

Proiect

# PRIMĂRIA MUNICIPIULUI UNGHENI

## Planul Strategic local de integritate și acțiuni anticorupție al municipiului Ungheni pentru anii 2022-2024

Elaborat de Institutul pentru Dezvoltare și Inițiative Sociale (IDIS) „Viitorul” în cadrul proiectului:  
„Elaborarea Planurilor Strategice Locale pentru municipiile Cahul și Ungheni pentru tratarea și  
prevenirea corupției” (Nr. 21/02349) în cadrul în cadrul Programului EU4Moldova: Regiuni-cheie,  
finanțat de UE, implementat de Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (UNDP) și UNICEF

Implementat de IDIS „Viitorul”

[www.viitorul.org](http://www.viitorul.org)



Pagini web:

[www.eu4cahul.md](http://www.eu4cahul.md)

[www.eu4ungheni.md](http://www.eu4ungheni.md)

## CUPRINS

LISTA ABREVIERILOR.....	2
Sumar Executiv.....	3
Capitol 1: Metodologia aplicată.....	5
1.1. Abordare și noțiuni fundamentale.....	5
1.2. Metodologia ”Insule de integritate”.....	6
Capitol 2: Procesul și actorii implicați.....	8
2.1. Etapele elaborării Planului Strategic local de integritate și acțiuni anticorupție.....	8
2.2. Actorii implicați.....	9
Capitol 3: Diagnosticul vulnerabilității la corupție.....	9
3.1. Diagnosticul general.....	9
3.2. Diagnosticul aprofundat și analiza cauză-efect.....	12
Capitol 4: Planul Strategic local.....	22
4.1. Viziune și obiective strategice.....	22
4.2. Planul de acțiuni.....	24
Capitol 5: Cadrul de monitorizare și evaluare.....	32
5.1. Cadrul instituțional.....	32
5.2. Gestionarea riscurilor.....	32
ANEXE.....	34
Anexa nr. 1. Indicatorii de transparență Primăria Municipiului Ungheni (anul 2020).....	35
Anexa nr. 2. Chestionarul de evaluare aplicat la faza de diagnostic general.....	36
Anexa nr. 3. Etapele procesului de achiziție publică.....	40
Anexa nr. 4. Etapele procesului de eliberare a certificatelor și autorizațiilor.....	41
Anexa nr. 5. Etapele procesului de administrare a patrimoniului UAT.....	42
Anexa nr. 6. Arborele problemei „Achiziții publice de bunuri, servicii și lucrări”.....	43
Anexa nr. 7. Arborele problemei ”Eliberarea certificatelor și autorizațiilor”.....	44
Anexa nr. 8. Arborele problemei „Administrarea patrimoniului UAT”.....	45
Anexa nr. 9. Cadrul de monitorizare și evaluare.....	46

## LISTA ABREVIERILOR

<b>APL</b>	Autoritate publică locală
<b>AAP</b>	Agenția Achiziții Publice
<b>CALM</b>	Congresul Autorităților Locale din Moldova
<b>COP</b>	Cererea ofertelor de prețuri
<b>CR</b>	Consiliu Raional
<b>GL</b>	Grup de lucru
<b>MO</b>	Monitorul oficial
<b>MTender</b>	Sistemul Informațional Automatizat „Registrul de stat al achizițiilor publice”
<b>PAG</b>	Planul Urbanistic General
<b>UN</b>	United Nations / Organizațiile Națiunilor Unite
<b>UAT</b>	Unitate administrativ teritorială

## Sumar Executiv

Planul Strategic local de integritate și acțiuni anticorupție al municipiului Ungheni pentru anii 2022-2024 (în continuare Plan) este un produs al activităților realizate de Grupul de lucru pentru elaborarea Planului, creat la nivelul Primăriei Municipiului Ungheni, cu suportul Institutului pentru Dezvoltare și Inițiative Sociale (IDIS) „Viitorul” în cadrul proiectului: „Elaborarea Planurilor Strategice Locale pentru municipiile Cahul și Ungheni pentru tratarea și prevenirea corupției” (Nr. 21/02349) în cadrul Programului EU4Moldova: Regiuni-cheie, finanțat de UE, implementat de Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (UNDP) și UNICEF.

Elaborarea Planului a parcurs mai multe etape, fiind aplicată Metodologia “Insule de integritate”, iar pentru identificarea celor mai vulnerabile activități/servicii la corupție a fost aplicată **formula lui Robert Klitgaard: Corupție (C) = Monopol (M) + Discreție (D) – Transparență (T)**.

La etapa de **diagnostic general** au fost evaluate 31 de activități desfășurate și servicii prestate de Primăria mun. Ungheni pentru a stabili **(i)** gradul de vulnerabilitate la corupție a activităților / serviciilor și **(ii)** impactul negativ asupra vieții cetățenilor, activității acutorității și imaginii orașului, în cazul în care, în cadrul activităților identificate ca fiind vulnerabile, s-ar manifesta riscurile de corupție. În acest scop au fost chestionați 56 de reprezentanți ai sectorului privat, consilieri municipali, lideri ai organizațiilor societății civile locale și cetățeni.

În rezultatul aplicării instrumentului de chestionare s-a constatat că, în viziunea respondenților, riscurile de corupție există practic în toate domeniile de activitate ale primăriei, dar nu sunt înalte. În acest sens, nicio activitate / serviciu public nu prezintă un nivel de vulnerabilitate înalt la corupție (intervalul 6-9) și în același timp, nicio activitate / serviciu nu este lipsit de vulnerabilitate la corupție (intervalul -3 - 0). În ceea ce privește măsurarea impactului negativ, se constată că absolut toate activitățile / serviciile (100%) au fost evaluate ca având un impact negativ semnificativ.

Rezultatele diagnosticului general au fost prezentate, discutate și validate în cadrul unui atelier de planificare strategică, în care participanții au decis să selecteze 3 domenii de intervenție pentru Plan, după cum urmează:

- 1. Eliberarea certificatelor și autorizațiilor**
- 2. Achiziții publice de bunuri, servicii și lucrări**
- 3. Administrarea patrimoniului UAT**

Domeniile selectate au fost analizate profund, identificându-se aspectele de vulnerabilitate, cauzele care le-ar putea genera și efectul lor. **Diagnosticul aprofundat** s-a desfășurat în cadrul unui proces participativ, cu implicarea conducerii și funcționarilor din cadrul primăriei, lideri din societatea civilă. Împreună au fost analizate cauzele generatoare de corupție și efectele negative asupra autorității, bugetului, municipiului și cetățenilor, fiind aplicate astfel de instrumente precum ”arborele problemei”.

În baza analizei relației cauză-efect, au fost elaborate soluții și un **Plan de acțiuni** pentru atenuarea/tratarea vulnerabilităților caracteristice celor 3 domenii.

În procesul de planificare strategică, participanții au stabilit Viziunea, 3 obiective strategice și mai multe acțiuni prin care să atingă obiectivele propuse, dar și responsabilii și termenele pentru implementarea și indicatorii de performanță ce urmează a fi atinși.

**Viziunea** Primăriei Municipiului Ungheni pentru următorii 3 ani (2022 – 2024) este următoarea - *Primăria mun. Ungheni este o autoritate publică locală cu integritatea instituțională cultivată, are activează în condiții de transparență și eficiență, acționând în interesul cetățenilor și dezvoltării economice armonioase a municipiului.*

Realizarea viziunii va fi orientată spre atingerea următoarelor **Obiective strategice**:

**O1.** Sporirea eficienței procesului de eliberare a certificatelor și autorizațiilor prin transparentizarea, simplificarea procedurilor și facilitarea accesului solicitanților.

**O2.** Sporirea eficienței utilizării resurselor bugetare printr-un proces de achiziție publică conform principiilor de transparență, concurență, integritate și legalitate.

**O3.** Asigurarea eficienței și transparenței în evidența și administrarea patrimoniului municipiului Ungheni.

**Impactul** așteptat ca urmare a implementării Planului de acțiuni ce vizează tratarea și prevenirea riscurilor la corupție în cele trei domenii vulnerabile este:

1. Climat de toleranță zero la corupție în cadrul administrației mun. Ungheni.
2. Transparență înaltă în procesul decizional, activitatea primăriei și a consiliului municipal.
3. Bunuri, servicii și lucrări publice calitative și accesibile pentru cetățeni și sectorul privat.
4. Patrimoniul UAT gestionat transparent și eficient, în beneficiul comunității.
5. Politici transparente și eficiente privind amenajarea teritoriului și urbanismului în municipiul Ungheni.
6. Încrederea cetățenilor și mediului de afaceri în actul de guvernare locală consolidată.
7. Imaginea și aspectul arhitectural al municipiului Ungheni îmbunătățite

**Monitorizarea** și evaluarea implementării Planului va fi asigurată de Primăria Municipiului Ungheni, prin intermediul persoanei / structurii responsabile, instituționalizate prin dispoziția Primarului. Anual responsabilii de implementarea acțiunilor vor raporta gradul de realizare al acțiunilor, iar persoana / structura responsabilă va raporta Primarului, Consiliului Municipal și cetățenilor progresul privind implementarea Planului de acțiuni.

Fiind un document flexibil, în procesul implementării, Planul de acțiuni va fi adaptat / actualizat noilor necesități și oportunități de tratare și prevenire a riscurilor de corupție, precum și prevederilor programelor naționale și regionale de dezvoltare.

# Capitol1: Metodologia aplicată

## 1.1. Abordare și noțiuni fundamentale

Conform legislației naționale, corupția reprezintă utilizarea funcției, contrar legii, în interes privat. În acest sens, utilizarea funcției poate avea loc în cadrul entităților publice sau private, în mod direct de către deținătorul funcției sau indirect de către intermediari, iar interesul privat poate fi propriu pentru deținătorul funcției sau pentru alte persoane. Pe de altă parte, capacitatea agentului public de a-și desfășura activitatea profesională în mod etic, liber de influență necorespunzătoare și manifestări de corupție, cu respectarea interesului public, a supremației Constituției Republicii Moldova și a legii reprezintă integritate profesională. Iar, integritatea instituțională reprezintă integritatea profesională a tuturor agenților publici din cadrul entității publice, cultivată, controlată și consolidată de către conducătorul autorității publice, precum și toleranța zero la incidentele de integritate.

Manifestarea corupției este determinată de o combinație de factori de risc care reprezintă circumstanțe de orice gen care permit, încurajează și generează apariția manifestărilor de corupție în cadrul entității publice sau care le perpetuează. Este cert faptul că prevenirea riscurilor de corupție implică mai puține resurse și costuri, atât pentru autoritate, buget, cât și comunitate, comparativ cu acțiunile de contracarare a manifestărilor de corupție. Prevenirea corupției contribuie la creșterea transparenței în procesul decizional, la creșterea veniturilor bugetare, la îmbunătățirea calității și accesibilității serviciilor publice, atragerea investițiilor, și, în cele din urmă, la sporirea încrederii cetățenilor și mediului privat în actul de guvernare la nivel local.

O strategie eficientă și durabilă de prevenire a corupției trebuie să trateze ”sistemele” și nu, ”indivizii”. Abordarea în procesul de intervenție la nivelul mun. Ungheni a fost una sistemică, care vine să identifice carențele și să identifice soluții pentru îmbunătățirea sistemului administrației publice și calitatea actului de guvernare la nivel local. Iar, metodologia aplicată ”*Insule de integritate*” se bazează pe o abordare strategică și un proces participativ, unde:

**strategic**, însemnând că este focusată pe modificarea și îmbunătățirea sistemului organizațional, identificarea celor mai grave riscuri și forme de corupție; parcurgerea etapelor procesului de planificare strategică, de la diagnostic până la elaborarea soluțiilor pentru tratarea și eliminarea vulnerabilităților.

**participativ**, însemnând că, atât actorii interni (conducerea – primarul, viceprimarii, personalul, consiliul municipal), cât și actorii externi (sectorul privat, societatea civilă și cetățenii) sunt implicați în procesul de identificare și analiză a activităților cele mai vulnerabile la corupție. De asemenea, aceștia participă la elaborarea soluțiilor, precum și asumarea de responsabilități pentru implementarea acțiunilor prevăzute.

Dacă analizăm o autoritate publică locală (o primărie) din punct de vedere economic, constatăm că oamenii pot juca trei roluri: **conducători** – primarul, viceprimarii, șefii de departamente, directorii ÎM, a căror responsabilitate este să gestioneze anumite procese /domenii (de ex. achizițiile publice) și/sau să livreze anumite servicii (de ex. serviciul de salubritate) către **clienți** – cetățeni sau agenți economici. Conform acestui model economic, ei nu își pot realiza niciodată aceste obligații singuri, ci întotdeauna cu ajutorul unor **agenți** (funcționari publici) – personalul aflat în diferite poziții de execuție în cadrul primăriei.

Actele de corupție pot interveni între toți acești actori, atunci când contextul în care activează le oferă puterea de-a avea **monopol** asupra desfășurării unei anumite activități sau livrării unor servicii, atunci când iau deciziile **în mod discreționar, lipsit de transparență** și fără a fi responsabili în fața celorlalți actori, în special a clienților (cetățenilor și agenților economici). Formula lui Robert Klitgaard oferă răspuns la întrebarea – cum pot fi controlate și gestionate eficient aceste procese:

- ✓ spargând monopolul asupra desfășurării unei anumite activități sau livrării serviciilor și bunurilor, prin crearea unei piețe competitive și echitabile, implicând actori din sectorul privat, acolo unde este posibil;
- ✓ limitând puterea discreționară în procesul deciziilor, prin crearea unor reguli și proceduri simple, clare și transparente care să nu permită funcționarului să ia decizii în interes propriu;
- ✓ crescând nivelul de transparență și responsabilizare, prin crearea unor mecanisme de control reciproc între actori, în special oferindu-le clienților (cetățenilor și agenților economici) posibilitatea de-a fi informați și de-a monitoriza calitatea activităților și performanța serviciilor publice / activităților desfășurate.

## 1.2. Metodologia ”Insule de integritate”

Metodologia “*Insule de integritate*” a fost elaborată de Ana Vasilache și Ronald MacLean Abaroa (fost primar al orașului La Paz din Bolivia) cu scopul de a multiplica experiența sa de succes în tratarea și prevenirea corupției în baza conceptelor teoretice ale profesorului Robert Klitgaard. Metodologia a fost aplicată cu succes din 2008 și până în prezent în peste 12 țări și 30 de primării din Europa Centrală, de Est și Sud-est, inclusiv în mai multe APL-uri din Republica Moldova (mun. Strășeni, mun. Bălți, or. Cimișlia, CR Telenești, CR Criuleni, CR Căușeni). Metodologia a fost inclusă în cărți și manuale traduse în mai multe limbi și recunoscută internațional prin acordarea premiului UN Public Service Award 2011.

Așadar, în vederea identificării celor mai vulnerabile activități/servicii la corupție, a fost aplicată formula lui Robert Klitgaard:

**(C) Corupție =**

**(M) Monopol + (D) Discreție – (T) Transparență**

Conform acestei formule, activitățile/serviciile sunt mai vulnerabile la corupție atunci când există un **Monopol** înalt în desfășurarea /livrarea lor, **Discreție** înaltă în procesul decizional, precum și **Transparență** redusă. Respectiv, cu cât mai înalt este monopolul și discreția și cu cât este mai redusă Transparența, cu atât vulnerabilitatea la corupție a activităților / serviciilor este mai înaltă.

Participanții au evaluat fiecare activitate după gradul de vulnerabilitate acordând un punctaj de la 1 la 5 (*unde 1 - în foarte mică măsură, iar 5 - în foarte mare măsură*).

6

- **Gradul de Monopol:** măsura în care activitatea desfășurată sau serviciul prestat constituie un monopol al administrației publice (există competiție, are cetățeanul mai multe alternative din care să aleagă?).

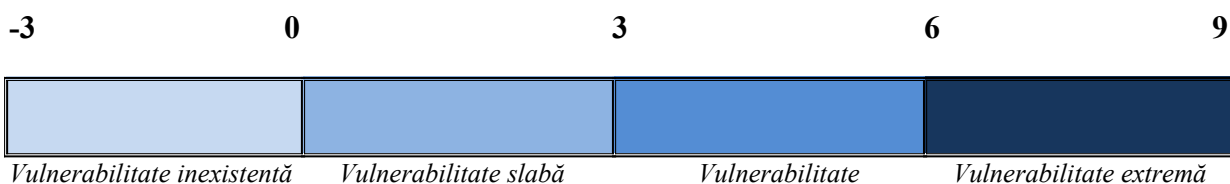
- **Gradul de Discreție:** măsura în care, în cadrul îndeplinirii acestor activități, deciziile sunt luate discreționar (nu există reglementări și proceduri clare care să ghideze luarea deciziilor sau dimpotrivă există prea multe reglementări, unele chiar contradictorii, iar cel care ia decizia poate alege regula care îi convine);
- **Gradul de Transparență:** măsura în care procesul decizional este unul transparent și participativ, deciziile sunt publicate, iar informațiile privind activitatea primăriei și serviciile prestate sunt accesibile public sau pot și ușor accesate de către cetățeni și mediul privat.

Calcularea **Indicatorului de Impact** se va realiza prin evaluarea activităților selectate utilizând o scară de la 1 la 5 (1 = nu există impact negativ până la 5 = impact negativ deosebit de grav) a impactului pe care l-ar avea posibilele acte de corupție asupra calității vieții cetățenilor, a viitorului și asupra imaginii Primăriei.

Pentru fiecare activitate, este calculată media evaluărilor nivelului de monopol, de discreție și de transparență. Respectiv, în baza acestor medii a fost calculat **Indicatorul de vulnerabilitate la corupție folosind formula Monopol + Discreție - Transparență.**

Valoarea acestui Indicator poate varia de la -3 (*situația în care nu există vulnerabilitate: Monopol minim (1) + Discreție minimă (1) – Transparență maximă (5)*) la 9 (situație în care vulnerabilitatea este maximă: Monopol maxim (5) + Discreție maximă (5) - Transparență minimă (1)). Între aceste valori sunt stabilite patru intervale ale Indicatorului de vulnerabilitate la corupție, codificate prin următoarele culori:

- **Intervalul de la -3 la 0:** activitatea desfășurată sau serviciul prestat nu este vulnerabil la corupție;
- **Intervalul de la 0 la 3:** activitatea desfășurată sau serviciul prestat prezintă o vulnerabilitate redusă la corupție;
- **Intervalul de la 3 la 6:** activitatea desfășurată sau serviciul prestat prezintă vulnerabilitate la corupție;
- **Intervalul de la 6 la 9:** activitatea desfășurată sau serviciul prestat prezintă o vulnerabilitate înaltă la corupție;

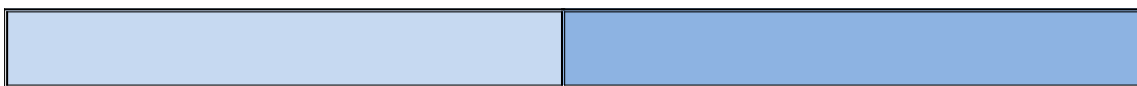


Astfel, este calculată media Indicatorului de vulnerabilitate al fiecăreia din activități. Toate activitățile ale căror indicator mediu depășește valoarea 2.5 sunt considerate ca fiind vulnerabile la corupție.

Pentru a identifica nivelul impactului al unor <sup>7</sup>posibile acte de corupție care s-ar manifesta în cadrul activităților evaluate, sunt stabilite două intervale de valori, între valoarea minimă este 1 și cea maximă 5:

<b>1</b>	<b>2.5</b>	<b>5</b>
----------	------------	----------





*Impact negativ nesemnificativ*

*Impact negativ semnificativ*

După identificarea activităților și serviciilor vulnerabile la corupție (având valori medii egale sau mai mari decât 3) este estimat nivelul impactului negativ pe care eventuale acte de corupție din cadrul acestor activități l-ar avea asupra vieții cetățenilor, viitorului și imaginii Primăriei.

Ulterior, a fost realizată analiza problemelor, prin utilizarea metodei arborele problemelor (*problem tree analysis*), fiind abordată și cauzalitatea vulnerabilității activităților și efectele acestora și identificate soluții privind tratarea și prevenirea corupției.

## Capitol 2: Procesul și actorii implicați

### 2.1. Etapele elaborării Planului Strategic local de integritate și acțiuni anticorupție

Procesul de intervenție s-a desfășurat în câteva etape, după cum urmează:

1. **Identificarea actorilor cheie și agrearea procesului de intervenție cu Primăria Municipiului Ungheni** (în cadrul primei întâlniri de lucru cu reprezentanții primăriei din 17 noiembrie 2021).
2. **Diagnosticul general al vulnerabilităților la corupție** realizat prin chestionarea a 56 de reprezentanți ai sectorului privat, consilieri municipali, lideri ai organizațiilor societății civile locale și cetățeni (desfășurat în perioada 18 – 25 noiembrie 2021).
3. **Validarea rezultatelor diagnosticului general și selectarea domeniilor de intervenție /cele mai vulnerabile la corupție** (în cadrul atelierului de planificare strategică desfășurat pe 23 decembrie 2021).
4. **Diagnosticul aprofundat** al domeniilor vulnerabile selectate și analiza cauză- efect (în cadrul atelierului de planificare strategică din 21 ianuarie 2022)
5. **Elaborarea soluțiilor** pentru eliminarea factorilor care generează riscurile de corupție și elaborarea primului draft al Planului Strategic: viziune, obiective strategice, acțiuni, responsabili de implementare, termene de realizare, indicatori de performanță (în cadrul atelierului de planificare strategică din 21 ianuarie 2022).
6. **Consultarea Planului Strategic cu Primăria Municipiului Ungheni** (în cadrul Consultărilor publice desfășurate pe data de 22 februarie 2022, la care au participat membrii grupului de lucru, inclusiv reprezentanții autorității locale și ai societății civile)
7. **Finalizarea Planului Strategic** (viziune, obiective strategice, acțiuni, responsabili de implementare, termene de realizare, indicatori de performanță).
8. **Aprobarea Planului Strategic de către autoritatea publică locală.**

### 2.2. Actorii implicați

În procesul de intervenție, atât la faza de diagnostic (general și aprofundat), cât și la cea de elaborare a soluțiilor, au fost implicați funcționarii și conducerea primăriei, dar și consilieri municipali, antreprenori, reprezentanți ai societății civile. Actorii interni și externi au fost invitați să participe în acest proces pentru a analiza percepțiile tuturor actorilor la nivel local, a identifica în comun domeniile cele mai vulnerabile la corupție, a analiza cauzele care determină apariția

riscurilor de corupție, precum și elaborarea soluțiilor pentru diminuarea sau eliminarea acestora. Prin implicarea mai multor actori locali, a fost asigurat un proces participativ, ceea ce va spori implicarea lor și în procesul de implementare a soluțiilor elaborate, dar și colaborarea per ansamblu dintre autoritatea locală și comunitate.

Astfel, în procesul de intervenție la nivelul municipiului Ungheni au fost implicați următorii actori (interni și externi):

- **Coordonatorul procesului de intervenție:** echipa IDIS „Viitorul” în comun cu Primăria Municipiului Ungheni (Primarul, Alexandru Ambros și Secretarul Consiliului Municipal Ungheni, Tudor Gavriiuc).
- **Experți / facilitatori:** Liubomir Chiriac, Diana Enachi, Viorel Pîrvan, din cadrul IDIS „Viitorul”, responsabili de designul și facilitarea procesului de intervenție, ghidarea și instruirea membrilor grupului de lucru, precum și elaborarea Planului Strategic.
- **Grupul de lucru creat la nivel de primărie,** în cadrul căruia au fost implicați primarul, viceprimarii, secretarul Consiliului Municipal, funcționari din cadrul primăriei, consilieri municipali și reprezentanți ai organizațiilor societății civile care au participat activ la toate etapele procesului de intervenție.
- **Actorii interni și externi** - 56 de participanți la sondajul realizat printre cetățeni, agenți economici, consilieri municipali și lideri ai organizațiilor societății civile cu scopul de a analiza percepția mediului intern și extern asupra celor mai vulnerabile activități/servicii la corupție.

## Capitol 3: Diagnosticul vulnerabilității la corupție

### 3.1. Diagnosticul general

**Diagnosticul general** al vulnerabilității la corupție a fost realizat prin aplicarea instrumentului de chestionare. În acest scop, în perioada **18 – 25 noiembrie au fost chestionate 56 de persoane, inclusiv agenți economici, consilieri municipali, lideri din societatea civilă și cetățeni.** Chestionarul aplicat la faza de diagnostic general (vezi Anexa 2) a cuprins 31 de activități desfășurate și servicii prestate de către primăria mun. Ungheni conform următoarelor categorii:

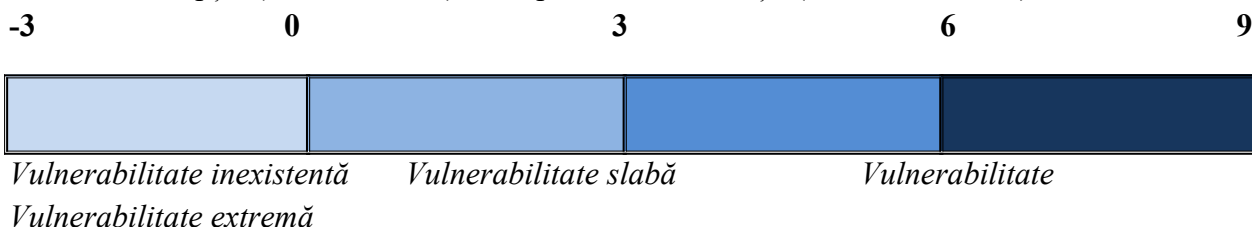
- I. Eliberarea certificatelor și autorizațiilor;
- II. Administrarea patrimoniului UAT (bunuri ale domeniului public și privat);
- III. Achiziții publice de bunuri, servicii și lucrări;
- IV. Gestiunea serviciilor publice;
- V. Managementul financiar;
- VI. Managementul resurselor umane;
- VII. Relații funciare și cadastru.

Diagnosticul general a presupus evaluarea celor 31 de activități desfășurate și servicii prestate de primărie din perspectiva a două aspecte:

1. **gradul de vulnerabilitate la corupție** a activităților / serviciilor;

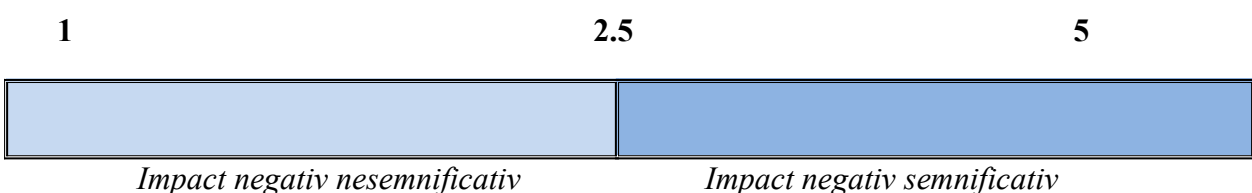
Gradul de vulnerabilitate la corupție a fost evaluat în baza formulei lui Robert Kitgaard:

**Corupție (C) = Monopol (M) +Discreție (D) – Transparență(T)**, fiecare activitate fiind evaluată pe o scară de la 1 la 5 (*unde 1 - în foarte mică măsură, iar 5 - în foarte mare măsură*). Activitățile/serviciile care au obținut un rezultat egal sau mai mare decât 3 au fost considerate vulnerabile la corupție (intervalul 3-6) sau extrem de vulnerabile (6-9). Iar, activitățile / serviciile care au obținut un rezultat mai mic decât 3, au o vulnerabilitate redusă la corupție (intervalul 0-3) sau lipsa vulnerabilității (intervalul -3 – 0).



- 1. impactul negativ** asupra vieții cetățenilor, activității acutorității și imaginii orașului, în cazul în care, în cadrul activităților identificate ca fiind vulnerabile, s-ar manifesta riscurilor de corupție.

Calculul Indicatorul de impact negativ pe care l-ar avea manifestarea riscurilor de corupție a fost realizat prin evaluarea activităților /serviciilor utilizând o scară de la 1 la 5 (*unde 1 – lipsa impactului negativ, iar 5 - impact negativ foarte grav*). Astfel, activitățile / serviciile vulnerabile care au obținut un rezultat situat în intervalul 1- 2.5 au un un impact negativ ne semnificativ, iar cele care au obținut un rezultat între 2.5 și 5 au un impact negativ semnificativ.



În urma analizei celor 56 de chestionare în ceea ce privește gradul de vulnerabilitate la corupție a activităților desfășurate și serviciilor prestate de Primăria mun. Ungheni, se constată faptul că nicio activitate / serviciu public nu prezintă un nivel de **vulnerabilitate înalt la corupție (intervalul 6-9)**. În același timp, nicio activitate / serviciu **nu este lipsit de vulnerabilitate la corupție (intervalul -3 - 0)**. Acest rezultat denotă că respondenții consideră că riscurile de corupție există practic în toate domeniile de activitate ale primăriei, dar nu sunt înalte.

Conform evaluării, o singură activitate (domeniul **Management financiar**) din cele 31 de activități /servicii a fost evaluată cu **vulnerabilitate redusă la corupție** (intervalul 0 - 3):*Susținerea și stimularea inițiativelor privind dezvoltarea economică a orașului: 2,98*. În rest, celelalte 30 de activități desfășurate și servicii prestate (care reprezintă 96,8%) prezintă **vulnerabilitate la corupție** (intervalul 3 - 6).

Iar, în ceea ce privește măsurarea impactului negativ, în urma analizei celor 56 de chestionare complete, se constată că absolut toate activitățile / serviciile (100%) au fost evaluate ca având **un impact negativ semnificativ** (intervalul 2,5 - 5).

Așadar, activitățile / serviciile care prezintă cel mai înalt grad de vulnerabilitate și impactul negativ al acestora asupra activității primăriei, vieții cetățenilor și imaginii municipiului sunt prezentate în tabelul de mai jos.

**Tabelul nr. 1. Activitățile / serviciile cu cel mai înalt grad de vulnerabilitate la corupție**

N/o	Activitate/serviciu	Scor vulnerabilitate	Scor impact
<b>I. Eliberarea certificatelor și autorizațiilor</b>			
1	Eliberarea autorizațiilor de construire/desființare	4.32	4.14
<b>II. Administrarea patrimoniului UTA</b>			
2	Darea în locațiune / comodat / suprafață / vânzare - cumpărare a bunurilor proprietate a UAT	4.50	3.88
3	Atribuirea și schimbarea destinației construcțiilor și amenajărilor	4.48	3.91
4	Administrarea întreprinderilor municipale de interes orășenesc	4.32	3.84
5	Evidența patrimoniului UAT, a contractelor de locațiune/arendă, comodat, concesiune și de administrare fiduciară	4.34	3.79
<b>III. Achiziții publice de bunuri, servicii și lucrări</b>			
6	Elaborarea documentației de atribuire, caietelor de sarcini	4.46	3.56
7	Executarea și monitorizarea executării contractelor de achiziții publice, inclusiv cele de valoare mică	4.43	3.71
8	Atribuirea contractelor de achiziție publică, inclusiv cele de valoare mică	4.38	3.67
<b>IV. Relații funciare și cadastru</b>			
9	Aprobarea schițelor, proiectelor referitoare la organizarea teritoriului	4.23	3.91

*Sursa datelor: Rezultatele sondajului realizat în perioada 18 – 25 noiembrie 2021 la care au participat 56 de persoane*

La etapa de validare a rezultatelor diagnosticului general, în cadrul atelierului de planificare strategică (23 decembrie 2021), au fost prezentate și validate rezultatele diagnosticului general. În urma discuțiilor și analizei domeniilor cele mai vulnerabile la corupție, identificate în cadrul diagnosticului general, participanții la atelier (primarul, viceprimarii, funcționari, lideri din societatea civilă) au decis să selecteze 3 domenii de intervenție pentru Planul Strategic, după cum urmează:

### 3.2. Diagnosticul aprofundat și analiza cauză-efect

11

Procesul de diagnosticare a continuat cu diagnosticul aprofundat al fiecărei dintre cele 3 activități cu cel mai înalt grad de vulnerabilitate la corupție, validate în cadrul atelierului din 23 decembrie 2021. Astfel, la cel de-al doilea atelier de planificare strategică care s-a desfășurat la data de 21 ianuarie 2022, participanții (conducerea și funcționari din cadrul primăriei, lideri din societatea

civilă) au analizat cauzele generatoare de corupție și efectele negative asupra autorității, bugetului, municipiului și cetățenilor. Pentru analiza cauză-efect, a fost prezentat și aplicat instrumentul arborele problemei (problem tree analysis) pentru fiecare din cele 3 domenii selectate (vezi Anexele 6-8). În baza analizei relației cauză-efect, au fost elaborate soluții și un Plan de acțiuni pentru atenuarea/tratarea vulnerabilităților caracteristice celor 3 domenii (vezi 4.2 Planul de acțiuni).

Pentru etapa de diagnostic aprofundat, pentru fiecare din cele 3 domenii, au fost analizate următoarele aspecte:

- *CE ilegalități, acte de corupție sau comportamente lipsite de integritate ar putea avea loc?*
- *CINE și CE ar avea de câștigat din aceste acte corupție / comportamente lipsite de integritate?*
- *CINE și CUM ar fi afectat dacă aceste acte de corupție s-ar manifesta?*
- *DE CE / CARE sunt cauzele / condițiile care favorizează apariția acestor acte de corupție sau comportamente lipsite de integritate?*

Grupul de lucru, cu suportul facilitatorilor IDIS "Viitorul", a efectuat o analiză aprofundată a etapelor proceselor de desfășurare a activităților de administrare a patrimoniului, identificate ca fiind cele mai vulnerabile (vezi Anexele nr. 3-5). De asemenea, au fost identificate posibilele acte de corupție care ar putea avea loc, cauzele și efectele acestora prin analiza relației cauză – efect. Pentru analiza relației cauză-efect a fost utilizat instrumentul "arborele problemei" (vezi Anexele 6 -8). În final, în baza analizei relației cauză-efect, au fost elaborate soluții de diminuare / tratare a vulnerabilităților pentru domeniul administrării patrimoniului, incluse în Planul de acțiuni (vezi 4.2. Planul de acțiuni).

Pentru toate autoritățile APL din țară, administrarea patrimoniului, achizițiile publice, eliberarea actelor permissive reprezintă unele dintre cele mai vulnerabile la corupție domenii. Acest fapt se datorează interesului sporit pentru aceste domenii, interacțiunea dintre agenții publici și sectorul privat / cetățeni, precum și prevederile legale confuze, contradictorii, superficiale. Aceste lacune prezintă o discreție înaltă, respectiv interpretări abuzive și manifestarea riscurilor de corupție.

Printre cele mai importante probleme și lacune ce vizează administrarea patrimoniului UAT putem nota:

- Până în prezent nu este definitivat procesul de delimitare a proprietății statului de proprietatea UAT, precum și cel de delimitare a bunurilor din proprietatea publică a UAT (bunurile din domeniul public și bunurile din domeniul privat al UAT).
- Nu toate bunurile proprietate a UAT sunt înregistrate în modul corespunzător în Registrul bunurilor imobiliare. Iar multe dintre cele luate la evidență nu sunt evaluate la prețul real.
- Statutul juridic incert al multor categorii de bunuri de pe teritoriul comunităților locale, în special al bunurilor precum rețelele și instalațiile inginerești, apeductele, gazoductele, obiectele sistemului energetic etc.

Printre **actele de corupție sau comportamente lipsite de integritate** care pot avea loc putem nota erori în evidența patrimoniului și tergiversări intenționate în examinarea și soluționarea cererilor de acordare a bunurilor în proprietate / locațiune, care facilitează perceperea unor plăți

ilegale, delapidări și trafic de influență. **Beneficiarii actelor de corupție** pot fi funcționarii responsabili de procesul de evidență și administrare a patrimoniului, persoanele din APL implicate în procesul de vânzare / locațiune a patrimoniului, cât și persoanele fizice și juridice interesate de a obține bunuri în proprietate / administrare.

Manifestările unor acte de corupție în domeniul administrării patrimoniului aduc **consecințe negative** pentru autoritățile publice locale, cetățeni și întreaga localitate. Aceste se pot manifesta prin deteriorarea imaginii și diminuarea încrederii în administrația locală, ratarea veniturilor la bugetul local, stoparea dezvoltării socio-economice a municipiului, ratarea oportunităților și beneficiilor de investiție și valorificare a patrimoniului public, cât și înrăutățirea aspectului orașului, depopularea unor zone.

**Cauzele** care favorizează manifestarea acestor acte de corupție sau comportamente lipsite de integritate sunt multiple. Acestea se regăsesc în sistemul organizațional al administrației publice, procedurile instituționale interne și cultura organizațională, inclusiv: lipsa motivației personalului, insuficiența specialiștilor în domeniu, lipsa unor sisteme eficiente/persoane responsabile de înregistrare, prelucrare, schimb/transmitere și publicare a datelor, lipsa accesului la baza de date unificate, cadrul legal imperfect/lacunar, mecanisme de control intern nefuncționale și resurse financiare insuficiente.

Din cauza motivației financiare insuficiente administrația municipiului nu poate atrage în funcții publice mai mulți specialiști în domeniu. Deși persoana existentă în prezent are o vastă experiență și vechime în muncă, sarcinile și activitățile multiple pe care le îndeplinește reprezintă o povară mare pentru o singură persoană, fapt ce poate duce la o calitate mai redusă a actelor tangente cu procesul de evidență și administrare a patrimoniului UAT. În mod special în Primărie trebuie să existe un angajat registrator pentru evidența tuturor bunurilor în registrul bunurilor – un registru la moment cu informații incomplete și parțiale (caracteristic pentru toate UAT din țară).

De multe ori, percepția corupției în acest domeniu este rezultatul lipsei transparenței procesului de administrare a bunurilor. Autoritățile publice locale nu publică pe pagina web anunțurile privind desfășurarea licitațiilor de vânzare/locațiune/arendă a bunurilor proprietate a unității administrativ-teritoriale și omit să aducă la cunoștință pe pagina web informațiile cu privire la rezultatele licitațiilor. În cazul lipsei informațiilor sau accesului dificil la informații, cetățenii sunt duși în eroare, ei întreprind pași greșiți, iar în final nu-și soluționează chestiunile propuse, fie achită mai mulți bani decât ar trebui să achite pentru un bun. Lipsa transparenței duce la lipsa unei concurențe sănătoase, la demotivarea și neparticiparea la licitație a cetățenilor și agenților economici, inclusiv a celor mai buni să participe.

Lipsa de transparență și percepția negativă a publicului privind gestionarea proprietății publice este amplificată și de numărul mare din bunuri neinventariate corespunzător și neînregistrate în Registrul bunurilor imobile, dar și de lipsa reglementărilor pentru monitorizarea adecvată a patrimoniului transmis în gestiune economică<sup>13</sup> (instituțiilor și întreprinderilor municipale). În plus, lipsa unei liste publice a bunurilor care pot fi valorificate, împiedică accesul cetățenilor/agenților economici interesați, atragerea investitorilor și acumularea veniturilor la bugetul local.

Dubiile cetățenilor privind corectitudinea administrării patrimoniului sunt amplificate și de procedurile grele, care durează mult timp și sunt dificile de înțeles pentru publicul larg, inclusiv participanții la aceste proceduri. Procesul de licitație este greoi, în el sunt implicați mai mulți actori din Primărie, consilieri, administrația raională, servicii desconcentrate în teritoriu, cu mai multe etape, expertize, consultări, care pot dura luni de zile, chiar și ani. Cetățenii vor rezolvarea demersurilor lor într-un termen restrâns și nu doresc să aștepte parcurgerea tuturor etapelor prevăzute de lege și procedurilor birocratice.

În plus, cetățenii dispun de informații insuficiente și neclare privind procedura de vânzare / locațiune / arendă. Aceștia depun efort ca să se informeze, apelează la funcționarii și specialiștii din Primărie. Însă, din cauza nereglementării unui mecanism și proceduri clare în actele normative (în legi sunt prevederi mai mult generale), cetățenii întâmpină dificultăți în soluționarea demersurilor lor legate de patrimoniu, inclusiv funcționarii din Primărie nu cunosc exact și precis tot acest proces, cerințe și acte necesare de solicitat cetățenilor.

Rezultatele diagnosticului aprofundat se regăsesc în tabelele de mai jos:

Tabelul nr. 2 Diagnosticul aprofundat pentru „Eliberarea certificatelor și autorizațiilor”

<b>Eliberarea certificatelor și autorizațiilor</b>			
<b>CARE</b> sunt ilegalitățile, actele de corupție sau comportamente lipsite de integritate ce ar putea avea loc?	<b>CINE</b> și <b>CE</b> ar avea de câștigat din acest acte de corupție/comportamente lipsite de integritate?	<b>CINE</b> ar fi afectat de astfel de acte de corupție și <b>CUM</b> ar fi afectat?	<b>DE CE</b> aceste acte de corupție /comportamente lipsite de integritate se manifestă?  <b>CARE</b> sunt cauzele/condițiile care favorizează apariția acestor acte de corupției sau comportamente lipsite de integritate?
<p>Acceptarea cererii de eliberare a certificatului / autorizației în lipsa setului integral de documente obligatorii conform cerințelor legale sau fără verificarea legalității documentelor;</p> <p>Refuzul primăriei de a elibera un certificat / autorizație fără justificare (refuzul arhitectului-șef de a aviza documentația de amenajare a teritoriului și celei urbanistice fără teme);</p> <p>Aprobarea Planurilor zonale fără coordonare cu primăria și contrar prevederilor PUG;</p> <p>Falsul în acte (acceptarea actelor false la depunerea cererilor);</p> <p>Neaplicarea sau aplicarea selectivă a sancțiunilor pentru contravențiile administrative constatate conform Codului</p>	<p>Funcționarul care:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>eliberează certificate/autorizații cu încălcarea prevederilor legale și cele ale PUG;</i></li> <li>- <i>nu verifică legalitate actelor prezentate;</i></li> <li>- <i>acceptă acte false sau plăți ilegale;</i></li> </ul> <p>Cetățeanul / agentul economic care oferă mită funcționarului pentru eliberarea certificatelor / autorizațiilor cu încălcarea prevederilor legale și cele ale PUG;</p>	<p>Coproprietarii, vecinii ale căror interese sunt afectate nemijlocit în procesul executării lucrărilor de construcție, precum și în perioada exploatarei obiectului construit;</p> <p>Aspectul / imaginea municipiului ca urmare a construcțiilor ilegale;</p> <p>Fondul monumentelor de istorie, artă și arhitectură al mun. Ungheni, prin demolare sau deteriorare ca urmare a construcțiilor ilegale;</p> <p>Imaginea și activitatea primăriei, ca urmare a utilizării ineficiente a spațiilor publice, a infrastructurii municipale;</p> <p>Solicitanți (cetățeni, agenți economici) care respectă prevederile legale și se conformează cerințelor, dar sunt afectați de cei care încalcă</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>De ordin legal și procedural:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monopolul caracteristic acestui domeniu, primăria fiind, prin lege, unica autoritate responsabilă;</li> <li>- prevederi legale contradictorii care conțin proceduri neunificate;</li> <li>- procedură complicată de eliberare a certificatelor /autorizațiilor, atât din punct de vedere juridic, cât și tehnic;</li> </ul> </li> <li>• <u>Organizarea activităților interne:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- discreție înaltă a arhitectului-șef în procesul de verificare și eliberare a certificatelor / autorizațiilor;</li> <li>- lipsa unui Ghișeu Unic</li> <li>- control intern ineficient asupra implementării prevederilor PUG și executarea prescripțiilor referitor la problemele de arhitectură, urbanism și construcții;</li> <li>- lipsa digitalizării registrului de evidență a autorizațiilor de construcții și certificatelor de urbanism;</li> <li>- mecanism slab de constatare a contravențiilor și sancționare;</li> </ul> </li> </ul>



<p>contravențional;</p> <p>Eliberarea certificatelor de urbanism în lipsa acordului autentificat al coproprietarilor de imobil/teren ale căror interese pot fi afectate nemijlocit în procesul executării lucrărilor de construcție, precum și în perioada exploatării obiectului construit;</p> <p>Eliberarea certificatelor /autorizațiilor cu încălcarea prevederilor Planului Urbanistic General, documentației de urbanism și de amenajare a teritoriului;</p> <p>Traficul de influență, abuz de putere în serviciu și promovarea intereselor personale sau a persoanelor terțe în detrimentul interesului public general;</p> <p>Perceperea (solicitarea, acceptarea) unor plăți suplimentare sau alte beneficii (ilegale) pentru eliberarea certificatelor fără prezentarea setului de documente sau într-un termen foarte scurt;</p> <p>Comportament preferențial/ discriminatoriu în raport cu solicitanții de certificate /autorizații (favoritism).</p>		<p>prevederile legale și cele ale PUG;</p> <p>Bugetul local prin ratarea veniturilor (neachitarea taxelor și impozitelor aferente construcțiilor ilegale, etc.);</p> <p>Imaginea orașului, cetățenii și comunitatea, per ansamblu, care sunt afectate de construcțiile ilegale, aspectul dezorganizat al municipiului;</p> <p>Stagnarea dezvoltării socio-economice a municipiului;</p>	<p>- lipsa motivării (financiare, non-financiare) a personalului implicat în proces;</p> <p>Transparență limitată în ceea ce privește procedura de solicitare a unui certificat / autorizație de către cetățeni / agenți economici (lipsa informațiilor pe pagina web privind procedura de solicitare, pachetul de acte necesare, cererile-tip, etc.);</p> <p>Lipsa instruirilor în domeniul urbanismului și amenajării teritoriului pentru responsabilii din cadrul autorității locale;</p> <p>Lipsa consultărilor cu cetățenii în problemele de planificare urbanistică și amenajare a teritoriului;</p> <p>Lipsa sau acces limitat la registrele certificatelor de urbanism și autorizațiilor de construire /desființare;</p> <p>Lipsa cunoștințelor în ceea ce privește procedura, prevederile PUG și ale legii de către solicitanții de certificate /autorizații (majoritatea dintre aceștia, circa 70%, fiind persoane fizice);</p> <p>Lipsa de comunicare și colaborare dintre autoritățile locale și cele centrale în ceea ce privesc problemele de urbanism și amenajare a teritoriului;</p>
--	--	---	---

Tabelul nr. 3 Diagnosticul aprofundat pentru „Achiziții publice de bunuri, servicii și lucrări”

**Achiziții publice de bunuri, servicii și lucrări**

<p><b>CARE</b> sunt ilegalitățile, actele de corupție sau comportamente lipsite de integritate ce ar putea avea loc?</p>	<p><b>CINE</b> și <b>CE</b> ar avea de câștigat din aceste acte de corupție/comportamente lipsite de integritate?</p>	<p><b>CINE</b> ar fi afectat de astfel de acte de corupție și <b>CUM</b> ar fi afectat?</p>	<p><b>DE CE</b> aceste acte de corupție /comportamente lipsite de integritate se manifestă?</p> <p><b>CARE</b> sunt cauzele/condițiile care favorizează apariția acestor acte de corupției sau comportamente lipsite de integritate?</p>
<p><b>Planificarea achizițiilor publice și elaborarea documentației de atribuire / anunțurilor</b></p>			
<p>Neplanificarea achizițiilor sau planificarea achizițiilor cu încălcarea prevederilor legale, inclusiv nepublicarea Planului anual de achiziții pe pagina web a primăriei;</p> <p>Divizarea achiziției prin încheierea unor contracte separate în scopul aplicării altei proceduri de achiziție decât cea care ar fi fost utilizată conform actelor normative (licitație, COP)</p> <p>Abuzul de putere prin elaborarea unor specificații tehnice care favorizează un anumit agent economic și prin care se încalcă principiul de concurență loială;</p>	<p>Funcționarii / membrii GL pentru achiziții responsabili de planificarea achizițiilor, de elaborarea documentației de atribuire cu specificații tehnice</p> <p>Agentul economic care a „aranjat” câștigarea contractului / contractelor de achiziție ce urmează a fi atribuite;</p>	<p>Alți agenți economici potențial ofertanți, cărora li se încalcă dreptul la liberă concurență și sunt discriminați în cadrul procedurilor de achiziție publică;</p> <p>Funcționarii publici integri care fac parte din componența GL pentru achiziții și din autoritate;</p> <p>Primăria și bugetul (contestații la ANSC, anularea achiziției, tergiversarea achiziției);</p> <p>Comunitatea și cetățenii, care nu beneficiază de bunuri, servicii și lucrări publice de calitate și în timp util;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>De ordin legislativ și procedural:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cadru legal secundar insuficient pentru ghidarea în elaborarea specificațiilor tehnice pe diverse domenii;</li> <li>- divergențe dintre cadrul legal și funcționalitățile sistemului electronic MTender în ceea ce privește planificarea;</li> </ul> </li> <li>• <b><u>Organizarea activităților interne:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- discreție înaltă la stabilirea criteriului de atribuire de către autoritatea publică;</li> <li>- lipsa capacităților de analiză a pieței și evaluarea necesităților în procesul de planificare a achizițiilor;</li> <li>- lipsa resurselor financiare pentru consultanță și expertiză la elaborarea documentației și specificațiilor tehnice, la necesitate;</li> <li>- control intern insuficient;</li> <li>- lipsa sancțiunilor și lipsa de responsabilizare a membrilor grupului de lucru care admit încălcări ale legislației;</li> <li>- lipsa de implicare activă a membrilor GL pentru achiziții și a consilierilor municipali în procesul de planificare, elaborare a specificațiilor tehnice;</li> <li>- lipsa motivației (financiare, non-financiare) a personalului;</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Lansarea achiziției și depunerea ofertelor</b></p>			
<p>Participarea cu oferte trucate la procedurile de achiziție - trucarea achizițiilor prin înțelegeri ilegale dintre ofertanți referitoare la prețuri, la împărțirea piețelor sau la calitatea</p>	<p>Câștigătorul contractului, în lipsa altor competitori;</p> <p>Funcționarii implicați în elaborarea specificațiilor</p>	<p>Funcționarii publici integri care fac parte din acest sistem;</p> <p>Alți ofertanți cărora li se încalcă dreptul la liberă concurență și sunt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>de ordin legislativ și procedural:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prevederi vagi referitoare la modalitățile de publicare a anunțurilor în diverse surse de informație;</li> </ul> </li> </ul>

<p>produselor;</p> <p>Restricționarea în orice mod a accesului operatorilor economici la procedura de achiziții publice;</p> <p>Depunerea de acte false (de către ofertant) în cadrul procedurilor de achiziție;</p> <p>Ofertarea cu prețuri mult mai mici comparativ cu prețurile medii pe piață pentru a asigura șanse maxime de câștig, și solicitarea de creșterea a valorii contractului, după semnarea acestuia;</p> <p>Refuzul de a accepta reprezentanți ai societății civile în componența GL pentru achiziții la solicitarea acestora;</p>	<p>tehnice care sunt interesați să câștige un anumit agent economic;</p> <p>Membri ai GL pentru achiziții publice din cadrul autorității;</p>	<p>discriminați în cadrul procedurilor de achiziție;</p> <p>Bugetul local prin achiziții la prețuri majorate nefondat, care de obicei sunt mult mai mari ca prețul de piață al obiectului achiziției.</p>	<p>- legislație lacunară (imposibilitatea participării la procedurile de achiziție a titularilor de patente care nu dețin ștampile și prin urmare nu pot elibera facturi.</p> <p>- contradicții dintre cadrul legal și funcționalitățile sistemului electronic de achiziții MTender;</p> <p>- reglementări și procedură complicată de includere a unui ofertant în Lista de interdicție;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Organizarea activităților interne:</u></li> </ul> <p>- control intern insuficient și lipsa de responsabilizare a membrilor GL pentru achiziții;</p> <p>- lipsa de cunoștințe aprofundate privind cadrul legal de către membrii GL pentru achiziții;</p> <p>- membrii GL pentru achiziții nu participă la instruire în domeniu;</p> <p>- resurse umane insuficiente pentru volumul de achiziții publice din cadrul autorității;</p> <p>- lipsa motivației (financiare, non-financiare) a personalului implicat în proces;</p> <p>Neîncrederea mediului privat în ceea ce privește integritatea și corectitudinea procesului de achiziții publice;</p>
--	---	---	---

**Deschiderea, evaluarea ofertelor și atribuirea contractului de achiziție**

<p>Nesemnarea Declarațiilor de confidențialitate și imparțialitate de către toți membrii GL pentru achiziții;</p> <p>Conflict de interese dintre un membru ai GL pentru achiziții și ofertant;</p> <p>Favorizarea unui ofertant și descalificarea nefondată a</p>	<p>Persoanele implicate în elaborarea specificațiilor tehnice / caietelor de sarcini care sunt interesați să câștige un anumit operator economic;</p> <p>Operatorul economic desemnat câștigător contrar normelor legale;</p>	<p>Funcționarii publici integri din cadrul APL;</p> <p>Alți operatori economici care au depus oferte în conformitatea cu legislația și cerințele, dar ale căror oferte sunt respinse nefondat;</p> <p>Primăria și bugetul local ca urmare a eventualelor contestații</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>De ordin legal și procedural:</u></li> </ul> <p>- contradicții dintre prevederile legislației primare, secundare și funcționalitățile sistemului electronic MTender;</p> <p>- lipsa funcționalităților tehnice (disponibilitatea tuturor criteriilor prevăzute de lege, proces automatizat de evaluare, depunerea declarațiilor electronice, atribuirea contractului) în sistemul electronic MTender;</p>
---	---	--	---

<p>concurenților;</p> <p>Atribuirea contractelor de achiziții de valoare mică către operatori economici fără solicitarea actelor ce ar confirma experiența, asigurarea cu personal calificat, dotare tehnică, capacitate financiară, etc.</p> <p>Divizarea achiziției prin încheierea unor contracte separate în scopul eludării aplicării prevederilor legii privind achizițiile publice;</p> <p>Includerea de date false în dările de seamă prezentate AAP</p>	<p>Unii membri ai GL pe achiziții publice;</p>	<p>ale rezultatelor achiziției, anulării achiziției, tergiversării achiziției necesare, sancțiunilor;</p> <p>Comunitatea și cetățenii care nu beneficiază de bunuri, servicii și lucrări publice calitative și în timp util</p> <p>Primăria / conducerea care își creează o imagine negativă și pierde încrederea mediului privat și a cetățenilor;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Organizarea activităților interne:</u></li> <li>- lipsa transparenței (nepublicarea anunțurilor de atribuire);</li> <li>- discreție înaltă în ceea ce privește stabilirea clauzele contractuale (forma, cuantumul și alte condiții ale garanției de bună execuție a contractului, termenii pentru livrare, aplicarea penalităților, etc.)</li> <li>- lipsa capacităților de evaluarea a ofertelor, în mod special atunci când sunt aplicate criterii non-preț;</li> <li>- lipsa instruirilor cu privire la evaluarea ofertelor conform celor 4 criterii de atribuire stabilite în legislație, în special cele non-preț;</li> </ul> <p>Lipsa motivației (financiare și non-financiare) a personalului responsabil de procesul de achiziție publică;</p>
<p><b>Executarea și și monitorizarea executării cntractelor de achiziție, inclusiv cele de valoare mică</b></p>			

<p>Plăți ilegale pentru acceptarea unor bunuri / servicii / lucrări care nu corespund criteriilor de calitate specificate în contract;</p> <p>Delapidarea resurselor publice;</p> <p>Falsul în acte publice prin falsificarea actelor de primire-predare, care să indice că bunurile au fost livrate, lucrările au fost corespunzător fără livrarea de facto a acestora;</p> <p>Încălcarea regulilor de întocmire și păstrare a dosarului de achiziții publice;</p>	<p>Funcționari , membri ai GL pentru achiziții care acceptă / solicită plăți ilegale pentru acceptarea bunurilor care nu corespund calității/cantității prevăzute;</p> <p>Contractantul care încasează valoarea contractului dar livrează bunuri la o calitate inferioară celei prestabilite sau cantitate necorespunzătoare.</p>	<p>Primăria și alte entități publice, care nu primesc produse/servicii/lucrări de o calitate corespunzătoare prețului achitat;</p> <p>Bugetul local (alocarea unor resurse suplimentare pentru reparații și întreținerea obiectelor de infrastructură realizate necalitativ; repetarea procedurilor de achiziție, alocarea resurselor financiare suplimentare pentru o nouă achiziție, ratarea veniturilor la buget);</p> <p>Cetățenii care nu beneficiază de bunuri, servicii calitative și accesibile, precum și lucrări publice de calitate;</p> <p>Reducerea investițiilor și stagnarea dezvoltării socio-economice a orașului</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>De ordin legal și procedural:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reglementări insuficiente în legislația în materie de achiziții publice privind executarea și monitorizarea contractelor de achiziții;</li> <li>- lipsa obligației legale de a atribui și publica contractele de achiziții de valoare mică prin sistemul electronic;</li> <li>- legislație lacunară în privința obligativității autorității de a aplica penalități contractorilor care nu-și îndeplinesc corespunzător obligațiile contractuale;</li> <li>- lipsa funcționalităților tehnice ale sistemului electronic de achiziții MTender la etapa de executare și monitorizare a contractelor de achiziții;</li> </ul> </li> <li>• <u>Organizarea activităților interne:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lipsa transparenței la etapa de executare a contractelor;</li> <li>- monitorizarea formală a contractelor de achiziții publice în executare (rapoarte de monitorizare a contractelor formale);</li> <li>- control intern ineficient;</li> <li>- lipsa capacităților, expertizei tehnice și a resurselor umane pentru asigurarea unei monitorizări corespunzătoare a executării tuturor contractelor de achiziție.</li> <li>- lipsa de răspundere a membrilor GL care admit încălcări;</li> </ul> </li> </ul> <p>Neimplicarea societății civile în monitorizarea procesului de achiziții publice, dar și a executării contractelor de achiziție;</p> <p>Neaplicarea sancțiunilor contractanților care nu își îndeplinesc angajamentele contractuale</p>
---	---	--	--

Tabelul nr. 4. Diagnosticul aprofundat pentru „Administrarea patrimoniului<sup>20</sup> UAT”

**Administrarea patrimoniului UAT**

<p><b>CARE</b> sunt ilegalitățile, actele de corupție sau comportamente lipsite de integritate ce ar putea avea loc?</p>	<p><b>CINE</b> și <b>CE</b> ar avea de câștigat din acest acte de corupție/comportamente lipsite de integritate?</p>	<p><b>CINE</b> ar fi afectat de astfel de acte de corupție și <b>CUM</b> ar fi afectat?</p>	<p><b>DE CE</b> aceste acte de corupție /comportamente lipsite de integritate se manifestă?  <b>CARE</b> sunt cauzele/condițiile care favorizează apariția acestor acte de corupției sau comportamente lipsite de integritate?</p>
<p>Erori în evidența patrimoniului care facilitează perceperea unor plăți ilegale, delapidări și trafic de influență</p> <p>Tergiversări intenționate în examinarea și soluționarea cererilor de acordare a bunurilor în proprietate, locațiune, arendă;</p> <p>Plăți ilegale pentru soluționarea cererilor de acordare a bunurilor în proprietate, locațiune, arendă;</p>	<p>Funcționarii responsabili de procesul de evidență și administrare a patrimoniului</p> <p>Persoanele fizice și juridice interesate de a obține bunuri în proprietate / administrare</p> <p>Comisiile de licitații, conducerea APL, consilierii municipali</p>	<p>APL (lipsa încrederii, ratarea veniturilor)</p> <p>UAT (stoparea dezvoltării socio-economice a municipiului)</p> <p>Cetățenii (ratarea oportunităților și beneficiilor de valorificare a patrimoniului public)</p> <p>Patrimoniul public (reducerea / epuizarea patrimoniului)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiența specialiștilor în domeniu</li> <li>• Motivarea financiară proastă</li> <li>• Lipsa unor informații clare privind procedurile de administrare a patrimoniului</li> <li>• Lipsa accesului la bazele de date unificate</li> <li>• Procesul de licitație foarte greoi</li> <li>• Nepublicarea rezultatelor licitațiilor</li> <li>• Lipsa unei liste a patrimoniului care poate fi valorificat de cetățeni, agenți economici, investitori</li> <li>• Calitatea redusă a documentelor de licitație</li> <li>• Lipsa unei monitorizări și evaluări sistematice detaliate</li> <li>• Lipsa sau/și neconcordanța datelor din sistemul cadastral</li> <li>• Costuri mari asociate serviciilor de măsurări și evaluări a bunurilor</li> <li>• Neincluderea în actele de inventariere a tuturor bunurilor</li> <li>• Subevaluarea bunurilor</li> </ul>

## Capitol 4: Planul Strategic local

### 4.1. Viziune și obiective strategice

În baza soluțiilor generate de către participanții din cadrul atelierului de planificare strategică (care s-a desfășurat pe 21 ianuarie 2022), au fost formulate obiectivele strategice ce necesită a fi atinse, au fost stabilite acțiunile ce necesită a fi realizate, responsabilii de realizarea lor. Planul de acțiuni setează și indicatorii de performanță prin intermediul cărora va fi asigurată evaluarea și monitorizarea permanentă a planului de acțiuni.

**Impactul** așteptat ca urmare a implementării Planului de acțiuni ce vizează tratarea și prevenirea riscurilor la corupție în cele trei domenii vulnerabile este:

8. Climat de toleranță zero la corupție în cadrul administrației mun. Ungheni.
9. Transparență înaltă în procesul decizional, activitatea primăriei și a consiliului municipal.
10. Bunuri, servicii și lucrări publice calitative și accesibile pentru cetățeni și sectorul privat.
11. Patrimoniul UAT gestionat transparent și eficient, în beneficiul comunității.
12. Politici transparente și eficiente privind amenajarea teritoriului și urbanismului în municipiul Ungheni.
13. Încrederea cetățenilor și mediului de afaceri în actul de guvernare locală consolidată.
14. Imaginea și aspectul arhitectural al municipiului Ungheni îmbunătățite.

**Viziunea** Primăriei mun. Ungheni pentru următorii 3 ani este următoarea:

**Primăria Municipiului Ungheni este o autoritate publică locală cu integritatea instituțională cultivată, are activează în condiții de transparență și eficiență, acționând în interesul cetățenilor și dezvoltării economice armonioase a municipiului**

Viziunea reflectă imaginea administrației mun. Ungheni și reprezintă punctul final al schimbării situației curente și soluționarea problemelor, fiind sinteza tuturor activităților identificate ca fiind vulnerabile la riscuri de corupție.

Realizarea viziunii va fi asigurată prin stabilirea și agrearea de către fiecare actor, atât cei interni (conducerea, funcționarii, consilierii locali), cât și cei externi (mediul privat, societatea civilă) a unui set de principii de care să se ghideze în activitatea lor.

Responsabilii de implementarea acțiunilor de prevenire și tratare a corupției se vor ghida de un **set de principii** care vor deveni norme de conduită și atitudine general acceptată în următorii 3 ani:

22

- **Transparență** - toate acțiunile întreprinse, de la etapa de planificare și până la luarea deciziei de implementare și evaluarea rezultatelor, vor fi comunicate, atât intern, cât și extern, pentru a asigura un proces transparent.

- **Profesionalism** – calitatea fiecărei persoane din cadrul autorității publice de a-și asuma responsabilități în acțiunile întreprinse conform pregătirii profesionale, competențelor și abilităților pe care le deține.
- **Responsabilizare** – asumarea răspunderii de către fiecare persoană responsabilă de implementarea corespunzătoare a acțiunilor incluse în plan în termenii și condițiile agreeate.
- **Cooperare** – consultarea permanentă a tuturor actorilor, prin organizarea de ședințe comune, crearea grupurilor de lucru, parteneriate cu societatea civilă, care să asigure un proces decizional participativ și implementarea acțiunilor de comun acord cu întreaga comunitate.
- **Eficiență** – toate activitățile planificate vor fi realizate prin aplicarea metodei care presupune obținerea celor mai bune rezultate cu resursele disponibile și eforturile depuse.
- **Integritate** – capacitatea persoanelor implicate în procesul de implementarea a planului de acțiuni de a-și desfășura activitatea profesională în mod etic, liber de influență necorespunzătoare și manifestări de corupție, cu respectarea interesului public și a legii.
- **Incluziune** – asigurarea accesului la informație și participării tuturor grupurilor de cetățeni în procesul de elaborare și implementare a acțiunilor.

În baza viziunii elaborate și în rezultatul analizei efectuate a necesităților și priorităților de tratare și prevenire a riscurilor de corupție, au fost propuse următoarele **Obiective strategice** pentru perioada următorilor 3 ani (2022 – 2024):

**O1.** Sporirea eficienței procesului de eliberare a certificatelor și autorizațiilor prin transparentizarea, simplificarea procedurilor și facilitarea accesului solicitanților.

**O2.** Sporirea eficienței utilizării resurselor bugetare printr-un proces de achiziție publică conform principiilor de transparență, concurență, integritate și legalitate.

**O3.** Asigurarea eficienței și transparenței în evidența și administrarea patrimoniului municipiului Ungheni.



## 4.2. Planul de acțiuni

Tabelul nr. 5. Planul de acțiuni

<b>Obiectiv strategic 1: Sporirea eficienței procesului de eliberare a certificatelor și autorizațiilor prin transparentizarea, simplificarea procedurilor și facilitarea accesului solicitanților</b>				
<b>Acțiune</b>	<b>Indicator (i) de performanță</b>	<b>Termen de realizare</b>	<b>Responsabil (i)</b>	<b>Surse de finanțare</b>
1.1. Publicarea pe panoul informativ și pe pagina web a Primăriei a procedurii (durata examinării, valabilitate, etc), lista de acte necesare și cererile-tip pentru eliberarea certificatului de urbanism și autorizației de construire / desființare	Procedura, lista de acte necesare și cererea tip pentru eliberarea certificatului de urbanism și autorizației de construire / desființare, publicate pe panoul informativ și pagina web;	Iunie 2022	Arhitectul – șef, specialistul în comunicare	Nu necesită surse suplimentare de finanțare
1.2. Revizuirea și completarea informației de pe pagina web privind procedura (durata examinării, taxa, valabilitatea, etc.) și lista actelor necesare pentru Notificarea privind inițierea activității de comerț și /sau prestare servicii pe teritoriul mun. Ungheni	Informația de pe pagina web privind procedura și lista actelor necesare pentru Notificarea privind inițierea activității de comerț și /sau prestare servicii revizuită și completată	Iunie 2022	Specialist probleme comerț, specialistul în comunicare	Nu necesită surse suplimentare de finanțare
1.3. Dezvoltarea registrului electronic de evidență al actelor permise (certIFICATE de urbanism, autorizații de construcție și notificările de inițiere a activității de comerț)	Registru electronic al actelor permise dezvoltat	Iunie 2024	Primarul, Arhitectul - șef	Bugetul local / surse externe de finanțare (granturi, donații)
1.4. Organizarea cu invitarea reprezentanților mediului de afaceri și a cetățenilor pentru a discuta problemele și constrângerile cu care se confruntă cetățenii și agenții economici în procesul de solicitare a eliberării actelor permise	O ședință cu participarea reprezentanților mediului de afaceri și cetățenilor privind deficiențele procedurilor de eliberare a actelor permise desfășurată; 24 Lista cu probleme privind procedura de solicitare a certificatelor / autorizațiilor	Decembrie 2022	Arhitectul – șef, specialistul în comunicare	Nu necesită surse suplimentare de finanțare

1.5. Elaborarea unei rubrici pe pagina web a primăriei ”raportează o construcție neautorizată/comerț ilicit”	Rubrică „raportează o construcție neautorizată / comerț ilicit” dezvoltată pe pagina web a primăriei;	Iunie 2024	Primarul, Arhitectul – șef, specialistul în comunicare	Nu necesită surse suplimentare de finanțare
1.6. Asigurarea accesului public la registrul certificatelor și autorizațiilor din cadrul primăriei	Registrul certificatelor și autorizațiilor accesibil public	Decembrie 2022	Arhitectul – șef, specialistul în comunicare	Nu necesită surse suplimentare de finanțare
1.7. Elaborarea unei liste a problemelor privind procedurile legale prevăzute pentru eliberarea certificatelor și autorizațiilor și înaintarea propunerilor de înlăturare a curenților legislative către APC (instituțiile abilitate)	Lista problemelor privind procedurile de eliberarea certificatelor și autorizațiilor, și propuneri înaintate către APC (instituțiile abilitate)	Iunie 2023	Arhitectul – șef	Nu necesită surse suplimentare de finanțare
1.8. Organizarea consultărilor documentației de urbanism, probleme de planificare urbanistică și amenajare a teritoriului, conform prevederilor normative	Toate documentațiile inițiate și cele parvenite în adresa autorității	Permanent	Arhitectul – șef	Nu necesită surse suplimentare de finanțare
1.9. Implementarea ”ghișeului unic” la eliberarea actelor permise pentru a exclude riscurile de corupție și a facilita accesul solicitanților, ar simplifica procesul	Ghișeu unic la eliberarea actelor permise în funcțiune	Decembrie 2024	Primarul, Arhitectul – șef	Bugetul local / surse externe (proiectul EU4Moldova)
1.10. Dotarea specialiștilor implicați în procesul administrativ de emitere a actelor permise cu tehnica necesară de calcul și programe (soft-uri) pentru a eficientiza procesul de eliberare a acestora către solicitanți	Tehnică de calcul procurată și funcțională; Programe informaționale (soft-uri) procurate și funcționale	Decembrie 2022	Primarul, Contabilul-șef, Arhitectul-șef	Bugetul local / surse externe de finanțare (granturi, donații)
1.11. Creșterea capacităților administrative prin instruirea (inclusiv vizite de studiu) permanentă a specialiștilor implicați în procesul de eliberare a actelor permise	Specialiștii responsabili, instruiți cel puțin o dată pe an; cel puțin 3 instruirii / vizite de studiu;	Permanent (cel puțin o instruire / vizită de studiu anual	Primarul, Secretarul CM	Bugetul local / surse externe de finanțare (granturi, donații)

**Obiectiv strategic 2: Sporirea eficienței utilizării resurselor bugetare printr-un proces de achiziție publică conform principiilor de**

**transparență, concurență, integritate și legalitate.**

<b>Acțiune</b>	<b>Indicator (i) de performanță</b>	<b>Termen de realizare</b>	<b>Responsabil (i)</b>	<b>Surse de finanțare</b>
2.1. Elaborarea și publicarea Planului anual de achiziții (care să cuprindă și contractele de valoare mică) pe pagina web a primăriei, inclusiv toate modificările operate pe parcursul anului bugetar	Planul anual de achiziții pentru anul 2023, 2024 și 2025 (și toate modificările operate) elaborate și publicate pe pagina web;	Anual, în termen de 15 zile de la aprobarea acestuia și în termen de 5 zile de la modificare	Secretarul GL pentru achiziții	Nu necesită surse suplimentare de finanțare
2.2. Invitarea / includerea reprezentanților societății civile (inclusiv asociațiile de părinți, după caz) în componența unuia sau tuturor celor 3 GL pentru achiziții din cadrul autorității locale	Cel puțin 1 reprezentant al societății civile inclus în componența unuia sau a tuturor celor 3 GL pentru achiziții publice pentru anumite proceduri	Permanent	Primarul, specialistul în achiziții, specialistul în comunicare	Nu necesită surse suplimentare de finanțare
2.3. Elaborarea și publicarea pe pagina web a Dării anuale de seamă privind contractele de achiziții de valoare mică care să conțină: data contractului, compania contractată, valoarea contractului (cea inițial contractată și cea finală, eventual, după micșorare)	Cel puțin 2 dări de seamă privind contractelor de valoare mică (pentru 2022, 2023) publicate pe pagina web	Anual, până la data de 10 februarie	Secretarul GL pentru achiziții, specialistul în comunicare	Nu necesită surse suplimentare de finanțare
2.4. Publicare pe pagina web a primăriei pentru fiecare procedură de achiziție a: anunțului de participare, DUAE, documentația de atribuire și anunțului de atribuire / rezultatele procedurii)	Pentru fiecare procedură de achiziție: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ anunț de participare publicat;</li><li>➤ DUAE publicat;</li><li>➤ Documentația de atribuire publicată;</li><li>➤ Anunțul de atribuire /rezultatele publicate;</li></ul>	Permanent, pentru fiecare procedură de achiziție publică	Secretarul GL pentru achiziții, specialistul în comunicare	Nu necesită surse suplimentare de finanțare
2.5. Elaborarea și aprobarea unui Regulament intern privind procedurile de achiziții publice care să sintetizeze prevederile legale, cât și cerințele privind asigurarea transparenței și publicarea informațiilor și documentelor pe pagina web a primăriei	Regulament intern privind procedurile de achiziții publice elaborat și aprobat  26	Martie 2023	Secretarul GL (în colaborare cu membrii GL pentru achiziții)	Nu necesită surse suplimentare de finanțare

2.6. Dezvoltarea unui motor de căutare la rubrica „Achiziții publice” de pe pagina web a primăriei pentru a facilita accesul la informațiile privind procedurile de achiziții publice	Motor de căutare la rubrica „achiziții publice” de pe pagina web funcțional	Iunie 2023	Primarul, Specialistul în comunicare	Bugetul local / surse externe de finanțare (granturi, donații)
2.7. Participarea la instruirii pe domeniul achizițiilor publice a specialistului în achiziții publice (organizate de AAP, organizații naționale / internaționale, etc.)	Cel puțin 2 instruirii anuale	Permanent	Primarul / Specialistul în achiziții publice (Secretarul GL)	Nu necesită surse suplimentare de finanțare
2.8. Elaborarea și publicarea rapoartelor de monitorizare a executării contractelor de achiziții publice cu indicarea: etapei de executare a obligațiilor contractuale, cauzele neexecutării, reclamațiile înaintate și sancțiunile aplicate, mențiuni cu privire la calitatea executării contractului	Cel puțin 6 rapoarte de monitorizare a executării contractelor de achiziții publice elaborate și publicate	Semestrial și anual (până la data de 30 a lunii următoare)	Secretarul GL pentru achiziții	Nu necesită surse suplimentare de finanțare
2.9. Semnarea de către fiecare membru al GL pentru achiziții a Declarației de confidențialitate și imparțialitate	Declarație de confidențialitate și imparțialitate semnată de fiecare membru al GL pentru fiecare procedură	Permanent, pentru fiecare procedură de achiziție	Secretarul GL pentru achiziții	Nu necesită surse suplimentare de finanțare

### Obiectiv strategic 3: Asigurarea eficienței și transparenței în evidența și administrarea patrimoniului municipiului Ungheni

Acțiune	Indicator (i) de performanță	Termen de realizare	Responsabil (i)	Surse de finanțare
3.1. Suplinirea numărului specialiștilor în domeniul evidenței și administrării patrimoniului municipiului	Concurs de ocupare a funcției publice vacante organizat; Specialist în evidența și administrarea patrimoniului angajat;	Decembrie 2022	Primarul, Secretarul consiliului municipal	Bugetul local
3.2. Elaborarea (îmbunătățirea) sistemului de stimulare materială și nematerială a specialiștilor în domeniul evidenței și administrării patrimoniului municipiului	Sistem de motivare creat (îmbunătățit) și funcțional Regulament aprobat (modificat) Beneficii și garanții sociale (zi de odihnă, cursuri, diplomă, etc.) acordate	Permanent	Primarul, Contabilitate	Bugetul local, Bugetul de stat, Surse externe de finanțare (granturi, donații)

	Spor pentru performanță acordat Participarea și salarizarea în proiecte investiționale sau de asistență tehnică			
3.3. Îmbunătățirea proceselor/condițiilor de muncă pentru specialiștii în domeniul evidenței și administrării patrimoniului municipiului	Serviciul de administrare a patrimoniului public dotat cu resurse tehnice și informaționale moderne (echipamente, softuri, etc.) Procesele pe suport de hârtie trecute în format electronic	Decembrie 2022	Primarul, Contabilitate	Buget local, Bugetul de stat, Surse externe de finanțare (granturi și donații)
3.4. Instruirea continuă și consilierea specialiștilor în domeniul evidenței și administrării patrimoniului municipiului	Programe de instruire și consultanță organizate Seminare, ateliere de instruire și consultanță la locul de muncă pentru specialiștii din domeniu, desfășurate Vizite de studiu în domeniul evidenței și administrării patrimoniului la nivel național și internațional efectuate	2022 - 2024	Primarul, viceprimarii, Secretarul consiliului municipal	Bugetul local, Bugetul de stat Surse externe de finanțare (granturi și donații)
3.5. Inventarierea bunurilor imobile din patrimoniul municipal și întocmirea listelor bunurilor	Inventarierea tuturor bunurilor imobile din patrimoniul municipal efectuată și liste de inventariere întocmite Registrul de inventariere actualizat Rapoarte financiare întocmite și prezentate public Lista bunurilor proprietate publică a municipiului întocmită (actualizată), coordonată și aprobată (însoțită de schemele de amplasare a bunurilor imobile) Lista de bunuri proprietate a municipiului supuse privatizării întocmită (actualizată), aprobată și publicată	2022 - 2023	Comisia de inventariere, Secretarul consiliului municipal, Contabilitate, Specialist domeniul funciar	Bugetul local Bugetul de stat, Surse externe de finanțare (granturi și donații)
3.6. Înregistrarea bunurilor imobile proprietate publică a municipiului în Registrul bunurilor imobile	Bunurile imobile proprietate publică a municipiului (delimitate după apartenență și pe domenii) înregistrate în Registrul bunurilor imobile	Permanent	Secretarul consiliului municipal, Specialist domeniul	Bugetul local, Surse externe de finanțare (granturi și

	<p>Lucrări de delimitare, de identificare, de elaborare a planurilor de contur și geometrice a terenurilor proprietate publică executate</p> <p>Întreprinderi de stat/municipale sau private, care dispun de ingineri cadastrali certificați, identificate și contractate</p>			funciar	donății);
				Agenția Servicii Publice	Mijloacele financiare destinate pentru Programul de stat de creare a cadastrului bunurilor imobile pentru 2020-2023
3.7. Organizarea dialogului pentru dezbateră problemelor referitor la evidența și administrarea patrimoniului, identificarea soluțiilor și îmbunătățirea cadrului legal în domeniu	<p>Întruniri și discuții (mese rotunde, forumuri, audieri, dezbateri și consultări publice, comisii și grupuri de lucru, etc.) organizate și desfășurate (cu participarea reprezentanților Primăriei mun. Ungheni, Consiliului raional Ungheni, alte APL I și II, CALM, Guvern, Agenția Servicii Publice și societatea civilă)</p> <p>Demersuri și propuneri înaintate Parlamentului și Guvernului pentru modificarea și îmbunătățirea cadrului normativ în domeniu</p>	Permanent		Primarul, Viceprimari, Secretarul consiliului municipal, Specialist domeniul funciar	Bugetul local, Bugetul de stat Surse externe de finanțare (granturi și donații)
3.8. Elaborarea unei hărți interactive pe pagina web a Primăriei / aplicație telefon cu amplasarea tuturor bunurilor imobile din patrimoniul municipiului	<p>Achiziția publică privind serviciile de elaborare a unei Hărți interactive pe pagina web / aplicație telefon desfășurată și companie contractată</p> <p>Harta interactivă cu amplasarea tuturor bunurilor imobile din patrimoniul municipiului elaborată și funcțională pe pagina web / aplicație telefon</p>	Decembrie 2023		Viceprimar Specialist achiziții publice Contabilitate Specialist domeniul funciar Dezvoltatorul hărții interactive	Bugetul local, Bugetul de stat, Surse externe de finanțare (granturi și donații)
3.9. Elaborarea unui ghid cu proceduri, etape, cerințe și acte necesare, inclusiv situații atipice, în domeniul de evidență și administrare a bunurilor imobile din patrimoniul municipiului	Ghid elaborat și publicat	29	Decembrie 2023	Viceprimar Specialist domeniul funciar	Bugetul local Surse externe de finanțare (granturi și

<p>3.10. Crearea unei rubrici speciale sau unui Blog al specialistului în domeniul evidenței și administrării patrimoniului pe pagina web a Primăriei Ungheni cu publicarea informațiilor relevante în domeniu</p>	<p>Rubrică specială sau Blog pe pagina web creat și funcțional cu publicarea datelor privind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulare standardizate de cereri;</li> <li>• Documente de proceduri și lista actelor necesare;</li> <li>• Planuri (PUG, PUZ, etc.) și hărți;</li> <li>• Liste cu bunuri și baze de date;</li> </ul> <p>Lista actelor normative referitor la patrimoniu.</p>	<p>Decembrie 2022</p>	<p>Specialist relații cu publicul Specialist domeniul funciar</p>	<p>donatii Bugetul local Surse externe de finanțare (granturi și donații)</p>
<p>3.11. Asigurarea transparenței în procesul de administrare a bunurilor patrimoniului municipal</p>	<p>Anunțurile privind desfășurarea licitațiilor de vânzare/locățune/arendă a bunurilor patrimoniului public local publicate, inclusiv pe pagina web a APL;</p> <p>Informațiile cu privire la rezultatele licitațiilor/concursurilor/negocierilor de vânzare/locățune/arendă a bunurilor patrimoniului public local publicate, inclusiv pe pagina web a APL;</p> <p>Audieri/dezbateri/consultări publice pe subiecte privind aministrarea patrimoniului public organizate</p> <p>Informația sistematizată și actualizată a bunurilor patrimoniului local care se află în locățune, arendă, comodat, alte forme de administrare publicată pe web</p>	<p>Permanent, cu verificarea semestrială a indicatorilor de progres</p>	<p>Secretarul consiliului municipal Specialist relații cu publicul Specialist domeniul funciar</p>	<p>Bugetul local</p>
<p>3.12. Organizare de audit periodic, care să investigheze și să publice rezultatele rapoartelor cu privire la administrarea bunurilor patrimoniului municipal</p>	<p>Companii de audit identificate și contractate;</p> <p>Evaluări de audit efectuate;</p> <p>Rapoarte de audit elaborate și publicate;</p>	<p>2022 – 2024</p>	<p>Viceprimari, Contabilitate, Specialist achiziții publice</p>	<p>Bugetul local Surse externe de finanțare (granturi și donații)</p>
<p>3.13. Asigurarea neadmiterii și denunțării manifestărilor de corupție, dezvăluirii practicilor ilegale și protecția avertizorilor de integritate, inclusiv în domeniul ce ține de evidența și administrarea patrimoniului municipal</p>	<p>Regulament privind organizarea activităților de denunțare a manifestărilor de corupție adoptat și publicat;</p> <p>Proceduri interne privind examinarea și raportarea dezvăluirilor practicilor ilegale și de asigurare a protecției avertizorilor de integritate elaborate și publicate;</p> <p>Proceduri interne de neadmitere, denunțare și tratare a</p>	<p>Decembrie 2022</p>	<p>Primar Secretarul consiliului municipal</p>	<p>Buget local Granturi și donații</p>

	<p>influențelor necorespunzătoare;</p> <p>Canale interne de comunicare a manifestărilor de corupție și dezvăluirilor practicilor ilegale (linii telefonice, formulare online, e-mail) instituite și publicate;</p> <p>Registrul riscurilor, inclusiv riscurile de fraudă și corupție elaborat (completat);</p> <p>Registrul dezvăluirilor practicilor ilegale și al avertizărilor de integritate elaborat;</p> <p>Registrul cazurilor de influență necorespunzătoare exercitată asupra agenților publici elaborat;</p> <p>Persoana / structura specializată responsabilă de înregistrarea avertizărilor de integritate instituită;</p> <p>Persoană / subdiviziune de evidență a influențelor necorespunzătoare instituită;</p>			
--	--	--	--	--



## Capitol 5: Cadrul de monitorizare și evaluare

### 5.1. Cadrul instituțional

Implementarea și monitorizarea acțiunilor incluse în Planului strategic este condiționată de atitudinea responsabilă și implicarea activă a tuturor factorilor de decizie și funcționarilor din cadrul primăriei, consiliului municipal și actorilor externi. Doar prin conjugarea eforturilor mai multor actori în implementarea acțiunilor din Plan, rezultatele și schimbările vor fi pe măsura eforturilor și așteptărilor administrației și comunității. Actorii sus-numiți sunt:

- Administrația publică locală (conducerea și echipa administrației, Consiliul municipal) și prestatorii de servicii publice la nivel local (întreprinderile municipale);
- Asociațiile obștești locale, ONG-urile și alte grupuri civice;
- Comunitatea de afaceri;
- Cetățenii orașului;
- Mass-media locală și regională;
- Structuri externe (Centrul Național Anticorupție, Guvernul, organizațiile internaționale);
- Alte organizații la nivel național (Congresul Autorităților Locale din Moldova și altele).

Cadrul instituțional al implementării și monitorizării Prezentei Plan va include:

1. **Responsabilii de implementarea acțiunilor din Plan**, indicați nemijlocit pentru fiecare activitate din Planul de acțiuni.
2. **Persoana / structura responsabilă de monitorizarea și evaluarea Planului de acțiuni**, instituționalizată prin Dispoziția Primarului.

Monitorizarea implementării acțiunilor și obiectivelor strategice se va efectua prin intermediul **indicatorilor de performanță** stabiliți în Planul de acțiuni. În cazul în care se vor identifica devieri de la Planul de acțiuni se vor iniția măsuri de corectare sau ajustare a acestui Plan.

Anual, Primăria Municipiului Ungheni va evalua și va actualiza Planul de acțiuni. În cazul apariției unor noi necesități și activități, Planul de acțiuni va fi modificat.

**Rapoartele** de implementare a acțiunilor sunt instrumentele principale de monitorizare și evaluare. În acest sens vor fi întocmite:

- 1) **Rapoarte anuale**/ la sfârșitul perioadei de implementare, elaborate de către responsabilii de implementarea acțiunilor din Plan, care vor fi prezentate persoanei / structurii responsabile de monitorizarea și evaluarea Planului de acțiuni.
- 2) **Rapoarte de progres** (anual) de către persoana / structura responsabilă de monitorizarea și evaluarea Planului de acțiuni, care vor fi prezentate Primarului, Consiliului Municipal și cetățenilor.

### 5.2. Gestionarea riscurilor

Realizarea efectivă a acțiunilor și atingerea obiectivelor propuse în Plan pot fi împiedicate de prezența anumitor riscuri și impedimente de implementare, care pot fi divizate în două categorii: (1) interne și (2)

externe. Prin urmare, ținând cont de tipul riscului, probabilitatea de manifestare și impactul asupra atingerii obiectivelor strategice, sunt necesare anumite acțiuni de prevenire sau atenuare a acestora.

**Tabel nr. 6. Riscurile și impedimentele implementării Planului**

<b>Riscul</b>	<b>Acțiuni de prevenire / atenuare</b>
<b>Interne</b>	
<i>Realizarea formală a acțiunilor și activităților de către responsabili</i>	<p>Responsabilizarea persoanelor care implementează activitățile proiectelor prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilirea clară a sarcinilor fiecăruia</li> <li>• comunicare permanentă</li> <li>• evaluarea rezultatelor</li> </ul>
<i>Insuficiența resurselor financiare pentru implementarea acțiunilor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participarea la concursuri de proiecte pentru atragerea resurselor financiare nerambursabile</li> <li>• Dezvoltarea de noi parteneriate cu alte autorități, cu ONG-urile locale</li> <li>• Implicarea cetățenilor, comunității de afaceri care să contribuie financiar</li> <li>• Inițierea discuțiilor cu donatorii</li> </ul>
<i>Indiferența și neimplicarea comunității în susținerea acțiunilor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarea tuturor acțiunilor întreprinse și proiectelor planificate către actorii externi, comunitate</li> <li>• Organizarea întâlnirilor cu cetățenii pentru informarea acestora cu privire la necesitatea și beneficiile acțiunilor incluse în Plan</li> </ul>
<i>Conlucrarea slabă dintre Primărie și Consiliul Local</i>	Stabilirea responsabilităților și crearea comisiei speciale pentru a implica cât mai activ consilierii locali în asumarea de responsabilități și monitorizarea implementării Planului
<i>Insuficiența resurselor umane pentru implementarea corespunzătoare și în termenii stabiliți a activităților stabilite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicarea mai multor actori în implementarea acțiunilor și stabilirea clară a responsabilităților: funcționarii din cadrul primăriei, a consilierilor, a funcționarilor din cadrul întreprinderilor municipale, a membrilor societății civile și comunitatea de afaceri</li> <li>• Motivarea funcționarilor și organizarea instruirilor privind implementarea activităților</li> </ul>
<i>Transparență și comunicare redusă a activităților și rezultatelor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilirea responsabilului pentru comunicare și asigurarea transparenței în ceea ce privește implementarea activităților rezultatele obținute</li> <li>• Diversificarea surselor de informare</li> </ul>
<b>Externe</b>	

<b><i>Instabilitatea politică</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborarea și implicarea tuturor actorilor indiferent de apartenența politică invocând impactul activităților asupra bunăstării întregii comunități;</li> <li>• Colaborarea cu toți consilierii locali indiferent de partidul din care fac parte</li> </ul>
<b><i>Contradicții și recente modificări ale legislației</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustarea Planului Strategic la noile prevederi legislative;</li> <li>• Înaintarea propunerilor de modificare a actelor legislative sau normative care sunt contradictorii</li> </ul>
<b><i>Lipsa conlucrării cu autoritățile publice centrale</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarea întâlnirilor cu reprezentanții diferitor autorități publice centrale pentru informarea acestora cu privire la necesitatea și beneficiile acțiunilor incluse în Plan</li> <li>• Inițierea discuțiilor privind oportunitatea implicării autorităților publice centrale în implementarea unor acțiuni din Plan</li> </ul>

## ANEXE

## Anexa nr. 1. Indicatorii de transparență Primăria Municipiului Ungheni (anul 2020)

Zona de transparență	Indicatori de transparență Nr. total	Indicatori realizați		Indicatori parțial realizați		Indicatori nerealizați	
		Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
<b>Accesul la informație</b>	<b>9</b>	7	78%	1	11%	1	11%
<b>Participarea în procesul decizional</b>	<b>15</b>	8	53%	4	27%	3	20%
<b>Achizițiile publice</b>	<b>6</b>	3	50%	2	33%	1	17%
<b>Administrarea proprietății publice</b>	<b>4</b>	-	-	2	50%	2	50%
<b>Bugetarea</b>	<b>6</b>	4	66%	1	17%	1	17%
<b>Resursele umane</b>	<b>4</b>	1	25%	2	50%	1	25%
<b>Etica profesională și conflictul de interese</b>	<b>6</b>	1	17%	-		5	83%
<b>Serviciile sociale</b>	<b>2</b>	1	50%	1	50%	-	
<b>Investiții, Întreprinderi Municipale</b>	<b>3</b>	-	-	-	-	3	100%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>25</b>	<b>45%</b>	<b>13</b>	<b>24%</b>	<b>17</b>	<b>31%</b>

## Anexa nr. 2. Chestionarul de evaluare aplicat la faza de diagnostic general

Scopul chestionarului este identificarea activităților și serviciile prestate de către Primărie care:

- Sunt cele mai vulnerabile la corupție;
- Au cel mai negativ impact, în cazul în care sunt vulnerabile la corupție, asupra calității vieții cetățenilor, asupra viitorului orașului și imaginii generale a primăriei.

### Gradul de vulnerabilitate la corupție a activităților și serviciilor publice prestate de primărie

Măsurarea vulnerabilității la corupție se va face conform formulei: **C (Corupția) = M (Monopol) + D (Discreție) - T (Transparență)**

*Pentru a identifica activitățile și serviciile publice cele mai vulnerabile la corupție, vă rugăm să evaluați cu un număr de la 1 la 5: 1 = în măsură foarte mică, 2 = în măsură mică, 3 = în măsură medie, 4 = în măsură mare, 5 = în măsură foarte mare*

**M – Monopol:** evaluați măsura în care activitatea desfășurată sau serviciul public prestat de către primărie constituie un monopol (există competiție în prestarea serviciului respectiv, are cetățeanul mai multe alternative din care să aleagă?)

**D – Discreție:** evaluați măsura în care, există discreție în procesul decizional, astfel încât funcționarul public poate lua decizii după cum consideră de cuviință, fără a se conduce de anumite reguli și proceduri clare (fie nu există reglementări și proceduri clare care să ghideze luarea deciziilor sau dimpotrivă există prea multe reglementări, unele chiar contradictorii, iar cel care ia decizia poate alege regula care îi convine).

**T – Transparență:** evaluați măsura în care deciziile la nivelul autorității publice locale sunt luate în mod transparent (sunt publicate informațiile sau se oferă acces ușor la informațiile cu privire la deciziile luate în cadrul autorității publice).

ACTIVITĂȚI ȘI SERVICII PUBLICE	Evaluarea		
	M	D	T
<b>I. Eliberarea certificatelor și autorizațiilor</b>			
Eliberarea certificatelor de urbanism pentru proiectare			
Eliberarea autorizațiilor de construire/desființare			
Eliberarea notificării privind inițierea activității de comerț			
Eliberarea autorizației de schimbare a destinației construcțiilor și amenajărilor			
Eliberarea autorizației de amplasare a publicității exterioare			
<b>II. Administrare patrimoniului UAT (bunuri ale domeniului public și privat)</b>			
Darea în locațiune / comodat / superficiei / vânzare - cumpărare a bunurilor proprietate a UAT			
Atribuirea și schimbarea destinației construcțiilor și amenajărilor			
Construcția unor noi obiecte de infrastructură (rețele de apă, canalizare, drumuri, depozite pentru deșeuri, etc.)			
Reparații capitale și curente a infrastructurii existente			

Administrarea întreprinderilor municipale de interes orășenesc			
Evidența patrimoniului UAT, a contractelor de locațiune/arendă, comodat, concesiune și de administrare fiduciară			
<b>III. Achiziții publice de bunuri, servicii și lucrări</b>			
Elaborarea documentației de atribuire, caietelor de sarcini			
Lansarea procedurii de achiziție publică (publicarea anunțurilor, a documentației, DUAE în sistemul electronic)			
Atribuirea contractelor de achiziție publică, inclusiv cele de valoare mică			
Executarea și monitorizarea executării contractelor de achiziții publice, inclusiv cele de valoare mică			
<b>IV. Gestiunea serviciilor publice</b>			
Apă și canalizare			
Iluminat public			
Salubritate, managementul deșeurilor			
Transport public			
Aprobarea tarifelor pentru serviciile cu plată			
Darea în administrare, concesiune, darea în arendă ori în locațiune a serviciilor publice			
<b>V. Managementul financiar</b>			
Colectarea taxelor locale			
Managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, internă și/sau externă			
Planificarea și executarea bugetului			
Susținerea și stimularea inițiativelor privind dezvoltarea economică a orașului			
<b>VI. Managementul resurselor umane</b>			
Angajarea personalului			
Motivarea și promovarea personalului			
Informarea și participarea personalului la cursuri de instruire, perfecționarea, inclusiv peste hotare			
<b>VII. Relații funciare și cadastru</b>			
Aprobarea schițelor, proiectelor referitoare la organizarea teritoriului			
Darea în arendă / comodat / vânzare - cumpărare a terenurilor			
Schimbarea destinației terenurilor, inclusiv agricole			

### Gradul impactului negativ al activităților sau serviciilor care sunt vulnerabile la corupție

Vă rugăm să evaluați pe o scară de la 1 la 5, cum ați evalua impactul negativ asupra calității vieții cetățenilor, asupra viitorului orașului și imaginii primăriei, în cazul în care următoarele activități sau servicii publice ar fi vulnerabile la corupție.

*1 = lipsa impactului negativ, 2 = impact negativ redus, 3 = impact negativ mediu, 4 = impact negativ ridicat, 5 = impact negativ semnificativ*

ACTIVITĂȚI ȘI SERVICII PUBLICE	IMPACT
--------------------------------	--------

<b>I. Eliberarea certificatelor și autorizațiilor</b>	
Eliberarea certificatelor de urbanism pentru proiectare	
Eliberarea autorizațiilor de construire/desființare	
Eliberarea notificării privind inițierea activității de comerț	
Eliberarea autorizației de schimbare a destinației construcțiilor și amenajărilor	
Eliberarea autorizației de amplasare a publicității exterioare	
<b>II. Administrare patrimoniului UAT (bunuri ale domeniului public și privat)</b>	
Darea în locațiune / comodat / superfic / vânzare - cumpărare a bunurilor proprietate a UAT	
Atribuirea și schimbarea destinației construcțiilor și amenajărilor	
Construcția unor noi obiecte de infrastructură (rețele de apă, canalizare, drumuri, depozite pentru deșeuri, etc.)	
Reparații capitale și curente a infrastructurii existente	
Administrarea întreprinderilor municipale de interes orășenesc	
Evidența patrimoniului UAT, a contractelor de locațiune/arendă, comodat, concesiune și de administrare fiduciară	
<b>III. Achiziții publice de bunuri, servicii și lucrări</b>	
Elaborarea documentației de atribuire, caietelor de sarcini	
Lansarea procedurii de achiziție publică (publicarea anunțurilor, a documentației, DUAE în sistemul electronic)	
Atribuirea contractelor de achiziție publică, inclusiv cele de valoare mică	
Executarea și monitorizarea executării contractelor de achiziții publice, inclusiv cele de valoare mică	
<b>IV. Gestiunea serviciilor publice</b>	
Apă și canalizare	
Iluminat public	
Salubritate, managementul deșeurilor	
Transport public	
Aprobarea tarifelor pentru serviciile cu plată	
Darea în administrare, concesiune, darea în arendă ori în locațiune a serviciilor publice	
<b>V. Managementul financiar</b>	
Colectarea taxelor locale	
Managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, internă și/sau externă	
Planificarea și executarea bugetului	
Susținerea și stimularea inițiativelor privind dezvoltarea economică a orașului	
<b>VI. Managementul resurselor umane</b>	
Angajarea personalului	
Motivarea și promovarea personalului	
Informarea și participarea personalului la cursuri de instruire, perfecționarea, inclusiv peste hotare	
<b>VII. Relații funciare și cadastru</b>	
Aprobarea schițelor, proiectelor referitoare la organizarea teritoriului	
Darea în arendă / comodat / vânzare - cumpărare a terenurilor	
Schimbarea destinației terenurilor, inclusiv agricole	

**G. DATE SOCIO-DEMOGRAFICE**

<b>G1. Vârsta Dvs.:</b>  __ __  ani	<b>G2. Sexul</b>	Masculin	1	Feminin	2
-------------------------------------	------------------	----------	---	---------	---

**G3. Care este cel mai înalt nivel de studii, obținut de ...**

Fără studii, primare nefinisate (până la 4 clase)	1	Școală profesională (tehnicum) (3 ani de studii)	7
Primare (4 clase)	2	Colegiu (2-5 ani de studii)	8
Studii medii incomplete (9 clase)	3	Studii superioare incomplete (licență) (3-4 ani de studii)	9
Școală generală (10-11 clase)	4	Studii superioare complete (5-6 ani de studii)	10
Liceu (12 clase)	5	Master, doctorat	11
Școală de meserii (1 an de studii)	6	NȘ/NR	99

<b>G4. Sunteți...</b>	căsătorit(ă)	1	trăiește în cuplu, necăsătorit	4
	divorțat(ă)	2	nu a fost căsătorit niciodată	5
	văduv(ă)	3		

<b>G5. De câți ani locuiți în localitatea dată?</b>	mai puțin de 24 luni	1
	mai mult de 2 ani, dar mai puțin de 5 ani	2
	mai mult de 5 ani, dar mai puțin de 10 ani	3
	mai mult de 10 ani, dar mai puțin de 20 ani	4
	20 ani sau mai mult	5

**G6. Numărul de membri în gospodărie:** |\_\_|\_\_| *membri***G7. Din ei copii sub 18 ani:** |\_\_|\_\_| *copii***G8. Care este ocupația Dvs. de bază în Republica Moldova în prezent?**

Am afacere proprie	1	Elev/student	5
Angajat cu normă întreagă	2	Pensionar/invalid	6
Angajat part time - Ocazional	3	Concediu de maternitate/casnică	7
Șomer	4	Altceva (ce anume?)	

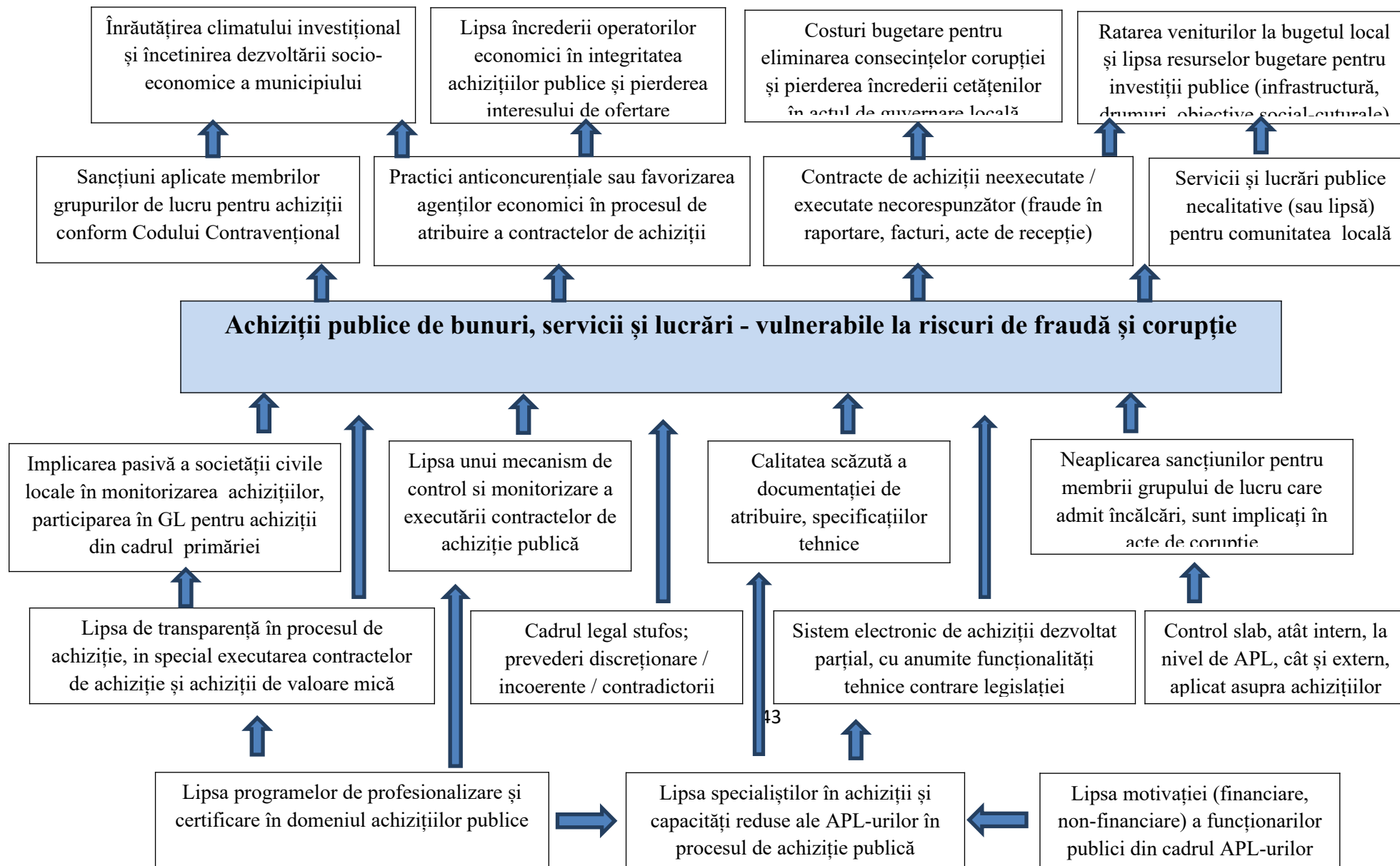




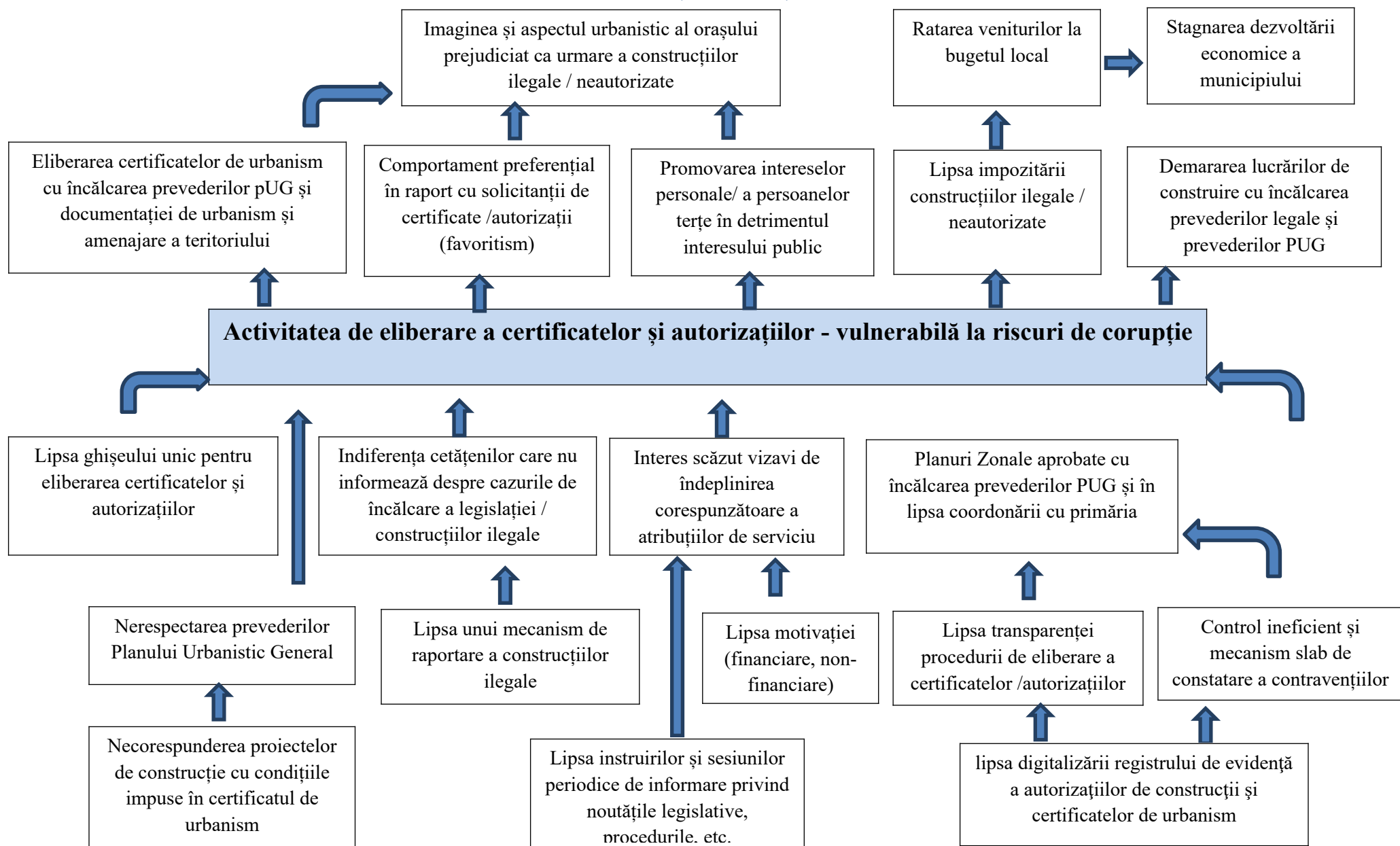




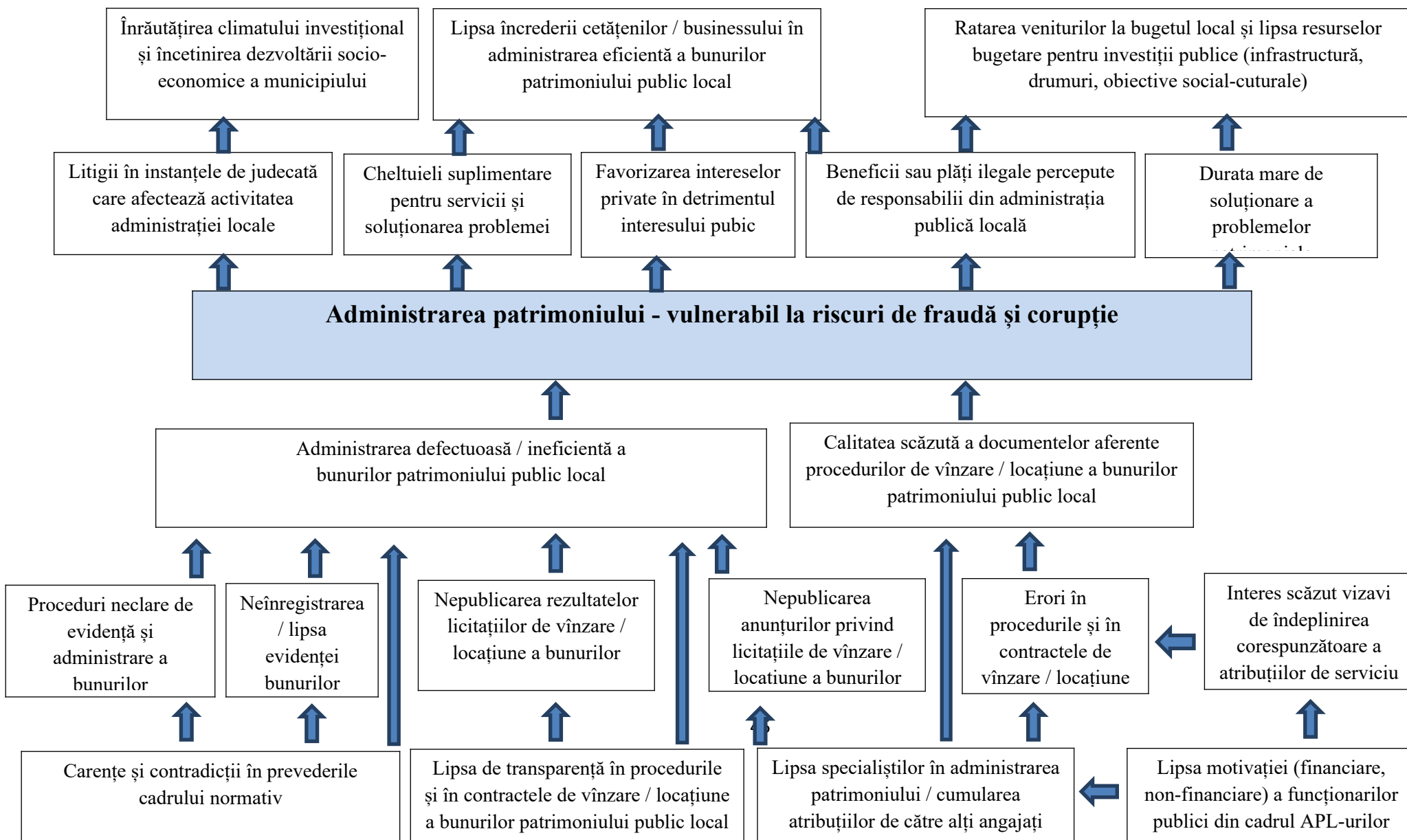
## Anexa nr. 6. Arborele problemei „Achiziții publice de bunuri, servicii și lucrări”



## Anexa nr. 7. Arborele problemei "Eliberarea certificatelor și autorizațiilor"



## Anexa nr. 8. Arborele problemei „Administrarea patrimoniului UAT”



## Anexa nr. 9. Cadrul de monitorizare și evaluare

Obiectiv strategic 1.					
Acțiuni	Indicator (i) de progres (stabiliți conform planului)	Rezultat (e) de activitate	Sursa datelor /verificării	Responsabil (i) <sup>1</sup>	Status <sup>2</sup>
1.1					
1.2					
Etc.					
Obiectiv strategic 2.					
Acțiuni	Indicator (i) de progres (stabiliți conform planului)	Rezultat (e) de activitate	Sursa datelor /verificării	Responsabil (i)	Status
2.1					
2.2					
Etc.					

<sup>1</sup> Responsabilul este persoana care efectuează monitorizarea și evaluarea progresului în implementarea Planului de acțiuni.

<sup>2</sup> Statusul exprimă stadiul de realizare: în proces de implementare (I), realizat (R), parțial realizat (PR). Acesta va ajuta la urmărirea progresului în obținerea indicatorilor de performanță stabiliți în Planul de acțiuni