



## Ghid de bune practici privind mecanismele de aplicare a cadrului legal în domeniul eticii și integrității



*Material dezvoltat în cadrul proiectului  
Consolidarea capacității analitice a Municipiului Lugoj prin  
creșterea transparenței, eticii și integrității,  
cod SMIS 151977*

Iulie 2022

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





## Cuprins

Sumar executiv .....	5
Introducere .....	5
Scopul acestui Ghid .....	5
Valori .....	6
Introducere .....	6
Valorile instituțiilor publice .....	6
Transparența actului administrativ .....	6
Onestitatea și integritatea în exercitarea diferitelor categorii de funcții .....	7
Respectul față de cetățean și ceilalți beneficiari ai serviciilor publice .....	7
Centrarea pe client .....	7
Profesionalismul – ca valoare organizațională .....	7
Inovația .....	7
Respectarea normelor de conduit .....	8
Flexibilitatea .....	8
Adaptabilitate și dinamism .....	8
Comunicare eficientă inter și intra – instituțională .....	8
Principii .....	9
Prioritatea interesului public .....	9
Egalitatea de tratament .....	9
Profesionalismul – principiul .....	9
Imparțialitatea și independența .....	9
Integritatea morală .....	9
Libertatea gândirii și exprimării .....	10
Cinstea și corectitudinea .....	10
Deschiderea și transparența .....	10
Responsabilitatea și răspunderea .....	10
Egalitatea de șanse, nediscriminarea .....	10
Dezvoltarea durabilă .....	11
Responsabilitatea socială .....	11
Termeni .....	11
Conflict de interese .....	11
Funcție .....	12
Interes public .....	12

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





Interes personal .....	12
Parte Interesată .....	12
Informație de interes public .....	12
Avertizor .....	12
Buna-credință .....	12
Consilier de etică .....	13
Discriminare .....	13
Funcție publică .....	13
Funcționar public .....	13
Hărțuire .....	13
Hărțuire morală la locul de muncă .....	14
Incompatibilități .....	14
Informație cu privire la date personale .....	14
Integritate .....	14
Interes personal .....	14
Interes public .....	15
Personal contractual .....	15
Norme de conduită .....	15
Norme de conduită .....	16
Norme de conduită aplicabile organizației .....	16
Organizația privită ca sistem .....	17
Harta funcțională a organizației .....	17
Sistem de management .....	23
Definiții .....	23
Sistem de management .....	23
Politica .....	24
Obiectiv .....	24
Proces .....	24
Procedura .....	24
Sistem de management anti-corupție (anti-mită) .....	25
Evaluarea riscului de corupție / mituire .....	25
Funcționarea Sistemului de Management Anti-Corupție (SMAC) .....	27
Ansamblul proceselor documentate necesare funcționării Sistemului de Management Anti-Corupție .....	28





Punctele de contact cu Părțile Interesate pe Harta Funcțională .....	33
Lista Partilor Interesate .....	34
Categoriile de cerințe pentru Sistemul de Management Anti-Corupție .....	34
Bune practici privind determinarea Contextului Organizației .....	35
Bune practici privind Conducerea și angajamentul (Leadership) .....	36
Existența Politicii Anti-Corupție / Anti-mită .....	37
Roluri organizaționale, responsabilități și autorități .....	37
Grupul de lucru; Funcția de conformare anti-mită .....	37
Delegarea .....	38
Bune practici în Planificare .....	38
Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților .....	38
Agenda de integritate și stabilirea Planului de integritate .....	38
Bune practici în sprijinirea implementării și funcționării SMAC (Suport) .....	39
Alocarea resurselor necesare și asigurarea cunoștințelor și abilității de aplicare a acestora .....	39
Procesul de angajare - Prevederi privind angajarea .....	39
Conștientizare și instruire .....	40
Comunicarea cu privire la SMAC .....	40
Asigurarea trasabilității activității prin documentarea informațiilor .....	41
Bune practici privind operarea .....	41
Planificarea operațională și controlul operațional .....	41
Introducerea de controale specifice, obligatorii pentru SMAC .....	41
Bune practici pentru Evaluarea Performanței .....	45
Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare .....	45
Principii privind auditarea .....	45
Analiza efectuată de management .....	46
Bune practici privind Perfecționarea continua .....	47





## Sumar executiv

Prezentul document - Ghid de bune practici privind mecanismele de aplicare a cadrului legal în domeniul eticii și integrității

### Introducere

Atingerea misiunii și obiectivelor de către Primăria Municipiului Lugoj (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.

### Scopul acestui Ghid

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

Deși un număr important de practici prevăzute de acest ghid sunt deja prevăzute de legislație, ghidul

- suplimentează / completează informația legală cu recomandări de management bazate pe bune practici și
- oferă 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.

Ghidul trebuie deci folosit împreună cu restul documentației esențiale a Sistemului de Management Anti-Corupție:

- Declarația de Asumare a Agendei de Integritate (Politica Sistemului)
- Agenda de Integritate (Obiectivele Sistemului)
- Planul de Integritate (planul de măsuri pentru implementarea / menținerea sistemului)
- Procedurile care asigură îndeplinirea Obiectivelor 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, 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.

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



## Valori

### Introducere

Toate organizațiile performante au un sistem de valori, de jure sau de facto.

Între acestea, un loc central îl ocupă fundamentarea pe adevăr a tuturor activităților realizate.

În absența unui sistem de valori, organizațiile își pierd busola și viziunea și misiunea acestora pot deveni nocive, chiar toxice pentru mediul în care-și desfășoară activitatea.

În cele din urmă, asemenea organizații sunt radical reformate sau dispar pur și simplu pentru a fi înlocuite cu organizații benefice.

Acest adevăr este confirmat de istorie, de la organizații de mici dimensiuni până la imperii ce păreau odată să stăpânească lumea.

**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

### Transparența actului administrativ

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

Acest lucru asigură 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 reușită.



Onestitatea și integritatea în exercitarea diferitelor categorii de funcții  
Reprezintă valoarea centrală pentru orice organizație.



În absența acestora, 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 prioritate 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,
- 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 este o precondiție pentru adaptarea continuă a activității la un mediu 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.**

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





## 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.







## Principii

**Principiile oferă liniile directoare pentru bune practici.**



### Prioritatea interesului public

Prioritatea

- interesului public, în exercitarea funcției deținute,
- asupra altor interese,
  - de grup sau
  - individuale,

este principiul care asigură menținerea organizației pe traiectoria necesară îndeplinirii misiunii acesteia, care în esență constă în prestarea serviciilor publice necesare comunității.

### Egalitatea de tratament

Asigurarea egalității de tratament a cetățenilor în fața autorităților și instituțiilor publice, este principiul conform căruia personalul Instituției are îndatorirea de a aplica același regim juridic în situații identice sau similare;

### Profesionalismul – principiul

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;

### Imparțialitatea și independența

Imparțialitatea și independența, reprezintă principiile conform cărora 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;

## 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

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.

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.

## Termeni

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

## 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;





## 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;

## 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;

## Interes personal

orice avantaj material sau de altă natură, urmărit ori obținut, în mod direct sau indirect, pentru sine ori pentru alții, de către angajați prin folosirea reputației, influenței, facilităților, relațiilor, informațiilor la care au acces, ca urmare a exercitării funcției pe care o dețin;

## 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.

## 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;

## 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;

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





## 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 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;

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





## 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;

## 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;

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





### Interes public

Acel interes care implică garantarea și respectarea de către instituțiile publice a drepturilor, libertăților și intereselor legitime ale cetățenilor, recunoscute de Constituția României, republicată, legislația internă și tratatele internaționale la care România este parte;

### 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;

### 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





## Norme de conduită

### Norme de conduită aplicabile organizației

Normele de conduită **reprezintă bune practici** și sunt incluse și detaliate de codul de conduită. Acestea se referă la următoarele aspecte (prezentate aici în ordine alfabetică):

- Achiziții publice
- Acordarea și acceptarea de cadouri, servicii și alte beneficii
- 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
- Comunicarea și libertatea gândirii și de exprimare
- 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
- Imparțialitate, independență și neutralitate
- Limitarea participării la achiziții, concesiuni sau închirieri
- Loialitatea față de autoritățile și instituțiile publice
- Loialitatea față de Constituție și lege
- Mediu
- Obiectivitate în evaluare
- Participarea la procesul de luare a deciziilor
- Prevenirea și raportarea fraudelor
- Profesionalism
- Sănătate și siguranță
- Situații personale generatoare de acte administrative
- Tehnologia informației
- Transparență
- Utilizarea resurselor publice

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





## Organizația privită ca sistem

Abordarea bazată pe teoria sistemelor în managementul organizațiilor reprezintă o bună practică.

## Harta funcțională a organizației

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.

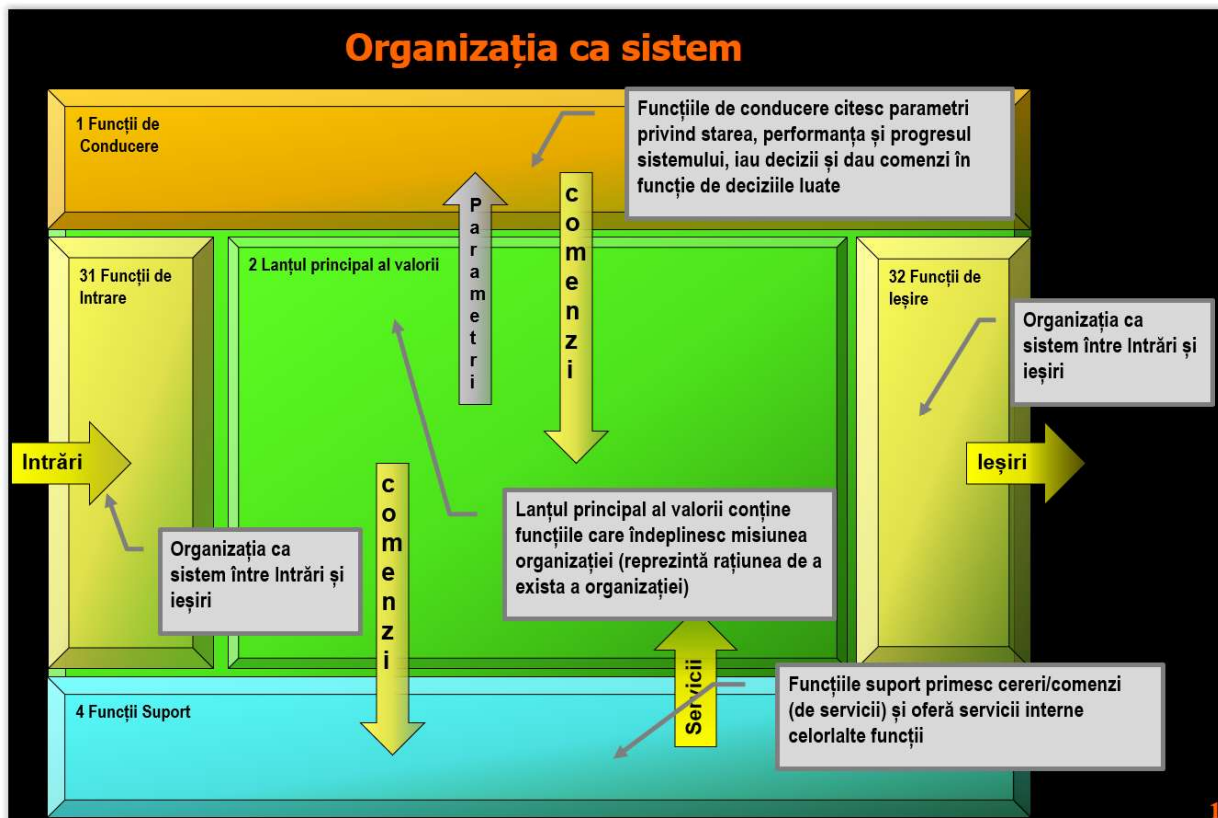


Fig. 1: Organizația ca sistem

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

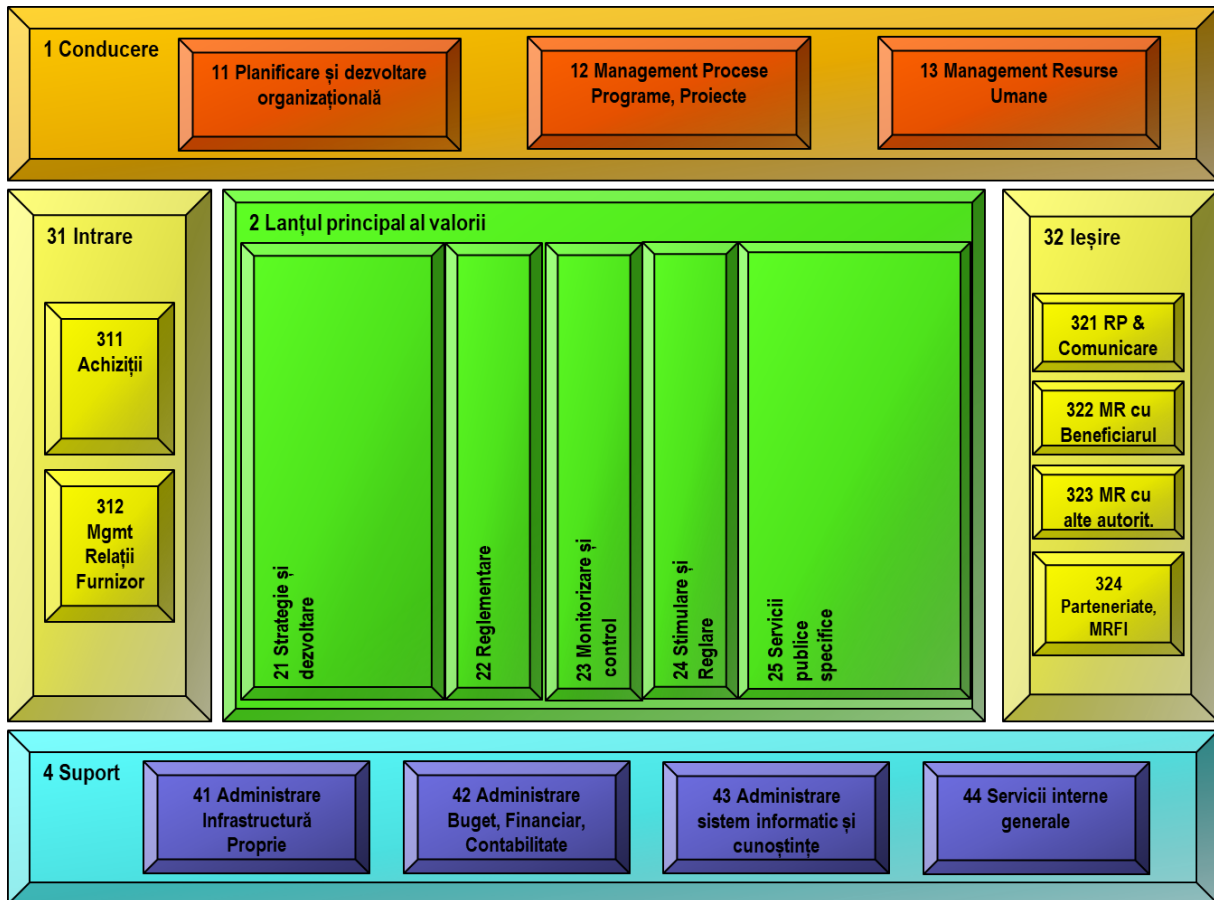


Fig 2. Funcțiile standard ale unei instituții publice

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 Ințare-ieșire și
4. Funcții Suport

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

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

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





## 5. Funcții suport

- 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 suport 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 (SDUAT<sup>1</sup>) 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 performantă a serviciilor publice
  - 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

<sup>1</sup> Strategia de dezvoltare 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
  - 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:

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



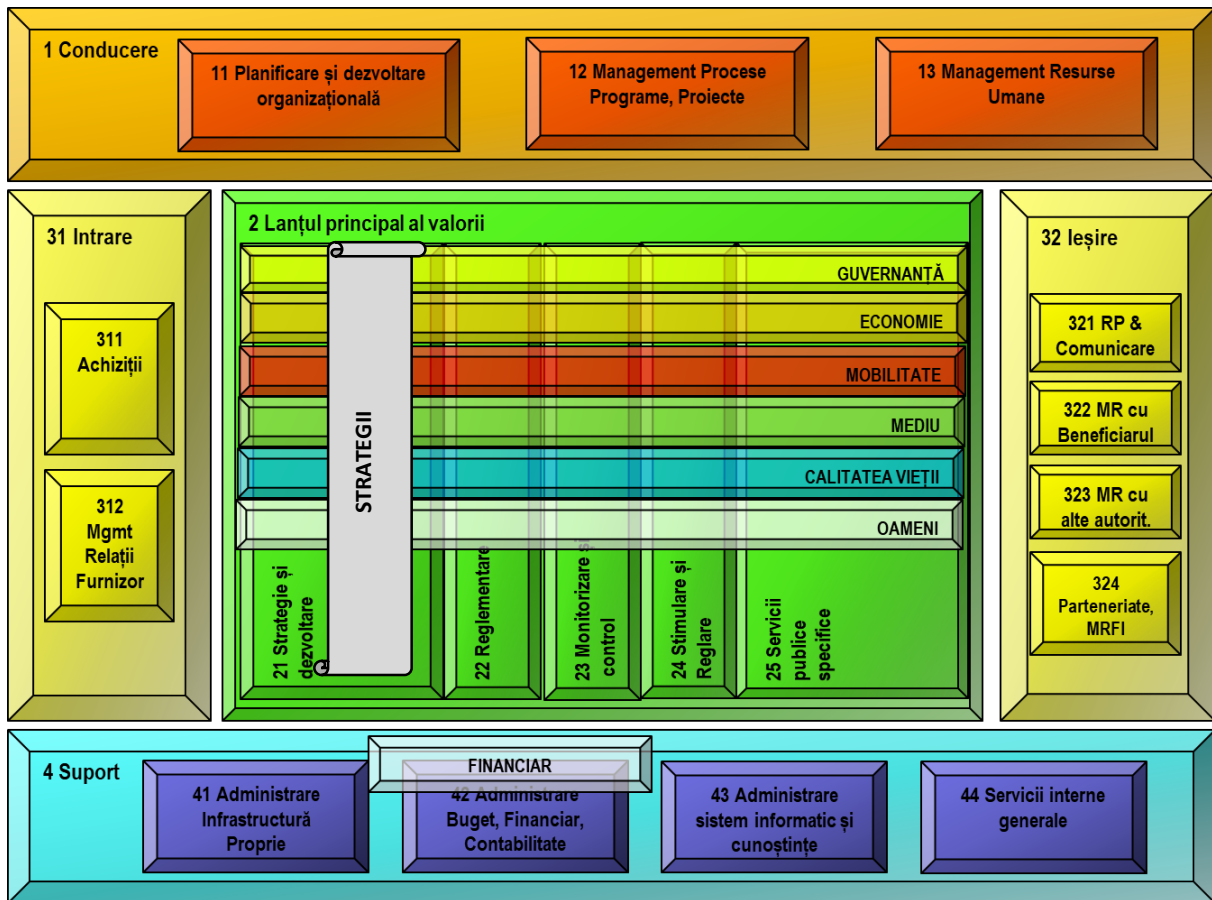


Fig. 3: Clasificarea proceselor de pe lanțul principal al valorii și respectiv a măsurilor propuse și proiectelor din documentele de STRATEGIE dezvoltate în Harta Funcțională a instituției.

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 Guvernanta). Similar pentru toate celelalte categorii.

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

## 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 conform unui angajament exprimat de leadership-ul organizației (Politica), concretizat în 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.

### Definiții

#### 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.

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 A](#).

## 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 B](#).

## 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.

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





### Sistem de management anti-coruptione (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-coruptione (mită),

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

Sistemul de management anti-coruptione (mită<sup>2</sup>) 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-coruptione (mituire) nu va fi capabil să prevină și să detecteze toate formele de corupție.

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

### 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 criteriile 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.

<sup>2</sup> Practic, toate cerințele specifice pentru un Sistem de Management Anti-mită sunt aplicabile unui Sistem de Management Anti-Coruptione, cu precizarea că prevederile legale prevalează asupra celor din standarde

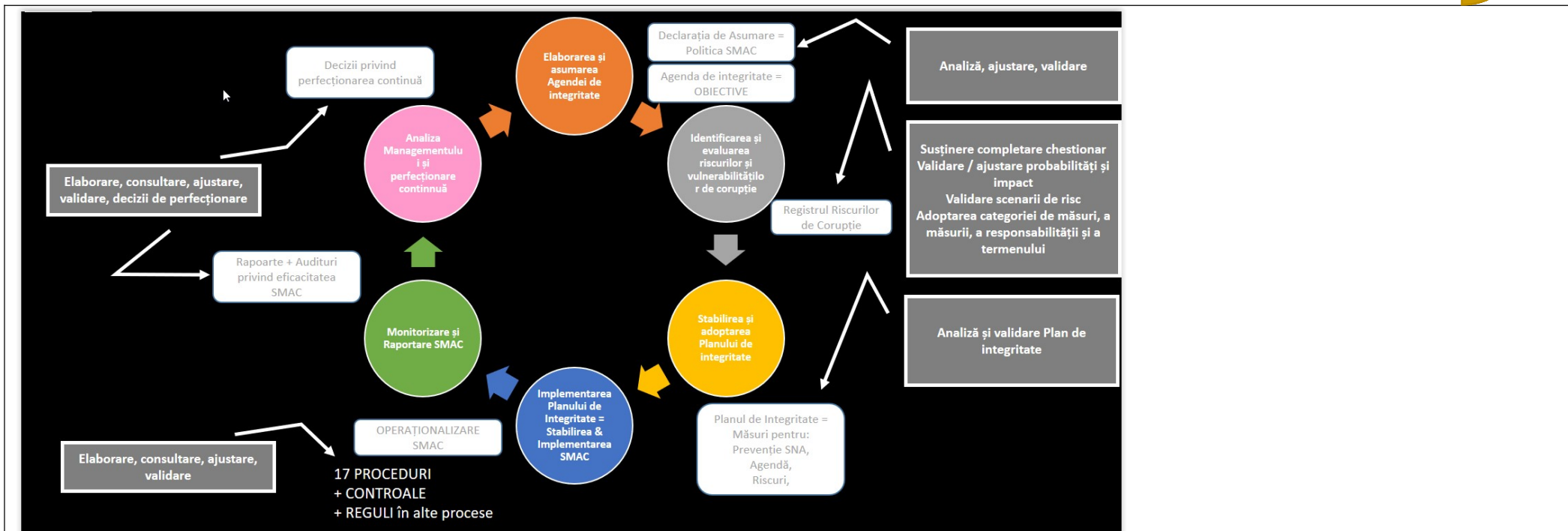


Organizația trebuie să păstreze informații documentate care demonstrează că evaluarea riscului de corupție a fost realizată și utilizată pentru conceperea sau îmbunătățirea sistemului de management anti-corupție.

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



## 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!*





## 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. Lista proceselor necesare este următoarea:**

- Managementul riscului de corupție
- Elaborare și actualizare Cod de etică și de conduită
- Declararea cadourilor
- Management conflicte de interese
- Management incompatibilități
- Asigurare transparență decizională
- Asigurare acces la informații de interes public
- Avertizare în interes public
- Stabilire, comunicare și aplicare interdicții după încheierea angajării în cadrul instituțiilor publice (Pantouflage)
- Management funcții sensibile
- Elaborare și actualizare Manual anti-mită
- Investigare preventivă rezonabilă
- Management angajamente anti-mită
- Evaluare și tratare incidente de integritate / riscuri de corupție materializate
- Derulare Audit intern SMAC - SMAM
- Controlul neconformităților și acțiuni preventive/ corective
- Declararea averii și a intereselor

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





Denumire proces	Scop - Rezumatul procedurii	Scop - Livrabil	Beneficiarul livrabilului
Managementul riscului de corupție	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
Elaborare și actualizare Cod de etică și de conduită	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.	Cod de etică și conduită	Instituția , Cetățenii UAT, Societatea civilă
Declararea averii și a intereselor	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.	Declarație de avere, Declarație de interese, Registrul declarațiilor de avere, Registrul declarațiilor de interese	Cetățenii Municipiului Lugoj
Declararea cadourilor	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.	Cadou gestionat (preluat de Primitor, preluat de Primitor cu achitarea diferenței, preluat de Instituție, preluat de instituție și valorificat sau donat)	Instituția Publică. Comunitatea (ca beneficiar indirect al bunelor practici de prevenire a corupției)
Management conflicte de interese	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.	Raport anual privind incidentele de integritate, Evidență privind conflictele de interese identificate	Instituția , Cetățenii UAT
Management incompatibilități	Procedura prezintă activitățile realizate în vederea gestionării situațiilor de incompatibilități identificate, până la finalizarea tratării / soluționării acestora, în limitele atribuțiilor instituției	Registru special privind incompatibilitățile	Cetățenii UAT, Societatea civilă,

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





Denumire proces	Scop - Rezumatul procedurii	Scop - Livrabil	Beneficiarul livrabilului
	publice.		Instituția ,
Asigurare transparență decizională	Procedura prezintă regulile și pașii parcurși în derularea activității și luarea deciziilor cu respectarea prevederilor legale privind transparența decizională.	Raport privind transparența decizională	Cetățenii UAT, Societatea civilă
Asigurare acces la informații de interes public	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
Avertizare în interes public	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	Instituția , Cetățenii UAT
Stabilire, comunicare și aplicare interdicții după încheierea angajării în cadrul instituțiilor publice (Pantouflage)	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 angajații și foștii angajați aflați sub incidența prevederilor referitoare la pantouflage. Cunoștințe însușite de către angajați cu privire la prevederile legale în acest domeniu.	
Management funcții sensibile	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.	Inventarul Funcțiilor Sensibile, Registrul salariaților care ocupă funcții sensibile, Plan de	Instituția publică, Cetățenii UAT

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





Denumire proces	Scop - Rezumatul procedurii	Scop - Livrabil	Beneficiarul livrabilului
		măsuri pentru funcții sensibile	
Elaborare și actualizare Manual anti-mită	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 cu privire la situații în care s-ar putea manifesta riscul de luare / dare de mită.	Manual anti-mită, Cunoștințe însușite de către angajații instituției	Instituția , Cetățenii UAT
Investigare preventivă rezonabilă	Procedura prezintă pașii parcurși în vederea realizării unei investigații preventive rezonabile, a conținutului acestora 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	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
Evaluare și tratare incidente de integritate / riscuri de corupție materializate	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
Derulare Audit intern SMAC - SMAM	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.	Program de Audit, Rapoarte de Audit, Raport pentru Analiza Managementului	Grupul de Lucru, Conducătorul Instituției
Controlul neconformităților și acțiuni preventive/	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	Instituția , Cetățenii UAT

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





UNIUNEA EUROPEANĂ



Denumire proces	Scop - Rezumatul procedurii	Scop - Livrabil	Beneficiarul livrabilului
corective			

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







UNIUNEA EUROPEANĂ



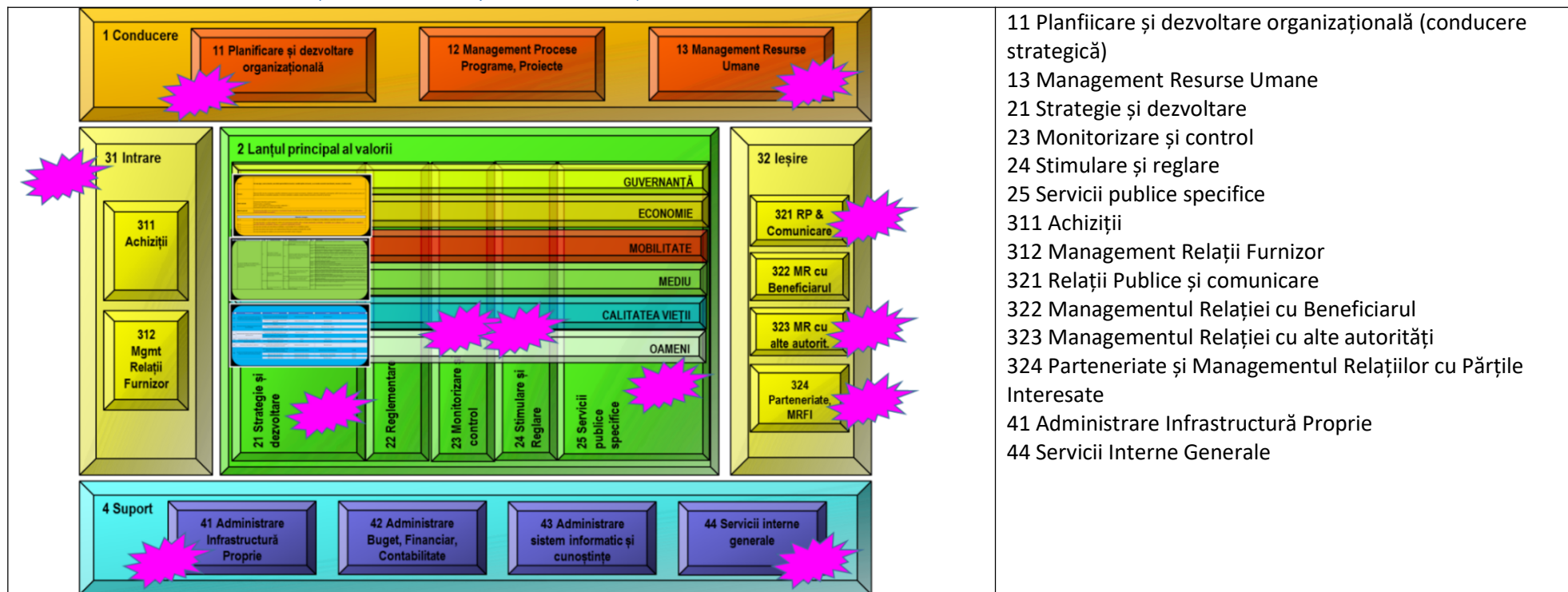
Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020



## Punctele de contact cu Părțile Interesate pe Harta Funcțională



- 11 Planificare și dezvoltare organizațională (conducere strategică)
- 13 Management Resurse Umane
- 21 Strategie și dezvoltare
- 23 Monitorizare și control
- 24 Stimulare și reglare
- 25 Servicii publice specifice
- 311 Achiziții
- 312 Management Relații Furnizor
- 321 Relații Publice și comunicare
- 322 Managementul Relației cu Beneficiarul
- 323 Managementul Relației cu alte autorități
- 324 Parteneriate și Managementul Relațiilor cu Părțile Interesate
- 41 Administrare Infrastructură Proprie
- 44 Servicii Interne Generale

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 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 concesiona 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



- Contextul Organizației
- Leadership
- Planificare
- Suport
- Operare
- Evaluarea Performanței
- Îmbunătățire

**Îndeplinirea acestor cerințe reprezintă o dovadă de bună practică.**

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





## Bune practici privind determinarea Contextului Organizației



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-corupție / anti-mită. Aceste aspecte vor include cel puțin următorii factori:

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

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-corupție / 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.





## Bune practici privind Conducerea și angajamentul (Leadership)

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



- Aprobarea politicii anti-corupție / anti-mită
- Asigurarea alinierii strategiei de ansamblu a organizației cu politica anti-corupție / anti-mită
- Utilizarea pentru analiză și decizie a informațiilor primite periodic privind funcționarea SMAC, la intervale planificate
- Asigurarea punerii la dispoziție a resurselor adecvate, adaptate și necesare pentru funcționarea eficientă a Sistemului de Management Anti-Corupție / Anti-mită
- Derularea / coordonarea de activități de monitorizare și raportare dimensionate corect cu privire la implementarea SMAC / SMAM
- Stabilirea și coordonarea implementării, menținerii și analizei pentru tratarea corespunzătoare a riscurilor a Sistemului de Management Anti-corupție / Anti-mită
- Coordonarea implementării elementelor care asigură îndeplinirea cerințelor Anti-corupție / Anti-mită
- 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.
- Verificarea constantă a adecvării sistemului de management anti-corupție în raport cu Obiectivele
- Îndrumarea și crearea cadrului suport pentru angajați în efortul lor de a contribui la buna funcționare a SMAC
- Coordonarea implementării unei culturi organizaționale corespunzătoare împotriva fenomenului corupție
- Asigurarea preocupării și acțiunii pentru îmbunătățirea continuă și în acest domeniu
- Asigurarea sprijinului pentru toate funcțiile de conducere din organizație pentru un leadership adecvat în susținerea implementării, menținerii, analizei și îmbunătățirii continue a SMAC
- Afirmarea și demonstrarea susținerii privind aplicarea procedurilor privind avertizarea în interes public
- 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.
- 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.

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





## Existența Politicii Anti-Corupție / 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-corupție
- 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:

- 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

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





- asigurarea respectării legislației și a altor cerințe de bună practică cu privire la Sistemul de Management Anti-coruupție / Anti-mită.
- raportarea la intervale planificate cu privire la implementarea și respectiv funcționarea Sistemului de Management Anti-Coruupție
- 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 independența 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-Coruupție
- 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-coruupție

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

Obiectivele din Agenda de integritate trebuie să fie măsurabile.

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





Obiectivele din Agenda de integritate trebuie să fie stabilite având în vedere aspectele identificate cu privire la contextul organizației, 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 (Suport)

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

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



- 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 premiarea, atunci când se realizează, nu ascunde de fapt o schemă de mituire internă

### 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 / executorilor 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

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







- 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
- 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.

#### Bune practici privind operarea



##### 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-corupție și la:
  - Organizațiile controlate
  - Organizațiile care nu se află sub control, în cazul cărora trebuie solicitate angajamente anti-corupție
- Managementul cadourilor, ospitalității, a donațiilor și altor beneficii similare
- Managementul situațiilor de inadecvare a controalelor anti-corupție
- Managementul avertizărilor în interes public
- Managementul incidentelor de integritate și a materializării riscurilor de corupție

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



- 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 să și 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....);
- 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 <> inițiatorii achiziției <> cei care gestionează contractul <> cei care aprobă recepțiile
- cel puțin 2 semnături pe contract/ modificări la contract
- supraveghere sporită la valori / riscuri mai mari

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





- 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-coruție 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-coruție 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 ealuarea riscului specific de coruție în raport cu partenerul și gestionarea riscului respectiv.

#### *Angajamente anti-coruție*

Partenerii (furnizori, prestatori, executanți de lucrări), pentru un risc mai mare decât scăzut, trebuie să prevină coruția 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-coruție 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-coruție*

Atunci când rezultatul investigației preventive rezonabile indică imposibilitatea gestionării riscurilor de coruție 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 coruție, asigurarea instruirii și conștientizării personalului cu privire la avertizarea în interes public.

#### *Investigarea și tratarea cazurilor de coruție*

Pentru eventualitatea materializării unui caz de coruție, instituția trebuie să dispună de proceduri care să asigure analiza, evaluarea și investigarea situației respective (caz de coruție sau încălcare a politicii anti-coruție a instituției), permită inițierea și execuția unor activități potrivite gestionării situației, oferă autoritatea necesară investigatorilor și le ușurează îndeplinirea sarcinilor, impun

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





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

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





## Bune practici pentru Evaluarea Performanței

### 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
- asigure trasabilitatea Programului de audit

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



### 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.

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



### *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.

### *Bune practici privind Perfecționarea continuă*

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.