



UNIUNEA EUROPEANĂ



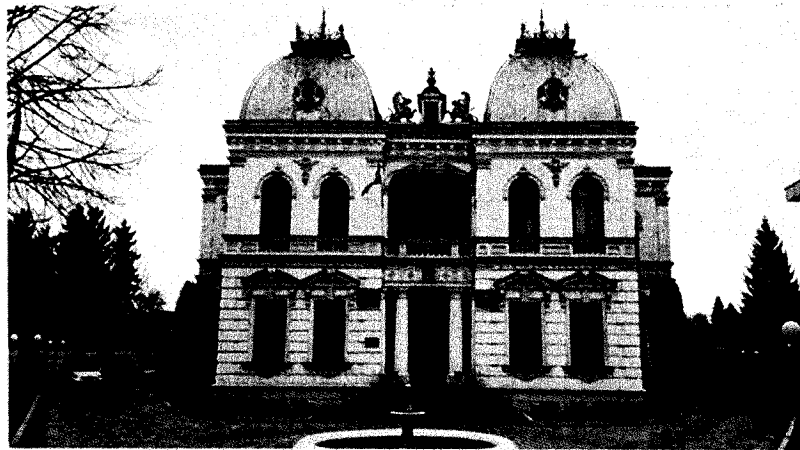
POCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



LC01 Ghidul de bune practici privind mecanismele de aplicare a cadrului legal in domeniul eticii si integritatii



31032 / 25.07.2022
NRI-DMS-766478



Servicii diagnoză și documentele aferente Strategiei Naționale Anticorupție, inclusiv Ghid de bune practici pentru proiectul

CONSOLIDAREA CAPACITĂȚII ANALITICE A MUNICIPIULUI CÂMPINA PRIN CREȘTEREA TRANSPARENȚEI, ETICII ȘI INTEGRITĂȚII REFERITOARE LA PREVENIREA CORUPȚIEI
COD SMIS 152213 POCA 2014-2020,

Axa prioritară 2, Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente; Obiectiv specific 2.2: Creșterea transparenței, eticii și integrității în cadrul autorităților și instituțiilor publice

IULIE 2022



ABT
antimita.ro
CONSULTANTA IN MANAGEMENT SRL

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



www.poca.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



POCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

Cuprins

Cu privire la acest document	5
Motivație	5
Ce oferă acest Ghid	5
Principiile aplicabile instituțiilor publice.....	6
Principiul imparțialității	7
Principiul continuității.....	7
Profesionalismul – principiul	7
Independența	7
Integritatea morală	7
Cinstea și corectitudinea	8
Deschiderea și transparența.....	8
Egalitatea de șanse, nediscriminarea.....	8
Dezvoltarea durabilă	8
Responsabilitatea socială	9
Sistem de Valori.....	10
Introducere	10
Valorile instituțiilor publice	10
Transparența actului administrativ	11
Onestitatea și integritatea în exercitarea diferitelor categorii de funcții.....	11
Respectul față de cetățean și ceilalți beneficiari ai serviciilor publice	11
Centrarea pe client.....	11
Profesionalismul – ca valoare organizațională.....	11
Inovația.....	12
Respectarea normelor de conduită.....	12
Flexibilitatea	12
Adaptabilitate și dinamism	12
Comunicare eficientă inter și intra – instituțională.....	12
Termeni utilizați.....	13
Norme de conduită.....	14

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Norme de conduită aplicabile organizației.....	14
Abordarea sistemică în înțelegerea organizațiilor	15
Sistem de management	15
Definiții utilizate	15
Sistem de management.....	15
Politica.....	16
Obiectiv	16
Proces	17
Procedura.....	17
Evaluarea riscului de corupție / mituire	18
Funcționarea Sistemului de Management Anti-Corupție (SMAC).....	19
Ansamblul proceselor documentate necesare funcționării Sistemului de Management Anti-Corupție.....	20
Punctele de contact cu Părțile Interesate pe Harta Funcțională	25
Lista Partilor Interesate.....	26
Categorii de cerințe pentru Sistemul de Management Anti-Corupție.....	26
Determinarea Contextului Organizației – Bune Practici.....	27
Conducerea și angajamentul (Conducere) – Bune Practici.....	28
Existența Politicii Anti-Corupție / Anti-mită	29
Roluri organizaționale, responsabilități și autorități.....	29
Grupul de lucru; Funcția de conformare anti-mită.....	29
Delegarea.....	30
Bune practici în Planificare.....	31
Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților.....	31
Agenda de integritate și stabilirea Planului de integritate	31
Bune practici în sprijinirea implementării și funcționării SMAC (Sprijin)	32
Alocarea resurselor necesare și asigurarea cunoștințelor și abilității de aplicare a acestora	32
Procesul de angajare - Prevederi privind angajarea	32
Conștientizare și instruire	33
Comunicarea cu privire la SMAC	33
Asigurarea trasabilității activității prin documentarea informațiilor	33

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Operațiuni – Bune Practici	35
Planificarea operațională și controlul operațional	35
Introducerea de controale specifice, obligatorii pentru SMAC	35
Măsurarea Performanței – Bune Practici	38
Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare	38
Principii privind auditarea	38
Analiza efectuată de management	39
Îmbunătățirea continuă – Bune Practici	41
Anexa A – Glosar de Termeni	42
Anexa B – Declarația de asumare a Agendei de Integritate a Instituției	45
Anexa C – Agenda de Integritate a Instituției.....	46
Anexa D – Abordarea organizațiilor bazată pe teoria sistemelor	47
Harta funcțională a instituției	47
Anexa E – Chestionar aplicat societății civile (beneficiarilor serviciului public) cu privire la propunerea extinderii utilizării soluțiilor de e-administrație	53
Introducere	53
Prezentarea chestionarului	53
Corelarea întrebărilor cu obiectivele:.....	54
Aplicarea chestionarului.....	54
Răspunsurile obținute.....	54
Prelucrarea răspunsurilor primite.....	55
Cu privire la Obiectivul 1	55
Cu privire la Obiectivul 2.....	56
Cu privire la Obiectivul 3	57
Răspunsuri complete	60

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Cu privire la acest document

Acest document este Livrabilul LC01 - Ghidul de bune practici privind mecanismele de aplicare a cadrului legal în domeniul eticii și integrității.

Motivație

Îndeplinirea misiunii și atingerea obiectivelor de către Primăria Municipiului Câmpina (numită în continuare Instituție) implică (prin efectul legislației dar și al logicii activității) implementarea unui Sistem de Management Anti-Corupție.

Conformarea cu aceste cerințe va ajuta la protejarea integrității Instituției și aducerea eticii în primplanul relațiilor, din cadrul Instituției cât și a celor externe – cu toate Părțile Interesate.

Ce oferă acest Ghid

Ghidul oferă informația complementară celei prevăzute de lege pentru implementarea Sistemului de Management Anti-Corupție.

O parte din practicile incluse în acest ghid sunt incluse în legislație; ele, ca și alte informații incluse fac în așa fel încât ghidul să

- suplimenteze / completeze informația legală cu recomandări de management bazate pe bune practici și
- să ofere totodată o imagine de ansamblu privind toate aspectele asociate acestui sistem; în acest scop, o serie de informații dezvoltate în celelalte livrabile ale proiectului se regăsesc și în acest document.

Alături de informațiile incluse în ghid, cititorul va trebui să parcurgă / utilizeze toate celelalte informații asociate Sistemului de Management Anti-Corupție, și anume:

- Declarația de Asumare a Agendei de Integritate (Declarația de Politică a Sistemului)
- Agenda de Integritate (Sistemul de Obiectivele Sistemului)
- Planul de Integritate (planul de măsuri pentru implementarea / menținerea sistemului)
- Procedurile care asigură îndeplinirea Obiective al Sistemului (atât
 - cele deja existente în organizație care vor fi supuse modificărilor conform Planului de Integritate cât și
 - cele nou-introduse pentru a asigura conformarea cu cerințele)

Întrucât documentele sus-menționate, inclusiv procedurile respectă cerințele SCIM dar și pe cele stabilite prin standardul SR ISO 37001:2017 Sisteme de management anti-mită (versiunea românească a standardului ISO 37001:2016), Sistemul de Management Anti-Corupție poate fi considerat integrat în SCIM și conform cu standardul sus menționat, cu mențiunea că proiectarea Sistemului a respectat cu prevalență cerințele legale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Principiile¹ aplicabile instituțiilor publice

Principiile oferă liniile directoare pentru bune practici.

Principiul legalității

Autoritățile și instituțiile administrației publice, precum și personalul acestora au obligația de a acționa cu respectarea

- prevederilor legale în vigoare și a
- tratatelor și a convențiilor internaționale la care România este parte.

Principiul egalității

Beneficiarii activității autorităților și instituțiilor administrației publice au dreptul de a fi tratați

- în mod egal,
 - într-o manieră nediscriminatorie,
- corelativ cu obligația autorităților și instituțiilor administrației publice de a trata în mod egal pe toți beneficiarii, fără discriminare pe criteriile prevăzute de lege.
- este principiul conform căruia personalul Instituției are îndatorirea de a aplica același regim juridic în situații identice sau similare;

Principiul proporționalității

Formele de activitate ale autorităților administrației publice trebuie să fie

- corespunzătoare satisfacerii unui interes public, precum și
- echilibrate din punctul de vedere al efectelor asupra persoanelor.

Reglementările sau măsurile autorităților și instituțiilor administrației publice sunt inițiate, adoptate, emise, după caz, numai în urma evaluării nevoilor de interes public sau a problemelor, după caz, a riscurilor și a impactului soluțiilor propuse.

Principiul satisfacerii interesului public

Autoritățile și instituțiile administrației publice, precum și personalul din cadrul acestora au obligația de a urmări satisfacerea interesului public înaintea celui individual sau de grup.

Interesul public național este prioritar față de interesul public local.

¹ Codul Administrativ (aprobat și completat prin mai multe acte normative succesive; ultimul este Legea 156 din 24 mai 2022)



- este principiul care asigură menținerea organizației pe traiectoria necesară îndeplinirii misiunii acesteia, care în esență constă în prestarea serviciilor publice necesare comunității și stabilește o ierarhie între interesul național și cel local

Principiul imparțialității

Personalul din administrația publică are obligația de a-și exercita atribuțiile legale, fără subiectivism, indiferent de propriile convingeri sau interese.

Principiul continuității

Activitatea administrației publice se exercită fără întreruperi, cu respectarea prevederilor legale.

Profesionalismul – principiul²

Profesionalismul - enunțat aici ca principiu de acțiune –

- este principiul conform căruia personalul Instituției are obligația de a îndeplini atribuțiile de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiinciozitate;

Independența

Independența, reprezintă principiul conform căruia personalul Instituției este obligat să aibă o atitudine

- obiectivă,
- neutră

față de orice interes altul decât interesul public, în exercitarea funcției deținute;

Integritatea morală

Integritatea morală este principiul de acțiune conform căruia personalului Instituției îi este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru sine sau pentru alții, vreun avantaj ori beneficiu în considerarea funcției pe care o dețin sau să abuzeze în vreun fel de această funcție;

Libertatea gândirii și exprimării

Libertatea gândirii și a exprimării

- este un drept fundamental care
- dă naștere principiului conform căruia personalul Instituției poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;

² Acest principiu și următoarele nu sunt explicit prevăzute de Codul administrativ dar reprezintă bune practici



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Cinstea și corectitudinea

Cinstea și corectitudinea reprezintă un principiu conform căruia în exercitarea diferitelor categorii de funcții personalul Instituției trebuie să fie de bună-credință, respectând adevărul în toate activitățile întreprinse;

Deschiderea și transparența

Deschiderea și transparența reprezintă principiul conform căruia activitățile desfășurate în exercitarea diferitelor categorii de funcții sunt publice, cu excepțiile prevăzute de lege, și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;

Responsabilitatea și răspunderea

Responsabilitatea și răspunderea reprezintă un principiu potrivit căruia personalul Instituției răspunde în conformitate cu prevederile legale atunci când atribuțiile de serviciu nu au fost îndeplinite corespunzător.

Egalitatea de șanse, nediscriminarea

Reprezintă o extindere a Principiului Egalității, enunțat mai sus.

Responsabilitatea față de oameni se realizează și prin respectarea principiilor nediscriminării și egalității de șanse și tratament.

Constituția României prevede că cetățenii sunt egali în fața legii și a autorităților publice, fără privilegii și fără discriminări. Funcțiile și demnitățile publice, civile sau militare, pot fi ocupate, în condițiile legii, de persoanele care au cetățenia română și domiciliul în țară.

Statul român garantează egalitatea de șanse între femei și bărbați pentru ocuparea acestor funcții și demnități. (art.16, alin.1, 3).

În vederea prevenirii și sancționării tuturor formelor de discriminare, statul român a adoptat OG nr. 137/2000. El statuează Principiul garantării egalității între cetățeni, al excluderii privilegiilor și discriminării.

Dezvoltarea durabilă

Responsabilitatea față de natură aparține tuturor. Fără o protecție adecvată a mediului natural în care trăim, viitorul omenirii este amenințat.





UNIUNEA EUROPEANĂ



În România, responsabilitățile în acest domeniu sunt reglementate prin OUG nr. 195/2005 privind protecția mediului.

Responsabilitatea socială

Responsabilitatea socială a instituțiilor publice este un concept care se referă la o prezumtivă datorie pe care instituțiile publice (ca actori sociali) ar avea-o față de toate părțile implicate în desfășurarea acțiunilor presupuse de activitatea lor.

Conceptul se referă la toate categoriile de instituții,

- centrale sau
- locale,
- mari sau
- mici.

Prin datorie se înțelege faptul că respectiva instituție trebuie să acționeze în conformitate cu obligațiile pe care le are față de părțile implicate și respectând niște principii morale acceptate de comunitate.





Sistem de Valori

Introducere

Organizațiile nu pot deveni performante și menține acel nivel de performanță dacă nu au un sistem de valori.

Între acestea, ADEVĂRUL reprezintă o componentă esențială și oferă fundamental pentru întreaga funcționare a organizației.

În absența unui sistem de valori, organizațiile pierd direcția corectă iar viziunea și misiunea acestora pot deveni imorale, chiar ilegale în raport cu mediul în care-și desfășoară activitatea.

Organizațiile care produc rezultate toxice sau ilegale își ating limitele după care treptat, se dezintegrează pentru a face loc altor actori beneficii.

Instituțiile publice trebuie să fie chiar prin menirea lor fundamentate pe un sistem de valori solid, binefăcător.

Instituția publică trebuie să construiască și să mențină o cultură organizațională bazată pe un sistem de valori robust și adecvat scopurilor instituției.

Valorile instituțiilor publice

Instituțiile publice au fost înzestrate prin legislație cu un sistem de valori care includ:

- Transparența actului administrativ,
- Onestitatea și integritatea în exercitarea diferitelor categorii de funcții,
- Respectul față de cetățean și ceilalți beneficiari ai serviciilor publice
- Centrarea pe client
- Profesionalismul - valoarea
- Inovația
- Respectarea normelor de conduită
- Flexibilitatea
- Adaptabilitate și dinamism
- Comunicare eficientă inter și intra - instituțională





UNIUNEA EUROPEANĂ



POCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

Transparența actului administrativ

În virtutea căreia, serviciile publice se fac la vedere pentru destinarii lor.

Practica transparenței determină crearea și menținerea unui climat de încredere esențial între

- prestatorul de servicii publice și
 - beneficiarul serviciilor publice
- care oferă în schimb sprijin proiectelor realizate de instituția publică - condiție esențială pentru succesul strategic al instituției.

Onestitatea și integritatea în exercitarea diferitelor categorii de funcții

Reprezintă valoarea centrală pentru orice organizație.

În absența acesteia, dispare încrederea care atrage după sine degradarea relațiilor între oameni și decăderea treptată a organizației până la punctul în care nu mai poate funcționa.

Respectul față de cetățean și ceilalți beneficiari ai serviciilor publice

Este principalul factor motivațional pentru asigurarea unui

- nivel de calitate corespunzător pentru serviciile publice și a unui
- climat sănătos pentru relațiile între instituție și comunitate.

Centrarea pe client

Orientarea administrației publice către nevoile clienților săi asigură adecvarea și adaptarea serviciilor publice

- la ceea ce este realmente necesar comunității,
- în ordinea de priorități care deservește cel mai bine comunitatea.

Profesionalismul – ca valoare organizațională

Profesionalismul - enunțat aici ca valoare organizațională - reprezintă dezideratul de a asigura capacitatea membrilor organizației în realizarea lucrurilor în mod

- corect,

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

- riguros,
- producând rezultate
 - sistematic conforme cu cerințele și așteptările clienților interni și externi,
 - la timp și
 - încadrat în bugetul alocat.

Inovația

Inovația în exercitarea funcției publice reprezintă soluția de răspuns la un mediu politic, economic, social, tehnologic, ecologic și legal în continuă schimbare.

În plus, înlocuirea

- relației directe cu clientul la ghișeu cu
- interacțiunea la distanță

este în măsură să reducă riscurile asociate faptelor de corupție.

E-administrația este deci nu doar o inovație ci o inovație care asigură și prevenirea faptelor de corupție.

Respectarea normelor de conduită

Reprezintă o cerință esențială pentru orice organizație pentru punerea în practică a valorilor stabilite.

Flexibilitatea

Este valoarea care, aplicată în limitele stabilite de lege, permite personalizarea serviciilor publice la cerințele fiecărui beneficiar în parte.

Adaptabilitate și dinamism

Adaptabilitatea este o cerință majoră în contextul dinamic al mediului în care se realizează serviciul public și care este în permanență schimbare și transformare, inclusiv în ceea ce privește șocurile primite de instituțiile publice și societate în general (pandemie, război, etc.).

Dinamismul este o trăsătură dezirabilă a schimbării, permițând nu doar adaptarea rapidă la schimbare ci și anticiparea schimbării și pregătirea în avans a schimbărilor necesare.

Comunicare eficientă inter și intra – instituțională

Comunicarea în interiorul instituției și cu alte instituții este o necesitate rezultată din complexitatea proceselor realizate, în care



angajați din diferite unități organizaționale sau chiar din alte instituții realizează activități prin cooperare pentru a obține un rezultat.

Eficiența în acest caz asigură evitarea comunicărilor inutile, redundante, repetate, accelerând producerea rezultatelor procesului respectiv.

Termeni utilizați

În continuare, Ghidul utilizează o serie de termeni. Pentru a evita ambiguități, semnificația acestora în cadrul documentului este prezentată în Anexa A.



Norme de conduită

Norme de conduită aplicabile organizației

Normele de conduită reprezintă bune practici și sunt incluse și detaliate de Codul de Etică.

Acestea se referă la următoarele aspecte (prezentate aici în ordine alfabetică):

- Achiziții publice
- Activitatea politică
- Activitatea publică
- Asigurarea integrității și prevenirea actelor de corupție
- Asigurarea unui serviciu public de calitate
- Audituri și investigații
- Cadrul relațiilor în exercitarea atribuțiilor funcției
- Conduita în cadrul relațiilor internaționale
- Confidențialitatea și manipularea informațiilor
- Conflicte de interese și incompatibilități
- Diligență
- Egalitatea de șanse, nediscriminarea, diversitatea și includerea
- Folosirea imaginii proprii
- Instruirea și consilierea privind aspectele de conduită
- Limitarea participării la achiziții, concesiuni sau închirieri
- Loialitatea față de Constituție și lege
- Mediu
- Obiectivitate în evaluare
- Prevenirea și raportarea fraudelor
- Profesionalism
- Sănătate și siguranță
- Tehnologia informației
- Transparență
- Utilizarea resurselor publice

Abordarea sistemică în înțelegerea organizațiilor

Abordarea sistemică (bazată pe teoria sistemelor) în managementul organizațiilor reprezintă cea mai bună practică de care dispunem în momentul de față pentru înțelegerea organizațiilor. Această abordare este prezentată pe larg în Anexa D.

Sistem de management

Un sistem de management este un concept esențial în conducerea organizațiilor.

El poate fi dedicat unui domeniu/aspect de funcționare al organizației sau poate fi integrat - referindu-se la toate aspectele relevante pentru organizație - și

asigură evoluția controlată a organizației

- în virtutea unui angajament exprimat de Conducerea organizației (Politica),
- exprimat prin obiectivele organizației cu privire la aspectele conduse (Obiectivele)
- care trebuie să fie atinse prin execuția de procese noi sau existente
 - proiectate sau modificate astfel încât să susțină prin execuția lor atingerea Obiectivelor.

Definiții³ utilizate

Sistem de management

ansamblu de elemente corelate sau în interacțiune ale unei organizații prin care se stabilesc

- politicile și obiectivele, precum și
 - procesele
- prin care se realizează acele obiective

Observație 1 la termen –

Un sistem de management poate să trateze un singur domeniu de management sau mai multe domenii de management, de exemplu

- managementul calității,
- managementul financiar sau
- managementul de mediu.

Observație 2 la termen - Elementele sistemului de management al calității stabilesc structura, rolurile și responsabilitățile organizației, planificarea, funcționarea, politicile, practicile, regulile, convingerile, obiectivele și procesele prin care se realizează acele obiective.

³ Aceste definiții sunt comune mai multor standard ISO



Observație 3 la termen - Domeniul de aplicare al unui sistem de management poate include

- întreaga organizație,
- funcțiuni specifice și identificate ale organizației,
- secțiuni specifice și identificate ale organizației sau
- una sau mai multe funcțiuni în cadrul unui grup de organizații.

Politica

intenții și direcție ale unei organizații, așa cum sunt exprimate oficial de managementul său de la cel mai înalt nivel sau de organul său de conducere

În cazul instituțiilor publice, Politica este Declarația de Asumare a Agendei de Integritate

Declarația de asumare poate fi regăsită în Anexa B.

Obiectiv

rezultat de îndeplinit

Observația 1 la termen - Un obiectiv poate fi strategic, tactic sau operațional.

Observația 2 la termen - Obiectivele pot fi legate de diferite discipline (cum ar fi obiective financiare, de vânzare și marketing, de aprovizionare, în domeniul sănătății și securității și obiective de mediu) și se pot aplica la diferite niveluri (cum ar fi la nivel strategic, la nivel de organizație, la nivel de proiect, produs și proces).

Observația 3 la termen - Un obiectiv poate fi exprimat în alte moduri, de exemplu ca un rezultat intenționat, un scop, un criteriu operațional, ca un obiectiv anti-mită sau prin utilizarea altor cuvinte cu înțeles similar (de exemplu țel, scop sau țintă).

Observația 4 la termen - în contextul sistemelor de management anti-mită, obiectivele anti-mită sunt

- stabilite de organizație,
- în concordanță cu politica anti-mită,
- pentru a se obține rezultate specifice.

Ansamblul obiectivelor Sistemului de Management Anti-Corupție sunt cuprinse în Agenda de Integritate.

Agenda de Integritate este prezentată în Anexa C.

Proces

ansamblu de activități
corelate sau în interacțiune care

- utilizează elemente de intrare
- pentru a livra un rezultat intenționat

Procedura

documentul care descrie un proces.

Sistem de management anti-corupție (anti-mită)

Organizația trebuie să stabilească, să documenteze, să implementeze, să mențină și să analizeze continuu și, dacă este necesar, să îmbunătățească un sistem de management anti-corupție (mită),

- inclusiv procesele necesare și interacțiunile lor,
- în conformitate cu
- cerințele legale și
- cerințele standardului ISO37001.

Sistemul de management anti-corupție (mită⁴) trebuie să conțină măsuri concepute pentru

- identificarea și evaluarea riscului de corupție (mituire), precum și pentru
- prevenirea,
- detectarea și
- lupta împotriva corupției (mituirii).

Observație 1 - Eliminarea completă a riscului de corupție (mituire) nu este posibilă și niciun sistem de management anti-corupție (mituire) nu va fi capabil să prevină și să detecteze toate formele de corupție.

Sistemul de management anti-corupție trebuie să fie rezonabil și proporționat.

⁴ Practic, toate cerințele specifice pentru un Sistem de Management Anti-mită sunt aplicabile unui Sistem de Management Anti-Corupție, cu precizarea că prevederile legale prevalează asupra celor din standarde



Evaluarea riscului de corupție / mituire

Organizația va respecta cerințele metodologiei HG 599/2018.

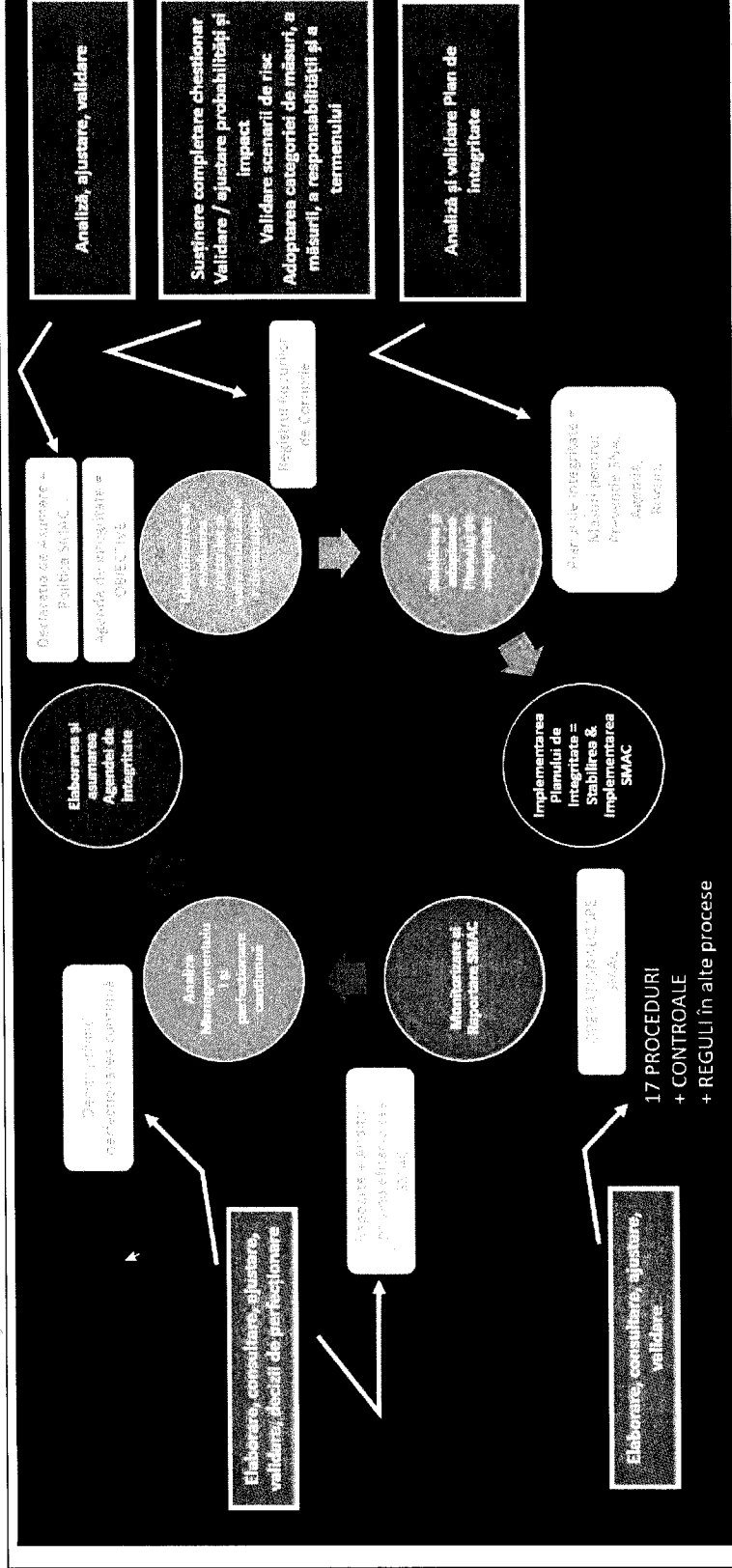
Ca bună practică, Instituția trebuie să realizeze cu regularitate una sau mai multe evaluări ale riscului de corupție, care trebuie:

- să identifice riscurile de corupție pe care organizația ar putea să le anticipeze în mod rezonabil;
- să analizeze, să evalueze și să prioritizeze riscurile de corupție identificate;
- să evalueze adecvarea și eficacitatea controalelor existente ale organizației pentru diminuarea riscurilor de corupție evaluate.
- Organizația trebuie să stabilească criterii pentru evaluarea nivelului său de risc de corupție, care trebuie să ia în considerare politicile și obiectivele organizației.
- Evaluarea riscului de corupție trebuie analizată:
 - cu regularitate, astfel încât schimbările și informațiile noi să fie corect evaluate, pe baza planificării și frecvenței definite de organizație;
 - în cazul unei schimbări semnificative în structura sau activitățile organizației.

Organizația trebuie să păstreze informații documentate care demonstrează că evaluarea riscului de corupție a fost realizată și utilizată pentru conceperea sau îmbunătățirea sistemului de management anti-corupție.



Funcționarea Sistemului de Management Anti-Corupție (SMAC)



Funcționarea unui sistem de management Anti-corupție presupune parcurgerea continuă a următoarelor activități:

1. Elaborarea/actualizarea și asumarea Agendei de Integritate
2. Identificarea și (re)evaluarea riscurilor și vulnerabilităților de corupție
3. Stabilirea și adoptarea / actualizarea unui Plan de măsuri - numit Plan de Integritate
4. Implementarea Planului de Integritate
5. Monitorizarea implementării și monitorizarea funcționării Sistemului de Management Anti-corupție

6. Realizarea periodică a Analizei Managementului pentru a verifica progresul în implementare și performanța în funcționare a Sistemului de Management Anti-corupție

7. Inițierea de acțiuni corective, preventive și de îmbunătățire sistemică, implementarea acestora și monitorizarea efectelor obținute pentru ajustare continuă. Rolul Grupului de Lucru este menționat (foarte pe scurt) în dreptunghiurile gri asociate fiecărei activități (cerc) din figură. Totodată, în dreptul fiecărei activități (fiecărui cerc) sunt menționate rezultatele activității respective în dreptunghiurile albe cu colțuri rotunjite.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!





LINIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Ansamblul proceselor documentate necesare funcționării Sistemului de Management Anti-Corupție

Ca bună practică, implementarea Sistemului de Management Anti-corupție presupune între altele implementarea și funcționarea conformă a unui număr de procese și modificarea (cu scopul atingerii Obiectivelor) și funcționarea conformă a celorlalte procese – după caz. Lista proceselor strict necesare este următoarea:

- Asigurare acces la informații de interes public (LB10-08)
- Asigurare transparență decizională (LB10-07)
- Avertizare în interes public (LB10-09)
- Controlul neconformităților și acțiuni preventive/ corective (LB10-17)
- Declararea averii și a intereselor (LB10-03)
- Declararea cadourilor (LB10-04)
- Derulare Audit intern SMAC - SMAM (LB10-16)
- Elaborare și actualizare Cod de etică și de conduită (LB10-02)
- Elaborare și actualizare Manual anti-mită (LB10-12)
- Evaluare și tratare incidente de integritate / riscuri de corupție materializate (LB10-15)
- Investigare preventivă rezonabilă (LB10-13)
- Management angajamente anti-mită (LB10-14)
- Management conflicte de interese (LB10-05)
- Management incompatibilități (LB10-06)
- Managementul funcțiilor sensibile (LB10-11)
- Managementul riscului de corupție (LB10-01)
- Stabilire, comunicare și aplicare interdicții după încheierea angajării în cadrul instituțiilor publice (Pantouflage) (LB10-10)

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



UNIUNEA EUROPEANĂ



POCCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Ministerul Afacerilor Interne
2014-2020

Denumire proces	Scop - Rezumatul procedurii	Scop - Livrabil	Beneficiarul livrabilului
Asigurare acces la informații de interes public (LB10-08)	Procedura prezintă principiile, regulile, pașii parcurși și eventualele legături cu alte procese instituționale, în asigurarea accesului la informații de interes public, cu respectarea prevederilor legale privind accesul la acestea prin intermediul solicitărilor de informație și prin managementul relației cu Mass-Media.	Informații de interes public furnizate la cerere și furnizate către mass-media.	Cetățeanul, Comunitatea, Mass-Media
Asigurare transparență decizională (LB10-07)	Procedura stabilește modul de asigurare a transparenței decizionale la nivelul instituției în procesul de luare a deciziilor administrative și de elaborare și adoptare a actelor normative cu respectarea prevederilor legale.	Raport privind transparența decizională	Societatea civilă, UAT
Avertizare în interes public (LB10-09)	Procedura prezintă pașii parcurși în vederea primirii și tratării unei avertizări în interes public, de la momentul identificării unei potențiale situații care trebuie tratată prin avertizare în interes public până la finalizarea pașilor care pot intra în atribuțiile instituției publice în asemenea situații.	Înregistrarea în Registrul Special. Soluția formulată de Comisia de Soluționare a Avertizărilor în Interes Public prin Raportul CSAI privind Avertizarea în Interes Public	Instituția, Cetățenii UAT, Organe abilitate
Controlul neconformităților și acțiuni preventive/ corective (LB10-17)	Procedura prezintă pașii realizați în vederea tratării neconformităților specifice Sistemului de Management Anti-Corupție (Anti-Mită), de la momentul identificării și calificării / clasificării unei neconformități până la momentul stabilirii și adoptării măsurilor adecvate tratării neconformității, în limitele atribuțiilor instituției publice.	Raport de neconformitate	Primăria Municipiului Câmpina, Cetățenii UAT
De sters Controlul neconformităților și acțiuni preventive/ corective (LB10-17)	Procedura prezintă pașii realizați în vederea tratării neconformităților specifice Sistemului de Management Anti-Corupție (Anti-Mită), de la momentul identificării și calificării / clasificării unei neconformități până la momentul stabilirii și	Raport de neconformitate	Instituția, Cetățenii UAT

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



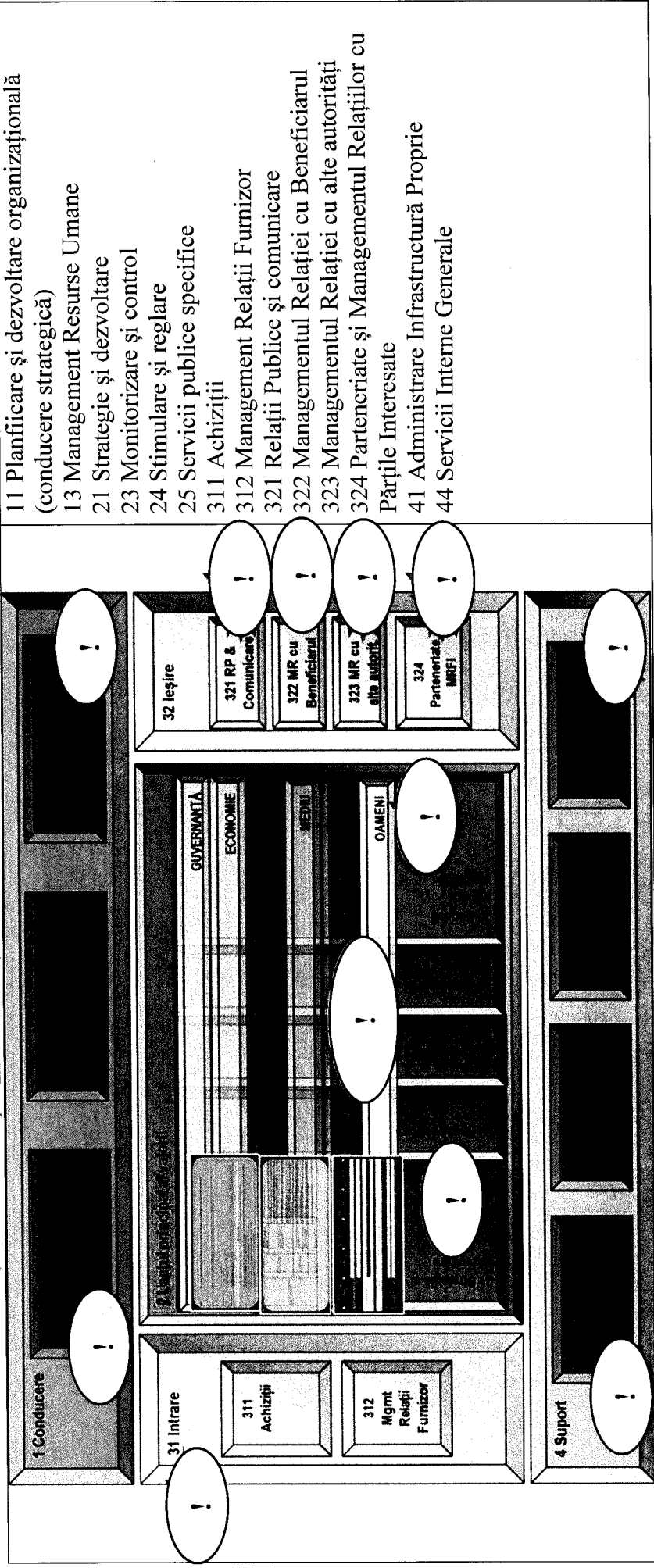
www.pocca.ro

Denumire proces	Scop - Rezumatul procedurii	Scop - Livrabil	Beneficiarul livrabilului
Declararea averii și a intereselor (LB10-03)	<p>adoptării măsurilor adecvate tratării neconformității, în limitele atribuțiilor instituției publice.</p> <p>Procedura descrie modalitatea în care se constată îndeplinirea condițiilor care determină declararea averii și intereselor precum și pașii realizați în completarea, verificarea, difuzarea, rectificarea și păstrarea/arhivarea acestor documente.</p>	<p>Declarație de avere, Declarație de interese, Registrul declarațiilor de avere, Registrul declarațiilor de interese</p>	<p>ANI, Instituția, Cetățenii UAT</p>
Declararea cadourilor (LB10-04)	<p>Procedura descrie condițiile și pașii realizați în cazul primirii de bunuri în cadrul exercitării funcției / mandatului / activităților de protocol desfășurate cu alte instituții / organizații cu care autoritatea publică intră în relații de parteneriat / colaborare.</p>	<p>Cadou gestionat (preluate de Primitor, preluat de Primitor cu achitarea diferenței, preluat de Instituție, preluat de instituție și valorificat sau donat)</p>	<p>Instituția Publică. Comunitatea (ca beneficiar indirect al bunelor practici de prevenire a corupției)</p>
Derulare Audit intern SMAC - SMAM (LB10-16)	<p>Procedura prezintă pașii realizați în vederea administrării Programului de Audit și pentru fiecare audit în parte, pașii realizați în vederea planificării, comunicării, inițierii, derulării și finalizării unui Audit Intern al Sistemului de Management Anti-Mită / Anti-Corupție.</p>	<p>Program de Audit, Rapoarte de Audit, Raport pentru Analiza Managementului</p>	<p>Grupul de Lucru, Conducătorul Instituției</p>
Elaborare și actualizare Cod de etică și de conduită (LB10-02)	<p>Procedura descrie pașii parcurși în vederea elaborării și/sau actualizării Codului etic și de conduită, de la momentul constatării necesității elaborării/actualizării, continuând cu modalitatea de schițare și dezvoltare a conținutului, până la momentul finalizării, aprobării și publicării acestuia.</p>	<p>Cod de etică și conduită, Sesiuni de consiliere</p>	<p>Angajatul, Instituția, Cetățenii UAT, Societatea civilă</p>
Elaborare și actualizare Manual anti-mită (LB10-12)	<p>Procedura prezintă pașii parcurși în vederea elaborării și actualizării Manualului anti-mită, cu scopul informării și instruirii personalului cu privire la definiția și încadrarea fenomenului, exemple de situații concrete și reacția recomandată personalului</p>	<p>Manual anti-mită, Cunoștințe însușite de către angajații instituției</p>	<p>Instituția, Cetățenii UAT</p>

Denumire proces	Scop - Rezumatul procedurii	Scop - Livrabil	Beneficiarul livrabilului
Evaluare și tratare incidente de integritate / riscuri de corupție materializate (LB10-15)	cu privire la situații în care s-ar putea manifesta riscul de luare / dare de mită. Procedura prezintă pașii realizați în vederea evaluării incidentelor de integritate, de la momentul semnalării / constatării unui potențial incident de integritate până la momentul adoptării măsurilor adecvate situației constatate, în limitele atribuțiilor instituției publice.	Raport anual privind incidentele de integritate	Instituția, Societatea civilă, Cetățenii UAT
Investigare preventivă rezonabilă (LB10-13)	Procedura prezintă pașii parcurși în vederea realizării unei investigații preventive rezonabile, a conținutului acesteia precum și a situațiilor în care se recomandă realizarea unei asemenea investigații, de la momentul identificării situației până la momentul adoptării măsurilor legale aplicabile cu privire la rezultatul investigației.	Raport investigare preventivă rezonabilă	Instituția, Cetățenii UAT
Management angajamente anti-mită (LB10-14)	Procedura prezintă pașii realizați în vederea stabilirii domeniului de aplicare precum și gestionării formulării, personalizării, adoptării și asumării angajamentelor Anti-Mită în cadrul instituției publice.	Angajamente Anti-Mită (sub formă de declarații sau clauze contractuale)	Instituția, Comunitatea
Management conflicte de interese (LB10-05)	Procedura prezintă activitățile realizate în vederea identificării, calificării și documentării conflictelor de interese precum și pașii ulteriori constatării existenței unui potențial conflict de interese, până la finalizarea tratării conflictului de interese, în limitele atribuțiilor instituției publice.	Evidență privind conflictele de interese identificate	Instituția, Cetățenii UAT
Management incompatibilități (LB10-06)	Procedura prezintă activitățile realizate în vederea gestionării situațiilor de incompatibilități identificate, până la finalizarea tratării / soluționării acestora, în limitele atribuțiilor instituției publice.	Registru special privind incompatibilitățile (actualizat), Declarații privind	Cetățenii UAT, Societatea civilă, Instituția

Denumire proces	Scop - Rezumatul procedurii	Scop - Livrabil	Beneficiarul livrabilului
Managementul funcțiilor sensibile (LB10-11)	Procedura prezintă pașii parcurși cu privire la identificarea, analiza, evaluarea și documentarea funcțiilor sensibile din instituția publică precum și a eventualelor măsuri de adoptat în legătură cu managementul corect al activităților unei funcții sensibile.	incompatibilitățile în platforma e-DAI Inventarul Funcțiilor Sensibile, Registrul salariaților care ocupă funcții sensibile, Plan de măsuri pentru funcții sensibile	Instituția publică, Cetățenii UAT
Managementul riscului de corupție (LB10-01)	Procedura descrie activitățile specifice pentru managementul riscului de corupție: identificare, analiză, evaluare, stabilire măsuri, implementare măsuri preventive, de control și corecție. Procedura mai descrie activitățile realizate pentru Raportare, Analiza Managementului și Perfecționare Continuă.	Agenda de Integritate, Registrul riscurilor, Plan de Integritate, Rapoarte, SMAC supus perfecționării continue	Instituția, Cetățenii UAT, Societatea civilă
Stabilire, comunicare și aplicare interdicții după încheierea angajării în cadrul instituțiilor publice (Pantouflage) (LB10-10)	Procedura prezintă principiile, regulile, pașii parcurși și eventualele legături cu alte procese organizaționale cu privire la stabilirea, comunicarea și aplicarea de interdicții după încheierea angajării în cadrul instituției publice.	Evidențe privind angajării și foștii angajați aflați sub incidența prevederilor referitoare la pantouflage. Cunoștințe însușite de către angajați cu privire la prevederile legale în acest domeniu.	Instituția, Foștii angajați, Cetățenii UAT, Societatea civilă

Punctele de contact cu Părțile Interesate pe Harta Funcțională





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Lista Partilor Interesate

- Cetățenii UAT
- Consiliul Local / județean al UAT, după caz
- Agenții economici cu sedii sau puncte de lucru pe teritoriul UAT
- ONG-urile care activează pe teritoriul UAT
- Asociațiile de Proprietari de pe teritoriul UAT
- Prefectura Județului
- Toate instituțiile publice cu reprezentare sau autoritate pe teritoriul UAT
- Angajații instituției
- Instituțiile publice subordonate
- Mass-media locală
- Unitățile de învățământ de pe teritoriul UAT
- Bibliotecile de pe teritoriul UAT
- Instituțiile de cultură de pe teritoriul UAT
- Unitățile / agenții economici din domeniul turismului
- Rețeaua sanitară de pe teritoriul UAT
- Prestatorii de servicii publice de pe teritoriul UAT (conform Statutului UAT)
- Entitățile care pot concesiiona sau închiria componente ale patrimoniului UAT
- Furnizorii UAT
- Alte colectivități cu care UAT a stabilit relații (orașe înfrățite)
- Federațiile, Asociațiile și alte tipuri de organizații din cadrul UAT / primăria UAT / Consiliul Local / Județean al UAT , etc.

Categoriile de cerințe pentru Sistemul de Management Anti-Corupție

- Mediul în care acționează instituția
- Conducere
- Planificare
- Sprijin
- Operare
- Evaluarea Performanței
- Îmbunătățire

Îndeplinirea acestor cerințe reprezintă o dovadă de bună practică.



Determinarea Contextului Organizației – Bune Practici⁵

Organizația trebuie să identifice și caracterizeze aspectele externe și interne relevante pentru scopul său și care influențează capacitatea sa de a realiza obiectivele sistemului său de management anti-coruupție / anti-mită. Aceste aspecte vor include cel puțin următorii factori:

- mărimea, structura și autoritatea delegată pentru luarea deciziilor, ale organizației;
- modelul de afacere/funcționare al organizației;
- natura, scara și complexitatea activităților și operațiilor organizației;
- natura și amploarea interacțiunilor cu persoane publice oficiale;
- entitățile asupra cărora organizația își exercită controlul și entitățile care exercită control asupra organizației;
- înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate
- locațiile și sectoarele în care organizația funcționează sau intenționează să funcționeze;
- obligațiile și sarcinile legale, reglementate, contractuale și profesionale aplicabile
- partenerii de afaceri ai organizației;

Observație: O organizație exercită control asupra unei alte organizații atunci când controlează direct sau indirect managementul acelor organizații

Instituția trebuie de asemenea să determine:

- părțile interesate relevante pentru sistemul de management anti-coruupție / mită;
- cerințele relevante ale acestor părți interesate.

Observație - Cu ocazia identificării cerințelor părților interesate, o organizație poate să facă distincția între cerințele obligatorii și așteptările neobligatorii ale părților interesate și angajamentele voluntare ale acestora.

⁵ Bunele practici din următoarele capitole rezultă din cerințele SR EN ISO37001, extinse pentru aplicabilitate în cazul unui Sistem de Management Anti-Coruupție





Conducerea și angajamentul (Conducere) – Bune Practici

Conducerea organizației trebuie să demonstreze Conducere și angajament referitor la sistemul de management anti-corupție. Bunele practici în acest caz se îndeplinesc prin:

- Afirmarea și demonstrarea susținerii privind aplicarea procedurilor privind avertizarea în interes public
- Aprobarea politicii anti-corupție / anti-mită
- Asigurarea alinierii strategiei de ansamblu a organizației cu politica anti-corupție / anti-mită
- Asigurarea preocupării și acțiunii pentru îmbunătățirea continuă și în acest domeniu
- Asigurarea punerii la dispoziție a resurselor adecvate, adaptate și necesare pentru funcționarea eficace a Sistemului de Management Anti-Corupție / Anti-mită
- Asigurarea sprijinului pentru toate funcțiile de conducere din organizație pentru o Conducere adecvat în susținerea implementării, menținerii, analizei și îmbunătățirii continue a SMAC
- Asigurarea unei comunicări adecvate în interiorul și exteriorul organizației cu privire la Politica organizației (Declarația de asumare) privind Sistemul Anti-Corupție
- Asigurarea unei comunicări interne adecvate cu privire la sistemul de management anti-corupție / anti-mită și a necesității de conformare cu cerințele sistemului.
- Coordonarea implementării elementelor care asigură îndeplinirea cerințelor Anti-corupție / Anti-mită
- Coordonarea implementării unei culturi organizaționale corespunzătoare împotriva fenomenului corupție
- Crearea unui climat organizațional care să facă imposibile represaliile, discriminările și/sau acțiunile disciplinare pentru semnalările cu bună-credință în cazul situațiilor în care există suspiciuni sau chiar încălcări reale ale legii sau politicilor organizației în domeniul anti-corupție dar și pentru refuzul de participare la o faptă de corupție, indiferent dacă refuzul a determinat pierderi de orice natură instituției. În cazul în care angajatul a participat în vreun fel la încălcare, cercetarea faptelor este justificată dar trebuie făcută cu protecția necesară pentru a evita eventuale repercusiuni nejustificate asupra angajatului.
- Derularea / coordonarea de activități de monitorizare și raportare dimensionate corect cu privire la implementarea SMAC / SMAM
- Îndrumarea și crearea cadrului de Sprijin pentru angajați în efortul lor de a contribui la buna funcționare a SMAC
- Monitorizarea și generarea / publicarea de rapoarte, la intervale planificate, cu privire la funcționarea sistemului anti-corupție precum și la suspiciunile de mituire bazate pe indicii serioase sau cele sistematice.
- Stabilirea și coordonarea implementării, menținerii și analizei pentru tratarea corespunzătoare a riscurilor a Sistemului de Management Anti-corupție / Anti-mită
- Utilizarea pentru analiză și decizie a informațiilor primite periodic privind funcționarea SMAC, la intervale planificate





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- Verificarea constantă a adecvării sistemului de management anti-corupecție în raport cu Obiectivele

Existența Politicii Anti-Corupecție / Anti-mită

Conducerea organizației trebuie să emită și să actualizeze după caz Declarația de asumare a Agendei de Integritate care:

- să interzică orice fapte de corupție
- să solicite respectarea legii în toate aspectele legate de prevenirea și combaterea corupției
- să fie aliniată cu viziunea, misiunea și orice alte aspecte stabilite prin lege referitoare la rolul instituției
- să se angajeze la crearea structurilor și alocarea resurselor necesare atingerii obiectivelor din Agenda de Integritate
- să se angajeze să respecte și mențină îndeplinirea cerințelor sistemului de management anti-corupecție
- să încurajeze avertizarea și semnalarea preocupărilor în interes public, dând curs astfel unui climat deschis de manifestare a preocupărilor pentru prevenirea și combaterea corupției, fără teama de a suferi consecințe / represalii.
- să se angajeze la asigurarea perfecționării continue a SMAC
- să stabilească și să facă public rolul Grupului de Lucru care trebuie să includă funcția de conformare anti-mită
- să facă publice consecințele posibile ale nerespectării cerințelor de bună funcționare a SMAC
- să fie accesibilă / publicată pentru consultare
- să fie exprimată în toate limbile care ar putea să fie relevante pentru organizația în cauză; să fie comunicată tuturor părților interesate / factorilor interesați

Roluri organizaționale, responsabilități și autorități

Conducerea organizației este și trebuie să-și asume responsabilitatea privind stabilirea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea continuă a SMAC.

Conducerea trebuie să definească rolurile, să aloce atribuțiile și autoritatea decizională pentru acele roluri necesare și să comunice aceste decizii întregii organizații și oricui altcuiva se consideră necesar.

Conducerea la toate nivelurile trebuie responsabilizată în promovarea și impunerea respectării cerințelor SMAC pentru cei pe care îi coordonează.

Conducerea precum și toți angajații instituției sunt responsabili să înțeleagă și să respecte cerințele SMAC

Grupul de lucru; Funcția de conformare anti-mită

Conducerea organizației trebuie să aloce Grupului de lucru și funcției de conformare anti-mită o serie de obligații:

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



UNIUNEA EUROPEANĂ



- coordonarea stabilirii și implementării SMAC în instituție
- asigurarea existenței conform legii a funcției de consiliere și îndrumare etică dar și oferirea de îndrumare și consiliere cu privire la SMAC
- asigurarea respectării legislației și a altor cerințe de bună practică cu privire la Sistemul de Management Anti-corupție / Anti-mită.
- raportarea la intervale planificate cu privire la implementarea și respectiv funcționarea Sistemului de Management Anti-Corupție
- să ofere comunicare directă și imediată Grupului de Lucru pentru rezolvarea rapidă a oricăror probleme

Grupul de lucru trebuie să fie format din angajați care dețin cunoștințele și abilitatea de a le pune în practică, statut în cadrul organizației, autoritatea necesară și independenta potrivită.

Delegarea

Atunci când conducerea organizației decide delegarea pentru riscuri de corupție mai mari decât scăzut, organizația trebuie să implementeze procese sau controale privind luarea deciziilor care să fie monitorizate și să nu prezinte posibile situații de conflicte de interese





Bune practici în Planificare

Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților

Instituția trebuie să identifice și gestioneze oportunitățile și riscurile cu scopul de a:

- oferi suficiente dovezi că SMAC își poate atinge obiectivele stabilite prin Agenda de Integritate
- realiza prevenția necesară și a gestiona corespunzător efectele ulterioare din perspectiva Declarației de asumare și a Agendei de Integritate
- asigura monitorizarea continuă a SMAC
- să inițieze și implementeze proiecte de perfecționare continuă

Instituția trebuie să dezvolte planurile pentru a realiza:

- acțiuni de prevenire a riscurilor de corupție și de perfecționare continuă
- acțiuni de integrare și implementare a acestor măsuri preventive în procesele dedicate și în celelate procese existente care susțin Sistemul de Management Anti-Corupție
- acțiuni de evaluare a efectelor măsurilor implementate

Agenda de integritate și stabilirea Planului de integritate

Instituția trebuie să dezvolte Agenda de Integritate pentru Sistemul de Management Anti-corupție

Agenda de integritate trebuie să fie aliniată cu Declarația de asumare (Politica) a Sistemului de Management Anti-corupție

Obiectivele din Agenda de integritate trebuie să fie măsurabile.

Obiectivele din Agenda de integritate trebuie să fie stabilite având în vedere aspectele identificate cu privire la Mediul în care acționează instituția, părțile interesate și rolul stabilit prin lege al Instituției.

Obiectivele din Agenda de integritate trebuie să fie realizabile

Instituția trebuie să monitorizeze la intervale planificate îndeplinirea obiectivelor din Agenda de Integritate

Instituția trebuie să facă publică Agenda de integritate

Instituția trebuie să verifice la intervale planificate necesitatea de actualizare și să actualizeze Agenda de integritate atunci când este necesar

Instituția trebuie să stabilească un plan de măsuri, numit Plan de Integritate. Acesta trebuie să precizeze, conform legii și bunelor practici:

- care sunt măsurile stabilite
- ce resurse sunt necesare pentru îndeplinirea obiectivelor
- ce funcție din organizație va avea responsabilitatea îndeplinirii
- ce termen trebuie respectat în implementarea măsurii
- cum va fi măsurat gradul de îndeplinire





- dacă este cazul, ce sancțiuni sau penalități trebuie aplicate

Bune practici în sprijinirea implementării și funcționării SMAC (Sprijin)

Alocarea resurselor necesare și asigurarea cunoștințelor și abilității de aplicare a acestora
Instituția trebuie să dimensioneze și aloce resursele necesare stabilirii, implementării, menținerii și îmbunătățirii continue a SMAC

Instituția trebuie:

- să stabilească profilele de competențe pentru angajați
- să verifice competența angajaților luând în considerare studiile, planul de dezvoltare individuală și instruire și existența unei experiențe potrivite atribuțiilor
- să implementeze planurile de dezvoltare individuală pentru a asigura capacitatea de implementare și menținere a SMAC
- să mențină evidențe privind competențele și dezvoltarea acestora

Instituția poate folosi o sumedenie de metode de asigurare a competențelor (instruire, mentorat, on-the-job training, etc.)

Procesul de angajare - Prevederi privind angajarea

Instituția trebuie să:

- stabilească condiții la momentul angajării cu privire la inserția și implicarea noilor angajați în SMAC
- realizeze instruirii la angajare și periodice cu privire la SMAC
- stabilească reguli privind sancțiunile aplicabile în cazul nerespectării SMAC
- asigure condiții ca angajații să nu fie discriminați sau supuși unor represalii / cercetări și acțiuni disciplinare sau alte acțiuni de orice fel (amenințare, separare/izolare, retrogradare, promovare amânată, hărțuire de orice fel) atunci când:
- nu acceptă să ia parte la activități în legătură cu care au suspiciuni susținute de indicii că ar putea reprezenta un risc de corupție mai mare decât scăzut
- exprimă preocupări cu privire la semnalarea de bună credință și având indicii a unor fapte care ar putea reprezenta fapte de corupție sau de încălcare a cerințelor SMAC

Atunci când angajarea se face pentru posturi pentru care riscul de mituire este mai mare decât scăzut, instituția trebuie să:

- realizeze investigații preventive rezonabile cu privire la candidați
- asigure semnarea de angajamente periodice de conformare anti-corupție
- să verifice că premierea, atunci când se realizează, nu ascunde de fapt o schemă de mituire internă



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Conștientizare și instruire

Instituția trebuie să asigure conștientizare și instruire cu privire la:

- Declarația de asumare, Agenda de Integritate, procedurile pentru procesele care susțin funcționarea SMAC
- Riscul de corupție și efectele corupției
- Circumstanțele faptelor de corupție, recunoașterea circumstanțelor în acare aceasta apare
- Recunoașterea situațiilor în care se solicită o faptă de corupție și reacția adecvată / răspunsul potrivit în asemenea situații
- Măsurile de prevenție pentru evitarea corupției
- Modul în care angajații pot contribui la eficacitatea SMAC
- Efectele directe și indirecte în cazul apariției necoformităților
- Modalitățile de raportare privind avertizarea de integritate
- Informații privind instruirea și resursele de învățare existente

Instruirea trebuie realizată periodic iar materialele actualizate

Instruirea poate prevedea și participarea furnizorilor / prestatorilor / executanților de lucrări la instruire

Instruirea trebuie să fie trasabilă.

Comunicarea cu privire la SMAC

Comunicările referitoare la SMAC trebuie să includă informații cu privire la:

- conținutul comunicării
- momentul comunicării
- destinatarul comunicării
- mijloacele / canalele de comunicare
- comunicatorul
- corelarea mesajului cu Declarația de Asumare, Agenda de Integritate și Politica de Integritate
- stabilirea ariei de comunicare: angajați, parteneri.

Asigurarea trasabilității activității prin documentarea informațiilor

SMAC trebuie să definească informațiile care trebuie documentate, conform legislației, procedurilor și deciziilor Grupului de lucru

În cazul asigurării trasabilității informațiilor, pentru informațiile documentate trebuie

- asigurată identificarea adecvată și descrierea (titlu, dată, înregistrare, etc.)
- asigurat formatul corespunzător (limba utilizată, versiunea informației, aplicația informatică utilizată, grafica utilizată, locația / mediul de înregistrare)
- realizarea unei analize pentru aprobare și verificarea adecvării pentru activitatea realizată și criteriile anti-corupție aplicabile





UNIUNEA EUROPEANĂ



POCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



- asigurată menținerea sub control (disponibilitate prin îndosariere / stocare / arhivare / protecție / siguranță / securitate)
- asigurată menținerea sub control prin difuzare, acces, regăsire, utilizare, depozitare, protejare, lizibilitate, versionare controlată, păstrare și/sau eliminare în conformitate cu prevederile legale.

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Operațiuni – Bune Practici

Planificarea operațională și controlul operațional

Procesele SMAC trebuie planificate, implementate, analizate, menținute sub control, după cum urmează:

- stabilirea de criterii pentru conformitatea execuției proceselor
- menținerea execuției proceselor sub control prin utilizarea criteriilor de conformitate
- asigurarea trasabilității proceselor prin menținerea de informații documentate

Introducerea de controale specifice, obligatorii pentru SMAC

- Realizarea investigării preventive rezonabile pentru angajați și parteneri
- Utilizarea de controale financiare
- Utilizarea de controale nefinanciare
- Extinderea implementării controalelor anti-coruupție și la:
 - Organizațiile controlate
 - Organizațiile care nu se află sub control, în cazul cărora trebuie solicitate angajamente anti-coruupție
- Managementul cadourilor, ospitalității, a donațiilor și altor beneficii similare
- Managementul situațiilor de inadecvare a controalelor anti-coruupție
- Managementul avertizărilor în interes public
- Managementul incidentelor de integritate și a materializării riscurilor de corupție
- Managementul riscului de corupție (de la identificare la evaluare, analiză și perfecționare continuă)
- Realizarea de investigații preventive rezonabile, cu periodicitate potrivită scopului

Cu privire la investigarea preventivă rezonabilă, bunele practici impun aplicarea acestora pentru:

- anumite categorii de tranzacții, proiecte sau activități
- anumite categorii de parteneri (furnizori, prestatori, executanți)
- anumite categorii de angajați în posturi cu riscuri de corupție mai mare decât scăzut

Controale financiare și non-financiare

Instituția trebuie să introducă controale financiare pentru managementul riscului de corupție

Instituția trebuie să introducă controale nefinanciare pentru managementul riscului de corupție (achiziții, puncte de contact cu părțile interesate, resurse umane, investiții, activități legale și reglementate, autorizări și aprobări, etc.)

Controale financiare

- implementarea unei separări a sarcinilor, astfel încât aceeași persoană să nu poată să și inițieze și să aprobe o plată;
- implementarea unor niveluri adecvate de autoritate pentru aprobarea plăților (astfel încât tranzacțiile semnificative să necesite mai multe aprobări la nivelul managementului superior...);

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

- verificarea dacă desemnarea beneficiarului plății și dacă lucrările sau serviciile efectuate au fost aprobate prin mecanismele de aprobare relevante ale organizației);
- solicitarea a cel puțin două semnături pentru aprobarea plății;
- solicitarea de documentație justificativă corespunzătoare, care să fie anexată aprobărilor de plată;
- restricționarea utilizării numerarului și implementarea unor metode eficiente de control al numerarului;
- solicitarea unor categorisiri și descrieri ale plăților în contabilitate care să fie precise și clare;
- implementarea analizei periodice efectuate de management asupra tranzacțiilor financiare semnificative;
- implementarea de audituri financiare independente și periodice și schimbarea, în mod regulat, a persoanei sau a organizației care realizează auditul.

Controale nefinanciare

- necesitatea și legitimitatea serviciilor achiziționate
- realizarea corectă și completă a serviciilor
- prețuri rezonabile, proporționale cu livrabilele
- achiziții structurate, competitive
- evaluarea achizițiilor de către cel puțin 2 persoane
- aprobatorii contractului \diamond inițiatorii achiziției \diamond cei care gestionează contractul \diamond cei care aprobă recepțiile
- cel puțin 2 semnături pe contract/ modificări la contract
- supraveghere sporită la valori / riscuri mai mari
- acces controlat la dosare de licitație și alte informații sensibile
- folosirea de instrumente și formulare, liste de verificare, flux de aprobare prin sistemul informatic, etc.

Implementarea controalelor anti-coruption de către organizații controlate și de către parteneri de afaceri

În cazul organizațiilor aflate sub controlul instituției (instituții subordonate fără personalitate juridică, instituții / companii în care instituția este acționar), instituția trebuie să implementeze SMAC / ceară implementarea SMAC (după caz) / ceară implementarea de controale adecvate

În cazul organizațiilor care nu se află sub controlul instituției, instituția trebuie să verifice dacă sunt implementate controale anti-coruption relevante

Atunci când nu sunt implementate asemenea controale sau nu e posibilă o verificare în acest sens, trebuie solicitată implementarea de controale măcar la nivel de tranzacție, proiect sau activitate și/sau evaluarea riscului specific de corupție în raport cu partenerul și gestionarea riscului respectiv.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Angajamente anti-corupție

Partenerii (furnizori, prestatori, executanți de lucrări), pentru un risc mai mare decât scăzut, trebuie să prevină corupția inițiată de ei înșiși, în numele lor sau în beneficiul lor și prin angajamente anti-mită. Contractul cu aceștia trebuie să permită rezilierea în cazul în care incidentul are loc.

Angajamentele anti-corupție sunt aplicabile și propriilor angajați.

Cadouri, ospitalitate, donații și beneficii similare

Instituția trebuie să implementeze proceduri concepute pentru a preveni oferirea, punerea la dispoziție sau acceptarea de cadouri, ospitalitate, donații și beneficii similare.

Gestionarea inadecvării controalelor anti-corupție

Atunci când rezultatul investigației preventive rezonabile indică imposibilitatea gestionării riscurilor de corupție prin controale anti-mită, tranzacția în curs trebuie încetată / întreruptă / suspendată / reziliată iar în cazurile în care tranzacția nu a fost încă realizată, ea trebuie amânată / trebuie renunțat la continuarea relației.

Avertizarea în interes public

Pentru managementul avertizărilor în interes public, instituția trebuie să implementeze și execute procese care să prevadă: gestiunea raportărilor de bună credință, asigurarea unui nivel adecvat de confidențialitate, posibilitatea raportării anonime, interzicerea oricărei forme de represalii asupra avertizorilor, consiliere cu privire la situații care ar putea să presupună o formă de corupție, asigurarea instruirii și conștientizării personalului cu privire la avertizarea în interes public.

Investigarea și tratarea cazurilor de corupție

Pentru eventualitatea materializării unui caz de corupție, instituția trebuie să dispună de proceduri care să asigure analiza, evaluarea și investigarea situației respective (caz de corupție sau încălcare a politicii anti-corupție a instituției), permită inițierea și execuția unor activități potrivite gestionării situației, oferă autoritatea necesară investigatorilor și le ușurează îndeplinirea sarcinilor, impun cooperarea angajaților relevanți pe parcursul derulării cercetărilor, asigură raportarea corespunzătoare a progresului și a concluziilor, cer asigurarea unui nivel de confidențialitate corespunzător în cursul efectuării și cu privire la rezultate, asigură evitarea conflictului de interese în execuția investigației



Măsurarea Performanței – Bune Practici

Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare

Pentru evaluarea performanței, instituția trebuie să stabilească ce trebuie măsurat, monitorizat și raportat, cui se atribuie responsabilitatea monitorizării, ce metode vor fi utilizate în scopul măsurării, monitorizării, realizării de analize de date și evaluării pentru a obține concluzii / rezultate corecte, când trebuie realizate măsurarea și monitorizarea, când trebuie realizate analize și supuse evaluării rezultatele măsurării și monitorizării, către cine și în ce mod trebuie realizată raportarea concluziilor.

În legătură cu evaluarea performanței, instituția trebuie să asigure trasabilitatea prin păstrarea de informații documentate potrivite cu privire la activitățile realizate și a rezultatelor obținute.

Instituția trebuie să-și evalueze performanța anti-corupție și eficiența și eficacitatea SMAC

Principii privind auditarea

Cu privire la auditarea în cadrul SMAC, instituția trebuie să respecte următoarele principii:

- realizarea auditului cu integritate care fundamentează profesionalismul acțiunii
- corectitudinea în prezentarea raportului prin veridicitate și exactitate
- realizarea auditului cu conștiinciozitatea profesională potrivită situației: adoptarea unei atitudini raționale și perseverență pentru obținerea dovezilor de audit relevante
- realizarea auditului în condiții de confidențialitate și asigurarea securității informației obținute
- adoptarea unei atitudini de independență în realizarea auditului pentru a asigura imparțialitatea și obiectivitatea în activitățile realizate și a concluziilor obținute
- utilizarea unei abordări bazate pe dovezi
- utilizarea unei abordări bazate pe prioritizarea riscurilor de la expunere mare la expunere scăzută

Auditurile trebuie realizate la intervale planificate.

Sistemul de management anti-corupție

- trebuie să fie conform cu cerințele legale prevăzute în actele normative aplicabile
- trebuie să corespundă propriilor cerințe exprimate prin Agenda de integritate și stabilite prin Planul de Integritate
- trebuie să corespundă cu bunele practici descrise în acest document
- trebuie să fie implementat și menținut cu rezultate eficiente

Managementul auditării

Instituția trebuie să:

- stabilească, implementeze și mențină un Program de Audit
- realizeze planuri de audit prin care să precizeze criteriile de audit în fiecare caz în parte
- utilizeze auditori cu nivelul potrivit de competență
- asigure difuzarea Rapoartelor de audit către conducerea relevantă

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**

- asigure trasabilitatea Programului de audit

Auditori

- Cu privire la auditori, bunele practici cer ca:
- să provină dintr-o funcție independentă a instituției sau
- să provină din Grupul de Lucru (cu evitarea conflictelor de interese) sau
- să provină de la o terță parte sau
- să reprezinte o combinație a celor de mai sus

Analiza efectuată de management

Analiza trebuie efectuată de conducere respectând următoarele criterii:

- trebuie realizată la cel mai înalt nivel
- trebuie să verifice ca SMAC să fie conform, adecvat și eficace
- trebuie să urmărească progresul realizat cu privire la activitățile inițiate de analizele precedente ale managementului
- trebuie să identifice eventuale aspecte interne și externe relevante care pot determina adaptări ale SMAC
- trebuie să analizeze informațiile obținute cu privire la performanța SMAC, inclusiv cu privire la tendințele în următoarele domenii:
 - numărul și natura neconformităților și a acțiunilor corective
 - valorile obținute în urma monitorizării și măsurării
 - conținutul rapoartelor de audit
 - conținutul rapoartelor referitoare la cazuri de corupție manifestate
 - rezultatul obținut în cadrul investigațiilor
 - conținutul registrului riscurilor de corupție
 - eficacitatea obținută în implementarea / ca urmare a implementării Planului de Integritate
 - identificarea și inițierea / continuarea / finalizarea oportunităților de perfecționare continuă a SMAC

Deciziile rezultate în cadrul analizei managementului

Deciziile rezultate în cadrul analizei managementului trebuie să se refere la:

- oportunitățile de perfecționare continuă identificate
- orice modificări ale registrului riscurilor de corupție, a Planului de Integritate și în consecință a SMAC
- difuzarea către destinatari relevanți a sintezei analizei managementului

Analiza efectuată de management trebuie să fie realizată

- la intervale planificate
- utilizând informațiile colectate de membrii Grupului de Lucru
- utilizând alte informații relevante, după caz



Instituția trebuie să asigure trasabilitatea (păstrarea de informații documentate) cu privire la analiza efectuată de management.

Analiza efectuată de Grupul de lucru / funcția de conformare anti-mită

Grupul de lucru și funcția de conformare anti-mită trebuie să asigure

- evaluarea continuă a funcționării SMAC
- abordări adecvate pentru managementul riscurilor de corupție
- implementarea eficace a SMAC
- elaborarea periodică și la cerere / în funcție de necesități de rapoarte către conducerea instituției, inclusiv cu privire la rezultatele investigațiilor și auditurilor și nu mai rar de o dată pe an.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Îmbunătățirea continuă – Bune Practici

Perfecționarea continuă trebuie să asigure:

- tratarea neconformităților și inițierea de acțiuni corective
- reacție promptă și corespunzătoare
- realizarea de activități pentru control și corecție
- gestiunea efectelor posibile
- analiză aprofundată a neconformității
- identificarea cauzelor care au determinat neconformitatea
- analiza cauzelor identificate
- analiza corelată cu alte neconformități similare
- implementarea de măsuri rezultate ca fiind necesare
- evaluarea ulterioară a efectelor măsurilor adoptate
- adaptarea / modificarea SMAC după caz

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Anexa A – Glosar de Termeni

Avertizor	persoana care face o sesizare cu bună-credință cu privire la orice faptă care presupune o încălcare a legii, a deontologiei profesionale sau a principiilor bunei administrări, eficienței, eficacității, economicității și transparenței, conform art. 3 lit. din Legea nr.571/2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii;
Buna-credință	Personalul Instituției trebuie să își exercite drepturile și să își îndeplinească obligațiile civile cu bună-credință, în acord cu ordinea publică și bunele moravuri, conform prevederilor art. 14 din Legea nr. 287/2009 privind Codul civil, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
Conflict de interese	situațiile în care se află persoana care exercită o funcție publică, conform art. 79 din Cartea I, Titlul IV din Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare; acea situație sau împrejurare în care interesul personal, direct ori indirect, al angajatului contravine interesului public, astfel încât afectează sau ar putea afecta independența și imparțialitatea sa în luarea deciziilor ori îndeplinirea la timp și cu obiectivitate a îndatoririlor care îi revin în exercitarea atribuțiilor funcției deținute;
Consilier de etică	Statut temporar atribuit unui funcționar public desemnat de regulă din cadrul compartimentului de resurse umane, cu scopul aplicării eficiente a dispozițiilor legale referitoare la conduita funcționarilor publici în exercitarea funcțiilor deținute, pentru consiliere etică și monitorizarea respectării normelor de conduită;
Discriminare	Presupune orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice, conform prevederilor art. 2 alin. (1) din Ordonanța Guvernului nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
Funcție	activitatea pe care o prestează angajații în mod regulat și organizat în instituție, în schimbul unui salariu și care însumează un set de drepturi și obligații ce decurg din calitatea de angajat;
Funcție publică	ansamblul atribuțiilor și responsabilităților, stabilite în temeiul legii, în scopul exercitării prerogativelor de putere publică de către instituția publică, conform prevederilor art. 5 lit. y) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;

Funcționar public	persoana numită într-o funcție publică, în condițiile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare;
Hărțuire	presupune orice comportament pe criteriu de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, apartenență la o categorie defavorizată, vârstă, handicap, statut de refugiat ori azilant sau orice alt criteriu care duce la crearea unui cadru intimidant, ostil, degradant ori ofensiv și care se sancționează contravențional, în condițiile legii, conform prevederilor art. 2 alin. (5) din Ordonanța Guvernului nr. 137/2000, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
Hărțuire morală la locul de muncă	presupune orice comportament exercitat cu privire la un funcționar public sau personal contractual de către superiorul său ierarhic, de către un funcționar public sau personal contractual cu funcții de execuție sau și/sau de către un funcționar public sau personal contractual comparabil din punct de vedere ierarhic, în legătură cu raporturile de serviciu/muncă, care să aibă drept scop sau efect o deteriorare a condițiilor de muncă prin lezarea drepturilor sau demnității funcționarului public sau personalului contractual, prin afectarea sănătății sale fizice sau mentale ori prin compromiterea viitorului profesional al acestuia, comportament manifestat în oricare dintre următoarele forme: conduită ostilă sau nedorită; comentarii verbale; acțiuni sau gesturi, precum și orice comportament care, prin caracterul său sistematic, poate aduce atingere demnității, integrității fizice ori mentale a unui/unor funcționar/funcționari publici sau personal contractual, punând în pericol munca lor sau degradând climatul de lucru, inclusiv stresul și epuizarea fizică, conform prevederilor art. 51 și 52 din Ordonanța Guvernului nr. 137/2000, republicată, cu modificările și completările ulterioare și care se sancționează disciplinar, contravențional sau penal, în condițiile legii;
Incompatibilități	incompatibilitățile privind funcțiile publice și funcționarii publici prevăzute de Constituția României, republicată, de Ordonanța de urgență a Guvernului nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare, precum și de Legea nr. 161/2003, cu modificările și completările ulterioare;
Informație cu privire la date personale	orice informație privind o persoană fizică identificată sau identificabilă, conform prevederilor art. 2 lit. c) din Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
Informație de interes public	orice informație care privește activitățile sau care rezultă din activitățile unei autorități publice ori instituții publice, indiferent de suportul ei; orice informație care privește activitățile sau rezultă din activitățile instituției publice, indiferent de suportul ori de forma sau de modul de exprimare a informației, conform prevederilor art. 2 lit. b) din Legea nr. 544/2001, cu modificările și completările ulterioare;
Integritate	valoare individuală care se referă la corectitudinea etică și care nu poate fi delimitată de corectitudinea legală și profesională
Interes personal	orice avantaj material sau de altă natură, urmărit ori obținut, în mod direct sau indirect, pentru sine ori pentru alții, de către personalul Instituției prin folosirea reputației, influenței, facilităților, relațiilor, informațiilor la care are acces, ca urmare a exercitării funcției deținute;



UNIUNEA EUROPEANĂ



POCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Interes public	acel interes care implică garantarea și respectarea de către instituțiile și autoritățile publice a drepturilor, libertăților și intereselor legitime ale cetățenilor, recunoscute de Constituție, legislația internă și tratatele internaționale la care România este parte;
Norme de conduită	norme/standarde de conduită - regulile de comportament profesional și civic care rezultă din îndatoririle prevăzute în partea a VI-a titlul II capitolul V secțiunea a 2-a din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare
Parte Interesată	o persoană, un grup sau o organizație care au interese sau preocupări/implicări într-o organizație; orice grup de persoane sau o persoană care poate afecta sau este afectat(ă) de îndeplinirea scopului instituției.
Personal contractual	personalul încadrat în temeiul unui contract individual de muncă în condițiile Legii nr. 53/2003 privind Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





Anexa B – Declarația de asumare a Agendei de Integritate a Instituției

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





UNIUNEA EUROPEANĂ



POCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Anexa C – Agenda de Integritate a Instituției

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Anexa D – Abordarea organizațiilor bazată pe teoria sistemelor

Harta funcțională a instituției

În analiza și clasificarea funcțională a activității unei organizații, cea mai bună abordare se bazează pe teoria sistemelor.

Organizațiile nu sunt altceva decât sisteme

- complexe,
- interconectate între ele,
- alcătuite la rândul lor din subsisteme care îndeplinesc funcții.

Îndeplinirea funcțiilor de către subsisteme se realizează prin execuția de procese și proiecte.

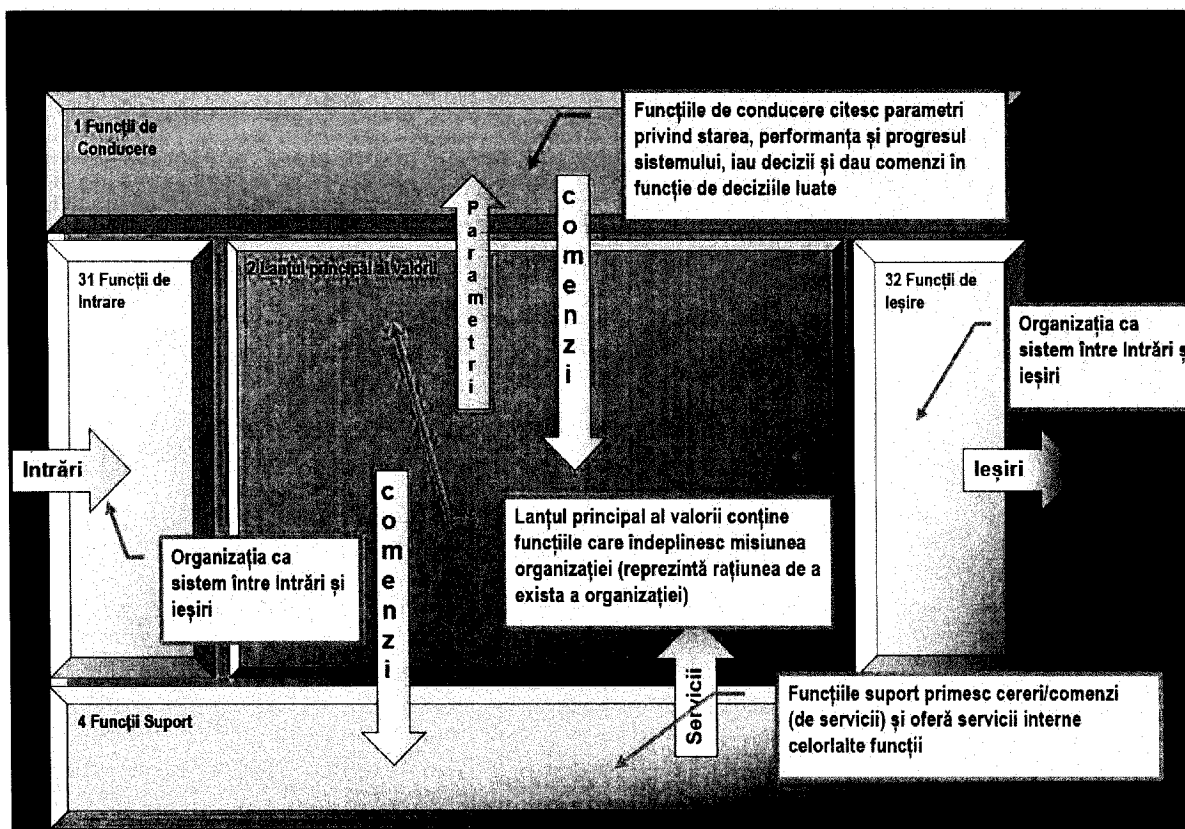


Fig. 1: Organizația ca sistem

În această abordare, funcțiile standard pentru o instituție publică sunt:

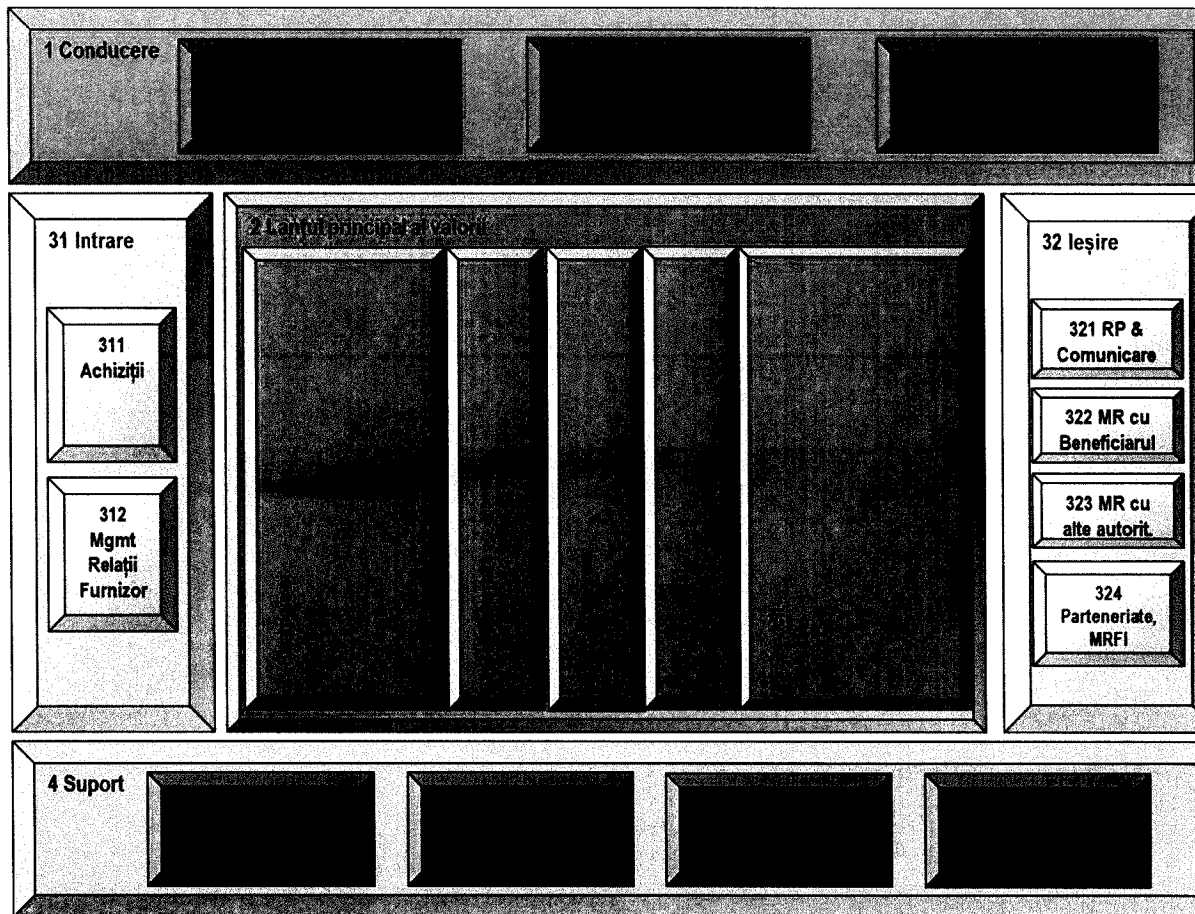


Fig 2. Funcțiile standard ale unei instituții publice

Întreaga organizație este structurată în patru mari categorii funcționale (numerotate ca mai jos în clasificarea funcțională utilizată și în acest proiect):

1. Funcții de conducere
2. Funcții pe Lanțul principal al valorii (cele pentru care există organizația)
3. Funcții de Intrare-Ieșire și
4. Funcții de Sprijin

La rândul lor, acestea cuprind:

1. Conducere
 - 1.1. Conducere strategică – Planificare și dezvoltare organizațională, reglementare internă, adaptare structurală și la schimbări
 - 1.2. Conducerea operațiunilor – Managementul Proceselor, Programelor și Proiectelor
 - 1.3. Managementul Resurselor Umane

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



2. Funcții pe Lanțul Principal al Valorii

- 2.1. Strategie și dezvoltare (pentru domeniul gestionat de Instituția Publică). Dacă aceasta este Ministerul economiei atunci el definește strategia și dezvoltarea economică, dacă aceasta este un Consiliu județean, funcția gestionează strategia județului, dacă este o primărie, ea gestionează Strategia și Dezvoltarea unei localități. În cazul acestei Instituții, în această categorie funcțională vor intra: Procesul de elaborare și actualizare a Strategiei de Dezvoltare a UAT precum și toate procesele care gestionează implementarea măsurilor și proiectelor prevăzute de Strategie.
- 2.2. Reglementare: aici sunt clasificate toate procesele care conduc la elaborarea și aprobarea de legislație și/sau alte acte normative aplicabile pentru Instituție și Unitatea Administrativ Teritorială.
- 2.3. Monitorizare și control: aici sunt clasificate toate procesele care îndeplinesc funcții de monitorizare și control a domeniului administrat de instituția publică (nu cele interne care sunt clasificate la 12 Conducerea operațiunilor)
- 2.4. Stimulare și reglare: aici sunt clasificate toate procesele care au ca efect intervenții de stimulare sau reglare a activității domeniului gestionat (de la emiterea de avize, acorduri și autorizații până la exploatarea / valorificarea patrimoniului propriu cu scopul stimulării sau reglării unui subdomeniu al domeniului condus – dacă se cesionează un teren pentru un proiect economic e stimulare economică, dacă se atribuie utilizarea unui teren pentru a realiza un parc atunci e creșterea calității vieții, etc.)
- 2.5. Servicii publice specifice: aici intră toate celelalte procese care realizează servicii publice (se află pe Lanțul Principal al Valorii) și care sunt specifice fiecărei categorii de instituții publice.

3. Funcții de intrare-ieșire

3.1. Funcții de intrare

- 3.1.1. Achiziții (atât pentru necesitățile interne ale instituției publice cât și pentru domeniul administrat)
- 3.1.2. Managementul relației cu Furnizorii (și gestiunea lanțului de aprovizionare): aici intră toate celelalte activități realizate în relația cu furnizorii/prestatorii/executanții.

3.2. Funcții de ieșire

- 3.2.1. Relații Publice și comunicare
- 3.2.2. Managementul relației cu beneficiarii serviciilor publice – cetățeni, companii, societatea civilă, comunitatea în ansamblul ei
- 3.2.3. Managementul relației cu alte autorități



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

3.2.4. Parteneriate, Managementul relației cu alți Factori Interesați (stakeholders).

4.

5. Funcții de Sprijin

- 5.1. Administrarea infrastructurii proprii (aici intră toate procesele de administrare pentru clădiri, flota de mașini, alte active componente ale infrastructurii instituționale).
- 5.2. Administrare Buget, Financiar, Contabilitate (aici intră toate procesele de administrare a bugetului (mai puțin cel de planificare care intră la 11 Conducere strategică) precum și cele care gestionează și înregistrează operațiunile de natură financiar-contabilă).
- 5.3. Administrare sistem informatic și cunoștințe: aici intră toate procesele care asigură concepția, dezvoltarea, administrarea și suportul pentru utilizatorii sistemului informatic. Tot aici intră eventuale procese de administrare a informației structurate în cunoștință (de exemplu administrarea site-ului instituțional și administrarea intranetului instituțional).
- 5.4. Servicii interne generale: aici sunt clasificate toate procesele care asigură îndeplinirea altor funcții de Sprijin în organizație: servicii juridice, servicii de registratură, arhivă, secretariat, etc.

LANȚUL PRINCIPAL AL VALORII (văzut din perspectiva subdomeniilor administrate de instituție)

Detalierea clasificării proceselor, proiectelor și măsurilor (SDUAT⁶) de pe lanțul principal al valorii necesită un nou criteriu de clasificare în adâncime. După o analiză atentă și aprofundată a opțiunilor s-a decis utilizarea și extinderea conceptului de SMARTCity / SMARTRegion așa cum a fost el definit cu un înțeles extins de Universitatea Tehnică din Viena (<http://www.smart-cities.eu/?cid=2&ver=4>)

Potrivit acestui concept, ”un UAT SMART este un UAT care înregistrează o performanță bună în 6 sub-domenii cheie ale dezvoltării sale, susținute de combinarea-exploatarea smart (inteligentă-ingenioasă) a dotărilor și activităților unor cetățeni independenți, conștienți și capabili de auto-determinare.” (citatul este adaptat de pe site-ul menționat mai sus).

Cele 6 subdomenii cheie utilizate în clasificarea proceselor interne și a măsurilor/proiectelor incluse în SDUAT sunt (toate SMART):

1. Guvernanță, al cărei nivel de performanță este definit prin următoarele criterii :
 - 1.1. Conștientizare și activism politic
 - 1.2. Realizarea performanță a serviciilor publice

⁶ Strategia de dezvoltare a UAT





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- 1.3. Administrarea eficientă și transparentă
2. Economie, caracterizată de:
 - 2.1. Spirit inovativ
 - 2.2. Antreprenoriat
 - 2.3. Un brand / o imagine valoroasă a UAT
 - 2.4. Productivitate înaltă
 - 2.5. O piață a muncii dinamică, diversificată și acoperind toate domeniile cheie cu competențe adecvate
 - 2.6. Integrare economică internațională
3. Mobilitate, caracterizată de:
 - 3.1. Un sistem de transport local performant
 - 3.2. Accesibilitate internațională
 - 3.3. Infrastructură IT&C performantă pentru comunitate
 - 3.4. Sustenabilitatea sistemului de transport
4. Un mediu înconjurător caracterizat de:
 - 4.1. Absența poluării
 - 4.2. Conștientizare ecologică la nivelul comunității
 - 4.3. Managementul sustenabil al resurselor
5. Calitatea vieții, caracterizată prin:
 - 5.1. Existența / accesibilitatea facilităților culturale și de divertisment/sport
 - 5.2. Sistemul și condițiile de sănătate
 - 5.3. Securitatea individului
 - 5.4. Locuințe de calitate
 - 5.5. Atractivitate turistică
 - 5.6. Coeziune socială
6. Oameni, caracterizați prin:
 - 6.1. Un nivel înalt de educație
 - 6.2. Practicarea învățării pe tot parcursul vieții

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



6.3. Pluralitate și diversitate

6.4. Mentalitate deschisă

Schematic, îmbinarea clasificării funcționale de nivel 1 și 2 cu nivelul 3 asociat celor 6 subdomenii SMARTCity sunt reprezentate în figura următoare:

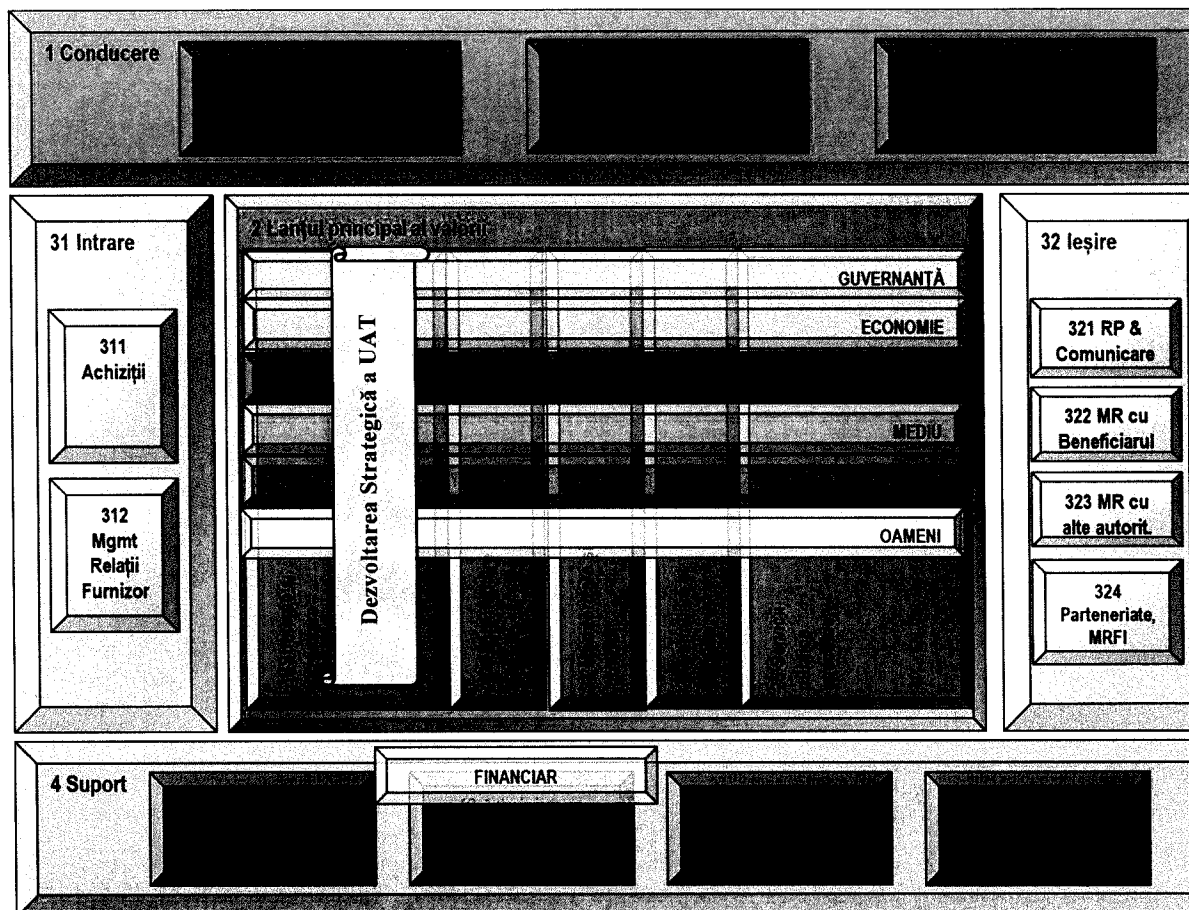


Fig. 3: Clasificarea proceselor de pe lanțul principal al valorii și respectiv a măsurilor propuse și proiectelor din documentele de STRATEGIE dezvoltate în Harta Funcțională a instituției. Practic, pe lanțul principal al valorii, procesele vor fi încadrate de exemplu la 24 Stimulare și Reglare și clasificate mai departe în Stimulare și Reglare pentru Economie, Mobilitate, Mediu, Calitatea Vieții, oameni (clasificarea nu este aplicabilă pentru Guvernanță). Similar pentru toate celelalte categorii.

Această clasificare poate fi utilizată pentru orice abordare structurată utilă organizației (calitate, mediu, dezvoltarea de sisteme IT, SMAC, etc.)

Anexa E – Chestionar aplicat societății civile (beneficiarilor serviciului public) cu privire la propunerea extinderii utilizării soluțiilor de e-administrație

Introducere

În continuare se prezintă rezultatele analizei aplicării unui chestionar asupra beneficiarilor de servicii publice prestate de Primăria Municipiului Câmpina (PMC).

Obiectivul principal al chestionarului a fost

- determinarea gradului de favorabilitate față de utilizarea de e-servicii publice (O1)

în contextul în care digitalizarea serviciilor publice reprezintă una dintre metodele eficiente de prevenire a corupției.

Celelalte obiective adiacente obiectivului principal au fost:

- determinarea gradului de satisfacție al cetățenilor privind serviciile publice prestate de PMC (O2) și
- determinarea percepției privind posibile acte de corupție în relația directă cu PMC în cadrul serviciului public prestat (O3).

Prezentarea chestionarului

Chestionarul a fost structurat în doar 5 întrebări, dintre care doar ultima deschisă.

1. Cât de mulțumit sunteți de serviciile prestate de primărie

pozitiv = mulțumiți neutru = neutru negativ = nemulțumit

2. Ați avut vreo clipă impresia că funcționarii primăriei așteaptă o "atenție" în schimbul serviciilor lor?

Da = suspicios Nu = nesuspicios

3. Credeți că introducerea serviciilor publice electronice (pe internet) este bună?

Da = e-entuziast Nu = e-sceptic

4. Dacă s-ar introduce servicii publice electronice (pe internet), le-ați utiliza?

Da = utilizator Nu = non-utilizator

5. Aveți sugestii, propuneri pentru servicii publice fără corupție?

Corelarea întrebărilor cu obiectivele:

	O1: Favorabilitate e- servicii	O2: satisfacția cetățenilor	O3 percepția asupra corupției
1 Cât de mulțumit sunteți de serviciile prestate de primărie			
2 Ați avut vreo clipă impresia că funcționarii primăriei așteaptă o "atenție" în schimbul serviciilor lor?			
3 Credeți că introducerea serviciilor publice electronice (pe internet) este bună?			
4 Dacă s-ar introduce servicii publice electronice (pe internet), le-ați utiliza?			

Întrebarea 4 este o întrebare de confirmare a favorabilității, răspunsurile la întrebările 3 și 4 fiind corelate logic, ceea ce s-a și verificat pe răspunsurile primite.

Aplicarea chestionarului

Aplicarea chestionarului s-a realizat în perioada 6 iulie-20 iulie pe un număr de 98 de respondenți, beneficiari ai serviciului public, la momentul prestării serviciului public.

Răspunsurile obținute

Răspunsurile obținute se regăsesc la sfârșitul acestui material.

La ultima întrebare, cea deschisă, în mod previzibil nu s-au primit multe răspunsuri (doar două, respondenții au ales calea efortului minim în completare).

Unul dintre răspunsurile la întrebarea 5 a semnalat lipsa de promptitudine în realizarea serviciului public, ca o explicație la opinia "nemulțumit" exprimată.

Cel de-al doilea răspuns a fost de fapt un comentariu prin care respondentul declara că nu are sugestii pentru măsuri anti-corupție întrucât nu a sesizat corupție în relația cu primăria.

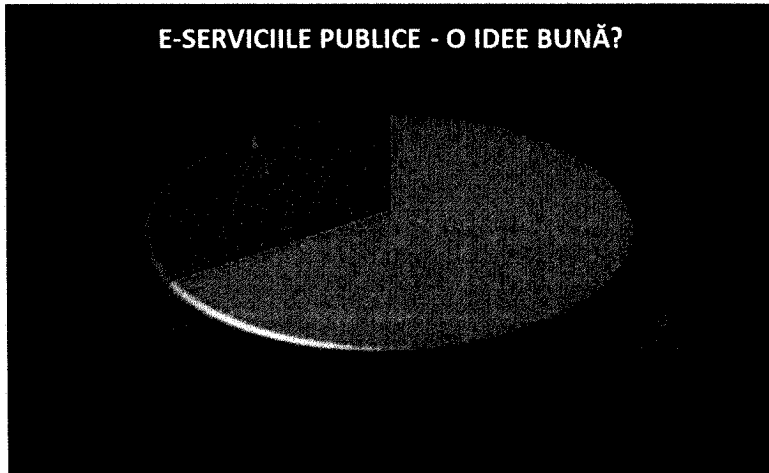
Prelucrarea răspunsurilor primite

Cu privire la Obiectivul 1

Determinarea favorabilității față de utilizarea de e-servicii publice, răspunsurile au putut fi sintetizate astfel:

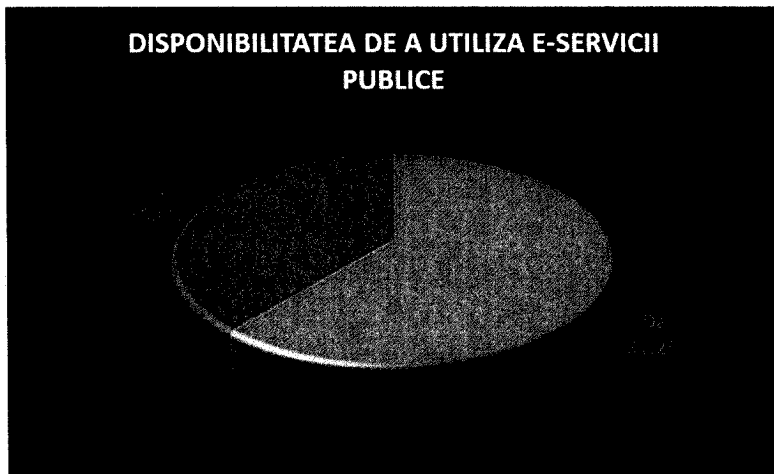
Credeți că introducerea serviciilor publice electronice (pe internet) este bună?

Da	64
Nu	34



Dacă s-ar introduce servicii publice electronice (pe internet), le-ați utiliza?

Da	60
Nu	38



Gradul de corelare între răspunsurile la cele două întrebări (Gradul de corelare între acceptarea e-serviciilor publice și disponibilitatea de a le utiliza efectiv) este de 89.8% ceea ce confirmă consistența opiniei respondenților.

Concluzie: 6 din 10 cetățeni sunt favorabili introducerii/utilizării serviciilor publice electronice.

În acest context, PMC ar putea lua în considerare extinderea graduală a utilizării acestora.

Cu privire la Obiectivul 2

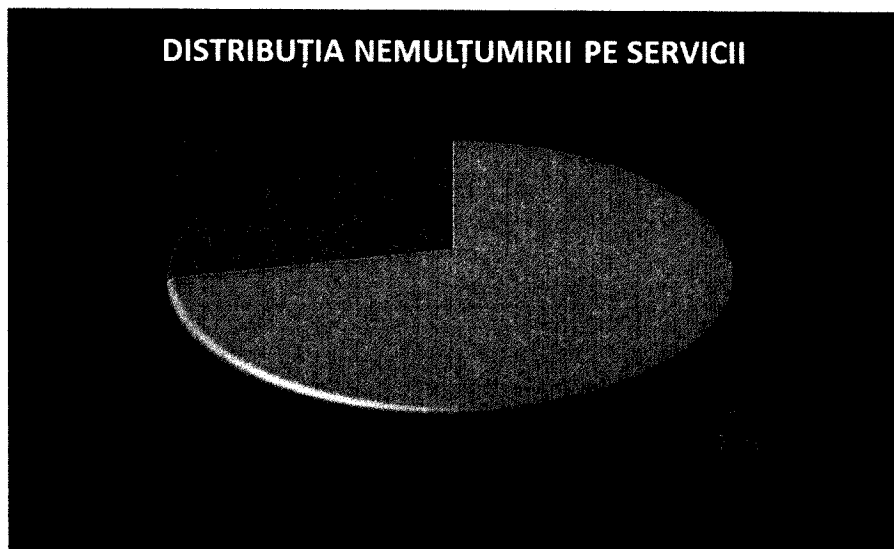
Determinarea gradului de satisfacție al cetățenilor privind serviciile publice prestate de PMC, răspunsurile au putut fi sintetizate astfel:

Grad de satisfacție

Mulțumit	71
Neutru	20
Nemuțumit	7



Concluzie: 9 cetățeni din 10 primesc servicii în legătură cu care nu sunt nemulțumiți. 7 cetățeni din 10 sunt mulțumiți de serviciile primite. PMC ar putea investiga motivele de nemulțumire pentru a stabili eventuale măsuri pentru a crește și mai mult gradul de satisfacție al cetățenilor. O cercetare suplimentară ar putea fi derulată în acest scop.



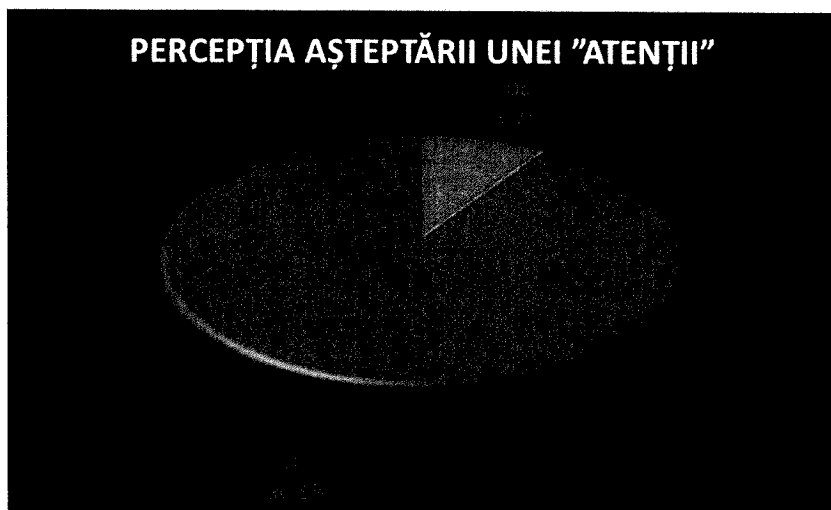
Nemulțumirile exprimate s-au concentrat în 2 din cele 5 unități de servicii în care s-au colectat răspunsurile.

Cu privire la Obiectivul 3

Determinarea percepției privind posibile acte de corupție în relația directă cu PMC în cadrul serviciului public prestat (O3)

Ați avut vreo clipă impresia că funcționarii primăriei așteaptă o "atenție" în schimbul serviciilor lor?

Da	9
Nu	89



Gradul de corelare între nemulțumiți și suspicioși (că se așteaptă o atenție) 100%

Toți cei nemulțumiți au avut impresia că se așteaptă o atenție

Toți cei care au avut impresia că se așteaptă o atenție au fost fie nemulțumiți, fie neutri)

Doar 1 din 10 cetățeni a avut impresia că se așteaptă o atenție de către funcționarul public. Această percepție a fost integral corelată cu nemulțumirea relativă la serviciile prestate. Există două interpretări posibile: a) nemulțumirea a fost provocată cel puțin parțial tocmai de percepția așteptării unei atenții sau b) nemulțumirea a determinat bifarea căsuței privind percepția așteptării unei atenții ca o formă de descărcare a respondentului de nemulțumirea respectivă, nereflectând realitatea.



6 din cele 9 cazuri au fost asociate cu răspunsurile date în pachetul 1 de răspunsuri (P1).

Concluzie

1 din 10 cetățeni au avut percepția că există corupție. Deși pare puțin, 9.2% este un procent mare. Indiferent de situația reală, funcționarii publici ar trebui să fie informați/instruiți și să conștientizeze că prin comportamentul lor trebuie să evite chiar și percepția faptului că ar putea aștepta o "atenție". Cele mai bune căi de a obține acest efect sunt amabilitatea și solitudinea, promptitudinea, chiar și atunci când răspunsul la serviciul public trebuie să fie "Nu". În acest caz, o explicație argumentată a refuzului trebuie să fie oferită petentului. Informarea / instruirea trebuie realizată cu toți angajații care lucrează într-o relație directă cu publicul.

Sondajul ar trebui repetat pentru a constata efectele instruirii / informării.

Alte comentarii

Per total, cei 98 de cetățeni pot fi grupați în 12 profile de răspuns:

1. Mulțumiți, nesuspicioși, deschiși la nou și potențiali utilizatori
2. Mulțumiți, nesuspicioși, conservatori, nu ar utiliza
3. Neutri, nesuspicioși, deschiși la nou și potențiali utilizatori
4. Neutri, nesuspicioși, conservatori, nu ar utiliza
5. Mulțumiți, nesuspicioși, deschiși la nou și nu ar utiliza
6. Nemulțumiți, suspicioși, conservatori, nu ar utiliza
7. Numulțumiți, suspicioși, deschiși la nou și potențiali utilizatori
8. Neutri, nesuspicioși, conservatori dar ar utiliza
9. Nemulțumiți, suspicioși, conservatori și nu ar utiliza
10. Mulțumiți, nesuspicioși, conservatori dar ar utiliza
11. Nemulțumiți, nesuspicioși, deschiși la nou dar nu ar utiliza
12. Nemulțumiți, suspicioși, deschiși la nou și ar utiliza

Dintre acestea, jumătate (6) concentrează peste 90% dintre răspunsuri:

Mulțumiți, nesuspicioși, e-entuziaști și utilizatori	
Mulțumiți, nesuspicioși, e-sceptici și non-utilizatori	19.4%
Neutri, nesuspicioși, e-entuziaști și utilizatori	8.2%
Neutri, nesuspicioși, e-sceptici, non-utilizatori	7.1%
Mulțumiți, nesuspicioși, e-entuziaști și non-utilizatori	6.1%
Nemulțumiți, suspicioși, e-sceptici și non-utilizatori	4.1%

Răspunsuri complete

Provenienta	1. Mulțumit ? 1 - mulțumit 0- neutru -1 nemulțumit	2. Atenție ? 0- nu 1- da	3.e-Servicii? 0- nu 1- da	4. Utilizare e-S 0- nu 1- da
P1	0	0	1	1
P1	1	0	1	1
P1	0	1	0	0
P1	1	0	1	1
P1	-1	1	0	0
P1	0	0	0	0
P1	1	0	1	1
P1	1	0	1	1
P1	1	0	1	1
P1	0	0	0	1
P1	1	0	1	1
P1	1	0	1	1
P1	-1	1	0	0
P1	1	0	1	1
P1	1	0	1	1
P1	-1	1	1	1
P1	0	0	1	1
P1	1	0	1	1
P1	-1	1	1	1
P1	1	0	1	1
P1	-1	1	0	0
P1	0	0	1	1

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

P1	0	0	1	1
P1	0	0	0	1
P1	1	0	1	1
P2-stare civila	1	0	1	1
P2-stare civila	1	0	1	0
P2-stare civila	0	0	1	1
P2-stare civila	1	0	1	1
P2-stare civila	1	0	0	0
P2-stare civila	1	0	1	0
P2-stare civila	1	0	1	1
P2-stare civila	0	0	0	0
P2-stare civila	1	0	0	0
P2-stare civila	1	0	1	1
P2-stare civila	1	0	1	0
P2-stare civila	1	0	1	1
P2-stare civila	1	0	1	0
P2-stare civila	1	0	0	0
P3-evid pop	1	0	1	1
P3-evid pop	1	0	1	1

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



UNIUNEA EUROPEANĂ



POCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!

Instrumente Structurale
2014-2020

P3-evid pop	0	0	0	0
P3-evid pop	0	0	1	1
P3-evid pop	1	0	0	1
P3-evid pop	0	0	1	0
P3-evid pop	0	0	0	0
P3-evid pop	-1	1	0	0
P3-evid pop	1	0	1	1
P3-evid pop	0	0	1	1
P3-evid pop	-1	1	1	1
P3-evid pop	1	0	1	1
P3-evid pop	0	0	0	0
P3-evid pop	1	0	1	1
P3-evid pop	0	0	0	0
P4	1	0	0	0
P4	1	0	1	1
P4	1	0	0	0
P4	1	0	1	1
P4	1	0	1	1
P4	1	0	1	0
P4	1	0	0	0
P4	1	0	0	0
P4	1	0	1	1
P4	0	0	1	1
P4	1	0	0	0
P4	1	0	0	0
P4	1	0	1	1
P4	1	0	0	0
P4	1	0	1	1
P4	1	0	0	0
P4	1	0	0	0

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



UNIUNEA EUROPEANĂ



POCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!

Instrumente Structurale
2014-2020

P4	1	0	0	0
P4	1	0	0	0
P4	1	0	1	1
P4	1	0	1	1
P4	1	0	1	1
P4	1	0	0	0
P4	1	0	1	1
P4	1	0	1	1
P4	1	0	1	1
P4	1	0	1	1
P4	1	0	0	0
P4	1	0	1	1
P4	1	0	1	1
P4	1	0	0	0
P4	1	0	1	1
P4	1	0	1	1
P4	1	0	0	0
P4	1	0	1	1
P5-AsistSoc	1	0	1	1
P5-AsistSoc	0	1	1	1
P5-AsistSoc	1	0	1	1
P5-AsistSoc	1	0	0	0
P5-AsistSoc	1	0	0	0
P5-AsistSoc	1	0	1	0
P5-AsistSoc	0	0	0	0
P5-AsistSoc	1	0	1	1
P5-AsistSoc	1	0	1	1
P5-AsistSoc	1	0	1	1
P5-AsistSoc	1	0	1	1
P5-AsistSoc	1	0	1	1
P5-AsistSoc	1	0	1	1
P5-AsistSoc	1	0	1	1
P5-AsistSoc	1	0	1	1

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!





UNIUNEA EUROPEANĂ



POCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

P5-AsistSoc	1	0	0	0
-------------	---	---	---	---

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

