

# ATITUDINEA PĂRTINITOARE (SUBIECTIVĂ) A FUNCȚIONARILOR PUBLICI CU STATUT SPECIAL LA LINIA DE CONTROL

## PROIECT DE CERCETARE



**Iuliana**  
**ȚUȘCA**

Ministerul Afacerilor  
Interne



**Margarita**  
**VELEȘCO**

Ministerul Afacerilor  
Interne



**Leonard**  
**MANTEA**

Serviciul Fiscal de Stat



**Ludmila**  
**SAMARȚEVA**

Serviciul Vamal

## INTRODUCERE

Serviciile publice la toate nivelurile au un impact semnificativ asupra societății deoarece implică încrederea publică. Încrederea publică poate fi construită printr-o atitudine pozitivă pe care funcționarii publici trebuie să o manifeste în exercitarea atribuțiilor de serviciu la linia de control. Percepția publică este un factor cheie ce contribuie la crearea unei imagini despre instituția care oferă un serviciu public.

**Scopul cercetării:** Identificarea gradului de încredere și satisfacție în instituțiile statului care asigură securitatea frontierei de stat.

## DESCRIEREA PROBLEMEI

Atitudinea părtinitoare a funcționarilor publici cu statut special conduce la un nivel scăzut de încredere al societății în instituție. Percepția cetățenilor devine negativă față de instituție per ansamblu. Atitudinea părtinitoare se manifestă prin prejudecăți și stereotipuri precum că orice persoană este un potențial infractor. Aceasta se manifestă prin atitudini subiective și poate genera decizii incorecte, bazate pe o judecată părtinitoare. Cetățenii pot experimenta sentimente de nesiguranță și vulnerabilitate când sunt tratați prin lipsă de respect și suspiciune excesivă.

În vederea demonstrării problemei și colectării datelor a fost elaborat sondajul anonim: *„Percepția funcționarilor publici cu statut special în exercitarea atribuțiilor de serviciu”, distribuit pe intern în rândurile funcționarilor publici de la linia de control<sup>1</sup> (a se vedea punctul 18-26), precum și a fost organizat un focus-grup centrat pe cetățeni care traversează periodic frontiera vamală pe cale aeriană și terestră, în care au fost abordate subiecte precum: „Percepția cetățenilor față de funcționarii publici cu statut special de la linia de control și gradul de încredere și satisfacție în instituțiile statului care asigură securitatea frontierei de stat” (anexa nr. 2).*

Potrivit răspunsurilor recepționate de la respondenții sondajului anonim și a răspunsurilor primite de la participanții discuției în cadrul focus-grupului s-a demonstrat existența climatului părtinitor în relația „societate – stat” sau cu alte cuvinte „cetățeni – funcționari publici” și „stat-societate” sau „funcționari publici – cetățeni”. Acesta se conturează în special prin preexistența anumitor stereotipuri și prejudecăți negative create de factori cauzali precum: neprofesionalismul în rândul funcționarilor publici, lipsa de educație, valabil atât pentru cetățeni, cât și pentru funcționarii publici, nivel de amabilitate scăzut, insuficiență de personal, mentalitate fixă, regim de muncă, etc.

De asemenea, în vederea demonstrării problemei au fost preluate și rezultatele sondajelor din surse publice realizate de:

- *Transparency International – Moldova, „Calitatea politicilor anticorupție și climatul de lucru în autoritățile publice centrale” (a se vedea pag. 119, pct.: 26, 27, 28 și 29).<sup>2</sup>*
- *Barometrul Opiniei Publice Republica Moldova din august 2023.<sup>3</sup>*
- *International Republican Institute – National Poll Moldova (Iulie - August 2023).<sup>4</sup>*

Rezultatele sondajelor conturează nivelul scăzut de încredere a populației în funcționarii publici cu statut special precum și nivelul de insatisfacție în muncă al funcționarilor publici cu statut special.

.....

1. [docs.google.com/forms/d/1eK5Lf3Fd30WI4WzS55-8pIS0E98kfESSncUfqLZUbo/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1eK5Lf3Fd30WI4WzS55-8pIS0E98kfESSncUfqLZUbo/edit#responses)
2. [www.transparency.md/wp-content/uploads/2024/07/Calitatea-politicilor-anticoruptie-si-climatul-de-lucru-in-autoritatile-publice-centrale.pdf](http://www.transparency.md/wp-content/uploads/2024/07/Calitatea-politicilor-anticoruptie-si-climatul-de-lucru-in-autoritatile-publice-centrale.pdf)
3. [www.bop.ipp.md](http://www.bop.ipp.md)
4. [www.iri.org/resources/national-poll-moldova-july-august-2023/](http://www.iri.org/resources/national-poll-moldova-july-august-2023/)

### 1. Salarii mici în raport cu volumul de muncă și riscul sporit în activitate

Salariile mici, în raport cu activitatea complexă ce implică un grad sporit de pericol, afectează moralul funcționarilor publici cu statut special și performanța acestora. Salariile mici determină funcționarii să se simtă subapreciați, demotivați și vulnerabili, generând o atitudine neglijentă sau chiar ostilă față de cetățeni. Salariile mici favorizează corupția, iar funcționarii publici sunt tentați să ia mită. Prin urmare, este dificil pentru funcționari să mențină un comportament profesionist și echitabil. Potrivit datelor din sondajul „*Percepția funcționarilor publici cu statut special în exercitarea atribuțiilor de serviciu*”, pct. 9-10 din sondaj, majoritatea respondenților au afirmat că salariile mici și volumul de muncă sunt o problemă în instituțiile în care activează precum și, se atestă cazuri de muncă peste program nerecompensată din cauza insuficienței cadrelor.

### 2. Epuizare profesională

Epuizarea profesională este o stare cauzată de stresul prelungit și tensiune la locul de muncă. Funcționarii publici cu statut special din cauza volumului de muncă, cerințelor ridicate și lipsa suportului necesar dezvoltă simptome de epuizare care afectează negativ capacitatea lor de a interacționa cu cetățenii într-un mod profesionist și empatic, determinând o atitudine subiectivă. Prin urmare, rezultatele sondajului „*Percepția funcționarilor publici cu statut special în exercitarea atribuțiilor de serviciu*”, au evidențiat că majoritatea respondenților au marcat nivelul de stres și epuizare pe o scară de la unu la cinci în instituțiile în care activează între patru (32%) și cinci (23,3%), din numărul total de 345 de respondenți, ceea ce denotă un grad înalt de epuizare și stres la locul de muncă.

### 3. Lipsa instrumentelor necesare și a trainingurilor relevante

Lipsa echipamentelor, trainingurilor și a altor instrumente performante, împiedică funcționarii publici de la linia de control să își îndeplinească eficient atribuțiile. Astfel, dacă funcționarii nu au acces la sisteme informaționale și baze de date relevante, echipamente necesare pentru a gestiona eficient cererile cetățenilor, aceasta creează întârzieri și nemulțumiri, precum și amplifică apariția atitudinilor pătinoare. Lipsa trainingurilor relevante duce la deficiențe în competențele funcționarilor publici de a gestiona situațiile complexe și nestandarde cu care se confruntă zilnic.

Rezultatele sondajului „*Percepția funcționarilor publici cu statut special în exercitarea atribuțiilor de serviciu*”, pct. 9, demonstrează că doar 13% (44 respondenți), din numărul total a respondenților (345), sunt foarte mulțumiți de condițiile de muncă în care activează zilnic, iar în restul cazurilor statistica este una medie. De asemenea, potrivit răspunsurilor din pct. 10 din sondajul menționat, una dintre principalele probleme este lipsa infrastructurii, lipsa instrumentelor și echipamentelor necesare/performante în exercitarea atribuțiilor de serviciu precum și lipsa trainingurilor pe domeniul de activitate și în alte domenii relevante.

### 4. Prejudecățile și stereotipurile negative

Prejudecățile și stereotipurile negative sunt rezultatul experiențelor și percepțiilor individuale. Funcționarii publici cu statut special de la linia de control, pot dezvolta o viziune cinică asupra cetățenilor din cauza interacțiunilor frecvente cu persoane implicate în activități ilegale la frontieră, din cauza unor abordări și comportamente ale unor categorii de persoane care trec frontiera de stat, din lipsă de profesionalism, o mentalitate formată de-a lungul anilor, ideologiilor sovietice, ș.a. Motivele ce cauzează apariția unui astfel de comportament pătinoare sunt identificate în pct. 20 din sondajul „*Percepția funcționarilor publici cu statut special în exercitarea atribuțiilor de serviciu*”, unde în special în răspunsurile respondenților predomină cauza „*comportamentul necorespunzător al cetățeanului*”.

Potrivit rezultatelor din focus – grupul centrat pe cetățeni care traversează periodic frontiera vamală anexa nr. 2, în majoritatea cazurilor percepția cetățenilor care trec frontiera de stat este una similară cu percepția funcționarilor publici cu statut special, „*comportamentul necorespunzător al funcționarului public cu statut special*” care se manifestă prin (lipsa de amabilitate, neprofesionalism, lipsa de receptivitate, etc).

## **Efectele problemei:**

### **1. Favorizarea corupției și crearea unei imagini nesatisfăcătoare a instituției de stat.**

Cauzele de ordin social și individual ale actelor de corupție au loc într-o strânsă interdependență una de alta. Salariile necorespunzătoare, favoritismul, neprofesionalismul conduce la crearea unui climat corupțional care afectează considerabil imaginea instituțiilor de stat.

Rezultatele sondajului destinat funcționarilor publici cu statut special pct. 20 „Percepția funcționarilor publici cu statut special în exercitarea atribuțiilor de serviciu”, precum și sondajul Transparency International – Moldova „Calitatea politicilor anticorupție și climatul de lucru în autoritățile publice centrale” pct. 16, pag. 122 și pct. 16., pag. 134 conturează prezența climatului corupțional și a favoritismului în instituțiile de stat.

### **2. Lipsa de neutralitate și imparțialitate în luarea deciziilor/decizii nefondate.**

Epuizarea profesională din cauza volumului ridicat de muncă, insuficiența de personal, repartizarea incorectă a sarcinilor de serviciu și atribuțiile improprii conduc la luarea unor decizii nefondate și incorecte. De asemenea, preexistența anumitor prejudecăți a funcționarilor publici cu statut special în exercitarea atribuțiilor de serviciu se soldează cu decizii imparțiale.

Efectul este demonstrat prin rezultatele sondajului „Percepția funcționarilor publici cu statut special în exercitarea atribuțiilor de serviciu” pct. 20 și pct. 8, precum și în urma discuțiilor în cadrul focus-grupului la întrebarea „Dacă cetățenii au avut situații în care a funcționarul public de la linia de control a manifestat o atitudine imparțială?”, răspunsul a fost „Da”, anexa nr. 2.

### **3. Scăderea securității statului.**

Securitatea unui stat în special a frontierei de stat în mare măsură depinde de nivelul de pregătire a funcționarilor publici cu statut special de la linia de control. Nivelul de pregătire și calificare profesională se dezvoltă prin urmarea periodică și regulată a training-urilor și instruirilor relevante funcției deținute. Un rol important îl are și existența echipamentului performant, ca instrument în asigurarea securității statului. Majoritatea respondenților au menționat despre necesitatea formării continue a funcționarilor publici pentru a îndeplini eficient atribuțiile de serviciu în instituția în care activează 65% (222 respondenți din 345 respondenți). De asemenea, rezultatele sondajului reliefează importanța instruirilor pe tematici specifice, de exemplu: regulile de securitate și tehnici de apărare în situații de risc, tehnici de apărare în domeniul securității cibernetice, tehnici avansate de filtrare și profilare psihologică, psihologia infractorului și profilul compilat, tehnici de apărare, etică, conduită și disciplină, trageri din armele de foc, ședințe de luptă corp la corp, exerciții în teren ș.a, instruiți de care în mod direct depinde nivelul de securitate la linia de frontieră.

### **4. Eroziunea încrederii publice.**

Acest efect este o consecință a scăderii nivelului de încredere a cetățeanului în calitatea serviciilor și a deciziilor oferite de funcționarii publici cu statut special, dat fiind faptul că funcționarul public cu statut special este perceput ca prima persoană de încredere, pe care o întâlnește orice cetățean la trecerea frontierei de stat și, respectiv, orice cetățean se așteaptă să i se ofere servicii de înaltă calitate conforme cadrului normativ.

Reiterăm că, potrivit discuțiilor în cadrul focus-grupului, s-a conturat că nivelul de satisfacție a cetățenilor în serviciile prestate de funcționarii publici cu statut special de la linia de control este unul satisfăcător, ceea ce denotă că sunt și anumite rezerve la acest capitol (anexa nr. 2).

## **Grupurile țintă:**

Relația reversibilă „societate – stat” și „stat – societate” (cetățenii care trec frontiera de stat și funcționarii publici cu statut special de la linia de control). Impactul propunerilor formulate se răsfrânge asupra funcționarilor publici cu statut special direct, în calitate de grup asupra căruia se acționează, iar asupra cetățenilor în calitate de beneficiari de servicii.

## DOCUMENTELE STRATEGICE ȘI SOLUȚIILE EXISTENTE (starea de fapt).

Au fost analizate cele mai importante documente strategice la nivel național per instituții din perspectiva domeniului de aplicare, măsurilor întreprinse de către autorități, eficiența măsurilor întreprinse precum și neajunsurile acestora potrivit anexei nr. 1, Tabel nr. 1.

În concluzie potrivit datelor din tabelul nr. 1, referitor la persistența climatului corupțional menționăm că, în acest sens au fost întreprinse numeroase acțiuni pe parcursul anilor de a combate acest fenomen.

Au fost realizate numeroase studii privind integritatea instituțională, a fost abordată importanța eticii în cadrul instituțiilor publice și rolul conducerii în prevenirea cazurilor de corupție, s-a sporit încontinuu competențele profesionale și capacitățile în detectarea/nefavorizarea cazurilor de corupție, ș.a, dar efectul nu este cel scontat din motivul că combaterea corupției trebuie să se realizeze nu doar la nivel de instituție dar și la nivel sistemic, de societate.

La capitolul formare profesională și integrare, au fost constatate rezerve pe motive de insuficiență de timp a funcționarilor publici pentru formare profesională, rezistență personalului la schimbare în special față de noile metode de formare și utilizarea platformelor digitale, dar și necoresponderii unor instruirii necesităților și așteptărilor funcționarilor publici.

În ceea ce privește domeniul securității, principale neajunsuri la acest capitol sunt lipsa de resurse umane și lipsa resurselor financiare.

## OBIECTIVE

### Termen scurt:

#### **1. Reducerea nivelului de epuizare profesională.**

Epuizarea profesională afectează negativ productivitatea și eficiența funcționarilor publici cu statut special, conducând la scăderea calității serviciilor prestate. Este esențială implementarea măsurilor imediate pentru a preveni și a combate epuizarea, cum ar fi: excluderea atribuțiilor/sarcinilor improprie funcției/instituției, oferirea de suport psihologic specializat și introducerea programelor de management al stresului (*programele vor include tehnici de relaxare, strategii de gestionare a timpului și dezvoltarea de mecanisme pentru menținerea unui echilibru sănătos între viața personală și profesională*), repartizarea corectă a sarcinilor de serviciu conform fișei postului.

#### **2. Îmbunătățirea condițiilor de muncă.**

Condițiile de muncă joacă un rol crucial în performanța și satisfacția profesională. Funcționarii publici cu statut special adesea lucrează în medii stresante, unde echipamentele și infrastructura nu întotdeauna corespund necesităților de serviciu. Îmbunătățirea rapidă a condițiilor de muncă prin oferirea instrumentelor și echipamentelor care nu necesită costuri majore, cum ar fi: *tehnică de birou, articole de mobilier, uniformă de serviciu de calitate, etc.*

#### **3. Creșterea conștientizării privind prejudecățile și stereotipurile.**

Prejudecățile și stereotipurile afectează relațiile dintre funcționarii publici cu statut special și cetățeni, conducând la discriminare și la o scădere a încrederii publice. Organizarea unor sesiuni de informare pe termen scurt, ședințe, grupuri de lucru, sesiuni de sensibilizare a publicului, spre exemplu: mediatizarea unei zile de muncă alături de funcționarul public de la linia de control, axate pe recunoașterea și combaterea acestor atitudini, va ajuta funcționarii publici cu statut special să dezvolte abilități mai bune de interacțiune și să ofere servicii mai echitabile și mai profesioniste, fapt ce va contribui la construirea unei imagini pozitive a instituțiilor statului în rândul cetățenilor.

### Termen mediu:

#### **1. Mărirea salariilor și oferirea stimulentei.**

Salariile mici în raport cu volumul de muncă și riscul sporit, lipsa stimulentei (premiilor), pot demotiva funcționarii publici cu statut special, crescând riscul de corupție și de migrație profesională. Ajustarea

salariilor în vederea reflectării volumului de muncă, complexitatea sarcinilor și riscurilor asociate, precum și introducerea unor beneficii financiare de performanță (spre ex. În raport cu fluxul în punctul de trecere a frontierei de stat), vor motiva personalul să își îndeplinească atribuțiile la cele mai înalte standarde, fapt ce va contribui la stabilitatea forței de muncă și la reducerea riscului de comportamente neetice.

## **2. Dezvoltarea unui program continuu de formare profesională în raport cu necesitățile identificate.**

Într-o lume în continuă schimbare, competențele și cunoștințele funcționarilor publici trebuie să fie actualizate constant pentru a răspunde eficient noilor provocări. Implementarea unui program continuu de formare profesională va permite funcționarilor publici cu statut special să dezvolte abilitățile necesare pentru gestionarea situațiilor complexe și utilizarea eficientă a instrumentelor moderne, fapt ce va duce la o îmbunătățire generală a calității serviciilor și va spori capacitatea instituțiilor de a răspunde eficient provocărilor și cerințelor publicului.

## **3. Îmbunătățirea procesului de recrutare, selecție și promovare în carieră.**

Un proces de recrutare și selecție inefficient duce la angajarea unor persoane care nu sunt pe deplin calificate sau motivate pentru a îndeplini cerințele postului.

Promovarea în carieră pe criterii netransparente conduce la pierderea angajaților experimentați. Îmbunătățirea acestor procese prin strategii care să atragă candidați bine pregătiți, motivați și promovarea pe criterii de meritocrație va duce la creșterea calității forței de muncă și la reducerea ratei de turnover, ceea ce va avea un impact pozitiv asupra stabilității și eficienței instituțiilor.

## **4. Reducerea nivelului de epuizare profesională.**

Evaluarea periodică a volumului de muncă per diviziune/subdiviziune/post și concentrarea efectivului maxim după necesitate în punctele cu volum mai mare de sarcini sau mărirea statelor de personal după caz. De asemenea, adaptarea unui regim de muncă mai flexibil pentru funcționarii publici cu statut special. Renunțarea periodică la unele verificări/controale improprii proceselor la trecerea frontierei în dependență de analiza riscului.

## **5. Îmbunătățirea condițiilor de muncă.**

Modernizarea echipamentelor, instrumentelor și a infrastructurii la linia de control va crea un mediu de lucru mai sigur și mai eficient, aceasta va reduce riscul de erori și va îmbunătăți calitatea serviciilor oferite publicului.

### **Termen lung:**

#### **1. Creșterea încrederii cetățenilor în instituțiile statului.**

Încrederea publică în instituțiile statului este esențială pentru o funcționare eficientă. Prin asigurarea unui climat de lucru echitabil (care implică reducerea nivelului de stres și epuizare profesională, îmbunătățirea condițiilor de muncă, majorarea salariilor), funcționarii publici vor fi mai motivați să își îndeplinească atribuțiile în mod transparent și responsabil. Aceasta va duce la o percepție publică pozitivă și la creșterea încrederii cetățenilor în instituțiile statului, ceea ce este esențial pentru menținerea stabilității și a ordinii publice.

#### **2. Combaterea corupției la nivel sistemic.**

Corupția reprezintă una dintre cele mai mari amenințări la adresa integrității și eficienței unei instituții publice, climatul corupțional se manifestă atât la nivel regional/național cât și la nivel instituțional devenind un fenomen al societății.

Majorarea salariilor și oferirea stimulentele financiare este unul dintre instrumentele eficiente în combaterea corupției deși efectul acestui instrument va fi resimțit peste o perioadă de timp mai îndelungată, totuși acesta este unul consecvent.

Educarea și pregătirea continuă a funcționarilor publici de conducere în prevenirea cazurilor de corupție în rândul angajaților.

Totodată, educarea și sensibilizarea atât a societății de a nu favoriza actele de corupție cât și a funcționarilor publici la nivel interinstituțional este o măsură operantă, fiind necesare mai multe campanii de informare despre ce este corupția și ce consecințe rezultă în urma actelor de corupere.

### **3. Asigurarea unei securități naționale.**

Securitatea națională depinde în mare măsură de capacitatea funcționarilor publici de a răspunde eficient la amenințări și provocări. Consolidarea capacităților instituționale prin formarea continuă a funcționarilor și modernizarea echipamentelor și infrastructurii va asigura că aceștia vor fi pregătiți să facă față oricăror situații, fapt ce va contribui la menținerea ordinii publice și la protejarea siguranței cetățenilor pe termen lung.

## **OPȚIUNI PENTRU REZOLVAREA PROBLEMEI**

### **Fără intervenții**

#### **Descrierea situației:**

Dacă nu se întreprinde nicio acțiune și se continuă aplicarea măsurilor existente, epuizarea profesională în rândul funcționarilor publici cu statut special va continua să se agraveze. Aceasta va duce la o scădere semnificativă a performanței generale și a moralului, ceea ce va afecta negativ eficiența și calitatea serviciilor oferite de instituțiile publice. În plus, prejudecățile și stereotipurile persistente vor perpetua inegalitățile și vor reduce încrederea publicului în instituțiile statului. De asemenea, lipsa unor salarii competitive și a beneficiilor adiționale va menține nivelul ridicat al lipsei de personal și a migrației profesionale, făcând dificilă atragerea și reținerea personalului calificat. În cele din urmă, riscurile de corupție vor rămâne la un nivel ridicat, afectând integritatea și eficiența administrației publice.

#### **Beneficii:**

- Nu există costuri adiționale asociate.
- Menținerea statu-quo-ului poate fi mai ușor de gestionat pe termen scurt, deoarece nu necesită schimbări majore în structura organizațională sau în politica salarială.

#### **Costuri:**

- Scăderea continuă a performanței funcționarilor publici.
- Creșterea nemulțumirii publice și scăderea încrederii în instituțiile statului.
- Creșterea riscului de corupție și a ratei de migrație profesională.
- Epuizarea echipamentelor și infrastructurii.
- Persistența prejudecăților și stereotipurilor, ceea ce va duce la o relaționare ineficientă cu cetățenii și la perpetuarea discriminărilor.

### **Intervenții comprehensive**

#### **Descrierea abordării:**

Această opțiune implică implementarea unui set de măsuri integrate care abordează toate cauzele principale ale problemei identificate. Măsurile comprehensive includ intervenții la nivel structural, operațional și cultural, având scopul de a preveni epuizarea profesională, de a îmbunătăți condițiile de muncă, de a ajusta politicile salariale și de a combate prejudecățile și stereotipurile. De asemenea, ar implica introducerea unor mecanisme eficiente de combatere a corupției, modernizarea procesului de recrutare și oferirea de formare continuă pentru dezvoltarea profesională a angajaților.

#### **Avantaje:**

1. **Impact sistemic:** Intervenția comprehensivă abordează toate cauzele fundamentale ale problemei, oferind soluții de lungă durată și va reduce semnificativ riscul de reapariție a problemelor în viitor.
2. **Îmbunătățirea generală a performanței:** Prin îmbunătățirea condițiilor de muncă și creșterea satisfacției la locul de muncă, funcționarii publici vor deveni mai motivați și mai eficienți în activitate.
3. **Creșterea încrederii publice:** Prin îmbunătățirea transparenței și a eficienței, instituțiile publice vor reuși să restabilească și să consolideze încrederea cetățenilor.
4. **Reducerea corupției:** Implementarea unor mecanisme stricte de monitorizare și sancționare va contribui la eradicarea corupției și la promovarea unei culturi a integrității în cadrul funcției publice.

#### Dezavantaje:

1. **Costuri impunătoare:** Implementarea unor măsuri comprehensive va necesita resurse financiare și umane semnificative pentru modernizarea echipamentelor și a infrastructurii necesare, ajustarea salariilor și dezvoltarea programelor și strategiilor de formare.
2. **Timp de implementare:** Strategia comprehensivă va necesita un timp mai lung pentru a fi implementată, iar rezultatele ar putea fi vizibile doar pe termen mediu și lung.
3. **Complexitate administrativă:** Abordarea comprehensivă poate implica o restructurare semnificativă, ceea ce poate întâmpina rezistență din partea angajaților și a conducerii.

#### Intervenții parțiale

##### Descrierea abordării:

Această opțiune presupune implementarea unor intervenții punctuale care să abordeze doar anumite aspecte ale problemei identificate. De exemplu, concentrarea resurselor disponibile pe prevenirea epuizării profesionale și îmbunătățirea condițiilor de muncă, lăsând alte aspecte, cum ar fi ajustarea politicilor salariale sau combaterea prejudecăților, pentru o etapă ulterioară.

##### Avantaje:

1. **Implementare rapidă:** Intervențiile parțiale pot fi puse în aplicare mai rapid decât o strategie comprehensivă, oferind rezultate vizibile într-un timp mai scurt.
2. **Costuri mai reduse:** Măsurile parțiale sunt mai puțin costisitoare și nu necesită investiții majore de resurse financiare și administrative.
3. **Flexibilitate:** Instituțiile pot adapta măsurile implementate în funcție de evoluția situației și de resursele disponibile, oferind o abordare mai flexibilă a problemelor.

##### Dezavantaje:

1. **Rezultate limitate:** Abordarea parțială poate avea un impact redus, deoarece nu abordează toate cauzele fundamentale ale problemei.
2. **Persistența unor probleme:** Neabordarea unor aspecte critice, cum ar fi corupția sau politicile salariale, poate face ca problemele să continue să afecteze eficiența, integritatea și imaginea instituțiilor.
3. **Riscul de fragmentare:** O abordare parțială poate crea incoerențe în aplicarea măsurilor și poate duce la o implementare neuniformă, ceea ce poate compromite eficiența generală a intervențiilor.

Adițional, pot fi examinate următoarele măsuri:

##### 1. *Introducerea unui program de sănătate și wellness pentru funcționarii publici:*

Sănătatea fizică și mentală a funcționarilor publici este esențială pentru menținerea unui nivel ridicat de performanță. Un program de wellness care să includă activități de recreere, consiliere psihologică și evaluări medicale periodice ar contribui la reducerea epuizării profesionale și la creșterea satisfacției la locul de muncă.

##### 2. *Colaborare internațională pentru schimbul de bune practici:*

Colaborarea cu instituții similare din alte țări pentru schimbul de bune practici poate ajuta la identificarea unor soluții inovatoare și eficiente pentru problemele existente. Această opțiune ar include organizarea de vizite de studiu, seminare internaționale și proiecte comune care să permită funcționarilor publici cu statut special să învețe din experiențele altor state și să adapteze cele mai bune practici la contextul național.

##### 3. *Digitalizarea proceselor administrative:*

Digitalizarea proceselor administrative poate contribui la creșterea eficienței și transparenței în activitatea funcționarilor publici. Implementarea unor soluții digitale moderne ar permite automatizarea sarcinilor repetitive, reducerea birocrăției și îmbunătățirea accesului publicului la servicii. Această opțiune ar implica investiții în infrastructura IT și formarea personalului pentru a utiliza noile tehnologii în mod eficient.

## CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

### Fără intervenții:

**Concluzie:** În lipsa acțiunilor, problemele aferente epuizării profesionale, condițiilor de muncă precare și salariilor nemotivante vor continua să se agraveze, afectând în continuu performanța generală. Prin urmare, impactul riscurilor de corupție va fi unul semnificativ ce va perturba semnificativ încrederea publicului în instituțiile statului.

**Costuri:** Pierderi de eficiență, migrarea personalului, perpetuarea corupției, impact negativ asupra moralului și sănătății angajaților.

**Beneficii:** Fără costuri suplimentare pe termen scurt.

### Intervenții comprehensive:

**Concluzie:** O abordare globală și sistemică va îmbunătăți performanța instituțiilor a condițiilor de muncă și va crește moralul angajaților, se vor reduce riscurile inerente ale corupției și se va restabili nivelul de încredere a publicului în instituțiile statului.

**Costuri:** Investiții majore în echipamente, infrastructură și programe de formare, controlul intern managerial.

**Beneficii:** Soluții de lungă durată, formarea integrității instituționale prin eliminarea corupției și creșterea eficienței în rândul angajaților.

### Intervenții parțiale:

**Concluzie:** Abordarea parțială oferă rezultate rapide, dar cu impact limitat, astfel apare riscul operațional care poate afecta capacitatea unui compartiment de soluționare a problemei abordate, prin urmare probabilitatea că cauzele principale ale problemei vor fi soluționate este suficient de mică.

**Costuri:** Mai mici comparativ cu abordarea completă, se conturează riscul de persistență a unor probleme esențiale.

**Beneficii:** Implementare rapidă și costuri reduse.

### Opțiuni suplimentare:

**Introducerea unui program de sănătate și wellness:** Îmbunătățește sănătatea funcționarilor și reduce epuizarea profesională.

**Colaborare internațională:** Oferă acces la bune practici și soluții inovatoare.

**Digitalizarea proceselor administrative:** Automatizează sarcinile, reduce birocratia și crește transparența.

### Opțiunea recomandată:

Se recomandă **intervențiile comprehensive**, deoarece oferă o soluție durabilă și sistemică la multiplele probleme identificate. Această opțiune abordează în mod direct toate cauzele problemei și asigură creșterea productivității și a integrității la nivel instituțional, îmbunătățirea securității la nivel național precum și creșterea nivelului moralității și eticii profesionale. Prin implementarea acestor măsuri, instituțiile publice vor deveni mai atractive pentru personalul calificat, iar nivelul de încredere publică în instituțiile statului va crește.

### Raționament pentru opțiunea propusă:

- Impact de lungă durată:** Abordarea comprehensivă va asigura o dezvoltare durabilă a unui climat intangibil și va contribui la stoparea apariției unor precedente.
- Reducerea riscurilor:** Abordarea comprehensivă va asigura formarea unui proces stabil privind managementul riscurilor (MR).
- Elaborarea strategiei competitive de ameliorare a imaginii instituțiilor publice:** Instituțiile publice vor dezvolta încrederea cetățenilor prin prestarea de servicii transparente și eficiente care vor contribui la formarea percepțiilor pozitive de lungă durată.

### Exemple de intervenții comprehensive:

În raport cu cauzele identificate care generează problema abordată propunem următoarele soluții:

- Cauza:** Salarii mici în raport cu volumul de muncă și riscul sporit în activitate.

**Soluția:** Introducerea unor stimulente sau sporuri pentru intensitatea în muncă, raportate direct la intensitatea fluxului traficului din punctele de trecere a frontierei de stat.

**2. Cauza:** Epuizare profesională.

**Soluția:** Introducerea unui program de sănătate și wellness pentru funcționarii publici cu statut special, oferirea suportului psihologic specializat și introducerea programelor de management al stresului.

**3. Cauza:** Lipsa instrumentelor necesare și a trainingurilor relevante.

**Soluția:** Asigurarea accesului la sisteme informaționale, bazate pe date și softuri relevante activității de profilare, preanaliză a datelor și persoanelor obiectelor și documentelor căutate/solicitate. Dezvoltarea sistemelor proprii și interoperabilității acestora. Introducerea trainingurilor pe psihologia infracțorului, profilul psihocomportamental și profiling-ul psihologic, pentru a permite identificarea precoce a potențialilor amenințări. Digitalizarea proceselor administrative prin introducerea sistemelor ABC (Automated Border Control, e-gate-uri), rândurilor electronice, sisteme de citire a plăcilor de înmatriculare, etc.

**4. Cauza:** Prejudecățile și stereotipurile negative.

**Soluția:** Îmbunătățirea procesului de recrutare și selecție, modificarea statelor de personal, introducerea funcțiilor speciale pentru profilare (gen air marshal chiar și în zbor) în special în punctele de trecere a frontierei foarte aglomerate precum și a personalului special dedicat pentru controalele în linia a doua și pentru controalele amănunțite și elaborarea strategiei competitive de ameliorare a imaginii instituțiilor publice.

## PAȘII URMĂTORI

În acest sens este necesară instituționalizarea soluțiilor recomandate, care va cuprinde următoarele etape:

**1. Planificarea implementării soluțiilor propuse.**

- 1.1. Elaborarea în comun cu instituțiile vizate a planului de acțiuni prin care urmează a fi implementate soluțiile propuse.
- 1.2. Stabilirea obiectivelor principale, identificarea resurselor necesare, identificarea acțiunilor concrete și evaluarea termenelor de realizare.
- 1.3. Repartizarea clară a rolurilor, sarcinilor și competențelor, cu evidențierea instituției responsabile de implementarea planului și a instituțiilor de suport.
- 1.4. Definirea rezultatelor așteptate.
- 1.5. Stabilirea indicatorilor de monitorizare a progresului.

**2. Implementarea soluțiilor propuse.**

- 2.1. Integrarea planului în procesul decizional, în colaborare cu instituțiile implicate (cooperare interinstituțională).

**3. Monitorizarea soluțiilor propuse.**

- 3.1. Analiza acțiunilor întreprinse și a rezultatelor obținute, identificarea devierilor și dificultăților apărute.

**4. Evaluarea.**

- 4.1. Evaluarea rezultatelor implementării.
- 4.2. Analiza raportului dintre costuri și rezultate
- 4.3. Evaluarea impactului asupra grupurilor țintă.

## ANEXE

1. Anexa Nr. 1 - <https://bit.ly/3Am6LYd>
2. Anexa Nr. 2 - <https://bit.ly/4f9HsYw>