirea copilului până la împlinirea vârstei de 3 ani să fie inclus în vechimea în muncă, inclusiv în vechimea în muncă specială și în stagiul de cotizare, în conformitate cu art. 124 din Codul Muncii al RM. 3) Modificarea HG nr. 941/2006 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de îndeplinire a serviciului militar în Forțele Armate pentru ca și carabinierii să poată beneficia de concediu neplătit. 4) Elaborarea, în baza HG nr. 983/2018 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la condițiile de stabilire, modul de calcul și de plată a indemnizației unice de asigurare obligatorie de stat a vieții și sănătății militarilor, a Regulamentului IGC pentru

		precizarea modalității de plată a indemnizațiilor și stabilirea modelelor de documente aplicabile. 5) Inițierea demersurilor pentru aplicarea priorităților prevăzute de lege la acordarea creditelor și privind clarificarea regimului juridic al indemnizației unice acordate carabinierilor la eliberarea din serviciu, dacă este sau nu impozabilă. 6) Interzicerea, pentru evitarea suprasolicitării personalului, a neefectuării/amânării concediilor de odihnă, evidența clară și acordarea integrală a zilelor libere, inclusiv prin varianta atașării acestora la concediul de odihnă. 7) Inițierea demersurilor pentru elaborarea de către MAI a regulamentului privind evidența timpului lucrat peste programul normal de muncă, compensarea cu timp liber, respectiv retribuirea. 8) Stabilirea criteriilor obiective de recompensare a personalului, dezvoltarea instrumentelor de recompensare non-financiară.
	3.4.4.3. Problematika securității și sănătății în muncă nu a fost abordată sistematic, nu există persoane desemnate să îndeplinească atribuțiile respective și nici cadre care au absolvit cursuri în domeniu. Ca urmare, IGC nu deține	1) Desemnarea la IGC și unitățile teritoriale a persoanelor cu atribuții de securitate și sănătate în muncă, asigurarea pregătirii acestora conform prevederilor legale. 2) Abordarea organizată și sistematică a securității

	capacitatea de aplicare a prevederilor legale în materie și de protecție a personalului.	și sănătății în muncă, includerea în proces a structurilor relevante ale IGC, prevederea domeniului în planificări, activitatea curentă, pregătire și analize.
	3.4.4.4. Faptul că deține sistem medical propriu este benefic pentru IGC deoarece poate aduce actul medical aproape de beneficiar. Schimbarea naturii misiunilor instituționale și profesionalizarea impun modificări de abordare și determină, ca atare, măsuri de adaptare la noul context.	1) Menținerea sistemului medical propriu al IGC, optimizarea funcțională și diversificarea activității în condițiile respectării reglementărilor aplicabile Forțelor Armate și potrivit necesităților rezultate din misiunile specifice Carabinierilor. 2) Întreprinderea de demersuri pentru obținerea calității de medic de familie pentru medicii IGC. 3) Întreprinderea de demersuri pentru obținerea accesului curent la bazele de date ale Serviciului medical al MAI, pentru cunoașterea situației cadrelor IGC. 4) Reorientarea activității medicale către asistența mai consistentă a misiunilor, acțiuni preventive, securitatea și sănătatea în muncă, educația sanitară a personalului, pregătirea sistematică a personalului pentru cunoașterea și aplicarea măsurilor de prim ajutor, evidența afecțiunilor, evaluarea periodică a stării de sănătate a efectivelor.
3.4.5. Activitatea de psihologie	3.4.5.1. În IGC există cadrul organizatoric și funcțional al activității de psihologie, fiind	1) Analizarea posibilităților de prevedere a gradului minim de căpitan, dar de preferință maior, pentru

	probleme sub aspectul prevederii locului în organigrame/subordonării structurilor de specialitate/ psihologilor; capacității de evaluare, asistență psihologică și psihodiagnostic, a instrumentelor, evidenței, informatizării și standardizării; deficitului de dotare și lipsei resurselor pentru perfecționarea pregătirii specialiștilor. Ca urmare, activitatea specifică și starea personalului pot fi afectate.	funcțiile de psiholog cu scopul asigurării stabilității pe post. 2) Aplicarea prevederilor pct. 32 din Regulamentul cu privire la activitatea de psihologie în MAI privind constituirea S. Psi. ca structuri/funcții autonome în subordinea comandantului general al IGC, respectiv al șefilor DRC. 3) Întreprinderea demersurilor pentru achiziționarea instrumentelor moderne de evaluare psihologică adecvate necesităților IGC, realizarea bazei informatice, a sistemului de gestiune și prelucrare automată a datelor. Delimitarea categoriilor de personal în raport cu solicitările psihice asociate posturilor, stabilirea periodicității evaluării efectivelor și standardizarea proceselor. 4) Stabilirea caracterului obligatoriu al evaluării efectuate de psihologi, fără posibilitatea intervenției conducătorilor. 5) Amenajarea la CG a spațiului pentru asistența psihologică. 6) Destinarea resurselor/asigurarea condițiilor pentru perfecționarea pregătirii de specialitate și atestarea psihologilor, realizarea fondului documentar.
--	--	---

3.4.6. Formarea profesională	3.4.6.1. DTC/IGC nu au elaborat strategia formării profesionale a personalului. Din acest motiv, nu au fost dezvoltate capacitățile necesare, instruirea a vizat mai ales militarii în termen, iar cadrele nu au beneficiat de pregătire adecvată și suficientă prin cursuri și la unități.	1) Elaborarea Strategiei privind formarea profesională a personalului, care să asigure activitatea curentă și profesionalizarea (separat sau ca parte a Concepției de dezvoltare a resurselor umane ale IGC). 2) Stabilirea rolului organizațional corect al structurilor/persoanelor de la nivel central și teritorial cu atribuții de formare continuă a personalului, încât să realizeze managementul activității și nu atribuții nemijlocite de formare. 3) Prevederea de funcții cu grade atractive în structurile de specialitate și numirea a ofițerilor care dețin calitățile necesare. 4) Realizarea corelației între formarea inițială și continuă a personalului, asigurarea rolului motivator și ponderii nivelului de pregătire în dezvoltarea carierei.
	3.4.6.2. Documentele pentru formarea ofițerilor de carabinieri la Academia MAI, elaborate în 2016 , nu au la bază comanda formativă expresă a beneficiarului și competențe profesionale de referință. Ca urmare, formarea ofițerilor nu este adaptată necesităților curente ale IGC.	1) Aprobarea standardului ocupațional al ofițerului de carabinieri și proiectarea programelor de formare pe bază de competențe profesionale.
	3.4.6.3. Nu au fost aplicate prevederile Legii nr. 219/2018 care dispun frecventarea obligatorie a	1) Punerea în aplicare pentru ofițerii și subofițerii încadrați din sursă externă a prevederilor din Legea

	programelor de formare inițială înainte de exercitarea atribuțiilor funcționale. Din acest motiv, sunt majoritare cadrele introduse în serviciu fără minima pregătire profesională, ceea ce afectează îndeplinirea misiunilor și calitatea serviciului public.	219/2018 privind frecventarea obligatorie a programelor de formare inițială înainte de exercitarea atribuțiilor funcționale. 2) Organizarea cursului pentru formarea inițială a ofițerilor încadrați din sursă externă, cu durate diferite pentru ofițerii cu funcții de carabinieri și pentru specialiști. 3) Efectuarea intervențiilor la MAI pentru modificarea prevederilor privind formarea inițială a personalului, încât aceasta să fie ajustată la necesar și posibilități, ținând cont de faptul că profesionalizarea solicită creșterea numărului de subofițeri și formarea imediată a acestora. 4) Formarea inițială a subofițerilor încadrați din sursă externă prin programul intensiv de asigurare a competențelor profesionale prioritare. Efectuarea intervențiilor formative ulterioare pentru asigurarea în volum complet a competențelor prevăzute în SOSC.
	3.4.6.4. Nu a existat concepția privind pregătirea prin cursuri a personalului DTC/IGC și nici capacitățile necesare ale instituției. Din aceste motive, activitatea nu a avut caracter organizat/planificat/coordonat, predictibilitate și a acoperit parțial domeniile de interes formativ.	1) Realizarea concepției privind pregătirea prin cursuri a personalului IGC (separat sau ca parte a Concepției de dezvoltare a resurselor umane ale IGC), care să stabilească arhitectura cursurilor (tipul și nivelul programelor); să asigure caracterul unitar, repetabil, predictibil și calitatea egală în timp a

		formării; relevanța pentru dezvoltarea carierei; programele standard obligatorii, având în vedere specificul activității IGC și posibilitățile Centrului; duratele, frecvența; periodicitatea formării continue prin cursuri a personalului – la cât timp carabinierii trebuie să frecventeze cel puțin 1 program de actualizare/perfecționare. 2) Revizuirea misiunii Centrului de instruire, a organizării unității, realizarea capacității de planificare, metodice și de formare a personalului în domenii de interes ce nu pot fi asigurate/accesate din alte surse. 3) Asigurarea condițiilor organizatorice, de desfășurare a cursurilor și a specialiștilor pentru asigurarea competențelor/deprinderilor aferente noilor atribuții ale IGC . 4) Revizuirea programului de pregătire a personalul Batalionului „<i>Scorpion</i>” pentru adecvarea la necesarul curent, asigurarea materialelor/mijloacelor de instruire pentru pregătirea practică a specialiștilor. 5) Pregătirea personalului Centrului de instruire, cu sprijin de la Academia MAI/alte instituții, privind planificarea și metodica, proiectarea programelor de formare pe baza standardelor ocupaționale.
--	--	--

		6) Identificarea specialiștilor, ofițeri și subofițeri, cu aptitudini de transmitere a cunoștințelor/formarea deprinderilor profesionale în domeniile de competență, pregătirea acestora ca formatori, respectiv instructori pentru personalul unităților operative. 7) Inventarierea cunoscătorilor de limbi străine (altele decât rusa), pe limbi străine și nivel de cunoaștere. Stabilirea funcțiilor care necesită cunoștințe de limbi străine și solicitarea de sprijin pentru pregătirea personalului relevant. 8) Instituirea mecanismelor de diseminare/generalizare a informațiilor acumulate la cursurile externe/interne organizate de partenerii de dezvoltare, precum și a lecțiilor învățate. 9) Pregătirea carabinierilor pentru participarea la misiuni internaționale, inclusiv cunoașterea limbii engleze, solicitarea de sprijin extern pentru acest tip de formare. Prevederea sumelor necesare în bugetul instituției. 10) Instituirea formelor comune de pregătire, precum și a antrenamentelor periodice pentru desfășurarea misiunilor în compunerea grupelor/plutoanelor/companiilor, a dispozitivelor de ordine și securitate publică.
--	--	---

	3.4.6.5. Formarea continuă în unități nu mai este adecvată necesităților curente sub aspectul relevanței, organizatoric, al conducerii/coordonării domeniului, al formelor, metodelor, mijloacelor, bazei materiale și al formatorilor. Rezultă, așadar, că formarea profesională nu sprijină suficient îndeplinirea atribuțiilor și misiunilor, profesionalizarea, reforma instituțională și calitatea serviciului public.	1) Întreprinderea demersurilor de modificare a cadrului normativ privind formarea profesională în MAI, încât să asigure descentralizarea, adaptarea, flexibilizarea și adecvarea în dinamică la necesități. 2) Evaluarea posibilităților reale de desfășurare în unități a formării continue. Păstrarea la unitățile teritoriale numai a activităților aferente cunoașterii legislației, procedurilor, tacticii specifice, a instruirilor curente pentru îndeplinirea misiunilor. Transferul la CIPAL/Centrul de instruire, pe măsura dezvoltării capacităților sale, a pregătirii cu nivel mai ridicat de complexitate. Folosirea formelor și metodelor de instruire specifice formării adulților și adecvate modului de îndeplinire a serviciului. 3) Evaluarea necesarului de mijloace de pregătire a personalului la unități, planificarea achiziției acestora. 4) Studiarea posibilităților de proiectare a platformei de pregătire e-learning, după realizarea sistemului intranet al IGC.
4.5. FUNCȚIA DE SUPORT		
4.5.1. Managementul Financiar	4.5.1.1. Procesul de fundamentare a bugetului nu a implicat suficient structurile din CG, care trebuie să furnizeze informații privind cerințele operaționale, acțiunile ce necesită finanțare etc.	1) Elaborarea ordinului IGC privind procesul de planificare, programare, bugetare și evaluare a utilizării resurselor instituționale (umane, materiale și financiare), care să stabilească responsabilitățile,

	Deoarece nu este instituit sistemul unitar de planificare, programare, bugetare și evaluare a resurselor instituționale nu poate fi asigurată funcționarea optimă a componentelor IGC.	procesele operaționale și documentele ce fundamentează bugetul.
	4.5.1.2. Bugetul pentru 2020 nu asigură finanțarea completă a cheltuielilor de personal (legate de profesionalizare), pentru dotări, echipamente și investiții în construcții. Ca urmare, pot fi afectate profesionalizarea, capacitatea operațională și condițiile de muncă.	1) Solicitarea, la rectificarea bugetară, a resurselor financiare pentru profesionalizare, dotare și construcții. Corelarea solicitărilor de la bugetul de stat cu sumele acordate prin suportul bugetar al UE.
	4.5.1.3. [Redacted text block]	[Redacted text block]
	4.5.1.4. [Redacted text block]	[Redacted text block]

	4.5.1.5.	

	[REDACTED]	
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]

4.5.3. Comunicații și tehnologia	4.5.3.1. Numărul de posturi prevăzute pentru structurile CTI a fost diminuat, deși tendința este	1) Redimensionarea structurilor CTI potrivit importanței organizaționale, complexității atribuțiilor

informațiile	de dezvoltare a informatizării și automatizării proceselor. Ca urmare, personalul de specialitate nu face față volumului și diversității activităților, fiind periclitat managementul, circulația informațiilor, activitatea operațională și în celelalte domenii.	și volumul de activitate, compartimentarea acestora pe domenii de activitate. 2) Păstrarea în statele de organizare ale UM a funcțiilor de CTI încadrate în prezent cu militari în termen și înlocuirea cu funcții de subofițeri/personal auxiliar.
	4.5.3.2. [Redacted text block]	[Redacted text block]
	4.5.3.3. [Redacted text block]	[Redacted text block]

7.6. COOPERAREA INTERNAȚIONALĂ, COMUNICAREA ȘI RELAȚIILE PUBLICE		
7.6.1. Cooperarea internațională și proiectele de asistență externă	7.6.1.1. Cooperarea internațională a fost corespunzătoare, fiind desfășurate acțiuni relevante și benefice pentru IGC. Deși resursele sunt limitate, cooperarea internațională trebuie extinsă bilateral, cu state/organizații internaționale și entități care reunesc polițiile cu statut militar.	1) Stabilirea concepției de cooperare internațională a IGC, care să conțină scopul, obiectivele, partenerii, modul de desfășurare a activităților. 2) Continuarea demersurilor pentru aderarea la FIEP și pregătirea IGC pentru participarea la activitatea acestei organizații. 3) Inițierea demersurilor pentru obținerea statutului de observator pe lângă Forța de Jandarmerie Europeană.
	7.6.1.2. Aportul cooperării internaționale la transferul de experiențe și bune practici europene/internaționale a fost/este consistent și pozitiv. Elementele acumulate nu au fost „internalizate” (asimilate) coerent prin integrarea în concepte manageriale, operaționale, de resurse umane și suport, nu au fost valorificate	1) Stabilirea clară a necesităților IGC de sprijin extern (care sunt intențiile/dorințele concrete), pe domenii, categorii de activități și personal, a mecanismelor de valorificare a cunoștințelor/experiențelor prin integrarea în concepte manageriale, operaționale, de resurse umane și suport, la fundamentări teoretice și

	pentru fundamentări teoretice și practice. Din acest motiv, fructificarea și impactul beneficiilor nu au fost suficiente.	practice. 2) Inventarierea cunoștințelor/experiențelor internaționale obținute de Carabinieri, evaluarea relevanței, impactului și priorității de valorificare/asimilare/generalizare. Inventarea persoanelor care au participat la stagii de pregătire, schimb de experiență etc. în mediul internațional, evaluarea aportului acestora și a modului cum sunt folosite. 3) Selectarea pentru participarea la activități de cooperare internațională a personalului care deține potențial profesional, are perspective de dezvoltare a carierei și capacitatea de diseminare a cunoștințelor obținute. 4) Realizarea mecanismelor de carieră pentru stabilizarea pe post a personalului care a beneficiat de specializări, inclusiv prin încheierea de contracte cu IGC privind rămânerea în instituție pentru perioada stabilită. 5) Solicitarea de sprijin extern prioritar pentru modernizarea structurilor și a practicilor, dezvoltarea capacităților în domenii sensibile, îndeosebi doctrina; conceptualizarea ariilor de interes; management instituțional; descrierea proceselor, elaborarea de reglementări și proceduri. 6) Asigurarea pregătirii ofițerilor din structura de
--	--	---

		specialitate privind relațiile internaționale și protocolul.
	7.6.1.3. Activitatea privind asistența externă a produs rezultate, dar nu există capacitatea, personalul și experiența necesare gestionării concomitente a mai multor proiecte cu valori mari, precum și de accesare a surselor diverse de finanțare. Ca urmare, calitatea participării IGC la proiecte poate fi afectată, iar îndeplinirea scopurilor periclitată.	1) Asigurarea capacității de atragere a surselor de finanțare și de gestionare a asistenței externe prin asigurarea personalului necesar și a pregătirii acestuia pentru managementul proiectelor. 2) Asigurarea mecanismelor interne pentru gestionarea Suportului bugetar al UE prin folosirea experienței Unității de Management al Proiectului a MAI și Poliției.
7.6.2. Comunicarea și relațiile publice	7.6.2.1. La DTC/IGC nu au existat strategia de comunicare, reglementări/proceduri clare, personal adecvat, numeric, calitativ și pentru acoperirea teritorială a activității. Din aceste motive, activitatea nu a avut relevanța și impactul necesare, intern și extern.	1) Finalizarea Strategiei de comunicare a IGC, realizarea mecanismului de aplicare și monitorizare a impactului. 2) Consolidarea sistemului de comunicare prin înființarea funcției de purtător de cuvânt al IGC și a câte unei funcții de specialitate la DRC. 3) Completarea cadrului de reglementare, elaborarea și aprobarea procedurilor pentru activitățile de comunicare.
	7.6.2.2. Comunicarea organizațională pe verticala și orizontala sistemului a fost lacunară sub aspectul capacității de sprijinire a misiunilor instituționale; asigurare a coeziunii profesionale; realizare a acțiunilor și atingere a obiectivelor din strategii, programe și planuri de activitate	1) Crearea sistemului Intranet al IGC pentru informarea constantă a personalului despre aspecte curente de interes, reforma instituției, progresul, rezultatele implementării, precum și pentru a le oferi Carabinierilor posibilitatea de a adresa întrebări/exprima opinii/formula observații și

	incidente. Ca urmare, nu au fost asigurate transmiterea, respectiv recepționarea optimă a mesajelor conducerii IGC, precum și relaționarea fluentă, deschisă și corectă între eșaloane, conducători și personal.	recomandări. 2) Informarea periodică a personalului subdiviziunilor, direct de către conducerea IGC/ofițeri desemnați și pregătiți, prin pagina oficială, materiale transmise în teritoriu etc., cu privire la Reforma IGC – scop, obiective, acțiuni, schimbări organizatorice și funcționale, beneficii organizaționale și individuale concrete. 3) Chestionarea personalului IGC cu privire la problemele privind comunicarea internă, pentru identificarea/eliminarea neajunsurilor. 4) Informarea personalului IGC cu privire la activitățile curente și viitoare, interne și internaționale – rezultate și impact – oportunități de carieră, aspecte relevante de interes. 5) Pregătirea personalului pentru dezvoltarea capacităților de comunicare (instruiri privind relațiile publice, vorbitul în public, comunicarea scrisă, verbală și nonverbală, comunicarea interpersonală, efectuarea de prezentări, construirea echipei, managementul conflictelor etc.). 6) Personalul cu funcții de conducere de la nivel regiment/direcție în sus să fie pregătit în domeniul comunicării la numirea în funcție. 7) Elaborarea Ghidului de comunicare publică
--	---	---

		pentru Carabinieri.
	7.6.2.3. Lipsa strategiei și capacității domeniului a generat/produce probleme de comunicare externă. Ca urmare, demersul comunicațional nu a fost îndeajuns de coerent, structurat și planificat, nu a fost desfășurat în viziune unitară, cu stabilirea clară a scopului, obiectivelor, grupurilor-țintă, a canalelor și mijloacelor de comunicare.	1) Revizuirea și actualizarea paginii oficiale a IGC, www.carabinier.md, intensificarea prezenței Carabinierilor în media sociale. 2) Informarea oportună a publicului privind evenimentele/problemele de interes, orientarea comunicării către cetățean, participarea la activități cu potențial comunicațional pozitiv. 3) Planificarea și desfășurarea de campanii de informare și vizibilitate privind activitatea curentă, reforma IGC, serviciile publice furnizate de Carabinieri, cariera, aspecte de interes pentru comunitate (prevenirea/combaterea faptelor ilicite, protecția drepturilor omului etc.), atragerea societății la ordinea și securitatea publică, aspecte de integritate. 4) Organizarea de sondaje de opinie privind activitatea IGC, pe site și pe rețelele de socializare (percepția impactului, beneficiilor, deficiențelor; atractivitatea profesiei; accesibilitatea informației privind Reforma IGC etc.). 5) Asigurarea prezenței sistematice a reprezentanților IGC pentru comunicări cu mass-media.

**TABEL CENTRALIZATOR
CU RECOMANDĂRILE FORMULATE DE CĂTRE ONG ȘI ALTE INSTITUȚII**

NR. CRT.	DENUMIREA INSTITUȚIEI	RECOMANDĂRI FORMULATE
1.	Amnesty International Moldova	- De menținut colaborarea strânsă cu societatea civilă, de ierarhizat interacțiunea pe intern a structurilor IGC, conform standardelor Drepturilor Omului.
2.	Asociația obștească Promo-LEX	- Instruirea efectivului IGC privind cadrul legal al libertății de întrunire, libertății de exprimare, libertății conștiinței cu o abordare bazată pe drepturile omului. - Elaborarea unui set de Proceduri Operaționale Standard bazate pe drepturile omului pentru intervenția efectivului IGC la asigurarea, menținerea și restabilirea ordinii publice. - Instruirea efectivului IGC pentru consolidarea capacităților (cunoștințe, abilități și practici) de comunicare dintre efectivul IGC și populație / societate. - Elaborarea unui ghid practic pentru comunicarea cu populația pentru utilizare de către efectivul IGC (bazat pe situații-tip cu care se pot confrunta în practică). - Asigurarea unui cadru normativ intern bazat pe respectarea drepturilor efectivului IGC în executarea obligațiilor ce le revin (durată, dotare, condiții de executare a obligațiilor, remunerarea orelor suplimentare, etc) Distribuirea geografică a efectivului pentru a asigura acoperirea teritorială integrală a serviciilor din domeniul ordinii și securității publice oferite de IGC.
3.	Asociația pentru Protecția Vieții Private	- Notă argumentativă privind necesitatea efectuării auditului în domeniul protecției datelor cu caracter personal în sistemele de evidență gestionate de IGC
4.	Oficiul Avocatul Poporului	- Planificarea și organizarea procesului de instruire ca proces complex, continuu și de durată și drept activitate de prioritate pentru anii următori; - Organizarea procesului de instruire ca proces de durată (asigurarea măsurilor organizatorice în sensul adaptării orarului de lucru a efectivului, planificarea și asigurarea detașării pentru studii,

NR. CRT.	DENUMIREA INSTITUȚIEI	RECOMANDĂRI FORMULATE
		introducerea unui minimum necesar de studii,etc.); - Asigurarea continuității instruirii (instruirea să se desfășoare în mai multe etape, legate prin tematică și cu aprofundarea cunoștințelor la fiecare etapă ulterioară); - Elaborarea unor programe de instruire complexe și aplicabile practicii și activității care să cuprindă diverse obiecte și aspecte din activitate, cu asigurarea legăturii între tematicile studiate; - Continuarea colaborării cu Oficiul Avocatului Poporului pentru organizarea și desfășurarea instruirii în domeniul drepturilor omului; - Atragerea de proiecte de schimb de experiență/studierea bunelor practici, a metodelor de lucru pe domenii de activitate (lucrul cu mulțimea de oameni în cadrul întrunirilor, medierea conflictelor și situațiilor de criză, cunoașterea psihologiei maselor, lucrul cu presa în cadrul evenimentelor de stradă etc.).

T A B E L
CU PERSONALUL INTERVIEWAT ÎN CADRUL ANALIZEI FUNCȚIONALE A
INSPECTORATULUI GENERAL DE CARABINIERI

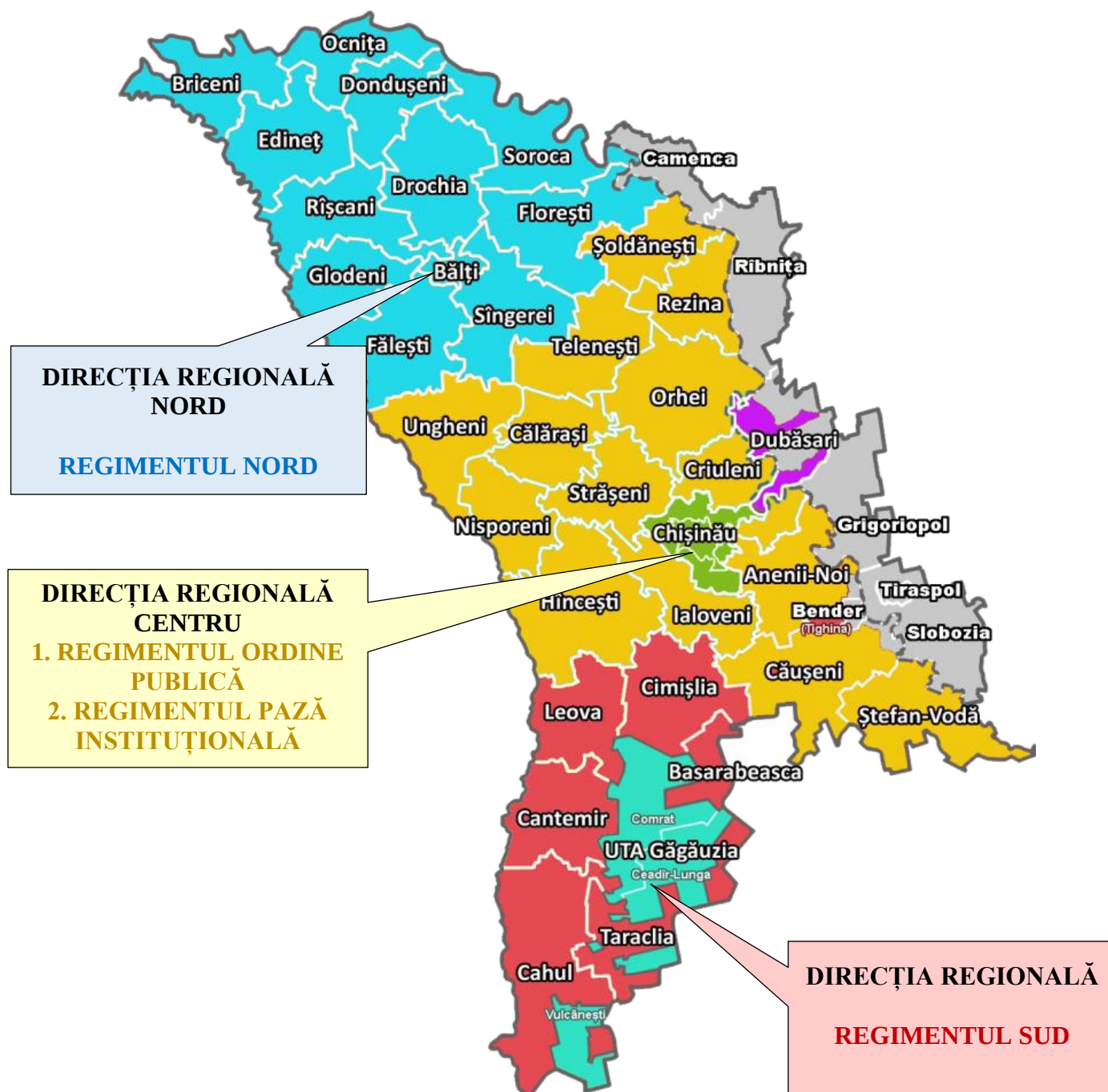
Nr. crt.	Gradul, Numele și Prenumele	Funcția
CONDUCEREA MAI		
1	Andrei Năstase	ministrul afacerilor de interne
2	Ianuș Erhan	secretar de stat
INSTITUȚII CU CARE SE COOPEREAZĂ		
3	Cms.șef Rusian Vasiloi	Șef IGPF
4	Cms. șef Valentin Fiodorv	Șef adjunct al IGPF
5	Cms. șef Alexandru Bejan	Adjunct IGP
CONDUCEREA IGC		
6	col. Dănilă Anatolie Mihail	comandant general
7	col. Graur Oleg Ion	comandant adjunct
8	col.Afteniuc Arcadie Maxim	comandant adjunct
9	cpt. Munteanu Vlad Valeriu	comandant adjunct
DIRECȚIA MANAGEMENT OPERAȚIONAL		
10	col. Scurtu Dumitru Alexei	șef direcție
SECȚIA OPERAȚII, MISIUNI DE ORDINE PUBLICĂ		
11	lt.col. Curdoglo Eduard Vasile	șef secție
SERVICIUL ANALIZA RISCURILOR		
12	mr. Covco Alexandr Alexandr	șef serviciu
SERVICIUL PROTECȚIE INSTITUȚIONALĂ		
13	lt.col. Morozan Sergiu Ion	șef serviciu
DIRECȚIA MANAGEMENT STRATEGIC		
14	lt.col. Cioclea Valentin Constantin	șef direcție
SECȚIA IMPLEMENTARE POLITICI		
15	lt.col. Strugari Vasile Leon	șef secție
DIRECȚIA MANAGEMENT RESURSE UMANE		
16	col. Catană	director
SECȚIA ADMINISTRARE PERSONAL		
17	lt.col. Crudu Nelea Vasile	șef secție
SECȚIA PROTECȚIE SOCIALĂ		
18	lt.col. Tataru Iurie Tudor	șef secție
SECȚIA FORMARE PROFESIONALĂ		
19	col. Catlabuga Andrei Ion	șef secție
SERVICIUL PSIHOLOGIC		

Nr. crt.	Gradul, Numele și Prenumele	Funcția
20	mr. Vasilioglo Daniela Andrei	șef serviciu
DIRECȚIA COOPERARE ȘI MISIUNI INTERNAȚIONALE		
21	col. Mișcoi Carolina Dumitru	șef direcție (interimar)
SERVICIUL COOPERARE INTERNAȚIONALĂ		
22	lt. maj. Pletos Iulia Ivan	șef serviciu (interimar)
DIRECȚIA APROVIZIONĂRI ȘI DOTĂRI		
23	col. Sandu Aleco Mihail	șef direcție
SERVICIUL ACHIZIȚII		
24	lt. maj. Belitei Nicu Victor	șef serviciu
SERVICIUL TEHNICĂ MILITARĂ, ARMAMENT ȘI MIJLOACE SPECIALE		
25	lt.col. Timercan Iurie Tudor	șef serviciu
SERVICIUL DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURII		
26	mr. Grachilo Tatiana Mihail	șef serviciu
SERVICIUL INTENDENȚĂ		
27	lt.col. Pistol Iurie Iachim	șef serviciu
SECȚIA FINANCIARĂ		
28	lt. Chirpat Olga Marc	șef secție
DIRECȚIA SECURITATE ȘI INVESTIGAȚII		
29	lt.col. Pșenicica Artur Nicolae	șef direcție (interimar)
30	lt.col Ostavciuc Dinu Ion	șef adjunct direcție
SECȚIA JURIDICĂ ȘI PRACTICĂ CONTRAVENȚIONALĂ		
31	cpt. Scurtu Diana Petru	șef secție
SERVICIUL TEHNOLOGII INFORMAȚIONALE		
32	lt. Aramă Vasile Dumitru	șef serviciu (interimar)
SERVICIUL INFORMARE ȘI COMUNICARE CU MASS-MEDIA		
33	lt.col. Bejan Alexandru Ion	șef serviciu (interimar)
DIRECȚIA MEDICALĂ		
34	lt.col. Stîngaci Cătălina Dumitru	șef direcție (interimar)
35	lt.col. Strășejcu-Cauș Lucia Ion	șef adjunct direcție (interimar)
DISPECERATUL OPERAȚIONAL		
36	mr. Plăcintă Ștefan Mihail	comandant unitate independentă
SECȚIA PREGĂTIRE FIZICĂ ȘI SPORT		
37	lt.col. Caraman Ghennadii Evghenii	șef secție
CENTRUL DE INSTRUCȚIE (UNITATEA MILITARĂ 1006)		
38	lt.col. Timuș Ruslan Dumitru	comandant unitate independentă
BATALIONUL CU DESTINAȚIE SPECIALĂ "SCORPION"		
39	lt.col. Stoica Dumitru Gheorghe	comandant batalion independent
40	cpt. Voicu Grigore Gheorghe	comandant adjunct batalion

Nr. crt.	Gradul, Numele și Prenumele	Funcția
41	lt. maj. Demian Vadim Valeriu	comandant adjunct batalion
42	cpt. Matrosu Igor Dmitrii	comandant adjunct batalion
UNITATEA MILITAR 1001		
43	lt.col. Pogoja Veaceslav Dumitru	comandant regiment (interimar)
44	lt.col. Rusnac Oleg Valentin	comandant adjunct regiment
UNITATEA MILITARĂ 1002		
45	col. Buzdugan Oleg Ion	comandant regiment
46	lt.col. Macari Vasile Constantin	comandant adjunct regiment
UNITATEA MILITARĂ 1003		
47	mr. Rotaru Sergiu Victor	comandant regiment
48	lt.col. Nemerenco Vladimir Petru	comandant adjunct regiment
UNITATEA MILITARĂ 1045		
49	col. Andronic Ion Mihail	comandant regiment
50	lt.col. Zlatov Alexand Ilia	comandant adjunct regiment

LEGENDA

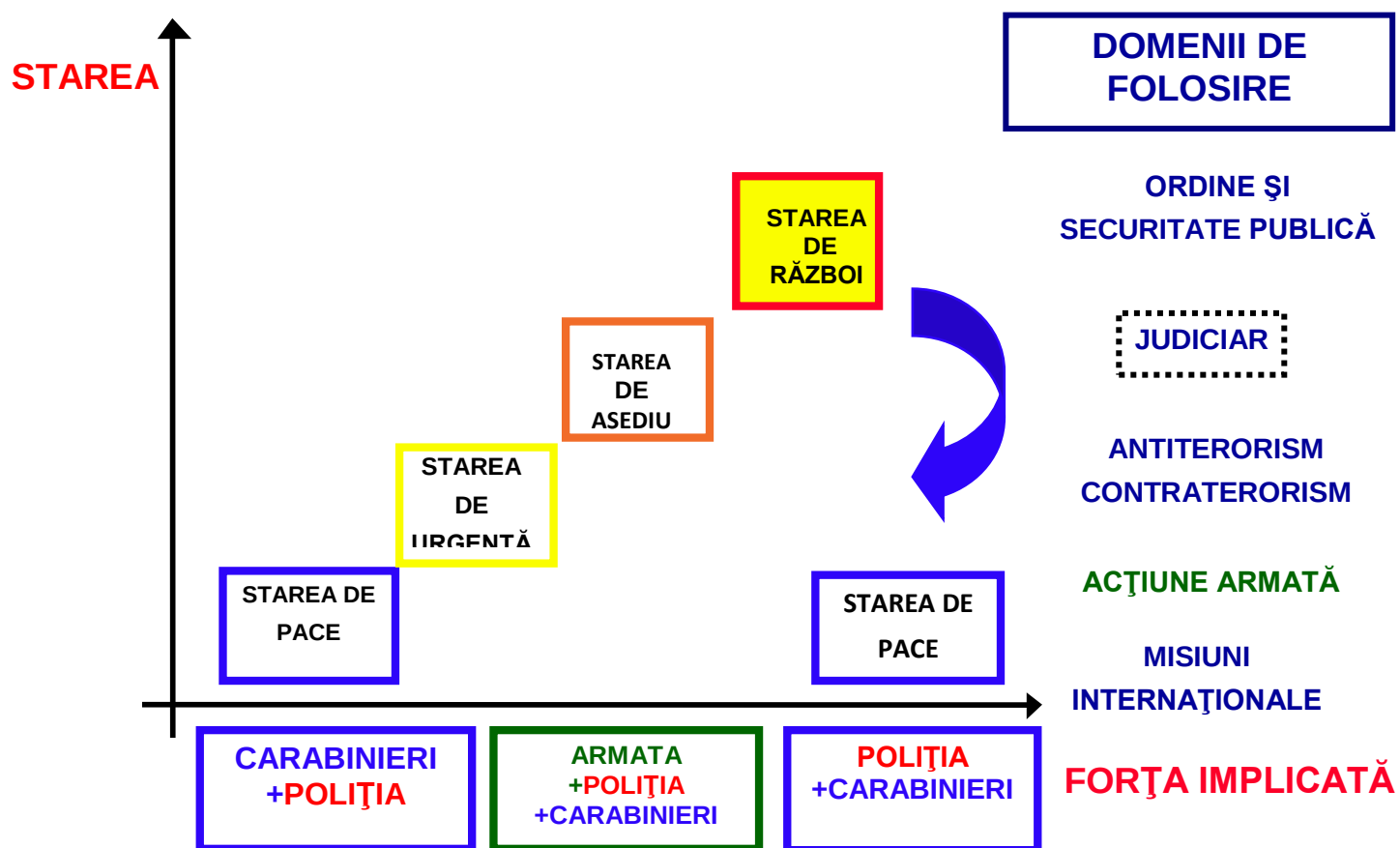
DISLOCAREA TERITORIALĂ A SUBDIVIZIUNILOR IGC 2019



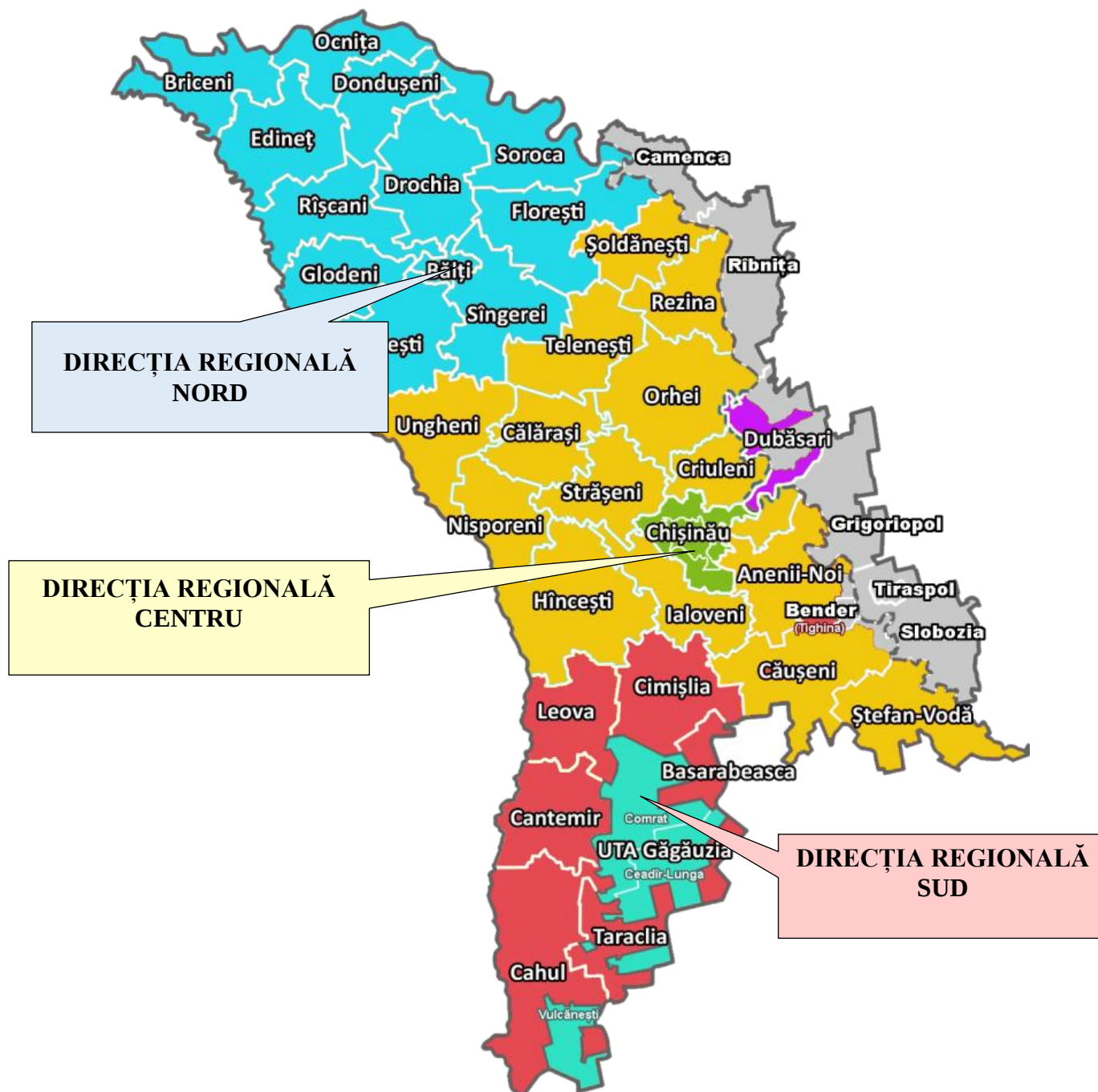
[illegible]

[REDACTED]

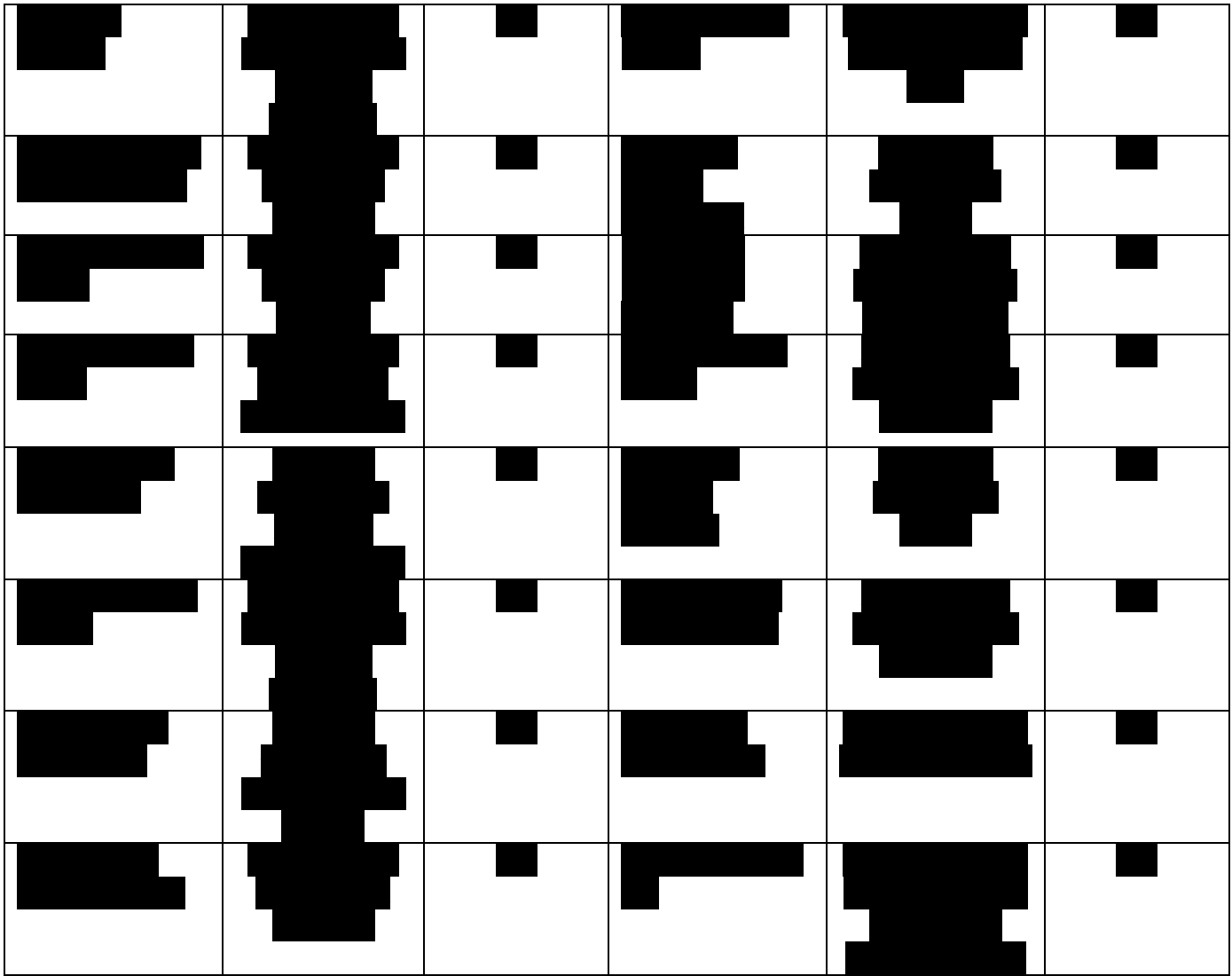
[REDACTED]



ARONDAREA RAIOANELOR LA DIRECȚIILE REGIONALE DE
CARABINIERI







1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

