



AGENȚIA NAȚIONALĂ
DE INTEGRITATE (ANI)

Strategia de training a personalului Agentiei Nationale de Integritate

2009

*„Procesul de formare si perfectionare are ca efect
imbunatirea reformei din administratia publica precum si
dezvoltarea sistemului judiciar din Romania”*



AGENȚIA NAȚIONALĂ
DE INTEGRITATE (ANI)



**Agentia Nationala de Integritate
„Strategia de training a personalului ANI pentru anul
2009”**

1. Consideratii preliminare.....	3
- Cadrul legal.....	3
- Starea de fapt.....	4
- Sprijinul Uniunii Europene.....	5
- Necesitatea existentei unei strategii de training la nivelul Agentiei Nationale de Integritate....	6
2. Metodologia intocmirii strategiei de training.....	6
3. Continutul strategiei.....	8
- Obiective.....	8
- Modalitati de realizare a obiectivelor.....	8
4. Teme de training.....	9
5. Tipologia procesului de training.....	10
6. Locatia desfasurarii programelor de pregatire si formare profesionala	11
7. Furnizorii de training.....	11
8. Biblioteca Agentiei Nationale de Integritate.....	12
9. E-learning.....	12
10. Monitorizare si evaluare.....	13
11. ANEXE	
- Anexa I – Centralizarea rezultatelor aferente chestionarului de training	



1. Consideratii preliminare

a) Cadrul legal

Constitutia Romaniei

Constitutia Romaniei, modificata si completata prin Legea nr. 429/2003, stabileste principiile generale privitoare la justitie:

- Romania este un stat de drept, democratic si social, in care demnitatea omului, drepturile si libertatile cetatenilor, libera dezvoltare a personalitatii umane, dreptatea si pluralismul politic reprezinta valori supreme
- Statul se organizeaza potrivit principiului separatiei si echilibrului puterilor – legislativa, executiva si judecatoreasca – in cadrul democratiei constitutionale.
- Justitia este unica, impartiala si egala pentru toti si se infaptuieste in numele legii.

Legea nr. 144/2007 privind infiintarea, organizarea si functionarea Agentiei Nationale de Integritate (ANI)

Agentia Nationala de Integritate este o autoritate administrativa autonoma, cu personalitate juridica, ce functioneaza la nivel national, ca structura unica, avand ca atributii principale verificarea averilor dobandite in cursul exercitarii mandatelor de demnitate publica, precum si ale categoriilor profesionale definite de Legea nr. 144/2007, cu modificarile si completarile ulterioare, precum si controlul conflictelor de interese si al incompatibilitatilor.

Legea nr. 188/1999 privind Statutul functionarilor publici

Potrivit acestui act normativ, functionarii publici au **dreptul si obligatia** de a-si imbunatati in mod continuu abilitatile si pregatirea profesionala. Autoritatile si institutiile publice **au obligatia** sa prevada in bugetul anual sumele necesare pentru acoperirea cheltuielilor de perfectionare profesionala a functionarilor publici, organizate la initiativa ori in interesul autoritatii sau institutiei publice. De asemenea, acestea au obligatia de a comunica anual Agentiei Nationale a Functionarilor Publici, in conditiile legii, planul de perfectionare profesionala a functionarilor publici, precum si fondurile prevazute in bugetul anual propriu pentru acoperirea cheltuielilor de perfectionare profesionala.



AGENȚIA NAȚIONALĂ DE INTEGRITATE (ANI)

Legea nr. 161 din 19 aprilie 2003, privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției.

Funcționarii publici au obligația de a urma forme de perfecționare profesională, organizate de Institutul Național de Administrație sau alte instituții abilitate potrivit legii, a căror durată cumulată este de **minimum 7 zile pe an**.

Legea nr. 53 din 24 ianuarie 2004 (Codul Muncii), cu modificările și completările ulterioare, reglementează obiectivele, tipologia, planurile de formare profesională, cheltuielile cu activitățile de pregătire precum și drepturile salariale.

Decizia Comisiei nr. 2006/928/CE din 13 decembrie 2006 de stabilire a unui mecanism de cooperare și de verificare a progresului realizat de România în vederea atingerii anumitor obiective de referință specifice în domeniul reformei sistemului judiciar și al luptei împotriva corupției, publicată în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene nr. 354 din 14 decembrie 2006. Condiționalitatea numărului doi (*înființarea, potrivit angajamentelor, a Agenției de Integritate, cu atribuții în verificarea averilor, incompatibilităților și a potențialelor conflicte de interese, precum și cu competența de a adopta decizii cu caracter obligatoriu pe baza cărora să poată fi aplicate sancțiuni descurajatoare - BM2*) prevede, printre altele, obligativitatea pregătirii și specializării profesionale a personalului Agenției.

b) Starea de fapt

Conform planului de acțiune pentru implementarea Strategiei Naționale Anticorupție 2005-2007, ca recomandare a Uniunii Europene precum și a Grupului Statelor Anticorupție al Consiliului European, una dintre măsurile aflate în sarcina Ministerului Justiției era revizuirea cadrului legislativ în sensul desemnării unei instituții abilitate să verifice și să controleze declarațiile de avere, de interese și stările de incompatibilitate.

La data de 21 mai a fost adoptată Legea nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate. Astfel, România a devenit prima țară europeană care a creat o instituție specializată în verificarea averilor, conflictelor de interese și respectării regimului incompatibilităților. Cu toate că obligativitatea declarării averilor există încă din anul 1996 și că declarațiile de avere au devenit documente publice încă din 2003, mecanismele de control erau greu de utilizat iar controlul conflictelor de interese nu fusese niciodată exercitat în mod sistematic.



AGENȚIA NAȚIONALĂ DE INTEGRITATE (ANI)

În condițiile în care Agenția Națională de Integritate se dovedește a fi eficientă, Uniunea Europeană intenționează să implementeze modelul instituțional și în alte state membre în vederea asigurării integrității în sistemul de administrație publică. Statutul special al personalului Agenției este conferit de importanța socială a activității desfășurate de această instituție, de rolul acesteia în asigurarea exercitării funcțiilor și demnităților publice, în condiții de imparțialitate, integritate și transparență, precum și în asigurarea respectării angajamentelor României față de Uniunea Europeană.

Pe lângă inspectorii de integritate, asimilați funcției publice cu statut special, personalul Agenției mai este format din funcționari publici și personal contractual. Funcția de inspector de integritate este structurată pe următoarele grade: superior, principal, asistent, debutant aferente experienței și pregătirii profesionale. Inspectorii de integritate au pregătire universitară în domeniul economic sau juridic.

c) Sprijinul Uniunii Europene

Raportul intermediar al Comisiei Europene din februarie 2008, privind progresul înregistrat de România în cadrul Mecanismului de Cooperare și Verificare, sublinia faptul că Agenția Națională de Integritate a beneficiat de un suport insuficient din partea Uniunii Europene. În consecință, România a fost încurajată să folosească din plin fondurile europene (puse la dispoziție prin Facilitatea de Tranzitie și TAIEX) iar celelalte state membre au fost îndrumate să susțină în mod direct Agenția Națională de Integritate prin intermediul schimburilor de experiență, pregătirii profesionale și al parteneriatelor instituționale.

În urma recomandărilor s-au făcut demersurile aferente elaborării de proiecte pentru dezvoltarea și întărirea capacității instituționale a Agenției:

- ✚ **MATRA** (proiectul elaborat cu sprijinul Ambasadei Olandei este finalizat și a fost înaintat spre avizare)
- ✚ **Facilitatea de Tranzitie** (proponeri de proiecte elaborate cu sprijinul Ministerului Justiției și Libertăților Cetățenești și al Ministerului Finanțelor, în vederea finanțării lor prin anvelopa nealocată).
- ✚ **TAIEX** (asistență tehnică de scurtă durată, 3-4 zile, asigurată de către experții din sectorul public din Statele Membre ale Uniunii Europene, care oferă informații privind cadrul legislativ în diferite domenii, efectuează expertize ale proiectelor legislative, etc).



d) Necesitatea existentei unei strategii de training la nivelul Agentiei Nationale de Integritate

Necesitatea strategiei de training, care sa cuprinda o serie de masuri cu privire la pregatirea si dezvoltarea profesionala a angajatilor, se justifica prin faptul ca Agentia Nationala de Integritate, cu rol in verificarea averilor dobandite in timpul exercitarii unei functii publice, conflictelor de interese si a incompatibilitatilor, este singura institutie specializata in contextul european pe aceste obiecte de activitate. Prin urmare, provocarile si in acelasi timp dificultatile ce pot aparea in indeplinirea obligatiilor si a angajamentelor prevazute de lege si de alte documente pot fi depasite si prin asigurarea unui proces permanent de pregatire si de perfectionare.

Unul din obiectivele de referinta specifice in domeniul reformei sistemului judiciar si al luptei impotriva coruptiei, **Conditionalitatea nr. 2, infiintarea, potrivit angajamentelor, a Agentiei de Integritate, cu atributii in verificarea averilor, incompatibilitatilor si a potentialelor conflicte de interese, precum si cu competenta de a adopta decizii cu caracter obligatoriu pe baza carora sa poata fi aplicate sanctiuni descurajatoare - BM2** – cuprinsa in **Planul de Actiune al mecanismului de cooperare si verificare**, prevede elaborarea planurilor de formare si perfectionare ale personalului din structurile ANI.

Necesitatea strategiei reiese si din cercetarea efectuata la nivelul personalului Agentie, care in proportie de 75% se declara in favoarea existentei unui plan de training anual care sa raspunda nevoilor de pregatire si perfectionare profesionala.

In elaborarea strategiei de training a personalului ANI s-a plecat si de la premisa ca procesul de formare si perfectionare are ca efect imbunatirea reformei din administratia publica precum si dezvoltarea sistemului judiciar din Romania. De asemenea, formarea reprezinta o dimensiune constanta si fundamentala a activitatii desfasurate in cadrul institutiei.



2. Metodologia întocmirii strategiei de training

Conform practicilor europene, strategia de training a fost realizată pe baza nevoilor de formare identificate la nivelul Agenției Naționale de Integritate printr-o cercetare ce a vizat identificarea așteptărilor individuale privitoare la activitățile de training, instituțiile cu care ANI ar putea încheia parteneriate în acest sens precum și modalitățile de „livrare” a trainingului (training delivery), tipul de training, locația de desfășurare, etc.

La baza analizei efectuate în vederea întocmirii strategiei a stat metoda studiului de tip cantitativ, pentru identificarea în ansamblu a nevoilor de training, dar și cea de tip calitativ, pentru a surprinde în profunzime dezvaluirea valorilor și reacțiile pe care angajații ANI le au față de propria dezvoltare profesională.

Chestionarul a cuprins un set de 16 întrebări grupate în două secțiuni de interes: prima vizând structurarea feedbackului cu privire la activitățile de training la care au participat angajații Agenției în anul 2008, iar a doua secțiune s-a referit la așteptările și doleanțele individuale în planul formării profesionale și al dezvoltării personale. Chestionarul a fost completat de un număr reprezentativ de angajați ai Agenției, din cadrul tuturor compartimentelor Agenției Naționale de Integritate.

Centralizarea rezultatelor s-a realizat atât la nivelul general al instituției cât și la nivel de Direcție/Serviciu în funcție de logica segmentării „target-group”-ului.

Principiile strategiei:

În procesul de elaborare a strategiei de formare au fost luate în calcul următoarele principii:

- **Adaptare și flexibilitate** – strategia va răspunde în permanentă necesităților de formare ale personalului din cadrul Agenției. Flexibilitatea va permite în orice moment **reevaluarea** nevoilor de training și direcționarea adecvată a resurselor disponibile.
- **Transparență** – antrenarea participării fiecărui angajat la procesul de determinare a tipurilor și temelor de training utilizate precum și respectarea necesităților individuale în scopul dezvoltării profesionale, în limita în care acest lucru este posibil.
- **Acoperire integrală a nevoilor de formare** – se dorește acoperirea nevoilor de formare profesională la nivelul tuturor compartimentelor luând în considerare nivelul de pregătire raportat la necesitățile individuale.
- **Accesibilitate** – luând în considerare nevoile specifice de formare, cu preocupările și propriile planuri de carieră, angajaților publici li se asigură accesul la programele de formare cuprinse în strategie.



3. Continutul strategiei

a) Obiectivele strategiei de training:

- Îmbunătățirea activității inspectorilor de integritate în sensul acumulării de experiență în domeniul pe care îl desfășoară;
- Dezvoltarea și îmbunătățirea capacității de comunicare internă a personalului precum și a comunicării externe a Agenției;
- Acoperirea graduală și în funcție de priorități a nevoilor de formare ale categoriilor de personal din cadrul Agenției;
- Susținerea și dezvoltarea abilităților și competențelor funcționarilor publici și ale celorlalte categorii de personal de a utiliza noi instrumente, mecanisme și proceduri specifice.

b) Modalități de realizare a obiectivelor

- ✓ Identificarea așa-numitelor „zone de risc” unde trainingul și programele de formare trebuie direcționate și prioritizate. În acest sens, este necesară constituirea unui grup de lucru, format din reprezentanți ai direcțiilor generale, pe categorii diferite de personal, care să identifice anumite particularități ale activității zilnice unde se întâmpină dificultăți în mod frecvent;
- ✓ Stabilirea necesităților bugetare și elaborarea planului de pregătire/specializare precum și identificarea modalităților de reducere la minim a cheltuielilor;
- ✓ Realizarea unui calendar al programelor de training stabilite la nivelul Agenției;
- ✓ Identificarea și selectarea posibilor angajați ai instituției care să devină formatori. Acest lucru se justifică și în măsura în care Agenția se află într-un proces de angajare de personal la nivelul tuturor compartimentelor instituției;
- ✓ Stabilirea de contacte și identificarea instituțiilor competente care ar putea sprijini Agenția în vederea realizării sesiunilor de formare și perfecționare profesională rezultate din schimbul de experiență.
Acesta măsură trebuie pusă în practică în primul semestru al anului 2009 în vederea urgentării implementării programelor de training;
- ✓ Stabilirea unei proceduri de selectare și desemnare a persoanelor care să participe la programele de formare, bazat pe criterii obiective;
- ✓ Familiarizarea personalului ANI și cu alte modalități de pregătire/perfecționare, cum ar fi cele de tip „cascade” sau „coaching”;



- ✓ Implementarea unui sistem de evaluare a trainingului care sa permita evidentierea masurii in care un curs a influentat activitatea de zi cu zi a angajatului;
- ✓ Elaborarea unei baze de date care sa tina evidenta participarii personalului la training si a materialelor didactice puse la dispozitia cursantilor;
- ✓ Consultarea permanenta a personalului ANI in vederea actualizarii strategiei de training;
- ✓ Adaptarea planului de formare la necesitatile identificate ulterior.

4. Teme de training

Pentru stabilirea temelor de training s-au luat in considerare atat necesitatile de pregatire/specializare cat si propunerile angajatilor in ceea ce priveste prioritizarea activitatilor. Propunerile prezentate au descris o paleta vasta de domenii de interes, dupa cum urmeaza:

- **Inspectia de Integritate:** tehnici de investigare, tehnici de audiere, proceduri in contencios administrativ, modele de analiza economica privind patrimoniul unei persoane pe categorii de bunuri mentionate, masuri de combatere a spalarii banilor, cu participarea personalului din cadrul Oficiului National de Prevenire si Combatere a Spalarii Banilor, analiza documentelor contabile, etc;
- **Cabinet Presedinte/Cabinet Vicepresedinte:** relatii publice, managementul situatiilor de criza, relatii internationale, tehnici de negociere, etc;
- **Directia Generala Juridica:** contencios administrativ, tehnica legislativa;
- **Directia Generala de Relatii Internationale:** comunicare institutionala, comunicare cu mass media, managementul situatiilor de criza, organizarea conferintelor de presa, protocolul in institutiile publice, comunicare interna, dezvoltarea echipei, etc;
- **Directia Generala de Resurse Umane:** managementul resurselor umane, bune practici in domeniul resurselor umane, negociere-abilitati in gestionarea resurselor umane, etc;
- **Directia Generala de Tehnologie a Informatiilor:** securitatea datelor, managementul de proiecte,
- **Serviciul de Investitii si Achizitii Publice:** achizitii publice – derularea procesului, fraude aparute in procesul de achizitie publica;
- **Corp Control:** tehnici de investigare.



5. Tipologia procesului de training

Tipul de training	Avantaje	Dezavantaje	Preferinta in randul personalului ANI
Schimbul de experienta	<ul style="list-style-type: none"> - perfectionare practica - transfer de know-how - rezultate imediate 	<ul style="list-style-type: none"> - eforturi financiare considerabile 	24 %
Grupurile de lucru	<ul style="list-style-type: none"> -stimuleaza munca in echipa; -permite schimbul de experienta; -asigura clarificari implicite asupra subiectelor de interes; -interactivitate -reglementeaza comportarea reciproca a echipei; 	<ul style="list-style-type: none"> -rezultatele si eficienta depind de implicarea participantilor 	22 %
Seminarile	<ul style="list-style-type: none"> -pregatire profesionala specializata -nivel detaliat si specific al informatiilor -asigura informarea de baza 	<ul style="list-style-type: none"> - costuri ridicate -continut teoretic insemnat, in detrimentul suportului practic 	26 %
Vizitele de lucru	<ul style="list-style-type: none"> - schimbul de experienta -asigura o eficientizare a demersurilor de imbunatatire a experientei profesionale la nivelul ANI -asigura un transfer de tip „know-how” 	<ul style="list-style-type: none"> - foarte costisitoare - participare redusa 	9 %
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> -urmarestre sporirea nivelului de performanta si a capacitatii de invatare a altor persoane; -implica oferirea de feedback si folosirea de tehnici ca motivarea, utilizarea eficienta a intrebarilor si adaptarea constienta a stilului de management la nivelul de pregatire al persoanei relativ la sarcina pe care o are de indeplinit; -eficienta -nu implica costuri 	<ul style="list-style-type: none"> -activitatile de serviciu ale persoanelor care asigura trainingul sunt afectate 	7 %
Cascade (in fiecare compartiment al Agentiei se creeaza un nucleu de formatori, pe activitati specifice, care va avea drept rol instruirea si familiarizarea noilor angajati cu procedurile si cutumele institutionale proprii obiectului de activitate)	<ul style="list-style-type: none"> - eficienta in contextul angajarii de personal -poate avea caracter permanent -nu implica costuri 	<ul style="list-style-type: none"> - trainerii nu isi vor mai putea indeplini atributiile de serviciu pe perioada in care sunt angajati in procesul de „cascade training” 	10%



6. Locatia desfasurarii programelor de pregatire si formare profesionala

Alegerea modalitatii de livrare a trainingului sau locatia de desfasurare a programelor de instruire tine cont de mai multe aspecte:

- ✓ Costuri
- ✓ Posibilitatea de deplasare
- ✓ Perioadele de deplasare
- ✓ Volumul de munca al angajatului

Preferintele personalului Agentiei pentru locatia desfasurarii cursurilor se prezinta in felul urmator:

- ✚ In afara tarii -> 27%
- ✚ In afara Bucurestiului -> 26%
- ✚ La sediul Agentiei -> 25%
- ✚ La sediul providerului de training -> 22%

7. Furnizori de training

Pentru organizarea programelor de formare profesionala a personalului Agentiei Nationale de Integritate se va tine seama de urmatoarele aspecte:

- a) *Contactarea institutiilor din domeniul judiciar si nu numai, in vederea perfectarii unor parteneriate de pregatire profesionala a personalului ANI;*

Asa cum rezulta din raspunsurile la chestionarul aplicat personalului ANI, institutiile cu care s-ar putea incheia parteneriate in vederea instruirii profesionale sunt urmatoarele: **Ministerul Justitiei si Libertatilor Cetatenesti, Ministerul de Finante, Ministerul Administratiei si Internelor, Directia Nationala Anticoruptie, Serviciul de Informatii Externe, Curtea de Conturi, Departamentul pentru Lupta Antifrauda, Agentia Nationala de Administrare Fiscala, Consiliul Superior al Magistraturii, Oficiul National pentru Prevenirea si Combaterea Spalarii Banilor, etc.**



b) Cooperarea cu institutiile specializate in programe de formare si de perfectionare;

Furnizorii de training pentru formarea profesionala a personalului ANI pot veni si din mediul institutiilor ce au ca obiect de activitate instruirea si formarea continua a personalului din administratia publica. In vederea selectiei programelor de training se vor consulta si ofertele propuse de **Institutul National de Administratie (INA)** si de **Institutul Roman de Training (IRT)**.

c) Identificarea furnizorilor externi (nationali si internationali):

- ✚ companiile din mediul privat ce au ca obiect de activitate instruirea personalului din administratia publica;
- ✚ institutii similare;
- ✚ mediul universitar;
- ✚ organizatiile non-guvernamentale
- ✚ asociatiile profesionale din domeniul justitiei

8. Biblioteca Agentiei Nationale de Integritate

Biblioteca Agentiei Nationale de Integritate, structurata atat fizic cat si electronic, va cuprinde materialele si documentele primite in urma participarii personalului ANI la diferite evenimente, noutati legislative din Romania precum si din Uniunea Europeana, cursuri de specialitate, etc. Stocarea electronica a documentelor cuprinse in cadrul acestei biblioteci va avea loc la momentul implementarii sistemului de intranet. Astfel, in orice moment, personalul ANI se poate informa eficient cu privire la anumite subiecte de interes printr-o simpla accesare a acestei baze de date.

9. E-learning

E-learningul reprezinta un sistem european de pregatire si specializare prin intermediul spatiului virtual si presupune instruirea si testarea asistata de calculator. Implementarea acestui proces de pregatire si perfectionare profesionala se va efectua prin identificarea si contactarea posibililor furnizori de programe de e-learning (intern si extern). Continutul curriculei de studiu va fi mult mai bogat si in acelasi timp mult mai flexibil, deoarece se



raporteaza in mod dinamic si continuu la nevoile de invatare. De asemenea, eficienta va fi data si de faptul ca sistemul permite si evaluarea personalului care urmeaza aceste cursuri.

10. Monitorizare si evaluare

Aplicarea prezentei strategii de training se va realiza prin intermediul planurilor de actiune in care se vor stabili:

- Cifrele de instruire si furnizorii de formare pentru fiecare modalitate de pregatire in parte
- Termenele de realizare si principalii responsabili pentru fiecare actiune
- Resursele financiare necesare

Instrumentele prin care se vor evalua activitatile de training:

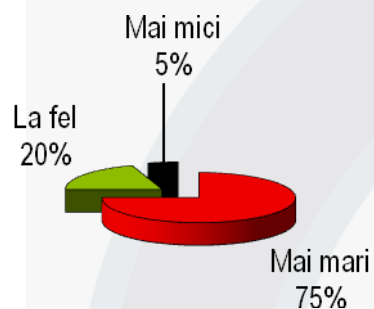
- Evaluarea participantilor la finalul training-ului
- Evaluarea la o luna dupa participarea la training
- Evaluarea participarii cursantilor la diferite activitati de training, asigurata de catre furnizorul de training
- Evaluarea trainerilor

De asemenea, in baza evaluarilor efectuate si a reanalizarii necesitatilor de training se vor reexamina si adapta programele de pregatire si perfectonare profesionala.

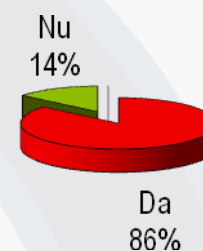


**AGENȚIA NAȚIONALĂ
DE INTEGRITATE (ANI)**

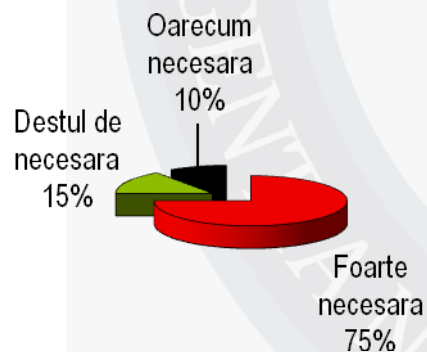
1. Cum considerați că vor fi nevoile de instruire și training ale personalului Agenției în anul 2009?



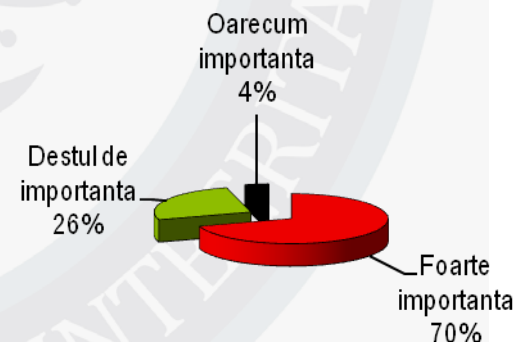
2. Considerați expertiza externă utilă în desfășurarea activității de pregătire / specializare?



3. Este necesară o strategie anuală de training la nivelul Agenției?



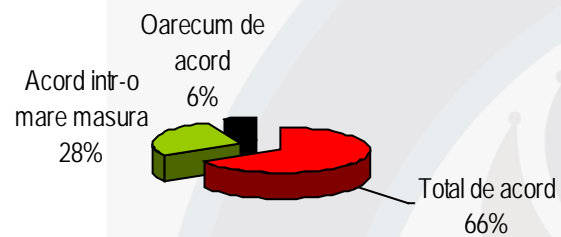
4. Este importantă identificarea așa-numitelor "zone de risc" unde activitățile de training ar trebui să fie direcționate în mod prioritar?





AGENȚIA NAȚIONALĂ DE INTEGRITATE (ANI)

5. Programele de formare continua stimuleaza eficientizarea activitatii Agentiei





**AGENȚIA NAȚIONALĂ
DE INTEGRITATE (ANI)**

