

EXPERT PREVENIRE ȘI COMBATERE A CORUPȚIEI - suport de curs -

PROGRAMUL OPERATIONAL CAPACITATE ADMINISTRATIVA
COMPETENTA FACE DIFERENTA!
COD APEL: POCA/125/2/2/Creșterea transparenței, eticii și integrității în cadrul autorităților și
instituțiilor publice
COD SMS: 117483
TITLU PROIECT: Un plus de transparență, etică și integritate



CUVĂNT ÎNAINTE

Formind de la definiția corupției dată de Organizația Națiunilor Unite¹ - **Esența fenomenului de corupție constă în abuzul de putere săvârșit în scopul obținerii unui profit personal, direct sau indirect, pentru sine sau pentru altul, în sectorul public sau în sectorul privat** - și având în vedere istoricul culturii noastre instituționale, dar nu numai, din ultimii circa 300 de ani, putem afirma că apariția și menținerea corupției la toate nivelele societății reprezintă, pornind de la simplul cetățean până la nivelul de afaceri, unul dintre cele mai puternice amenințări cărora România trebuie să-i facă față, în prezent și viitor, pentru a realiza afirmarea sa politică, economică, socială și tehnologică.

Printre multiplele eforturi de combatere a acestui fenomen, făcute în ultimii 20 de ani, s-a situat și necesitatea instruirii și folosirii unui personal specializat în domeniu. În acest context, apariția ocupației „*Expert prevenire și combatere a corupției*” a apărut ca un fapt nu numai firesc dar, în special, absolut necesar. Indiferent de mediul în care activează, de stat sau privat, expertul în prevenire și combaterea corupției trebuie să dețină cunoștințe multiple și interdisciplinare referitoare la o multitudine de domenii conexe, care să-i ofere competențe fundamentale, generale în domeniul de activitate specifice ocupației.

Aceste competențe se regăsesc în nu mai puțin de 10 unități de competență care vor fi abordate pe parcursul cursului, dintre care, fără a avea pretenția clasificării acestora în funcție de urgența și importanța acestora, amintim:

- ✦ metode și tehnici de comunicare;
- ✦ planificarea activității proprii;
- ✦ identificarea posibilităților de prevenire, descoperire și sancționare a faptelor de corupție în cadrul societății;
- ✦ instruirea grupurilor țintă;
- ✦ Aplicarea procedurilor specifice pentru prevenirea corupției.
- ✦ Elaborarea strategiei de prevenire a faptelor de corupție în sistemul achizițiilor publice.
- ✦ Acordarea consultanței de specialitate

În mod evident și necesar, alte aspecte conexe problematicii abordate de curs, cum ar fi conflictul de interese, incompatibilitățile, abuzul, fraudă în detrimentul intereselor financiare naționale și comunitare precum și corupția în domeniul achizițiilor publice, reprezintă fapte esențiale care determină activitățile ce trebuie desfășurate de expertul în prevenire și combaterea corupției.

Un element de subliniat este și acela conform căreia, datorită faptului că unele proceduri în achizițiile publice implică importanțe fonduri comunitare, activitățile expertului în prevenirea și combaterea corupției abordează aspectele legate de fraudă și combaterea acesteia. Considerăm, în acest sens, că planificarea, organizarea și implementarea cursului la nivelul structurilor bugetare, iar pe viitor nu numai la acest nivel, reprezintă o contribuție la efortul general de limitare a consecințelor negative ale corupției în societatea noastră. Iar colaborarea dintre formatorii pentru îndeplinirea acestui scop nu poate decât să reprezinte un exemplu benefic pentru alte entități de stat și private privind realizarea efectivă a unui parteneriat în domeniu.

¹ Definiție adoptată în cadrul Convenției ONU de la New York la 31 oct. 2003, semnată la Merida, în Mexic, la data de 9 dec. 2003 și ratificată de România prin Legea 365 din 15 septembrie 2004.

CUPRINS

CAPITOLUL 1 - COMPETENȚE FUNDAMENTALE ÎN PREVENIREA ȘI COMBATEREA CORUPȚIEI

Tema 1.1: Moralitatea și etică în prevenirea și combaterea corupției.
Comunicare interpersonală

CAPITOLUL 2 - COMPETENȚE GENERALE ÎN PREVENIREA ȘI COMBATEREA CORUPȚIEI

Tema 2.1: Elaborarea documentelor de specialitate

Tema 2.2: Planificarea activităților proprii

CAPITOLUL 3 - COMPETENȚE SPECIFICE ÎN PREVENIREA ȘI COMBATEREA CORUPȚIEI

Tema 3.1: Identificarea posibilităților de prevenire, descoperire și sancționare a faptelor în cadrul societății

Tema 3.2: Acordarea consultanței de specialitate

Tema 3.3: Instruirea grupurilor țintă

Tema 3.4: Aplicarea procedurilor specifice pentru prevenirea corupției

Tema 3.5: Elaborarea strategiei de prevenire a faptelor de corupție în sistemul achizițiilor publice

CONCLUZII FINALE

CAPITOLUL I

COMPETENȚE FUNDAMENTALE ÎN PREVENIREA ȘI COMBATEREA CORUPȚIEI

Tema 1.1: Moralitatea și etica în prevenirea și combaterea corupției.

Comunicare interpersonală.

Tema tratează următoarea problematică:

Conceptele de etică, moralitate și deontologie profesională
Obligații privind standardul etic al personalului destinat asigurării relației cu publicul
Reguli de bază în contactul cu cetățeanul

1. Conceptele de etică, moralitate și deontologie profesională

Conturarea înțelesurilor primare, de bază, ale termenilor de „etică” și de „morală” constituie o operație care obligă să ne raportăm la două spații socio-culturale celebre: lumea greacă și cea romană, considerate, fiecare în parte, emblematică în intervalul temporal al antichității lor. Desigur, și alte mari culturi (cea indiană, egipteană s.a.) au utilizat termeni specifici pentru a identifica realitatea pe care o analizăm; acesă, însă, nu au similitudini cu termenul grec.

Rădăcina etimologică a noțiunii de etică se află în limba greacă: *ethos*, iar noțiunea de morală își are rădăcina în limba latină: *mores*.

Potrivit primei tradiții de definire a eticii, aceasta este considerată: știința a comportamentului, moravurilor; studiu teoretic al principiilor care guvernează problemele practice, iar morală este socotită: totalitatea mijloacelor pe care le folosim pentru ca să trăim într-un mod omenesc; ansamblul prescripțiilor concrete adoptate de către agenți individuali sau colectivi.

Potrivit celei de-a doua tradiții de definire, etica este ansamblul regulilor de conduită împărtășite de către o anumită comunitate, reguli care sunt fundamentate pe distincția între bine și rău. Morala este ansamblul principiilor de dimensiune universal-normativă (adeseori dogmatică), bazate pe distincția între bine și rău.

În politică, administrație publică, afaceri, medii, educație, medicină ș.a. termenul preferat este cel de etică. Termenul morală este legat de viața privată. Respectăm morală în viața privată și etică în viața publică (politică, civică, profesională).

Se consideră că etica studiază relația între mijloacele utilizate într-o instituție (organizație, asociație) și scopurile pe care și le propune acea instituție (organizație, asociație).

Scopul demersurilor etice îl reprezintă moralitatea.

Moralitatea este un ideal în sens normativ al termenului ideal. Moralitatea exprimă ceea ce ar trebui să facem și ceea ce nu ar trebui să facem dacă am fi raționali, binevoitori, imparțiali, bine intenționați.

Etica profesională reprezintă o diviziune a eticii contemporane a cărei apariție (în ultimul secol) s-a produs ca efect al instituirii și multiplicării profesilor în planul vieții sociale și examinează problemele de ordin moral legate de exercitarea acestora.

Oamenii au avut dintotdeauna diverse ocupații care s-au transformat în profesii odată cu îndeplinirea de către acestea a unor exigențe speciale. Garner H. (1991) enunța următoarele caracteristici ideale ale profesilor:

- profesia implică temeinică cunoaștere teoretică a domeniului de exercitare, aceasta fiind posibilă prin pregătire îndelungată;

- profesia angajează realizarea anumitor standarde atât în mîntîrea, cât și în menținerea și avansarea unei persoane într-un câmp determinat de manifestare, iar acestea se stabilesc de către corpul profesional;
 - săvîrșirea delictelor profesionale atrage ca cea mai dură măsură de pedepsire - eliminarea din comunitatea profesională - (implicit retragerea dreptului de practică);
 - profesia își exercită rolul în comunitate prin satisfacerea unei nevoi sociale, iar comunitatea legitimează profesia prin faptul că solicită/beneficiază de rezultatele profesionale aferente;
 - componentii grupului profesional cunosc/acceptă/respectă/crează regulamentele unui cod etic specific care stipulează, între scopurile centrale ale activității profesionale, și pe acela al slujirii altuiste a societății;
 - între membri comunității profesionale trebuie să existe relații colegiale, monitorizate colegial/principial de către fiecare în parte;
 - componentii grupului profesional trebuie să fie pregătiți ca în situații de haos și catastrofa să se sacrifice, inclusiv să-și riște viața.
- Deontologia (în sens restrîns) reprezintă ansamblul regulilor după care se ghidează o organizație, instituție, profesie sau o parte a acesteia, prin intermediul organizațiilor profesionale care devin instanța de elaborare, aplicare și supraveghere a aplicării acestor reguli.
- Conceptul de *condiția profesională* desemnează totalitatea modalităților de acțiune utilizate de un funcționar în activitate. Ne referim astfel la modul în care se desfășoară raporturile sociale și profesionale corespuizătoare creații și menținerii la nivel înalt a prestigiului instituției și al funcționarilor, informarea publicului și crearea unui climat de încredere și respect reciproc între cetățeni și funcționari, pe de o parte, și între cetățeni și autorități, pe de altă parte.
- Diversitatea sarcinilor pe care le are de îndeplinit o instituție publică necesită o extrem de variată gamă de prestări realizate prin serviciile publice, ca și un personal cu pregătire profesională diversă. Satisfacerea nevoilor cotidiene ale colectivității, a nevoilor omului care trăiește într-o grupare organizată, rămâne finalitatea esențială și singura justificare a instituțiilor publice, atât de diversificată, mai ales în prestațiile sale către populație.
- Oricât de perfectă ar fi organizarea unui organism social și oricât de bune legi și decizii ar fi, rămâne doar o simplă schemă, fără viabilitate, dacă nu există oameni competenți, activi și devotați pentru realizarea scopului stabilit.
- Relația interumană dintre cetățean și funcționar se poate desfășura în multiple forme și modalități. Este nevoie ca un funcționar să dea dovadă de un comportament moral, bune maniere, disponibilitate față de cetățean, să aibă un limbaj adecvat, să acorde atenția cuvenită fiecărui cetățean.
- Codurile deontologice contemporane sintetizate pentru diferitele profesii recunoscute și formalizate constituie, de fapt, rezultatul final al unui amplu proces reflexiv care utilizează atât achizițiile domeniului științific pe care îl materializează profesia în cauză, cât și valențele discursului filosofic. De aceea, deontologia profesională apare ca etică aplicată unui domeniu de exercitare profesionalizată pentru profesioniștii activităților umane.
- Etica generală este astfel regândită și reformulată contextual, adică pentru cadrele manifestării profesionale a ființei umane. Din interiorul fiecărei profesii socio-umane maturizate, organizate și recunoscute socialmente să exprime exigențe de ordin moral, iar identificarea acestora se produce cu ajutorul eticii.
- Ați în forma sa generală, cât și în cea profesională, deontologia s-a dezvoltat și se afirmă sub impulsul constituirii unei realități socio-umane deosebit de complexe care integrează elemente originale, inedite în câmpul manifestărilor umane, în general, și al relațiilor interpersonale, în mod particular.
- Preocupările de ordin deontologic constituie indubitabil o necesitate, atât pentru comunități (ca întreg), cât și pentru grupuri (mai ales cele profesionale), și chiar pentru indivizi

luați separat. Dacă deontologia profesională (considerată în mod generic) se exprimă sintetic în codurile aferente profesilor, atunci putem vorbi despre caracterul necesar al elaborării codurilor deontologice.

2. Reglementări privind etica, deontologia și conduita profesională a funcționarilor

Rolul instituțiilor și autorităților publice este tot mai important în contextul social actual, unul dintre motive constituindu-l faptul că acestea reprezintă interfața statului român atât cu proprii cetățeni, cât și cu organismele și instituțiile din străinătate. Nevoia de informare și comunicare caracterizează legăturile inter-instituționale, și cum promotorii acestora sunt cei care exercită prerogative de funcție publică, exigențele cresc.

În tot ceea ce se întreprinde la nivelul instituțiilor statului în scopul exercitării atribuțiilor funcționale, personalului îi revine obligația de se supune normelor de conduită profesională în îndeplinirea sarcinilor de serviciu.

Ierarhia instituțiilor și autorităților distinge între cele din administrația publică centrală și cea locală, însă indiferent de nivelul ierarhic, personalul acestora servește interesul public. Reglementarea normelor de conduită profesională sub forma unor Coduri de conduită a aparținătorilor din necesitatea înlăturării oricăror fapte generatoare de lipsă de integritate publică, înamicul nr. 1 în derularea procesului de evoluție instituțională, prevederile acestor acte normative având rolul de a contribui la îmbunătățirea calității serviciului public și de a determina creșterea eficienței instituțiilor și autorităților publice.

La nivelul autorităților publice își găsesc aplicabilitate o serie de acte normative privind normele generale de conduită profesională a funcționarilor publici, personalului contractual,

- Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici;
- Legea nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice;
- Ordinul ministrului internelor și reformei administrative nr. 1489/2006 privind Codul de etică și deontologie a personalului din Inspectoratul General pentru Situații de Urgență și din structurile subordonate;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 252/2004 privind conduita etică a auditorului intern.

Aceste acte normative stabilesc normele esențiale de conduită, obligatorii pentru toți funcționarii publici, evidențiind un mod de comportament instituționalizat, pentru evitarea conflictului de interese și a utilizării funcției pentru propriul interes.

Coduri de conduită reprezintă atât un instrument de informare cu privire la conduita profesională la care sunt îndreptățiți cetățenii să se aștepte din partea funcționarilor publici, cât și un mijloc de creare a unui climat de încredere și respect reciproc între cetățeni și funcționarii publici, pe de o parte, și între cetățeni și autoritățile administrative publice, pe de altă parte.

Din perspectiva funcționarilor publici, aceste reglementări reprezintă o colecție clară de norme de conduită, prin care se cere funcționarilor publici să asigure un tratament egal cetățenilor în fața autorităților și instituțiilor publice, profesionalism, imparțialitate și independență, cinste și corectitudine.

De asemenea, acestea stabilesc drepturile și obligațiile funcționarilor publici în exercitarea funcției publice, precum și interdicția funcționarilor publici de a solicita ori a accepta cadouri, servicii, favoruri, invitații sau orice alt avantaj, care le sunt destinate personal, familiei, părinților ori persoanelor cu care au avut relații de afaceri, care le pot influența imparțialitatea în exercitarea funcțiilor publice deținute ori pot constitui o recompensă în raport cu aceste funcții.

Codurile de conduită prevăd, totodată, faptul că încălcarea prevederilor sale de către funcționarii publici poate atrage răspunderea disciplinară, civilă sau penală, în condițiile legii.

Este unul dintre principiile care se află la baza activității structurilor de ordine și siguranță publică ca instituții moderne, de tip democratic și, implicit, a lucrătorilor acestora.

c) Transparența

Nediscriminarea, ca aspect al acestui principiu, constă în faptul că funcționarii nu trebuie să se lase conduși de idei preconcepționale, de resentimente, de impulsuri necenzurate atunci când intră în contact cu diferite categorii de persoane, indiferent de poziție socială, sex, religie, rasă etc.

Imparțialitatea îl va situa pe lucrător deasupra unor probleme litigioase în care nu trebuie să se implice altfel decât profesional. O asemenea poziție îi va permite să abordeze detașat de altă parte, abordarea în aceeași manieră a cazurilor similare.

b) Egalitate, imparțialitate și nediscriminare

Egalitatea presupune, pe de o parte, așezarea de către lucrător, pe același plan, a tuturor persoanelor, indiferent de împrejurările profesionale în care intră în legătură cu acestea și, pe de altă parte, abordarea în aceeași manieră a cazurilor similare.

Este știut faptul că lipsa unui control adecvat poate favoriza apariția fenomenelor de încălcare a legalității, prin săvârșirea de abuzuri/abateri sau prin neîndeplinirea atribuțiilor de serviciu.

Un alt aspect pe care îl implică principiul respectării legalității este vizat de exercitarea controlului ierarhic.

Acastă formă de control poate fi apreciată ca fiind de o mai mare importanță în ceea ce privește asigurarea legalității în raport cu celelalte forme de control, având în vedere că activitatea funcționarilor se desfășoară nu numai în sediul unității sau în apropierea acesteia, ci și în zone sau unități teritoriale izolate. În aceeași măsură, autocontrolul implică și autocenzura comportamentală. Astfel, atitudinea absolut legală constituie una din premisele garanției asumării valorilor etice și deontologice profesionale.

Un alt aspect pe care îl implică principiul respectării legalității este vizat de exercitarea controlului ierarhic.

Acastă formă de control poate fi apreciată ca fiind de o mai mare importanță în ceea ce privește asigurarea legalității în raport cu celelalte forme de control, având în vedere că activitatea funcționarilor se desfășoară nu numai în sediul unității sau în apropierea acesteia, ci și în zone sau unități teritoriale izolate. În aceeași măsură, autocontrolul implică și autocenzura comportamentală. Astfel, atitudinea absolut legală constituie una din premisele garanției asumării valorilor etice și deontologice profesionale.

Un alt aspect pe care îl implică principiul respectării legalității este vizat de exercitarea controlului ierarhic.

Acastă formă de control poate fi apreciată ca fiind de o mai mare importanță în ceea ce privește asigurarea legalității în raport cu celelalte forme de control, având în vedere că activitatea funcționarilor se desfășoară nu numai în sediul unității sau în apropierea acesteia, ci și în zone sau unități teritoriale izolate. În aceeași măsură, autocontrolul implică și autocenzura comportamentală. Astfel, atitudinea absolut legală constituie una din premisele garanției asumării valorilor etice și deontologice profesionale.

Un alt aspect pe care îl implică principiul respectării legalității este vizat de exercitarea controlului ierarhic.

Acastă formă de control poate fi apreciată ca fiind de o mai mare importanță în ceea ce privește asigurarea legalității în raport cu celelalte forme de control, având în vedere că activitatea funcționarilor se desfășoară nu numai în sediul unității sau în apropierea acesteia, ci și în zone sau unități teritoriale izolate. În aceeași măsură, autocontrolul implică și autocenzura comportamentală. Astfel, atitudinea absolut legală constituie una din premisele garanției asumării valorilor etice și deontologice profesionale.

a) Legalitatea

Principiile fundamentale care trebuie să le guverneze conduita profesională.

În acest sens, se recomandă ca lucrătorii să cunoască, să înțeleagă și să respecte

principiile fundamentale care trebuie să le guverneze conduita profesională.

În acest sens, se recomandă ca lucrătorii să cunoască, să înțeleagă și să respecte

obligățiile funcționarilor publici subzistând și după încetarea raporturilor de serviciu, pentru o perioadă de 2 ani (dacă dispozițiile din legile speciale nu prevăd alte termene).

Ceea ce individualizează profesia din domeniul ordinii și siguranței publice, este în special, climatul specific de moralitate. Respectul pentru ordine și lege, precum și impunerea respectării acestora, nu pot fi realizate decât de angajați care au un comportament fără reproș.

Furnizarea informațiilor referitoare la activitățile desfășurate poate determina caștigarea încrederii populației. Astfel, aducerea la cunoștința cetățenilor, prin mijloace adecvate de informare, a modului în care se efectuează intervențiile (cu precizarea acțiunilor pe care lucrătorul este îndreptățit să le efectueze, comportamentul impus cetățenilor pe timpul acestora și riscurile pe care și le asumă în cazul nerespectării lor), particularizat pe tipuri de misiuni, poate determina o reacție de acceptare, dacă acțiunile se înscriu în tiparul cunoscut de societate.

În același timp se impune respectarea confidențialității informațiilor care pot afecta integritatea persoanelor, procesul de administrare a probelor, securitatea martorilor sau a altor persoane.

d) Capacitatea și datorită de exprimare

Reprezentarea posibilității lucrătorului de a analiza situațiile profesionale pe care le întâlnește și de a-și exprima punctul de vedere, potrivit pregătirii și experienței sale, în vederea îmbunătățirii calității și eficienței serviciului.

Acest principiu instituie obligația asumării unui rol activ în cadrul organizației din care aceasta face parte, prin prezentarea de opinii pertinente și argumentate cu privire la modalitățile de soluționare ale unor situații profesionale.

e) Dezvoltare durabilă - Protecția mediului

Dezvoltarea durabilă a oricărei societăți trebuie să se bazeze în mod obligatoriu pe trei direcții și anume, asigurarea unui mediu durabil, a echității sociale și a prosperității economice. Aceste implicații asumarea unor atitudini care să le cuprindă, indiferent că este vorba de un cetățean, o instituție publică sau companie.

Potrivit prevederilor constituționale, statul prin intermediul autorităților publice specializate trebuie să asigure cetățenilor dreptul la un mediu sănătos.

Pe acest fundal, la nivelul autorităților administrative specializate, deciziile privind protecția și conservarea mediului sunt atribuite unui manager de mediu care trebuie să identifice situația existentă, să utilizeze abilitățile sale administrative și de planificare pentru a atinge acest echilibru.

Managerii de mediu trebuie să identifice obiective pe care să le pună în aplicare cu sprijinul populației și a grupurilor speciale de interes.

- stabilirea măsurii în care acestea pot fi atinse;
- eco-etichetarea;
- evaluarea performanței de mediu;
- analiza ciclului de viață.

Conform standardelor ISO auditul de mediu este procesul de verificare sistematică și documentară ce permite obținerea și evaluarea, într-un mod obiectiv, a probelor de audit, cu scopul de a determina dacă activitățile, evenimentele, condițiile referitoare la mediu, sistemele de management de mediu sau informațiile aferente sunt în conformitate cu criteriile de audit și în scopul de a comunica rezultatele acestui proces clientului.

Luătorii trebuie să abordeze situațiile nu doar reactiv, prin simpla executare a dispozițiilor și prezentarea de rapoarte privind rezultatele obținute, ci și proactiv. În virtutea acestui principiu, apare obligația de a-și exprima motivat eventualele dezacorduri față de deciziile care privesc probleme de serviciu și de a aduce la cunoștința superiorilor observații bazate pe normele legale și pe experiența profesională.

Ca profesioniști, lucrătorii trebuie să-și prezinte opiniile bazate pe experiența și cunoștințele dobândite și să le susțină fără teama de repercusiuni.

legată de naționalitate, religie, opini, sex, vârstă, condiție socială sau de orice alt polițe și curtoazie (fără familism), cât și prin evitarea oricărei manifestări discriminatorii.

1. *Respectul față de cetățeni* se manifestă atât prin utilizarea moderată a regulilor de *i) Respectul*

utiliza în vederea obținerii unor avantaje pentru ei sau pentru alții.

Confidențialitatea nu presupune numai protecția datelor și a persoanelor, ci și obligăția lucrătorilor de a proteja informațiile obținute în virtutea atribuțiilor de serviciu și de a nu le conconcomitent cu celelalte activități necesare pentru soluționarea cazului.

Se îmbină de cele mai multe ori cu profesionalismul și legalitatea. Astfel, protecția informațiilor și a persoanelor care le-au pus la dispoziția lucrătorilor trebuie realizată

h) Confidențialitatea

ori prin intermediul mijloacelor de comunicare.

- manifeste respect față de cetățeni în toate împrejurările care presupun contactul direct profesie;
- dea dovadă de echidistanță și imparțialitate în relația cu cetățeanul și colegii de
- evite implicarea emoțională excesivă în soluționarea problemelor de serviciu;
- se identifice cu profesia și instituția;
- acesora, fiind obligat să sesizeze cazurile de abatere de la normele etice ale profesiei;
- se comporte corect și demn în relațiile cu ceilalți lucrători și să observe atitudinea o desfașoare;
- lucreze în serviciul populației, dedicând timpul necesar activității pe care este abilitat să
- îndeplinește;
- competente atunci când constată că acestea depășesc responsabilitățile funcției pe care o
- sprijin pentru soluționarea lor sau să îndrume cetățenii către structurile/formațiunile
- analizeze solicitările ce-i sunt adresate direct de către cetățeni și să le rezolve, să ceară
- cunoască și să aplice procedurile de lucru uzuale;
- cunoască legislația aplicabilă în domeniul său de activitate;

Pentru a fi un bun profesionist lucrătorul trebuie să:

culturale și educaționale specifice colectivității în care-și exercită profesia.

pregătirea de specialitate și să-și dezvolte capacitatea de înțelegere a problemelor sociale, folosirea deprinderilor practice dobândite. Lucrătorii sunt obligați să-și perfecționeze permanent

Presupune îndeplinirea sarcinilor de serviciu prin aplicarea cunoștințelor teoretice și prin

g) Profesionalismul

cont de interesul personal și asigurând primatul interesului public.

de statutul profesional. Lucrătorii au datoria să trateze toate persoanele în mod egal, neținând

disponibilitate. Această corelație este determinată de calitatea conferită de profesie și, implicit,

Prioritatea interesului public nu poate fi tratată și nici explicată independent de

f) Prioritatea interesului public

problemelor aduse la cunoștință de persoanele aflate într-o situație critică.

locul unde trebuie să execute o anumită misiune, și capacitatea de ascultare și înțelegere a

Disponibilitatea presupune, pe lângă prezența regulată a lucrătorului la serviciu sau la

e) Disponibilitatea

desfășurarea de acțiuni insuficient justificate sau să influențeze decizii în care este interesat.

de caracter de autenticitate unor interpretări vădit eronate ori să determine organizarea și

în perimetrul legalității, egalității, imparțialității, nediscriminării, al "realului", fără a încerca să

Pe de altă parte, însă, tot deontologic este din partea lucrătorului să își mențină afirmațiile

consideră că le-ar conveni șefilor săi să audă.

sau altui, cu bună credință, pe baza conștiinței profesionale și nu spre a prezenta ceea ce

Orice lucrător trebuie să știe că deontologia îi impune să se pronunțe asupra unui aspect

k) Independența operațională

Prin urmare, integritatea și respectul față de populație nu trebuie afirmate formal, prin declararea sau angajamente, ci demonstrate prin acțiuni și misiuni executate cu profesionalism, imparțialitate, onestitate, conștiințiozitate, echitate, neutralitate sub toate aspectele, acordând totodată o atenție deosebită grupurilor vulnerabile de populație (gravide, persoane în vârstă, copii, minori care au fugit de acasă, bolnavi, persoane cu handicap etc.).

de cetățean.

acțiune în conformitate cu legea, ci trebuie ca aceasta să fie aplicată în spiritul respectului față de cetățean.

Comportamentul integru are o deosebită importanță pentru credibilitatea instituției și implică a membrilor săi. Pentru a câștiga respectul populației, nu este suficient doar să se acționeze în conformitate cu legea, ci trebuie ca aceasta să fie aplicată în spiritul respectului față

sune de bani de la persoane fizice sau juridice.

acestor cerințe, lucrătorilor le este interzis să imprumute bani de la subordonați ori să colecteze credite de la bănci, împrumuturi la Casa de ajutor reciproc sau cumpărarea unor bunuri în sistem asumat de către lucrători numai cu respectarea prevederilor legale în vigoare – contractare de situație este în măsură să afecteze îndeplinirea atribuțiilor de serviciu (obligății pecuniare pot fi Lucrătorul nu are dreptul să se oblighe pecuniar față de nici o persoană, dacă o asemenea încerca să obțină o favoare sau alta pentru el însuși sau pentru altul.

Pe de altă parte, publicul nu ar tolera ca lucrătorul să uzze de calitatea sa pentru a încerca să obțină o favoare sau alta pentru el însuși sau pentru altul.

nu le parvina prin intermediul acestora, indiferent care ar fi justificarea.

În acest sens, lucrătorii au obligația de a-și pregăti familiile astfel încât eventuale „atenții” să refuze politicos, explicând că este plătit pentru a oferi un serviciu public, potrivit competențelor. (gratuități, cadouri). Aceste oferte sunt rareori dezinteresate. Integritatea îi va determina să le Prin poziția sa, lucrătorul se poate afla în situația de a i se oferi diferite avantaje

l) Integritatea morală

ar fi cele referitoare la politică.

restreansă manifestarea, la locul de muncă ori în timpul serviciului, a unor opinii personale, cum Este totuși de menționat faptul că în rândul lucrătorilor din structurile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice această libertate se referă la aspecte profesionale, fiind exprimare.

pentru a lăsa colaboratorii să-și expună pozițiile contrare, pornind de la dreptul la liberă

Respectul mutual presupune, de asemenea, toleranță, respectiv o deschidere suficientă pot fi altfel rezolvate, solicitarea în mod excepțional a concediului în ațara planificării etc.).

lucrător, inclusiv în cea proprie (întârzieri ocazionale, învoiri pentru probleme personale care nu particulare justificate care pot interveni accidental în comportamentul sau activitatea oricărui mutual, înseamnă, de asemenea, să admii fără prejudecăți sau desconsiderare anumite situații relevă necunoașterea și nerecunoașterea complementărilor activităților instituției. Respectul superioritate sau de desconsiderare față de un corp profesional, pe criterii de grade sau de funcții, oricât de modestă ar fi, contribuie la buna funcționare a serviciului public. Manifestările de 3. *Respectul mutual* presupune înțelegerea faptului că orice sarcină repartizată unui coleg, relațiile dintre lucrători se bazează în principal pe respect mutual, loialitate și solidaritate.

Indiferent de statutul profesional, de corpul din care face parte, de grade sau de sarcini, respectarea prevederilor regulamentelor militare de către personalul cu statut militar.

informal ș.a.) și de demnitate (decență, grijă pentru propria imagine ș.a.), precum și prin comportament (politețe, curtoazie, punctualitate, respectarea angajamentelor asumate formal sau 2. *Respectul față de șefii profesionali și colegi* constă în respectarea regulilor de

acestora.

Dacă lucrătorii vor aborda relația cu cetățenii de pe poziții de superioritate, determinate de puterile ce le sunt conferite prin lege, nu vor beneficia de concursul, sprijinul și cooperarea considerent.

Constă în îndeplinirea atribuțiilor și misiunilor potrivit competențelor stabilite pentru nivelul ierarhic pe care îl ocupă în cadrul structurii, fără imixtiunea altor lucrători, persoane sau autorități.

Independența operațională nu presupune acțiuni executate haotic sau care au fost incluse fără temei în categoria celor prioritare, ori pe considerente exclusiv personale (ex. controale economice care vizează o anumită societate comercială anume numai pentru a-i perturba activitatea în scopul favorizării concurenței sau executarea unor activități care nu decurg din obiectivele stabilite la nivelul structurii respective).

Independența operațională trebuie înțeleasă și ca libertate a lucrătorului de a identifica și utiliza acele proceduri și mijloace prin a căror folosire se asigură îndeplinirea cu riscuri minime a misiunii, reducându-se, totodată, și posibilitatea lezării drepturilor și libertăților persoanelor care fac obiectul acțiunii.

De asemenea, prin independența operațională se înțelege și capacitatea polițistului de a adapta intervenția în funcție de reacția persoanelor vizate, de particularitățile zonei în care intervine sau de momentul realizării acesteia.

Pe de altă parte, independența operațională implică răspunderea deplină a lucrătorului pentru acțiunile, inițiativa și omisiunile sale.

1) Loialitatea

Constă în atașamentul față de instituție și valorile promovate de aceasta, ceea ce exprimă de fapt adeziunea deplină, conștientă și irevocabilă, manifestată din proprie inițiativă, la o cauză înaltă.

Manifestarea loialității însumează mai multe trăsături, cum sunt: cinstea, corectitudinea, fidelitatea, sinceritatea, respectarea angajamentelor, statornicie etc.

Aceasta presupune demnitate chiar și în afara serviciului, astfel încât, prin întregul său comportament, lucrătorul să nu aducă atingere imaginii instituției și profesiei sale.

Loialitatea nu se confundă cu atitudinea lingușitoare sau de preamărire a colegilor/șefilor ori a altor persoane, în scopul de a obține diverse avantaje, pentru a-și păstra poziția în cadrul organizației ori pentru a accede mai rapid în funcții sau posturi de conducere.

Aducerea la cunoștință colectivului sau a șefului a obiectivelor profesionale cu privire la activitățile programate, precum și fundamentul lor nu reprezintă un act lipsit de loialitate. Loialitatea nu poate fi analizată independent de profesionalism, respect, integritate. Loialitatea presupune, de asemenea, crearea unui climat de lucru bazat pe dezvoltarea spiritului de echipă, coeziunii și disciplinei, a încrederii și respectului reciproc, valorizarea tradițiilor instituției și pe conștientizarea faptului că serviciul se realizează în beneficiul cetățeanului.

În ceea ce privește funcționarii publici și personalul contractual din Ministerul Afacerilor Interne, normele de deontologie profesională sunt prevăzute în Legea nr. 7/2004 și Legea nr. 477/2004.

Normele de conduită profesională prevăzute de cele două coduri de conduită sunt obligatorii, pe de o parte pentru persoanele care ocupă o funcție publică în cadrul autorităților și instituțiilor publice ale administrației publice centrale și locale, precum și în cadrul autorităților administrative autonome, iar pe de altă parte pentru personalul contractual din cadrul autorităților și instituțiilor publice, încadrat în baza prevederilor Legii nr. 53/2003 – Codul Muncii, cu modificările și completările ulterioare, cu excepția persoanelor alese sau numite politic.

Obiectivele codului de conduită:

- asigurarea creșterii calității serviciului public;
- o bună administrare în realizarea interesului public;
- eliminarea birocrăției și a faptelor de corupție;

Ele sunt îndeplinite prin:

- a) reglementarea normelor de conduită profesională necesare realizării unor raporturi sociale și profesionale corespunzătoare creării și menținerii la nivel înalt al prestigiului instituției publice și al funcționarilor publici;
- b) informarea publicului cu privire la conduita profesională la care este îndreptățit să se aștepte din partea funcționarilor publici în exercitarea funcțiilor publice;
- c) crearea unui climat de încredere și respect reciproc între cetățeni și funcționarii publici, pe de o parte, și între cetățeni și instituției, pe de altă parte.

Înțelesul legal al unor termeni:

- ***funcționarul public*** - este persoana numită într-o funcție publică în condițiile Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici;
- ***personal contractual ori angajat contractual*** - persoana numită într-o funcție în autoritățile și instituțiile publice în condițiile Legii nr. 53/2003, cu modificările ulterioare;
- ***funcție publică*** - ansamblul atribuțiilor și responsabilităților stabilite de autoritatea sau instituția publică, în temeiul legii, în țșa postului;
- ***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, precum și îndeplinirea atribuțiilor de serviciu, cu respectarea principiilor eficienței și economicității și cheltuirii resurselor.

- ***interes personal*** - orice avantaj material sau de orice altă natură, urmărit ori obținut, în mod direct sau indirect, pentru sine ori pentru alții, de către personal prin folosirea reputației, influenței, facilităților, relațiilor, informațiilor la care are acces, ca urmare a exercitării atribuțiilor funcției;
- ***conflict de interes*** - acea situație sau împrejurare în care interesul personal, direct ori indirect, al personalului 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 funcției deținute;
- ***informație de interes public*** - orice informație care privește activitățile sau care rezultă din activitățile unei autorități publice ori instituții publice, indiferent de suportul ei;
- ***informație cu privire la date personale*** - orice informație privind o persoană identificată sau identificabilă.

2.1 Imaginea funcției

Câteva reguli prin a căror respectare se poate păstra și dezvolta imaginea demnă a lucrătorilor în societate:

- *adoptând o ținută și un aspect fizic îngrijite;*
- *manifestând, zilnic, un comportament ireproșabil;*
- *evitând excesul de limbaj, familiarismele ori gesturile deplasate;*
- *dând dovadă de moderație în atitudine și propuneri.*

Reguliile menționate capătă mai multă importanță atunci când lucrătorul acționează în uniformă, semn exterior și manifest al calității sale. Portul ținutei îi conferă prestigiu și

autoritate.

Gesturile nepotrivite, concluziile nefondate, bazate pe informații neverificate, precum și soluțiile arbitrare contribuie la slăbirea autorității și prestigiului său și al instituției.

Prezența lucrătorilor în uniformă în anumite locuri (localuri unde se consumă băuturi alcoolice, unități comerciale etc.) în afara cadrului strict profesional, poate să conducă la o impresie negativă cu privire la persoanele în cauză și implicit asupra instituției din care aceștia fac parte. Lucrătorii trebuie să conștientizeze, în toate împrejurările, faptul că sunt plătiți din bani publici și se află în serviciul cetățenilor, situație ce impune un comportament adecvat în toate împrejurările.

Lucrătorul, în ținută de serviciu sau civil, reprezintă simbolul legalității și ordinii. Publicul așteaptă de la el să se comporte de o manieră exemplară, respectând el însuși normele legale (nu trebuie să staționeze cu vehiculul de serviciu în locuri care incomodează circulația în afara cazurilor de intervenție etc.) și neuzând în mod abuziv prerogativele funcției sale (folosirea girofarului fără motiv legitim etc.).

El nu trebuie să acorde prioritate avantajelor personale și își va asuma responsabilitate acțiunilor și inacțiunilor sale, chiar și atunci când greșește.

În situații de criză, cum ar fi accidente care atrag în mod deosebit atenția trecătorilor, nu este admisibil ca lucrătorul prezent la fața locului să nu intervină înainte de sosirea forțelor de intervenție specializate.

Publicul va aprecia faptul că structurile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice acordă interes actelor simple ale vieții curente (agentul de circulație aflat într-o intersecție ia măsurile necesare pentru a crea condițiile necesare scoaterii din trafic a unui autovehicul imobilizat din cauza unei defecțiuni-acordând sprijin fizic conducătorului auto sau dirijând traficul astfel încât manevrele necesare să se realizeze în condiții de siguranță pentru toți partenerii de trafic etc.).

Trebuie avut în vedere faptul că gestionarea nevoilor cetățenilor nu impune împărțirea vieții interne a unității și a lucrătorilor săi (arșișaj al activității sindicale, decorarea personalizată în exces a birourilor, conversații private sau profesionale între funcționari etc.).

Calitatea contactului stabilit între lucrător și public este determinată de modul în care sunt folosite regulile elementare de politețe (este interzisă tutuarea, familiarisme excesive etc.).

- este refuzat fără un motiv plauzibil sau este greșit îndrumat;
- orarul de funcționare /de lucru cu publicul nu este respectat;
- la solicitarea unor explicații suplimentare, lucrătorul răspunde pe un ton iritat, brutal sau agresiv ori lasă impresia că este preocupat de rezolvarea celorlalte solicitări înainte de clarificarea problemei cetățeanului care i s-a adresat;
- serviciul este oferit preferențial, cu încălcarea ordinii de sosire/ înregistrare la ghișeu sau ca urmare a intervenției unui coleg;
- lucrătorul de la ghișeu are alte preocupări în timpul programului (mâncând, discută cu alți funcționari, ori vorbește la telefon pentru rezolvarea unor probleme personale).

Un aspect cu o importanță majoră în atitudinea lucrătorului pe timpul sau în legătură cu exercitarea profesiei îl reprezintă modul în care reacționează la diferite „tentative” care sunt prevăzute de lege ca fapte de corupție.

Investiți cu exercitiul autorității publice, lucrătorii pot fi tentați să profite de statutul lor și de relațiile profesionale în interes personal.

Solicitând sau numai acceptând din partea cetățenilor bani, bunuri, servicii sau promisiuni, pentru a folosi influența sa, reală sau presupusă, pe lângă autoritățile competente în scopul de a obține o decizie favorabilă ori pentru a face sau nu face un act la care ar fi fost obligat potrivit atribuțiilor, lucrătorul comite infracțiuni din sfera corupției.

- trebuie să rezolve aceste situații repede, dar fără să se precipite;
- petenți dificili sau arăgosi;
- trebuie să aibă o atitudine prietenoasă și politicoasă atunci când se află în fața unor
- desfrășurare a unei discuții și regulile de bază ce trebuie respectate în cursul discuției;
- trebuie să fie suficient de competent în ceea ce înseamnă relații umane, modul de
- personalitate sau de convingeri și sentimentele sale;
- comportamentul său nu trebuie să fie influențat, pe cât posibil, de propria-
cetățeanului;
- o mai bună înțelegere a situației să se adapteze limbajului și comportamentului
- personalitatea și aspectul exterior al cetățeanului, dar, trebuie, dacă este necesar, pentru
- nu trebuie să se lase impresionat în luarea deciziei sale nici de originea socială, nici de
- refuzul să fie exprimat politicos, clar și convingător;
- trebuie să știe să refuze, dacă este nevoie, o anumită cerere a cetățeanului, astfel încât
- partener;
- conflictele. Nu trebuie niciodată să se lase influențat de prima impresie creată de
- să poată să-și comande comportamentul astfel încât să fie evitate frustrările și
- trebuie să recunoască exact sentimentele, convingerile și atitudinile partenerului său și
- partenerul cetățeanului;
- luarea deciziei, ci dimpotrivă, trebuie să depășească această situație și să se considere
- nu trebuie să manifeste un anumit aer de superioritate datorită poziției sale sau rolului în
- de funcționar în slujba cetățeanului;
- trebuie să se pună într-adevăr în „pielea cetățeanului”, dar să respecte totodată statutul
- personale privind drepturile cetățeanului în cauză, pentru a putea lua o decizie corectă;
- trebuie să respecte reglementările legislative și să nu se lase influențat de părțile
- informații importante necesare luării unei decizii referitoare la cererea formulată;
- trebuie să poată obține cât mai repede posibil și fără să îl jignească pe interlocutor
- trebuie să încerce să înțeleagă cât mai corect cererea cetățeanului și motivația acestuia;

2.3 Reguli de bază în contactul cu cetățeanul

- a) să dea dovadă de disciplină atât în relațiile cu cetățenii, cât și în cadrul instituției în
- care își desfășoară activitatea;
- b) să fie calm, politicos și respectuos pe întreaga perioadă de realizare a relației cu
- publicul;
- c) să manifeste o atitudine pozitivă și răbdare în relația cu cetățeanul;
- d) să folosească un limbaj adecvat și corect din punct de vedere gramatical;
- e) să păstreze confidențialitatea tuturor informațiilor relevante obținute de la cetățean;
- f) să formuleze răspunsuri legale, complete și corecte și să se asigure că acestea sunt
- înțelese de cetățean;
- g) să îndrume cetățeanul către serviciul de specialitate în vederea obținerii de
- informații detaliate care depășesc competențele structurii de asistență;
- h) să interrompă activitatea cu publicul numai în situația folosirii de către cetățean a unui
- limbaj trivial, a formulării de amenințări la adresa sa ori a utilizării de către cetățean
- a violenței verbale/fizice.

2.2 Obligații privind standardele etice ale personalului destinat asigurării relației cu publicul

Orice comunicare este compusă din gase elemente indispensabile:
Elementele comunicării

etc.

- un schimb de informații între doi corespondenți prin intermediul unui canal de transmisie
- un mijloc prin care indivizii scapă de singurătate printr-un schimb cu semenii lor;
- o relație bidirecțională între subiect și agent într-o situație pedagogică;
- un mesaj care e transmis pe linie ierarhică într-o organizație;
- o intervenție orală în fața unui auditoriu;

În accepțiuni speciale, *comunicarea* poate însemna:

În accepțiunea sa generală, *comunicarea* reprezintă un mod de manifestare a gândurilor și sentimentelor cu ajutorul vorbirii, scrierii, gesturilor și mimicii, în scopul de a te face înțeles.

În accepțiunea sa generală, *comunicarea* reprezintă un mod de manifestare a gândurilor și funcționarea normală a colectivului, indiferent de natură și mărimea sa”:

Comunicarea umană reprezintă „liantul indivizilor dintr-o colectivitate, ce oferă posibilitatea cunoașterii opiniilor acestora, a omogenizării sub aspect psihosocial, asigurând semnalizare, atitudini posturale, mimico-gestică, sunete verbale etc.

de comunicare se poate realiza și prin utilizarea unor mijloace nonverbale cu funcție de umane, limbajul, în care un loc deosebit revine componentei conștiente, gândirii. Aceasta formă *Comunicarea interumană* se bazează pe un ansamblu de procese psihomotorii specifice circulație a informației în cadrul diferitelor tipuri de sisteme.

general care facilitează transferul unei cantități de informații de la un obiect la altul și, pe baza utilizării unor metode operaționale, recomandă cai de stabilire a unor regimuri optime de Teoria generală a comunicării studiază caracteristicile și relațiile dintre factorii de ordin comunicabil în sistemul nervos), *tehnică* (procedeele de telecomunicații) sau *societate*.

transmisă de la un element la altul, aceste elemente fiind de natură biologică (e vorba despre *Într-un sens larg, comunicarea desemnează orice proces prin care o informație este în comun*”.

Etimologia cuvântului are la bază termenul latin *communicare*, având sensul de „a pune

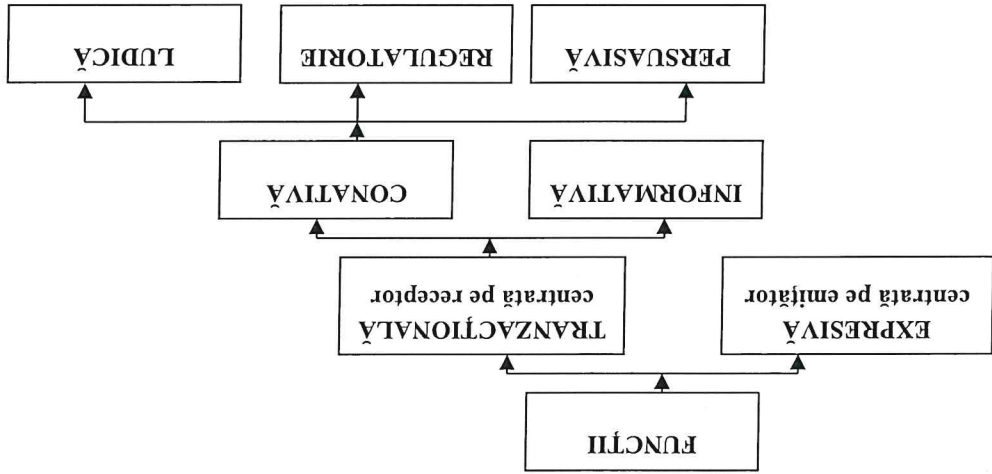
1. Definiții și funcții

1. Definiții și funcții
 2. Strategii de receptare a mesajelor
 3. Empatia în comunicare
 4. Producerea mesajelor orale
 5. Comunicarea interactivă
 6. Controlul comunicării
 7. Argumentarea și persuasiunea în comunicarea interpersonală
- Tipuri de comportamentale
 Zece presupuneri greșite despre ascultare

Comunicarea interpersonală

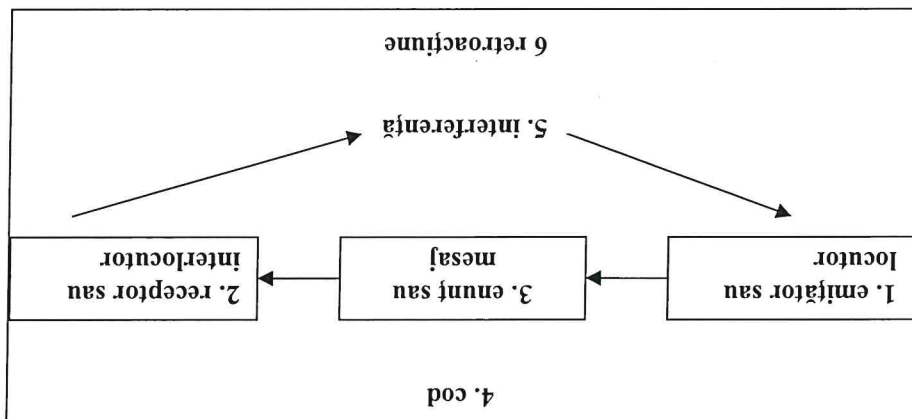
- trebuie să încerce să îi ajute pe cetățeni și să se intereseze despre problemele lor în limita în care regulamentul îi permite;
- trebuie să încerce să evite orice motiv de frustrare neașteptată sau nejustificată față de cetățean pentru a reduce la minimum agresivitatea și conflictele care oricum nu vor putea fi eliminate datorită existenței evidente a unor interese opuse.

Modalitate	Funcție	1. Expresivă	2. Informativă
		A se exprima	A informa
		A asculta sau citi	A se informa
		exprimarea altcuiva	A participa la un
Situație	Recepție	bidirecțională	



Funcțiile comunicării

- Componentele de bază ale comunicării pot fi prezentate ca răspunsuri la o serie de întrebări:
- Cine? (emițătorul): cine este cu precizie emițătorul mesajului (o persoană, un grup, o structură organizațională);
 - Ce? (mesajul): ce dorște emițătorul să comunice, conținutul mesajului, ce informații trebuie introduse pentru ca mesajul să fie clar, concis, amabil, constructiv, corect și complet;
 - Cum? (codul și canalul): mesajul va fi comunicat verbal sau în scris, în cuvinte sau imagini, prin întrevedere sau convorbire telefonică – proxemic sau telematic;
 - Cui? (receptorul);
 - Unde și când? Va fi transmis mesajul, astfel încât să fie receptat și utilizat;
 - De ce? Care este scopul urmărit în comunicare și ce efect dorște emițătorul să obțină? (informare, influențare, convingere).
- Oricare ar fi sensul dat mesajului de către emițător, receptorul este cel ce, în ultima instanță, îi atribuie acestuia semnificația pe care o percepe.



Orice mesaj (segment de comunicare) se referă atât la conținut (relatarea faptelor), cât și la relație. Primul nivel arată transmiterea unei informații asupra unor fapte, opinii, sentimente, experiențe etc. Al doilea nivel definește natura relației dintre cei ce oferă informația. Acesta este nivelul relațional. Pentru a exista comunicare, se impun câteva condiții *sine qua non*: o intenție, un interlocutor, o situație (spațio-temporală), un context (lingvistic), un cod (o limbă), un mesaj și o interacțiune verbală explicită sau implicită.

Comunicarea implică interacțiunea unor categorii de factori ce nu în număr de capacitatea de exprimare, ci cumulează elemente psihologice, sociale și situaționale. Principali factori sunt:

A. Factori psihologici:

1. *cognitiv*: cunoștințe generale, cunoștințe specifice despre subiect, interlocutor, situație (mediul fizic și spațio-temporal), context (mediul lingvistic); aptitudini generale, inteligență, memorie; nivel de dezvoltare intelectuală, grad de instruire; nivel de stăpânire a codului lingvistic, a codului cultural; intenții conștiente și inconștiente;
2. *afectiv*: atitudini generale, atitudini specifice în fața subiectului, a interlocutorului, a situației sau a contextului; sentimente personale față de subiect, interlocutor, situație, context; motivație față de subiect, interlocutor, situație, context; gusturi personale, interese;
3. *comportamentali*: personalitate, caracter, experiență generală, experiență verbală, orală, scrisă, audiovizuală; caracteristici personale (îmbrăc, voce, vârstă, apartenență socială etc.);

B. Factori interpersonalii:

1. *lingvistici*: cod (limbă), registre, norme, contexte;
2. *sociali*: statut social, rol general, distanță actuală, cod cultural, bagaj comun;

C. Factori obiectivi:

1. *situaționali*: loc fizic, timp, epocă, spațiu, distanță, număr de interlocutori, dispoziția interlocutorilor, comportamente personale, zgomote materiale, durată, ritm, canal (rețea);
2. *contextuali*: subiectul comunicării, conținutul comunicării (informația), distanța formală în cod (registre), formă de prezentare (stil), zgomote în comunicare (redundanță, inteligibilitate), înălțurarea enunțurilor.

O condiție esențială a comunicării o reprezintă *adecvarea*. Emițătorul trebuie să aibă un limbaj adecvat, pentru a-și putea transmite eficient mesajul, în funcție de obiectivele urmărite și de identificarea destinatarului.

5. Ludică	A distra	A se distra singur	A se distra cu alții
4. Regulatorie	A dicta o conduită	A permite să i se dicteze o conduită	-
3. Persuasivă	A persuada (a convinge)	A se lăsa persuadat (convins)	A discuta
			intervi, un sondaj

În activitățile de receptare orală (ascultare sau înțelegere orală), cel ce utilizează limba în calitate de auditor primește și tratează un mesaj vorbit produs de unul sau mai mulți locutori. În fiecare dintre aceste cazuri, utilizatorul poate asculta pentru a înțelege: informația globală, o informație anume, informația detaliată sau implicitul discursului.

- **remedierea:** a revizui ipotezele, dacă este cazul.
- **evaluarea:** a verifica ipotezele, a potrivi între ele indiciile și schema;
- **execuția:** a identifica indiciile și a scoate din ele o deducție; așteptări);
- **planificarea:** a alege un cadru cognitiv, a pune în funcțiune o **schema**, a crea Schematic, avem:

Strategiile sunt mijlocul folosit de utilizatorul unei limbi pentru a mobiliza și a echilibra resursele sale și pentru a pune în mișcare aptitudinile și operațiile cognitive necesare pentru a răspunde exigențelor comunicării într-o situație dată și a executa sarcina de comunicare în modul cel mai complet și mai economic posibil, în funcție de scopul său precis.

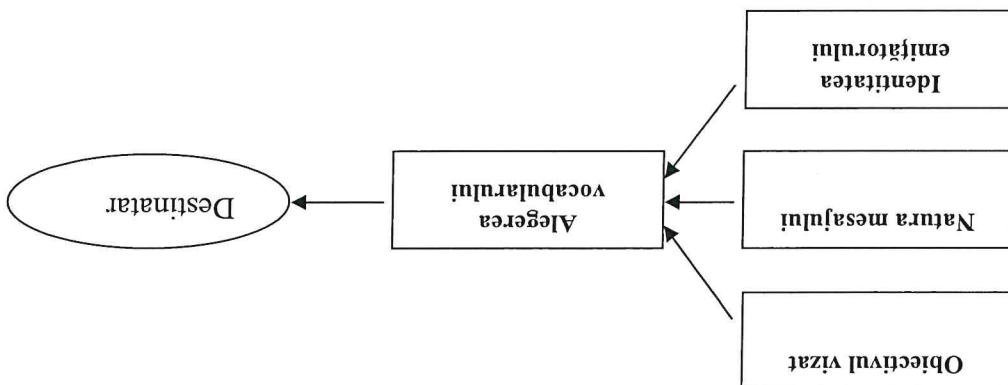
2. Strategii de receptare a mesajelor

Pentru a vorbi, emițătorul actualizează o serie de aptitudini cognitive (prefigurarea și organizarea logică a mesajului), lingvistice (formularea enunțului) și fonologice (a pronunța, a emite enunțul).

Pentru a recepta un mesaj, sunt necesare aptitudini perceptivă auditive, aptitudini lingvistice (identificarea codului în care este transmis mesajul), aptitudini semantice (înțelegerea semnificației mesajului) și aptitudini cognitive (interpretarea mesajului).

- Pentru a vorbi, emițătorul actualizează o serie de aptitudini cognitive (prefigurarea și organizarea logică a mesajului), lingvistice (formularea enunțului) și fonologice (a pronunța, a emite enunțul).
- Pentru a recepta un mesaj, sunt necesare aptitudini perceptivă auditive, aptitudini lingvistice (identificarea codului în care este transmis mesajul), aptitudini semantice (înțelegerea semnificației mesajului) și aptitudini cognitive (interpretarea mesajului).
- Formularea răspunsului și integrarea lui în comunicarea semnificației mesajului.
- receptarea mesajului, înțelegerea și prelucrarea lui;
- organizate;
- transmiterea efectivă a mesajului către receptor, prin anumite canale, mijloace
- definirea condițiilor optime pentru a realiza o bună comunicare;
- conturarea precisă a obiectivului comunicării mesajului;
- exprimarea clară și logică, operațională a mesajului;
- elaborarea mesajului și căutarea condițiilor favorabile pentru transmiterea lui;

Pentru eficiența comunicării, trebuie îndeplinite anumite condiții:



- Evaluarea permite identificarea aspectelor uitate, adăugate, a transformărilor și interpretărilor, a imaginii pe care prezentatorul o oferă și a celei pe care cel prezentat ar vrea să ofere. Întrebarea „Ați avut impresia că ați fost ascultat?” ne ajută să distingem între ascultarea literală și ascultarea în profunzime. Este de remarcat faptul că ascultarea unuia este dependentă și de ceea ce i-a oferit celălalt spre ascultare.
- A și să ascuți este o componentă de seamă a feedbackului interactiv care permite reducerea la minimum a deformării mesajului receptat. Ascultarea se învață și se exersează ca orice altă competență de comunicare. Ascultarea nu este o funcție pasivă, realizată numai pe baza capacităților noastre senzoriale înăscute. Procesul de *ascultare activă* implică atenția și energia celui care ascultă pentru a decoda toate nuanțele mesajului, a înțelege semnificațiile, a corobora elementele verbale cu cele nonverbale. Abilitatea de a fi un bun ascultător stabilește și menține raporturi umane bazate pe respecte și deschidere.
- Pentru aceasta, cel care ascultă își manifestă interesul prin *întrebări de clarificare sau de completare și prin limbaj nonverbal* (înclinarea corpului în față pentru a marca interesul și concentrarea, semne din cap pentru acceptarea sau refuzul unor afirmații, zămbete, grimase ale feței, încunțarea sprâncenelor, expresia ochilor etc.).
- Una dintre dificultățile majore ale ascultării active este *menținerea trează a atenției pe o perioadă mai îndelungată de timp*. Dintre *factorii ce perturbă ascultarea* se numără:
- gândurile ce nu au nici o legătură cu ceea ce ascultăm (de exemplu, cum vom petrece seara, întâmplări sau amintiri despre persoana care vorbește, planuri sau proiecte proprii etc.);
 - pregătirea în gând a propriului discurs pe care urmează să îl ținem;
 - distragera atenției de către gesturile, mimica sau înfrățigarea celui care vorbește;
 - concentrarea asupra pauzelor vorbitorului pentru a găsi momentul să-l întrerupem pentru a vorbi noi;
 - concentrarea asupra stângăciilor vorbitorului, în intenția de a-l critica sau a-i minimaliza contribuția;
 - lipsa de interes pentru noi a subiectului ascultat;
 - încercarea de a nota tot ce spune vorbitorul.
- Pentru a ne ameliora capacitatea de a asculta, principalul mijloc este antrenamentul.
- Sunt indicate mai multe *tehnici de sporire a atenției* în timpul ascultării:
- învățați să recunoașteți care sunt „semnele personale” ale scăderii atenției (incepeți să desenăți pe o foaie, vă „zboară gândul” la alte subiecte, priviți des la ceas, apar ticuri ce exprimă nerăbdarea etc.);
 - după ce ați învățat să recunoașteți aceste semne, concentrați-vă pentru a le elimina și a relansa atenția asupra vorbitorului. Într-o primă fază, acesta este un proces dificil și oboseitor, care la început îndreaptă atenția de la vorbitor spre propria persoană, în efortul de autocontrol și corectare;
 - antrenați-vă să mențineți atenția concentrată asupra vorbitorului cât mai mult timp, fără a vă lăsa distras de zgomote, persoanele din jur sau propriile gânduri;
 - căutați un bun motiv pentru a asculta și a fi atent;
 - obișnuiți-vă să nu vă mai gândiți la nimic altceva și să vă concentrați numai asupra ascultării;
 - identificați aspectele care vă interesează cel mai mult în discursul ascultat și stimulați-vă interesul prin întrebări sau notițe care să vă servească de *aide-memoire*;
 - pentru că noi gândim mai repede decât vorbim, provocați de această caracteristică pentru a rezuma în gând cele ascultate și a aprofunda sensul mesajului;

- stabilii un contact nonverbal cu cel care vorbește, care să marcheze atenția și interesul dvs. pentru cele ascultate.
- Când comunicarea are loc între două persoane, ea implică o doză mai mare de subiectivism și afectivitate. În acest caz, pentru realizarea ascultării active:
 - nu vorbești despre dvs.;
 - nu schimbi subiectul;
 - nu dai sfaturi, nu diagnostici, nu încurajați, nu criticați, nu hărțuiți;
 - nu vă gândiți dinainte la ceea ce veți spune;
 - nu ignorați sau negați sentimentele celui alt;
 - urmăriți comunicarea nonverbală;
 - nu pretindeți că ați înțeles ce vrea să spună, dacă de fapt, nu ați înțeles;
 - întrebați-l despre nevoile, preocupările, anxietățile și dificultățile lui;
 - confirmați că l-ați înțeles.
- În situațiile conflictuale, există trei utilizări distincte ale abilităților de ascultare activă:
 - informarea, confirmarea și iritarea.
- **Informarea:** verificați faptele, înțelegeți bine situația. Printre tehnicile indicate pentru obținerea informației se numără punerea unor întrebări de verificare a înțelegerii, pentru clarificarea unor aspecte sau amănunte etc. și rezumarea, din când în când, în fața interlocutorului, a mesajului pe care vi l-a transmis.
- Întrebări pentru a obține feedbackul: nu întreba „Ai înțeles?”, ci „Vreau să verific dacă ai înțeles bine ce am vrut să spun. Vrei să repeți?”, sau „Nu sunt sigur că ți-am spus tot ce trebuia. Te rog să-mi spui ce ai înțeles până acum. Dorești să mai ști ceva?”.
- **Confirmarea:** când sunteți în postura de ascultător activ:
 - explicați problema;
 - verificați sentimentele interlocutorului;
 - parafrazați aceste sentimente sau problema în cauză pentru confirma înțelegerii;
 - insistați până la clarificarea informației;
 - redirecționați conversația spre subiectul discutat;
 - fiți atenți cu afirmația „Te înțeleg”;
 - respectați intimitatea persoanei, asigurați-o de discreția dvs.;
 - încercați să mențineți discuția la obiect;
 - permiteți momente de tăcere;
 - observați mișcările corpului și respirația.
- Ascultarea activă îl ajută pe celălalt să depășească o problemă dificilă, îl ajută să o rezolve.
- **Iritarea:** în cazul în care aveți impresia că interlocutorul nu este mulțumit de modul cum îl ascultați și manifesta o stare de iritare:
 - nu vă apărați și nu contraatacați;
 - ocupați-vă mai întâi de emoțiile lui;
 - înțelegeți-l punctul de vedere;
 - explicați poziția dvs.;
 - întrebați-l la ce s-a gândit pentru a rezolva situația.
- A dovedi că ai ascultat înseamnă a putea dovedi că ai înțeles mesajul transmis. Confirmarea sau întărirea înțelegerii se realizează prin **tehnici de ascultare**. Dintre acestea:
 - a pune întrebări pentru a clarifica și a confirma înțelegerea mesajului;
 - a reformula cu propriile cuvinte cele spuse de vorbitor, pentru a verifica înțelegerea;
 - a asocia propriile idei cu cele ale vorbitorului, a stabili punți de comunicare cu vorbitorul, arătându-i că apreciați ce spune;
 - a recunoaște ideile bune enunțate de vorbitor pentru a stimula creativitatea celui care vorbește și a crea un climat de deschidere.

Intrebările în ascultarea activă au rolul de a oferi un feedback asupra înțelegerii corecte a mesajului transmis. Principalele categorii de întrebări sunt *intrebările de clarificare* și *intrebările de confirmare*.

a) *Intrebările de clarificare* au rolul de a verifica înțelegerea exactă a discursului, fie că atenția v-a fost la un moment dat distrasă de la un discurs, fie că acesta prezintă în formă sau conținut puncte neclare pe care doriți să le elucidati.

b) *Intrebările de confirmare* pornesc de la o bună înțelegere a mesajului și au ca scop certificarea corectitudinii înțelegerii de către emițător, cu scopul - pentru ambii locuitori - de a trece la o nouă etapă a dialogului.

Reformularea mesajului de către ascultător, în scopul confirmării de către emițător a înțelegerii lui corecte, are și menirea de a-i sugera emițătorului că doriți să înțelegeți și latura intențională a discursului său.

Asocieria sau stabilirea unor punți între ideile vorbitorului și propriile idei are rolul de a încuraja persoana care vorbește să continue discursul în același sens. De exemplu, „Afirmăția dumneavoastră mă convinge că putem continua conform planului stabilit împreună. În aceeași ordine de idei, putem rezolva problema termenilor prin cooperarea domnului X în echipă”.

Recunoașterea ideilor bune stimulează vorbitorul și îi dovedește că ați ascultat atent ceea ce a spus. Ascultătorul trebuie să puncteze exact ce consideră valoros în mesaj și de ce. O recunoaștere la modul general a valorii discursului nu confirmă înțelegerea și poate fi catalogată de vorbitor ca un act de complizență și chiar de dezinteres. Comparați: „Mi-a plăcut mult modul cum ai formulat obiectivele. Astfel ordonate, ele dau deja o deschidere spre direcțiile strategice. Vom folosi aceeași schemă și la celălalt proiect. Felicitări.” și „Felicitări, te-ai descurcat bine, ca de obicei.”

3. Empatia în comunicare

Empatia poate fi definită ca „*intuție simpatetică*”, ca *identificare afectivă*, ca transpunere. Se deosebește de simpatie, aceasta fiind o stare emoțională conștientă, constând în „a simți cu” pe când empatia înseamnă „a simți în” a tinde spre, a *trăi viața afectivă a altuia*.

Empatia are un rol important în *deschiderea sau blocarea comunicării*. Ea este blocată de manifestările de dominare, tendința de manipulare, de subminare sau de refuz al comunicării de către una dintre părți.

Comunicarea, pentru a se desfășura normal, trebuie să respecte următoarele **norme**:

- îți respecti interlocutorul ca pe egalul tău și nu încerci să domini dialogul;
- respecti dreptul celuilalt la opinie și nu vei încerca să-l manipulezi pentru a-l face să vadă lucrurile în felul tău;
- îi respecti deciziile și nu încerci să-l sabotezi sau să-l subestimezi;
- îi respecti valorile și experiența.

Modalități de a induce empatia:

- acționează asupra relației cu interlocutorul, separat de problemă;
- găsiți un subiect de conversație total străin de eventualele probleme/divergențe pe care le aveți cu acea persoană;
- efectuați activități împreună;
- alegeți un loc adecvat pentru o discuție „de la suflet la suflet”;
- nu începeți o discuție „profundă” atunci când celălalt este grăbit sau stresat.

Indicii ale empatiei. Îi (o) respect; ne putem distra împreună; îmi prezintă opiniile; nu am nevoie să-mi pun masca și să fiu foarte formal(ă) cu el (ea); mă va ierta dacă voi greși; nu ceva; mă simt deschis(ă) față de el (ea); nu mă va ignora în ceea ce are de gând să întreprindă,

Există o gamă extrem de largă de strategii de producere a discursului.

- modele de schimburi verbale, interacțiuni de cooperare, tranzacții, negocieri etc.);
- expunere, argumentare, persuasiune etc.) și competența schemelor de interacțiune (folosirea discursului în scopuri funcționale precise: descriere, povestire, comentariu, discursului, structurarea informației, construcția argumentării etc.); funcțională
- *competența pragmatică*: include competența discursivă (organizarea frazelor, planul de polițe, a registrelor de limbă, a dialectelor etc.);
- *competența sociolingvistică*: presupune cunoașterea elementelor ce indică relațiile sociale (statutul interlocutorilor, proximitatea relației, registru discursiv), cunoașterea regulilor semantice și competența fonologică;
- *competențele lingvistice*: competența lexicală, competența gramaticală, competența

Competența de comunicare cuprinde:

- aptitudinea pentru studiu și aptitudinile euristice.
 - Depinderile de învățare cuprind cunoștința limbii și a comunicării, aptitudinile fonetice, și trăsăturile de personalitate ale vorbitorului.
 - Comportamentele cuprind atitudinile, motivațiile, valorile, credințele, stilurile cognitive
 - Depinderile cuprind aptitudinile practice de limbă.
 - etc., cunoștințe socio culturale și inter culturale.
- Cunoștințele înglobează „cultura generală” dobândită prin informație, experiență sau învățare și clasele de entități (concret/abstract, animat/inanimat etc.) relațiile temporale, spațiale

- cunoștințe;
- deprinderi;
- comportamente;
- deprinderi de învățare.

Utilizatorul unei limbi trebuie să posede o serie de **competențe generale**:

Un mesaj sunt de ordin cognitiv (a prevedea și a organiza mesajul), lingvistic (a formula un enunț enunț/text receptat de unul sau mai mulți receptori. Aptitudinile necesare pentru a produce un în activitățile de producere a mesajelor orale/scrise, utilizatorul limbii produce un

4. Producerea mesajelor orale

În timp afectat comunicării, piedici în calea feedbackului pe parcursul unei reuniuni etc.).

natură organizatorică, atunci când condițiile comunicării nu sunt asigurate corespunzător (spațiu, neperformanță etc.), de natură managerială, ce țin de rezistența la un anumit stil de conducere; de în accesibili ori greu de înțeles de către receptor; de natură tehnică (bruije, aparatură cultura, statut social, lingvistice, decurgând din necunoașterea codului sau folosirea unui limbaj reflectând trăsături de personalitate; de natură socială, referitoare la mediul social, tradiții, Obstaclele ce intervin în comunicare țin de factori diverși. Ele pot fi: de natură umană negarea existenței problemei etc.

prim-plan a persoanei proprii, refuzul de a accepta problema pusă în discuție, încurajarea prin cauzelor, statul necerut, persuasiunea prin apel la logică, schimbarea subiectului, punerea în informației-cheie, interogarea, lauda în scopul manipulării, diagnosticarea motivelor sau a ostilitate), ordinele (folosirea puterii asupra cuiva), critica, insulta (inflerarea), dirijarea, tănuirea

Atitudini ce „îngheață” comunicarea: amenințările (produc teamă, resentiment, supunere, el etc.

mă respectă, crede în mine; îi înțeleg punctul de vedere chiar și atunci când nu sunt de acord cu

- schimburile curente de mesaje;
- conversația curentă;
- discuțiile informale;
- discuțiile formale;
- dezbateră, interviu, negocierea, cooperarea pentru stabilirea unor obiective etc.

Dintre activitățile interactive menționăm:

unui deacord etc.

abordare a problemelor, propunerea unor soluții, sinteza și rezumarea unor concluzii, planarea interacțiune, cum ar fi luările de cuvânt succesive, cadrarea discuției și stabilirea unui mod de interacțiune, există clase de strategii cognitive și de colaborare, proprii conduitei de cooperare și de interacțiunii se utilizează atât strategii de producere, cât și de receptare a mesajului. De asemenea, de la o sursă la un receptor cu intenția de a influența comportamentul acestuia. În cursul comunicării interacționale poate fi definită ca și un proces prin care o idee este transferată împreună un discurs conversațional al cărui sens îl negociază conform principiilor cooperării.

In activitățile interactive, utilizatorul limbajului joacă alternativ rolul de locutor și de auditor sau destinat în legătură cu unul sau mulți interlocutori, în scopul de a construi

5. Comunicarea interactivă

- a cere ajutor: „Cum numiți voi aceasta?”;
 - a se folosi de gesturi, mimică, zgomote;
 - a arăta: „Priviți, iată ce vreau să spun...”;
 - caracteristicile interactive/funcționale;
 - particularitățile;
 - proprietățile fizice generale (culoare, talie);
 - a descrie:
 -
 - printr-un sinonim (discuție pentru dezbateră etc.);
 - printr-un termen generic (copac pentru stejar etc.);
 - printr-un pronume (acesta, ceva, cineva etc.);
 - printr-un termen general (lucru, persoană);
 - a înlocui un cuvânt:
 - a reformula fraza: „Altfel spus...”;
 - „Bun, o iau de la capăt...”;
 - a relua (când fraza are o structură complexă ce favorizează neclaritățile în exprimare):
- Principalele strategii de comunicare ale locutorului nativ (dobândite, nu învățate), ar fi:
- *remedierea* și autocorectarea mesajului, pentru a fi siguri că acesta este corect receptat.
 - *evaluarea* și controlul rezultatelor strategiei;
 - strategia folosită de el;
 - de încercare sau experimentare, atunci când emițătorul nu e sigur că receptorul a înțeles cunoașterea anterioară, când subiectul îi este deja cunoscut interlocutorului, și procedee
 - *execuția actului*, care poate presupune procedee de compensare, o construcție bazată pe adaptarea mesajului în funcție de factorii menționați;
 - *planificarea*, ce cuprinde pregătirea pentru a produce enunțul (sau repetiția), localizarea resurselor, luare în considerare a destinatariului sau a auditorului, adaptarea sarcinii și
- Etapele strategiilor de comunicare* sunt:
- Acste strategii implică mobilizarea resurselor și căutarea unui echilibru între diferitele competențe pentru a acomoda potențialul disponibil cu natura sarcinii de comunicare.

Există evident, diverse *obstacole în transmiterea mesajului*, de la cele fizice (zgomote) la cele lingvistice sau emoționale. Un alt risc este cel al înțelesurilor diferite pe care receptorul le poate atribui mesajului ascultat.

Din această cauză, important este să stabilim, în momentul construirii mesajului, câteva repere care să ne asigure o receptare fidelă a mesajului: tipul de receptor; reacțiile acestuia; în ce măsură receptorul este familiarizat cu subiectul despre care vreau să vorbesc; eventualele susceptibilități etnice, rasiale, sexiste etc.; adaptarea comunicării la caracteristicile spațio-temporale etc.

Există 4 tipuri de comunicare, ce pot fi corelate cu tipurile de leadership:

Analitic	Directiv
<ul style="list-style-type: none"> - reacție lentă - centrat pe proces - efort maxim de organizare - prudență în acțiune - tendința de a evita implicarea personală - nevoie de adevăr și pertință 	<ul style="list-style-type: none"> - reacție rapidă - efort maxim pentru control - centrat pe sarcină - preocupare minimă pentru reflecție - acțiune directă - nevoie de rezultate tangibile
<ul style="list-style-type: none"> - reacție moderată - efort maxim pentru „intrarea în relație” - centrare pe persoane - preocupare minimă pentru logică - acțiune de sprijin - tendința de evitare a conflictelor - nevoie de cooperare și acceptare 	<ul style="list-style-type: none"> - efort maxim pentru implicare - centrare pe interacțiune - preocupare minimă pentru rutină - impulsivitate în acțiune - tendința de a evita izolarea - nevoie de stimulare și interacțiune

Ca tipuri de dominanță, stilurile analitic și directiv sunt caracterizate prin reactivitate, pe când stilurile amabil și expresiv se caracterizează prin alecivitate.

Ca descriere a personalității:

- *stilul analitic:*
 - orientare temporală: lecțiile trecutului, faptele prezentului, planificarea viitorului;
 - comportament verbal: natural, logic, reflexiv, fără exagerări, analitic, cu accent pe detalii;
 - comportament nonverbal: calm, cu gestică ponderată;
 - roluri de gestuare: control, coordonare;
- *stilul directiv:*
 - centrat pe acțiune, pragmatic;
 - comportament verbal: categoric, asertiv;
 - comportament nonverbal: vitalitate, energie;
 - orientare temporală: prezent;
 - roluri de gestuare: direcție;
- *stilul amabil:*
 - empatic, spontan, perspicace;
 - comportament verbal nonagresiv (bun conciliator);
 - comportament nonverbal: unori afectat;
 - orientare temporală: prezent;

Ce controlăm?	În ce scop?	Prin ce mijloace?
Sensul mesajului	Folosim același cod? Avem același nivel de limbă? Dăm același înțeles cuvintelor?	Reformulare Întrebări
Intențiile locutorilor (nivelul afectiv)	Intențiile mele sunt înțeluse? În ce măsură mă ascultă interlocutorul? Este el dispus să-mi răspundă?	Efort de participare
Obiectivele (nivelul intelectual)	Care sunt obiectivele fixate de emițător în direcția receptorului?	Clarificare
Conflictele sau limitele	Receptorul poate interpreta pozitiv mesajul? Am înțeles poziția lui? Reticențele lui? Argumentele lui? Îmi pot exprima percepția situației în termeni de	Ajustarea nevoilor Negociere

Control comunicării reprezintă componentă strategică a comunicării ce se referă la competențele și activitățile mentale obiectivate în actul comunicării. El se aplică atât operațiilor de receptare, cât și de producere. Unul dintre factorii importanți ai controlului operațiilor productive este feedbackul pe care emițătorul îl primește pe parcursul formulării, articulării și percepției acustice.

Controlul comunicării include și modul de stăpânire a procesului: cum se tratează apariția unor elemente aleatorii în comunicare (schimbări de domeniu, de temă etc.).

Schematic, controlul comunicării se prezintă astfel:

6. Controlul comunicării

Interațiunea verbală se diferențiază de simpla juxtapunere a unor activități de ascultare și vorbire. Procesul receptiv și cel productiv se întrepătrund. În timp ce tratează mental enunțul încă neterminat al locutorului, interlocutorul își planifică răspunsul pe baza unor ipoteze privind natura enunțului ascultat, sensul acestuia și interpretarea pe care trebuie să o dea. Discursul este cumulativ: în timp ce are loc o interacțiune verbală, participării converg în „lectură” situației, își creează așteptări și se concentrează asupra punctelor pertinente. Aceste operații se reflectă în forma enunțurilor produse.

- organizarea muncii: lucru în echipă;
- roluri de gestune: facilitator;
- *stilul expresiv:*
- entuzias, imaginativ, uneori provocator;
- comportament verbal: nonconformist, limbaj „colorat”;
- comportament nonverbal: teatral, gesturi largi, mimică expresivă;
- orientare temporală: viitor;
- rol de gestune: strateg;

Idiile	A avea un obiectiv clar asupra a ce vrei să
Fondui	Atitudinea, gesturile
Forma	Va veți face mai bine înțeles dacă veți avea

Parametrii comunicării:

cu rol persuasiv.

Intigioase ce pot fi rezolvate printr-o mai bună comunicare, precum și într-un discurs public sau restabilirea unui climat optim de lucru într-o organizație în care au apărut probleme când are loc o interacțiune verbală de a cărei înțelegere depinde de îndeplinirea unor sarcini

Cunoașterea *corelației dintre forma și conținutul comunicării* este importantă atunci

variate și poate să crească expresivitatea. acestor variații de voce, ton, volum și durată poate provoca efecte de comunicare foarte sunetului pentru a marca un accent de insistență („Nuuu..”, „Eexcellent...”). Combinarea morocânos, un volum scăzut la mormur sau intensificat la țipăt, o durată mai mare a etc. De exemplu, o voce ascuțită de iritare, gătuță de emoție, un ton plângăreț sau situații – în descrierea sistemului fonologic care se referă la durată, accent melodic, ton admis prin consens ca traducând o atitudine sau stare de spirit și nu intră – în aceste

utilizarea prozodiei: aceste trăsături sunt paralingvistice atunci când vehiculează un sens

durerea etc.;

limbii. Exemplu: fluierul cu diverse semnificații, sunetele spontane ce marchează vehiculează, în cea mai mare parte, un sens codat și nu intră în sistemul fonologic al

b) *utilizarea onomatopoeilor*: onomatopoele sunt considerate sunete paralingvistice, căci nu

- umeri ridicați: indiferență, necunoaștere.
- poziția în scaun (drept/tolanț/agitat): interes/dezinteres/plictiseală;
- arătatător înțins: autoritate, nepăscere, lectura unui material așisat;
- mâini încrucișate: închiderea comunicării;
- mâini ridicate în arăta: neîncredere, încurcătura, incertitudine;
- mâinile în șolduri: mânie, defensivă;
- mâinile în cap: uimire, disperare;
- mână pe gură: obiecție, plictiseală;

mânilor/corpului poate transmite mesaje ca:

psihice sau atitudini ce sunt percepute în comunicarea nonverbală. Poziția calificate într-un ansamblu de coduri, numite generic gesturi, exprimă o varietate de stări înălțurilor politice, electorale, conferințe etc.). Pozițiile și mișcările mânilor și corpului, socială, relații asimetrice: medic-pacient, șef-subordonat; 3,60-10 m, distanța publică a 0,45-1,20 m distanța personală, între prieten, relații simetrice; 1,20-3,60 m, distanța (ex. strângerea de mână), distanța optimă dintre interlocutori (0-0,45m, distanța intimă;

a) *limbajul corpului*: gesturi, expresia feței, postura, contactul privirii, contactul corporal

- comportamentul paralingvistic:

- a) desemnarea cu degetul, cu mână, din cap, din ochi;
- b) demonstrația practică: „Fac așa”, „Fixez mixerul”, „Acum poți încerca și tu...”;
- c) acțiuni observabile, ca: ordine, comentarii („Nu face așa”, „E bine” etc.);

- gesturile și acțiunile:

nonverbal și paraverbal. Dintre acestea menționăm:

Comunicarea verbală se completează cu nenumărate strategii de sprijin din domeniul

Facilitare a comunicării?	
---------------------------	--

Dorința de a convinge apare în toate aspectele discursului: stil, intonație, alegerea argumentelor etc. Orice expunere, indiferent de întindere – un raport, o scrisoare, un discurs – răspunde la întrebarea „Cum îmi voi ordona argumentele pentru a obține adeziunea celui cărui mă adresez?”. A convinge pe cineva de ceva înseamnă a acționa astfel încât un anumit individ sau grup să adopte o anumită opinie ori să ia o anumită decizie.

Persuasivitatea apare ca o caracteristică nu numai a discursurilor electorale, a publicității, a literaturii, ci apare și în discursul științific și în comunicarea cotidiană.

Avem aici două planuri distincte: a informa (se oferă date precise, concrete, reale, prezentate clar și precis) și a convinge (se prezintă același conținut în mod suplă, adaptat ascultătorului, în funcție de obiectivul vizat).

Pentru a convinge, nu este suficient să aduci argumente; arta este de a construi discursul accentuând argumentele forte și diminuând locul acordat argumentelor care nu servesc scopul. În general, cele mai convingătoare argumente trebuie să precedă sfârșitul discursului. Memoria va reține mai ușor argumentele cu care se încheie expunerea decât pe cele de la început. Aceasta nu înseamnă că trebuie să plasăm argumentele slabe la început. Din contra, atacul, precedat uneori de o introducere, pune în valoare teza pe care vrem să o dezvoltăm.

Argumentele mai puțin convingătoare le vom plasa deci în interiorul discursului, fără ca prin aceasta ei să-și piardă din claritate sau din coerență.

La fel de importantă este *succesiunea argumentelor*. Acestea se pot întâri unul pe celălalt sau, din contra, se pot jena reciproc, producând un efect contrar. Trebuie să se aibă grijă ca introducerea argumentelor, pentru a fi convingătoare, să fie pregătită, iar acestea să fie variate, progresive și convergente.

Important este *să se pună în evidență teza susținută*. Aceasta se poate face de la început, printr-o enunțare clară a ei, precum și a planului de idei pe care le veți dezvolta. O altă posibilitate, mai ales în discursul de tip emoțional, este de a prezenta argumentele, lăsând enunțarea tezei la sfârșit, pentru a mări așteptarea și tensiunea auditorului.

Când argumentarea nu are un destinar cunoscut, ea tinde să devină mai abstractă, locul principal fiind acordat logicii și universalității argumentelor. Dacă destinarul este însă cunoscut,

7. Argumentarea și persuasiunea în comunicarea interpersonală

<p>spui și a exprima pe cât se poate idei interesante și originale.</p> <p>A adapta conținutul în funcție de destinar, de vârstă, rolul și statutul său social.</p>	<p>Structurarea</p> <p>Ideile se vor înlănțui în mod logic, cu puncte de trecere bine alese. La început, se poate preciza despre ce vom vorbi și de ce. Ideile vor fi ilustrate cu exemple concrete, cu o notă de umor, metafore. Se va încheia scurt și clar.</p>
<p>Vocea</p> <p>Volumele trebuie să fie adaptat distanței care separă persoana care vorbește de interlocutorul său. Intonația să fie expresivă și semnificativă.</p>	<p>Limbaajul</p> <p>Într-o comunicare curentă, important este să vă faceți înțeles și să exprimați ceea ce ați avut cu adevărat intenția să spuneți, mai curând decât să produceți, în detrimentul comunicării, enunțuri neutre, dar perfecte ca formă.</p>
<p>Privirea, tăcerile</p> <p>Prin privire vom comunica dacă interlocutorul a înțeles mesajul nostru. Privirea stabilește și menține contactul. Pauzele și tăcerile sunt, în general, semnificative pe parcursul gândirii.</p>	

Cum să ameliorăm rețeaua rutieră franceză:

- Exemplu: argumentația unui susținător al finanțării private în construcția de autostrăzi.
- sinteza: un nou proiect care le conciliază pe primele două.
- antiteza: un contraproiect;
- teza: un proiect;
- 2. *schema dialectică*: modelul filosofic;
- avantajele soluției propuse;
- respingerea posibilităților obiective;
- propunerea: soluția preconizată – descrierea ei;
- situația: nevoile constatate sau obiectivele de atins;
- 1. *schema discursivă*: prezența în rapoarte sau reflecții critice;

Raționamentul poate avea două construcții:

după noi.

apoi, lărgind locul respingerii anticipare a tezei adverse, mai ales atunci când adversarul va vorbi

Se poate însă folosi și schema inversă, începând cu argumentele pe care le susținem și fiecare zi în firmă e tot mai mare.

da o imagine de prosperitate firmei, având în vedere că numărul persoanelor străine care intră în noua mașină va putea duce la o mai mare eficiență a muncii agenților de curățenie și mai ales, va curățat înseamnă o cheltuielă în plus, că este drept că avem deja un număr de aspiratoare, dar nostru, vom fi de acord cu directorul, într-o primă fază, că achiziționarea unei noi mașini de A doua parte, mai amplă, aduce argumentele cu care vrem să convingem. În exemplul care le formula, câteva concesii pe care le facem.

mișcare, în general mai redusă, aduce în discuție teza pe care vrem să o respingem, reproșurile pe prima consacrată soluției respinse, a doua propunerii pe care vrem să o impunem. Prima susținem fi opunem o alta pe care vrem să o respingem. Planul se articulează pe o dublă mișcare, Atunci când aducem argumente ce se opun unui altuia, tezei pe care o vrem să o întreprinderii etc.

al caroseriei (eventual o fotografie a mașinii), curățenie mai mare, imaginea mai prosperă a scăzute de reparatii și întreținere, reducerea forței de muncă etc., și psihologic – aspectul estetic argumentele de ordin tehnic pot fi completate cu altele de ordin economic – preț bun, costuri diferită, ceea ce conferă tezei o aparență mai puternică de soliditate. În exemplul anterior, Asocierea este o formă complexă de adiționare. Ea face apel la argumente de natură usucă soluți în același timp, indiferent dacă este lem, ciment sau sintetic.

Este autonomă: se încarcă în timpul nopții la acumulator. Este foarte eficientă: spală și poate fi folosită de femeile de serviciu pe care le avem.

întreținere: o singură ungere a motorului pe an. Este ușor de folosit, ușor de manevrat, mobilă, El aduce argumente tehnice. Este o mașină puternică, ce nu necesită decât o minimă dorște să propună conducerea unei mașini de curățat pardoselile.

tezei susținute – de exemplu, responsabilul unui serviciu de întreținere într-o întreprindere Acumularea este prezentarea succesivă a argumentelor de aceeași natură, în favoarea argumentelor.

argumentelor, întărite prin respectarea progresiei și repetarea aceluiași formule de introducere a prin opoziție. Acumularea este un procedeu simplu ce constă în enumerarea și adiționarea *argumentativ*: într-un discurs, argumentele pot fi organizate prin acumulare și/sau asociere sau discursul devine viu, pertinent și adaptat persoanei cărăia i se adresează. *Schema ale planului* Ele se adresează atât intelectului, cât și sensibilității și imaginației destinatarului. Astfel, atenția trebuie acordată argumentelor persuasive gândite în funcție de personalitatea și psihologia celui cărăia îi sunt adresate.

● *Recunoașteți propria dumneavoastră vulnerabilitate la descumțări!* Efectul pe care îl au astfel de persoane asupra celor din jur poate fi contagios, dacă nu îl întâmpinați direct cu un optimism convins și asertiv.

Strategii de relaționare:

Aceste persoane au fost adanc dezamăgite în viață și nu reușesc să depășească momentul. Și-au pierdut încrederea, au tendința de a face „dușuri reci” oricărei idei, reușesc cu ușurință să dezumfle optimismul și cred în existența unor obstacole absolute, de neîndepărat. Sunt convinși că au foarte puțină putere asupra propriilor vieți și cred că nu poți avea încredere în cei care au putere să acționeze rezonabil sau consecvent. Este posibil să fie furioși și nemulțumiți de cele mai multe ori.

b) *Persoana negativistă*

enumerați măsurile pe care le veți lua în cazul în care nu are loc comunicarea.

faptul că nu primii nici un răspuns semnificativ X pentru dumneavoastră și spunându-le că intenționați să reluați discuția pe subiectul respectiv. Spuneți că problema principala pe care o au). Dacă nu răspund, evitați o încheiere politicoasă să fie vagi în exprimare (prin asta s-ar putea ca, până la urmă, să ajungă la Dacă „scoica” se deschide, fiți atenți, demonstrați că ascultați activ și dați-le voie răspuns;

noastră a ajuns într-un impas”. Reluați privirea liniștită, prietenoasă și așteptați un tactică de amânare. Comentați, la rândul dumneavoastră, „se pare că discuția acest răspuns, puteți fi să îl considerați ca reprezentând realitatea, fie ca fiind o Stabiliți o limită de timp și fiți pregătit pentru răspunsul „nu știu”. Dacă primii nerăbdător?”;

„Greșesc dacă spun că nu vă simțiți bine, că sunteți nemulțumit, furios sau „Păreți supărat/ingrijorat/preocupat. Înțeleg greșit?”;

„Sunteți ingrijorat de cum voi reacționa?”, „Ce reacție credeți că voi avea?”;

faptul că refuză să comunice, apoi întrebați:

● În tăcere, îndreptați o privire prietenoasă către persoana respectivă și continuați să mențineți contactul vizual astfel stabilit. Nu fiți tentați să umpleți golul cu cuvinte pentru a vă ușura propria senzație de disconfort. Spuneți-le că vi se pare interesant „cum” și cu „ce”;

● Stimulați astfel de persoane să vorbească punându-le întrebări deschise care încep cu **Strategii de relaționare:**

agresivitate calculată pentru a evita să se confrunte cu propriile temeri. Folosește această formă de nu se angajează în nici o direcție, chiar în situații evidente grave. Folosește această formă de Aceste persoane limitează riscurile și caută siguranța, refuzând să răspundă. De multe ori

a) *Persoana tăcută /care nu răspunde*

Tipuri comportamentale

1. teza: construcția unor autostrăzi de către stat, din impozite și taxe, este indispensabilă într-un stat modern;
 2. antiteza: în locul autostrăzilor, prea costisitoare pentru bugetul public și greu de construit, se pot moderniza străzile existente și amenaja noi drumuri paralele, cu sens unic;
 3. soluția de sinteză: construirea unor autostrăzi din fonduri private ar ușura bugetul de stat și ar permite accelerarea realizării acestora.
- Oricare ar fi schemele de argumentare folosite și procedeele de persuasiune, importante sunt unitatea discursului și convergența elementelor sale.

Au o puternică nevoie de securitate într-o lume impredictibilă, prețiesc informațiile concrete și logica și caută să obțină respect și recunoașterea competenței. De multe ori descriși ca „omul bulldozer”, sunt foarte productivi, meticuloși și preciși. Au o aură de autoritate personală, sentimentul puterii și tonul siguranței absolute în exprimare.

e) *Persoana „specialist atotștitor” (expertul știe-tot)*

- Dacă nu reușiți prin nici o altă metodă, întrebați-i cum le-ar plăcea să se încheie discuția și ce rezultate ar vrea să obțină!
- Nu fiți de acord! Acordul nu face altceva decât să le confirme părerea că dvs. sunteți concrete în discuție!
- Fiți gata să îi întrerupeți și să preluați controlul! Faceți-i să se rezume la aspecte concrete în discuție!
- Ascultați cu atenție! Este posibil să aibă doar nevoie să își verse frustrarea, fapt care vă poate ajuta să obțineți informații importante pentru dumneavoastră.
- Cereți-le să își exprime nemulțumirile în scris, puneți întrebări deschise și dați-le sarcini în cadrul cărora trebuie să alie lucruri concrete, realități!
- Spargeți cercul vicios al pasivității, blamării și al neputinței, insistând pentru o abordare concentrată asupra rezolvării problemelor!

Strategii de relaționare:

Aceste persoane evită să își asume responsabilități. Sunt persoanele care găsesc ceva greșit în orice, dar este posibil ca obiectivul lor să fie întrucâtva întemeiate. Folosesc un ton acuzator și se proiectează ca fiind lipsiți de putere, fataliști, perfecți din punct de vedere moral și autosuficienți.

d) *Persoana care se lamentază*

- Fiți atenți la umorul lor – desecori acesta le maschează sentimentele adevărate!
- Cereți-le părerea asupra aspectelor care ar putea să afecteze negativ relațiile bune dintre dumneavoastră și ei!
- Nu îi lăsați să își ia angajamente excesive sau să își asume sarcini mai mari decât pot duce la bun sfârșit!
- Fiți intim și prietenos fără falsitate și arătați-le că îi prețuiți ca oameni!
- Faceți astfel ca onestitatea să nu mai pară o amenințare! Cereți-le părerea făcându-i să simtă că prin ceea ce vor spune nu periclităză părerea pe care dumneavoastră o aveți despre ei ca indivizi!

Strategii de relaționare:

Acasta este persoana care vrea să mulțumească pe toată lumea, care promite prea mult și nu realizează nimic, niciodată. Evită conflictul cu orice preț, sunt extraverși, sociabili, intimi și foarte atenți cu ceilalți. Vă vor spune lucruri plăcute auzului și apoi vă vor dezamăgi luându-și angajamente nerealiste.

c) *Persoana excesiv de agreabilă*

- spunându-le „am convingerea că încă nu am încercat tot ce este posibil!”.
- *Dați exemple de reușite din trecut!* Arătați-le că unele alternative merită încercate *general!*
- *Cereți-le să facă afirmații concrete mai degrabă decât comentarii cu caracter*

rolul de persoană care verifică fezabilitatea practică a ideilor!

- *Dați-le voie să analizeze posibilitățile ca lucrurile să nu meargă bine, jucând astfel*
- *ajunge departe dacă vă angajați într-o bătălie cu câștigător și învins.*
- *Nu vă certati cu astfel de persoane și nu le faceți să se simtă stânjenite!* Nu veți

1. **Învățăm să ascultăm automat; nu avem nevoie de pregătire pentru aceasta.** Ascultarea eficientă este o capacitate destul de dificilă pentru majoritatea dintre noi. Ne putem îmbunătăți capacitatea de ascultare bine prin exerciții și pregătire.
2. **Capacitatea de a asculta depinde de inteligență**
Nu există nici o relație între inteligență și capacitatea de a asculta.
3. **Capacitatea de a asculta este strâns legată de capacitatea de a auzi**
Capacitatea de a auzi este un fenomen fizic și are prea puțin de-a face cu capacitatea de a asculta. De fapt, oamenii cu deficiențe de auz sunt de cele mai multe ori niște ascultători foarte buni.
4. **În general, majoritatea oamenilor pot asculta și citi ceva în același timp**
Nu este adevărat; foarte puțini oameni pot face aceasta, dacă chiar există astfel de oameni.
5. **Știm să ascultăm în majoritatea timpului**
Din păcate, majoritatea dintre noi au nevoie să își îmbunătățească capacitatea de a asculta.
6. **Ceea ce auzim este de obicei ceea ce se spune**
Avem o tendință naturală de a filtra ceea ce auzim. De foarte multe ori nu auzim ceea ce se

Zecce presupuneri greșite despre ascultare

- **Fii gata să faci o „deschidere” prietenoasă** îndată ce vă percep ca meritând respectul lor!
- **Făceți lucruri la care nu se așteaptă!** Pentru a le atrage atenția: scăpați o carte pe jos, ridicăți-vă în picioare, spuneți-le pe nume cu fermitate, cereți-le să se așeze pe scaun și nu stați jos până nu se așază!
- **Ascultați-i fără a reacționa timp de câteva minute!**
- **Faceți încercări să pierdeți „războiul”!** este foarte posibil să degenereze într-o ceartă, nu veți câștiga niciodată în fața unei persoane și să degenereze într-o ceartă, nu sunt de acord cu tine”!). Dacă lăsați o divergență fermitate („După înțelegerea mea, nu sunt de acord cu tine”!). Dacă lăsați o divergență
- **Luăți atitudine față de astfel de persoane fără a vă certa, exprimându-vă opinia cu**

Strategii de relaționare:

un nivel crescut de stima de sine și de agresivitate și îi umiliesc pe cei care nu au aceste trăsături. persoane abuzive, abrupte, acuzatoare, intimidante, arbitrare și arogante. Respecta persoanele cu Aceasta este persoana care are nevoie să aibă dreptate în permanență. De regulă, sunt

f) *Persoana ostilă*

- Rezistați tentației de a expune propriile dvs. cunoștințe de specialitate! Nu veți avea rezultate bune așa. După părerea lor, nimeni nu știe atât de multe lucruri ca ei.
- Dacă trebuie să evidențiați o eroare sau o omisiune, faceți asta cu fermitate și cu încredere, cerând lămuriri prin întrebări de genul „Cum vor sta lucrurile în această privință peste cinci ani?”
- Ascultați cu atenție și confirmați! Parafrazați în loc să întrerupeți – demonstrați astfel că le respectați cunoștințele.
- Trebuie să vă „faceți temele” din timp, să discutați faptele în ordine și să fiți siguri că informațiile pe care le dețineți sunt exacte și complete. Nu încercați să aproximați sau să faceți presupuneri, pentru că vă vor considera incompetenti!
- Ajutați-i să ia în considerare puncte de vedere diferite, evitând în același timp să le contestați direct cunoștințele!

Strategii de relaționare:

De regulă, au dreptate și răspund celor care le pun la îndoială logica cu un noian de informații care îi copleșesc pe ceilalți. Pot fi condescendenți, impunători, pompoși și, uneori, te pot face să te simți ca un idiot.

1. Cadrul general și contextul de aplicare al metodologiei

1. Cadrul general și contextul de aplicare al metodologiei;
2. Pregătirea managementului riscurilor de corupție;
3. Identificarea și descrierea riscurilor de corupție;
4. Evaluarea riscurilor de corupție;
5. Determinarea/aplicarea măsurilor de control al riscurilor de corupție;
6. Monitorizarea și reevaluarea riscurilor de corupție.

Tema are următoarea structură:

Tema 2.1: Elaborarea documentelor de specialitate.

COMPETENȚE GENERALE ÎN PREVENIREA ȘI COMBATEREA CORUPȚIEI

CAPITOLUL 2

- Paș V., (2006), Comunicare și resurse umane, Editura Polirom, București;
- Pânișoară I., (2008), Comunicarea eficientă, Editura Polirom, București;
- Popescu N., (1978), Dicționar de psihologie, Editura Albatros, București;
- Stancu Ș., (2006), Relații publice și comunicare, Editura Teora, București.

- Cornescu V. și colectivul, (2003), Managementul organizației, Editura ALL Beck, București;

Carti de autor:

- Legea nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 252/2004 privind conduita etică a auditorului intern.

Legislație internă:

BIBLIOGRAFIE

- spune cu adevărat.
7. **Ascultarea este o acțiune pasivă**
Ascultarea este un proces activ; el necesită concentrare și participare.
 8. **Personalitatea are o influență minoră asupra capacității de ascultare.**
Personalitatea noastră joacă un rol important în modul cum ascultăm.
 9. **Ascultăm doar cu urechile**
Ascultarea eficientă necesită efort din partea tuturor simțurilor noastre. Contactul vizual și postura corpului pot facilita procesul de ascultare eficientă.
 10. **Ascultarea ar trebui să aibă de-a face în primul rând cu conținutul discursului și apoi cu sentimentele**
De multe ori sentimentele sunt mai importante decât cuvintele în sine. Trebuie să căutăm mesaje nescrise deoarece acestea reprezintă, de multe ori, adevăratul discurs.

Strategia Națională Anticorupție 2008–2010 a stabilit ca sarcină prioritară a ministerului realizarea analizei factorilor de risc și a vulnerabilităților care determină ori favorizează săvârșirea infracțiunilor de corupție la nivelul instituțiilor și structurilor subordonate. Necesitatea acesteia a avut în vedere importanța, general recunoscută, de instituire a unor politici de prevenire a corupției în toate domeniile de activitate ce pot implica exercitarea în mod discreționar a autorității publice și, în mod special, la nivelul structurilor de aplicare a legii, unde se estimează că apariția corupției este mult mai probabilă în absența unor sisteme adecvate de control, adaptate contextului de manifestare a riscurilor.

Pentru asigurarea cadrului conceptual și metodologic necesar concretizării acestui deziderat, DGA a realizat și transmis instituțiilor/structurilor ministerelor *Metodologia privind identificarea riscurilor și a vulnerabilităților la corupție*.

2. Pregătirea managementului riscurilor de corupție

Realizarea metodologiei pentru managementul riscurilor de corupție în cadrul componentelor organizatorice, domeniilor de activitate și a categoriilor de personal ale Ministerului Administrației și Internelor a fost determinată de nevoia creării unui mecanism unic și eficient pentru evaluarea riscurilor de corupție la nivel instituțional.

În sensul metodologiei menționate, termenii și expresiile de mai jos au următoarele semnificații:

- a) noțiunea de *risc de corupție* vizează probabilitatea apariției unui eveniment sau de realizare a unei acțiuni vizând un angajat, colectiv profesional sau domeniu de activitate, susceptibile să aibă consecințe semnificative asupra integrității personalului, desfășurării în condiții de transparență a activităților specifice instituției și capacității de acțiune de care aceasta trebuie să dispună în contextul atribuțiilor ce-i revin conform reglementărilor în vigoare;
- b) *vulnerabilitatea* reprezintă o slăbiciune în sistemul procedurilor de planificare, desfășurare, asigurare logistică și control a activităților specifice care ar putea fi exploatarea/speculată, traducându-se printr-o încălcare a legilor, ordinelor, regulamentelor, metodologiilor, procedurilor sau regulilor de desfășurare a activităților specifice;
- c) prin *managementul riscurilor de corupție* se înțelege, în sens larg, procesul de identificare a factorilor instituționali și individuali care favorizează sau pot favoriza săvârșirea faptelor de corupție, precum și elaborarea recomandărilor ori măsurilor necesare pentru prevenirea, atenuarea sau eliminarea probabilității de apariție și a efectelor/consecințelor acestora.

Etapile procesului de management al riscurilor de corupție sunt următoarele:

- (1) identificarea și descrierea riscurilor;
- (2) evaluarea riscurilor;
- (3) determinarea (planificarea) măsurilor de control;
- (4) comunicarea și raportarea;
- (5) monitorizarea și reevaluarea periodică.

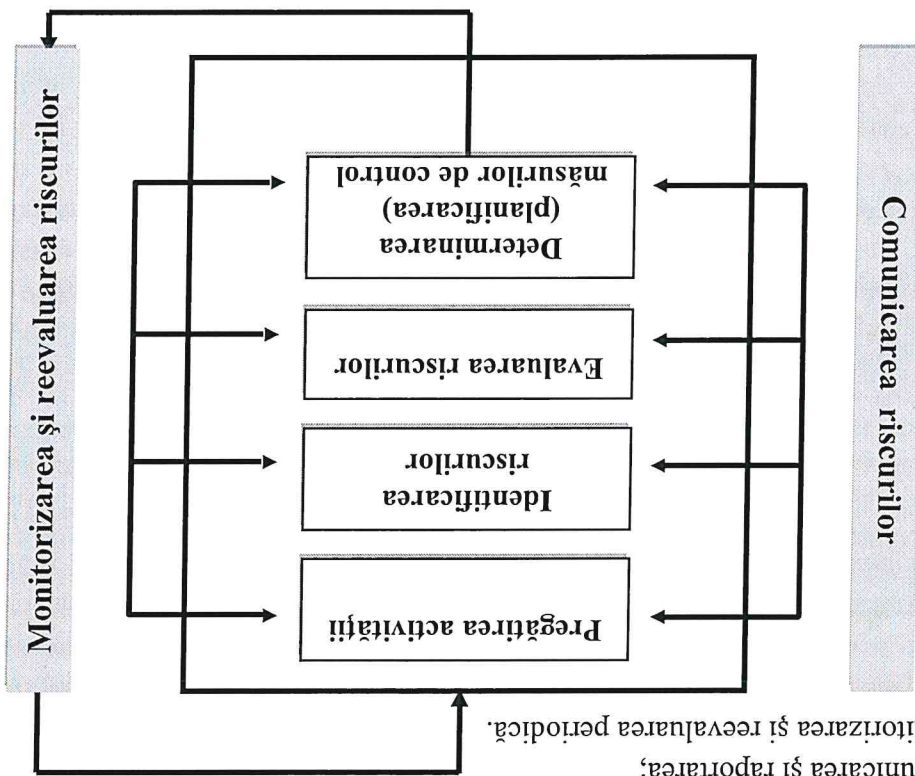


Figura nr.1 – Modelul procesului de management al riscurilor de corupție

Managementul riscurilor de corupție debutează printr-o etapă de pregătire care vizează, în principal, următoarele aspecte:

- (1) constituirea și stabilirea componentei Grupurilor de lucru pentru prevenirea corupției (numite în continuare Grupuri);
- (2) instruirea/formarea membrilor Grupurilor cu privire la aspectele conceptuale și metodologice specifice identificării, descrierii și evaluării riscurilor de corupție, concepții și stabilirii măsurilor de prevenire/control, monitorizării și reevaluării periodice a acestora, toate acestea într-o manieră care să permită, ulterior, derularea în bune condiții a demersului de evaluare și atingerea finalității acestuia;
- (3) fixarea principalelor repere ale activității membrilor Grupurilor: statutul, rolul și responsabilitățile, termenii de referință privind planificarea, desfășurarea și evaluarea activităților;
- (4) colectarea documentației utilizabile pentru identificarea și descrierea riscurilor de corupție, a surselor de informații privind modalitățile și mijloacele de planificare, organizare, raportare și control al activităților la nivelul instituției;
- (5) alegerea (conceperea, adaptarea) metodelor, tehnicilor și a instrumentelor de identificare, descriere și evaluare a riscurilor de corupție;

(6) Informarea personalului instituției și a partenerilor externi interesați cu privire la întregul proces și obținerea colaborării acestora pentru atingerea obiectivelor formulate.

Grupurile se constituie la nivelul instituțiilor și structurilor aflate în subordinea/coordonarea M.A.I. și vor avea principala responsabilitate în domeniile identificării, evaluării, controlului, monitorizării și reevaluării periodice ale riscurilor de corupție. Acest demers este proiectat a se desfășura prin autoevaluare, membrii Grupului fiind nominalizați prin dispoziția/ordinul șefilor structurilor M.A.I., iar datele de contact ale acestora comunicate D.G.A. Numărul membrilor Grupului urmează a fi stabilit în funcție de mărimea, atribuțiile și tipurile de activități desfășurate de către structurile M.A.I., componența sugerată a Grupului fiind următoarea:

a) șeful/comandanul instituției sau un membru al conducerii desemnat de către acesta, care va conduce activitățile Grupului;
b) consilierul pentru integritate²;
c) angajați ai D.G.A., reprezentanți de ofițeri responsabili cu activitatea de prevenire a corupției din cadrul structurilor centrale și județene anticorupție/pentru municipiul București;

d) câte un reprezentant din cadrul principalelor departamente (servicii, birouri, compartimente) ale instituției, fiind de dorit să fie prezent principalul decident de la nivelul acestora sau un adjunct.

Membrii Grupurilor pot beneficia și de aportul următoarelor categorii de specialiști din cadrul unităților:

a) orice angajat cu funcție de execuție al instituției care poate aduce o contribuție semnificativă, din perspectiva experienței profesionale probate/recunoscute (pentru a oferi sprijin din perspectiva cunoștințelor sale despre activitățile de zi cu zi, a interacțiunilor cu diferitele categorii de beneficiari ai serviciilor publice și, în general, despre modul de constituire a problemelor din sfera corupției în cadrul instituției);
b) membri din echipa departamentului de management resurse umane (familiarizat cu procedurile privind recrutarea și formarea personalului, promovarea și activitățile de consiliere, măsurile disciplinare etc.);

c) membri din echipa departamentului control intern și/sau juridic (familiarizați cu controalele interne și monitorizarea funcțiilor organizatei; dacă evaluarea riscului de corupție va identifica riscuri care conduc la responsabilități penale, civile sau administrative; în plus, ei vor fi cooperați în momentul dezvoltării și aplicării răspunsurilor la riscurile de corupție);
d) membri din echipa departamentului financiar-contabilitate (familiarizat cu procesele de raportare și control financiar).

După stabilirea componenței Grupurilor, este necesar ca fiecare membru al acestora să fie instruit/informat cu privire la modul în care trebuie conceput și derulat procesul de management al riscurilor de corupție în cadrul propriei instituții/unități, a sarcinilor și responsabilităților ce le revin în acest context.

Obiectivele principale ale Grupurilor sunt reprezentate de asumarea responsabilității pentru managementul riscurilor de corupție și asigurarea implementării, monitorizării și actualizării eficiente a acestuia.

² Aceste sarcini sunt îndeplinite de către consilierul de etică în structurile M.A.I. în care sunt aplicabile dispozițiile Legii nr. 7/2004 privind *Codul de conduită a funcționarilor publici*, cu modificările și completările ulterioare, precum și dispozițiile interne specifice referitoare la consilierul de etică.

⁴ *exemplu*: contactul direct cu cetățeanul, care astfel nu știe cine îi va procesa cererea și nici nu mai are posibilitatea de a oferi

³ Deoarece Grupul are în componență mulți dintre managerii componentelor instituției (ori reprezentanți ai acestora), ar trebui să fie relativ ușor să se identifice și să se colecteze informații referitoare la obiectivele generale ori operaționale ale acesteia, la modalitățile de planificare și control puse în practică ori privind modul de organizare a activității, date utile ulterior în demersul de identificare, evaluare și control al riscurilor.

Vulnerabilitatea reprezintă o slăbiciune în sistemul procedurilor de planificare, desfășurare, asigurare logistică și control a activităților specifice care ar putea fi exploatarea/speculată, traducându-se printr-o încălcare a legilor, ordinelor, regulamentelor, metodologiilor, procedurilor sau regulilor de desfășurare a activităților specifice. Mediile, persoanele sau categoriile de activități care se înscriu în categoria menționată mai sus constituie zonele vulnerabile la corupție ale instituției. Unele dintre aceste puncte vulnerabile pot fi eliminate ori limitate⁴, dar în multe cazuri nu există modalități concrete de a le

- **vulnerabilitățile potențiale** care, deși nu sunt vizate de nici o amenințare, trebuie, cel puțin, conștientizate și monitorizate, pentru situația înregistrării unor schimbări ulterioare care să precipite materializarea lor.
- **vulnerabilitățile reale/confirmate**, legate de specificul activităților, de competențele ori responsabilitățile categoriilor de personal;

realizate având permanent în atenție: Descrierea mecanismelor/situațiilor necesare pentru ca o activitate specifică instituției să fie la originea manifestării unei amenințări (introducerea unui pericol de corupție) în mediul specific acesteia și estimarea probabilității ca acest proces să se deruleze complet, trebuie

- **identificarea permanentă a riscurilor** - specifică acelor organizații în care managementul riscurilor de corupție este bine consolidat, aceasta fiind necesară pentru cunoașterea riscurilor care nu s-au manifestat anterior datorită contextului instituțional, a schimbării circumstanțelor în care se manifestă riscurile identificate anterior și pentru stabilirea riscurilor care s-au manifestat în trecut, dar care nu mai prezintă, în prezent, importanță ori pericol pentru organizație.
- **identificarea inițială a riscurilor** - caracteristică organizațiilor noi, celor care nu și-au identificat anterior riscurile într-o manieră structurată sau atunci când îndeplinirea unei noi activități este stabilită în sarcina acestora;

afiă într-una dintre următoarele situații: În raport de situația în care se află o instituție, identificarea riscurilor de corupție se poate a procesului de management al riscurilor, evaluarea riscurilor.

ca acestea să se transforme în probleme reale, și includerea acestor informații în etapa ulterioară săvârșirea unei fapte de corupție, urmărind să confere vizibilitate problemelor potențiale înainte vulnerabilităților potențiale la corupție, a înlănțuirilor de evenimente care ar putea conduce la Identificarea și descrierea riscurilor constă în evidențierea amenințărilor și a

3. Identificarea și descrierea riscurilor de corupție

Etapă de pregătire a demersului de identificare a riscurilor necesită înțelegerea universului riscurilor de corupție și a sub-ansamblului de riscuri specifice instituției evaluate, acest lucru fiind posibil, în primul rând, prin identificarea și studierea surselor de informații și a documentelor disponibile în mediile intern și extern ale acesteia³.

inlocui ori limita⁵, și atunci trebuie să ne orientăm atenția asupra supravegherii și gestionării acestora.

Complementar, un domeniu de activitate asociat cu oricare dintre elementele prezentate în continuare (*lista nu este exhaustivă*), trebuie și el să fie considerat vulnerabil sub aspectul corupției dacă este caracterizat prin:

- (1) contacte frecvente cu exteriorul instituției, cu diversele categorii de beneficiari ai serviciilor publice ori cu instituții publice partenere;
- (2) gestionarea informației (deținerea și utilizarea informației cu caracter operativ; accesul la informații confidențiale; elaborarea, examinarea, administrarea/păstrarea, multiplicarea documentelor clasificate, inclusiv a celor electronice; circuitul intern și extern al documentelor etc.);

- (3) gestionarea mijloacelor financiare (alocarea, controlul și auditul bugetelor; gestionarea unor bugete mari; acordarea de fonduri nerambursabile sau de altă natură; achitarea cheltuielilor; stabilirea și colectarea de taxe; oferirea și plata premiilor, primelor și indemnizațiilor etc.);
- (4) gestionarea bunurilor și serviciilor (luarea deciziilor referitoare la achiziții, închirieri sau impunerea unor condiții în contextul acestora; stabilirea cerințelor de calitate a condițiilor de livrare; desfășurarea negocierilor; selectarea furnizorilor; administrarea și alocarea bunurilor în cadrul instituției; acordarea unor aprobări ori permise etc.);
- (5) acordarea de drepturi (eliberarea de documente, permise de conducere, pașaporte, cărți de identitate, autorizații, certificate, cazier judiciar etc.);
- (6) punerea în aplicare a legii (control, supraveghere, constatare de conformitate sau încălcare a legii, aplicare de sancțiuni etc.).

Prevederile de mai sus se aplică, în mod deosebit, dacă:

- (1) avantajul potențial are o valoare semnificativă, materială ori de altă natură sau
- (2) dezavantajul potențial pentru terți duce la aplicarea unei sancțiuni ori cauzează o amenințare, de orice tip, la adresa activităților acestora sau a instituției afectate.

Proceduri pentru identificarea zonelor specifice cu risc (vulnerabile) la corupție

1. Evaluarea activității și a situațiilor specifice de muncă ale angajaților

Pertinența identificării riscurilor potențiale de corupție se bazează, în mare măsură, pe luarea în considerare a situațiilor concrete de muncă, a experiențelor profesionale efective ale angajaților (gestiunea situațiilor neprevăzute și a disfuncționalităților, marjele de manevră, constrângerile specifice etc.) și nu o schemă ideală de organizare ori metodele de lucru în mod normal așteptate.

Principalele activități și ansamblul sarcinilor îndeplinite în contextul acestora trebuie riguros definite, identificate și descrise în sarcinile de corupție realizându-se în funcție de specificul activităților și de categoriile de personal care le desfășoară. Acestea pot viza un post sau mai multe posturi ocupate de angajați, situații de muncă prezentând aceeași caracteristică. Pentru realizarea activităților, membrii Grupului de delimitare a unităților de muncă. Unitatea de muncă este compusă dintr-un ansamblu de angajați care realizează aceeași activitate și permite, în consecință, o regrupare a celor expuși la riscuri similare. Pentru definirea acesteia, pot fi luate în discuție diferite tipuri de criterii:

⁵ *exemplu*: relația directă a anchetatorului cu anchetatul.

6 Din perspectivă geografică, unitatea de lucru nu se limitează în mod forțat la o activitate fixă, ci poate la fel de bine să acopere sedii diferite ale unei unități. *De exemplu*, ea poate fi reprezentată de un birou administrativ, un laborator, o încăpere destinată lucrului cu publicul, mașina utilizată de un agent pentru patulare, un teren sportiv pe care se desfășoară examinarea candidaților, spațiul în care se stochează materialele delictive sau probele, posturile informatice etc.

7 *exemplu*: o persoană din cadrul conducerii poate fi nevoită să intre în birou și/sau să participe la activitățile acestuia, confruntându-se astfel cu riscurile de corupție specifice acestui loc.

8 *exemplu*: Transportul probelor de sânge, recoltate de la locul unui accident, la laboratorul din cadrul unității sanitare: riscuri specifice legate de această deplasare – probele pot fi deteriorate în mod intenționat, ca urmare a „influențării” angajaților desemnați în acest sens.

- vulnerabilitățile la corupție prezente în activitățile desfășurate;
- a) recepțarea, de o manieră directă, a percepțiilor și opiniilor angajaților privind amenințările și activități va permite:
- pe care-l vor înțelege: chestionarea angajaților cu privire la amenințările și vulnerabilitățile la corupție percepute ca prezente în activitatea și mediul lor profesional. Realizarea acestei
- Membrii Grupului vor utiliza aceste documente ca punct de plecare în următorul demers
- amenințării și a vulnerabilităților la corupție asociate acestora.
- orice alte informații relative la mediul de lucru care ar putea fi utile pentru identificarea
- metodele de lucru utilizate, materialele, instrumentele, mijloacele tehnice sau auto, precum și
- Fișele realizate vor trebui să precizeze cu claritate sarcinile, responsabilitățile,
- acestor fișe va reveni managerilor diverselor componente ale instituției evaluate.
- direcții sau similare acestora, în funcție de specificul organizării unităților. Sarcina întocmirii
- activităților*⁹ din cadrul tuturor componentelor instituției: compartimente, birouri, servicii,
- Această primă etapă trebuie să se finalizeze prin întocmirea *Fișelor de analiză a*
- personalul din subordine, activitățile desfășurate de către acesta.
- îndeplinire prin desfășurarea uneia sau mai multora activități, el va identifica, împreună cu
- acțiuni sau condiționări din interior sau exterior, iar fiecare obiectiv specific este dus la
- fișărilor subordonat. Având în vedere faptul că fiecare activitate este supusă unor evenimente,
- documente interne pentru domeniul de activitate pe care îl gestionează, și fișele posturilor
- Șeful fiecărei nivel ierarhic va analiza obiectivele specifice, stabilite în diversele
- unități de lucru”⁸.
- dacă unitățile de lucru sunt locuri geografice, trebuie luate în calcul și situațiile „inter-
 - analiza particularitățile anumitor expuneri individuale;
- trbuie avute în vedere și următoarele aspecte:
- poate fi eventual creată special pentru a analiza aceste riscuri). Pe parcursul acestor demersuri
- realizează o delimitare după activitate (o unitate de muncă, gen stație de lucru, autospecială etc.,
- sunt legate de sediile de desfășurare a activității, acestea riscând să fie neglijate dacă se
- sens, este necesar să se reflecteze și în privința manierei de integrare a riscurilor de corupție care
- această definiție fiind important ca nimeni angajat să nu fie exclus din această delimitare. În acest
- situațiile de muncă și de mărimea colectivității), indiferent de maniera în care se va realiza
- Unitatea de muncă poate viza un serviciu, o echipă, un post de muncă (în funcție de
- independentă, cu resursele și nevoile proprii.
- c) gradul de autonomie: o comunitate de angajați exercităndu-și activitățile într-o manieră
- muncă;
- b) criteriul de profesie sau de post: regruparea angajaților după activitate sau postul de
- muncă;
- a) criteriul geografic⁶: o comunitate de angajați situată geografic în cadrul aceluiași loc de

¹⁰ vezi ANEXA nr.3 – *Questionar privind identificarea amenințărilor/factorilor de risc de corupție*
¹¹ Nivelul acesteia poate fi apreciat ca înalt, mediu sau scăzut, în funcție de cât de motivată și capabilă este sursa amenințării, precum și de măsura în care sunt puse în practică modalități de control destinate să împiedice exploatarea cu succes a

formal, posibil pentru a soluționa o anumită problemă ori sarcină de moment, pentru promovarea
 Datele și informația prezentate pot evidenția faptul că actual a fost elaborat în grabă,
financiare)

a) Lipsa/inadecvarea fundamentării actului normativ (inclusiv a celei economico-
Criterii ce pot să fie folosite pentru evaluarea cadrului normativ intern al instituției

riscuri de corupție.
 c) propunerea unor măsuri de prevenire / control pentru a reduce expunerea la
 favoriza corupția;
 b) avansarea de propuneri pentru eliminarea normelor care favorizează sau pot
 a) identificarea prevederilor ce conțin factori potențiali de manifestare a corupției;
 Obiectivele evaluării cadrului normativ sunt reprezentate de:

domeniului de activitate analizat.
 formatul prevăzut în Metodologie, un raport de evaluare a cadrului normativ aplicabil
 Membrii Grupului și / sau, după caz, coordonatorii unităților de muncă întocmesc, în
 Grupului și / sau, după caz, coordonatorii unităților de muncă întocmesc, în

2. Evaluarea cadrului normativ intern al instituției

corupție.
 (6) soluțiile existente/aplicate sau cele posibile pentru eliminarea sau controlul riscurilor de
 activităților desfășurate sau personalului vulnerabil;
 (5) efectele/consecințele pe care materializarea unei fapte de corupție le-ar putea avea asupra
 infracționale;
 (4) acțiunile ori demersurile care ar putea fi puse în practică pentru atingerea obiectivelor
 corupție;
 (3) probabilitatea de manifestare a vulnerabilităților¹¹ în contextul materializării riscului de
 experienței personalului etc.);
 planificării, organizării, desfășurării și controlului activității; al formării, instruirii și
 (2) vulnerabilitățile la corupție pe care acestea le pot exploata (în planurile reglementării,
 grupuri etc.);
 (1) sursele posibile de riscuri de corupție la care personalul se consideră expus (persoane,
 următoarele aspecte:

pretabil, și li se va solicita să indice, descrie, estimeze ori să aprecieze, în mod anonim,
 instrumentului de culegere a datelor¹⁰, aceștia vor fi convocați, la o dată și ora stabilite în
 reprezentate un eșantion reprezentativ pentru personalul asociat acestuia. Pentru aplicarea
 domenii de activitate care va face obiectul evaluării, ei trebuind însă aleși astfel încât să
 Numărul celor solicitați pentru această activitate variază în funcție de anvergura
 vulnerabilitățile proprii mediului ori situațiilor în care aceștia își desfășoară activitățile specifice.

determine săvârșirea unor fapte de corupție de către angajații instituției, exploatarea
 determinarea factorilor (persoane, grupuri etc.) care au potențialul sau ar fi susceptibile să
 Identificarea amenințărilor/riscurilor reprezintă o etapă esențială și presupune
 care pot evita implicarea în asemenea incidente.

b) oferirea ocaziei pentru angajați de a reflecta asupra riscurilor de corupție și modalităților în

unor scopuri și interese anume, fără a lua în considerare „binele general” și consecințele iminente.

Fundamentarea economico-financiară este obligatorie pentru actele normative care implică pentru realizarea lor cheltuieli din resurse publice. În procesul de evaluare, o atenție sporită urmează să fie acordată actelor a căror implementare necesită cheltuieli financiare și de altă natură, dar care:

- (1) nu au fundamentare economico-financiară;
- (2) au fundamentare economico-financiară insuficientă sau formală;
- (3) atribuie cheltuieli pe seama subiecților de drept public sau privat, fără consultarea/corelarea sau în detrimentul intereselor acestora;
- (4) presupun cheltuieli exagerate în raport cu interesul public.

b) Promovarea sau prejudicierea intereselor

Orice act normativ poate fi purtător de anumite interese/beneficii, iar acestea pot fi generale, de grup sau particulare. În procesul de evaluare este important să fie stabilite interesele concrete promovate prin acesta. Totodată, trebuie identificate persoanele și entitățile care beneficiază sau sunt prejudiciate în urma aplicării prevederilor actului normativ, informația despre acestia urmând a fi dedusă din textul reglementării sau prin examinarea unor studii de caz.

c) Formularea lingvistică defecțuoasă

Formularile lingvistice pot fi calificate ca factori potențiali de corupție în măsura în care acordă posibilități de aplicare a normei în interpretarea preferată, în dependență de interesul responsabililor de implementare și control a aplicării. Prezintă asemenea caracteristici formularile care:

- (1) au sens neclar sau echivoc și astfel permit interpretări abuzive;
- (2) utilizează expresii, definiții, caracteristici, noțiuni ce nu sunt definite suficient, clar;
- (3) utilizează termeni diferiți pentru același fenomen sau utilizează același termen pentru fenomene diferite.

d) Conflicte ale normelor de drept

Conflictul (concurența) normelor de drept constituie o incompatibilitate a prevederilor din actul normativ cu alte prevederi ale legislației naționale. Conflictul normelor de drept poate apărea între actele juridice de aceeași forță juridică (între două legi organice) sau între acte de nivel diferit. Conflictul este un impediment în aplicarea corectă a prevederilor legislative și creează premise pentru aplicarea normei "convenabile" într-o situație concretă, pentru alegerea subiectivă și abuzivă a normei aplicabile.

e) Norme de trimitere și norme în alb:

- *norme de trimitere* fac referire la prevederile altui articol din același act, la prevederi concrete din alt act/acte sau la alt act/acte în întregime;

- *norme în alb* transmit altor autorități, subiecți, dreptul și competența de stabilii, în mod autonom, reglementări cu caracter normativ, reguli de comportament sau interdicții. În cazul utilizării normelor în alb, factorii potențiali de corupție nu sunt evidențiați direct, dar aceste norme contribuie la apariția altor elemente cu risc puternic de corupție: lărgirea atribuțiilor discreționare, stabilirea aleatorie a termenelor pentru prestarea serviciilor, cerințe exagerate pentru realizarea unor drepturi etc.

f) Modul de exercitare a atribuțiilor autorităților publice

Pot fi evidențiate elemente potențiale de corupție vizând:

3. Intervievarea conducerei instituției/componentelor

prestigiului autorității publice și a personalului acesteia. În procesul de evaluare se va urmări corelarea acestor norme cu reglementările care stabilesc răspunderea angajaților publici, precum și cu reglementările speciale care se referă la conduita etică, aferență unor raporturi sociale și profesionale, care să contribuie la menținerea

similare. În procesul de evaluare se va urmări corelarea acestor norme cu reglementările care stabilesc răspunderea angajaților publici, precum și cu reglementările speciale care se referă la conduita etică, aferență unor raporturi sociale și profesionale, care să contribuie la menținerea

similare. În procesul de evaluare se va urmări corelarea acestor norme cu reglementările care stabilesc răspunderea angajaților publici, precum și cu reglementările speciale care se referă la conduita etică, aferență unor raporturi sociale și profesionale, care să contribuie la menținerea

similare. În procesul de evaluare se va urmări corelarea acestor norme cu reglementările care stabilesc răspunderea angajaților publici, precum și cu reglementările speciale care se referă la conduita etică, aferență unor raporturi sociale și profesionale, care să contribuie la menținerea

similare. În procesul de evaluare se va urmări corelarea acestor norme cu reglementările care stabilesc răspunderea angajaților publici, precum și cu reglementările speciale care se referă la conduita etică, aferență unor raporturi sociale și profesionale, care să contribuie la menținerea

similare. În procesul de evaluare se va urmări corelarea acestor norme cu reglementările care stabilesc răspunderea angajaților publici, precum și cu reglementările speciale care se referă la conduita etică, aferență unor raporturi sociale și profesionale, care să contribuie la menținerea

similare. În procesul de evaluare se va urmări corelarea acestor norme cu reglementările care stabilesc răspunderea angajaților publici, precum și cu reglementările speciale care se referă la conduita etică, aferență unor raporturi sociale și profesionale, care să contribuie la menținerea

similare. În procesul de evaluare se va urmări corelarea acestor norme cu reglementările care stabilesc răspunderea angajaților publici, precum și cu reglementările speciale care se referă la conduita etică, aferență unor raporturi sociale și profesionale, care să contribuie la menținerea

Pe durata procesului de identificare a riscurilor de corupție, membrii Grupului trebuie să obțină date și informații relevante prin chestionarea conducerei și a altor categorii de manageri din cadrul componentelor instituției, pentru clarificarea sau identificarea opiniilor acestora cu privire la riscurile de corupție și modul în care acestea sunt identificate, descrise și gestionate.

Cazistica în domeniul corupției a evidențiat că, în cele mai multe dintre situații, atunci când este săvârșită o faptă de corupție, angajații care au avut cunoștința de această ori doar suspiciuni, ar fi semnalat situația dacă cineva din cadrul instituției, iar angajații care pot avea cunoștințe despre ea pot oferi un ajutor prețios managerilor în îndeplinirea responsabilităților ce le revin în domeniul prevenirii corupției.

Aspectele de interes (*lista nu este exhaustivă*) care ar putea fi clarificate cu ajutorul conducerei instituției ori managerilor din cadrul componentelor acesteia sunt cele menționate în grupajul de mai jos:

- a) au existat cazuri de corupție (ori suspiciuni de acest gen) în cadrul domeniului de activitate gestionat sau în domeniul de activitate similar, din alte instituții?
- b) au încercat terții să influențeze deciziile vreunui membru al echipei de conducere ori al colectivelor profesionale din cadrul instituției?
- c) conducerea este la curent cu eventuale acuzații de corupție care afectează instituția, un domeniu specific de activitate, anumite categorii de personal ori chiar angajați precisi identificabili¹²;
- d) este asigurată transparența procesului de adoptare a deciziilor, prin operațiuni de verificare, raportare și alocare explicită a responsabilităților sau prin furnizarea unei documentații complete și clare?
- e) există cerința de a ține o evidență clară, scrisă, a procesului de adoptare a deciziei, care să poată fi verificată de către o autoritate de auditare ori control?

- f) specificul programelor și măsurilor de control stabilite și puse în practică pentru a elimina/reduce riscurile specifice de corupție pe care unitatea le-a identificat, precum și modul în care aceasta monitorizează și reevaluează aceste programe și controale;
- g) dacă aceasta a comunicat Grupului sau altor autorități cu responsabilități în domeniul controlului intern ori auditului, aspecte, informații ori date de interes cu privire la modul în care acționează pentru a preveni, descuraja sau descoperi potențialele fapte de corupție;
- h) precizarea, pentru o instituție având mai multe locații pentru desfășurarea activității, (1) a naturii și amplitudinii activității de monitorizare a locațiilor sau a segmentelor de activitate operaționale și (2) dacă există locații sau segmente de activitate operaționale speciale în cazul cărora riscul de corupție este mult mai probabil să existe/să se manifeste;
- i) dacă și în ce modalități concrete conducerea comunică angajaților punctele sale de vedere ori așteptările cu privire la practicile corecte de lucru și comportamentul etic, fiind știut că atitudinea etică a unei organizații este, de cele mai multe ori, stabilită/orientată de către conducerea acesteia (riscurile de corupție sunt sensibile reduse atunci când managementul demonstrează și comunică importanța valorilor și a comportamentului etic);

Totuși, în realizarea întevederilor de acest gen, și în evaluarea răspunsurilor oferite de către reprezentanții conducerei, membrii Grupurilor trebuie să fie în permanență conștienți de

¹² Furnizate, de exemplu, prin intermediul modalităților de comunicare formală sau informală cu actuali sau foști angajați, cu reprezentanții organelor de control intern, cu beneficiarii interni sau externi ai serviciilor publice furnizate de către instituție.

faptul că managementul este de multe ori în cele mai bune poziții/situații de a comite, favoriza, determina ori ascunde fapte de corupție.

4. Consultări cu structurile de control și audit intern

În instituțiile din sectorul public este frecvent întâlnită situația existenței departamentelor de control și audit intern. Procedând la exploatarea acestor surse de informații, membrii Grupului pot obține o înțelegere a modului în care aceste componente ale instituției își exercită atribuțiile de supraveghere și intervenție în domeniul prevenirii corupției. Componentii acestora pot fi chestionați, lista fiind doar orientativă, cu privire la:

- a) informațiile pe care le dețin cu privire la riscuri potențiale de corupție;
- b) dacă au cunoștință despre fapte de corupție ori suspiciuni de acest gen care ar putea afecta activitățile specifice sau personalul;
- c) dacă au pus în practică, de-a lungul timpului, toate procedurile necesare pentru a identifica sau descoperi corupția;
- d) dacă managementul unității a răspuns în mod satisfăcător la concluziile și recomandările furnizate în urma acestor activități.

Este un lucru firesc ca acest tip de structuri să își asume un rol activ în supravegherea manierei în care se realizează identificarea riscurilor de corupție în cadrul instituției și se pun în practică programele ori măsurile de control pentru atenuarea ori eliminarea acestora.

5. Analiza cazurilor de corupție

Analiza cazurilor actuale sau tipice de corupție comise de angajații instituției are drept scop identificarea imperfecțiunilor în administrarea instituției și identificarea capacităților reale sau potențiale ale acesteia de a preveni fenomenul în cauză. În scopul determinării și detalierii acestora, membrii Grupului vor realiza o radiografie generală a ansamblului fenomenelor de corupție care s-au manifestat în cadrul instituției/componentelor.

În mod evident, exercițiul este dificil, el presupunând consultarea unei varietăți de surse de informații, nu doar a datelor statistice înregistrate.

Este motivul pentru care trebuie consultate studii/analize în domeniu ori valorificate opiniile personalului cu experiență în domeniul combaterii corupției, pentru a culege puncte de vedere cât mai diverse și pertinente cu privire la:

- a) evoluția probabilită a diferitelor fenomene infracționale din sfera corupției, a nivelului de gravitate ori impactului acestora;
- b) caracteristicile persoanelor implicate în săvârșirea faptelor de corupție și gradul de amenințare reprezentat de acestea;
- c) țintele faptelor de corupție analizate și gradul lor de vulnerabilitate;
- d) modurile de operare utilizate și măsurile pe care făptuitorii le-au adoptat pentru a-și disimula

actele infracționale etc.

După evaluarea cadrului normativ intern, interviuarea conducerei instituției ori a componentelor, consultarea membrilor departamentului control intern și audit, analiza activității și chestionarea unor categorii reprezentative de angajați, s-au cules informații prețioase și numeroase. Acestea trebuie prelucrate și validate¹³ pentru a se ajunge la identificarea și descrierea riscurilor de corupție.

*Fișa de identificare și descriere a riscurilor de corupție*¹⁴ care va trebui întocmită ca punct final al etapei, va fi una generică. Ea va trebui să treacă în revistă și să descrie principale

¹³ Faza validării este necesară pentru că ceea ce s-a recoltat până în acest moment poate fi considerat într-o primă instanță ca un risc de o anumită natură, însă el se poate dovedi ulterior ca fiind un risc de o natură diferită.

¹⁴ vezi *Fișa de identificare și descriere a riscurilor de corupție*

materializarea a acestuia. Aprecierea probabilității de materializare a riscurilor de corupție (P) se va realiza prin utilizarea unei scale de evaluare în cinci trepte (*aproape sigur, probabil, posibil, puțin probabil, improbabil*). Membrii Grupurilor le revine responsabilitatea de a o adapta la specificul activităților și componentelor acesteia, definind într-o manieră proprie indicatorii

analiza a cauzelor care favorizează apariția riscurilor se poate face o apreciere a șanselor de apariția riscului și condiții care defavorizează apariția acestuia. Prin urmare, dacă se face o analiza a cauzelor care favorizează apariția riscului și condiții (stări de fapt, circumstanțe) care favorizează rezultate din documentarea realizată în etapa de pregătire. Într-o instituție și/sau în mediul Informațiile și analizele care stau la baza estimării probabilității riscurilor sunt cele interesate să nu fie informații cu privire la aceasta.

Primul atribut care caracterizează un risc este probabilitatea materializării acestuia, aspect echivalent cu a califica faptul că dacă apare un eveniment semnificativ din perspectiva corupției, este *improbabil, foarte puțin probabil, posibil, probabil sau aproape sigur* ca responsabilități

Estimarea probabilității de materializare a riscurilor

priorității măsurilor necesare pentru prevenirea/controlul acestora.

(5) clasificarea și ordonarea riscurilor în funcție de gravitatea expunerii, în vederea stabilirii

impact;

(4) evaluarea nivelului expunerii la riscuri de corupție, ca o combinație între probabilitate și

(3) aprecierea caracterului adecvat al măsurilor de control existente, pentru fiecare risc;

(2) evaluarea impactului asupra obiectivelor, în situația materializării riscului;

(1) evaluarea probabilității de materializare a riscului inerent, identificat și descris;

Evaluarea riscurilor constă în parcurgerea următoarelor etape:

măsură calitativă sau cantitativă).

impactului și probabilității sunt divizate în sub-ansambluri având aceeași valoare (scala de acestea sunt reportate într-o matrice de estimare a expunerii la riscuri în cadrul căreia axele cuantificarea riscurilor, prin combinația dintre nivelurile estimate ale probabilității și impactului, așteptate, prestației profesionale a personalului) în cazul în care acestea s-ar materializa. După materializare și a impactului (consecințelor) asupra obiectivelor (activităților, rezultatelor Evaluarea atributelor fiecărui risc de corupție presupune evaluarea probabilității de concretizare și relația cu alte zone de risc.

caracterului critic al fiecăruia dintre acestea, luând în calcul totalitatea mecanismelor sale de pornind de la lista riscurilor de corupție identificate și descrise, se realizează o evaluare a evaluare a riscurilor, de conversie a informațiilor și datelor recoltate anterior. În cadrul acesteia, După identificarea riscurilor inerente de corupție, se trece la următoarea etapă, aceea de

4. Evaluarea riscurilor de corupție

riscuri recurente în fiecare tip ori domeniu de activitate, evidențiind, în spiritul etapelor ulterioare de evaluare și control al riscurilor, cauzele/sursele și efectele/consecințele acestora. Deși destul de completă, ea nu are totuși pretenția de a fi exhaustivă, riscuri specifice unor domenii particulare putând să nu figureze în cadrul său, acestea urmând a fi identificate cu ocazia următoarelor analize. Procesul trebuie abordat de o manieră metodică, pentru a ne asigura că toate activitățile importante din cadrul instituției au fost radiografiate, că toate riscurile și vulnerabilitățile exploatate de acestea sunt bine clarificate.

acestea pentru mediul organizațional specific și veghind ulterior ca toate estimările în cadrul acesteia să utilizeze doar această scală.

Estimarea impactului riscurilor

Impactul unui risc de corupție este caracterizat prin consecințe de diferite naturi, el putând fi evaluat pentru mai multe componente/dimensiuni:

- a) consecințe exprimate în termeni de buget (costuri);
- b) impact asupra calendarului desfășurării activităților (întârzieri posibile în termenul de realizare a obiectivelor activității);
- c) impact asupra performanței activităților/obținerii rezultatelor așteptate;
- d) consecințe legate de resursele umane (inlocuirea, formarea, instruirea personalului) etc.

Aprecierea caracterului adecvat al măsurilor de prevenire/control

Membrii Grupului trebuie să evalueze dacă programele și măsurile de prevenire/control care se adresează riscurilor de corupție deja identificate au fost proiectate corespunzător și puse în practică în mod eficient. Aceste programe și măsuri de control pot implica:

- a) măsuri de prevenire/control specifice, menite să atenueze sau să elimine anumite riscuri de corupție (exemplu: controale care se adresează contractelor sensibile la săvârșirea unor fapte de corupție);
- b) programe mai ample, concepute pentru a preveni, detecta sau descuraja corupția (exemplu: programe destinate promovării unei culturi a integrității și comportamentului etic).

Cele menționate mai sus impun cu necesitate aprecierea eficienței punerii în practică a programelor și măsurilor de prevenire/control, pentru concretizarea acestui obiectiv trebuind luate în considerare următoarele aspecte:

- (1) suta de măsuri de prevenire/control se adresează în mod efectiv riscurilor de corupție identificate?
- (2) măsurile de prevenire/control sunt bine documentate și comunicate în mod oficial celor responsabili cu aplicarea lor ori interesai de rezultate?
- (3) toate măsurile stabilite sunt operaționale și aplicate în mod consistent?

Evaluarea eficienței măsurilor de control este un instrument util pentru detectarea, dintre cele care au fost planificate să fie implementate, a acelor care sunt sau nu efective. Un scor scăzut va indica faptul că măsurile sunt ineficiente, greu gestionabile, nerealiste și lipsite de viabilitate, trebuind să fie luată serios în considerare o revizuire ori reevaluare urgente ale acestora.

Evaluarea expunerii la riscuri

Expunerea la riscurile de corupție reprezintă consecințele, ca o combinație între probabilitate și impact, pe care le poate resimți o instituție în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul de corupție s-ar materializa. Fiind un concept probabilistic, ea are semnificație numai înaintea producerii riscului, după apariția acestuia nemărfind o incertitudine, ci un fapt împlinit¹⁵.

Matematic, nivelul expunerii la un risc de corupție poate fi exprimat prin formula:

$$\text{Expunerea la risc (E)} = \text{Probabilitatea de materializare (P)} \times \text{Impactul global (I)}$$

¹⁵ În termenii teoriei probabilităților această însumare la risc este, de fapt, impact sigur), condiție în care expunerea la risc este, de fapt, impact.

Gruparea riscurilor identificate în funcție de nivelul expunerii conduce la realizarea profilului de risc. Fiecare instituție, responsabilul activității sale, are propriul profil de risc. Chiar dacă două instituții ar fi identice din perspectiva obiectivelor, activităților sau sarcinilor, ele tot nu ar avea același profil de risc, circumstanțele și percepția riscurilor conducând, cu siguranță, la profiluri de risc diferite.

Nivelul expunerii la risc furnizează o bază în privința criteriilor pentru determinarea riscurilor *minor*, *moderate*, *inalte* ori *extreme*, elemente utile în etapa ulterioară a planificării măsurilor de prevenire/control. Ca definiții de lucru:

(1) *riscurile minore* pot fi monitorizate sau controlate, după caz; (2) *riscurile moderate* sunt fie susceptibile de a se produce, fie de a avea un impact moderat, însă nu ambele simultan, trebuind să fie specificate măsuri de prevenire/control pentru acestea și (3) *riscurile inalte* și cele *extreme* sunt cele caracterizate, simultan, cu o (foarte) mare probabilitate de apariție și cu o gravitate foarte mare a impactului. Aceste categorii de riscuri vor necesita atenția sporită a conducerei unităților, precum și pregătirea/punerea în practică a unor planuri de măsuri de prevenire/control adecvate.

Clasificarea și ordonarea riscurilor în funcție de prioritatea intervenției

Clasificarea riscurilor vizează evaluarea unui ansamblu de riscuri și determinarea manierei în care acestea sunt legate unele de altele. Clasele/grupurile rezultate furnizează o perspectivă diferită atunci când se planifică măsurile de prevenire/control. Ele facilitează, printre altele, identificarea riscurilor recurente și permit să se realizeze economii în cursul planificării intervenției, prin derivarea de măsuri care pot fi adaptate la gestiunea simultană a mai multor riscuri.

Activitatea permite, în particular, combinarea enunțurilor riscurilor minore în scopul de a se ajunge la un enunț nou de risc, facilitând astfel gestiunea acestora. Clasificarea poate fi realizată după mai multe axe: sursa acestora, componenta sau serviciul afectate, faza în care sunt susceptibile să apară, grupurile profesionale care au responsabilitatea gestionării lor etc.

Ordonarea riscurilor, al doilea pas important în acest context, este efectuată, în primul rând, prin calcularea gradului de expunere la risc (E).

Atunci când două riscuri au același grad de expunere la risc, trebuie utilizat un al doilea parametru, respectiv prioritatea/gravitatea riscului (G), determinată prin intermediul relației dintre valorile impactului și probabilității, reprezentarea acesteia cu ajutorul unei matrice facilitând interpretarea și permitând identificarea riscurilor pentru care acțiunile ar trebui întreprinse prioritar (Fig nr. 1).

Managementul riscurilor de corupție se realizează eficient prin intermediul **Registrului riscurilor de corupție** (numit în continuare Registrul), acesta ajutându-l pe responsabilul unui domeniu de activitate sau al unei activități specifice să documenteze rezultatele tuturor etapelor procesului de gestionare a riscurilor de corupție parcurse până în acest moment (identificare, descriere, evaluare, stabilirea strategiilor/măsurilor de control) într-un singur document.

5.1. Registrul riscurilor de corupție

5. Elaborarea documentelor de specialitate. Determinarea/aplicarea măsurilor de control al riscurilor de corupție

adoptarea / implementarea unor măsuri urgente de prevenire / control adecvate.

gravitate foarte mare a impactului, care necesită concentrarea atenției conducerii structurii pentru

(c) riscuri înalte, caracterizate, simultan, cu o mare probabilitate de apariție și cu o măsurilor existente sau, după caz, prin adoptarea unor măsuri suplimentare de prevenire / control.

b) riscuri moderate, care pot fi monitorizate sau controlate, prin creșterea eficacității existente.

față de care nu este necesară adoptarea unor măsuri suplimentare, ci doar aplicarea celor

a) riscuri minore, care pot fi considerate tolerabile și inerente activităților structurii MAI, Grupului clasifică și ordonează riscurile de corupție în următoarele categorii:

Pe baza priorității de intervenție, în ordinea valorii nivelului de expunere, membrii de identificare, descriere și evaluare a riscurilor de corupție, prioritatea de intervenție.

Următor stabilirii expunerii la riscuri, membrii Grupului stabilesc și consensuează în Fișa

Fig. nr. 1 – Scala de evaluare a expunerii la riscuri de corupție

CATEGORIA DE RISCURI	PRIORITATE	TERMINI
riscuri înalte / extreme	Prioritate 1	necesită concentrarea atenției conducerii structurii pentru adoptarea / implementarea unor măsuri urgente de prevenire / control adecvate
riscuri moderate	Prioritate 2	pot fi monitorizate sau controlate, prin creșterea eficacității măsurilor existente sau, după caz, prin adoptarea unor măsuri suplimentare de prevenire / control
riscuri minore	Prioritate 3	pot fi tolerate și vor fi considerate inerente activităților structurii MAI, fapt de care nu este necesară adoptarea unor măsuri suplimentare, ci doar aplicarea celor existente

Nivel de probabilitate		Nivel de impact				
		1	2	3	4	5
Nivel de probabilitate	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Scala de evaluare a expunerii la riscuri de corupție

Monitorizarea permanentă (acceptarea) riscurilor de corupție

Strategia constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are expertiza necesară gestionării aceluși risc, prin această urmându-se, pe de o parte, micșorarea expunerii instituției, tipului de activitate ori categoriei de personal, iar pe de altă parte, gestionarea eficace a riscului de către un terț specializat. Este important de menționat că anumite riscuri nu sunt (integral) transferabile, în particular nefiind posibil să se transfere riscurile legate de credibilitatea/reputația instituției, în contextul săvârșirii faptelor de corupție.

Transferarea riscurilor de corupție

Strategia constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are expertiza necesară gestionării aceluși risc, prin această urmându-se, pe de o parte, micșorarea expunerii instituției, tipului de activitate ori categoriei de personal, iar pe de altă parte, gestionarea eficace a riscului de către un terț specializat. Este important de menționat că anumite riscuri nu sunt (integral) transferabile, în particular nefiind posibil să se transfere riscurile legate de credibilitatea/reputația instituției, în contextul săvârșirii faptelor de corupție.

Tratarea/atenuarea riscurilor de corupție

Strategia constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are expertiza necesară gestionării aceluși risc, prin această urmându-se, pe de o parte, micșorarea expunerii instituției, tipului de activitate ori categoriei de personal, iar pe de altă parte, gestionarea eficace a riscului de către un terț specializat. Este important de menționat că anumite riscuri nu sunt (integral) transferabile, în particular nefiind posibil să se transfere riscurile legate de credibilitatea/reputația instituției, în contextul săvârșirii faptelor de corupție.

Eliminarea/evitarea riscurilor de corupție

Strategia constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are expertiza necesară gestionării aceluși risc, prin această urmându-se, pe de o parte, micșorarea expunerii instituției, tipului de activitate ori categoriei de personal, iar pe de altă parte, gestionarea eficace a riscului de către un terț specializat. Este important de menționat că anumite riscuri nu sunt (integral) transferabile, în particular nefiind posibil să se transfere riscurile legate de credibilitatea/reputația instituției, în contextul săvârșirii faptelor de corupție.

5.2 Strategii de control al riscurilor de corupție

După ce riscurile de corupție au fost identificate, descrise și evaluate este necesară stabilirea tipului de răspuns pentru fiecare risc în parte, acesta adresându-se fie riscurilor inerente, în cazul cărora nu au fost concepute și aplicare măsuri de control, fie riscurilor reziduale (de control), a celor care continuă să persiste chiar și după aplicarea acestor măsuri. Pentru răspunsul la riscurile de corupție, pot fi folosite următoarele strategii de prevenire:

1. După ce riscurile de corupție au fost identificate, descrise și evaluate este necesară stabilirea tipului de răspuns pentru fiecare risc în parte, acesta adresându-se fie riscurilor inerente, în cazul cărora nu au fost concepute și aplicare măsuri de control, fie riscurilor reziduale (de control), a celor care continuă să persiste chiar și după aplicarea acestor măsuri. Pentru răspunsul la riscurile de corupție, pot fi folosite următoarele strategii de prevenire:

2. După ce riscurile de corupție au fost identificate, descrise și evaluate este necesară stabilirea tipului de răspuns pentru fiecare risc în parte, acesta adresându-se fie riscurilor inerente, în cazul cărora nu au fost concepute și aplicare măsuri de control, fie riscurilor reziduale (de control), a celor care continuă să persiste chiar și după aplicarea acestor măsuri. Pentru răspunsul la riscurile de corupție, pot fi folosite următoarele strategii de prevenire:

3. După ce riscurile de corupție au fost identificate, descrise și evaluate este necesară stabilirea tipului de răspuns pentru fiecare risc în parte, acesta adresându-se fie riscurilor inerente, în cazul cărora nu au fost concepute și aplicare măsuri de control, fie riscurilor reziduale (de control), a celor care continuă să persiste chiar și după aplicarea acestor măsuri. Pentru răspunsul la riscurile de corupție, pot fi folosite următoarele strategii de prevenire:

Acest tip de răspuns constă în acceptarea riscului cu condiția menținerii sale sub o permanentă supraveghere¹⁶. Parametrul supravegheat cu precădere este probabilitatea, deoarece strategia monitorizării se aplică în cazul riscurilor cu impact semnificativ (moderat, ridicat și critic), dar cu probabilitate mică de apariție (foarte puțin probabile și improbabile). În esență, ea presupune o amănare a luării măsurilor de control până în momentul în care circumstanțele vor determina o creștere a probabilității de apariție a riscurilor supuse acestui tratament.

Tratarea situațiilor dificile, determinate de materializarea riscurilor de corupție

Tratarea situațiilor dificile constă în elaborarea unor planuri de intervenție ce urmăresc diminuarea impactului în cazul în care riscul se materializează. De aceea, strategia tratării riscurilor materializate nu este o alternativă la celelalte strategii, ci o acțiune complementară.

6. Monitorizarea și reevaluarea riscurilor de corupție

Conform modelului de management al riscurilor de corupție prezentat, această etapă încheie ciclul compus din identificarea, descrierea, evaluarea și prevenirea/controlul riscurilor. Ea presupune monitorizarea/reevaluarea evaluării și controlului riscurilor de corupție, cu o frecvență determinată de planul de prevenire a acestora, având drept obiectiv analiza rezultatelor demersului și stabilirea acțiunilor care vor trebui întreprinse în viitor.

Motivale care impun derularea acestei etape sunt reprezentate de necesitatea monitorizării modificării profilurilor de risc, ca urmare a implementării instrumentelor de control intern și a circumstanțelor care favorizează apariția riscurilor, de nevoia obținerii de asigurări privind eficacitatea gestionării riscurilor de corupție, precum și de identificarea nevoii de a adopta măsuri suplimentare de control.

Monitorizarea și reevaluarea trebuie:

(1) să dea asigurări că acțiunile menite să reducă riscurile au condus în mod real la aceasta, în limita termenelor și a bugetelor stabilite, și că toate aspectele procesului de gestionare a riscurilor sunt analizate cel puțin anual;

(2) să ofere asigurări că riscurile sunt supuse revizuirii cu o frecvență corespunzătoare, stabilită în raport cu mobilitatea circumstanțelor și a naturii instrumentelor de control intern ce urmează a fi implementate, situațiile în care se impune aceasta fiind:

a) cel puțin o dată pe an;

b) în urma adoptării unor decizii importante care vizează transformarea posturilor, modificarea fișelor posturilor, schimbări semnificative în privința serviciilor specializate furnizate, reorganizării activității sau a unităților etc.;

c) ca urmare a unei informări suplimentare privind identificarea și evaluarea riscurilor din cadrul instituției;

d) după săvârșirea unor fapte de corupție, considerate inițial ca fiind improbabile.

(3) să stabilească dacă este necesară adoptarea unor măsuri suplimentare de prevenire/control și dacă mecanismele de alertare ale nivelurilor superioare manageriale, în privința noilor riscuri sau a schimbărilor survenite la riscurile deja identificate, sunt abordate corespunzător.

¹⁶ Sunt numeoroase cazurile în care riscurile de corupție nu pot fi controlate intern până la un nivel acceptabil al expunerii sau costurile pe care această opțiune le presupune sunt disproporționale de mari în raport cu beneficiile.

Exerciții practice ce vor fi utilizate în cadrul formării

Pentru fiecare grup se selectează o unitate a ministerului/instituției.
Însăsinare de grup: 4 – 5 grupuri de manageri/executori/practicieni.

Exercițiul 1. Definiți cel puțin trei riscuri de corupție la nivelul structurii, notând persoanele afectate de riscuri și activitatea vulnerabilă expusă acestora, principalele cauze și efecte ale materializării riscurilor. Ulterior, câte un reprezentant al grupului prezintă riscurile, fiind discutate în plen.

Exercițiul 2. Fiecărui grup îi este repartizată, spre analiză și discuție în cadrul grupului, pentru fiecare dintre cele trei riscuri descrise, o categorie de cauze următoare: cauze din domeniul reglementărilor (inclusiv procedurile) aplicabile activității; slăbiciuni la nivelul capacității de prevenire / control al riscului; - surse de amenințare – persoane, de regulă, din exteriorul instituției care prezintă un interes ridicat pentru obținerea unor avantaje prin presiuni la nivelul angajaților; - particularități privind cultura organizațională și caracteristici privind resursele umane. Cauzele notate sunt prezentate și explicate în plen.

Exercițiul 3. Fiecare grup primește un model de raport de analiză a cadrului normativ, definind pentru domeniul de activitate repartizat o reglementare potențial vulnerabilă, completând tabelul cu următoarele elemente: denumirea, emitenții și categoria actului normativ care prezintă vulnerabilități, numărul articolului, text (extras din actul normativ evaluat), elemente / factori potențiali de manifestare a corupției, amenințări de corupție (fapte posibile de ce pot fi generate de actuala reglementare). Un reprezentant al grupului prezintă celorlalți participanți reglementarea și propunerile identificate pentru atenuarea expunerii la riscurile de corupție pe care aceasta o generează.

Exercițiul 4. Utilizând scalele de estimare a probabilității și cea de evaluare a impactului, riscurile descrise sunt evaluate, fiecare grup realizează ordonarea și clasificarea riscurilor. Un reprezentant al unui grup prezintă celorlalți participanți cum au fost definite și evaluate riscurile.

Exercițiul 5. Folosind scala de evaluare a măsurilor de control al riscurilor de corupție, participanții, împărțiți în grupuri de 4-5, evaluează măsurile utilizate actualmente pentru controlul riscurilor în cadrul structurilor. Câte un reprezentant al fiecărui grup prezintă în plen rezultatele evaluărilor.

Exercițiul 6. Participanții, folosind analizele anterioare, stabilesc pentru fiecare risc de corupție măsuri posibile pentru un mai bun control al acestora, alocând și responsabilitățile posibile la nivelul unei structuri a primăriei

Documente suport pentru desfășurarea instruirii

Fișă de identificare, descriere și evaluare a riscurilor de corupție

Denumirea structurii	
:	
Denumirea unității de muncă :	
Activitatea vulnerabilă:	
Data elaborării:	Membru al grupului / coordonator al unității de muncă:
	Data revizuirii:

Descrierea riscului (amenințarea):

Categoriile de personal expuse riscului:

Cauze / vulnerabilități ce determină riscul:

- cauze din domeniul reglementărilor
- slăbiciuni la nivelul capacității de prevenire / control al riscului
- surse de amenințare
- particularități privind cultura organizațională și caracteristici privind resursele umane

Efectele/consecințele probabile la nivelul obiectivelor/activităților structurii:

Nivelul riscului		Probabilitate (P)	Impact global (IG)	Expunere (P x IG)	Prioritatea (1, 2 sau 3)
Componente / dimensiuni de impact					
Importanța relativă a componentelor (%)	IMPACT (de la 1 la 5)	IMPACT RELATIVĂ X IMPACT			
TOTAL		$\sum_{i=1}^n 100\%$		$\sum_{i=1}^n = \text{Impact Global (IG)}$	
1.					
2.					
n.					

1.	Măsuri de prevenire / control existente, aplicate în prezent	Eficiența măsurilor
2.		

Nota:

Metodologia furnizează instrumente suport pentru stabilirea cauzelor unui risc de corupție (analiza cadrului normativ, analiza incidentelor de integritate, analiza eficacității sistemului de control intern / managerial etc.), fiind necesar ca pentru fiecare amenințare descrisă să fie surprins contextul de desfășurare a acelei activități care ar putea permite manifestarea acesteia.

Pentru a structura activitatea de descriere a cauzelor / vulnerabilităților, Grupurile vor avea în vedere următoarele:

- **cauze din domeniul reglementărilor** (inclusiv procedurile) aplicabile activității: multe dintre riscuri își au cauza în lipsa procedurilor, de multe ori fiind invocată ca explicație pentru materializarea riscurilor de corupție necunoașterea sau ambiguitatea unor reguli. În acest context trebuie identificate toate normele și procedurile aplicabile domeniului care prezintă elemente de vulnerabilitate și care pot fi exploatare sau interpretate subiectiv, astfel încât riscurile descrise să se producă.

- **slăbiciuni la nivelul capacității de prevenire / control al riscului:** sunt frecvente cazurile în care circumstanțele care favorizează apariția unor riscuri țin de un control defectuos al activității. Orice conducător al unei structuri din primarie trebuie să se asigure că domeniul de care este responsabil funcționează, iar personalul trebuie să aibă convingerea că activitatea acestuia este supravegheată. În procesul de analiză a riscurilor de corupție este esențial să fie identificate particularitățile care determină vulnerabilitatea sistemului de control intern / managerial, fie pentru că măsurile nu sunt bine cunoscute de către cei care ar trebui să le aplice, fie pentru că acestea nu sunt aplicate în mod consecvent, fie că ele nu pot răspunde în totalitate situațiilor de risc (capacitate redusă de aplicare a măsurilor de prevenire / control).

- **surse de amenințare – persoane, de regulă, din exteriorul instituției care prezintă un interes ridicat** pentru obținerea unor avantaje prin presiuni la nivelul angajaților: presiuni politice, presiuni ierarhice, interes ridicat din partea unor grupuri infracționale, contactul cu publicul interesat de un serviciu sau de a scăpa de aplicarea unei sancțiuni, interesul comercial ridicat al unui serviciu public (de exemplu un contract de achiziție, o autorizare, un permis), prezența permanentă a intermediarilor sau reprezentanților unor societăți comerciale în interacțiunea cu angajații etc.

- **particularități privind cultura organizațională și caracteristici privind resursele umane:** curențe educaționale ori de conștientizare (lipsa cunoștințelor privind faptele de corupție, toleranța unor comportamente non-etice care nu sunt percepute a reprezenta o problemă), cauze sociale (lipsa unei locuințe, nivel scăzut de salarizare), cunoștințe insuficiente privind reglementările, procedurile ori regulile aplicabile etc., conștientizare insuficientă a măsurilor de control ce sunt aplicate etc.

3.	
2.	
1.	
Măsuri de prevenire / control suplimentare propuse pentru prevenirea / controlul riscului	Responsabil de risc
3.	

Scala de estimare a probabilității de materializare a riscurilor de corupție

Factor	Scor	Descriere	Indicatori
aproape sigur	5	cel mai probabil se va concretiza > 80% șanse de apariție	<ul style="list-style-type: none"> este de așteptat să apară în marea majoritate a circumstanțelor profesionale; se va întâmpla fără îndoială, eventual frecvent; iminență.
probabil	4	șansă considerabilă de apariție; nu este neobișnuit 61% - 80% șanse	<ul style="list-style-type: none"> va apărea probabil în multe circumstanțe profesionale; se va întâmpla probabil, dar nu va reprezenta o problemă persistentă pentru domeniul de activitate; s-a mai întâmplat în trecut.
posibil	3	producerea sa poate fi avută în vedere de 41% - 60% șanse de materializare	<ul style="list-style-type: none"> ar putea apărea în anumite circumstanțe profesionale; se poate întâmpla ocazional; s-a întâmplat în altă parte, într-un domeniu de activitate similar.
foarte puțin probabil	2	minimă, dar nu imposibilă; nu este cunoscut să se fi produs 21% - 40% șanse de apariție	<ul style="list-style-type: none"> poare apărea doar în circumstanțe profesionale excepționale; nu este de așteptat să se întâmple; nu a fost semnalată în domeniul de activitate.
improbabil	1	practic imposibilă; nu a apărut niciodată 0% - 20%	<ul style="list-style-type: none"> este probabil să nu apară niciodată; foarte puțin probabil să se întâmple vreodată.

riscul de corupție este prezent în mod constant, datorită deficiențelor de organizare și planificare, control supraveghere, instruire ori formare a personalului și modului în care este conceput ori aplicat cadrul legal de desășurare a activității;

riscul de corupție poate apărea câteodată (cauzele putând fi reprezentate de deficiențe în desășurarea activității, erori în înțelegerea ori aplicarea procedurilor de lucru specifice etc.);

riscul de corupție poate apărea câteodată (cauzele putând fi reprezentate de deficiențe în desășurarea activității, erori în înțelegerea ori aplicarea procedurilor de lucru specifice etc.);

riscul de corupție este prezent în mod constant, datorită deficiențelor de organizare și planificare, control supraveghere, instruire ori formare a personalului și modului în care este conceput ori aplicat cadrul legal de desășurare a activității;

Scală de estimare a impactului global al riscului

Factor	Scor	Indicatori
Factor maior / critic	5	<ul style="list-style-type: none"> imposibilitate de îndeplinire a obiectivelor stabilite pentru domeniul de activitate; deteriorarea pe termen lung a eficienței activității, întâzieri majore în derularea activităților planificate (mai mult de 6 luni); pierderi financiare severe pentru înlocuirea ori instruirea personalului, schimbarea procedurilor de desfașurare a activității, achiziții neplanificate de mijloace tehnice etc., reprezentând 25% și mai mult din bugetul anual alocat instituției; publicitate negativă la nivel internațional, implicarea factorilor politici de la nivel central ori instituțional pentru gestionarea situației create.
		<ul style="list-style-type: none"> impact semnificativ asupra obiectivelor domeniului afectat, afectarea eficienței acesteia; perturbarea pe termen mediu a activității, întâzieri semnificative privind desfașurarea în condiții normale a activității (între 3-6 luni); pierderi financiare majore pentru instituție; publicitate negativă la nivel național, pierderea încrederii din partea beneficiarilor serviciilor publice.
	4	<ul style="list-style-type: none"> obiective profesionale atinse parțial, afectarea semnificativă a eficienței acesteia; perturbarea pe termen scurt a activității; pierderi financiare semnificative pentru instituție (cel puțin 10% din buget); o anumită publicitate negativă la nivel local.
		<ul style="list-style-type: none"> impact minor asupra atingerii obiectivelor profesionale; întreruperea neglijabilă, nesemnificativă a desfașurării activității; pierderi financiare moderate pentru instituție (5% sau mai mult din bugetul alocat); unele șicane publice izolate, neînsoțite însă de pierderea încrederii.
	3	<ul style="list-style-type: none"> impact minimal sau nesemnificativ asupra atingerii obiectivelor; nicio perturbare în privința calendarului activității; pierderi financiare nesemnificative ori minime pentru structură; susceptibil de a conduce / provoca publicitate negativă.
foarte redus	1	<ul style="list-style-type: none"> riscul de corupție poate genera parametri favorizanți pentru apariția sau proliferarea faptelor de corupție
moderat	2	<ul style="list-style-type: none"> riscul de corupție contribuie puțin ori deloc la apariția sau proliferarea faptelor de corupție

Nivel	Scor (I ₁ +I ₂ +I ₃)	Descriere
ineficient	3	În cel mai bun caz, măsura se adresează riscurilor, dar nu este suficient / bine documentată sau aplicată; în cel mai rău caz, măsura nu se adresează cu adevărat riscului vizat, nefiind nici documentată și nici aplicată.
redus / slab	4	măsura se adresează riscului, cel puțin în parte, dar documentarea și / sau aplicarea trebuie sensibile îmbunătățite și adaptate.
bun	5 - 8	măsura se adresează riscului, dar documentarea și / sau aplicarea trebuie îmbunătățite.
foarte bun	9 - 12	măsura se adresează riscurilor, este bine documentată și este pusă în aplicare.

	nu	parțial	da
Întrebarea 1 Măsura se adresează în mod efectiv riscului identificat ?	1	3	6
Întrebarea 2 Măsura este bine documentată și comunicată, în mod oficial, celor interesați sau implicați ?	1	2	3
Întrebarea 3 Măsura stabilită este operațională și aplicată în mod consecvent ?	1	2	3
	I ₁	I ₂	I ₃

Evaluarea măsurilor de control al riscurilor de corupție

Registrul riscurilor de corupție

Partea I – Identificarea, descrierea și evaluarea riscurilor

Identificarea și descrierea riscurilor		Evaluarea riscurilor				
Descrierea riscului (amenințarea) de corupție	Cauze	Probabilitate	Impact global	Expunere (col. 4 x col.5)	Prioritate	Măsuri existente
						Parametrii riscului

Partea a II-a – Determinarea și aplicarea măsurilor de prevenire / control

Descrierea riscului (amenințarea) de corupție	Măsuri suplimentare	Termen / durata de implementare	Responsabil(i) de risc	Indicatori de evaluare ¹⁷	Riscuri de corupție materializate ¹⁸	Probabilitate	Monitorizare și reparații
							Evaluarea măsurilor de control

¹⁷ Pentru fiecare măsură în parte
¹⁸ Corespunzător riscului descris

BIBLIOGRAFIE:

Legislație internă

- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial – Standardul II „Managementul riscului”;
- Standardul S.M.A.I.-A nr. 006/2012-Principiile și metodologia standardizării Managementul riscului. Principii generale. Registrul de riscuri;
- Ordonanța de guvern nr. 119/1999, republicată, privind controlul intern și controlul financiar preventiv.
- Hotărârea de Guvern nr. 215 in 2012, privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2012 – 2015, a Inventarului măsurilor preventive anticorupție și a indicatorilor de evaluare, precum și a Planului național de acțiune pentru implementarea Strategiei naționale anticorupție 2012 - 2015

Planificarea, din punct de vedere organizațional, reprezintă o funcție a managementului ce stabilește modul de alocare și folosire a resurselor necesare transpunerii în practică a deciziilor luate în domeniul prevenirii și combaterii corupției.

Considerată de unii specialiști ca funcția de bază, fundamentală, a procesului managerial, planificarea prezintă o necesitate stringentă în dirijarea eforturilor de realizare a deciziei, pe măsura ce structura instituțională sau privată de reveniță este mai complexă, atât organizatoric cât și funcțional.

Din această perspectivă, planificarea activităților de prevenire și combatere a corupției, la orice entitate de stat sau privată, trebuie considerată a fi reprezentată, ca produs final, de întocmirea și implementarea documentelor de specialitate (registru riscurilor de corupție, planul de prevenire a riscurilor de corupție, planul de implementare al măsurilor de prevenire și combatere a corupției etc), din perspectiva obiectivelor specifice și a scopului stabilit (gruparea oamenilor, distribuirea sarcinilor și activităților acestora, stabilirea interdependențelor, determinarea resurselor financiare și materiale, orizontul de timp alocat etc).

Apreciem că planificarea oferă consistența acțiunii manageriale prin realizarea unității de viziune și focalizarea eforturilor în atingerea obiectivelor stabilite, în cadrul unor standarde de performanță prestabilite.

În raport cu aceste opinii considerăm că, în calitatea sa de factor cumulativ și de convergență, planificarea prevenirii și combaterii corupției la nivelul entității organizaționale de stat și private trebuie considerată a fi și un instrument de adaptare acestora la schimbările mediului extern și intern.

În altă ordine de idei, planificarea prevenirii și combaterii corupției reprezintă un sistem de referință pentru gestionarea proceselor gestionare în domeniul anticorupției, de la nivelul elementelor componente ale organizației până la nivel individual.

Având clare responsabilitățile, sarcinile și indicatorii de performanță din documentele de specialitate mai sus amintite, expertul pentru prevenirea și combaterea corupției poate să-și planifice propria activitate, la nivel zilnic.

Din perspectiva acestuia, planificarea activităților zilnice reprezintă materializarea scripicii a unei gândiri anticipate privind etapele ce trebuie străbătute pentru atingerea scopului și obiectivelor personale.

În acest sens, se pot identifica două probleme:

- dorința de a face prea mult în timpul de lucru zilnic limitat;

„Planul este necesar, dar planificarea reprezintă totul.”

D.Eisenhower

- riscul de a-și risipi energia în executarea unor sarcini care nu reprezintă priorități în acel moment.

Evident, este necesară adoptarea unui set minim de reguli privind programarea și executarea activităților zilnice.

La modul simplist, un set de reguli privind stabilirea priorităților este în funcție de importanța sarcinilor ce-i revin:

- concentrarea, în primul rând, asupra sarcinilor importante;
- rezolvarea unei singure sarcini în fiecare moment;
- respectarea structurii zilnice de programare a muncii.

O abordare care asigură optimizarea activității expertului în prevenirea și combaterea corupției pornește de la constatarea conform căreia constrângerea cea mai puternică o reprezintă timpul.

Această constrângere poate fi:

- obiectivă = declanșarea unui dezastru natural, data unui eveniment etc;
- subiectivă = internă (activități stabilite de o autoritate ierarhică) sau externă (stabilite de o autoritate juridică sau administrativă) din punct de vedere al organizației.

De regulă, constrângerile de timp obiective nu pot fi evitate trebuind să fie acceptate. Singura soluție este de a compensa constrângerea prin a folosi redimensionarea altui tip de resurse (umane, financiare, materiale).

Analog, constrângerile de timp externe nu pot fi încălcate fără a suferii penalizări juridice, administrative etc.

În contrast, constrângerile de timp interne sunt relative, expertul putând găsi o soluție de compromis fezabilă la nivelul său de competență.

Brian Tracy, unul dintre cei mai mari experți în dezvoltare și creșterea productivității personale, spune ca în urma cercetărilor pe care le-a făcut a constatat că oamenii de succes sunt aceia care fac lucrurile într-un mod diferit față de ceilalți oameni obișnuți.

Toate aceste persoane, care au reușit în viața au în comun faptul că sunt foarte buni manageri ai timpului, sunt foarte organizați și își **planifică în detaliu** toate activitățile.

În concluzie, Brian Tracy consideră că pentru a deveni o persoană de succes trebuie îndeplinite următoarele condiții:

1. trebuie să ne dorim acest lucru cu adevărat;
2. trebuie să învățăm cum să ne organizăm timpul;
3. trebuie să repetăm și să punem în aplicare metodele și tehnicile de planificare a timpului, până când acestea vor deveni un obicei.

Revenind la punctul inițial de plecare, respectiv la faptul că timpul este ireversibil și nu poate fi recuperat, este vital modul în care expertul folosește timpul de care dispune zilnic.

Dintre diversele metode și tehnici folosite în acest sens, considerăm că următoarele 3 pot reprezenta instrumentele cele mai eficiente pentru a realiza un echilibru în domnișă expertului de a realiza o derulare normală a activităților sale într-un interval de timp limitat.

Cea mai simplă, dar nu simplistă, metodă de planificare a timpului o constituie alcătuirea Listei cu activitățile lunare, săptămânale și zilnice.

Lista cuprinde activitățile pe care expertul consideră că trebuie să le îndeplinească a doua zi, cu mențiunea că completarea acesteia este recomandabil a fi făcută la sfârșitul zilei de lucru.

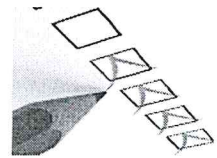


c) Lista cu activități zilnice

Și în acest caz, rămâne valabil principiul conform căruia o listă săptămânală cat mai detaliată reprezintă un sprijin pentru întocmirea mai bună a listei cu activități zilnice.

La modul general, vor fi trecute activitățile din lista cu activități lunare specifice săptămânii respective, la care se adaugă și alte activități care au apărut între timp și nu suportă amănare.

Acastă listă se poate întocmi la sfârșitul fiecărei zile de vineri sau, în cazuri deosebite, în fiecare duminică, cu scopul de a vă stabili activitățile pentru săptămâna următoare.



2. Lista cu activități săptămânale

Ideea de bază este aceea de a nota cât mai detaliat ce aveți de făcut, chiar dacă o activitate are o durată de 1 oră sau 4 ore, deoarece o listă cât mai detaliată a modului de îndeplinire a obiectivelor lunare ajută la întocmirea cât mai exactă a listelor care vor urma.

În esență, lista cuprinde toate activitățile pe care le aveți de făcut în următoarele 30-31 de zile calendaristice.

La modul ideal, această listă ar trebui completată în ultima zi a fiecărei luni pentru luna următoare.



1. Lista cu activitățile lunare

Conform acestei metodeologii, se stabilesc care sunt activitățile pe care trebuie să le desfășurați în perioada următoare, de regula trimestru, și să le organizați în mai multe tipuri de liste.

<p>D. Sarcini ce se pot delega</p>	<p>activități pe care alte persoane le pot face cel puțin la fel</p>
<p>C. Sarcină delicată și dificilă (cere volum de muncă și eforturi mari pentru realizare)</p>	<p>- în cazul încredințării unor sarcini care reclamă o acțiune importantă pe termen lung, la apariția unor activități mărunte ce pot fi rezolvate ușor, este de preferat degajarea de acestea din urmă; - sarcinile delicate și dificile se abordează la începutul zilei de lucru, când capacitatea de lucru este maximă; - sarcinile oboșitoare se abordează în acele momente ale zilei de lucru (exceptând începutul și sfârșitul acesteia) când se constată o capacitate maximă de efort.</p>
<p>B. Sarcină importantă</p>	<p>- la același nivel de urgență se acordă prioritate sarcinilor de mare importanță;- este necesar să se stabilească din timp elementele care definesc importanța sarcinilor.</p>
<p>A. Sarcină urgentă</p>	<p>- este indicat să fie abordată înaintea tuturor sarcinilor;- este necesar să nu se aștepte ca o anumită sarcină să devină urgentă.</p>
<p>Categorii de sarcini</p>	<p>Modalități de abordare</p>

Metoda de mai sus este, în mod clar, utilă dar nu și optimă deoarece nu stabilește care sunt criteriile de ierarhizare a abordării activităților în vederea soluționării acestora. Aceasta lacună poate fi acoperită prin folosirea, ca un pas următor, al metodei ABCD. În esența sa, această metodă stabilește ierarhia priorităților.

- rezolvarea a 2 -3 probleme de mare importanță și dificultate în primele 2 ore ale zilei;
- soluționarea a 2 - 3 probleme de importanță medie ce necesită continuitate și concentrare, în următoarele 2 -3 ore;
- 1 - 2 ore pentru telefoane, vizite și probleme urgente;
- o rezervă de timp pentru rezolvarea unor probleme de mai mică importanță, documentare, participare la ședințe etc.

Acest lucru are un efect psihologic benefic, deoarece marchează clar progresul făcut în muncă, fapt care poate crește motivarea și satisfacția personală, zi de zi. Evident, listele expuse mai sus pot determina asigurarea unei structuri adecvate a zilei de muncă. Expertul își poate planifica secvențe temporale, după cum urmează:

Evident, dacă în cursul zilei apar sarcini noi, care nu au fost prevăzute anterior, înainte în acest caz, dar nu numai, o reprezentanță tăierea pe de listă fiecărei activități, imediat după ce a fost realizată.

În același sens, orice greșeală în întocmirea și implementarea activităților zilnice are un impact imediat și major asupra realizării expertului, în timp ce același fenomen petrecut în celelalte 2 liste poate fi remediat într-o marjă de timp acceptabilă (care nu există în cazul planificării activităților zilnice).

Considerăm că această listă are o importanță deosebită, deoarece poate crește productivitatea muncii expertului cu peste 25% față de norma obișnuită.

1. Stabilește sarcina ce trebuie executată.
2. Setează timer-ul – "Pomodoro-ul" – la 25 de minute. Trebuie așezat timer-ul undeva la vedere și trebuie să vezi clar cât timp a mai rămas.

Cei 5 pași ai tehnicii Pomodoro

1. **Planificarea** – la începutul zilei, stabilești ce sarcini trebuie să îndeplinești în acea zi și le prioritizezi, scriindu-le pe foaie (fiecare pe cate un rând) în ordinea descrescătoare a importanței lor;
2. **Urmărirea** – de-a lungul zilei, aduni date asupra efortului depus și pentru alte metrice care te interesează (cum ar fi timpul necesar efectuării unei activități);
3. **Inregistrarea** – la sfârșitul zilei, alcătuești o arhivă cu observațiile zilnice;
4. **Procesarea** – la sfârșitul zilei, transformi datele brute în informații;
5. **Vizualizarea** – la sfârșitul zilei, prezinți informația într-un format care facilitează înțelegerea și descoperă căile de îmbunătățire.

Iterația de baza a metodei Pomodoro durează o zi întreagă, dar poate dura și mai puțin, caz în care cele 5 etape vor fi aplicate mai des.

În esență, tehnica Pomodoro folosește un timer (cronometru) pentru a împărți perioadele de lucru în **intervale de 25 de minute** – intervale numite "**pomodori**" – separate de **pauze scurte**. Tehnica Pomodoro este denumită după timer-ul în forma de roșie, care a fost utilizat pentru prima dată de creatorul metodei – "pomodoro" înseamnă "**roșie**" (tomata) în limba italiana.

- eliminarea anxietății generate de timp;
- îmbunătățirea concentrării – prin eliminarea întreruperilor;
- asigurarea realizării unei auto – disciplinări a muncii;
- crește motivația și o păstrează constantă;
- întărește voința de atingere a obiectivelor;
- estimarea mai exactă a efortul și timpului necesar îndeplinirii unei activități;
- orientarea pe rezultate;
- conștientizarea mai bună a deciziilor ce trebuie luate;

O altă tehnică de management al timpului poartă denumirea de „tehnica Pomodoro”. Scopul principal al Tehnicii Pomodoro este acela de a reduce impactul întreruperilor interne – cele pe care le generăm noi înșine – și externe asupra concentrării și a fluxului de muncă. Scopul principal al acestei tehnici este acela de a crește productivitatea, pe fondul creării unui mediu psihologic-acțional adecvat, după cum urmează:

Ca o concluzie parțială, putem aprecia că aplicarea acestei metode asigură o gestionare echilibrată a timpului, iar eficiența acesteia o puteți resimți numai după o perioadă de exercițiu de circa 1 -2 luni, odată cu dobândirea abilităților tehnice specifice.

Trebuie menționat că, în cadrul acestei metode, poate apare și situația când se descoperă că unele activități zilnice planificate s-au rezolvat de la sine sau nu mai fac obiectul preocupărilor expertului și trebuie astfel eliminate de pe listă.

de bine ca dumneavoastră. Se dorește ca expertul să se poată concentra 100% pe activitățile A,B și C, care depind numai și numai de acesta.	
---	--

- Forsyth P., (2011), Idei geniale: Managementul timpului, Editura Adevarul, București.
- Covey R. Stephen, (2007), Managementul timpului sau cum ne stabilim prioritățile, Editura ALL, București;
- Adler D., (2002), Getting Things Done, Editura Platkus Books;

Cărți de autor:

BIBLIOGRAFIE

- Fa-ți o analiză periodică a modului în care și-ai petrecut timpul.
 - Pentru fiecare activitate folosește orele cele mai potrivite;
 - Nu scăpa din vedere, în final, nici lucrurile mărunte;
 - Altmeară activitățile (munca cu odihna);
 - Cheltuieste timpul liber cât mai rațional;
 - Apuca-te imediat de lucru (la ora și data planificată);
 - Folosește integral timpul;
 - Fi hotărât (nu amâna sarcinile);
 - Fixează termene precise pentru îndeplinirea sarcinilor;
- importantei lor);
- Concentrează-te asupra a ceea ce este principal (ierarhizarea sarcinilor în ordinea
 - Precizează-ți scopul fiecărei activități (pentru o zi, săptămână, etc.);
- În încheiere, vom enumera câteva reguli de bază privind folosirea eficientă a timpului, la nivelul expertului pentru prevenirea și combaterea corupției, pot fi:
- Ca o concluzie finală, disciplina pe care și-o impune planificarea activităților zilnice poate fi privită ca secretul unei eficiente deosebite.
- Între unitățile de lucru.
- deși se va păstra abilitatea de a rezolva sarcinile în mod incremental și de a face pauze scurte
- Ca orice tehnică, nici aceasta nu este lipsită de limitări. Statistic s-a constatat că atunci când încetezi să mai folosești această tehnică – mai ales timer-ul – în muncă, eficiența va scădea, între unitățile de lucru.
- Răsucirea timer-ului îți transmite hotărârea ta fermă de a începe activitatea;
 - Ticăitul timer-ului îți amintește importanța fiecărei clipe până la terminarea sarcinii;
 - Alarma timer-ului o percepi la începutul pauzei;
 - În acest mod, ajungi să asociezi fluxul de muncă și concentrarea cu acești stimuli fizici.
- fluxul de muncă și concentrarea cu următorii stimuli fizici:
- Profilul maxim oferit de această tehnică se realizează atunci când ajungi să asociezi
3. Lucrează – fără nici o întrerupere – la sarcină, până când timer-ul sună, apoi se pune un "X" pe foaia de hârtie, în dreptul sarcinii la care s-a lucrat în acel interval de 25 de minute. Fiecare interval de 25 de minute se numește "Pomodoro" ("Roșie").
 4. Se face o mică pauză, de 5 minute. În această pauză nu trebuie realizate activități intelectuale (pentru ca nu ar mai fi pauza). Se poate bea apă, realiza exerciții fizice sau vizualiza obiectivele principale pe anul respectiv.
 5. După fiecare grup de câte 4 "Pomodori" (adică 4 intervale de 25 de minute, care formează un "set" de "pomodori"), faci o pauză mai mare, de 15-30 minute.

COMPETENȚE SPECIFICE ÎN PREVENIREA ȘI COMBATEREA CORUPȚIEI

Tema 3.1: Identificarea posibilităților de prevenire, descoperire și sancționare a faptelor în cadrul societății.

Tema este structurată astfel:

I. Considerații generale - principalele reglementări care stau la baza activității de *prevenire, descoperire și sancționare a faptelor de corupție*

II. Identificarea posibilităților de prevenire :

1. **Forme și dimensiuni ale corupției**

- a. dimensiunea statică;
- b. dimensiunea normativă;
- c. dimensiunea sociologică;
- d. dimensiunea psihologică;
- e. dimensiunea economică;
- f. dimensiunea prospectivă.

2. **Principalele posibilități de prevenire a faptelor de corupție**

- a. identificarea și analiza factorilor de risc și a vulnerabilităților;
- b. informare, promovare și transmitere de mesaje anticorupție;
- c. dezvoltarea și menținerea unei bune colaborări instituționale;
- d. colaborarea cu societatea civilă;
- e. testarea integrității profesionale.

III. Identificarea posibilităților de descoperire și sancționare a faptelor de corupție:

- a. Modurile de sesizare a faptelor de corupție;
- b. Investigarea faptelor de corupție;
- c. Particularități ale investigării faptelor de corupție;
- d. Folosirea investigatorului sub acoperire pentru descoperirea faptelor de corupție.

I. CONSIDERAȚII GENERALE

Adoptarea unor măsuri adecvate de prevenire a fenomenului de corupție necesită cunoașterea dimensiunii reale a acestui fenomen, a complexității sale, a mecanismelor de declanșare și a consecințelor produse.

Prevenirea faptelor prevăzute de legea penală se realizează și prin luarea unor măsuri de siguranță, ca sancțiuni de drept penal, deoarece înălțura anumite stări de pericol ce provin săvârșirea unor noi infracțiuni.

Din momentul în care o anumită persoană nu respectă legea, forțază zidul de protecție juridică a unei anumite valori sociale, săvârșind o faptă incriminată de legea penală, dând naștere raportului juridic în forma concretă.

Prin urmare, ordinea de drept penal, apărarea socială împotriva infracțiunilor, se realizează, fie prin respectarea de bună voie a dispozițiilor legii penale, situație în care raporturile penale sunt de *conformare*, fie prin aplicarea constrângerii penale pentru cei care au săvârșit infracțiuni, cazurile în care raporturile juridice sunt de *conflict sau de contradicție*.

- **Codul Penal al României**, cu modificările și completările ulterioare;
 - **Codul de Procedură Penală al României**, cu modificările și completările ulterioare;
 - **Legea 78/2000** pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările și completările ulterioare;
 - **Lege nr. 571 din 14 decembrie 2004** privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii;
 - **Hotărâre nr. 215 din 20 martie 2012** privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2012-2015, a Inventarului măsurilor preventive anticorupție și a indicatorilor de evaluare, precum și a Planului național de acțiune pentru implementarea Strategiei naționale anticorupție 2012-2015.
 - **Ordonanța de urgență nr. 43 din 4 aprilie 2002** privind Departamentul Național Anticorupție, cu modificările și completările ulterioare;
 - **Lege nr. 477 din 8 noiembrie 2004** privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice;
- Respectarea de bună voie a dispozițiilor legii penale se face de către subiecți care apreciază cu adevărat valorile sociale și au dreptul de a se supune numai obligației pe care legea o stabilește și nu altor eventuale pretenții sau extrapolări ce pot genera ilegalități și abuzuri în înfăptuirea justiției penale.
- Pentru acele infracțiuni la care legea prevede în mod expres o anumită calitate pentru subiectul activ, nemijlocit, raportul juridic de conformare se naște de la data la care persoana dobândește calitatea cerută de norma penală (*dobândirea calității de funcționar*).
- În viața socială se pot săvârși fapte care vatămă sau pun în pericol, aceste fapte, intrucât tulbură ordinea socială, sunt antisociale, însă ele nu pot fi caracterizate ca infracțiuni decât în măsura în care sunt incriminate prin legea penală și sancționate cu o pedapsă.
- În mod justificat, cetățenii pretinde ca funcționarii publici să se conformeze standardelor de conduită instituite de legislații în domeniu, de aceea funcționarii publici trebuie să acționeze în permanență pentru a câștiga încrederea cetățenilor.
- În situația în care cetățenii depun plângere împotriva unor funcționari corupți, au dreptul să ceară investigarea acestor fapte.
- Cele mai importante aspecte de care un „funcționar” trebuie să țină seama în comportamentul său zilnic sunt: integritatea, reputația și mândria. De aceea, prevenirea corupției trebuie fundamentată pe reconsiderarea activității de gestionare a resurselor de personal și dezvoltarea unui sistem obiectiv de selecție, promovare și evaluare a personalului.
- „*Expertul în prevenirea și combaterea faptelor de corupție corupter*”, se va dedica formării profesionale necesare pentru ca toți funcționarii MAI să își dezvolte cunoștințele, abilitățile, înțelegera, atitudinile și comportamentul, astfel încât ei să-și îndeplinească atribuțiile, într-un mod profesionist și corect.
- Expertul va dezvolta cunoștințele funcționarilor MAI despre legislația în vigoare legată de infracțiunile de corupție și procedurile care trebuie respectate.
- Expertul va dezvolta înțelegera funcționarilor asupra modului de aplicare a legii și a felului în care ei să interpreteze cerințele acesteia și a consecințelor implicării în fapte de corupție.
- Având în vedere că una din premisele fundamentale necesare obținerii unor rezultate elocvente în acest domeniu este adoptarea unui cadru legislativ optim, a fost elaborat și adoptat un pachet de acte normative, menit să asigure consacrarea, incriminarea și sancționarea adecvată a faptelor penale ce alcătuiesc arealul infracțional din competența Astfel, principalele reglementări care stau la baza activității de prevenire, descoperire și sancționare a faptelor de corupție, sunt următoarele:

Fenomenul corupției include forme și dimensiuni care odată identificate și analizate în mod științific, pot furniza elementele pentru o schemă de operaționalizare adecvată a diferitelor acte și fapte ce sunt considerate drept comportamente coruptive:

a. O primă dimensiune este cea **STATICĂ**, aceasta permite prin sistemul de înregistrare a delictelor de corupție, cunoașterea specificului și contextul diferitelor sectoare, ramuri și instituții în care se constată frecvența și amploarea cea mai ridicată a faptelor de corupție;

b. Cea de-a doua dimensiune este cea **NORMATIVĂ** și are în vedere principalele prescripții și norme în domeniul dreptului referitoare la abaterile și încălcările comise de funcționari publici, precum și sancțiunile care se aplică în aceste cazuri și eficiența acestora;

c. Dimensiunea **SOCIOLOGICĂ** a fenomenului de corupție, furnizează informații despre cauzele și condițiile care generează acte și manifestări coruptive, ca și despre factorii de risc care există în anumite sectoare și domenii de activitate, facilitând, astfel, explicația propensivității și proliferării

1. Forme și dimensiuni ale corupției

Problema prevenirii faptelor prevăzute de legea penală trebuie abordată și interpretată în contextul mai larg al prevenirii infracțiunilor, prin măsuri complexe ce se adoptă pe plan social, economic și juridic, pornind de la studierea și identificarea cauzelor și condițiilor care determină sau favorizează săvârșirea unor infracțiuni.

În materia dreptului penal, principiile fundamentale au o semnificație aparte deoarece ele ne arată modul și limitele în care trebuie dusă lupta împotriva fenomenului infracțional, astfel,

Principiul „Prevenirea faptelor prevăzute de legea penală” ne arată faptul că, prevenirea infracțiunilor se realizează atât prin încunoaștințarea tuturor persoanelor asupra severității legii, ceea ce presupune măsuri speciale de publicitate la data promulgării acesteia și o susținută propagandă juridică ulterioară, cât și prin pedepsirea corectivă a celor ce-au nesocotit obligația de a respecta prevederile imperative ale legii penale.

Între domeniile prevenirii și cel al combaterii corupției, există o strânsă legătură care se poate observa din influența unui domeniu asupra celuilalt. În acest sens, o intervenție eficientă de combatere a corupției produce efecte în planul prevenirii săvârșirii unor astfel de fapte pe viitor, așa cum desțășurarea unor activități specializate de prevenire se traduce într-o incidență redusă a fenomenului, fapt ce permite instituțiilor responsabile să acorde o atenție sporită investițiilor și, de asemenea, să acționeze cu eficiență sporită.

II. IDENTIFICAREA POSIBILITĂȚILOR DE PREVENIRE

- **Lege nr. 7 din 18 februarie 2004** (*republicată*) privind Codul de conduită a funcționarilor publici*);
- **Lege nr. 365 din 15 septembrie 2004** pentru ratificarea Convenției Națiunilor Unite împotriva corupției, adoptată la New York la 31 octombrie 2003;
- **Lege nr. 147 din 1 aprilie 2002** pentru ratificarea Convenției civile asupra corupției, adoptată la Strasbourg la 4 noiembrie 1999;
- **Lege nr. 27 din 16 ianuarie 2002** pentru ratificarea Convenției penale privind corupția, adoptată la Strasbourg la 27 ianuarie 1999;

unor activități ilegale comise de diferiți indivizi, grupuri și chiar instituții sociale;

d. Dimensiune **PSIHOLOGICĂ** a corupției are în vedere structura și personalitatea indivizilor și grupurilor de corupți, motivațiile, mobilurile și finalitățile urmărite prin acte de corupție, abilitatea atitudinală și comportamentală a persoanelor implicate în acte de corupție, reacția publică față de corupție;

e. Dimensiunea **ECONOMICĂ** a fenomenului de corupție are în vedere evaluarea și estimarea costurilor economice și sociale ale diferitelor acte de corupție, ca și aprecierea calitativă și cantitativă a prejudiciilor materiale și morale generate de acest fenomen antisocial;

f. Dimensiunea **PROSPECTIVĂ**, care pune la îndemână organelor specializate de control social o serie de date și informații privind tendințele de evoluție (creștere, descreștere sau stagnare) în viitor a actelor de corupție.

Identificarea posibilităților de prevenire a faptelor de corupție, reprezentată ansamblu de *măsuri noncoercitive, destinate să reducă sau să contribuie la reducerea corupției și a sentimentului de insecuritate a cetățenilor, atât cantitativ, cât și calitativ, fie prin reacția socială față de activitatea de corupție, fie prin politicile și intervențiile create pentru a reduce potențialul infracțional și cauzele infracțiunii.*

2. Principalele posibilități de prevenire a faptelor de corupție

Prevenirea corupției reprezintă ansamblul acțiunilor și măsurilor desfășurate pentru formarea sau, după caz, păstrarea, unei conduite adecvate a personalului public, dar și a cetățenilor, respectiv identificarea și diminuarea riscurilor ori a situațiilor favorizante manifestării corupției la nivel instituțional.

Prevenirea corupției se concentrează, cu preponderență, asupra îmbunătățirii nivelului general de integritate și performanță la locul de muncă. Organizarea și desfășurarea activităților de prevenire constituie principalul mijloc de reducere a faptelor de corupție comise de personalul public

Finalitatea activităților de prevenire trebuie să se regăsească în schimbarea comportamentului personalului ministerului, în creșterea simțului civic, în manifestarea unui comportament integru în orice situație, precum și în diminuarea faptelor de corupție.

a. *Identificarea și analiza factorilor de risc și a vulnerabilităților*

Orice analiză a contextului cauzal al unei fapte de corupție va evidenția un complex de factori de risc care determină apariția acestui gen de fapte.

În domeniul corupției, factor de risc este acea condiție sau împrejurare care contribuie la săvârșirea unei fapte de corupție.

Existența unui factor de risc crește probabilitatea ca o faptă de corupție să se producă. În domeniul corupției, vulnerabilitatea reprezintă expunerea unei instituții, activități sau categorii de funcționari la corupție și existența unei capacități reduse de reacție în cazul săvârșirii unei fapte de corupție, în ce privește descoperirea, cercetarea acesteia și pedepsirea faptului, precum și recuperarea prejudiciului cauzat.

Vulnerabilitatea apare din cauza imposibilității de a verifica retroactiv situația.

funcționari. Această reținere se explică, în primul rând, prin teama de represalii din partea

În general cetățenii manifestă rezerve în a sesiza fapte de corupție vizând pe

d. colaborarea cu societatea civilă

astfel de condiții. Este deosebit de important ca promisiunile făcute să fie și îndeplinite. să asigure, în cel mai înalt grad, necesitățile de protecție ale celor care acceptă să coopereze în

În acest sens, se impune acordarea unei atenții deosebite satisfacerii necesităților de

act de curaj care îi poate prejudicia întreaga carieră.

Indirecte prin ostracizare. Dezvăluirea faptelor de corupție de către un polițist presupune un

face reclamații sau de a coopera este determinată și de teama unor represalii directe sau

În afara de faptul că aderă la „codul tăcerii” din motive de solidaritate, reținerea de a

aplicabilitate practică.

promovarea unor măsuri. Abordările strict teoretice au mari șanse să nu își găsească

încercăm rezolvarea lor împreună cu cei vizati în mod direct, sprijinindu-i în identificarea și

Pe de altă parte, chiar dacă am identificat o serie de probleme, este de preferat să

funcționarii ministerului.

rândul funcționarilor. Acest lucru nu se poate realiza decât printr-o legătură activă cu

Scopul activităților de prevenire este acela de a determina un comportament integru în

c. dezvoltarea și menținerea unei bune colaborări instituționale

dorința expresă de schimbare a mentalității.

concretizată prin desfășurarea unor activități educative în rândul personalului propriu, în

Fără îndoială că prevenirea reprezintă principala latură de luptă împotriva corupției,

■ prezentarea modalităților de realizare a testului de integritate profesională.

■ integritate publică;

■ prelucrarea prevederilor legii privind protecția avertizorilor de

modalitate specială de sesizare a faptelor de corupție;

■ popularizarea liniei telefonice gratuite 0800.806.806 a direcției, ca

corupție, punându-se accent pe obligația de sesizare a unui funcționar;

■ prezentarea aspectelor procedurale privind sesizarea faptelor de

■ prezentarea prevederilor codurilor de etică și deontologie profesională;

Totodată sunt avute în vedere:

comportament activ în sesizarea faptelor de corupție.

respectării legii, a consecințelor și costurilor corupției, precum și a importanței adoptării unui

Activitatea de promovare a mesajelor preventive are rolul de a conștientiza necesitatea

către personalul ministerului.

conținut preventiv-educativ, specifice domeniului prevenirii săvârșirii faptelor de corupție de

Apariția în diverse publicații (ziare, reviste, buletine, culegeri etc.) a unor articole cu

ridicat de a fi prins.

Mediatizarea cazurilor rezolvate evidențiază în psihicul fapturitorului potențial riscul

rezultatele pe linia constatări și sancționării respectivelor fapte.

De asemenea, descurajarea pentru potențialii fapturitori este și informarea cu privire la

săvârșește o anumită faptă poate avea un efect descurajant în rândul potențialilor fapturitori.

Cunoașterea legii, a sancțiunilor și a riscurilor la care se expune o persoană atunci

b. informare, promovare și transmițere de mesaje anticorupție

Dacă la aceasta se adaugă și lipsa unor controale inopinate, atunci funcționarul, conștient

de faptul că posibilitatea de a descoperi faptele este extrem de redusă și de probat, va fi mult

mai determinat să accepte diverse foloase în schimbul încălcării legii.

I. Modulile de sesizare a faptelor de corupție

tehnicile investigative pentru verificarea aspectelor sesizate.

Plângerea va fi examinată cu multă atenție pentru a stabili dacă pot fi utilizate aspectelor ce fac obiectul reclamației.

Investigația trebuie să aibă un scop bine definit și să fie direcționată pentru clarificarea acestei justiției inițierea unei astfel de măsuri.

impune o examinare atentă a reclamației la adresa funcționarului pentru a constata dacă i proteja și reputația dacă aceasta se justifică. Înainte de a se iniția o astfel de investigație, se raportează și circumstanțelor care fac obiectul reclamației la adresa funcționarului, ci și pentru a- Prin urmare, investigațiile trebuie canalizate nu numai pentru a stabili veridicitatea fost comisa de un alt infractor și cunoscută anterior.

care se va comite ulterior, întrucât acel infractor, va încerca să nu facă aceeași greșală care a Cunoașterea modului în care a fost comisa o anumită faptă nu va rezolva o altă cauză sau reglementările la care s-a achiesat.

viabilitatea reclamației, mijloacele de investigare disponibile, înțelegerea, orientările, regulile vedere seriozitatea reclamației, credibilitatea persoanei sau grupului de persoane care reclamă.

Libertate de a dispune ce tip de investigații trebuie efectuate presupune să aibă în

III. IDENTIFICAREA POSIBILITĂȚILOR DE DESCOPERIRE ȘI SANCTIONARE A FAPTELOR DE CORUPȚIE

realizării testului.

prelucra cu personalul din subordine cele mai importante aspecte evidențiate în urma

Șefii structurilor/instituțiilor personale supus testării au obligația de a șefii structurilor/instituțiilor dispune măsurii în conformitate cu actele normative în vigoare.

sarcinilor și îndatoririlor profesionale, care nu au legătură cu activitățile specifice de testare, În situațiile în care, în urma efectuării testului, rezultă alte situații de încălcare a de fapte cu caracter penal și/sau disciplinar.

În activitatea de testare este interzisă provocarea persoanei supuse testării la săvârșirea dețin.

prestigiului, imaginii persoanelor testate ori intereselor legale circumscrise funcției pe care o Se interzice folosirea activității de testare care are ca scop știrbirea autorității, riscuri și vulnerabilități la corupție.

Selectarea personalului ce urmează a fi testat se face în funcție de zonele și locurile cu omului, a demnității umane și profesionale ale subiecților supuși testării.

Testul se va desfășura cu respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale și conduitei adoptate.

operațiuni disimulate, circumstanțiate de comportamentul acestuia, în vederea stabilirii reacției care se conține personalul în exercitarea atribuțiilor de serviciu, materializate prin

Testarea integrității profesionale constă în crearea de situații virtuale, similare celor cu **e. testarea integrității profesionale**

proiecte în parteneriat, consultanță reciprocă, menținerea unor legături active etc.

Colaborarea cu societatea civilă este materializată prin realizarea de acțiuni comune, probleme.

ea putând oferi o imagine neutră a unei activități, precum și soluții la diverse

Societatea civilă constituie un factor de echilibru în funcționarea pe baze democratice conspirativității, identității acestora sau a protecției fizice în cazul amenințării cu represalii.

de corupție se impune respectarea procedurilor care să protejeze pe reclamantii, prin asigurarea celui acuzat sau din partea colegilor acestuia. Pentru încurajarea cetățenilor de a sesiza faptele

Odată depășită etapa de dezvoltare a informațiilor proprii sau de sistematizare a materialului primit, prin mijloacele de sesizare menționat mai sus, se va proceda la înaintarea acestuia, cu celeritate, unității de parchet competentă conform normelor de procedură penală.

2. Investigarea faptelor de corupție

competente.

au fost înaintate, după caz, către Direcția Națională Anticorupție sau unitățile de parchet

fapte concrete de corupție și care după minime verificări, privind caracterul veridic al acestora,

Din numărul total de situații reclamate s-au regăsit și o serie de informații care au vizat

abilitați prin lege să diminueze acest fenomen.

Administrative, fiind un veritabil canal important de comunicare între cei afectați și cei

faptele de corupție comise de către personalul propriu al Ministerului Internelor și Reformei

Scopul înființării acestei linii a fost acela de a da posibilitate cetățenilor de a reclama

realizarea unor materiale de promovare.

unităților publice, a marilor unități comerciale, a piețelor agro-alimentare precum și prin

anticorupție ce a fost popularizată prin amplasarea de afișe în incintele aeroporturilor, a

cu publicul, Direcția Generală Anticorupție și-a promovat o linie telefonică "TEL VERDE"

privind aprobarea Programului de masuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații

În conformitate cu prevederile Hotărârii Guvernului nr. 1723 din 14 octombrie 2004

a) linie telefonică "TEL VERDE"

faptelor de corupție:

Pe lângă sursele menționate mai sus, amintim și alte mijloace eficiente de identificare a

de culegere a informațiilor, etc.

vizionarea emisiunilor de televiziune, din zvon public, din activități specifice

care putem enumera: experiențe personale, lecturarea articolelor de presă,

în drept pot lua cunoștință de săvârșirea unor infracțiuni de corupție dintre

– **din oficiu** - există o plajă foarte largă de modalități concrete prin care organele

ei, pentru buna desfășurare a procesului penal și pentru înlăturarea răspunderii penale.

sesizat în alt mod, contribuția mituitorului ce denunță ulterior este irelevantă, prin tardivitatea

săvârșirea infracțiunii. S-a considerat că, din moment ce organul de urmărire penală s-a

penală numai dacă organele de urmărire penală nu au fost sesizate anterior pe altă cale de

Legea penală în vigoare stipulează că autodenunțul duce la exonerarea de răspundere

permiță sesizarea din oficiu.

de informare în baza căreia ofițerul de poliție judiciară poate să efectueze investigații care să-i

acesta nu poate fi calificat ca atare în sensul stipulat de legiuitor, putând însă constitui o sursă

De menționat faptul că atunci când actul de sesizare nu este semnat de către autor,

despre comiterea unei infracțiuni de corupție de către terțe persoane;

– **denunț** - încunoștințarea făcută de o persoană fizică sau de o persoană juridică

prin care i se creează un prejudiciu;

– **plângere** - modalitatea prin care o persoană fizică sau o persoană juridică

aduce la cunoștință organelor abilitate comiterea unei infracțiuni de corupție și

respectiv :

Prevederile art. 221 din Codul de procedură penală stipulează 3 moduri de sesizare

legale.

despre comiterea faptei calificată ca faptă de corupție și să fie sesizate conform dispozițiilor

corupție implică fără îndoială o fază preliminară, organele abilitate trebuind să ia la cunoștință

Identificarea posibilităților de prevenire, descoperire și sancționare a faptelor de

Începând cu acest moment, după atribuirea numărului unic, activitățile de cercetare se desfășoară în baza atribuțiilor de coordonare directă a unităților de Parchet competente, având la bază instituția delegată. O apreciere distinctă se cuvine a fi formulată pentru interdependența funcțională cu D.N.A. și structurile sale teritoriale, cercetările derulându-se în funcție de fapta comisă și calitatea faptului.

Principalele tipuri de fapte investigate sunt incriminate de Codul Penal și Legea nr. 78/2000, privind prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările ulterioare, care vizează infracțiunile de luare de mită, dare de mită, trafic de influență, primire de foloase necuvenite, precum și alte fapte conexe, asimilate sau în legătură directă cu corupția.

Pe parcursul cercetărilor, se poate apela la structuri interne sau externe D.G.A. specializate care vor furniza suportul tactic și logistic, adecvat, pentru activitățile din domeniu. Unul dintre elementele cheie în cadrul investigațiilor îl constituie identificarea momentului operativ de declanșare a activităților de prindere în flagrant al faptuitorilor. De menționat că atunci când nu se impune prinderea în flagrant, activitățile specifice de cercetare și investigare vor continua conform dispozițiilor din cuprinsul ordonanței de delegare.

3. Particularități ale investigații faptelor de corupție

Conform prevederilor actuale, în cazul infracțiunilor, altele decât cele de corupție, organele de urmărire penală ce se sesizează din oficiu trebuie să întreprindă în mod discret o serie de verificări pentru a stabili dacă informațiile respective sunt reale sau nu, dacă sunt de natură penală sau extrapenală, și în funcție de rezultat să procedeze la începerea sau începerea urmăririi penale.

Activitățile desfășurate cu acest prilej sunt cunoscute sub titulatura de "acte premergătoare". Se numesc premergătoare deoarece premerg începului urmăririi penale. *In literatura de specialitate mai sunt denumite și investigații prelabile.*

Potrivit art. 224 alin. 1 Cod penal actele premergătoare se efectuează în vederea începerii urmăririi penale.

În cazul infracțiunilor de corupție trebuie menționat însă faptul că, în conformitate cu legislația actuală, (art. 209 C.p.p., art. 22 din Legea 78/2000 privind prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție și art. 13 alin. 2 din O.U.G. nr. 43/04.04.2002 privind Direcția Națională Anticorupție), toate infracțiunile de corupție, cele asimilate acestora precum și cele care au legătură directă cu infracțiunile de corupție, precum și cele împotriva intereselor financiare ale comunităților europene, *sunt de competența de cercetare, obligatorie, a procurorului* de la parchetele de pe lângă Tribunalul Județene sau de la Direcția Națională Anticorupție.

Conform art. 209 C.p.p., procurorul de la instituțiile mai sus menționate are obligația să efectueze urmărirea generală în cazul infracțiunilor respective cu precizarea că art. 217 alin. 4 din C.p.p. îi dă dreptul să delege organele de poliție judiciară să efectueze anumite acte de cercetare penală.

În contextul prezentat, în lipsa dispozițiilor expresive ale procurorului de caz, cuprinse în ordonanța de delegare, ofițerii de poliție judiciară din cadrul Direcției Generale Anticorupție nu pot efectua niciun act de cercetare și implicit acte premergătoare.

Din experiența anterioară și buna colaborare cu unitățile de parchet, în legătură cu instrumentarea faptelor de corupție, pot fi evidențiate o serie de particularități după cum urmează:

a. depistarea cazurilor de corupție reprezintă un *proces dificil, anevoios*, condiționat de faptul că majoritatea actelor de corupere, mituire, au loc în lipsa martorilor, în

4. Folosirea investigatorului sub acoperire pentru descoperirea faptelor de corupție

autorizația emisă de procuror.

Persoanele menționate mai sus pot efectua investigații *numai cu autorizarea motivată a procurorului* care efectuează sau supraveghează urmărirea penală, iar datele și informațiile obținute pot fi folosite numai în cauza penală și în legătura cu persoanele la care se referă

de procedură penală și Legea nr. 78/2000 cu modificările și completările ulterioare. Folosiți numai pe o perioadă determinată, în condițiile prevăzute în art. 224² și 224³ din Codul Investigatorii sub acoperire sunt lucrători operativi din cadrul poliției judiciare și pot fi

investigatori sub acoperire sau cu identitate reală.

persoanelor față de care există presumpțiunea ca au săvârșit o infracțiune, folosiți, în vederea strângerii datelor privind existența infracțiunii și identificarea descoperită sau ai cărei fapturi nu pot fi identificați prin alte mijloace, pot fi g. în cazul unui mod de operare deosebit sau în cazul în care fapta nu poate fi deosebit de convingătoare, permițând înlăturarea apărărilor invocate;

f. utilizarea *mijloacelor tehnico-criminalistice și a tehnicilor speciale* sunt deosebit de utile pentru descoperirea, fixarea și ridicarea urmelor infracțiunii. Probele astfel obținute, coroborate cu rezultatul investigațiilor efectuate sub acoperire, vor fi

e. un alt moment deosebit de important și care trebuie identificat cu exactitate este cel al *transmiterii banilor, bunurilor sau valorilor de către mituitor*. După cum se știe, unii infractori sunt experimentați, au un mod de operare bine pus la punct, iar de regulă, pregătesc dinainte explicații privitor la aceste acțiuni pentru cazul în care vor fi prinși în flagrant;

d. în cazul în care există o *înțelegere prealabilă*, ce vizează eşalonarea mitei pe parcursul unei perioade mai lungi de timp, se vor întreprinde activități specifice de natură a stabili raportul de cauzalitate dintre cele două acțiuni, respectiv a coruptorului și a persoanei corupte;

c. în oricare din formele sale, infracțiunea de corupție presupune de regulă existența a doi subiecți – coruptorul și coruptul și a unui interes reciproc. Practica evidențiază interpunerea adesea a unui sau a mai multor *intermedieri*, care de regulă sunt persoane de încredere. Iată de ce se impune, cu prioritate, identificarea legăturilor dintre participanții la mituire în vederea stabilirii și aprecierii rolului fiecăruia dintre ei și evidențierea punctelor mai slabe sau mai puternice ale grupului;

■ A avut loc o altă infracțiune (de exemplu – șantaj etc.)
 ■ Are loc un act de calomnie, se dorește și canararea funcționarului public în încercarea de a-i deturna atenția de la îndeplinirea sarcinilor de serviciu;
 ■ Funcționarului i-au fost înmănați bani, un bun oarecare, dar nu ca mită, ci în legătură cu alte motive (imprumut, restituirea unei datorii, un act de donajie, etc.);
 ■ Funcționarul a fost corupt, în împrejurările care decurg din informațiile deținute;

b. etapa preliminară efectuării cercetărilor trebuie să reprezinte un pas important, versiunile de investigare trebuind a fi elaborate pentru a stabili dacă avem de a face cu un act de corupție. Putem astfel enumera *o serie de versțiuni posibile*:

■ Funcționarul a fost corupt, iar pentru cel corupt interesul se materializează în foloasele și urmărirea, dar pentru cel corupt interesul se încadrează în acțiunea (inacțiunea), decizia sau prestația reciprocă între două părți și de existența unui interes reciproc. În cazul înțelegere reciprocă între două părți și de existența unui interes reciproc. În cazul

Practica judiciară de după 1989 a arătat că, pentru descoperirea săvârșirii unor infracțiuni contra siguranței naționale, de trafic de stupedante și de arme, trafic de persoane, acte de terorism, spălare a banilor, falsificarea de monede ori alte valori, sau a unei infracțiuni de corupție ori a unei alte infracțiuni grave, care nu poate fi descoperită sau ai cărei fapturi nu pot fi identificați prin alte mijloace, pot fi folosiți, în vederea strângerii datelor privind existența infracțiunii și identificarea persoanelor față de care există presupunerea că au săvârșit o infracțiune, **investigatori sub acoperire sau cu identitate reală**.

Investigatorii sub acoperire sunt lucrători operativi din cadrul poliției judiciare, anume desemnați în acest scop, în condițiile legii.

Investigatori cu identitate reală sunt lucrători operativi din cadrul poliției judiciare. Astfel, dispoziții procedurale legate de folosirea investigatorilor sub acoperire sau cu identitate reală le avem în **LEGEA NR. 39** din 21 ianuarie 2003 **privind prevenirea și combaterea criminalității organizate**, publicată în monitorul oficial nr. 50 din 29 ianuarie 2003, **LEGEA NR. 78** din 8 mai 2000, publicată în monitorul oficial nr. 219 din 18 mai 2000, cu completările și modificările ulterioare, **privind prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție**, precum și în **CODUL DE PROCEDURĂ PENALĂ – art. 224**.

În ceea ce privește folosirea investigatorilor sub acoperire sau cu identitate reală pentru descoperirea faptelor de corupție, în cazul în care există indicii temeinice și concrete că s-a săvârșit sau că se pregătește săvârșirea, de către un **funcționar**, a unei infracțiuni de **luare de mită**, prevăzută de art. 254 din Codul penal, **de primire de foloase necuvenite**, prevăzută de art. 256 din Codul penal sau de **trafic de influență**, prevăzută de art. 257 din Codul penal, procurorul poate autoriza folosirea investigatorilor sub acoperire sau a investigatorilor cu identitate reală, în scopul descoperirii faptelor, identificării fapturilor și obținerii mijloacelor de probă.

După cum se observă, pentru a se putea folosi instituția investigatorului sub acoperire sau a investigatorului cu identitate reală, subiectul activ al infracțiunilor arătate mai sus trebuie să fie un funcționar.

Articolul nr. 147 din Codul Penal, explică ce se înțelege prin "funcționar public" și "funcționar", primul termen incluzând orice persoană care exercită permanent sau temporar, cu orice titlu, indiferent cum a fost investită, o însărcinare de orice natură, retribuită sau nu, în serviciul unei unități dintre cele la care se referă art. 145, pe când cel de-al doilea, mai larg, include atât persoana arătată prin primul termen, precum și orice salariat care exercită o însărcinare în serviciul unei alte persoane juridice.

Procurorul competent să efectueze urmărirea penală, autorizează folosirea investigatorilor sub acoperire sau a investigatorilor cu identitate reală **prin ordonanță motivată**, pentru o perioadă de cel mult 60 de zile, care poate fi prelungită motivat, numai dacă temerile care au determinat autorizarea se mențin.

Fiecare prelungire nu poate depăși 30 de zile, iar durata totală a autorizării, în aceeași cauză și cu privire la aceeași persoană, **nu poate depăși un an**.

Ordonanța, prin care procurorul autorizează folosirea investigatorilor sub acoperire sau a investigatorilor cu identitate reală, trebuie să cuprindă, pe lângă mențiunile prevăzute la art. 203 din Codul de procedură penală, următoarele:

a) indiciile temeinice și concrete cu privire la săvârșirea sau la pregătirea săvârșirii infracțiunilor prevăzute la art. 254, 256 sau 257 din Codul penal;

b) funcționarii față de care există presupunerea că a săvârșit sau pregătește săvârșirea unei infracțiuni dintre cele prevăzute la art. 254, 256 sau 257 din Codul penal, atunci când identitatea acestuia este cunoscută;

c) activitățile pe care investigatorul sub acoperire sau investigatorul cu identitate reală este autorizat să le efectueze;

Din punct de vedere al managementului riscurilor de corupție, oferirea unui serviciu de consultanță presupune asistarea organizațiilor publice și private în procesul de analiză și

Tema 3.2: Acordarea consultanței de specialitate.

probelor.

care i se oferă aceste sume de bani, neputând invoca provocarea, ca și cauză a nulității foloase unui funcționar, în condițiile prevăzute la art. 254, 256 sau 257 din C. pen., persoana cu identitate reală pot fi autorizați să promită, să ofere sau, după caz, să dea bani ori alte Potrivit art. 26¹ alin 6 din Legea 78/2000, investigatorii sub acoperire sau investigatorii infracțională și a început să îndeplinească acte materiale.

Momentul intervenției poliției trebuie să fie acela în care faptuitorul și-a format rezoluția este ilegală doar atunci când se află la originea infracțiunii și precede comiterea acesteia. singur efect să permită descoperirea infracțiunii care se săvârșea. În consecință, provocarea Nu va exista provocare, proba rămânând atunci când intervenția poliției a avut ca realizează o invitație, se face un îndemn direct la comiterea infracțiunii.

partea unei persoane însărcinate să dea naștere revelației criminale sau atunci când se antrenează nulitatea probei, când comiterea infracțiunii a fost rezultatul unei sollicitări din **provocarea – act de dezvăluire, de relevare.** Există provocare din partea polițistilor care În literatura de specialitate se distinge între **provocarea – act de comisiune și atitudine de deplină corectitudine în domeniul administrării probelor.**

„sau să continue săvârșirea unei fapte penale, în scopul obținerii de probe”. În aceste *condiții, este necesară o totală conformare la lege a organelor de urmărire penală, dar și o Potrivit art. 68 alin 2 C.pr.pen., este oprit a determina o persoană să săvârșească*

foloase necuvenite.

condițiile prevăzute de C. pen. privind săvârșirea infracțiunilor de luare de mită, primire de autorizați să promită, să ofere sau, după caz, să dea bani ori alte foloase unui funcționar, în Prin această ordonanță, investigatorii sub acoperire sau investigatorii cu identitate reală pot fi cerceta să ofere mită sau alte foloase necuvenite se hotărârea să solicite sprijinul procurorilor. mită se dovedeau pe baza unui flagrant, care se putea realiza doar dacă persoana cărora i se Pana la modificarea legii 78/2000 prin O.U.G. nr. 124/2005 infracțiunile de luare de de procedura penală.

sau investigatorii cu identitate reală pot fi audiați ca martori, în condițiile art. 86^{v2} din Codul și de natura să servească la arătarea adevărului în procesul penal, investigatorii sub acoperire Referitor la împrejurările de care au luat cunoștință cu ocazia activităților desfășurate dreptul să-i cunoască adevărata identitate, cu respectarea secretului profesional.

Procurorul competent să autorizeze folosirea unui investigator sub acoperire are după terminarea acțiunii acestora.

Identitatea reală a investigatorilor sub acoperire nu poate fi dezvăluită în timpul ori mijloace de probă numai în cauza penală în care a fost dată autorizarea.

activitățile desfășurate în condițiile autorizării primite, procese-verbale care pot fi folosite ca Investigatorii sub acoperire sau investigatorii cu identitate reală încheie, cu privire la sau 257 din Codul penal.

după caz, să dea bani ori alte foloase unui funcționar, în condițiile prevăzute la art. 254, 256 În vederea strângerii de probe, investigatorii sub acoperire sau investigatorii cu e) perioada pentru care se da autorizarea.

autorizate;

d) identitatea sub care investigatorul sub acoperire urmează a efectua activitățile

definirea a strategiei de prevenirea a acestui tip de risc, în scopul îmbunătățirii eficienței operațiunilor și folosirii optime a resurselor umane, financiare, materiale, informaționale și timp limitate avute la dispoziție.

Ca activitate specifică, consultanța își propune oferirea la cerere de soluții personalului unei entități de stat sau private, inclusiv privind implementarea acestora, pentru limitarea sau evitarea efectelor generate de riscurilor de corupție inerente identificate la nivel organizațional sau individual.

În mod evident, aceste soluții trebuie să fie fundamentate pe o analiză cost-beneficiu optimă, prin realizarea unui echilibru între costurile de prevenire și combatere a corupției pe care organizația le poate suporta și nivelul beneficiilor dorite a se realiza pe parcurs.

Evident, la modul general există o multitudine de reprezentări grafice care exprimă mai clar funcțiile de bază necesare acoperii arii de expertiză - consultanța-

Dintre acestea, apreciem că cea mai relevantă exprimare a obiectului analizat, prin surprinderea a 5 elemente acționale care constituie fundamentul activității de consultanță în prevenirea și combaterea corupției, este reprezentată în imaginea următoare (fig. nr.1).

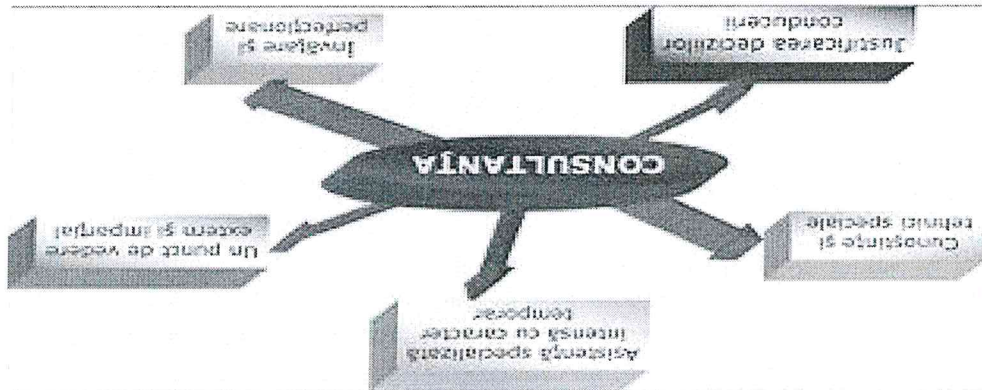


Figura nr. 1

În acest context – acordarea consultanței-, expertului de prevenire și combatere a corupției reprezintă un specialist angajat de o instituție, de orice fel ar fi ea, care da indicații, pune concluzii și face diferite lucrări care privesc această specialitate.

Din această postură de consilier, expertul joacă rolul de sfătuitor, povăzitor, de specialist care contribuie la rezolvarea problemelor deosebite care apar, sau pot apare, în domeniul aflat în discuție.

De menționat din această perspectivă, folosirea unui expert de prevenire și combatere a corupției reprezintă o soluție eficientă numai până la un anumit nivel organizațional. Astfel, M.A.L. a simțit nevoia realizării unui departament permanent, nu temporar, performant de prevenire și combatere a corupției reprezentat de D.G.A., realizând la nivelul structurilor componente a unor elemente adaptate specificului activității acestuia (grupuri de lucru pentru prevenirea corupției, consilieri pentru integritate etc). S-a realizat un sistem coerent și perfectibil care, în opinia noastră, nu necesită folosirea unui expert extern decât, la modul eventual, în cazuri critice punctuale.

contactele, reputația, capacitatea membrilor, precum și **elemente tangibile** legate de sursele compartimentului care solicită consultanța – cunoștințele în domeniu, educația, experiența, **Punctele tari** cuprind atât **elemente intangibile** referitoare la personalul soluției identificate pentru problema prioritară etc.

organizatie din perspectiva luptei impotriva corupției, ideii de proiect, slabe interne) ale resurselor umane, materiale, financiare, informaționale și timp folosite de Analiza începe prin inventarierea calităților și slăbiciunilor (punctelor tari și punctelor când apar nevoi noi sau au loc schimbări între sau în cadrul compartimentelor organizației.

de timp limitată, în funcție de specificul activității sale de bază, de la efectuarea ei. Fapt care trebuie amintit că această analiză are un caracter dinamic, fiind valabilă pe o perioadă **Opportunities și Threats**).

este **analiza SWOT** (de la termenii din limba engleză: **Strengths, Weaknesses, Opportunities și Threats**). Dintre tehnicile cele mai folosite pentru realizarea acestui obiectiv, cea mai folosită actuală a organizației, respectiv să realizeze o diagnoză a acesteia.

Ca prim pas, expertul trebuie să-și formeze o imagine cât mai clară asupra stării tehnici pentru a realiza un scop comun coerent.

Din acest considerent, expertul deștașoară o serie de activități și folosește o serie de între ce vrea personalul organizației și ceea ce crede acesta că se dorește.

datorită percepției diferite asupra modului cum a fost formulată nevoie, să existe o discrepanță Problema prioritară a expertului, în această fază, o reprezentă evitarea situației când, de "nevoie". Acesta așalegere se folosește și în continuarea expunerii temei de față.

În mediile de specialitate este folosit, ca sinonim, cuvântul "problemă" în loc conotații negative care afectează persoane, compartimente sau organizația în întregul ei. sau private, reprezentă un răspuns la o nevoie - chestiune, situație, afacere etc - având posibile Orice cerere de acordare a consultanței de specialitate, la nivelul unei entități de stat

1. Identificarea nevoilor de consultanță

1. identificarea nevoilor de consultanță;
2. analiza solicitărilor de consultanță;
3. elaborarea bazei consultanței de specialitate;
4. oferirea consultanței la cererea compartimentelor și a serponsabililor de risc.

principale:

Procesul de acordare a consultanței de specialitate este caracterizat de următoarele faze

- ✚ cel puțin 5 ani experiență profesională în specialitatea studiilor, din care minimum 1 an experiență managerială;
- ✚ absolvirea unui curs autorizat în prevenirea și combaterea corupției;
- ✚ cel puțin 1 an experiență ca consilier pentru integritate sau consilier pentru etică;
- ✚ nu a avut abateri pe linia luptei impotriva corupției sancționate administrativ sau penal;
- ✚ nu se află în conflict de interese.

Ca exemplu, cerințele nime pentru recrutarea unui astfel de expert, la modul general, pot fi:

La alte entități de stat sau private, în funcție de evoluția situației socio-economice a acestora, poate apare, relativ frecvent, necesitatea temporară - sau permanentă - de folosire a unui expert în domeniu.

financiare disponibile, echipamente, canale de comunicare, materiale cu drepturi de autor etc. care aparțin organizației.

Punctele slabe pot include: lipsa de experiență, resursele de orice fel limitate, lipsa de acces la tehnologie sau informații, portofoliu de proiecte limitat sau inexistent etc.

Pașul următor îl reprezintă identificarea **oportunităților și amenințărilor externe** care pot afecta organizația.

Oportunitățile pot fi: creșterea pieței, schimbare pozitivă în cultura organizațională, o percepție pozitivă asupra organizației voastre din partea sectorului neguvernamental, legislație favorabilă, existența surselor externe de finanțare etc.

Ameninșările reprezintă o situație provocată de evoluția defavorabilă a unui fenomen care afectează organizația pe părți sau în totalitatea sa.

Dintre acestea enumerăm: concurența, creșterea bruscă a prețurilor de către furnizori, reglementări guvernamentale, căderea puterii de cumpărare, efect negativ al mas-mediei, retragerea de pe piață a unui finanțator extern etc.

Toți acești factori, atât din mediul intern cât și extern sunt notați, fără a se emite, pentru moment, nici un fel de aprecieri, conexiuni sau ierarhizări asupra lor.

Scopul final al analizei este acela de ai face expertului o imagine generală privind situația actuală și pe termen scurt a organizației.

În acest fel, expertul poate deja să-și formeze o idee despre problematicile de ansamblu cărora trebuie să li se găsească un răspuns, inclusiv posibilele conexiuni ale acestora cu domeniul prevenirii și combaterii corupției.

O altă activitate importantă o reprezintă delimitarea clară a compartimentului sau compartimentelor instituției care au solicitat acordarea de consultanță.

O modalitate de clasificare a acestora poate fi următoarea:

- managementul de vârt (top sau strategic);
- managementul executiv (de mijloc sau middle management);
- management de primă linie (first line management);
- compartimentele de execuție: proiectare, tehnic, tehnologic, comercial, aprovizionare, asigurarea calității, protecția mediului, protecția și securitatea muncii, investiții – achiziții publice etc.

La identificarea nevoilor de consultanță la nivelul managerial, trebuie să se țină cont de faptul că activitatea de conducere trebuie să răspundă la următoarele întrebări sau să execute următoarele acțiuni:

- ce trebuie făcut ? (manager de vârt);
- cum trebuie făcut ? (manager executiv);
- să facă ce trebuie făcut și cum trebuie făcut (manager de primă linie).

Ultima activitate specifică acestei faze este aceea de realizare a concordanței dintre necesarul de consultanță și cererea de consultanță primită de expert.

Cererea de consultanță primită de expert din partea unei componente a organizației reflectă percepția internă a acesteia asupra unei stări de fapt, putând fi relativ diferită de ceea ce este necesar a fi realizat la nivelul acesteia dintr-o perspectivă exteroară.

Problematicele identificării nevoii de consultanță se reduce, în esența sa, la realizarea unei percepții reale și comune a expertului și solicitantului de consultanță, față de realitatea din compartimentul analizat (fig. nr.2).

2. Analiza solicitărilor de consultanță

Conform acesteia (vezi zona notată cu I), discordanța între situația reală și situația dorită definește o problemă reală, pe când diferența între situația dorită și cea percepută ca fiind reală (vezi zona II din figură) înfățișează o problemă falsă.

Identificarea greșită a nevoii de consultanță ce trebuie rezolvată poate duce, ca urmare, la următoarele tipuri de erori:

- ✦ **eroare de tip I** = respingerea unei consultanțe incorecte bazate pe o nevoie adevărată;
- ✦ **eroare de tip II** = acceptarea unei consultanțe corecte bazate pe o nevoie falsă.

Aceste tipuri de erori au drept cauză și faptul că atunci când sunt sesizate simptomele unui fenomen de corupție, existând tentația de a reacționa imediat pentru înlăturarea acestora (reacție de genul: "mă doare capul, deci trebuie să iau un calmant"), fără a mai căuta și acționa asupra motivului declanșator (nevoii reale).

De aceea, este evident de ce managerii, inclusiv în domeniul luptei împotriva corupției dar nu numai, preferă o soluție mai puțin bună la o problemă bine pusă, decât o soluție bună la o problemă pusă incorect.

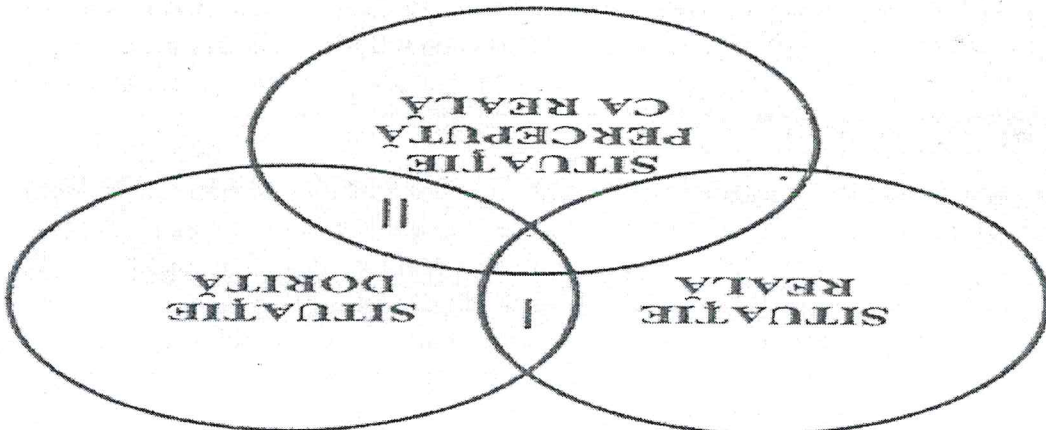
Motiv pentru care, posibilitatea de a obține un rezultat nedorit sau diferit de cel previzionat și luat în considerare, la alegerea alternativelor ca urmare a aplicării deciziei privind implementarea unor măsuri de prevenire și combatere a unor fapte de corupție, se numește risc decizional.

Pentru realizarea concordanței între cerere și oferta de consultanță, se recomandă ca necesarul de consultanță să fie identificat în funcție de următoarele criterii acționale:

- în funcție de spectrul și mărimea volumului de activitate al compartimentului (achiziții, juridic, tehnic, tehnologic, comercial, aprovizionare, asigurarea calității, protecția mediului, protecția și securitatea muncii etc);
- în raport cu toate particularitățile compartimentului solicitant (program de lucru, protecția informațiilor, locație etc);
- timpul avut la dispoziție;
- istoricul activităților de prevenire și combatere a corupției cu referință la activitatea compartimentului care solicită consultanță.

De menționat că existența unui registru al riscurilor de corupție poate reprezenta un ajutor semnificativ pentru operaționalizarea ultimului criteriu menționat mai anterior.

Figura nr. 2



Analiza solicitărilor de consultanță, la modul general, în domeniul prevenirii și combaterii corupției reprezintă o activitate de descompunere și cercetare sistemică, în părțile sale componente, a obiectului sau subiectului la care se referă solicitarea de consultanță. Componentele și conexiunile dintre acestea sunt ordonate, cercetate și evaluate metodic în vederea elaborării unor propuneri și sugestii către factorii de conducere. La nivelul unei solicitări concrete de consultanță, acesta reprezintă un set de activități desfășurate într-o perioadă de timp determinată, planificate și controlate și care au drept scop producerea unei schimbări în bine a situației beneficiarilor organizației privind lupta împotriva corupției.

Din punct de vedere metodologic, analiza solicitărilor de consultanță trebuie să respecte anumite standarde de performanță, astfel:

- ✓ efort concret, practic, orientat spre un rezultat;
- ✓ direcționată spre soluționarea unei probleme sau chestiuni relativ complexe;
- ✓ activitate cu obiective clare și rezultate anticipate;
- ✓ limitat atât de timp cât și de resursele financiare, tehnice și umane;
- ✓ planificat din timp și evaluat la sfârșit.

În mod evident, orice analiză v-a începe, la nivelul expertului printr-o planificare a activităților proprii.

Una dintre primele activități planificate se referă la încadrarea juridică și managerială corectă și exactă a problemelor care au fost semnalate în solicitarea de consultanță. În principal, problemele care pot face obiectul unei analize sunt:

- fapte de fraudă/corupție și asimilate acestora;
- conflicte de interese;
- incompatibilități;
- neregularități care pot constitui premise pentru răvărșirea unor fapte de corupție;
- abateri de la procedura corectă, erori sau omisiuni în documentele de achiziții publice;
- comportamentul neadecvat al responsabililor cu achiziții publice: rezistență la audit; rezistență la propunerea de delegare a unor atribuții; păstrarea exclusivității asupra unor informații (lipsa de transparență); întârziiri frecvente și fără motiv cu contractantul.

În analiza acestor probleme, expertul trebuie să facă apel la baza de date privind lupta împotriva corupției a organizației și să poarte mai multe discuții cu persoane din compartimentul vizat și sectoarele conexe acestuia pentru a putea compara informațiile pe care le deține până în acel moment.

Un loc aparte îl reprezintă discuțiile cu responsabilii de risc (conducerea organizației, șefii de compartimente, șefii de colectiv etc), având ca obiectiv principal identificarea motivației acestora de a solicita consultanța de specialitate în momentul de referință. În mod evident, pe timpul discuțiilor expertul trebuie să dea dovadă de tact, discernământ și perseverență pentru a înțelege exact natura constrângerilor interne și externe la care sunt supuși aceștia.

Analog, un alt obiectiv prioritar îl reprezintă determinarea sursei nevoii de consultanță, respectiv dacă acesta nevoie se datorează unui fenomen a cărui rezolvare tenează de mai mult timp sau dacă se referă la o situație negativă de data recentă.

Identificarea aspectelor negative ale unei situații-problemă, a cărei rezolvare reprezintă nevoia de solicitare a consultanței, pornește de la stabilirea relației "cauă – efect". În acest sens, una dintre cele mai folosite tehnici este cea numită "arborale (ierarhia) problemelor", formalizată ca schemă grafică (fig. nr.3).

(tab.nr.I).

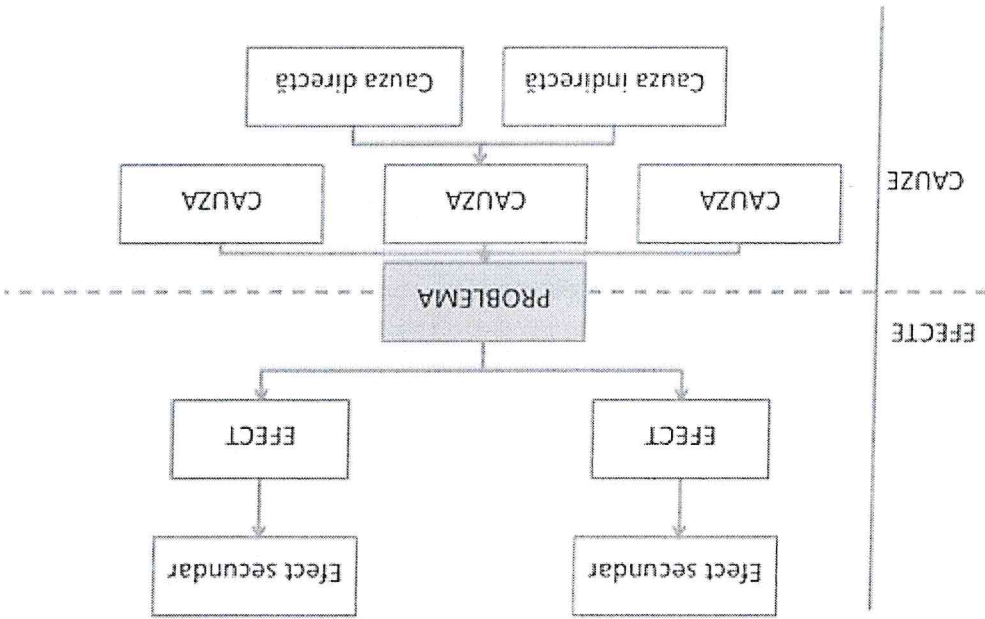
O metodă simplă, dar nu simplistă, în acest sens este prezentată în continuare
 optim.
 In cazul în care au fost descoperite mai multe probleme, următorul pas este ierarhizarea
 acestora după priorităţi, pentru a putea concentra eforturile şi resursele de soluţionare în mod

- rezolvare propuse?
- ✓ In ce stadiu se va afla problema după implementarea propunerilor şi sugestiilor de
- ✓ Ce s-ar întâmpla dacă problema nu este rezolvată?
- ✓ Este problema rezolvabilă cu resursele disponibile?
- ✓ Este urgenţa rezolvării ei şi de ce?
- organizaţie-beneficiar? Când se manifestă efectele negative ale acesteia?
- organizaţiei? Asupra relaţiilor dintre compartimentele organizaţiei şi între
- ✓ Care este impactul problemei asupra organizaţiei şi, eventual, beneficiarilor
- ✓ A cui problemă este?
- ✓ Cine este afectat de aceasta?
- ✓ De ce este aceasta o problemă?

optim asupra sa şi să încercăm găsirea unor propuneri şi sugestii pentru rezolvarea acesteia:
 verificare care ne pot indica dacă nevoia identificată este una reală sau nu, care să merite să ne
 să utilizăm, cel puţin în discuţiile avute cu responsabilii de risc, o serie de întrebări de
 Pentru a evita orice confuzie legată de problema în sine sau de efectele ei, este de dorit
 tulpinile (coroana) reprezentând efectele produse de cauzele problemei (principiul cauză-efect).

Astfel, trunchiul arborelui se identifică cu însăşi problema, rădăcinile sunt cauzele, iar

Figura nr. 3



Scopul metodei este de a descoperi blocajelor reale în lupta împotriva corupţiei cărora
 factorii interesaţi le acordă prioritate, prin impactul lor asupra organizaţiei, şi pe care caută să
 le înlăture.
 Analog, acesta tehnică, folosită periodic, ne ajută la identificarea apariţiei unor situaţii
 critice care necesită acţiuni de prevenire şi limitare a efectelor acestora.

La modul concret, raportate la rezultatele obținute deja prin analiza SWOT, propunerile și sugestiile pentru prevenirea sau combaterea corupției pot avea în vedere:

- ☒ maximizarea importanței acordate punctelor tari în vederea minimizării efectelor nefavorabile ale amenințărilor;
- ☒ reducerea la minimum, eliminarea punctelor slabe ale firmei, pentru a profita la maxim de oportunitățile oferite de mediu;
- ☒ minimizarea efectelor negative datorate atât punctelor slabe cât și amenințărilor.

- adecvate necesarului identificat;
 - adaptate activității specifice compartimentului (instituției);
 - elaborate cu claritate, coerente și argumentate.
- La modul general, propunerile și sugestiile făcute de expert trebuie să fie:

propunerilor și sugestiilor.

Ultima activitate, care reprezintă sinteza acestei faze specifice, o reprezintă formularea clară privind măsura în care proiectul este necesar și posibil.

În mod cert însă, activitatea descrisă mai sus da expertului o imagine mai consultanței.

propunerile și sugestiile sale dar și determina regândirea întregii scheme logice de acordare a Această evaluare a nevoilor este o provocare pentru expert, deoarece poate confirma a procesul de acordare a consultanței?

- ☒ Ce anume (situație, stare de fapt...) poate schimba să impiedice finalizarea eficacității
- ☒ Care ar fi oportunitățile rezolvării problemei? Ce are fi nou, inovator?
- ☒ a consultanței?
- ☒ motivația și implicarea acestora? Care ar fi soluțiile lor relativ la cerea de acordare
- ☒ Sunt responsabili de risc de acord că aceasta problemă este reală? Cât de mare este organizației (compartimentului)?
- ☒ Este oare nevoie de rezolvarea problemei? Reflectă ea nevoile reale ale
- ☒ Cine sunt componentii/membrii compartimentului (grupurilor) țintă?

Pentru completarea tabelului trebuie să răspundem la următoarele întrebări:

Tabel nr.1 – Stabilirea problemei prioritare

Criterii de analiză a	Enunțul problemei	Enunțul problemei	Enunțul problemei
1. Priorității	1.	2.	3.
Importanța problemei			
Urgența problemei			
Fezabilitate			
Sprijin din partea celor interesați			
Punctaj final			

Se trec în tabelul de mai jos problemele identificate, și se dau scoruri de la 1 la 5 (1 = foarte puțin important.../ 5 = foarte important) pentru criteriile enumerate în coloana din stânga.

corupției.

La modul evident, acordarea consultanței de specialitate trebuie să aibă la bază documentele care reglementează activitatea organizației în domeniul prevenirii și combaterii

cu claritate și riguros.

3. Redactarea materialelor ce fac obiectul consultanței de specialitate se face specializate;

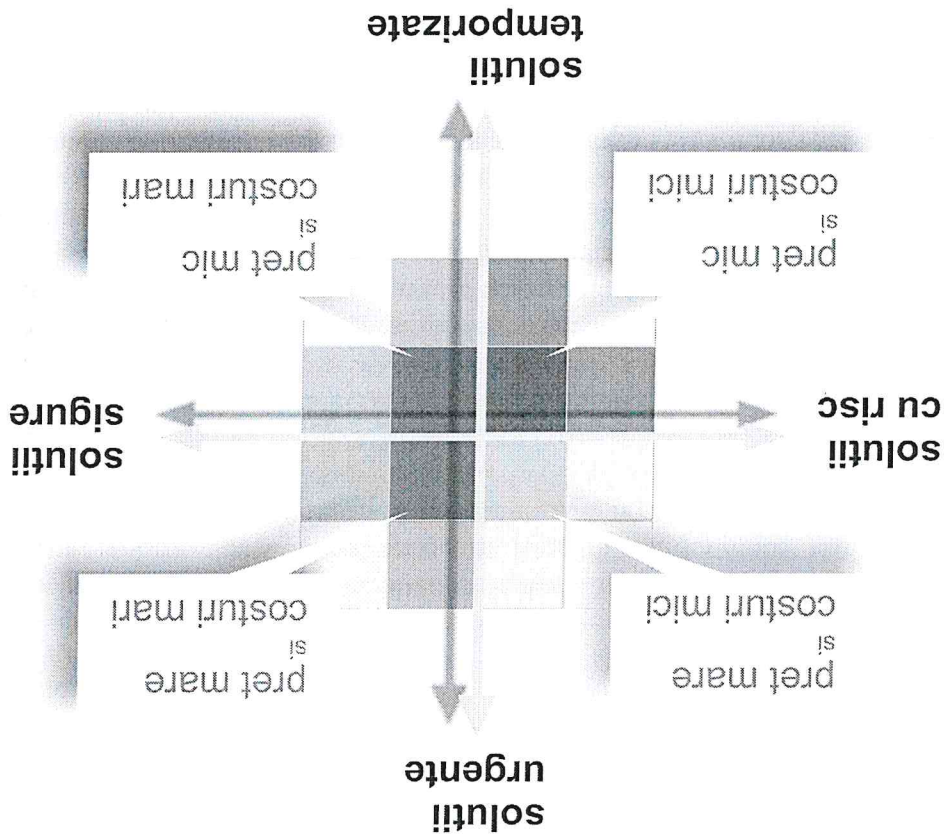
2. Baza de date întocmită este cuprinzătoare și bine documentată apelându-se la surse

1. Actele normative selectate sunt adecvate cu solicitările de consultanță primite;

Conform prevederilor standardului ocupațional, cerințele elaborării bazei de consultanță sunt:

3. Elaborează baza a consultanței de specialitate

Figura nr. 4



poate reprezenta poziționarea acestora în unul din cadranele figurii de mai jos (fig. nr.4).

Din punct de vedere al timpului alocat: există un termen-limită?

timpul dat?

Din punct de vedere al realismului: are organizația resursele necesare pentru atingerea lui în

scopului? Poate compartimentul (organizația) să-l atingă?

Din punct de vedere al realismului: poate fi revoluțivă problema și ne apropiem de atingerea

Din punct de vedere al măsurării ne poate interesa: sunt rezultatele măsurabile?

Din punct de vedere specific ne poate interesa: cine, ce, când, unde și cum ?

realiste și cu limita de timp.

Fezabilitate, este aceea conform căruia acestea trebuie să fie: specifice, măsurabile, abordabile,

O altă cerință privind formularea unor propuneri și sugestii cu un grad ridicat de

Analog, acordarea consultanței de specialitate prin programare se poate efectua mai eficient dacă această programare este planificată pe baza unui "plan de muncă structural".

control".

la nivel secvenței din lanțul lanțului decizional "organizare – implementare – coordonare –

control.

In acest fel, expertul poate fi sigur că activitatea de consultanță are continuitate în timp, promptitudine și detaliat, managerilor de top ai organizației, compartimentelor juridic și de

Prioritar în acest proces este transmiterea problemelor discutate și clarificate, cu

constituind un adaus de valoare pentru baza de consultanță deja existentă.

In acest fel, putem să fim siguri că experiența căștigată se transmite în timp util,

instituție.

în cursul consultanței de specialitate tuturor compartimentelor / persoanelor interesate din

O obligație fundamentală a expertului este aceea de a transmite problemele clarificate

mod obiectiv (cantitativ, de calitate, de proces, de impact etc).

succes a fost consultanța acordată, este definitiv să avem un set de indicatori verificabili în

Pentru a putea obține un consens între toate părțile interesate despre cât de pînă de

obiectivul urmărit.

ca unități de măsură, care să ne poată spune dacă propunerile și sugestiile noastre și-au atins

Indiferent de forma în care se acordă consultanța este important de a avea indicatori,

unui program

In ceea ce privește programarea acordării consultanței, aceasta se poate realiza pe baza

funcție de complexitatea problemelor semnalate.

Consultanța de specialitate se acordă ad-hoc (la cerere) sau prin programare, în

4. Oferă consultanță la cererea compartimentelor

etc).

documentare suplimentare (ghiduri de aplicare, norme metodologice, normative, studii de caz

aparțin autorităților de legiferare din România și Uniunea Europeană sau alte materiale

României, publicații de specialitate, paginile de WEB specializate de pe INTERNET care

Din punct de vedere legislativ, sursele de documentare pot fi: Monitorul Oficial al

- ministere etc,

- agenți;

- autorități naționale de reglementare;

Surse specializate pentru obținerea informațiilor necesare întocmirii bazei de date pot fi:

Stabilirea modalităților de comunicare între expert, grupurile țintă din organizație, beneficiarii etc : rapoarte scrise, discuții organizate, scrisoare oficială.

beneficiarilor.

• întâlniri de lucru cu reprezentanți ai instituțiilor care activează în domeniu și ai

juridice privind prevenirea și combaterea corupției;

• observațiile și propunerile formulate de organizație pe marginea proiectelor de acte

fizice și juridice;

transmise de/la ministere, autoritățile publice centrale și locale, beneficiarii, persoane

• adrese de răspuns la solicitările de clarificări în domeniul luptei împotriva corupției

facă parte din baza de consultanță amintim:

Dintre documentele relevante pentru prevenirea și combaterea corupției care trebuie să

Folosirea acestei forme de planificare ne permite evitarea situației în care se ratează o activitate de consultanță, păstrându-se și un control asupra imaginii de ansamblu al întregului proces. În același timp, se pot replanifica unele ședințe de consultanță, deoarece se cunoaște exact cine, când și despre ce subiect se dorește a se discuta.

BIBLIOGRAFIE

Cărți de autor:

- Asociația Consultanților în Management din România, (2010), Consultant în România, Editura AMCOR;
- Mănăila I., (2011), Consilier - Managementul resurselor umane, Editura Rentrop & Straton;
- Leary-Joice J., (2008), Management și inspirație, Editura Rentrop & Straton.

Tema 3.3: Instruirea grupurilor țintă.

Tema este structurată astfel:

Introducere;

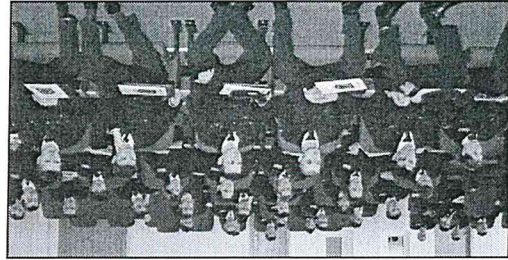
- A. Instruirea preventivă anticorupție;
- B. Stabilirea grupului țintă;
- C. Stabilirea priorităților de instruire;
- D. Materiale de referință utilizabile;

Acasta include activitatea Guvernului, a instituțiilor competente, a organelor judiciare a autorităților locale, a asociațiilor specializate, a sectorului privat și voluntar, a cercetătorilor și a sectorului public sprijinit de media.

Patru factori determinanți stau la baza activității infracționale: un faptuitor suficient de motivat, o țintă adecvată, o conjunctură favorabilă și absența unei împrejurări care să prevină unia dintre cei patru factori, împiedicând astfel comiterea infracțiunii.

reducă sau să contribuie la reducerea criminalității și a sentimentului de insecuritate a cetățenilor atât cantitativ, cât și calitativ, fie prin reacția socială față de activitatea criminală, fie prin politicile și intervențiile create, pentru a reduce potențialul infracțional și cauzele infracțiunii.

Activitatea de prevenire reprezintă un ansamblu de activități și măsuri realizate pentru ca un individ sau o categorie de indivizi să nu săvârșească o infracțiune, o anumită faptă să nu poată fi realizată sau săvârșirea acesteia să poată fi rapid cunoscută și combătută.



A. INSTRUIREA PREVENTIVĂ ANTICORUPȚIE

La nivel național, problematica anticorupției este reglementată de către Strategia Națională Anticorupție 2012-2015. Acest document strategic prevede ca obiectiv general „Creșterea gradului de educație anticorupție”, punând accent atât pe dezvoltarea componentei anticorupție a curriculumului de formare continuă pentru personalul propriu al instituțiilor publice, cât și pe creșterea gradului de informare a publicului cu privire la impactul fenomenului de corupție. În plus, a fost reținut și principiul prevenirii săvârșirii faptelor de corupție și a incidentelor de integritate potrivit cărora identificarea anticipată și înălturarea în timp util a premiselor apariției faptelor de corupție sunt prioritare și imperative.

În acest context, abordarea subiectului instruirii grupurilor țintă se va face, în cele de mai jos, numai în ceea ce privește instituțiile publice, din perspectiva unei instituții din România cu atribuții anticorupție.

Direcția Generală Anticorupție (DGA) este structura specializată pentru prevenirea și combaterea corupției în rândul personalului Ministerului Afacerilor Interne (MAI), subordonată direct ministrului.

În cadrul componentei de prevenire, activitățile de instruire anticorupție reprezintă, alături de activitățile de informare, de cele de management al riscurilor de corupție și de teste de integritate, formele de bază prin care se poate realiza prevenirea faptelor de corupție în cadrul MAI.

La nivel european, Comitetul de Miniștri al Consiliului Europei în „Rezoluția (97) 24 privind cele douăzeci de principii directorate pentru lupta împotriva corupției” a agreat o serie de prevederi, printre care enumerăm și adoptarea unor măsuri eficiente pentru prevenirea corupției și în această privință creșterea conștiinței publice și promovarea comportamentului etic.

Introducere

- E. Metode de predare folosite;
- F. Materializarea finalizării instruirii;
- G. Exerciții practice.

Formatorii. Activitățile de instruire anticorupție cu grupurile țintă se vor realiza de personal specializat. În acest sens, exemplificăm cu Direcția Generală Anticorupție unde formatorii se regăsesc în cadrul Aparatului Propriu al DGA (structura centrală), la nivelul Serviciului Anticorupție pentru Municipiul București și la nivelul fiecărei structuri județene anticorupție. Este recomandabil ca formatorii să aibă absolvite și alte cursuri, precum psihopedagogie, comunicare publică etc.

Obiectiv. Activitățile de instruire anticorupție se vor desfășura în vederea dezvoltării capacității persoanelor ce formează grupul țintă de a utiliza și combina cunoștințe teoretice, deprinderi practice și atitudini specifice în domeniul prevenirii corupției.

Publicul țintă. Activitățile de instruire anticorupție se realizează, de regulă, la inițiativa instituției specializate și pot avea în vedere, atât personalul nou încadrat într-o instituție, ce activează în domenii expuse în mod deosebit riscurilor de corupție, cât și persoane cu o vechime mai mare în serviciu.

Durata. Activitățile de instruire anticorupție cu grupurile țintă este recomandabil a se desfășura cu un număr maxim de 30 participanți, pe o durată de cel puțin 3 ore (3-6 ore).

Periodicitatea. Este de dorit ca întregul personal din cadrul unei instituții să participe la activitățile de instruire anticorupție, cu o periodicitate ce poate fi stabilită de către conducerea respectivelor instituții. Totodată, grupurile țintă formate din personal nou încadrat și cel care ocupă posturi de conducere este de dorit să participe la activitățile de instruire anticorupție, în primele luni de la numirea în funcție.

Organizare. În funcție de regulile convenite, instituțiile/structurile acestora vor trebui să asigure condiții corespunzătoare organizării activităților de instruire anticorupție. Acest lucru înseamnă asigurarea unui spațiu corespunzător în care urmează a se desfășura activitatea, mijloacele logistice necesare dar și asigurarea prezenței personalului ce urmează a fi instruit. Pentru transmiterea mesajelor preventive se pot utiliza: laptop/calculator, retroproiector, boxe, flip-chart, dashboard, info-poiunturi.

B. STABILIREA GRUPULUI ȚINTĂ

Instruirea grupurilor țintă alcătuite din personal care își desfășoară activitatea în domenii sensibile la corupție este prioritară. Domeniile sensibile la corupție rezultă din analiza *riscurilor și vulnerabilităților* la corupție identificate în respectiva instituție/structură. Din acest punct de vedere, termenii utilizați au următoarele semnificații:

- *Riscul de corupție* - probabilitatea apariției unui eveniment sau de realizare a unei acțiuni vizând un angajat, colectiv profesional sau domeniu de activitate, susceptibile să aibă consecințe semnificative asupra integrității personalului, desfășurării în condiții de transparență a activităților specifice instituției și capacității de acțiune de care aceasta trebuie să dispună în contextul atribuțiilor ce-i revin conform reglementărilor în vigoare;
- *Vulnerabilitatea la corupție* - slăbiciune în sistemul procedurilor de planificare, desfășurare, asigurare logistică și control al activităților specifice care ar putea fi exploatarea ori speculată, traducându-se printr-o încălcare a legilor, ordinelor, reglementelor, metodologiilor, procedurilor sau regulilor de desfășurare a activităților specifice;

În consecință, vulnerabilitatea la corupție, din perspectiva grupurilor țintă poate fi dată de:

- terțe persoane (persoane fizice, juridice) primesc avantaje materiale sau de altă natură ori sunt protejate față de dezavantaje;
- terțe persoane pot oferi personalului instituției avantaje la primirea cărora acesta nu este îndreptățit prin lege ori alte reglementări;
- contacte frecvente cu exteriorul instituției;

În stabilirea priorităților de instruire a grupurilor țintă se va avea în vedere, în afara fazei de identificare a riscurilor și vulnerabilităților și alte aspecte precum:

- *indicatori interni și externi specializați în evaluarea percepției și a impactului corupției* (ex. Indicele de Percepție a Corupției, Barometrul Global al Corupției sau sondajele Băncii Mondiale), ce arată poziționarea României față de alte țări;

C. STABILIREA PRIORITĂȚILOR DE INSTRUIRE

Cu toate acestea, ținând cont de cele de mai sus, vor putea fi identificate la o primă vedere domeniile de muncă/sectorul de activitate unde pot apare fapte de corupție. Una dintre posibilități ar putea fi gruparea acestora în funcție de structurile de armă ce compun Ministerul Afacerilor Interne (de exemplu: poliție, jandarmerie, poliție de frontieră, pompieri etc.).

Într-un document exhaustiv de specialitate.

reprezintă însă un subiect mai larg și trebuie abordat de către instituțiile publice din România evaluare, stabilirea strategiilor/măsurilor de control. Managementul riscurilor de corupție de corupție”, ce conține pașii parcurși în această materie, respectiv: identificare, descriere, Gruparea riscurilor identificate se face într-un document specific, „Registrul riscurilor telefonica Tel-Verde etc.).

— orice alte documente care stau la baza derulării anumitor activități ale instituției (note-raport, sinteze, procese-verbale, registre, examinarea sesizărilor înregistrate la linia unității (*după caz*);

— rapoarte de analiză și diagnoză organizațională realizate de către ofițeri-psihologi ai documente furnizate de către organismele reprezentative ale personalului (*după caz*);

— rapoarte întocmite de organismele de inspecție/control intern;

activitate;

— precizări, ghiduri, programe ori strategii realizate pentru domeniul specific de activitate;

— dispoziții, metodologii, proceduri și instrucțiuni de lucru;

— fișe ale posturilor, organisme, state de organizare ale instituției și componentelor acestora;

— regulamente de organizare și funcționare;

— ordine interne relevante;

— legi, ordonanțe și hotărâri ale Guvernului, relevante pentru domeniul de activitate analizat;

— legi, ordonanțe și hotărâri ale Guvernului, relevante pentru domeniul de activitate analizat;

informații și a documentelor disponibile, precum:

Acest lucru se realizează, în primul rând, prin identificarea și studierea surselor de informare și a documentelor disponibile, precum:

Un aspect important îl reprezintă faza identificării riscurilor specifice instituției evaluate.

amenințare la adresa activităților acestora.

➤ dezavantajul potențial pentru terți duce la aplicarea unei sancțiuni ori cauzează o ➤ avantajul potențial are o valoare semnificativă, materială ori de altă natură;

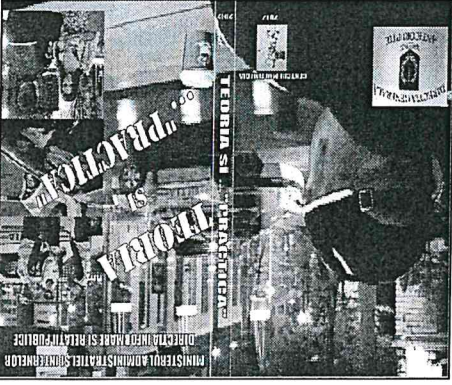
➤ punerea în aplicare a legii;

➤ acordarea de drepturi;

➤ gestionarea bunurilor și serviciilor;

➤ gestionarea mijloacelor financiare;

➤ gestionarea informației;



- recomandări ale instituțiilor europene sau internaționale în ceea ce privește corupția (GRECO - Grupul de State împotriva Corupției din cadrul Consiliului Europei; Asociația Internațională a Autorităților Anticorupție; Inițiativa Regională Anticorupție);
 - rapoarte de audit și control intern;
 - date statistice privind corupția.
- Mai mult, în urma studierii indicatorilor statistici se pot urmări și alte aspecte, ca de ex.:
- stabilirea relației existente între proveniența la încadrare a învinuitor și probabilitatea de săvârșire a unor infracțiuni de corupție prin prelucrarea statistică a datelor privind funcționarii în cauză, cercetați de structura specializată anticorupție. Ipoteză posibilă de verificare: dacă cei care provin din sursă externă (dacă este luată în calcul această variantă) sunt sau nu mai predispuși la săvârșirea unor astfel de fapte;
 - stabilirea relației existente între săvârșirea faptelor de corupție și vechimea în instituția respectivă. Ipoteză posibilă de verificare: dacă există unii loc de muncă pe o perioadă foarte mare de timp în cadrul instituției crește riscul de comitere a faptelor de corupție;
 - studierea relației între săvârșirea faptelor de corupție și linia sau domeniul de muncă la data săvârșirii faptelor. Ipoteza de verificare: dacă este mai mare frecvența faptelor de corupție la persoanele care lucrează în anumite domenii de muncă.
- În acest sens, se pot evidenția atât domenii preponderente, generale de activitate ce au nevoie de instruire, ca de ex. achiziții publice sau resurse umane, dar și domenii specifice, precum circulația rutieră sau investigarea fraudelor (Politia Română) sau ture serviciu sau trecerea frontierei de stat prin puncte terestre (Poliției de Frontieră).
- ### D. MATERIALE DE REFERINȚĂ UTILIZABILE
- În vederea susținerii activităților de instruire anticorupție, exemplificăm o serie de materiale care pot fi folosite de formatorii DGA:
- teme întocmite pe problematica specifică cursului (ex. etică și deontologie polițienească, forme și metode de prevenire a corupției; infracțiunile de corupție);
 - Buletinul documentar și de informare privind activitatea de prevenire și combatere a corupției. Acest material cuprinde contribuții din partea lucrătorilor DGA, precum: articole de specialitate, studii realizate în domeniul corupției, aspecte procedurale ale infracțiunilor de corupție, dar și problematica corupției din alte state, noutăți legislative etc;
 - ghiduri anticorupție. Acestea sunt materiale realizate de DGA și cuprind legislația anticorupție, exemple de cazuri de corupție cu implicarea unor funcționari MAI, dar și modalități de semnalare a faptelor sau de diminuare a posibilității de apariție;
 - filme. Pentru informarea și conștientizarea personalului MAI referitor la consecințele faptelor de corupție, în colaborare cu Serviciul Multimedia din cadrul Direcției Informare și Relații Publice, pot fi realizate filme de scurt metraj, având scenarii bazate pe cazuri instrumentate de DGA;
 - spoturi;
 - afișe. Acestea pot fi realizate și în format bilingv, cu partenarii străini de cooperare, în cazul în care

► *Studii de caz.* În domeniul cercetării științifice, pot fi realizate studii de caz privind fapte de corupție săvârșite de personalul M.A.I. în dosarele în care au fost pronunțate sentințe definitive de condamnare, având ca scop identificarea cauzelor și condițiilor favorizante concret care au condus la săvârșirea unor fapte de corupție de către respectivii funcționari (ex. cazul „permiselor de la Pitești”). Este o metodă ce ajută publicul țintă să analizeze mai detaliat cine a săvârșit o infracțiune de corupție, cu ce

► *Prelegerea.* Este una din formele de transmitere a cunoștințelor specifice de prevenire ce poate fi utilizată în activitățile de instruire din cadrul instituțiilor. Exemplu: prezentarea infracțiunilor de corupție, modalități de sesizare a faptelor de corupție, atribuțiile structurilor specializate în prevenirea și combaterea corupției la nivel național etc.

► *următoarele metode:*

► *Prelegerea.* Este una din formele de transmitere a cunoștințelor specifice de prevenire ce poate fi utilizată în activitățile de instruire din cadrul instituțiilor. Exemplu: prezentarea infracțiunilor de corupție, modalități de sesizare a faptelor de corupție, atribuțiile structurilor specializate în prevenirea și combaterea corupției la nivel național etc.

► *Prelegerea.* Este una din formele de transmitere a cunoștințelor specifice de prevenire ce poate fi utilizată în activitățile de instruire din cadrul instituțiilor. Exemplu: prezentarea infracțiunilor de corupție, modalități de sesizare a faptelor de corupție, atribuțiile structurilor specializate în prevenirea și combaterea corupției la nivel național etc.

► *Prelegerea.* Este una din formele de transmitere a cunoștințelor specifice de prevenire ce poate fi utilizată în activitățile de instruire din cadrul instituțiilor. Exemplu: prezentarea infracțiunilor de corupție, modalități de sesizare a faptelor de corupție, atribuțiile structurilor specializate în prevenirea și combaterea corupției la nivel național etc.

E. METODE DE PREDARE FOLOSITE

- ofițeri de poliție cu grad inferior.
- instructori și formatori din instituții de formare polițienească;
- ofițeri de poliție cu funcții speciale (de exemplu, poliția rutieră, investigații criminale și poliția de frontieră);
- ofițeri de poliție cu grad mediu (instruire de bază și formare continuă);
- ofițeri de poliție cu grad superior (instruire de bază și formare continuă);

Din această perspectivă *grupurile țintă vizate* de Curriculum-ul Comun sunt:

- să motiveze / îmbunătățească profesionalismul.
- să respecte standardele europene comune;
- să adopte un comportament etic în munca de poliție zilnică;
- să asigure un climat etic (manageri);
- să constituie factorii de risc din munca zilnică de poliție;
- să constituie factorii de risc din munca zilnică de poliție;
- să învețe cum să reacționeze la un comportament imoral și coruptibil;
- să motiveze adoptarea unui comportament etic și abilitatea de a se comporta corect în situații de stres;
- să motiveze adoptarea unui comportament etic și abilitatea de a demonstra faptul că toți avem responsabilitatea de a acționa într-o manieră etică;
- dezvoltarea și îmbunătățirea cunoștințelor referitoare la etica polițienească și necesitatea prevenirii corupției;
- constituirea rolului poliției într-o societate democratică;

ofițerilor de poliție, astfel:

Prevenirea Corupției realizat de către Colegiul European de Poliție (CEPOL) în anul 2009, ce descrie *principalele obiective* ale acestuia, bazându-se pe cunoștințe, atitudini și aptitudini ale

► *comunicate de presă;*

care sunt vizate minoritățile naționale;

grupul țintă vizat îl reprezintă participanții la traficul transfrontalier sau în cazul în



opinii.

celi instruiți au dorit să le arde dar nu au fost prezentate din diferite motive, propuneri de îmbunătățire a activităților de instruire ce se vor desfășura în viitor, precum și alte sugestii sau

- Punctarea evenimentelor inconveniente și probleme întâmpinate pe parcursul activității;
 - Definirea vulnerabilităților identificate cu această ocazie;
 - Stabilirea impactului activității asupra grupului țintă;
- Parcursul ultimei etape a instruirii presupune următoarele obiective:

F. MATERIALIZAREA FINALIZĂRII INSTRUIRII

participanților și nu în ultimul rând la gruparea sau eliminarea unor idei.

pentru că duce la lămurirea unor aspecte, clarificarea, discutarea și susținerea ideilor discutate. Este o activitate importantă pentru prevenirea săvârșirii faptelor de corupție, set de idei care reprezintă soluția cea mai bună sau care explică cel mai bine tema în ideilor. Ei discută și evaluează toate contribuțiile, apoi selectează o singură idee sau un este respinsă. După epuizarea ideilor, membrii stabilesc un criteriu de evaluare a expuse. În această fază, cantitatea este mai importantă decât calitatea. Nici o idee nu privire la afirmațiile colegilor. Participanții pot construi o idee pe baza celor deja rând, punctul de vedere. Ceilalți nu își exprimă acordul, dezacordul, îndoiala etc. cu

➤ *Brainstorming-ul*. Este o metodă în care fiecare membru al grupului își exprimă, pe unii produs concret (fie individual, fie de grup), precum un portofoliu al proiectului; realitatea de la locul de muncă și experiențele reale de viață și presupune realizarea explorare și prelucrare din partea grupului țintă și stabilește puntea de legătură între câteva zile la câteva săptămâni), vizează o temă mai largă ce necesită documentare, acesta presupune desfășurarea de activități pe o perioadă mai mare de timp (de la

➤ *Proiectul*. Este foarte puțin utilizat în activitatea de prevenire având în vedere că de ale lor. În instruire

și de a învăța să asculte, să reacționeze și să respecte opiniile altora, care pot fi diferite propriile opinii și a le argumenta în baza cunoștințelor și experienței lor personale, dar capacitatea de a-și delimita o poziție față de un anumit subiect, de a-și exprima

➤ *Dezbaterea*. Scopul utilizării acestei metode este acela de a stimula auditoriului "stagiar", cum procedați?); de corupție de către un funcționar public. Având în vedere statutul dumneavoastră de practică la o structură teritorială de învățământ și observați săvârșirea unei infracțiuni (exemplu ce poate fi folosit la grupul țintă alocat din studenți: "Sunteți în stadiu de anticorupție, poate fi folosit cu succes în cadrul majorității activităților de prevenire

➤ *Locul de rol*. Implică auditoriul în activitatea propriu-zisă de transmitere a unor mesaje săvârșite fapte de corupție; scop, care au fost condițiile favorabile etc. ? Studiul de caz se realizează conform unei proceduri dinainte stabilite. Pe scurt, studiul de caz înseamnă prezentarea unui eveniment sau a unei situații semnificative pentru a fi analizate, explorate și valorificate pentru învățare. Acest lucru dezvoltă persoanelor din grupul țintă capacități de analiză, de interpretare, de evaluare a unor situații în care au fost

I. Analiza nevoii de instruire la nivelul instituției, identificându-se structurile sau categoriile de funcționari unde se impune organizarea unei activități; în situația în care este necesară numai oferirea unui minim de informații personalului privind prevenirea și combaterea corupției, modalitățile de sesizare a faptelor de corupție, prezentarea unor cazuri de corupție sau studii de caz vor fi organizate activități de informare.

Etape în organizarea unei activități de instruire anticorupție:

Fi desfășurată pe baza unei tematici care să asigure îndeplinirea acestora.
 Activitatea de instruire va fi circumscrisă unui scop, va avea o serie de obiective și va fi tematică, față de situația în care activitatea ar fi intercalată cu programul de lucru.
 Activitățile de instruire, funcționarii având posibilitatea de a se concentra mai bine asupra activității de instruire și o serie de pauze pentru recreere. În această situație întreaga zi va fi alocată Durată optimă a unei activități este de 6 ore, într-o singură zi, în condițiile în care se asigură o durată de funcționare de cel puțin 3 ore.
 Activitățile de instruire se desfășoară sub forma unui curs, la care pot participa maxim 30 de funcționari, durata acestuia fiind de cel puțin 3 ore.

Instruirea anticorupție reprezintă o activitate educativă – preventivă al cărei scop principal îl reprezintă însușirea cunoștințelor de bază privind prevenirea corupției și deprinderea abilităților de a utiliza mijloacele legale și de a aplica măsurile de prevenire a corupției.

I. ORGANIZAREA UNEI ACTIVITĂȚI DE INSTRUIRE ANTICORUPȚIE

- I. Organizarea unei activități de instruire anticorupție;
- II. Organizarea unei activități de informare anticorupție;
- III. Pregătirea și susținerea unei prezentări;
- IV. Referințe normative;

Tema este structurată astfel:

Tema 3.4: Aplicarea procedurilor specifice pentru prevenirea corupției.

Activitățile de informare în domeniul prevenirii faptelor de corupție au ca principale obiective: prezentarea celor mai recente cazuri de implicare a personalului instituției în fapte de corupție; prelucrarea unor noi prevederi normative și de strategii privind activitatea de prevenire și combatere a corupției; prezentarea cazurilor instrumentate de D.G.A., a

II. ORGANIZAREA UNEI ACTIVITĂȚI DE INFORMARE ANTICORUPȚIE

2. Documentarea cu privire la domeniul în care își desfășoară activitatea funcționarii care vor participa la instruire;
3. Documentarea cu privire la infracțiunile de corupție incidente domeniului de activitate în care își desfășoară activitatea funcționarii respectiv; vor fi avute în vedere, în special, modurile de operare care pot fi întâlnite în potențiale cazuri de corupție în domeniul vizat;
4. Documentarea cu privire la riscurile și vulnerabilitățile la corupție incidente activității funcționarii care vor beneficia de instruire;
5. Informarea conducerei instituției și, dacă este cazul, a consilierilor pentru integritate privind activitatea de instruire; cu această ocazie va fi stabilită, de comun acord, perioada de desfășurare, și vor fi solicitate propuneri privind tematica instruirii.
6. Planificarea activității de instruire și întocmirea Planului de activitate care include, în mod obligatoriu, următoarele:
 - a. – structurile și categoriile de participanți;
 - b. – perioada de desfășurare și programul orar;
 - c. – tematica;
 - d. – metodele de instruire ce vor fi utilizate;
 - e. – logistica necesară pentru realizarea activității;
7. Analiza cazisticii existente în domeniul în care își desfășoară activitatea funcționarii, pentru a putea răspunde întrebărilor, dar și pentru a putea oferi exemple, după caz;
8. Întocmirea temelor, selectarea unor cazuri pentru a fi discutate cu participanții, stabilirea exercițiilor, realizarea chestionarelor de opinie și a materialelor de prezentare (Power Point) etc.;
9. Prezentarea Planului de activitate și a documentelor aferente, respectiv teme, cazuri, exerciții, chestionare etc., șefului instituției pentru informare și aprobare (acestea vor fi păstrate și arhivate împreună);
10. Desfășurarea activității conform planificării și a programului aprobat, cu respectarea tematicii stabilite, precum și oferirea tuturor informațiilor și lămuririlor solicitate de către participanți;
11. Pentru fiecare activitate de instruire se va realiza o listă nominală de prezență, completată de participanți, conform modelului prezentat în Anexa nr. 1, care va fi păstrată atât în format letric, cât și în format electronic, prin scanare sau fotografiere;
12. Înregistrarea în tabelul activităților de prevenire desfășurate (structura, data, tipul activității, număr și categorii de participanți, cine a susținut activitatea), în ordinea cronologică a desfășurării acestora; acesta se completează de fiecare dată când se organizează o activitate de prevenire;
13. Centralizarea și interpretarea datelor, în situația în care au fost aplicate chestionare de opinie;
14. Întocmirea unei note-raport privind activitatea desfășurată; în situația în care sunt organizate mai multe sesiuni de instruire în baza aceluiași tematici, cu aceeași categorie de participanți, va fi întocmită o singură nota-raport, la finalul activităților;
15. Informarea conducerei instituției despre finalizarea activităților, prezentarea concluziilor și, dacă este cazul, a rezultatelor chestionarelor de opinie aplicate.

modalităților de sesizare a faptelor de corupție și măsurile de protecție a celor care sesizează astfel de fapte; prezentarea unor sondaje, studii, analize etc. în perioada imediat ulterioară realizării/apariției/ publicării, după caz; prezentarea măsurilor manageriale care să prevină astfel de comportamente.

Activitățile de informare se realizează, în general, prin organizarea de întâlniri cu personalul instituției. Aceste întâlniri pot fi organizate cu un număr mare de participanți, durata acestora fiind de 30 – 120 de minute, iar în cadrul acestor întâlniri se pun în discuție și problemele cu care se confruntă personalul și care au legătură cu domeniul prevenirii și combaterii corupției.

Întâlnirile cu personalul instituției pot fi organizate de sine stătător sau asociate altei activități (cursuri, convocări etc.) și vor avea o tematică specifică, stabilită de comun acord cu șeful instituției sau cu reprezentanții structurilor/structurilor respective. Aceste activități pot fi organizate din inițiativa persoanei desemnate să desfășoare activități de prevenire a faptelor de corupție (ex. expert prevenire și combatere a corupției/consilier pentru integritate), la solicitarea șefului instituției sau a șefilor de structuri.

Informările pot fi realizate și cu ocazia participării persoanei desemnate la diferite activități în cadrul structurilor, iar prezentările vor fi adaptate specificului structurilor, precum și timpului avut la dispoziție.

Activitățile de informare se pot realiza și prin:

- transmiterea de informații scrise privind fapte de corupție ce au legătură cu domeniul de activitate al instituției sau structurilor componente; informările se realizează trimestrial sau ori de câte ori se consideră necesar, în cadrul acestora putând fi prezentate și cazuri instrumentate de DGA la nivelul altor instituții;
- realizarea unei sinteze conținând principalele cazuri instrumentate de D.G.A.: acțiuni de prindere în flagrant, cazuri trimise în judecată, cazuri în care s-au pronunțat hotărâri de condamnare, teste de integritate.

Etape în organizarea unei activități de informare anticorupție:

- Stabilirea structurilor/structurilor, a domeniului/domeniilor de activitate și a categoriei/categoriilor de funcționari cu care se va organiza activitatea de informare anticorupție. Activitățile pot fi desfășurate atât la solicitarea unităților beneficiare, cât și din inițiativa persoanei desemnate să desfășoare activități de prevenire a faptelor de corupție, acordându-se o atenție deosebită structurilor și domeniilor expuse riscului la informare anticorupție în cadrul unei/unor structuri, obținând acordul verbal al funcționarilor care vor fi informați;
- Documentarea cu privire la domeniul/domeniile de activitate în care activează funcționarii care vor fi informați;
- Documentarea cu privire la riscurile de corupție incidente domeniului/ domeniilor de activitate în care își desfășoară activitatea funcționarii respectivi;
- Analiza cazisticii existente în domeniul/domeniile în care își desfășoară activitatea personalul ce va participa la activitatea de informare anticorupție, atât pentru a putea răspunde întrebărilor, cât și pentru a putea oferi și exemple concrete;
- Stabilirea resurselor materiale ce vor fi utilizate în cadrul activității (laptop, videoprojector, planșe, flyere, chestionare de opinie etc.);
- Informarea conducerei structurilor/structurilor și, dacă este cazul, a consilierilor pentru integritate, stabilindu-se, de comun acord, detaliile organizatorice (locația unde se va desfășura activitatea, capacitatea, echipamentul, dotările audio-video disponibile etc.).

- Comunicarea nu trebuie să se realizeze, în mod obligatoriu, sub formă scrisă. Totodată, se va stabili și data la care se va desfășura activitatea, precum și bugetul de timp alocat desfășurării acesteia;
8. Informarea șefului instituției despre data la care se va desfășura activitatea, acesta putând participa la derularea activității alături de persoana desemnată;
 9. Folosirea materialelor documentare existente în evidențele persoanei desemnate sau a altor documente ce vor fi întocmite special pentru astfel de activități de informare anticorupție;
 10. Desfășurarea activității de informare anticorupție la data și ora stabilite, precum și oferirea tuturor informațiilor și lamurilor solicitate de către participanți, cu respectarea legislației în vigoare;
 11. Întocmirea unei liste de prezență cu personalul care a participat la activitatea de informare anticorupție; acest document va cuprinde, în mod obligatoriu, câmpurile prevăzute în modelul din Anexa nr. 1 și va fi păstrat atât în format letric, cât și în format electronic, prin scanare sau fotografiere;
 12. Înregistrarea în tabelul activităților de prevenire desfășurate (structura, data, tipul activității, număr și categorii de participanți, cine a susținut activitatea), în ordinea cronologică a desfășurării acestora; acesta se completează de fiecare dată când se organizează o activitate de prevenire;
 13. Informarea conducerii instituției despre finalizarea activității și, dacă este cazul, despre problemele dezbătute.

III. PREGĂTIREA ȘI SUSȚINEREA UNEI PREZENTĂRI

Faptul că mulți oameni se tem să apară în public sau că nu toți reușesc să aibă succes atunci când susțin o prezentare, ține și de o oarecare ignoranță: a ști cum trebuie să faci o prezentare orală este o abilitate care poate fi dezvoltată și perfecționată.

Uneori suntem surprinși de faptul că parca ne place mai mult să-i ascultăm pe oameni vorbind, povestind și explicând, decât să ne cufundăm în lectură. E mai rapid și mai spectaculos. Ascultătorii nu vor neapărat numai informație, ei vor să fie luați în considerare, stimulați, antrenați. Acesta este și motivul pentru care ne plicțisim să-i ascultăm pe cei care nu-și dezlipesc privirile de pe foaia de hârtie.

Toți cei care se sperie la gândul că trebuie să vorbească în public sunt stătuți să pornească la drum cu ideea că auditoriul e de partea lor. Publicul își dorește să ia parte la o prezentare reușită din toate punctele de vedere, dar va manifesta și o oarecare față de greșeli sau ezități. Oricum ar fi, publicul pornește la drum de partea vorbitorului și va rămâne de partea lui până la sfârșitul prezentării, mai ales dacă vorbitorul va face tot posibilul să nu stârnească vreun conflict sau se va feri să îi aducă offense prea mari.

Ni se poate întâmpla ca pe parcursul prezentării să mai uităm ce am vrut să spunem sau cum trebuie să continuăm o idee, să nu găsim imediat slide-ul (diapozitivul/folia transparentă) cu datele pe care trebuie să le interpretăm, să ne împiedicăm când coborâm de pe podium și totuși să fim aplaudați cu căldură la sfârșit și să ni se spună că prezentarea a plăcut. Dacă vom ști cum să comunicăm publicului faptul că îl tratăm cu interes și seriozitate, că avem să îi spunem lucruri importante și interesante, dacă avem conștiința depunerii unui efort cât de mic pentru a ne pregăti trup și suflet în vederea marii „confruntări”, publicul va simți și va manifesta toleranță.

Cu cât publicul se va apropia, sub conducerea noastră, de miezul dezbaterilor, cu atât se va simți mai antrenat. Acesta este și motivul pentru care specialiștii sugerează vorbitorului menținerea unui contact vizual permanent cu auditoriul. Aceasta permanentă nu trebuie însă înțeleasă greșit: privirea insistență, ațintită asupra unei singure persoane dintr-un grup,

Numărul slide-urilor pe care le veți rula trebuie bine corelat cu volumul de informație pe care l-ați stabilit pentru prezentare și cu timpul în care trebuie să vă încadrați.

Astfel, este recomandabil ca pentru o prezentare de zece minute să aveți pregătite cam 5–6 slide-uri. Dacă este vorba despre o prezentare de o oră, un slide la 3–4 minute

dumneavoastră. Prin procedee grafice cum ar fi sublinieri, încercuiri sau încadrări. Încercați să anticipați unele din întrebările publicului și să aveți pregătite slide-urile care să illustreze răspunsurile dumneavoastră. Cuvintele nu vă vor ajuta prea mult dacă nu vor fi asociate sau întărite vizual ceea ce aveți de spus și nici decum să se constituie într-o variantă scrisă a vorbelor orienteze publicul, să ajute la crearea de corelări și conexiuni ideatice, să completeze doar în pregătirea materialelor vizuale trebuie să porniți de la premisa că ele au rolul să

Folosirea mijloacelor vizuale

selectate pentru prezentare.

solide și să nu vă abateți de la succesiunea normală sau corectă a faptelor și aspectelor pe ambele fețe. Ele vă vor ajuta să nu omiteți ideile importante, să construiți argumentări urmăriți, adoptând formatul fișelor scrise pe o singură parte și nici decum pe coli A4 scrise Pentru a nu permite memoriei să vă joace feste, pregătiți-vă notițe clare și ușor de

cât și cele de conținut și logică. prezentării și apoi analiza ei pot scoate la iveală atât deficiențele de natură paraverbală, verifica dacă selecția materialelor se încadrează în spațiul de timp solicitat; înregistrarea Exersarea prezentării „acasă”, cu ceasul în față, este o excelență modalitate de a din timp pentru concluzii.

introducerii, 60–80% din timp să-l alocăm problemelor de conținut și să păstrăm 10–20% după care va trebui să facem eforturi pentru a o menține la cote ridicate. De aceea este Putem să ne bucurăm de concentrarea maximă a publicului preț de 10 minute,

a vorbi o oră, de o singură săptămână. Factorul timp este decisiv în pregătirea unei prezentări. Oratorii spuneau că

Pregătirea prezentării

- verificarea acusticii sălii;
- plasarea optimă în spațiu a materialelor vizuale;
- evitarea grimaselor;
- crearea unei atmosfere destinsă prin zâmbet;
- evitarea vulgărităților;
- evitarea glumelor nesărate însoțite de un râs zgomotos;
- niciodată să nu realizăm expunerea pe un ton plictisit;
- încadrarea în limita de timp impusă prezentării.

trebuie să avem în vedere și următoarele aspecte:

Dacă doriți ca publicul să ne acorde atenție, să ne urmărească și să ne simpatizeze, interlocoțurului.

stăm de vorbă cu cineva, tehnica îndreptării privirii spre un punct imaginat, situat între ochii general întâmpinăm greutăți în stabilirea contactului vizual, va trebui să exersăm, atunci când preț. E bine să privim pe rând fiecare segment de grup și apoi o persoană sau alta. Dacă în păstrarea contactului vizual cu o persoană mai mult de 5–6 secunde trebuie evitate cu orice

impune un ritm rezonabil de prezentare. Chiar dacă aveți de pregătit un singur slide sau zece, încercați să vegheați asupra ortografiei, punctuației și exprimării corecte.

La întocmirea documentelor cu ajutorul programului Microsoft Office PowerPoint, trebuie să țineți cont de regula 7x7, adică pe un slide să nu aveți mai mult de 7 rânduri, iar fiecare rând să conțină cel mult 7 cuvinte. De asemenea, încercați să evitați următoarele clișee vizuale:

- butoanele animate;
- topirea unei imagini în alta;
- formarea textului prin căderea literelor;
- dimensiunea caracterelor foarte mică, în scopul de a încâpea cât mai multă informație pe un slide;
- sportirea spectaculozității trecerii de la o pagină la alta prin punctarea sonoră (ex. cu sunete de fanfară sau sunete de gong);
- foarte multe imagini pe slide.

Debutul prezentării

Nu începeți să vorbiți până nu vă asigurați că publicul este așezat și vă acordă toată atenția, până când, peț de circa 20 de secunde, nu ați stabilit un contact vizual cu auditoriul, nu ați studiat dintr-o privire organizarea spațiului dumneavoastră de mișcare, nu ați respirat adânc și nu v-ați găsit poziția cea mai comodă în fața celor care așteaptă să soarbă cuvintele dumneavoastră.

Încercați să nu folosiți clișee sau expresii banale de tipul „Am marea plăcere de a...”, „ să nu prezentați nici mulțumiri și nici scuze în primele fraze ale prezentării dumneavoastră. Păstrați-le eventual pentru sfârșit. Încercați să vă controlați starea de nervozitate din primele minute ale prezentării. Două din semnele cel mai des întâlnite ale acestei stări sunt impunerea unui ritm prea alert de expunere și tendința de a nu ne orienta corpul și privirea către public. Există mai multe moduri de a începe un discurs, totul este să facem alegerea cea mai potrivită personalității noastre:

- denumirea temei, urmata eventual de câteva precizări referitoare la alegerea titlului prezentării;
- faceți legătura cu experiențe, îndemănări sau cunoștințe anterioare;
- referirea la obiectivele și aspectele pe care doriți să le abordați în cadrul temei propuse;
- anticiparea unor întrebări sau aspecte problematice;
- deschiderea prezentării cu o anecdotă sau cu o glumă;
- prezentarea unor fapte sau date statistice;
- folosirea unui citat nu foarte lung și relevant pentru subiectul prezentării;
- afirmații cu conținut șocant;
- povestiri interesante.

Comunicarea nonverbală

Comunicarea nonverbală este cummul de mesaje care nu sunt exprimate prin cuvinte și care pot fi decodificate, creând înțelesuri. Aceste semnale pot repeta, contrazice, înlocui, completa sau accentua mesajul transmis prin cuvinte.

Mesajele comunicării nonverbale sunt transmise prin mimică, privire, gestică și prin elementele de paralingvaj.

Mimica reprezintă modul în care trăsăturile feței redau trăirile unei persoane. În timpul unei prezentări, pentru a ajuta la câștigarea încrederei publicului, mimica nu trebuie să intre în contradicție cu cele spuse.

Vorbitorii experimentați pot folosi anumite trucuri care să îi ajute în convingerea auditoriului. De exemplu, fără a spune în cuvinte că sunt împotriva unei idei, aceștia o susțin zâmbind ironic, creând o reacție de opoziție față de ceea ce spun.

Zâmbetul este un element care ajută vorbitorul să atragă bunăvoința publicului, deoarece transmite prietenie, apropiere și siguranță de sine. Din acest motiv este recomandabil ca în introducerea prezentării vorbitorul să zâmbescă.

Încurțarea transmite concentrare, atenție maximă dar și încordare și rigiditate. De aceea nu este bine ca vorbitorul să stea încruntat, deoarece transmite către auditoriu o stare de tensiune care poate provoca o ruptură.

Rictusul (schimonosirea feței) induce ideea de nesiguranță. Publicul tinde să creadă că cel care ține discursul nu spune adevărul sau nu cunoaște tema despre care vorbește, fiind indicat ca vorbitorii neexperimentați să evite folosirea sa.

Privirea este un factor important al limbajului nonverbal, ea fiind și modalitatea prin care se păstrează legătura dintre vorbitor și public. Faptul că privirea nu este îndreptată spre public induce sentimentul de nesiguranță și de ascundere a adevărului.

Contactul vizual permanent este decisiv pentru câștigarea bunăvoinței și a încrederii. În cazul unui public numeros, pentru a crea fiicărnia impresia că este privat, cea mai simplă și posibilă pentru un vorbitor este de a se uita la public în forma literei Z, începând cu ultimul loc din stânga sălii și terminând cu primul loc din dreapta.

Lipsa gesturilor face discursul să piardă din dinamism și să devină plictisitor. Pe de altă parte, utilizarea excesivă a acestora induce publicului o stare de agitație, rezultatul fiind obosirea audienței.

Un alt obiectiv pentru vorbitor este ca gesturile făcute în timpul unei prezentări să atragă atenția asupra celor spuse fără a deranja publicul. Evitarea gesturilor agresive (măinile ținute în șolduri, îndreptarea degetului arătător către auditoriu), nervoase (pocnitul din degete) sau a celor care denotă indecizie sau nesiguranță (jocul cu diferite obiecte, trecerea mâinii prin păr sau aranjarea părului) face mai sigură obținerea unui rezultat pozitiv.

Postura fermă, dar nu rigidă, a vorbitorului oferă un plus de siguranță celor spuse. Orientarea spre public este, de asemenea, un element ajutător pentru captarea atenției și păstrarea acesteia pe parcursul desfășurării prezentării.

Elementele de paralingvaj constituie o altă componentă de bază a limbajului nonverbal. Ele presupun utilizarea modalităților de exprimare vocală pentru a da anumite înțelesuri cuvintelor din discurs. Tonul, ritmul și volumul vocii pot fi folosite în așa fel încât să îi atragă și să îi convingă pe cei care ascultă o prezentare.

Tonul este înflințarea vocii pe care o folosește un vorbitor. El poate fi calm, agresiv, pedant, nervos, cald, rece etc. Pentru a avea succes, într-o prezentare este preferabil să se folosească un ton calm și sigur, dar care să nu fie uniform. Schimbările acestuia sunt importante, întrucât ele rup monotonia, făcând ca expunerea să câștige în atractivitate. Trecerea de la un ton calm la un ton entuziast nu poate fi scăpată, rezultând o atenție sporită din partea auditoriului.

Ritmul vorbirii reprezintă felul în care alternează cuvintele accentuate cu cele neaccentuate și frecvența acestora. El este ales în funcție de ceea ce se dorește să se comunice. Pentru accentuarea ideilor importante din cadrul unui discurs se folosesc ruperile de ritm. Spre exemplu, se poate folosi în expunere un ritm alert, pentru ca înainte de introducerea unei idei importante ritmul să se reducă, și să se reia la aceeași intensitate în explicarea ideii.

Volumul este intensitatea vocii cu care un vorbitor se adresează publicului. Cel care ține o prezentare trebuie să vorbească suficient de tare pentru a fi auzit de toate persoanele care îl ascultă. În general, nu este bine să se folosească un volum foarte ridicat, deoarece acest lucru poate fi perceput ca o agresiune de cei din jur.

Pentru creșterea capacităților de comunicare nonverbală există câteva modalități simple:

- repetiția în fața oglinzii – este cea mai simplă metodă, cel care exersează în acest mod fiind atent la felul în care limbajul nonverbal transmite mesajul dorit;
- repetiția în fața unui grup – se poate apela la un grup de prieteni care, pe baza unor criterii prestabilite, să dea un feedback;
- repetiția în fața camerei video – este cea mai bună metodă, deoarece vorbitorul își poate analiza singur discursul putând urmări și evoluția sa în timp.

Câteva indicații care să vă ofere o idee despre modul în care corpul dumneavoastră vă poate ajuta să fiți ascultat și apreciat pentru expunerea făcută:

- deplasați-vă spre locul de unde vă veți adresa auditoriului în pas măsurat și liniștit sau voi și repede (în funcție de distanța pe care trebuie să o parcurgeți);
- uitați-vă la publicul dumneavoastră sunteți pregătiți;
- pentru a nu obosi cât stați în picioare, sprâmbiniți-vă ambele picioare pe călcăie și degete, nu apropiați genunchii și împingeți puțin bazinul înainte, astfel încât corpul dumneavoastră să aibă o ținută generală lejeră, dar nu foarte relaxată;
- dacă doriți să emanați siguranță, veți ține picioarele departate la 10–15 cm unul de celălalt astfel încât, plecând de la solduri, de-a lungul piciorului, până jos, să se obțină o linie verticală;
- dacă doriți să comunicați nesiguranță și supunere, apropiați-vă mult călcăiele. Când picioarele sunt mult prea departate, se lasă impresia că doriți să ocupați locul și creați senzația de autoritate și dominare coplesitoare;
- ce puteți face cu brațele? Le puteți lăsa în jos pe lângă corp, puteți îndoi un braț deasupra liniei centurii sau puteți îndoi ambele brațe și aduce lejer deasupra centurii, mai spre interior. Brațul îndoit în unghi drept, mâna lejeră în dreptul stomacului este o ținută de bază. Relaxarea se poate exprima prin degetul mare adus în vecinătatea celorlalte și prin cel arătător foarte puțin curbat;
- nu se recomandă ridicarea pumnului sau întinderea dreaptă a degetelor; este mai bine să aveți mâna îndoită și degetele ușor îndepărtate, pentru a comunica acceptare și deschidere;
- gesturile afirmative presupun mișcări orientate în sus sau spre corp, iar cele negative – mișcări orientate în jos și în arata corpului;
- pentru a părea modest, folosiți gesturi mici, lente și deloc bruște;
- pentru menținerea interesului publicului pentru conținutul comunicării, țineți capul drept sau în așa fel încât cei care vă urmăresc să vă poată vedea permanent fața;
- atunci când folosiți slide-uri, este recomandabil să prelungiți degetul arătător cu o baghetă sau un obiect de scris;
- dacă folosiți tabla/diplot-ul, în momentul indicării este bine să folosiți mâna stângă cu palma în sus și degetele strâns lipite pentru a comunica seriozitate și modestie (subiectul spre trimitere este mai important decât persoana). Mâna dreaptă poate rămâne pe lângă corp sau poate fi îndoită deasupra centurii, aproape de poziția de scriere;
- schimbați-vă din când în când în poziția din care vorbiți, dar nu va deplasați nervos dintr-o parte în alta.

Modalitățile pe care le aveți la îndemână pentru prezentări sunt la fel de numeroase:

- prezentarea unor concluzii punctuale;
- lansarea unor interogații (retorice) prin care să recaptați interesul slăbit al publicului;

- a) Legea nr. 78 din 8 mai 2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările și completările ulterioare;
- b) Legea 52 din 21 ianuarie 2003 privind transparența decizională în administrația publică, cu modificările și completările ulterioare;
- c) Legea nr. 161 din 19 aprilie 2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice cu modificările și completările ulterioare;
- d) Legea nr. 571 din 14 decembrie 2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii;
- e) Legea nr. 161 din 30 mai 2005 privind stabilirea unor măsuri pentru prevenirea și combaterea corupției în cadrul Ministerului Administrației și Internelor, modificările și completările ulterioare;
- f) Ordonanța de Urgență nr. 120 din 1 septembrie 2005 privind operaționalizarea Direcției Generale Anticorupție din cadrul Ministerului Administrației și Internelor, aprobată prin Legea nr. 383/2005;
- g) Hotărârea Guvernului nr. 215 din 20 martie 2012 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2012-2015, a Inventarului măsurilor preventive anticorupție și a indicatorilor de evaluare, precum și a Planului național de acțiune pentru implementarea Strategiei naționale anticorupție 2012-2015;
- h) Ordinul ministrului administrației și internelor nr. 275 din 20 decembrie 2010 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Direcției Generale Anticorupție;

Legislație internă:

BIBLIOGRAFIE

- anecdote scurte, care să ilustreze aplicabilitatea ideilor dumneaavoastă;
- invitarea publicului de a trece la acțiune în spiritul celor afirmate în prezentare;
- folosirea de citate prin care să subliniați credibilitatea performanțelor sau rezultatelor expuse.
- E preferabil ca în ciuda tuturor schimbărilor de moment intervenite pe parcursul prezentării să nu vă abateți de la concepția inițială, așa după cum e bine să nu vă răzgândiți o dată ajunși în fața publicului asupra trazelor de început.
- Conținutul discursului nu se memorează, fraza de început și cea de încheiere sunt bătute în cuie. Chiar dacă pe undeva ne-am balbăit sau ne-am încurcat puțin în detalii sau argumentari, cel puțin să începem și să sfârșim fără să ne împiedicăm.
- Astfel, ne vom simți mult mai bine și mai pregătiți să înfruntăm inevitabilele întrebări. Dacă vreți întrebare adresată ne pune într-o asemenea încurcătură încât ne dăm seama că nu putem răspunde, este mult mai corect și mai elegant să nu încercăm „s-o scaldăm” și să rostim cu sinceritate și aplomb „Imi pare rău, nu știu/nu cunosc/nu vă pot...”.
- Iar dacă ni se adresează o întrebare care nu are nimic de-a face cu subiectul prezentării noastre, nu trebuie să ne simțim obligați să răspundem. Irrelevant se poate sancționa cu eleganță și diplomație.

Domeniul ordinii și siguranței publice reprezintă unul din cele mai importante domenii în ansamblul instituțional al unui stat. Instituțiile care activează în acest domeniu au

interesul operatorilor economici rămâne constant în ce privește obținerea unui contract cu mică amploare, ci din contră, unele dintre cele mai mari. Acesta este și motivul pentru care exercită în economie. Statul nu contractează, în general, volume mici de mărfuri sau lucrări de Acest domeniu prezintă interes în orice societate datorită influenței pe care o nivel ridicat ori state în care corupția, la modul general, este foarte redusă.

riscuri de corupție, indiferent că vorbim de instituții din state în care corupția se află la un Domeniul achizițiilor publice este unul în care există permanent un anumit volum de dezvoltarea unor domenii, începând cu transporturile, turismul etc. serie de societăți comerciale care dezvoltă activități adiacente, precum și, ulterior finalizării, De exemplu, investiția într-o autostradă presupune un număr important de locuri de muncă, o publice, lucrări de amplotare care determină la rândul lor o serie de efecte la nivel economic. într-o proporție importantă economia, deoarece acestea reprezintă în primul rând investițiile cu o activitate economică desfășurată de către stat. Volumul achizițiilor publice influențează Achizițiile publice reprezintă un pilon important în economia unei țări, echivalând

- A. Organizarea structurilor de logistică și achiziții publice;
- B. Analiza nevoilor și stabilirea priorităților instituției;
- C. Elaborarea documentației de atribuire;
- D. Derularea procedurii de achiziție publică;
- E. Relația funcționarului cu operatorii economici;
- F. Categorii de achiziții cu grad ridicat de risc;
- G. Influența managerului în desfășurarea procesului de achiziții publice;

Tema este structurată astfel:

Tema 3.5: Elaborarea strategiei de prevenire a faptelor de corupție în sistemul achizițiilor publice.

- i) Ordinul ministrului administrației și internelor nr. 256 din 16 noiembrie 2011 privind procedura de testare a integrității profesionale a personalului Ministerului Administrației și Internelor;
- j) Ordinul ministrului administrației și internelor nr. 174 din 16 iulie 2012 privind aprobarea Planului sectorial de acțiune pentru implementarea, la nivelul Ministerului Administrației și Internelor, a Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2012-2015, precum și pentru aprobarea Inventarului măsurilor preventive anticorupție și a indicatorilor de evaluare la nivelul Ministerului Administrației și Internelor;

nevoie pe de o parte de bunuri, servicii și lucrări cu caracter general, dar în volume foarte mari, iar pe de altă parte de o gamă largă de bunuri și servicii particulare, care să îndeplinească anumite condiții tehnice (de ex. elementele de tehnică specială).

În ambele situații se manifestă o serie de riscuri de corupție a căror eliminare este practic imposibilă, singurele măsuri viabile fiind cele de transparentizare a activității și de monitorizare eficientă a acesteia.

A. Organizarea structurilor de logistică și achiziții publice

O primă categorie de probleme care conduc la apariția și dezvoltarea unor riscuri este cea a organizării structurii de achiziții publice. În cele mai multe dintre instituții aceasta se află în componența structurii de asigurare logistică, însă există și cazuri în care aceasta este independentă, în subordinea directă a ordonatorului de credite. Argumentul pentru cea de-a doua variantă constă în independența acesteia, aspect care să asigure o mai bună obiectivitate a achiziției publice.

Referitor la problema organizării, atragem atenția asupra rolului managerului, respectiv a celui care îndeplinește și prerogativele de ordonator de credite. Acesta este cel care trebuie să vegheze la buna desfășurare a proceselor în acest domeniu, și în special la respectarea legalității, însă nu trebuie să scâpăm din vedere faptul că reglementările în domeniu sunt dificil de înțeles și interpretat pentru cei care nu au o pregătire adecvată, acesta constituind un factor de risc.

O parte a ordonatorilor de credite exercită însă presiuni asupra lucrătorilor din structura de achiziții publice, fie indicând o anumită marcă de produs, fie un anumit producător sau distribuitor.

B. Analiza nevoilor și stabilirea priorităților instituției

B.1) Analiza nevoilor instituției

O problemă deosebit de importantă pentru buna și eficienta cheltuire a banului public este reprezentată de analiza nevoilor instituției. Aceasta reprezintă primul pas în domeniul achizițiilor publice. Analiza nevoilor trebuie să pornască de la utilizatorul final și de la activitatea pe care acesta o desfășoară, precum și de la obiectivele pe care acesta le are de îndeplinit.

Spre exemplu, achiziția unui computer are ca punct de plecare nevoia existentă într-o anumită structură pentru un asemenea instrument. În acea structură, existența unui computer ar contribui la buna desfășurare a următoarelor activități ..., ar scurta timpul de rezolvare al următoarelor tipuri de lucrări ..., ar reduce nevoia de personal care să îndeplinească următoarele atribuții Existența acestei nevoi va fi completată de nevoia pentru anumite programe de calculator, în funcție de care va fi stabilită și o configurație tehnică, precum și de pregătirea personalului în informatică, pentru ca structura să aibă capacitatea de a valorifica investiția unei sume de bani într-un computer.

Va fi analizată și dotarea actuală, precum și problemele întâlnite în exploatare. Din această analiză achizițivului își va da seama și de valoarea computerului, precum și de posibilitatea de a achiziționa un număr suficient de astfel de bunuri.

O bună analiză a nevoilor reprezintă baza unei achiziții eficiente pentru instituție. Neglijența în identificarea reală și concretă a nevoii pentru un anumit bun sau serviciu mult, creează aparența unor achiziții subiective.

B.3) Stabilirea priorităților privind achizițiile publice într-o instituție

Estimarea valorii achiziției publice este realizată de multe ori superficial, fără să fie luate în calcul toate costurile colaterale prilejuite de efectuarea achiziției în sine. Putem întâlni două situații: subevaluarea valorii contractului, ce are drept consecință neaplicarea unei anumite proceduri de achiziție publică sau evitarea publicării anunțului de intenție și supraevaluarea valorii ce poate avea drept urmare favorizarea unui anumit operator economic care comercializează bunuri sau servicii la un preț foarte mare. Estimarea valorii unei achiziții publice ar trebui să se facă luând în considerare toate costurile „de-a lungul vieții” pentru produsul, serviciul sau lucrarea ce urmează a fi achiziționată. Tot la capitolul privind estimarea valorii contractelor trebuie să menționăm faptul că există situații în care se folosesc coduri CPV (Common Procurement Vocabulary – Codul comun internațional privind achizițiile de produse și servicii) diferite pentru același gen de produse, astfel încât să fie evitate anumite proceduri. Acest lucru se întâmplă și pentru că estimarea valorii se face pe coduri CPV, iar nu pe categorii de bunuri, servicii sau lucrări.

B.2) Estimarea valorii achiziției publice

De multe ori, slaba pregătire sau dezinteresul funcționarului în a adapta foarte bine achiziția la nevoia utilizatorului final conduce la achiziționarea unor bunuri care nu sunt de folos ori sunt prea performante pentru activitatea respectivă, iar percepția cu privire la achiziția publică tinde să se lege de fenomenul corupției. Trebuie să menționăm, totuși, faptul că acest lucru se întâmplă, nu de puține ori, și din cauza volumului mare de muncă. În acest proces trebuie însă să se acorde atenție și amortizării bunului sau serviciului achiziționat. Spre exemplu, dacă la nivelul unei structuri este nevoie de un mijloc de transport de persoane, cu o capacitate mai mare (microbuz, autocar), este important să analizăm în câte situații este nevoie de deplasarea mai multor persoane odată, pe ce distanțe și la ce intervale de timp. În situația în care nu se previzionează utilizarea unui mijloc de transport astfel încât să se justifice achiziția lui, se pot contracta servicii de transport, realizate de către un transportator specializat, fără a se mai achiziționa un microbuz sau autocar. Problema valorificării bunurilor și serviciilor achiziționate, precum și amortizarea acestora reprezintă o problemă importantă în procesul de achiziții publice și, mai ales, atunci când se dorește utilizarea eficiența a fondurilor. De foarte multe ori identificarea nevoilor este realizată după stabilirea bugetului, pornind de la ideea de a stabili pe ce se vor cheltui respectivul sume de bani, deși identificarea nevoilor ar trebui să fie independentă de existența ori inexistența fondurilor. Programul anual de investiții ar trebui elaborat pornindu-se de la nevoile identificate. În unele cazuri acesta prevede achiziționarea unor articole cu mai puțină relevanță pentru eficiența, eficacitatea și economicitatea activității autorității contractante, dar considerate necesare de angajații acesteia (de ex. televizoare, calculatoare ultra-performante deși nu există programe care să necesite astfel de calculatoare ori persoane care să știe să lucreze cu acestea). În privința programului anual al achizițiilor publice, se impune acordarea unei atenții sporite asigurării eficienței cât mai mari a achiziției. De exemplu, se pot alătura mai multe contracte, cum ar fi: achiziționarea unui copiator, a consumabilelor pentru un an și a service-ului aferent.

În ce privește prioritățile în domeniul achizițiilor unei instituții, principala problemă semnalată de către specialiștii se referă la schimbarea acestora odată cu schimbarea managerilor și neglijarea achizițiilor deja realizate ori în curs de desfășurare. Acest lucru reprezintă unul din principalele motive pentru care există achiziții ineficiente ori neeconomice.

Prioritățile ar trebui stabilite ulterior analizei nevoilor și după aprobarea bugetului. De asemenea, categorii de achiziții precum mentenanța bunurilor deja existente ar trebui să fie întotdeauna pe lista de priorități.

Având în vedere cele de mai sus, este importantă realizarea unui instrument pentru analiza nevoilor și stabilirea priorităților la nivelul MAL, care să poată fi utilizat de către toate structurile.

C. Elaborarea documentației de atribuire

C.1) Stabilirea specificațiilor tehnice

Specificațiile tehnice au ca rol adaptarea și individualizarea cerinței privind un anumit bun, serviciu sau lucrare ce se dorește achiziționat.

Principiul risc legat de stabilirea acestora constă în individualizarea unui bun sau serviciu cu scopul de a favoriza un anumit operator economic.

Deși legislația interzice menționarea unei anumite mărci de produs, totuși, setul de specificații în ansamblul lui poate fi adaptat unei configurații înalte numai la anumite produse existente pe piață.

Acest risc se poate manifesta cu preponderență în situația în care instituția colaborează cu un operator economic pentru realizarea specificațiilor tehnice.

Un alt risc care se manifestă în acest caz este situația managerului ori a ordonatorului de credite sau chiar a utilizatorului final care face presiuni asupra lucrătorilor din structura de achiziții publice pentru achiziția unui anumit produs ori serviciu.

C.2) Stabilirea cerințelor de calificare

Cerințele de calificare au ca rol selectarea operatorilor economici care se vor prezenta la procedura de achiziții, în scopul prevenirii unor probleme în derularea contractului ori în realizarea unei anumite lucrări.

De multe ori reprezentanții instituției au tendința de a utiliza excesiv aceste criterii de calificare făcând în așa fel încât la procedură să se prezinte puțini operatori sau chiar unul singur, prin stabilirea mai multor criterii nejustificate.

C.3) Stabilirea criteriilor de evaluare

Criteriile de evaluare a ofertelor în cazul ofertei celei mai avantajoase economice pot contribui la o mai bună individualizare a ceea ce instituția are nevoie și își dorește să achiziționeze.

Există însă și cazuri când acestea sunt utilizate fie neglijent, fie cu scopul de a favoriza un anumit operator economic. Putem exemplifica în acest caz situația în care, deși achiziția nu reprezintă o urgență, între criteriile de evaluare se regăsește și termenul de livrare al bunurilor.

De asemenea, în unele cazuri sunt prevăzute criterii de evaluare, fără a fi precizați și o serie de indicatori care să fie analizați (cum ar fi: originalitatea lucrării).

D. Derularea procedurii de achiziție publică

D.1) Lansarea procedurii de atribuire

Instituția este obligată să pună la dispoziția oricărui operator economic interesat documentația de atribuire. În acest demers, pot fi înregistrate abuzuri prin restrângerea faptică a accesului anumitor operatori economici la documentație, cu scopul de a nu face concurența unui alt operator economic.

O etapă importantă în acest moment este cea a clarificărilor. Instituția poate oferi răspunsuri care schimbă specificațiile tehnice conform solicitării unui operator economic, lucru ce poate conduce la favorizarea acestuia.

De asemenea, oferta răspunsuri și nu lasă timp suficient pentru actualizarea ofertelor de către toți operatorii economici.

D.2) Derularea efectivă a procedurii de achiziție

În această etapă se pot întâlni o serie de probleme cum ar fi:

- numirea în cadrul comisiei de achiziție publică a unor persoane care nu au cunoștințe în domeniul respectiv;
- acceptarea unor autorizați, certificați care nu corespund cerințelor din caietul de sarcini, ori care nu sunt emise de autorități recunoscute;
- dezvăluirea de informații confidențiale, în special atunci când urmează a se folosi dialogul competitiv sau negocierea;
- erori și omisiuni în procesul de examinare, evaluare și stabilire a ofertei câștigătoare în scopul favorizării unui operator economic;
- invocarea cu ușurință a motivelor de anulare a procedurii.

D.3) Atribuirea contractului

Atribuirea contractului este, de asemenea, un moment important. Notificarea rezultatelor trebuie însoțită și de o comunicare justificată privind avantajele ofertei câștigătoare. În acest caz pot fi întâlnite situații în care informarea este foarte vagă și nerelevantă din punct de vedere al motivației ofertei câștigătoare.

Semnarea contractului poate prezenta, de asemenea, o serie de vulnerabilități. Principala problemă care poate fi întâlnită în această etapă este semnarea unui contract care prezintă omisiuni sau modificări față de oferta depusă, fapt ce poate avea avantajă operatorului economic declarat câștigător.

D.4) Derularea contractului

În perioada de derulare a contractului, în special în situația contractelor de lucrări, este nevoie de o monitorizare atentă a acestuia de către instituție. Lipsa acesteia sau realizarea ei cu deficiențe poate conduce la prejudicii pentru instituție.

De asemenea, recepția bunurilor, serviciilor sau lucrărilor prezintă o serie de vulnerabilități, din neglijență ori intenționat, putând favoriza un operator economic prin acceptarea devansării faptice a termenului de livrare, acceptarea unor bunuri

care nu îndeplinesc toate condițiile tehnice din contract, consensarea de cantități diferite de bunuri.

O altă problemă în derularea contractului se referă la plata în avans a operatorului economic ori plata la termen în situația în care bunurile nu au fost livrate sau lucrarea finalizată, acceptarea la plată a unor activități nefinalizate, antedatarea facturilor.

E. Relația funcționarului cu operatorii economici

Legislația privind achizițiile publice interzice expres ca membrii comisiei de evaluare să se afle în situații de incompatibilitate sau conflict de interes. În unele dintre situații, deși se cunosc stările de incompatibilitate sau conflict de interes, anumite persoane sunt numite în comisii.

Unele persoane ajung membri în comisii de evaluare doar pentru că nu mai există alți funcționari disponibili, ori alții care să nu se afle în situații de incompatibilitate sau conflict de interes.

Una din probleme este tocmai faptul că cel care numește comisia de achiziție publică nu verifică existența situațiilor de incompatibilitate sau conflict de interes, ci lasă la dispoziția funcționarilor să declare aceste situații.

Contactul funcționarului care își desfășoară activitatea în domeniul achizițiilor publice cu un operator economic este inerent, având în vedere nu numai organizarea procedurii în sine, dar și derularea ulterioară a contractului.

Reprezentatul unei firme poate oricând încerca să stabilească o bună relație cu funcționarul, fapt care nu reprezintă un aspect negativ, atât timp cât acest lucru nu este interpretat cu rea-credință de una dintre părți.

Mulț mai periculoasă pentru buna desfășurare a unei achiziții și pentru cheltuirea eficientă a banului public este însă existența unei relații anterioare, de rudenie, de amicitie, între funcționar și reprezentantul unei societăți comerciale.

Dacă în cazul relațiilor de rudenie pot fi ușor realizate verificări, reglementările privind instituția conflictului de interese protejând instituția în acest caz, referitor la relațiile de amicitie situația este mai puțin controlabilă. Altfel spus, în cazul unui funcționar care are o relație de acest gen cu un operator economic este foarte greu a se proba situația, iar instrumentele aflate la îndemana managerilor sunt reduce.

Din cele menționate de participanți, instrumentele folosite pentru a asigura independența comisiei de achiziție sunt reprezentate de declarațiile de confidențialitate, respectiv de imparțialitate.

Dintre măsurile posibile pe care managerii sau alți funcționari le pot lua pentru a preveni ingerința operatorilor economici în procesul de achiziții publice au fost prezentate următoarele:

- verificarea Certificatului constatator emis de Oficiul Național al Registrului Comerțului privind componența Consiliului de Administrație al unui operator economic;
- verificarea completării sau a modului de completare a declarațiilor de imparțialitate și confidențialitate;
- verificarea anumitor achiziții într-una din următoarele situații:

- clauzele contractuale obligatorii și specifice sunt modificate după semnarea contractului de către autoritatea contractantă;
- înlocuirea produselor contractate inițial, pe motiv că acelea nu mai sunt produse, existând riscul acceptării unor mai slabe calitativ și fără certificate de calitate la livrare;
- atribuirea frecvență a contractelor unui anumit operator economic;
- operatorul economic oțertează exact cu prețul estimat de instituție;

România, structurile sale componente având competență în domenii foarte importante ale Ministerul Afacerilor Interne reprezentată una dintre cele mai mari instituții din asigurarea astfel o cât mai eficientă cheltuire a fondurilor publice.

importanței sale această activitate este reglementată relativ strict de către lege pentru a se desfășurare a activității unei instituții și pentru îndeplinirea obiectivelor acesteia. Datorită Activitatea de achiziții reprezentată un domeniu deosebit de important pentru buna domenii tehnice de specialitate.

în general, lipsa de cunoștințe tehnice în domeniul achizițiilor publice sau în - Monitorizarea și controlul activității – principala problemă a unui manager fiind, planificate anterior, conducând chiar la inutilitatea anunțurilor achiziții anterioare; odată cu schimbarea șefilor, lucru care afectează activitățile analizate și sesizat de către participanții la activități fiind schimbarea radicală a priorităților - Analiza nevoilor instituției și stabilirea priorităților – aspectul cel mai important sunt cele referitoare la:

Managerul, care este și ordonator de credite, trebuie să fie un garant al respectării legii în această activitate, motiv pentru care acesta nu trebuie să fie străin de domeniul achizițiilor publice. Cele mai importante momente în care managerul trebuie să se implice

G. Influența managerului în desfășurarea procesului de achiziții publice

de avantaj pe care nu le regăsim la un imobil situat spre periferie, dar la un preț mai bun. personalului și al cetățenilor, imaginea instituției, o clădire situată central prezentând o serie importantă să se țină cont de poziția acesteia în zona de competență, accesul către sediu al De exemplu, pentru achiziționarea unui sediu pentru o unitate de poliție este Criteriile după care trebuie achiziționate imobilele trebuie stabilite foarte clar.

preț al pieței, mai ales în actualul context în care acestea au înregistrat scăderi importante. înem cont de opacitatea tranzacțiilor imobiliare la ora actuală și dificultățile în stabilirea unui activitatea unei instituții pentru o lungă perioadă de timp. În acest domeniu se impune să Deși sunt realizate mai rar, achizițiile imobiliare presupun valori mari și influențează neexistând nici reglementări la nivelul MAI.

instituții, deoarece acestea nu sunt supuse prevederilor O.U.G. 34/2006, în acest domeniu O atenție deosebită se impune să acordăm achizițiilor de bunuri imobile de către achizițiile fiind realizate prin achiziție directă.

structuri există o multitudine de achiziții care nu depășesc acest nivel pentru un an de zile, Chiar dacă nivelul de 15.000 de euro nu este unul foarte mare, în cazul multor serioasă a pieței și fără a căuta un preț bun.

funcționarii având posibilitatea de a achiziționa un produs sau serviciu fără a face o cercetare. În cazul achizițiilor directe principala problemă este lipsa de transparență, sau furnizori și achizițiile de imobile.

achizițiilor publice menționăm: achizițiile directe, domeniile în care există puțini producători Dintre categoriile în care se pot manifesta comportamente corupte în domeniul

F. Categoriile de achiziții cu grad ridicat de risc

- încheierea de acte adiționale și actualizarea prețului contractului;
- prețul de achiziție nu pare a fi apropiat de prețul pieței;
- informarea unora dintre instituțiile competente pentru dispunerea unor măsuri de verificare sau control (D.I.P.I., Corpul de Control);
- monitorizarea atenția a achizițiilor importante de la nivelul instituției de către managerii.

BIBLIOGRAFIE

vieții sociale, cum ar fi ordinea publică, situațiile de urgență, etc., motiv pentru care achizițiile publice trebuie realizate în condiții de maximă eficiență, dar și în condiții de transparență.

O primă problemă care trebuie analizată este modalitatea de organizare a acestei activități la nivelul structurilor MAI, o parte dintre funcționarii care își desfășoară activitatea în domeniul achizițiilor publice opinând că pot fi analizate o serie de propuneri cum ar fi:

- centralizarea procesului de achiziție, într-un grad mai mare decât îl regăsim în prezent la nivelul ministerului;
- structura de achiziții publice să fie independentă, în subordinea directă a ordonatorului de credite;
- desființarea sau reorganizarea structurii și externalizarea anumitor activități.

O a doua problemă, arlată într-o etapă premergătoare achiziției publice este reprezentată de analiza activității instituției și stabilirea nevoilor și priorităților, raportat atât la obiectivele pe termen scurt, cât și pe termen mediu și lung.

În cadrul activităților de instruire, au fost constatate mai multe probleme, cum ar fi:

- implicarea redusă a structurii beneficiare și a funcționarilor care desfășoară efectiv această activitate;
- inexistența unui sistem de analiză a eficienței unei achiziții în timp, precum și amortizarea din punct de vedere economic, atât înainte de achiziția unui bun, serviciu sau lucrare, cât și ulterior.

La acest capitol se impune revizuirea normelor și procedurilor existente pentru analiza nevoilor, precum și adoptarea unor noi care să eficientizeze această activitate, prin intermediul unei consultări a structurilor de specialitate.

Tot în contextul premergător realizării unei achiziții publice trebuie să ne referim și la mediul în care se realizează aceasta. Ne referim aici la relația cu operatorii economici, la posibilele influențe realizate de aceștia, la incompatibilități și conflicte de interes. Legislația prevede o serie de măsuri de prevenire, cum ar fi completarea declarației de imparțialitate și a celei de confidențialitate, acestora alăturându-li-se și cele cu caracter general, cum ar fi declarația de interes. Principala problemă la acest capitol o reprezintă posibilitățile de a utiliza eficient instrumentele puse la dispoziție de lege.

Referitor la desfășurarea propriu-zisă a achizițiilor publice, principalele aspecte care trebuie analizate sunt:

- întocmirea specificațiilor tehnice și stabilirea criteriilor de calificare;
- Alcatuirea comisiei de achiziții și independența de acțiune a acesteia;
- Transparența achiziției publice;
- Monitorizarea și controlul activității de achiziții publice;
- Derularea contractului și recepția bunurilor, serviciilor sau lucrărilor achiziționate.

Domeniul achizițiilor publice implică o serie de noțiuni juridice, dar și tehnice care îl fac puțin accesibil funcționarilor din structurile ministerului. Din acest motiv înțelegerea procesului, dar și monitorizarea și controlul acestuia sunt relativ dificil de realizat de către manageri. În acest context, rolul specialistului în achiziții publice este foarte important, soluțiile propuse de acesta fiind necesar a fi analizate și respectate de către manageri.

În același timp, managerul are obligația de a monitoriza și controla activitatea din acest domeniu, aceasta fiind una din principalele măsuri de a preveni abaterile, având în vedere că funcționarul are multiple posibilități de a favoriza, intenționat ori din neglijență, un anumit operator economic.

Legislație internă:

1. Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii;
2. Legea nr. 279 din 07.12.2011 pentru modificarea și completarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii;
3. Hotărârea Guvernului nr. 925/2006 pentru aprobarea normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii.

CONCLUZII FINALE

În mod evident, scopul acestui curs este promovarea prevenirii și combaterii optime a corupției în cadrul personalului oricărei organizații prin:

- a) oferirea educației și pregătirii profesionale anticorupție;
- b) inițierea și facilitarea cercetării privind toate aspectele corupției.

Se dorește astfel obținerea unei abordări integrate a fenomenului corupției într-o manieră comprehensivă și interdisciplinară, ținând cont în mod corespunzător de diversitatea culturilor organizaționale sferice domeniului afacerilor interne, precum și de evoluțiile actuale și de viitor în domeniul corupției, la nivel regional, național și european.

Astfel se răspunde unei nevoi de formare continuă a personalului organizațional într-un domeniu de activitate de referință în viitor, pornind și de la constatarea situației conform căreia corupția poate reduce capacitatea de a îndeplini capacitarea, dar și voința, oricărui membru al unei organizații de a îndeplini responsabilitățile și sarcinile care îi revin și astfel să împiedice funcționarea eficientă și normală a societății.

În acest sens, cursul se dorește a fi, printre altele, un instrument esențial consacrat schimbării atitudinilor celor care trebuie să facă față provocărilor, dar și oportunităților, care vor defini societatea noastră pentru cel puțin 10 - 15 ani.

Din altă perspectivă, cursul reprezintă o invitație, către toți angajații unei organizații, de a împărtăși o viziune clară privind dezvoltarea și întărirea practicilor caracterizate prin integritate la toate nivelurile instituției noastre.

D

C