

**Departamentul Poliției de Frontieră**



# **R A P O R T**

**de analiză a capacităților instituționale și de  
evaluare a deficiențelor constatate în cadrul  
reformelor implementate în Poliția de Frontieră  
(nivel tactic)**

**Decembrie 2014**

*Acest studiu a fost elaborat de către  
grupul de lucru al Departamentului  
Poliției de Frontieră în cooperare cu  
OIM MIGRECO*

**Chișinău-2014**

## CUPRINS

INTRODUCERE.....	3
<b>CAPITOLUL I</b> Contextul evaluării.....	5
<b>CAPITOLUL II</b> Constatări generale. concluzii și propuneri.....	6
<b>Domeniul 1</b> Capacitatea instituțională, dezvoltarea structurală și managementul resurselor umane.....	6
<b>Obiectivul 1</b> <i>Evaluarea capacității structurilor centrale ale PF de a gestiona procesele de reformă la nivel teritorial, identificarea factorilor care influențează performanța instituțională</i> .....	6
<b>Obiectivul 2</b> <i>Evaluarea sistemului managerial, a capacității de conducere la nivel central, regional și local, a procesului de luare a deciziilor, identificarea punctelor slabe și formularea recomandărilor ce se impun</i> .....	7
<b>Obiectivul 3</b> <i>Evaluarea structurii organizatorice, a structurii posturilor, a sistemului de resurse umane (administrarea, formarea, motivația, disciplina, integritatea) și identificarea domeniilor ce necesită modificări de structură și suplimentarea de personal</i> .....	9
<b>Domeniul 2</b> <b>Controlul FS, managementul operațional</b> .....	13
<b>Obiectivul 1</b> <i>Evaluarea modului de organizare, planificare, coordonare și verificare a activităților aferente controlului frontierei, a conformității acestora cu modelul de MIFS; capacității operaționale și de intervenție în situații de criză sau incidente</i> .....	13
<b>Obiectivul 2</b> <i>Evaluarea modului de îndeplinire a noilor competențe alocate PF pe domeniile prevenirii și combaterii migrației ilegale și criminalității transfrontaliere</i> .....	16
<b>Domeniul 3</b> <b>Managementul logistic și financiar</b> .....	17
<b>Obiectivul 1</b> <i>Evaluarea gradului de asigurare tehnico - materială și financiară a subdiviziunilor PF, identificarea necesarului de completare a dotării. Exploatarea echipamentelor și materialelor provenite din donații</i> .....	17
<b>Obiectivul 2</b> <i>Infrastructura FS. Starea edificiilor și terenului adiacent SPF. Condițiile de muncă. Starea și întreținerea semnelor de frontieră</i> .....	21
<b>CAPITOLUL III</b> Impactul Strategiei naționale de management integrat al Frontierei de Stat pentru perioada 2015-2017 asupra activității nivelului tactic.....	23
1. <i>Consolidarea capacităților instituționale, dezvoltarea structurală și a managementului resurselor umane</i> .....	22
2. <i>Îmbunătățirea activității și capacităților de control al FS și a managementului operațional în vederea gestionării integrate a frontierelor la nivel național</i> .....	24
3. <i>Consolidarea managementului logistic și financiar, al sistemelor informatice și bazelor de date ale autorităților din sistemul managementului integrat al FS</i> .....	26
<b>ANEXE</b> .....	27
Anexa Nr. 1.....	27
Anexa Nr. 2.....	47
Anexa Nr. 3.....	50
Anexa Nr. 4.....	52
Anexa Nr. 5.....	53
Anexa Nr. 6.....	56
Anexa Nr. 7.....	58
Anexa Nr. 8.....	60

## INTRODUCERE

Începînd cu 1 iulie 2012, Serviciul Grăniceri s-a reorganizat în Poliția de Frontieră (PF), fiind trecută în subordinea Ministerului Afacerilor Interne (MAI).

Noua instituție a înregistrat un proces amplu de reformă ce a vizat domeniile relevante ale activității sale: cadrul legislativ – normativ, al competențelor legale, managerial, resursele umane, modul de desfășurare a acțiunilor și operațiunilor specifice, managementul operațional etc.

PF și-a asigurat funcționalitatea, prin adoptarea legilor, hotărârilor de guvern și reglementărilor interne de operaționalizare a acestora, cadrul legal necesar organizării și funcționării sale, îndeplinirii responsabilităților ce îi revin, precum și pentru alte scopuri; au fost promovate, de asemenea, solicitări de modificare a legislației ce necesită adaptarea în contextul noilor competențe ale PF.

Structura organizatorică a PF a fost optimizată succesiv, operîndu-se simplificări, comasări și reduceri atît la nivel central, cît și teritorial – în prezent există 3 paliere ierarhice (local, regional și central); numărul direcțiilor regionale s-a redus de la 9 la 4, iar cel al sectoarelor de la 73 la 42.

Conform specificului activității au fost create 3 categorii de sectoare: mixte – controlul la punctele de trecere a frontierei de stat (FS) și supravegherea pe „zona verde” - 19, sectoare cu funcții, exclusiv, de control la punctele de trecere a FS - 5 și cu funcții de supraveghere pe „zona verde” - 18, astfel fiind preluat principiul complex de control la frontieră. Numărul funcțiilor de conducere s-a redus cu 35% în favoarea celor de execuție. S-au constituit elementele de structură necesare îndeplinirii noilor competențe atribuite PF - urmărire penală, investigații speciale, echipe mobile, expertiză a documentelor, evaluare și monitorizare de politici, management al proiectelor de asistență externă, audit intern etc; s-au dezvoltat componentele de analiză a riscurilor, coordonare operațională și alte structuri necesare susținerii atribuțiilor și misiunilor; au fost menținute în componența PF, cu rezultate foarte bune, Colegiul Național al PF, secția medicală, Centrul chinologic, structuri ce permit soluționarea, pe plan intern, a unor atribuții importante.

Instituția a fost demilitarizată și profesionalizată, ca efect al intrării în vigoare a Legii nr. 283 din 2011 privind Poliția de Frontieră. Noul cadru legal oferă competențe optime de management al resurselor umane. S-a asigurat o compoziție bună a personalului sub aspectul vârstei, vechimii în activitate și genului. S-a reușit majorarea numărului de personal al aparatului central al Departamentului Poliției de Frontieră (DPF) de la 106 în 2011 la 203 în 2013, asigurîndu-se încadrarea posturilor din structurile care îndeplinesc noile competențe ale DPF, ori mai puțin dezvoltate în trecut. S-au intensificat activitățile de completare a deficitului de personal; s-a elaborat o nouă concepție privind formarea profesională a angajaților, inclusiv pentru îndeplinirea noilor competențe ale PF.

S-a optimizat sistemul de management al frontierei, a început procesul de descentralizare prin delegarea unor competențe către nivelurile regional și local. A crescut mobilitatea și calitatea sistemului de control și supraveghere prin repartizarea la structurile teritoriale a echipamentului și autovehiculelor donate de Guvernul SUA. Au fost preluate noile competențe privind controlul special aeronautic, ordinea publică în porturile, aeroporturile și gările feroviare din zona de frontieră.

S-au înființat structurile specializate și a demarat dotarea acestora cu echipamentele necesare îndeplinirii misiunilor. A fost încadrat personalul specializat și s-a inițiat formarea acestuia potrivit particularităților DPF.

S-a dezvoltat cooperarea de frontieră bilaterală și multilaterală (FRONTEX, EUBAM); s-a asigurat introducerea sistemului patrulărilor comune cu Ucraina; stabilirea controlului de frontieră comun la frontiera cu Ucraina; constituirea grupurilor comune de analiză a riscurilor cu România și Ucraina. Au fost încheiate acorduri de cooperare inter-instituționale care permit desfășurarea coordonată a atribuțiilor împreună cu alte structuri avînd responsabilități conexe. Într-un proces intens de lucru se află demarcarea frontierei moldo-ucrainene.

În perioada 2012 – 2014, alocațiile au crescut cu cca 18%, ceea ce constituie un factor benefic pentru dezvoltarea PF, în ansamblu. S-a majorat nivelul alocațiilor pentru salarii, în special, pentru plata contribuțiilor de asigurări sociale și a primelor de asigurare medicală ale personalului demilitarizat; s-a reușit majorarea investițiilor capitale; s-a diversificat și sporit necesarul de materiale și consumabile, în special pentru întreținerea mijloacelor de transport.

Practic, la doi ani și șase luni de la debutul reformei, noua PF este complet reconfigurată conceptual, structural și funcțional, plasată corect și stabil pe coordonatele evoluției strategice în direcția asimilării reglementărilor, experienței și bunelor practici europene în domeniul managementului integrat al frontierei.

Ritmul alert al schimbărilor produse la PF își are originea în două categorii principale de motive:

*a) constrângerile externe aferente contextului angajamentelor asumate de RM privind îndeplinirea condițiilor pentru obținerea regimului liberalizat de vize cu Uniunea Europeană (UE);*

*b) presiunea instituțională internă de a produce modernizarea în profunzime a sistemului, de a întreprinde acțiunile necesare pentru aducerea PF în contemporaneitate și transformarea sa într-o structură eficientă și eficientă.*

Accelerarea schimbărilor, îndeosebi în ultimul an, a fost impulsionată, totodată, de evoluțiile tot mai periculoase din proximitatea RM, care presupun adoptarea oportună a măsurilor de creștere a capacității de acțiune a instituției pentru protejarea securității frontaliere a țării.

Scopul, obiectivele și acțiunile dezvoltării strategice a instituției au fost stabilite ca rezultat al activităților analitice și conceptuale consistente întreprinse cu prilejul elaborării Programului de dezvoltare strategică (PDS) al PF pentru perioada 2014-2016 și a Strategiei Naționale de Management Integrat al Frontierei (SNMIFS) 2015-2017.

Prin urmare, prin ord. șefului DPF, în perioada octombrie-decembrie, s-a efectuat analiza capacităților instituționale și evaluarea deficiențelor constatate în cadrul reformelor implementate la nivel tactic în PF de la înființarea instituției și pînă în prezent și, în special, de la 15.06.2013 (data intrării în vigoare a actualei structuri organizatorice) pînă la momentul activității.

Evaluările efectuate s-au desfășurat în contextul specific nivelului tactic de organizare a instituției, precum și a influenței nivelelor operațional și strategic asupra proceselor demarate la acest nivel, ce a permis constatarea stării reale de fapt a sistemului, formularea de concluzii pertinente și stabilirea de măsuri temeinic fundamentate pentru consolidarea efectelor pozitive și înlăturarea neajunsurilor identificate. Elementele, cu un grad de relevanță, mai evidente și care permit generalizări la nivelul PF fac obiectul prezentării în Raport. Acesta include cu prioritate aspecte negative, problemele încă nesoluționate și elementele cu potențial de dezvoltare.

Activitatea de evaluare s-a desfășurat potrivit cadrului metodologic stabilit, printr-un efort amplu de echipă, care a inclus în mod activ conducerea DPF, precum și personalul din structurile centrale, regionale și locale. Menționăm implicarea activă a polițiștilor de frontieră din structurile teritoriale, care au oferit semnalări valoroase asupra situației de fapt, dar au și formulat, corelativ, soluții pertinente la problemele ridicate.

Aspectele relevante din Raport vor face obiectul introducerii în documentele strategice ale DPF, în planurile de activități, precum și al evaluării periodice de către structurile și persoanele interesate, în scopul cunoașterii permanente a modului și stadiului de soluționare.

Se poate aprecia că Raportul oferă o imagine clară a prezentului PF. Totodată, acesta permite susținerea viziunii de dezvoltare strategică a instituției, așa cum este prefigurată în PDS 2014-2016 și în SNMIFS 2015-2017, precum și efectuarea corecțiilor, modificărilor, completărilor necesare ale documentelor interne de politici și planificare.



# CAPITOLUL I.

## CONTEXTUL EVALUĂRII

### 1. Contextul evaluării este definit de următoarele elemente:

- cadrul legislativ/normativ incident activității PF este deja funcțional de circa 2 ani și a produs efecte ce se cer cunoscute; în funcție de rezultate, urmează ajustările necesare;
- s-a încheiat perioada implementării SNMIFS 2011-2013, au fost înregistrate progrese în domeniu, dar și unele deficiențe; a fost elaborată și aprobată SNMIFS 2015-2017, urmând punerea sa în aplicare;
- s-a dezvoltat rolul abordării strategice în cadrul DPF, fiind aprobat PDS 2014-2016; se impune efectuarea actualizărilor urmare evaluărilor de impact desfășurate;
- s-a dezvoltat capacitatea instituțională a PF, de organizare, planificare, coordonare, utilizare a resurselor, de control, de cooperare și comunicare internă și externă; se impune determinarea nivelului atins și acoperirea deficitelor constatate;
- cadrul structural al PF a suferit modificări succesive, fiind necesară evaluarea eficacității sale actuale și precizarea modului de operare a optimizărilor ce se impun;
- sistemul de management al resurselor umane în vigoare impune cunoașterea limitelor actuale ale acestuia, a necesarului și direcțiilor de dezvoltare;
- asimilarea modelului de MIFS și modificările cadrului conceptual și funcțional al controlului frontierei, preluarea noilor competențe; consolidarea experienței în calitate de autoritate de specialitate civilă; extinderea cooperării interinstituționale și internaționale, intensificarea prezenței PF în mediul european și internațional, exercițiul evaluărilor europene în contextul liberalizării regimului de vize, au produs un impact instituțional deosebit de amplu și impun stabilirea direcțiilor ulterioare de dezvoltare;
- dotarea PF cu echipamente diverse, sprijinul considerabil din partea donatorilor, dezvoltarea infrastructurii, studiile de fezabilitate desfășurate, acțiunile întreprinse pentru asimilarea suportului bugetar și alte activități din domeniul managementului logistic și financiar necesită evaluarea atentă a situației curente, a gradului de utilizare a dotărilor, precum și stabilirea necesarului pentru perioada următoare.

### 2. Având în vedere elementele relevate, evaluarea de impact a vizat **următoarele domenii**:

- a) capacitatea instituțională, dezvoltarea structurală și managementul resurselor umane;
- b) controlul FS, managementul operațional;
- c) managementul logistic și financiar.

**3. Scopul evaluării de impact** este de a constata efectele măsurilor de reformă întreprinse în perioada de referință, prin coroborarea datelor colectate nemijlocit din sectoarele Poliției de Frontieră (SPF), de la direcțiile regionale (DR), a celor existente la DPF și provenite din alte surse, și de a formula în urma analizei desfășurate concluzii, acțiuni și măsuri în consecință.

### 4. Din punct de vedere metodologic, activitățile pentru evaluarea impactului s-au desfășurat astfel:

- a) emiterea ord. șefului DPF și constituirea echipelor de evaluare;
- b) deplasarea în teritoriu, în perioada 20.10–26.11.2014, a unui număr de 16 ofițeri din cadrul DPF și colectarea datelor necesare analizei; cu acest prilej, s-au efectuat 42 vizite la cele 42 sectoare ale PF și s-a discutat cu cca 700 polițiști de frontieră, ce reprezintă 25% din întregul personal de nivel tactic al PF.
- c) structurarea constatărilor privind situația de fapt, care s-a realizat prin:
  - analiza generală a cadrului de reglementare și a efectelor acestuia;
  - analiza datelor colectate prin intermediul chestionarelor administrate (se anexează);
  - documentarea în teritoriu efectuată de către membrii echipelor (se anexează);
  - desfășurarea de interviuri și consultări cu personalul de conducere / execuție din SPF, DR;
- d) întocmirea raportului de evaluare.

În cursul evaluării de impact, au fost utilizate diverse metode de analiză cum sunt: evaluarea directă în teritoriu, analiza sistemică, metoda comparativă, metoda analogiilor, metoda analizei conținutului, analiza calitativă.

## CAPITOLUL II.

### CONSTATĂRI GENERALE. CONCLUZII ȘI PROPUNERI

#### Domeniul 1. Capacitatea instituțională, dezvoltarea structurală și managementul resurselor umane

##### **Obiectivul 1. Evaluarea capacității structurilor centrale ale PF de a gestiona procesele de reformă la nivel teritorial, identificarea factorilor care influențează performanța instituțională**

Capacitatea structurilor centrale de a gestiona procesele de reformă este conformă stadiului actual de dezvoltare a PF. Sunt acoperite în mare măsură necesitățile instituționale, existând unele deficiențe în ceea ce privește coordonarea structurilor teritoriale.

Organizarea și planificarea activității la nivelul DPF funcționează corespunzător, fiind evidentă dimensiunea strategică a abordărilor. Ca efect, procesul de reformă instituțională este gestionat conform competențelor legale, cadrului strategiilor și politicilor în vigoare.

La nivelul DPF persistă, încă, abordarea fragmentară a unor procese, din care cauză calitatea cooperării intra-instituționale și activitatea în segmentul operațional urmează a fi în continuare consolidate și dezvoltate. Cu toate că acțiunile pentru cunoașterea stadiului reformei, care să implice mai multe structuri ale PF, au fost promovate în subdiviziunile de nivel strategic și operațional, la nivel tactic acestea au avut caracter limitat, rolul de sprijin și îndrumare de către DR, a structurilor teritoriale, a fost dezvoltat mai mult din perspectiva funcției de control.

S-au întreprins anumite acțiuni pentru determinarea, în mod obiectiv, a factorilor care influențează performanța instituțională.

Absența unui mecanism bine determinat de analiză organizațională, funcțională și a impactului reformei nu au permis formularea de decizii cu un grad ridicat de competență și eficacitate.

Există încă deficiențe în comunicarea internă și externă, îndeosebi la nivelul DR și către SPF. Totodată, la nivel teritorial nu sunt alocate responsabilități suplimentare anumitor categorii de funcții sau structuri corespondente celor de la nivel central în domeniu comunicării, reprezentării și cooperării intra și interinstituționale.

Specific pentru DR Sud și Est este faptul că o bună parte din personal este compusă din vorbitori de limba rusă, bulgară, găgăuză, ceea ce face dificilă comunicarea (*Ex: SPF Basarabeasca, Copceac, Valea-Perjei, Cișmichioi, Vulcănești*). Această categorie de personal motivează neînsușirea și neexecutarea reglementărilor interne și a dispozițiilor conducerii prin necunoașterea limbii române.

Deficiențe	Propuneri
Deficitele de gestiune a proceselor de reformă pot afecta îndeplinirea coerentă a planurilor și programelor de activitate	1) Asigurarea unui caracter permanent și durabil al evaluărilor în sistem anual, sub forma activităților integrate complexe, la care să participe structurile centrale interesate, dar și cu implicarea personalului din structurile regionale și locale. 2) Efectuarea analizelor de etapă, a evaluărilor periodice și studiilor de domeniu, în scopul de a surprinde progresul reformei, a formula concluzii oportune și propuneri de rigoare
Lacunele privind cunoașterea evoluției procesului de reformă pot produce întârzieri și pierderea unor posibilități de finanțare, fiind afectată coerența acțiunilor, și, în final, îndeplinirea atribuțiilor și misiunilor	Sporirea funcției de sprijin și îndrumare a structurilor teritoriale, îndeosebi în ceea ce privește aplicarea strategiilor și politicilor instituționale, dar și a gestionării activităților curente

<p>Dezvoltarea capacității de gestionare a proceselor de reformă poate fi afectată și de pregătirea insuficientă a personalului de conducere și specialitate</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Asigurarea unui proces mai ritmic și calitativ în domeniul dezvoltării abilităților manageriale și formării profesionale a personalului de conducere și de specialitate din cadrul DR / SPF, prin: <ul style="list-style-type: none"> <li>- cursuri de pregătire profesională pentru șefii de schimb;</li> <li>- cursuri de pregătire profesională pentru șef/șefi adjuncți ai SPF, precum și alte categorii de angajați ai PF, care dețin funcții de conducere.</li> </ul> </li> <li>2) Organizarea vizitelor de studii în țări din UE în scopul preluării bunelor practici</li> </ol>
<p>Lipsa unui sistem consolidat de determinare a factorilor care influențează performanța instituțională, generează dificultăți de gestionare a proceselor în dinamică</p>	<p>Crearea și dezvoltarea unui sistem de indicatori instituționali de performanță, specifici PF, pe niveluri ierarhice și categorii de subdiviziuni</p>
<p>Deficitele privind domeniul comunicării interne și externe pot afecta imaginea instituției și buna sa poziționare în mediul intern și internațional.</p> <p>Necunoașterea limbii române de către polițiștii de frontieră generează deficite de comunicare organizațională și oferă pretextul neexecutării atribuțiilor funcționale</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaborarea și implementarea unui plan departamental de comunicare.</li> <li>2) Proiectarea unor acțiuni specifice, inclusiv formarea de personal care să gestioneze domeniul comunicării la nivelul DR.</li> <li>3) Organizarea sistematică de ședințe sau mese rotunde cu participarea reprezentanților subdiviziunilor de specialitate din cadrul DPF la nivel regional și local.</li> <li>4) Desemnarea, din rîndul specialiștilor în comunicare sau altui personal cu aptitudini în domeniu, a purtătorului de cuvînt al PF, cu atribuții de formulare și prezentare a reacțiilor sau intervențiilor publice.</li> <li>5) Optimizarea funcțională a structurii centrale de relații publice prin suplimentarea numărului de posturi.</li> <li>6) Pregătirea în domeniul comunicării interne și externe și al relațiilor publice, pe baza planului elaborat în acest scop, a personalului de conducere, a celui care îndeplinește atribuții de comunicare și relații publice, a purtătorilor de cuvînt și specialiștilor în comunicare.</li> <li>7) Organizarea cursurilor de cunoaștere a terminologiei de specialitate în domeniul comunicării în limba română pentru personalul SPF vorbitor de limbă rusă, bulgară, găgăuză.</li> <li>8) Organizarea instruirilor, ședințelor tematice explicative pentru personal SPF nevorbitor de limba română</li> </ol>

**Obiectivul 2: Evaluarea sistemului managerial, a capacității de conducere la nivel central, regional și local, a procesului de luare a deciziilor, identificarea punctelor slabe și formularea recomandărilor ce se impun**

Sistemul managerial este funcțional. Competențele privind conducerea sunt descentralizate și delegate către nivelurile regional și local. Ședințele de conducere se desfășoară ritmic / planificat, se încheie procese-verbale, se stabilesc și se transmit sarcini, se urmărește executarea acestora.



Capacitatea de conducere la nivel central este adecvată tipului și nivelului sarcinilor departamentale. Lanțul de conducere este bine structurat pe 3 paliere ierarhice, însă există și componente centrale care nu au corespondență la direcțiile regionale, fapt ce creează impedimente în procesul managerial.

Conducerea are caracter permanent, la nivel central fiind emise oportunități, dispoziții, în funcție de evoluția situației. Există, însă, probleme în ceea ce privește transmiterea dispozițiilor de la nivelul direcțiilor regionale către sectoare, cauzând neînțelegeri și întârzieri.

La nivel central, funcțiile de organizare, planificare, coordonare și control sunt bine acoperite, însă urmează a fi dezvoltate în continuare la nivel regional și local. Urmează de elaborat proceduri standard de operare în domeniul sistemului managerial - organizare, planificare, control, raportare și comunicare.

Funcția de control al activităților operaționale este prea accentuată, ceea ce denotă abordarea încă autoritară a unor procese manageriale în raport cu cele de sprijin și îndrumare, aspect valabil atât la nivel central, cât și teritorial. Ca urmare, personalul de la SPF nu percepe controlul ca acțiune de soluționare a problemelor locale prin sprijinul eșalonului superior.

De menționat că, managementul carierei în PF este reglementat prin ord. DPF nr.86 din 12.10.2012 (Regulamentul interior, Ghidul carierei). În funcții de ofițer sunt angajați, prioritar, absolvenții Academiei Militare „Alexandru cel Bun”. În programul de învățământ este inclus și cursul de leadership – 90 ore. În celelalte cazuri în funcții de ofițeri sunt numiți angajații care au o experiență de muncă în cadrul PF și au studii superioare.

Cu toate acestea, încă nu este bine conturat și dezvoltat un sistem coerent de promovare a personalului în funcții de conducere, iar formarea managerială lipsește. Astfel, ofițerii sunt numiți în funcții de conducere fără concurs. Acțiunile de formare pentru dezvoltarea abilităților manageriale au un caracter fragmentat.

Contextul numărului mare de acte normative elaborate impune luarea în considerare a complexității, accesului limitat la informația de uz intern (la nivel local), deficiențele de cunoaștere a limbii române, precum și familiarizarea neadecvată a personalului de către conducători. Din aceste motive, înțelegerea și asimilarea de către efectivele SPF a prevederilor acestora este redusă. Actele normative/legislative transmise spre avizare parcurg fictiv etapele acesteia și nu sunt consultate corespunzător cu specialiștii din domeniu și alte categorii de personal antrenate în proces.

Sistemul de control intern al privind legalitatea și integritatea personalului este operațional și funcțional și asigură date relevante privind situația de fapt în cadrul PF, precum și managementul proceselor instituționale. În acest proces predomină abordarea reactivă și nu demersurile pro-active.

Nu există proceduri foarte bine dezvoltate pentru evaluarea climatului organizațional.

Absența corespondenței de structuri între DPF și DR poate genera neîndeplinirea sarcinilor specifice	Constituirea și dezvoltarea de componente specializate, corespondente celor de nivel central, ori alocarea competențelor respective altor structuri (Ex: expertiza documentelor; protecția chimică, biologică, radiologică și nucleară; cooperare și reprezentare, analiză și monitorizare de politici instituționale, etc).
Modul defectuos de transmitere a ordinelor poate crea neînțelegeri, întârzieri sau neîndeplinirea sarcinilor	Instituirea de proceduri manageriale specifice și a sistemului de verificare a cunoașterii și aplicării ordinelor și dispozițiilor până la nivelul executanților
Deficite în organizarea, planificarea, coordonarea și controlul activităților la nivelul DR sunt de natură să diminueze eficacitatea activităților	Realizarea cadrului adecvat de reglementare și instruirea personalului cu atribuții în domeniu; adaptarea sistemelor de management la cadrul normativ, politicile sectoriale, atribuțiile și misiunile PF, potrivit modelului de MIFS; organizarea schimburilor de experiență în scopul preluării bunelor practici



<p>Absența procedurilor standard de operare în domeniul controlului intern al activităților operaționale, modul deficitar de îndeplinire a funcției de control și atenția limitată acordată sprijinului și îndrumării DR și SPF pot să scadă relevanța și eficacitatea acestui tip de activitate</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificarea și dezvoltarea unui sistem de control al activităților operaționale, prin sporirea susținerii, de către eșaloanele superioare, a activității celor inferioare.</li> <li>2) Elaborarea cadrului de reglementare intern unic (proceduri standard) a acestora cu privire la efectuarea inspecțiilor și evaluărilor în cadrul PF cu precizarea / determinarea tuturor tipurilor de inspecții și a subdiviziunilor care le exercită (evaluări manageriale complexe și de impact, audit / control intern, control special, evaluări cu acordarea asistenței de consultanță, precum și controale de verificare a înlăturării deficiențelor constatate</li> </ol>
<p>Suportul necorespunzător al deciziei cu informații și expertiză din partea managementului operațional, îndeosebi în ceea ce privește acțiunile și operațiunile de frontieră și în situații de criză, poate afecta îndeplinirea misiunilor</p>	<p>Dezvoltarea managementului operațional, astfel încât să poată susține oportun procesul decizional. Elaborarea unor proceduri standard de operare în domeniu</p>
<p>Mentținerea modelului actual de selectare și pregătire managerială va condiționa reducerea capacității de conducere și de luare a deciziilor</p>	<p>Realizarea și dezvoltarea unui nou sistem de promovare bazat pe competență profesională, susținut prin intervenții formative optime</p>
<p>Abordarea reactivă a problematicii din competența controlului intern poate oferi numai imaginea parțială asupra aspectelor investigate. De asemenea, nu permite îndeplinirea corespunzătoare a funcțiilor de prevenire</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Conceperea unei noi modalități de organizare și desfășurare a activității specifice, prin sporirea dimensiunii preventive și de cunoaștere a stării reale de fapt din structurile PF de toate categoriile.</li> <li>2) Asigurarea parteneriatului cu instituții specializate / relevante naționale și internaționale; utilizarea noilor metode în domeniu; organizarea vizitelor de studii în scopul preluării bunelor practici.</li> </ol>

**Obiectivul 3: Evaluarea structurii organizatorice, a structurii posturilor, a sistemului de resurse umane (administrare, formare, motivație, disciplină, integritate) și identificarea domeniilor ce necesită modificări de structură și suplimentarea de personal**

Față de competențele și atribuțiile ce îi revin, structura organizatorică a PF este, în general, echilibrată. Totuși se constată însă anumite rezerve în proiectarea organizațională a anumitor structuri și posturi, ceea ce afectează exercitarea eficientă a atribuțiilor și misiunilor și nu produc efectele scontate. În scopul asigurării eficacității maxime în exercitarea funcțiilor s-au înaintat 158 propuneri cu privire la eventualele modificări în actuala structură a statului de personal (DR Nord - 34; DR Vest - 42; DR Sud - 60; DR Est - 16 și SPF Aeroportul Internațional Chișinău – 6). **(Anexa nr. 2)**

A rezultat faptul că, în punctele de trecere a frontierei (PTF) serviciul se efectuează cu dificultate din cauza efectivelor insuficiente (Ex. PTF Criva, Leușeni, Sculeni, Cahul, Vulcănești, Giurgiulești, SPF Aeroportul Internațional Chișinău).

PF nu posedă structuri de intervenție, această componentă urmînd a fi consolidată din numărul personalului existent.

Cu toate că, pe parcursul anului 2014, personalul SPF Aeroportul Internațional Chișinău a beneficiat de instruire în domeniul securității aeronautice (38 angajați), totuși nu se poate asigura corespunzător și în volum complet îndeplinirea misiunilor de securitate aeronautică; ordine publică la obiectivele de transport aerian, feroviar și fluvial, din lipsa de personal și a aptitudinilor în domeniu.

La toate SPF se atestă un deficit de personalul pentru paza sediilor.

În ceea ce privește arhitectura sistemului posturilor, deși s-au efectuat corecții majore prin diminuarea numărului de ofițeri în raport cu cel de subofițeri, există încă posibilități de continuare a acestei tendințe, ce va fi posibilă odată cu posibilitatea suplinirii statului de personal cu noi posturi.

În raport cu efectivul limită prevăzut, gradul de acoperire cu personal a posturilor se estimează la 94%, ceea ce poate părea satisfăcător. În realitate, însă, există deficite majore față de necesarul real de personal, rezultat din: complexitatea misiunilor; varietatea competențelor instituționale; normele tactice specifice; principiile de organizare și executare a controlului FS, precum și din comparațiile cu structuri similare din UE. Rezultă, deci, că față de necesarul real, subdiviziunile nu sunt asigurate cu personal suficient, fapt ce afectează îndeplinirea atribuțiilor și misiunilor.

Deficitul de personal (alături de alte cauze) este unul dintre motivele capacității încă reduse de acțiune. **(Anexa nr. 2)**

Astfel, cu toate că efectivele sunt și așa reduse, organizarea serviciului în 4 ture a câte 12 ore diminuează numărul de patrulare ce pot fi organizate la nivel tactic și contribuie la scăderea numărului de patrulare ce pot fi trimise în serviciu și la depășirea cu 50 de ore a timpului legal de muncă (polițistul de frontieră efectuează în realitate 13 ore de serviciu, fiindu-i înregistrate numai 10). Un SPF cu 35 de polițiști de frontieră poate trimite în serviciu doar 2-3 patrulare în 12 ore, ceea ce este cu mult sub necesarul operativ și capacitatea de acțiune a țărilor UE și a altor state. (Ex: SPF Troițcoie, Valea Perjei, Basarabeasca, Larga, Vălcineț – feroviar, Sculeni, Cuconeștii Noi, Cuhnești, Leușeni - 1).

Planificarea și organizarea serviciului în 4 schimburi a câte 12 ore creează dificultăți pentru personalul care locuiește la distanțe mari de subdiviziuni. La aceste sectoare numărul de funcții vacante și fluctuația de personal sunt evident mai mari (Ex: SPF Criva, Larga, Săiți, Tocuz, Valea Perjei, Cișmichioi, Giurgiulești, Brînza).

În ultimi ani a fost adoptat și noul cadru legal ce reglementează statutul polițistului de frontieră, managementul resurselor umane și dezvoltarea profesională.

Administrarea resurselor umane se desfășoară unitar și coerent. Există structuri specializate atât la nivel central, cât și regional care asigură gestiunea personalului și operațiunile tehnice necesare. Totuși, există probleme privind condițiile și respectarea programului de muncă. Având în vedere posibilitățile limitate de motivare financiară a personalului au fost instituite mai multe concursuri profesionale.

Atractivitatea scăzută a profesiei de polițist de frontieră, pe fondul condițiilor grele de muncă, izolării subdiviziunilor, salarizării necorespunzătoare și diminuării pachetului social, își au efectul său nociv, în special în subdiviziunile mai îndepărtate. Nu există mecanisme de determinare a percepției personalului asupra sistemului de resurse umane.

În sistemul de formare profesională au fost preluate cerințele FRONTEX – Common Core Curricula (CCC). A fost, de asemenea, valorificată asistența în acest domeniu a EUBAM și altor instituții europene și donatori.

PF se află în proces de acoperire a deficitului de efective și continuă profesionalizarea personalului. S-au finalizat 2 standarde ocupaționale și este în curs transferul acestora în standarde de formare și proiectarea formării pe competențe.

Nu există capacități de instruire a cadrelor didactice în domeniile deficitare, precum și de instruire la distanță e-learning.

Pe parcursul anilor 2013-2014 au fost sistate toate activitățile de perfecționare a cadrelor din toate instituțiile de învățământ ale RM. Această decizie a fost precedată de elaborarea noului Cod al Educației, care semnificativ va schimba prioritățile și standardele de pregătire, inclusiv a cadrelor didactice.

Capacitatea de școlarizare a Colegiului Național al PF (CNPF) nu permite acoperirea necesarului de personal. Capacitățile de învățământ, dar mai ales de cazare sunt necorespunzătoare. Dotarea este insuficientă.

Majoritatea subdiviziunilor vizitate se confruntă cu probleme în domeniul pregătirii profesionale continue a personalului. Sistemul actual de pregătire personală este ineficace. Calitatea ședințelor la pregătirea profesională este redusă, în unele cazuri acestea se organizează formal, doar pentru raportare.

Pregătirea profesională în cadrul SPF este organizată în cele mai multe cazuri după programul de lucru (nefiind inclus în tabelele de pontaj), uneori cu participarea personalului care a fost în serviciul de noapte sau care se află în zile de odihnă. Lipsește mecanismul de motivare a personalului pentru autoinstruire. Nu este valorificat, la nivelul corespunzător, sistemul de „formare a formatorilor”.

Există deficiențe și în ceea ce privește pregătirea personalului pentru operarea echipamentului nou primit în cadrul diferitor proiecte (*Ex: SPF Vulcănești, Giurgiulești 1, Copceac, Tocuz, Lipcani, Larga, etc*).

La nivel de percepție, gradul de pregătire al absolvenților este considerat necorespunzător (*Ex: SPF Tudora II, Cahul, Sculeni, Leușeni - 1, etc*).

<p>Lacunele organizatorice, absența categoriilor de structuri și posturi în domeniile menționate ca deficitare, pot afecta grav îndeplinirea atribuțiilor și misiunilor, capacitatea de intervenție, securitatea frontieră, respectarea regimului de muncă, starea de sănătate a personalului și nivelul motivațional</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Efectuarea unor corecții în structura organizatorică a subdiviziunilor de nivel tactic pe baza analizelor privind: situația operativă, dislocarea, datele fizico-geografice; densitatea populației în zona de frontieră; infrastructura, aspecte social-economice etc.</li> <li>2) Întreprinderea demersurilor către autoritățile de resort privind asigurarea și suplimentarea posturilor operative, 18,5% a efectivului-limită al PF, conform SNMIFS 2015-2017 <b><u>(Nota de argumentare se anexează)</u></b>.</li> <li>3) Fundamentarea solicitărilor de suplimentare a posturilor pe baza analizelor locale, efectuarea corecțiilor de structură necesare.</li> <li>4) Dezvoltarea sistemului motivațional prin: acordarea trimestrială a premiilor bănești; achitarea orelor de lucru suplimentare și a celor pe timp de noapte; modificarea programului de lucru și acordarea de zile de odihnă suplimentare; înaintarea amendamentelor de modificare cadrului legislativ și de reglementare, în scopul majorării grilei de salarizare sau a statutului și nivelului funcției pentru unele categorii de personal; îmbunătățirea condițiilor de salarizare</li> </ol>
<p>Mentținerea raportului inadecvat între posturile de ofițeri / subofițeri determină deprecierea condiției statutare a ofițerilor și nu permite utilizarea acestora exclusiv pentru atribuții de conducere și de specialitate</p>	<p>Continuarea procesului de optimizare a raportului între posturile de ofițeri/subofițeri, posturile de conducere/de execuție, posturile din structurile cu atribuții de conducere și cele de execuție.</p>
<p>Atractivitatea scăzută a profesiei de polițist de frontieră va putea aprofunda deficitul de personal, neasigurarea cu efective a misiunilor și va periclita îndeplinirea competențelor</p>	<p>Dezvoltarea mecanismelor de recrutare și a celor de selectare, continuarea acțiunilor orientate la creșterea salarizării și asigurarea condițiilor rezonabile de muncă.</p>



<p>Desfășurarea pe termen lung a serviciului în 4 ture a câte 12 ore creează dificultăți pentru personalul care locuiește la distanțe mari de subdiviziuni și condiționează oboseala și uzura prematură a efectivelor și va cauza probleme de sănătate, fizice și psihice, cu efecte directe asupra calității îndeplinirii misiunilor, dar și financiare (concedii de boală, medicamente etc.); nu va permite pregătirea continuă a personalului și efectuarea activităților curente la SPF</p>	<p>Examinarea și promovarea inițiativelor privind fundamentarea propunerilor înaintate de către subdiviziunile de nivel tactic pentru asigurarea efectivelor PF, potrivit necesarului real, pentru o eventuală planificare a serviciului în 4 ture a câte 24 ore.</p>
<p>Necunoașterea percepției personalului asupra sistemului de resurse umane nu permite adoptarea măsurilor oportune pentru gestiunea eficace a efectivelor, pentru motivare, păstrarea disciplinei și a climatului optim de muncă, pentru prevenirea stărilor necorespunzătoare și a conflictelor</p>	<p>Instituirea și utilizarea mecanismelor de sondare a percepției personalului asupra sistemului de resurse umane</p>
<p>Capacitatea formativă redusă a CNPF poate afecta calitatea, pe termen lung, a personalului PF, precum și acoperirea corespunzătoare a necesarului de personal</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Dezvoltarea capacităților de învățământ și cazare a CNPF, prin: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>continuarea dotării cu mijloace de învățământ;</i></li> <li>- <i>asigurarea numerică și sub aspect calitativ a necesarului de cadre didactice;</i></li> <li>- <i>perfecționarea pregătirii psiho-pedagogice a personalului didactic;</i></li> <li>- <i>dezvoltarea platformei de învățământ la distanță de tip „e-learning”.</i></li> </ul> </li> <li>2) Instituirea instrumentelor de cunoaștere a gradului de satisfacție al șefilor DR și SPF, față de calitatea absolvenților instituțiilor de formare care formează personal pentru PF.</li> <li>3) Intensificarea sprijinirii, de către CNPF, a activităților de formare în subdiviziunile teritoriale.</li> <li>4) Organizarea de cursuri de specializare privind: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>management SPF;</i></li> <li>- <i>supravegherea și controlul FS;</i></li> <li>- <i>practica contravențională;</i></li> <li>- <i>documentele false;</i></li> <li>- <i>depistarea mijloacelor de transport furate;</i></li> <li>- <i>tacticile profesionale;</i></li> <li>- <i>securitatea aeronautică;</i></li> <li>- <i>întreținerea și exploatarea mijloacelor transport;</i></li> <li>- <i>utilizarea echipamentului;</i></li> <li>- <i>analiza riscurilor;</i></li> <li>- <i>combaterea traficului de ființe umane;</i></li> <li>- <i>depistarea substanțelor radioactive;</i></li> <li>- <i>psihologie;</i></li> <li>- <i>limbi moderne (engleză, franceză)</i></li> </ul> </li> </ol>

<p>Sistemul actual de pregătire profesională continuă nu permite menținerea și dezvoltarea competenței profesionale a personalului cu riscul scăderii de calitate a îndeplinirii atribuțiilor și misiunilor.</p> <p>La insistența șefilor DR, pe parcursul anului 2014, a fost testat sistemul de autoinstruire, fiind constatate mai multe deficiențe</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Revizuirea sistemului de formare în subdiviziuni, identificarea soluțiilor de desfășurare în timpul programului de lucru a sesiunilor de instruire și a mecanismului de motivare a personalului pentru autoinstruire, folosirea formatorilor.</li> <li>2) Dotarea încăperilor destinate pregătirii profesionale cu cel puțin 2 calculatoare, conectate la rețeaua intranet / internet pentru instruire la distanță (e-learning), asigurate cu baza materială necesară (proiector, ecran, flip chart, materiale didactice, broșuri etc).</li> <li>3) Modificarea Regulamentului privind dezvoltarea profesională continuă a personalului Poliției de Frontieră, aprobat prin ordinul Șefului DPF nr.26 din 25.01.2013, în vederea soluționării tuturor problemelor existente în sistemul de instruire, adaptarea acestuia la cadrul normativ actual</li> </ol>
--	---

## DOMENIUL 2. Controlul FS, managementul operațional

### **Obiectivul 1. Evaluarea modului de organizare, planificare, coordonare și verificare a activităților aferente controlului frontierei, a conformității acestora cu modelul de MIFS; capacității operaționale și de intervenție în situații de criză sau incidente**

Organizarea, planificarea, coordonarea și verificarea activităților aferente controlului frontierei se desfășoară conform competențelor ce revin PF. Cadrul juridic nu este dezvoltat suficient. În cazul unor SPF sunt nereglementate unele aspecte de regim. Spre exemplu, porțiunea drumului de tranzit Lesnoe – Alexandrovka, din sectorul de responsabilitate al SPF „Săiți” nu are reglementare juridică și nu figurează în acordurile dintre RM și Ucraina.

Există disfuncționalități ale sistemului fix de supraveghere a frontierei. Cu toate că instituirea sistemului fix de supraveghere a frontierei a demarat, 4 turnuri fiind deja construite și montat echipament de termoviziune, acesta nu funcționează complet, eficacitatea fiind limitată. Urmează identificarea soluțiilor tehnice de integrare a acestui sistem în sistemul informațional actual al PF, fapt care va contribui la conștientizarea mai bună a situației și utilizarea mai eficace a forțelor și mijloacelor. **(Anexa nr. 3).**

Sistemul de analiză a riscurilor și informațiilor este conceptualizat, dar încă nu au fost stabilite proceduri standard de operare. Componenta analitică la nivel tactic nu este dezvoltată, nivelul de operaționalizare fiind insuficient. La SPF nu este personal abilitat cu funcții de analiză de risc, responsabilitățile specifice fiind preluate de un ofițer/subofițer din cadrul sectorului.

Planificarea serviciului și asigurarea informațională a proceselor din PF este deficitară din cauză că SI „Supravegherea frontierei” este învechit.

Dezvoltarea insuficientă a componentei chinologice nu permite acoperirea necesarului în domeniu. Statele de organizare prevăd 81 de funcții dar nu pentru fiecare schimb (necesarul este de 184), ceea ce diminuează capacitatea de intervenție, căutare și pază în diferite situații. Totodată, la nivelul PF sunt 19 funcții vacante de inspector-chinolog. **(Anexa nr. 4).**

Dispozitivele de control al frontierei au o eficacitate redusă, din cauza insuficienței de efective raportate la lungimea sectoarelor de responsabilitate și a zonelor de risc ce nu pot fi acoperite operativ (ex: 2 patruli în decurs de 12 ore pe un sector cu lungime de 40 km).

Deși, în perioada analizată a crescut cantitatea de echipamente, acestea nu se utilizează conform necesităților și la capacitate. Una din cauzele principale este cunoașterea insuficientă de către personal a principiilor de funcționare și utilizare sau cunoașterea acestora numai de către un număr restrâns de polițiști de frontieră, în pofida faptului că, doar pe parcursul anului 2014 au fost instruiți 561 angajați – operatori ai echipamentului tehnic (ofițeri și subofițeri din cadrul SPF), inclusiv 10 formatori (ciclul II).

Nu se aplică în mod eficace principiul rotației personalului la sectoarele mixte care au în gestiune atât puncte de trecere a frontierei (PTF), cât și sector de frontieră „verde”, acest principiu urmînd a fi consolidat în continuare, prin instruirea personalului.

Cu toate că PF a beneficiat și beneficiază în continuare de suport în cadrul proiectelor de asistență sub formă de echipamente, soft, mijloace de transport etc., acesta nu este suficient în raport cu necesitățile operative și nu corespunde încă recomandărilor și celor mai bune practici UE în domeniu.

Capacitatea operațională și de intervenție în situații de criză sau incidente este limitată din cauza operaționalizării parțiale a centrelor de coordonare și absenței structurilor specializate de intervenție la frontieră.

SPF nu au posibilitatea de a monitoriza acțiunile patrulilor prin intermediul sistemului GPS (respectarea misiunii, itinerarului de deplasare, sectorului monitorizat etc).

Dispeceratele dețin o capacitate redusă de a adopta decizii și de a coordona activitățile curente, acțiunile sau operațiunile de frontieră, precum și în cazurile de apariție a incidentelor sau situațiilor de criză la faza incipientă de derulare a evenimentului.

Nu sunt clar reglementate atribuțiile dispeceratelor și nu există procedura standard de operare a acestora. Capacitatea de reacție în circumstanțe ce exced situațiilor normale este scăzută, mascarea acțiunilor, manevra de forțe și mijloace necesită dezvoltări semnificative.

Antrenamentele la diferite semnale sunt efectuate sistematic, totuși nu este asigurată finalitatea exercițiilor prin atingerea capacității optime de acțiune (în sectoarele problematice, organizarea căutării, urmării și reținerii infractorilor, soluționarea situațiilor de conflict; cooperarea cu subdiviziunile vecine, structurile DR, DPF, alte autorități).

Pe fonul majorării lungimii sectoarelor de responsabilitate, precum și din considerentul echipamentului special de asigurare a legăturii radio învechit (cu precădere pe sectorul moldo-ucrainean), nu este posibilă asigurarea cu legături radio stabile și securizarea convorbirilor pe timpul executării serviciului (în special la joncțiunile între SPF).

Nereglementarea aspectelor de regim presupune utilizarea de personal suplimentar pentru controlul FS, poate crea situații de conflict și imposibilitatea îndeplinirii competențelor legale	Întreprinderea măsurilor necesare pentru reglementarea juridică a particularităților de regim în punctele de trecere a FS, precum și a tuturor situațiilor problematice sau interpretabile
Disfuncționalitățile sistemului fix de supraveghere a FS pot limita capacitatea de îndeplinire a misiunilor, calitatea acestora și procesul decizional în inițierea operațiunilor de frontieră, acțiunile în situații de criză, etc	Completarea sistemului fix de supraveghere și a celorlalte elemente ale infrastructurii frontierei, reieșind din analiza privind locul optim de construcție a turnurilor care vor constitui sistemul fix de supraveghere și studierea rentabilității instalării acestora pe turnurile existente (TETRA).
Inexistența capacității analitice la nivel SPF și deficitul în domeniu al DR afectează întregul sistem al analizei de risc prin privarea acestuia de relevanța evaluărilor efectuate la nivelul tactic și operativ	Examinarea și fundamentarea propunerilor privind crearea, la SPF, a posturilor cu atribuții exprese în domeniu și intensificarea pregătirii personalului de specialitate
Folosirea insuficientă a capacității cîinilor de serviciu poate duce la ratarea misiunilor, pierderea momentelor operative și irosirea de informații	1) Dezvoltarea componentei chinologice, prin: <ul style="list-style-type: none"> <li>- crearea de posturi suplimentare de chinologi, astfel încît să existe chinologi în fiecare schimb, conform analizei efectuate;</li> <li>- elaborarea și desfășurarea unui program specializat de instruire pentru inspectorii-chinologi și cîinii de serviciu</li> </ul>



<p>Deficitele în domeniul controlului frontierei, eficacitatea necorespunzătoare a dispozitivelor, comparată cu insuficiența echipamentelor, utilizarea lor necorespunzătoare și asigurarea informatică parțială în raport cu necesarul SPF pot genera neîndeplinirea atribuțiilor și misiunilor, afecta calitatea acestora, risipa de forțe și mijloace</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Rotația personalului la sectoarele mixte; monitorizarea acțiunilor patrulilor prin intermediul sistemul GPS.</li> <li>2) Utilizarea, la capacitate maximă, a echipamentelor din dotare, pregătirea adecvată a operatorilor acestora.</li> <li>3) Operaționalizarea completă a SI „Supravegherea frontierei”.</li> <li>4) Întreprinderea demersurilor necesare pentru procurarea categoriilor de tehnică deficitare.</li> <li>5) Raționalizarea utilizării forțelor și creșterea capacității de manevră, prin: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>prioritizarea instalării echipamentului de supraveghere a frontierei la sectoarele mai deficitare din punct de vedere al analizei de risc;</i></li> <li>- <i>elaborarea procedurilor standard de operare pentru activitățile de control al frontierei;</i></li> <li>- <i>asigurarea accesului personalului SPF la registrul actelor normative și uz intern; distribuirea sintezelor operative la SPF; asigurarea accesului SPF la internet / intranet</i></li> </ul> </li> </ol>
<p>Capacitatea incompletă - operațională și de intervenție în situații de criză și incidente, de management operațional și de intervenție la frontieră constituie unul dintre punctele slabe ale PF și poate afecta îndeplinirea competențelor, surprinderea și pierderi de diferite categorii</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaborarea și implementarea procedurii standard de operare pentru dispecerate.</li> <li>2) Standardizarea procedurilor de raportare a evenimentelor de la FS.</li> <li>3) Operaționalizarea completă a Centrului Național de Coordonare, precum și a centrelor regionale.</li> <li>4) Creșterea capacității decizionale și pregătirea personalului dispeceratelor pentru a acționa independent, îndeosebi în cazurile de apariție a incidentelor și situațiilor de criză.</li> <li>5) Desfășurarea antrenamentelor la diferite semnale în condiții similare celor reale și în cooperare cu partenerii din plan; constituirea structurilor de intervenție la nivelul DPF / DR.</li> <li>6) Examinarea posibilității de instituire a funcției „operator / ajutor la serviciul dispecerat” din contul funcțiilor existente.</li> <li>7) Participarea sistematică a personalului dispeceratelor SPF, la controlul frontierei, în scopul consolidării aptitudinilor profesionale și posedării situației operative din sectorul de responsabilitate.</li> </ol>
<p>Imposibilitatea asigurării cu legături radio stabile și securizarea convorbirilor pe timpul executării serviciului (în special la joncțiunea între SPF) pot afecta îndeplinirea atribuțiilor și misiunilor</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Efectuarea unei analize a nivelului de receptare pe lungimea FS pentru identificarea zonelor de acoperire radio, a posibilității de asigurare a legăturii cu mijloacele și tehnica existentă (inclusiv cu acoperirea zonei de rețelele operatorilor de telefonie naționali).</li> <li>2) Evaluarea stării de funcționare a echipamentului și tehnicii de comunicații și întreprinderea măsurilor necesare pentru înlăturarea lacunelor existente.</li> <li>3) Studiarea posibilității de montare a stațiilor radio mobile depozitate, pe mijloacele de transport la SPF unde sistemul TETRA nu este instalat.</li> <li>4) Echiparea patrulilor cu acumulate de rezervă pentru stațiile radio.</li> <li>5) Evitarea cazurilor de utilizare a telefoanelor mobile personale în serviciu.</li> </ol>

**Obiectivul 2. Evaluarea modului de îndeplinire a noilor competențe alocate PF în domeniul prevenirii și combaterii migrației ilegale și criminalității transfrontaliere.**

Noile competențele alocate PF privind investigațiile speciale, urmărirea penală, expertiza documentelor, acordarea vizelor la frontieră în situații de excepție, ordinea publică în zonele de responsabilitate și securitatea aeronautică au fost integrate în activitatea instituției. Au fost constituite structurile necesare îndeplinirii competențelor, au fost elaborate regulamentele de funcționare, iar operaționalizarea acestora a produs rezultate importante.

Există deficite de personal (menționate anterior) pentru misiunea de securitate aeronautică și de investigații speciale la nivel regional și local. Există încă lacune atât organizatorice, cât și funcționale, în ceea ce privește formarea personalului pentru îndeplinirea noilor competențe.

În conformitate cu prevederile legislative actuale, cu dreptul de examinare a cauzelor contravenționale și aplicarea de sancțiuni sunt investiți doar șefii de SPF și adjuncții lor, fapt care nu satisface necesitățile în domeniu.

Comunicarea, cooperarea și suportul reciproc între SPF și componentele de investigații speciale de la nivel regional sunt deficitare, fapt resimțit, cu precădere, la SPF cu nivel sporit al activității infracționale la FS.

<p>Deficitele de personal pentru misiunea de securitate aeronautică și de investigații speciale la nivel regional și local pot afecta îndeplinirea misiunilor sau slaba calitate a acestora. Aceleași efecte le poate produce și formarea neadecvată a personalului pentru îndeplinirea noilor competențe</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificarea exactă a deficitelor de efective și întreprinderea măsurilor de acoperire a acestora.</li> <li>2) Fortificarea componentei de investigații, prin transferul treptat de funcții și responsabilități în domeniul investigațiilor speciale de la nivel central și regional către nivelul local.</li> <li>3) Identificarea necesarului de instruire pe tipuri de subdiviziuni sau categorii de personal și organizate programe relevante de formare, inclusiv cu sprijinul EUBAM și FRONTEX</li> </ol>
<p>Limitarea numărului persoanelor competente să examineze cauze contravenționale și să aplice sancțiuni poate avea ca efecte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erori de încadrare juridică, aplicarea necorespunzătoare a sancțiunilor;</li> <li>- crearea de temeuri pentru contestarea actelor întocmite și măsurilor luate de polițiștii de frontieră;</li> <li>- evitarea constatării contravențiilor și aplicării de sancțiuni din teama comiterii de erori</li> </ul>	<p>Înaintarea de amendamente cu privire la atribuirea competenței de agent constator, inclusiv pentru șefii de schimb sau alte categorii de personal din cadrul SPF și formarea adecvată a personalului pentru îndeplinirea atribuțiilor în materie</p>
<p>Deficiențele de comunicare, cooperare și suport reciproc între SPF și componentele de investigații speciale de la nivel regional afectează îndeplinirea atribuțiilor și misiunilor atât la nivel local, cât și pe ansamblul activității PF</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizarea, în cooperare de către structurile competente de la nivelul DPF, a cadrului organizatoric și funcțional necesar desfășurării optime a proceselor de lucru.</li> <li>2) Asigurarea controlului asupra îndeplinirii sarcinilor de cooperare și formarea personalului.</li> <li>3) Studiarea oportunității instituirii la SPF cu un grad sporit al infracționalității a unei funcții cu atribuții în domeniul investigațiilor speciale</li> </ol>

### DOMENIUL 3. Managementul logistic și financiar

#### **Obiectivul 1. Evaluarea gradului de asigurare tehnico-materială și financiară a subdiviziunilor PF, identificarea necesarului de completare a dotării. Exploatarea echipamentelor și materialelor provenite din donații**

La nivelul, PF activitatea logistică și financiară se efectuează planificat, asigurându-se de altfel susținerea sarcinilor generale ale PF. Modul de respectare a prevederilor legale privind managementul logistic și financiar este evaluat prin inventarierea anuală, controalele financiare și misiunile periodice de audit.

Totuși, în cadrul instituției nu este bine determinată abordarea integrată și planificată a achizițiilor, logisticii și a standardizării activităților de asigurare tehnico-materială. Nu există reglementări interne care să stabilească mecanismul coerent de standardizare a logisticii, de asigurare a managementului logistic eficient. Se are în vedere normele unice / nomenclatorul de dotare a subdiviziunilor PF cu echipament tehnic, mijloace speciale, armament și alte bunuri, conform standardelor UE/Schengen. Nu sunt elaborate nici norme unice privind dotarea infrastructurii SPF (caracteristicile tehnice și alți parametri ale sediilor SPF, obiectivelor auxiliare, comunicațiilor ingineresti și altor particularități de infrastructură).

SPF nu sunt asigurate cu echipament special pentru serviciu în condiții climaterice aspre și de relief nefavorabile (timp, anotimp, stare a vremii). (Ex: toate SPF).

Nu toate SPF sunt dotate corespunzător cu mijloace de transport de serviciu necesare asigurării controlului FS (termen de exploatare depășit, reparații costisitoare, consum de carburanți peste norme). Deși, în ultima perioadă parcul auto al SPF a fost parțial reînnoit, există încă necesități de dotare suplimentară. În această ordine de idei, mobilitatea este afectată, viteza de reacție diminuată, iar eficiența nu justifică diferitele costuri de întreținere și exploatare. **(Anexa nr. 5).**

O parte din subdiviziunile PF sunt dislocate în afara localităților, a rutelor de transport public, la depărtare de localitățile din zonă și chiar în condiții de izolare. Sunt puțini polițiști de frontieră care pot veni la SPF cu autovehicule proprietate personală. Ca urmare, este deosebit de presantă problema deplasării la serviciu, deoarece există probleme de serviciu și personale ce nu pot fi rezolvate decât prin intervenția instituțională. (Ex: SPF Olănești, Căplani, Volintiri, Săiți, Cuhnești, Larga, Criva, etc).

Analiza consumului de combustibil relevă, concomitent, două tipuri de situații:

- carburanți insuficienți la dispoziția unor SPF pentru îndeplinirea misiunilor (SPF Căplani, Vulcănești, Otaci, Criva, Lipcani, Lopatnic, Cuhnești);
- limita de consum stabilită pentru unele unități de transport nu corespunde realității la SPF (Ex: SPF Basarabeasca, Caplani, Criva, Ungheni, Frăsinești).

Totodată, ambarcațiunile și transportul special pentru întreținerea frontierei nu sunt asigurate cu combustibil, acesta fiind redirecționat din contul altor unități de transport (Ex: majoritatea SPF amplasate la frontiera cu România). Lipsesc debarcadere pentru cuter cu îngrădire și monitorizare video (Ex: majoritatea SPF amplasate la frontiera cu România).

Conform ord. Șefului DPF sunt aprobate limitele lunare de combustibil pe fiecare subdiviziune în parte. Din limita totală de combustibil, la decizia șefului DR sunt repartizate limitele pe subunități. Limita de combustibil a ambarcațiunilor pe termenul depozitării lor este distribuită altor mijloace de transport, la decizia șefului DR. Din cauza gestionării necalitative a limitelor de combustibil în DR și lipsa rapoartelor de substituție a tipului de combustibil către șeful DR se ajunge la situația când un tip de combustibil este în surplus, iar alt tip de combustibil în deficit.

În cadrul declanșării regimului sporit de control al frontierei SPF nu sunt asigurate cu cantități suplimentare de combustibil.

Se atestă numeroase cazuri de păstrare, la SPF a echipamentelor și tehnicii deteriorate, incomplete, fără piese de rezervă, inutilizabile sau cu funcționalitate redusă, în special: echipamente de comunicare, tehnică de calcul uzată moral, unități de transport și altă tehnică specială, echipamente și mijloace speciale învechite (Ex: majoritatea SPF).



De asemenea, există probleme privind exploatarea și întreținerea mijloacelor de transport din cauza absenței resurselor materiale și financiare sau chiar a reținerii personalului de a le utiliza pentru evitarea deteriorării și tragerii la răspundere (Ex: SPF Gotești, Giurgiulești 1, Briceni, Cuhnești etc).

Lipsa de capacitate a PF, condiționată de deficit de surse financiare, creează deficiențe în menținerea și exploatarea eficace a echipamentului și tehnicii provenite din proiecte cu finanțare externă.

Totodată, în lipsa certitudinilor privind evoluția cadrului bugetar nu este posibilă realizarea mecanismului de dezvoltare durabilă a activităților care necesită utilizarea de mijloace tehnice, informatice, mijloace de mobilitate etc.

Anual, se înregistrează cheltuieli financiare suplimentare pentru echipamentul care nu este folosit în mod adecvat sau este scos din uz sau pentru depășirea termenelor de exploatare.

<p>Realizarea legală a activității logistice și financiare, eficace și eficiente, impune consolidarea cadrului normativ și funcțional specific și intensificarea pregătirii personalului cu atribuții în domeniu</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaborarea și implementarea procedurilor standard de asigurare tehnico-materială a instituției.</li> <li>2) Elaborarea și actualizarea programelor, planurilor anuale de dezvoltare a infrastructurii PF.</li> <li>3) Desfășurarea inventarierilor planificate și controalelor inopinate privind modul de păstrare și exploatare a bunurilor materiale în subdiviziunile PF.</li> <li>4) Consolidarea capacităților de investigare a cazurilor de deteriorare a bunurilor materiale.</li> <li>5) Instruirea personalului privind modul de păstrare, exploatare, evidență, inventariere a bunurilor materiale și privind utilizarea echipamentului modern</li> <li>6) Planificarea, în anul 2015, a unei misiuni de audit pentru evaluarea modulului de păstrare și exploatare a bunurilor materiale în subdiviziunile PF</li> </ol>
<p>Absența echipamentului special, dotarea insuficientă și inadecvată pot împiedica îndeplinirea misiunilor, afectează calitatea acestora și expun personalul la oboseală și boli profesionale</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Asigurarea personalului SPF cu echipament special pentru serviciu în condiții nefavorabile.</li> <li>2) Dotarea SPF cu veste reflectorizante cu inscripția „Poliția de Frontieră” și cu bastoane de dirijare (simple/reflectorizante). Acest echipament se va asigura și pentru patrulile mobile ale PF (în cazul instituirii posturilor de control, puncte de filtrare, echipe mobile etc).</li> <li>3) Dotarea cu bărci gonflabile în locul ambarcațiilor inadecvate ca mărime (SPF Cahul, Ocnița, Lipcani etc).</li> <li>4) Acoperirea deficitului de dotare, completarea și asigurarea necesarului de resurse prin proiectele de dezvoltare strategică și accesarea de finanțări externe. Dezvoltarea capacităților de management al proiectelor</li> </ol>
<p>Utilizarea în misiuni la controlul FS a mijloacelor de transport cu termene de exploatare depășit, care necesită reparații costisitoare, consum de carburanți peste norme,</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Completarea, în următorii ani, a dotării SPF cu autovehicule la nivelul de calitate necesar și în funcție de caracteristicile situației operative.</li> <li>2) Casarea autovehiculelor cu termene de exploatare depășite sau care nu mai pot fi reparate din cauza stării avansate de uzură.</li> </ol>

<p>afectează mobilitatea, viteza de reacție, iar eficiența obținută nu justifică resursele costisitoare alocate întreținerii și exploatării</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3) Studiarea eficacității utilizării motocicletelor în serviciu în zone greu accesibile.</li> <li>4) Asigurarea de mijloace de transport de capacitate corespunzătoare pentru transportul de efective numeroase, misiuni de reacție, alte activități specifice.</li> <li>5) Reechiparea ATV cu anvelope adecvate condițiilor de teren din RM.</li> <li>6) Asigurarea resurselor financiare necesare reparațiilor la mijloacelor de transport.</li> </ol>
<p>Problema deplasării la serviciu a personalului este deosebit de actuală, deoarece se creează probleme ce nu pot fi rezolvate, decât prin intervenția instituțională</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La nivelul DPF urmează a fi stabilită soluția generală (aplicată apoi în funcție de particularitățile locale) pentru deplasarea organizată a personalului la serviciu și domiciliu, pe baza identificării localităților sau a situațiilor problematice.</li> <li>2) Serviciile specializate ale DPF vor identifica soluții legale alternative, în special: utilizarea transportului personal în scop de serviciu, planificarea serviciului pe schimburi săptămânal sau bi-săptămânal etc.).</li> <li>3) Pe baza soluției identificate, de propus amendarea reglementărilor guvernamentale și interne (mijloace de transport, combustibil etc.)</li> </ol>
<p>Problema carburanților este foarte sensibilă și necesită soluții eficiente, având în vedere faptul că asigurarea mobilității operațională este unul dintre factorii importanți pentru îndeplinirea misiunilor PF. Nesoluționarea aspectului costurilor poate conduce la imobilizarea mijloacelor de transport. Actuală este problema consumului excesiv de energie electrică, apă și gaze naturale, fapt ce ridică în mod semnificativ costurile de funcționare și întreținere la nivelul SPF</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Reevaluarea procesului de asigurare cu combustibil a SPF, astfel încât unitățile de transport folosite în serviciu, precum și cele auxiliare să beneficieze de cantitățile de carburanți/lubrifianți necesare.</li> <li>2) Conducerea SPF să planifice rațional autovehiculele în serviciu, asigurând eficacitate și încadrarea în cotele de consum aprobate. DR să urmărească sistematic evoluția consumului de carburanți și să dispună sau să propună măsurile ce se impun.</li> <li>3) Structurile de specialitate ale DPF/DR împreună cu conducerea SPF să efectueze calcule detaliate ale consumurilor de carburanți în diferite situații (pe tipuri de mijloace de transport; pe misiuni; în diferite condiții de utilizare a transportului - relief, condiții climaterice).</li> <li>4) Sporirea capacității de transport prin transferarea combustibilului destinat mijloacelor de transport vechi (tip UAZ, GAZ etc.) care consumă exagerat, în contul celor noi;</li> <li>5) Eficientizarea procesului de alimentare cu combustibil, îndeosebi la SPF unde stația de alimentare se află la distanță considerabilă de reședința subdiviziunii.</li> <li>6) Examinarea oportunității construcției garajelor pentru mijloace de transport pe teritoriul PTF în cazul amplasării sediului de reședință al SPF la o distanță mare de locul patrulării.</li> </ol>

	<p>7) Mărirea proporțională a cotei de combustibil alocate pentru mijloacele de transport utilizate în serviciu în perioada regimului intensiv de control al FS;</p> <p>8) Pentru evitarea consumului excesiv de energie electrică, apă, gaze naturale, trebuie efectuate calcule și estimate cheltuielile reale, având în vedere și noile echipamente sau sisteme intrate în dotare</p>
<p>Păstrarea la SPF a echipamentelor și tehnicii deteriorate, incomplete, fără piese de rezervă, inutilizabile sau cu funcționalitate redusă încarcă inutil gestiunea șefilor de subdiviziuni și creează dificultăți de depozitare inclusiv pentru mijloacele funcționale. Probleme privind exploatarea și întreținerea mijloacelor de transport din cauza absenței resurselor materiale și financiare sau chiar a reținerii personalului de a le utiliza pentru evitarea deteriorării și tragerii la răspundere pot influența negativ capacitatea de acțiune a SPF și cauzează pierderi materiale</p>	<p>1) Revizuirea procedurilor de exploatare, depozitare, reparații și mentinere, în stare de funcționare a echipamentului și tehnicii.</p> <p>2) Efectuarea unei inventarieri generale a echipamentului, tehnicii, și altor bunuri aflate în gestiunea SPF și întreprinderea măsurilor ce se impun.</p> <p>3) Soluționarea și eliminarea situațiilor depistate pe timpul evaluării: termovizorul defect (SPF „Gotești”); acumulatele nefuncționale pentru dispozitivele tehnice (termovizoare, binocluri, lanterne, stații radio) mai vechi nu țin încărcătura. (SPF „Gotești”, „Briceni”); un turn „TETRA” de pe sectorul moldo-român al frontierei nu funcționează, ceea ce perturbă asigurarea legăturii radio pe sector de responsabilitate a subdiviziunii. (SPF „Gotești”); la SPF „Stoianovca”, „Cosăuți”, „Lipcani” cite un mijloc de transport „Niva” sunt deteriorate. Persistă problema ieșirii din funcțiune, la ATV, a senzorilor, prin intermediul cărora se cuplează puntea din spate. (SPF „Stoianovca”, SPF „Basarabeasca”).</p> <p>4) Dotarea SPF cu aparate de spălat cu presiune a autovehiculelor. (SPF „Vulcănești”, „Criva”, „Briceni”).</p> <p>5) Pregătirea personalului de la SPF care poate utiliza mijloacele de transport ale subdiviziunii, prin cursuri și instruiți privind întreținerea, exploatarea, primirea și predarea mijloacelor de transport în cadrul subdiviziunilor. (SPF „Gotești”, „Cuconești Noi”, „Cuhnești”)</p>
<p>Utilizarea, conform destinației și la capacitate, a mijloacelor tehnice, a dotărilor asigurate prin proiecte de finanțare externă exprimă conștientizarea și nivelul de angajament al PF în ceea ce privește suportul pentru MIFS, de aceea, acestor aspecte urmează să li se acorde o atenție deosebită</p>	<p>1) Crearea unui mecanism de evidență strictă a termenelor de funcționare și de garanție a echipamentelor și mijloacelor din dotare.</p> <p>2) Evaluarea periodică a impactului asupra îndeplinirii misiunilor și a dificultăților de asigurare a dezvoltării durabile în ceea ce privește exploatarea și întreținerea echipamentelor și mijloacelor din dotare.</p> <p>3) Elaborarea de proiecte alternative de finanțare, în situația deficitului de resurse bugetare.</p> <p>4) Evitarea economiilor aparente prin achiziționarea dotărilor de calitate slabă.</p> <p>5) Includerea, în proiectele de investiții, pentru achiziționarea de echipamente și mijloace a resurselor necesare pentru întreținere și dezvoltare durabilă</p>



**Obiectivul 2. Infrastructura FS. Starea edificiilor și terenului adiacent SPF. Condițiile de muncă. Starea și întreținerea semnelor de frontieră.**

Deși, starea de lucruri la acest capitol, în ultima perioadă s-a îmbunătățit în mod simțitor, infrastructura frontierei este necorespunzătoare încă, și nu susține îndeplinirea adecvată a misiunilor PF. **(Anexele nr. 6 și nr. 7).**

O bună parte din sediile SPF provin din foste obiective de deservire socială, case de locuit, grădinițe etc. Infrastructura căilor de acces și amenajarea teritoriilor lipsesc (Ex: majoritatea subdiviziunilor amplasate la frontieră cu Ucraina).

La majoritatea structurilor regionale și locale lipsesc posibilitățile normale pentru desfășurarea activităților din cauza stării precare a sediilor, rețelelor ingineresti. Condițiile de muncă improprie (apeduct, gazoduct, încălzire, canalizare) creează deficiențe majore în îndeplinirea misiunilor. Există, de asemenea, SPF cu mare excedent de spațiu provenit de la vechile cazărmi (Ex: Lopatnic, Cuconeștii Noi, Costești, Cuhnești, Sculeni, Leova, Gotești, dar și subdiviziuni cu deficit de încăperi (Ex: majoritatea SPF de la frontieră cu Ucraina)

În PTF se desfășoară activitatea în comun cu Serviciul Vamal, gestionar al sediilor PTF. Din acest motiv, PF nu-și poate planifica activități de renovare și reparare a acestor localuri. Angajații PF beneficiază de 1-2 încăperi de serviciu, ceea ce nu asigură eficiența și calitatea exercitării funcției respective. Marea majoritate a SPF și a PTF nu sunt dotate cu încăperi pentru solicitanții de azil și pentru persoanele reținute, camere de păstrare a corpurilor delictive, precum și pentru control în linia II etc. **(Anexa nr. 8).**

Se atestă, totodată, condiții nesatisfăcătoare de securizare a sediilor, de asigurare a securității antiincendiară și de depozitare a armamentului și muniției aflate la SPF, din lipsa de resurselor necesare normalizării situației.

Culoarul, semnele de frontieră și alte amenajări genistice nu pot fi întreținute conform prevederilor legale din cauza deficitului de resurse. Pe anumite porțiuni nu există infrastructură de întreținere (culoarul de frontieră și fișia de protecție, semne de frontieră etc).

Unele terenuri adiacente FS nu se află în proprietatea PF, ceea ce creează dificultăți de gestionare a activităților specifice de către PF.

Problemele existente în infrastructură afectează desfășurarea ansamblului de activități și creează dificultăți în asigurarea SPF cu mijloace eficiente pentru îndeplinirea atribuțiilor și misiunilor	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Continuarea acțiunilor pentru identificarea deficitelor și acoperirea necesităților de infrastructură a PF prin obținerea finanțărilor necesare.</li><li>2) Identificarea donatorilor care pot susține proiectele PF de dezvoltare a infrastructurii FS, de îmbunătățire a condițiilor de muncă la sectoarele PF.</li><li>3) Includerea, în Planul anual de dezvoltare a infrastructurii FS, a proiectelor alternative de finanțare pentru completarea infrastructurii, întreținerea acestora și de îmbunătățire a condițiilor de muncă la sectoarele PF.</li><li>4) Desfășurarea de evaluări pentru cunoașterea, în dinamică, a stării și necesarului de infrastructură și a situației privind condițiile de muncă la sectoarele PF</li></ol>
Absența condițiilor optime pentru exercitarea serviciului din cauza stării precare a sediilor, rețelelor ingineresti și condițiilor de muncă improprie, creează deficiențe majore în îndeplinirea	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Identificarea și accesarea de surse financiare interne și externe pentru dezvoltarea infrastructurii SPF</li><li>2) Asigurarea executării compartimentului privind dezvoltarea infrastructurii PF din planul privind implementarea SNMIFS 2015-2017, prin construcția și reconstrucția a 12 sedii ale SPF</li></ol>

<p>misiunilor, reduc motivarea personalului și scad atractivitatea profesiei. Excedentul de spațiu de la unele SPF generează serioase probleme de gestiune și cheltuieli nejustificate. Pe de altă parte, subdiviziunile cu deficit de spațiu nu-și pot îndeplini misiunile în mod corespunzător.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3) Inițierea procesului de amendare a cadrului de reglementare guvernamental cu privire la trecerea sediilor PTF de la balanța Serviciului Vamal, la balanța DPF, însoțit de planul privind dezvoltarea infrastructurii acestora.</li> <li>4) Purtarea de negocieri cu Serviciului Vamal în vederea punerii la dispoziția PF a încăperilor de serviciu suplimentare, pe măsura posibilităților.</li> <li>5) Evaluarea și soluționarea problemei privind încăperile auxiliare (garaje, voliere, încăperi pentru depozitare, păstrare a corpurilor delictive și deservire tehnică (SPF "Cosăuți", "Otaci", "Lipcani", "Criva", "Copceac", etc).</li> <li>6) Proiectarea și îndeplinirea lucrărilor de construcție a gazoductelor și de renovare tehnică a sistemelor de încălzire la 7 SPF, proiectarea și executarea lucrărilor de construcție capitală a sistemelor de apeducte și canalizare la 3 SPF ce nu dispun în prezent de astfel de sisteme, construcția fântinilor pentru apă potabilă și reparația capitală a sondelor arteziene și rețelelor ingineresti la alte 9 SPF</li> </ol>
<p>Securizarea slabă a sediilor și condițiile necorespunzătoare de depozitare a armamentului și muniției aflate la SPF mențin o stare de pericol condiționată de riscurile provocate de situația de criză din regiune</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Revizuirea sistemului de securizare a sediilor și de depozitare a armamentului și muniției aflate la SPF. Prioritizarea acțiunilor de asigurare a condițiilor de depozitare a armamentului și muniției aferente.</li> <li>2) Inițierea demersurilor pentru asigurarea efectivelor și echipamentelor pentru securizarea sediilor, a armamentului și muniției aflate la SPF.</li> </ol>
<p>Neîntreținerea, conform prevederilor legale a culoarului, semnelor de frontieră și amenajărilor genistice, afectează imaginea instituției față de statele vecine, partenerii de cooperare și creează senzația incapacității statului de a impune ordinea la frontieră</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Înaintarea amendamentelor la cadrul de reglementare în domeniu pentru schimbarea destinației terenurilor adiacente fișiei de protecție a FS și transmiterea acestuia la balanța DPF.</li> <li>2) Alocarea de resurse și organizarea activităților pentru buna gestionare și întreținere a culoarului de frontieră în zonele mai afectate și greu accesibile.</li> <li>3) Asigurarea tehnicii speciale și a utilajelor necesare pentru lucrări de întreținere și amenajare a FS</li> </ol>

## CAPITOLUL III.

### IMPACTUL STRATEGIEI NAȚIONALE DE MANAGEMENT INTEGRAT AL FS PENTRU PERIOADA 2015-2017 ASUPRA ACTIVITĂȚII NIVELULUI TACTIC

Strategia națională de management integrat al FS pentru perioada 2015-2017 este elaborată conform reglementărilor, a bunelor practici și a standardelor în domeniu, care în Uniunea Europeană au produs rezultate pozitive în activitatea operațională. Se estimează că, odată cu realizarea prezentei Strategii, RM va beneficia de un efect similar din punct de vedere al funcționalității sistemice și al rezultatelor obținute.

Obiectivul general al SNMIFS îl reprezintă asigurarea securității frontaliere, a managementului unitar, coerent și eficace al FS a RM. În perimetrul obiectivului general, SNMIFS urmează să asigure creșterea gradului de securitate a frontierei și de siguranță a persoanelor; fluidizarea traficului legal al persoanelor și mărfurilor și este aliniată la cerințele comunitare și prevederile acquis-ului Schengen.

În premieră, SNMIFS permite extinderea bugetului prevăzut pentru asigurarea MIFS cu cca 116 mln lei din contul bugetului de stat, în vederea majorării efectivului limită al instituției și îmbunătățirii infrastructurii FS. Pentru acoperirea necesarului de echipamente, sisteme informaționale și instruiți se preconizează o sumă de cca 35 mln euro, care va fi obținută din sursele de finanțare externă. În acest sens urmează să fie dezvoltate capacitățile de contractare și absorbție a fondurilor externe. În prezent, PF beneficiază de un suport bugetar fără precedent, oferit de UE în contextul PALV, iar pentru implementarea MIFS a fost estimată suma de cca 5 mln euro din contul Matricei de politici respective.

Impactul realizării SNMIFS constă în obținerea unor efecte pozitive de care va beneficia întreaga societate, exprimate prin întărirea securității frontaliere a RM, precum și îndeplinirea condițiilor pentru menținerea regimului liberalizat de vize cu țările UE / Schengen, și păstrarea, ca rezultat, a beneficiilor aferente: libertatea de circulație fără vize în spațiul UE / Schengen pentru cetățenii moldoveni; intensificarea relațiilor politice, economice și culturale cu țările UE, inclusiv facilitarea legăturii între migranții moldoveni aflați în țările UE și familiile lor din țară; dezvoltarea transportului și turismului etc.

La nivel tactic, noua Strategie va produce o serie de beneficii, dezagregate pe următoarele obiective:

#### **1. Consolidarea capacităților instituționale, dezvoltarea structurală și a managementului resurselor umane**

**Obiectivul prevede** asigurarea, din punct de vedere numeric și calitativ, a personalului necesar autorităților ce dețin competențe nemijlocite la frontieră, apt să îndeplinească atribuțiile acestora, prin:

- efectuarea analizelor organizaționale de structură necesare și suplimentarea posturilor pentru a acoperi sectoarele de frontieră cu numărul de efectiv necesar îndeplinirii atribuțiilor operative, în următorii 3 ani, cu 600 unități suplimentare, fundamentarea solicitărilor de suplimentare a posturilor pe baza analizelor locale;
- organizarea și desfășurarea analizelor de etapă a capacităților instituționale, a evaluărilor periodice privind deficiențele constatate în cadrul reformelor implementate în PF, sub forma activităților complexe, la care să participe structurile centrale interesate, dar și cu implicarea personalului de la structurile regionale și locale, în scopul de a surprinde progresul reformei, a formula concluzii oportune și propuneri de rigoare.
- instruirea personalului în domeniul managerial, al comunicării și relațiilor publice, limbilor străine, integrării europene, planificării strategice, managementului de proiect, etică, deontologie și integritate, formare de formatori în domeniul analizei comportamentale, aplicării legislației Schengen, constatării faptelor contravenționale conform competențelor Poliției de Frontieră, acordării primului ajutor medical (paramedici);
- organizarea vizitelor de studii în țările UE în scopul preluării bunelor practici; instruirea personalului pentru exploatarea echipamentului;



- dezvoltarea și actualizarea instrumentelor de formare e-learning și extinderea accesului la acest tip de formare pînă la nivel local;
- elaborarea și implementarea programelor integrate de instruire pe tematici de interes comun, inclusiv combaterea contrabandei și crimei organizate, conceptul managementului integrat al FS, cooperarea judiciară internațională, pericolele de sănătate publică etc.;
- realizarea și dezvoltarea unui nou sistem de promovare bazat pe competență profesională, susținut prin intervenții formative optime;

**2. Îmbunătățirea activității și capacităților de control al FS și a managementului operațional în vederea gestionării integrate a frontierelor la nivel național.** Obiectivul vizează perfecționarea îndeplinirii misiunilor și atribuțiilor specifice pentru asigurarea respectării legislației, a prevederilor documentelor bilaterale și multilaterale de cooperare interinstituțională și internațională, prin:

- îmbunătățirea controlului FS prin aplicarea în Republica Moldova a modelului de acces structurat pe cele 4 filtre de control (activități în țările terțe, în țările de origine, tranzit și potențial exportatoare de insecuritate; cooperarea bilaterală și internațională în domeniul frontierier; controlul FS; activități desfășurate în cadrul teritoriului național), ceea ce va diminua riscul producerii de acte ilicite la FS;
- realizarea și implementarea mecanismului de evidență statistică și raportare în format electronic a deplasării grupurilor organizate de turiști, prin încheierea acordului trilateral de cooperare între DPF, Agenția Turismului și Biroul Național de Statistică;
- crearea grupurilor comune interinstituționale (operaționale, de investigații și de căutare) ale structurilor relevante în vederea cooperării în domeniul desfășurării de operațiuni, investigațiilor comune, elaborării de proceduri standard de operare aplicabile uneia sau mai multor instituții, efectuării revizuirilor legislative necesare, organizării de activități de formare interinstituționale;
- exploatarea perspectivei asimilării conceptului „Intelligence Led Policing” și a conectării la bazele de date ale Interpol, Europol, Automated Fingerprint Identification System (AFIS), Advance Passenger Information System (APIS), precum și la alte baze de date relevante;
- creșterea eficacității controlului trecerii frontierei, prin intermediul dotării punctelor de trecere a frontierei cu sisteme de recunoaștere facială (FRS), cu sistemul pentru utilizarea, potrivit competențelor PP, a Directoriului Cheilor Publice (PKD) și cu echipamente de detecție a prezenței în mijloacele de transport a persoanelor, substanțelor și materialelor interzise;
- dezvoltarea capacităților tehnice de realizare a controlului în cele două linii de control, prin asigurarea cu personal și dotarea cu echipamentele necesare pentru identificarea persoanelor, verificarea documentelor și obiectelor acestora;
- consolidarea capacităților de contracarare a traficului cu arme de distrugere în masă, a tehnologiilor și materialelor nucleare, a armelor și mijloacelor letale neconvenționale și pregătirea personalului pentru utilizarea eficace a acestora;
- elaborarea manualelor de bune practici care să specifice rolurile și responsabilitățile fiecărei autorități antrenate în implementarea managementului integrat al FS. În baza acestora, vor fi actualizate reglementările interne și va fi furnizată instruirea relevantă;
- organizarea și desfășurarea operațiunilor comune de supraveghere a frontierei cu serviciile de frontieră ale statelor vecine, inclusiv patrularea comună a frontierei moldo-ucrainene și patrularea coordonată a FS moldo-române;
- constituirea, la nivel central și regional, a subdiviziunilor specializate de intervenție; asigurarea lor cu personal pregătit, dotarea cu mijloace și echipamente necesare;
- dezvoltarea capacităților instituționale tehnice și profesionale în domeniul securității aeronautice prin dotarea cu echipamente și soft necesar;

- continuarea acțiunilor de dezvoltare a unităților chinologice și amplificarea utilizării cîinilor de serviciu în misiuni de control al FS; instruirea continuă a personalului implicat în antrenarea cîinilor de serviciu; asigurarea reproducerii, dresarea și utilizarea în misiuni a cîinilor de serviciu;
- simplificarea și automatizarea procedurilor de control al trecerii FS prin dotarea punctelor de trecere a frontierei cu sisteme automatizate de efectuare a controlului trecerii frontierei;
- consolidarea capacităților în domeniul examinării documentelor, înregistrării datelor biometrice, utilizării echipamentului modern, securității aeronautice și asigurării ordinii publice în punctele de trecere a FS;
- extinderea numărului punctelor de trecere a frontierei controlate în comun cu autoritățile de frontieră ucrainene, în conformitate cu Conceptul de control comun al frontierei;
- evaluarea în comun cu autoritățile ce dețin atribuții nemijlocite la frontieră a mijloacelor tehnice și echipamentelor existente pentru efectuarea controlului trecerii frontierei în linia I și II, incluzînd recomandări pentru înlocuirea, actualizarea și procurarea echipamentului necesar; amenajarea spațiilor;
- extinderea mecanismului de control comun pe segmentul moldo-ucrainean al frontierei și la alte puncte de trecere a FS;
- acoperirea necesităților pentru autoritățile cu atribuții nemijlocite la frontieră în domenii de interes comun, precum analiza riscurilor, managementul comun al crizelor și al situațiilor de urgență, al incidentelor și alte activități operaționale de același tip sau care trebuie executate în comun;
- consolidarea cooperării autorităților din sistemul managementului integrat al FS prin elaborarea, dezvoltarea, aplicarea și corelarea procedurilor standard de operare în domeniile de interes comun (managementul comun al crizelor și al situațiilor de urgență, incidentelor, activități operaționale de același tip).

**3. Consolidarea managementului logistic și financiar, al sistemelor informatice și bazelor de date ale autorităților din sistemul managementului integrat al FS.** Prezentul obiectiv vizează susținerea managementului integrat al FS prin completarea și dezvoltarea infrastructurii FS, compatibilizarea, interoperabilitatea și integrarea sistemelor informatice ale autorităților din sistemul managementului integrat al FS, prin logistică, standardizare și asigurare financiară. Astfel, se preconizează:

- construcția capitală, reconstrucția, reparațiile curente și amenajarea sediilor, infrastructurii drumurilor, comunicațiilor inginerești ale subdiviziunilor Poliției de Frontieră. Îmbunătățirea condițiilor de muncă a personalului în conformitate cu normele UE;
- continuarea dezvoltării infrastructurii prin reabilitarea și construcția de noi sedii pentru Poliția de Frontieră; realizarea proiectului finanțat de UE pentru construcția punctului comun de control Moldova-Ucraina „Palanca-Maiaki-Udobnoe” și prin intermediul altor proiecte;
- dotarea subdiviziunilor Poliției de Frontieră cu mijloace tehnice și echipamente, fixe și mobile, optice și electronice de observare, supraveghere, monitorizare și înregistrare video pe timp de zi/noapte și de termoviziune în scopul îndeplinirii misiunilor specifice;
- continuarea dotării sediilor Poliției de Frontieră cu echipamente de iluminare, alertare în vederea securizării acestora și conectarea cu Centrul Național de Coordonare și centrele de coordonare regionale și locale;
- dotarea punctelor de trecere a frontierei cu echipamentele necesare controlului mobil al pasagerilor trenurilor, autocarelor, navelor;
- dotarea punctelor de trecere a frontierei cu echipamente audio-video pentru supravegherea continuă a activității, a fluxului de persoane și a mijloacelor de transport, monitorizarea regimului în cadrul punctelor de trecere a frontierei și prevenirea faptelor de corupție;
- procurarea și dotarea punctelor de trecere a frontierei cu echipamente speciale de detecție

a prezenței în mijloacele de transport, a materialelor radioactive și a altor substanțe interzise, tehnologiilor nucleare, a armelor și mijloacelor letale neconvenționale, armelor de distrugere în masă. Instruirea personalului în domeniu;

- identificarea și dotarea adecvată a spațiilor punctelor de trecere a frontierei în vederea asigurării condițiilor necesare pentru gestionarea situațiilor și a tratamentului uman al solicitanților de azil și persoanelor cu interdicție de intrare în RM;

- extinderea acoperirii radio a sistemului de comunicații al PF prin instalarea și administrarea stațiilor de bază (Terrestrial Trunked Radio) – Standard de telecomunicații radio terestre pe segmentul moldo-ucrainean al frontierei;

- dezvoltarea sistemelor de citire automată a plăcuțelor de înmatriculare a autovehiculelor în PTF.

- continuarea dezvoltării infrastructurii FS privind întreținerea adecvată a culoarului și a semnelor de frontieră;

Prin urmare, impactul prezentei Strategii își va pune amprenta pe activitatea PF prin asigurarea sporirii gradului de securitate al frontierei și de siguranță a persoanelor, prin facilitarea circulației legale a persoanelor și a mărfurilor peste FS, prin prevenirea și combaterea migrației ilegale și a criminalității frontaliere, ajustând cadrul juridic și procedural național cu legislația UE, cu bunele practici europene și internaționale.