



AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

DILEME ETICE ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ



Ghid practic pentru abordarea diferitelor tipuri de dileme etice



CE ESTE O DILEMĂ ETICĂ ȘI CUM POATE FI ABORDATĂ DE CONSILIERUL DE ETICĂ?

Dilema etică este o situație decizională care implică mai multe variante de acțiune ce se exclud reciproc și care sunt egale din punct de vedere moral.

În fața unei dileme etice, este necesar să ne gândim care ar fi pașii de urmat în abordarea acesteia de către un consilier de etică.

În calitate de consilier de etică, s-ar putea să vă confrunțați cu aceste situații în special în îndeplinirea atribuției de acordare de consultanță și asistență cu privire la respectarea normelor/standardelor de conduită/codurilor de conduită de către funcționarii publici.



PAȘII DE URMAT ÎN ABORDAREA UNEI DILEME ETICE DE CĂTRE UN CONSILIER DE ETICĂ:

1. Identificarea contextului: identifică responsabilitatea și sarcinile funcționarului public.
2. Determinarea valorilor în joc: identifică ce principii ale conduitei profesionale și valori etice sunt implicate (integritatea, transparența, responsabilitatea, echitatea).
3. Identificarea unei tensiuni între aceste valori: pentru a formula dilema, creează un scenariu în care valorile se ciocnesc, de exemplu, un conflict între interesul public și beneficiul personal.
4. Explorarea impactului: identifică ce consecințe ar avea diferitele acțiuni pentru public, pentru instituția publică, dar și pentru persoana în cauză.



TIPURI DE DILEME ETICE

ÎN CELE CE URMEAZĂ, VĂ PREZENTĂM O SERIE DE SCURTE DILEME ETICE CARE SE POT MANIFESTA ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ ÎN RELAȚIE CU NORMELE ETICE RELEVANTE.



TRANSPARENȚA ȘI CONFIDENȚIALITATEA

Descriere: Un funcționar public are acces la informații sensibile care ar putea aduce la lumină unele nereguli în cadrul instituției publice.

Dilema: Ar trebui să dezvăluie aceste informații pentru a proteja interesul public, riscând să încalce politicile de confidențialitate și să-și pună în pericol cariera, sau să respecte obligația de confidențialitate?

CONFLICTUL DE INTERESE ȘI INCOMPATIBILITĂȚI

Descriere: Un funcționar public trebuie să ia o decizie care ar putea aduce beneficii financiare familiei sale sau unei companii cu care are legături personale.

Dilema: Ar trebui să se retragă din procesul decizional pentru a evita conflictul de interese sau să continue să decidă, asumându-și riscul unor consecințe personale negative, dar acționând în interesul public?





FAVORITISM POLITIC

Descriere: Un funcționar public se confruntă cu presiuni din partea superiorilor ierarhici și a unor grupuri politice pentru a favoriza anumite persoane sau companii în procesul de angajare ori atribuire a contractelor.

Dilema: Ar trebui să cedeze acestor influențe pentru a-și proteja poziția și relațiile profesionale sau să respecte principiile meritocrației, legalității și echității, asumându-și riscul producerii unor consecințe personale?

ATRIBUIREA FONDURILOR PUBLICE

Descriere: Un funcționar public este responsabil cu distribuirea unui buget limitat și trebuie să decidă cum să aloce fondurile între mai multe proiecte importante, fiecare având impact asupra unor grupuri sociale diferite.

Dilema: Cum prioritizează aceste proiecte astfel încât alocarea fondurilor să fie echitabilă fără a dezavantaja anumite grupuri sociale?





UTILIZAREA RESPONSABILĂ A RESURSELOR PUBLICE

Descriere: Un funcționar public are acces la resurse publice ale instituției publice, precum vehicule, echipamente, și este tentat să le folosească în scopuri personale, considerând că impactul asupra instituției publice ar fi nesemnificativ.

Dilema: Este justificat să utilizeze resurse publice pentru scopuri personale atunci când impactul este aparent minim sau ar trebui să respecte strict destinația lor publică?





**ÎN CONTINUARE VĂ PREZENTĂM EXEMPLE
DE DILEME ETICE
ȘI FELUL ÎN CARE NE PUTEM RAPORTA
LA VALORILE ETICE RELEVANTE,
DAR SCHIMBÂND UNGHIUL DE ANALIZĂ,
ÎNTRE URMĂTOARELE TIPURI DE RELAȚII:**

MANAGER – SUBALTERN

COLEG – COLEG

FUNCȚIONAR PUBLIC – ENTITATE EXTERNĂ



DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA SUPERIOR IERARHIC – SUBALTERN

Un funcționar public de nivel superior din cadrul unei instituții publice trebuie să evalueze performanțele profesionale ale subalternilor săi și să decidă cine va beneficia de promovări.

Dilema:

Managerul descoperă că unul dintre subalterni, cu care are o relație de prietenie personală, nu îndeplinește toate criteriile pentru promovare.

În același timp, există alți angajați mai calificați, dar cu care nu are o relație personală la fel de apropiată.





DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA SUPERIOR IERARHIC – SUBALTERN

Un funcționar public de nivel superior din cadrul unei instituții publice trebuie să evalueze performanțele profesionale ale subalternilor săi și să decidă cine va beneficia de promovări.

A acționa etic: Managerul ar trebui să evalueze performanțele profesionale pe baza criteriilor obiective și să promoveze persoana care merită cel mai mult, chiar dacă aceasta poate afecta relația personală.

Încălcarea eticii: Managerul ar putea să favorizeze subalternul-prieten și să acorde o promovare pe baza relației personale, ceea ce ar duce la un tratament inechitabil față de ceilalți angajați.



DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA SUPERIOR IERARHIC – SUBALTERN

Norme de etică relevante

- Imparțialitate: Managerul trebuie să fie imparțial în evaluările sale și să ia decizii fără influențe personale.
- Transparență și responsabilitate: Deciziile managerului trebuie să fie clare și justificate, iar acesta trebuie să poată explica rațiunile din spatele deciziilor luate.
- Promovarea pe criterii de merit: Funcționarii publici trebuie să fie promovați pe baza competenței și performanței, nu pe baza relațiilor personale sau altor influențe externe.





DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA SUPERIOR IERARHIC – SUBALTERN

Aprofundare dilemă

Dilema: Managerul trebuie să aleagă între a rămâne fidel prieteniei și a acționa imparțial și în interesul instituției publice. Promovarea prietenului, care nu îndeplinește toate criteriile, ar însemna o încălcare a imparțialității și ar compromite încrederea altor subalterni în procesul de evaluare.

Posibile implicații

- Dacă managerul promovează prietenul, aceasta va crea o atmosferă de neîncredere în echipă, unde ceilalți angajați vor percepe că relațiile personale sunt mai importante decât performanța.
- Dacă managerul ia decizia corectă din punct de vedere etic, prietenia ar putea avea de suferit, dar ar păstra integritatea procesului de evaluare și ar respecta principiul meritocrației.



DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA SUPERIOR IERARHIC – SUBALTERN

Soluție etică

Managerul ar trebui să se bazeze pe un set clar de criterii de evaluare, să comunice transparent decizia și să ofere feedback constructiv subalternului care nu a fost promovat.

Acest lucru ar întări încrederea în procesul decizional și ar menține echitatea și imparțialitatea.





DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA COLEG-COLEG

Doi funcționari publici care lucrează în aceeași echipă colaborează pentru un proiect major. Unul dintre colegi face o greșeală semnificativă care ar putea afecta rezultatele proiectului.

Dilema:

Unul dintre colegi descoperă greșeala. Dacă raportează imediat greșeala superiorilor, colegul său ar putea suferi consecințe grave, inclusiv pierderea locului de muncă. În același timp, neraportarea greșelii ar putea compromite integritatea proiectului și ar putea afecta interesul public.





DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA COLEG-COLEG

Unul dintre colegi descoperă greșeala. Dacă raportează imediat greșeala superiorilor, colegul său ar putea suferi consecințe grave, inclusiv pierderea locului de muncă. În același timp, neraportarea greșelii ar putea compromite integritatea proiectului și ar putea afecta interesul public.

A acționa etic: Funcționarul public ar trebui să raporteze greșeala, punând interesul public înaintea loialității față de coleg, chiar dacă acest lucru ar putea să deterioreze relația profesională.

Încălcarea eticii: Funcționarul public ar putea să ascundă greșeala din loialitate față de coleg, compromițând astfel proiectul și interesul public.





DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA COLEG-COLEG

Norme de etică relevante

- Loialitate față de interesul public: Funcționarii publici au datoria de a acționa în interesul publicului și de a se asigura că serviciile publice sunt îndeplinite cu profesionalism.
- Responsabilitate: Funcționarii publici trebuie să își asume responsabilitatea pentru propriile acțiuni și pentru erorile pe care le constată.
- Onestitate: Funcționarii publici trebuie să fie onești și transparentți în relațiile cu colegii și superiorii.





DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA COLEG-COLEG

Aprofundare dilemă

Dilema: Funcționarul public care descoperă greșeala colegului său se află într-o poziție dificilă. Dacă raportează greșeala, ar putea afecta grav cariera colegului și relația lor de muncă. Dacă alege să ascundă greșeala, poate compromite calitatea proiectului și pune în pericol interesul public.

Posibile implicații

- Dacă ascunde greșeala, proiectul ar putea eșua sau ar putea avea rezultate sub așteptări, ceea ce ar putea atrage sancțiuni mai grave și ar afecta beneficiarii proiectului.
- Dacă raportează greșeala, se poate crea o ruptură în echipa de lucru, iar colegul responsabil ar putea pierde încrederea în persoana care a raportat problema.



DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA COLEG-COLEG

Soluție etică

Funcționarul public ar trebui să discute mai întâi cu colegul care a făcut greșeala, oferindu-i oportunitatea de a o corecta și de a-și asuma responsabilitatea. Dacă colegul refuză sau situația nu poate fi remediată, funcționarul public trebuie să raporteze greșeala superiorilor, deoarece interesul public și calitatea proiectului sunt prioritare.





DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA FUNCȚIONAR PUBLIC – ENTITATE EXTERNĂ

Un funcționar public, membru în comisia de evaluare pentru atribuirea unui contract de achiziție publică, primește o ofertă de la o companie privată cu care acesta a mai interacționat informal în trecut la diverse evenimente publice.

În urma unei astfel de interacțiuni, reprezentantul companiei în cauză îi oferă o „mică atenție” sub forma unui cadou simbolic, dar lăsându-se să se înțeleagă faptul că, în schimbul unui rezultat favorabil a comisiei de evaluare, acest dar se poate transforma într-unul consistent, putând fi însoțit de alte avantaje materiale.





DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA FUNCȚIONAR PUBLIC – ENTITATE EXTERNĂ

Dilema:

Funcționarul public se confruntă cu tentația de a accepta darul simbolic și promisiunea unor beneficii materiale viitoare. Cu toate acestea, acceptarea ar însemna nerespectarea îndatoririlor funcționarilor publici, mai precis interdicția privind acceptarea darurilor sau a altor avantaje. În plus, ar dăuna interesului public, deoarece contractul ar putea fi acordat unei companii mai puțin calificate.





DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA FUNCȚIONAR PUBLIC – ENTITATE EXTERNĂ

A acționa etic: Funcționarul public refuză darul simbolic și se asigură că procesul de selecție este transparent și corect, favorizând competența și interesul public.

Încălcarea eticii: Funcționarul public acceptă darul și promisiunea avantajelor materiale viitoare și acordă contractul companiei în cauză, ignorând interesul public și compromițând integritatea sa profesională.





DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA FUNCȚIONAR PUBLIC – ENTITATE EXTERNĂ

Norme de etică relevante

- Integritate: Funcționarii publici nu trebuie să accepte beneficii personale în schimbul influențării deciziilor oficiale.
- Interesul public înaintea interesului personal: Deciziile trebuie luate în funcție de beneficiile pentru public, nu pentru câștiguri personale.
- Interdicția privind acceptarea darurilor sau a altor avantaje: Funcționarilor publici le este interzis să solicite sau să accepte, direct sau indirect, pentru ei sau pentru alții, în considerarea funcției lor publice, daruri sau alte avantaje care ar putea afecta integritatea deciziilor luate.





DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA FUNCȚIONAR PUBLIC – ENTITATE EXTERNĂ

Aprofundare dilemă

Dilema: Funcționarul public este tentat să accepte un dar sau avantaje materiale din partea unei companii private care dorește să câștige un contract public. Această acțiune ar aduce beneficii personale imediate, dar ar compromite integritatea procesului de achiziție publică și ar putea avea consecințe negative pentru instituția publică și pentru public.

Posibile implicații

- Acceptarea poate duce la atribuirea unui contract public unei companii necalificate, ceea ce ar putea compromite calitatea serviciilor sau produselor achiziționate și ar afecta negativ interesul public.
- Refuzul ar putea duce la posibile repercusiuni pe termen scurt (de exemplu, pierderea unei oportunități financiare), dar ar menține integritatea și respectul în fața colegilor și a publicului.



DILEMA ETICĂ ÎN RELAȚIA FUNCȚIONAR PUBLIC – ENTITATE EXTERNĂ

Soluție etică

Funcționarilor publici le este interzis să solicite sau să accepte, direct sau indirect, pentru ei sau pentru alții, în considerarea funcției lor publice, daruri sau alte avantaje care ar putea afecta integritatea deciziilor luate. Deciziile de achiziție trebuie să fie transparente și să favorizeze cea mai bună ofertă în interesul public. În plus, orice tentativă de corupție trebuie sesizată autorităților competente.





AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Materialul are la bază livrabilul 2.5. Ghid pentru activitatea consilierilor de etică
Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activității de consiliere etică și
identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru consilierii de etică
pentru consolidarea competențelor de îndeplinire a activității de consiliere etică,
elaborat în cadrul Jalonului 418 - Intrarea în vigoare a două acte legislative privind
managementul resurselor umane, Componenta C14. BUNA GUVERNANȚĂ, Reforma 3
– Management performant al resurselor umane în sectorul public, publicat pe site-ul
ANFP: www.anfp.gov.ro, la secțiunea Proiecte/Proiecte în implementare/Proiecte
PNRR/ Identificarea și implementarea unor soluții privind creșterea prestigiului funcției
publice/Ghid pentru activitatea consilierilor de etică 2025.

iulie 2026





AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



Bulevardul Mircea Vodă, nr. 44, tronsonul III, intrarea C, sectorul 3, cod poștal 030669, București



0374 112 834



raportetica@anfp.gov.ro



www.anfp.gov.ro

