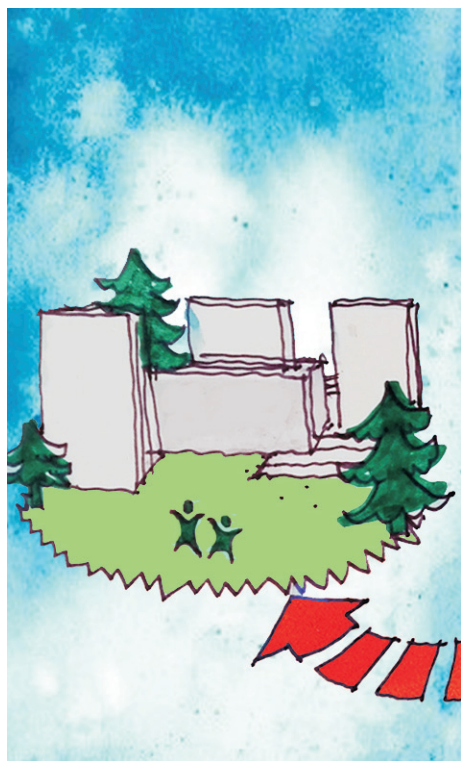


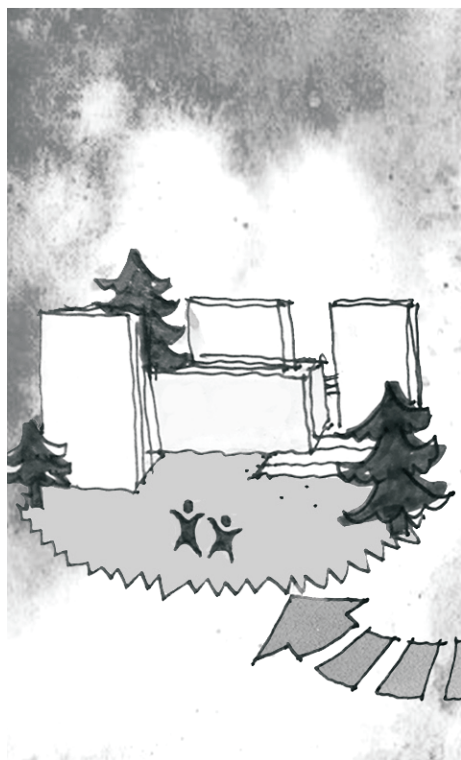
INSULE DE INTEGRITATE™



**O METODOLOGIE INOVATOARE DE CONSTRUIRE A
UNUI SISTEM DE INTEGRITATE SI PREVENIRE A
CORUPTIEI ÎN ADMINISTRATIA PUBLICA LOCALA**

Broșura **Insule de Integritate™**, scrisă de Ana Vasilache, este o versiune revizuită a broșurii **"Sănătatea organizației - tratarea vulnerabilității la corupție în administrația publică locală"** elaborată în 2010 de Ana Vasilache și Nicole Rață.

Editare și grafică: Ioana Rață



De ce această broșură.....	2
Ce este corupția.....	3
Metodologia anti-corupție Insule de Integritate™	8
Exemple de insule de integritate	
- Exemplul primăriei orașului Kutaisi, Georgia.....	16
-Exemplul primăriei orașului Strășeni, Republica Moldova.....	18
Dacă doriți mai multe informații.....	20

INSULE DE INTEGRITATE™

**O metodologie inovatoare de construire a unui sistem de integritate și
prevenire a corupției în administrația publică locală**

DE CE ACEASTĂ BROȘURĂ

Cui îi este adresată această broșură

De ce să citiți această broșură

Ce veți găsi în această broșură

CE ESTE CORUPȚIA

Definirea corupției

De ce corupția este dăunătoare

Ce credeți despre lupta împotriva corupției

Invalidarea celor mai folosite justificări pentru a nu face nimic

METODOLOGIA ANTI-CORUPȚIE INSULE DE INTEGRITATE™

Teoria insulelor de eficacitate

Rolul contextului în influențarea comportamentului uman

Contextul care hrănește virusul corupției

Șefi, agenți, clienți

Procesul de tratare și prevenire a corupției

Schema generală a pașilor procesului

Schema generală a actorilor implicați

EXEMPLE DE INSULE DE INTEGRITATE

Scurt istoric al proiectului

Exemplul primăriei orașului Kutaisi, Georgia

Exemplul primăriei orașului Strășeni, Republica Moldova

DACĂ DORIȚI MAI MULTE INFORMAȚII



DE CE ACEASTĂ BROȘURĂ

Cui îi este adresată această broșură

Această broșura a fost scrisa pentru liderii și managerii publici care au curajul să recunoască vulnerabilitatea la corupție a propriei organizații și în același timp sunt hotărâți să acționeze pentru a schimba situația și a întări integritatea și eficiența în livrarea serviciilor publice. Presiunea exercitată de către organizațiile neguvernamentale, care urmăresc activitatea instituțiilor publice, are un rol important în creșterea calității serviciilor livrate de către acestea și a responsabilizării lor față de cei care îi finanțează prin plata taxelor și impozitelor.

Dar un mod mai eficient pentru îmbunătățirea activității instituțiilor publice ar fi ca schimbările să fie inițiate din interiorul lor de către liderii, managerii și personalul angajat al acestor instituții. Căci este binecunoscut că cei bolnavi se însănătoșesc numai dacă știu de ce boală suferă și dacă cooperează cu doctorii pentru a afla cauzele bolii și a găsi tratamentul cel mai adecvat. Similar, pentru liderii și managerii instituțiilor publice, primul pas în rezolvarea vulnerabilității la corupție a organizațiilor lor, ar trebui să fie o discuție onestă cu angajații, despre impactul negativ al corupției asupra vieții cetățenilor, asupra funcționării eficiente a organizației și a imaginii sale. Desigur, acest prim pas este numai punctul de pornire în lungul proces de transformare a organizației într-o insulă de integritate, într-un model de eficiență, transparență și responsabilitate față de cei ale caror interese le reprezintă și pe care trebuie să-i servească.

De ce sa citiți această broșură

Atunci când tratează vulnerabilitatea la corupție a organizațiilor lor, liderii trebuie sa acționeze ca manageri reformatori ai instituției, mai degrabă decât ca procurori sau judecători. Poate pentru unii dintre ei acest rol poate părea dificil și complex și, desi sunt hotărâți să acționeze, nu știu sigur care ar fi modul cel mai eficient. Aceasta broșură este scrisă pentru a sprijini și a inspira acest efort.

Ce veți găsi în această broșură

Liderii și managerii publici vor putea citi în această broșură despre o abordare practică și inovatoare de tratare a vulnerabilității la corupție a organizațiilor și de construire a unor sisteme de integritate, mai concret despre:

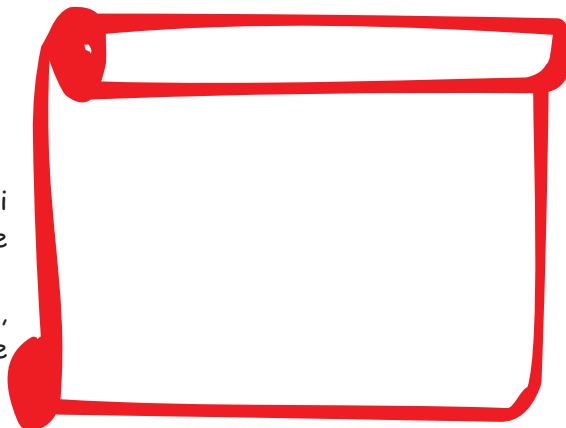
- Conceptele care definesc noțiunea de corupție și care descriu contextul care o face posibilă
- Metodologia anti-corupție **Insule de Integritate™**, o abordare strategică și participativă de tratare și prevenire a corupției și de construire a unor sisteme de integritate
- Exemple de primării și schimbări planificate de către liderii, managerii și personalul angajat al acestora, pentru a îndepărta cauzele vulnerabilității la corupție și a întări integritatea, eficiența, transparența și responsabilitatea în livrarea serviciilor publice

CE ESTE CORUPȚIA

Definirea corupției

În primul rând trebuie să cădem de acord asupra unei definiții comune a noțiunii de corupție, o noțiune foarte generală și complexă. Deci, ce credeți că este corupția?

Și pentru că un desen spune mai mult decât o mie de cuvinte, vă rugăm să desenați alături imaginea care vă vine în minte atunci când auziți cuvântul **corupție**.



Puteți vedea ce cred alții despre ceea ce este corupția, atunci când li s-a pus aceeași întrebare: ce vă vine în minte atunci când auziți cuvântul corupție?



Desenele vorbesc de la sine. Corupția tentează precum dulceața mierii în faguri, dar are efecte dramatice. Uneori aceste efecte nu sunt foarte vizibile precum mărul frumos pe dinafară dar putred pe dinăuntru datorită unui vierme care îl distruge pe nevăzute, alteori are efecte foarte vizibile precum persoanele care ajung la închisoare. Corupția sistemică este asemuită cu o caracteristică foarte periculoasă pentru cei care i se opun.

Deci, ce este corupția? Am selectat o definiție simplă și clară, care reușește să îi cuprindă complexitatea¹:

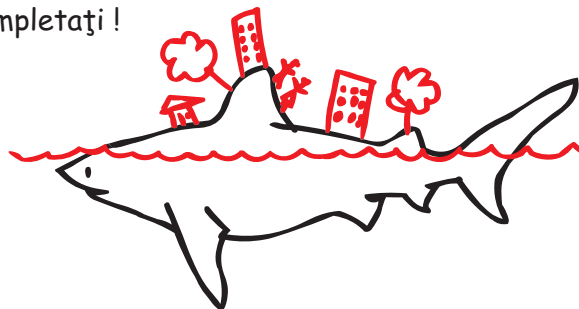
Corupția este folosirea abuzivă a unei poziții oficiale pentru a obține avantaje personale.

Iar poziția oficială este o poziție de încredere în care liderii sunt investiți cu autoritatea de a reprezenta și a acționa în numele unei organizații, fie ea publică, privată sau neguvernamentală.

De ce corupția este dăunătoare

Corupția aduce cu sine ineficiență și nedreptate, dar formele sale cele mai graveucid oameni nevinovați. Gândiți-vă la clădirile care se dărâmă în timpul unui cutremur din cauză că cei responsabili cu inspecția construcțiilor au trecut cu vederea încălcări ale regulilor de siguranță a construcțiilor, pentru a obține avantaje materiale. Gândiți-vă la copiii care se îmbolnăvesc pentru că inspectorii sanitari au trecut cu vederea încălcarea normelor de către afaceriști deciși să obțină profit cu orice preț. Gândiți-vă la cei bolnavi de astm datorită aerului poluat din orașele în care s-a permis tăierea copacilor și dispariția zonelor verzi. Gândiți-vă la șoferii care provoacă accidente mortale pentru că au obținut carnetul de șofer dând mită în loc să învețe regulile de circulație. Și lista poate continua. Încercați să o completați !

Conviețuirea cu corupția sistemică se poate asemena cu traiul pe o insulă construită pe spatele unui rechin: iluzia prosperității și a stabilității poate fi în orice moment distrusă de rechinul agresiv și înfometat al corupției.



Corupția sistemică are costuri economice pentru că deturnează resursele publice destinate dezvoltării, are costuri politice pentru că autoritățile publice își pierd credibilitatea și respectul cetățenilor, are costuri sociale pentru că redistribuirea resursele și a puterii către cei corupți, creează mari diferențe între cei puțini care au și cei mulți care sunt săraci. Nu există dezvoltare economică și nici democrație, atunci când corupția a cuprins sistemul judiciar și pe cel fiscal. Toate țările au un grad mai mare sau mai mic de corupție, dar în țările sărace existența ei are efecte mai dramatice și mai dăunătoare.

¹Orașe corupte- un ghid practic de tratare și prevenire, de Robert Kiltgaard, Ronald McLean Abaroa și Lindsey Parris, 2006, Editura Humanitas

Ce credeți despre lupta împotriva corupției

Multe persoane sunt resemnate și cred că nu pot face nimic împotriva corupției. Am dori să verificăm ce credeți dvs despre acest lucru și în acest scop vă rugăm să citiți cu atenție frazele de mai jos și să bifați căsuța **Da** în cazul în care sunteți de acord și căsuța **Nu** în cazul în care nu sunteți de acord cu afirmațiile și concluziile respective:

Afirmații	Da	Nu
Corupția este peste tot. În Japonia, în Olanda, în Statele Unite. Nu se poate face nimic contra unui fenomen atât de răspândit.		
Corupția a existat dintotdeauna. Este un păcat care face parte din natura uman, deci nu se poate face nimic împotriva ei.		
Noțiunea de corupție este vagă și determinată cultural. Același comportament poate fi considerat corupt într-o anumită cultură și normal în alta.		
Eradicarea corupției din societatea noastră ar necesita o schimbare completă a atitudinilor și valorilor. Așa ceva nu se va întâmpla decât după ... o sută de ani de educație sau o revoluție sau o renaștere spirituală. Orice altceva este sortit eșecului.		
În multe țări corupția nu este dăunătoare. Este uleiul care unge osia economiei și liantul sistemului politic.		
Nu are rost să ne îngrijorăm de existența corupției. O dată cu instaurarea economiei de piață și a democrației cu multiple partide politice, corupția va dispărea treptat.		
Nu se poate face nimic dacă persoanele din vârful piramidei puterii sunt corupte, sau dacă există corupție sistemică.		



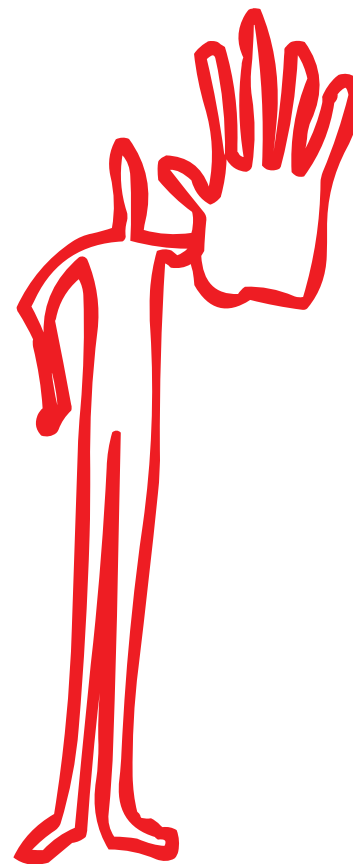
Invalidarea celor mai folosite justificări pentru a nu face nimic²

Sperăm că nu ați fost de acord cu afirmațiile, dar chiar dacă ați fi fost, speram ca argumentele lui Robert Klitgaard² o să vă poată convinge că aceste afirmații sunt numai scuzele pe care mulți le folosesc pentru a justifica faptul că este inutil să acționeze pentru a trata sau a preveni corupția.

Scuza 1. Corupția este peste tot, în Japonia, în Olanda, în Statele Unite. Nu se poate face nimic contra unui fenomen atât de răspândit. Dar să ne gândim la sănătate: și bolile sunt peste tot. Cu toate acestea nimeni nu trage concluzia că eforturile de tratare și prevenire a bolilor ar fi inutile.

Scuza 2. Corupția a existat dintotdeauna. Este un păcat care face parte din natura uman, deci nu se poate face nimic împotriva ei. Observația este corectă, dar nu și concluzia. Păcatul există dar acest lucru nu înseamnă că toți păcătuim în egală măsură. Am putea restrânge tentațiile care ne fac să cădem în păcatul corupției, chiar dacă tendința rămâne perenă.

Scuza 3. Noțiunea de corupție este vagă și determinată cultural. Același comportament poate fi considerat corupt într-o anumită cultură și normal în alta. John T. Noonan's în cartea sa **Bribes: The Intellectual History of a Moral Idea**, vorbește de studiile antropologice care au demonstrat că mita nu este acceptabilă în nicio cultură, ca toți oamenii pot face clar distincția între dar și mită și că mita este condamnată legal, într-un fel sau altul, în toate sistemele legislative.



² Adaptat după Orașe corupte - un ghid practic de tratare și prevenire, de Robert Klitgaard, Ronald McLean Abaroa și Lindsey Parris, 2006, Editura Humanitas

Scuza 4. Eradicarea corupției din societatea noastră ar necesita o schimbare completă a atitudinilor și valorilor. Așa ceva nu se va întâmpla decât după ... o sută de ani de educație sau o revoluție sau o renaștere spirituală. Orice altceva este sortit eșecului. Într-adevar este mai ușor să schimbăm sisteme prin care să influențăm comportamentul oamenilor. Putem crea stimulente și factori descuranjanți, putem crește transparența și competiția, putem îmbunătăți regulile jocului.

Scuza 5. În multe țări corupția nu este dăunătoare/are un rol util, unge osia economiei și este liantul sistemului politic.

Atât modelele teoretice cât și studiile empirice au demonstrat că efectele corupției sunt sărăcia, nedreptățile, ineficiența și o societate lipsită de reguli.

Scuza 6. Nu are rost să ne îngrijorăm de existența corupției. O dată cu instaurarea economiei de piață și a democrației cu multiple partide politice, corupția va dispărea treptat.

Democrația și piețele încurajează concurența și responsabilizarea, conducând astfel la reducerea corupției. Dar în perioade de tranziție, corupția crește. Deasemenea în democrațiile stabile, corupția poate apărea în furnizarea acelor bunuri și servicii publice aflate sub monopol (justiția, armata) sau monopol natural (managementul resurselor naturale).

Scuza 7. Nu se poate face nimic dacă persoanele din vârful piramidei puterii sunt corupte sau dacă există corupție sistemică. Este de mai bun augur pentru campaniile anticorupție dacă liderii sunt curați sau dacă este vorba de o corupție episodică și nu de una sistematică. Dar cazurile de succes arată că prin îmbunătățirea unor sisteme se pot crea, pentru toți, inclusiv pentru deținătorii puterii politice, mai puține oportunități de a căpăta plăți necuvenite. Corupția sistematică poate fi redusă.



METODOLOGIA ANTI-CORUPȚIE INSULE DE INTEGRITATE™

Metodologia anti-corupție Insule de Integritate™ elaborată de Ana Vasilache și Ronald MacLean Abaroa, este inspirată de experiența sa de succes ca primar al orașului La Paz, Bolivia și este bazată pe conceptele teoretice ale profesorului Robert Klitgaard. Metodologia a primit recunoaștere internațională prin UN Public Service Award 2011⁴, a fost inclusă în programele anti-corupție ale multor organizații internaționale, precum Centrul Regional din Istanbul al PNUD, PNUD Moldova, Banca Mondială, Fundațiile Societății Deschise, Academia Internațională Anti-Corupție din Viena și Academia pentru Guvernanță Locală din Haga. A fost aplicată cu succes de către experții anti-corupție certificați, în 30 de primarii din 11 țări din Europa centrală, de est și sud-est (Albania, Bosnia și Herțegovina, Croația, Georgia, Macedonia, Montenegro, Polonia, Republica Moldova, România, Serbia), în America Centrală (El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua) și în Africa (Nigeria).

Teoria insulelor de eficacitate

Au fost numite "insule de eficacitate" instituțiile publice care au reușit să livreze bunuri și servicii publice cu integritate și relativ, de calitate, funcționând într-un mediu ostil dominat de o administrație publică ineficientă și coruptă. Cercetătorii au identificat caracteristicile procesului prin care aceste instituții reușesc să devină și să se mențină insule de eficacitate, precum identificarea problemelor și priorităților strategice, implicarea factorilor interesați, experimentarea soluțiilor pas cu pas și nu în cele din urmă, voința politică pentru susținerea procesului. Acestea sunt și caracteristicile Metodologiei anti-corupție pe care o prezentăm în această broșură, și care se străduiește să creeze insule de integritate (și de eficacitate) chiar într-un context de administrare ineficientă a treburilor publice.



⁴<http://www.unpan.org/DPADM/UNPSDayAwards/UNPublicServiceAwards/tabid/1522/language/en-US/Default.aspx>

Rolul contextului în influențarea comportamentului uman

Invalidarea scuzelor pentru a nu face nimic, demonstrează că putem diminua corupția. Rămâne totuși întrebarea cum să o facem? Cum putem influența comportamentul uman pentru a face oamenii să acționeze cu integritate și onestitate?

Pentru a răspunde la această întrebare, trebuie să răspundem înainte la o altă: este comportamentul onest și integru determinat de trăsături personale înnăscute/educate sau este determinat/ poate fi influențat de context?

Un experiment interesant, condus la New York⁵ a demonstrat puterea pe care o are contextul asupra comportamentului uman. Mai mult de 11.000 de școlari cu vârste cuprinse între 8 și 16 ani au fost implicați în experiment pe parcursul a câteva luni de zile, timp în care li s-au administrat teste de matematică, fizică sau care măsurau alte tipuri de cunoștințe și abilități. Aceleași teste au fost administrate în situații diverse: la școală sau acasă, sub supraveghere strictă sau mai puțin strictă (pentru a crea un context care să ofere tentații pentru cei a trișa), sub presiunea timpului sau având timp nelimitat pentru completarea lor.

Prima concluzie a cercetărilor, deloc surprinzătoare, a fost că foarte mulți dintre școlari au trișat atunci când contextul le-a permis. În unele cazuri rezultatele testelor trișate erau cu 50% mai bune decât rezultatele testelor completate în mod cinstit.

Când a fost identificat tipul de școlari care trișează, rezultatele au fost de asemenea previzibile: copiii mai în vârstă trișau mai mult decât cei mici, copiii mai inteligenți sau din familii echilibrate trișau mai puțin decât copiii mai puțin inteligenți sau provenind din familii instabile, băieții și fetele trișau în egală măsură.

Surprinzător, nu s-a identificat nici un grup de copii care să trișeze în mod constant, toți au trișat latunci când au avut ocazia.

Principala concluzie a fost că integritatea și onestitatea nu sunt trăsături constante, ci sunt influențate considerabil de context. Concluzia care urmează logic este că prin crearea unui context potrivit am putea influența comportamentul necinstit și chiar să îl prevenim.

Acesta este scopul metodologiei anti-corupție **Insule de Integritate™**.

⁵ Hugh Hartshorne și M.A. May, experiment condus în 1920

Contextul care hrănește virusul corupției

Mesajul principal al cărții Orașe corupte - un ghid practic de tratare și prevenire de Robert Klitgaard, Ronald MacLean Abaroa și Lindsey Parris este asemănător: corupția este determinată și de contextul în care trăiesc și muncesc oamenii, nu (numai) de caracteristicile lor personale:

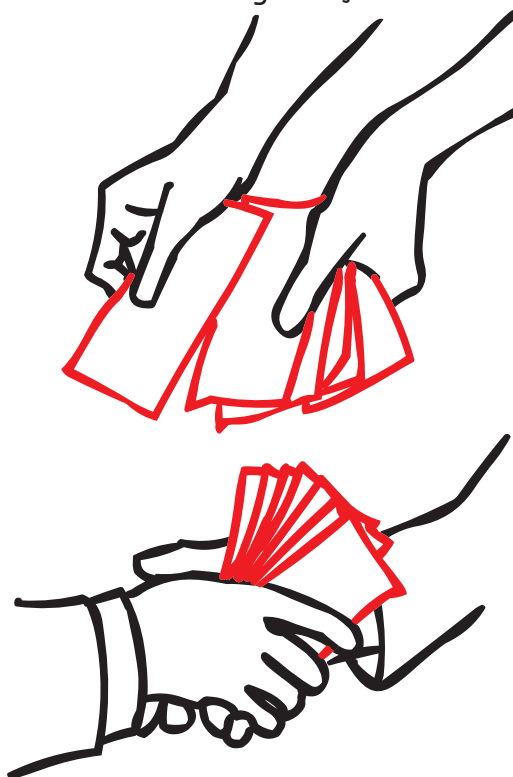
- Oamenii pot avea comportamente corupte atunci când din calculul rațional și economic pe care îl fac rezultă că au de câștigat mai mult decât de pierdut pentru că probabilitatea de a fi prinși este redusă, și chiar dacă ar fi prinși, pedeapsa și pierderile sunt minore în raport cu câștigul.
- Oamenii pot avea comportamente corupte atunci când lucrează în organizații care le oferă puterea de **monopol** asupra livrării unor bunuri sau servicii, puterea de a lua decizii în mod **discreționar** și lipsit de **transparență**, fără reguli clare și fără să poată fi trași la **răspundere** de nimeni.

Acesta este contextul care hrănește virusul corupției.

Robert Klitgaard propune o formulă prin care să se determine într-o organizație domeniile și activitățile vulnerabile la corupție: **$C = M + D - T$** .

Corupția este generată de puterea **Monopolului** plus **Discreția** în luarea deciziilor minus **Transparența/Responsabilitatea**. Formula poate fi aplicată tuturor tipurilor de organizații, publice, private sau aparținând societății civile, în țările bogate sau sărace din Europa, Asia sau Africa. Este adevărat că oamenii reacționează diferit la tentații și că mulți oficiali publici sau din sectorul privat nu se angajează în fapte de corupție chiar dacă tentațiile există în contextul în care lucrează. Dar ideea importantă este că vulnerabilitatea la corupție este cu atât mai ridicată cu cât organizația oferă un context mai plin de tentații.

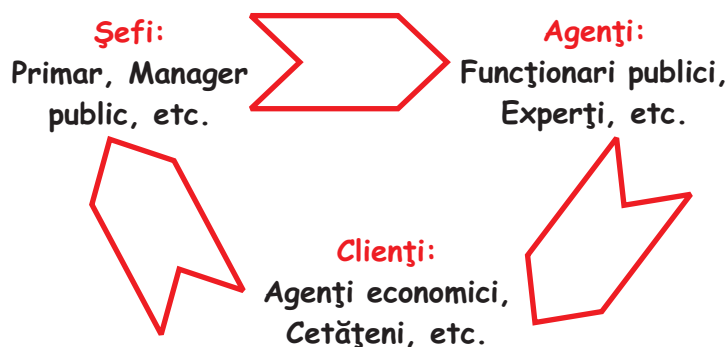
În zonele întunecate și neclare, lipsite de transparență și responsabilitate, probabilitatea de a descoperi fapte de corupție este foarte mare.



Şefi, Agenţi, Clienţi

Dacă privim organizaţia primăriei din punct de vedere economic atunci putem spune că oamenii joacă trei tipuri de roluri: "**Şefi**"- primarul, secretarul sau directorii a căror principală responsabilitate este să livreze bunuri şi servicii către "**Clienţi**"- cetăţeni sau agenţi economici. Şefii nu îşi pot îndeplini responsabilităţile singuri şi au nevoie de "**Agenţi**"- angajaţii primăriei, funcţionari publici sau experţi.

Fapte corupte pot avea loc între toţi aceşti actori atunci când contextul în care lucrează le oferă tentaţii: când au puterea conferită de **Monopol** privind cui şi când livrează un bun sau serviciu, când pot lua aceste decizii în mod **Discreţionar**, când lucrează în mod **netransparent** şi nu dau socoteală pentru ce fac (**Răspundere**).



Cum ar putea influenţa **Şefii** bine intenţionaţi comportamentul **Agenţilor**? Bazându-ne pe formula lui Robert Klitgaard soluţiile prin care am putea aduce schimbări în context ar putea include:

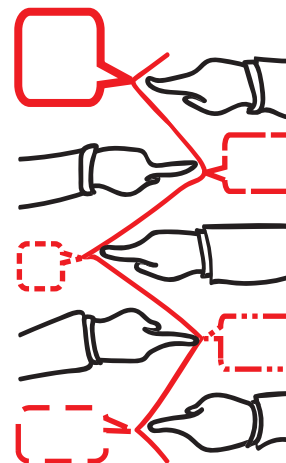
- Spargerea **Monopolului** asupra livrării unor bunuri sau servicii publice, acolo unde este posibil, prin introducerea competiţiei şi a mecanismelor de piaţă, concomitent cu:
- Limitarea **Discreţiei** în luarea a deciziilor, prin reguli clare şi simple;
- Creşterea **Transparenţei** şi instituirea unor mecanisme de tragere la **Răspundere** a celor care decid şi care trebuie să dea socoteală pentru ceea ce fac.

Procesul de tratare și prevenire a corupției

Puterea acestei metodologii rezidă nu numai în procesul de diagnostic, prin care se identifică activitățile vulnerabile la corupție, similare în multe primării din diverse țări (precum achiziții publice, eliberarea autorizațiilor de construire, realizarea infrastructurii sau managementul resurselor umane). Puterea rezidă nu numai în soluțiile descrise în multe cărți. Puterea acestei metodologii rezidă în principal în procesul participativ care asigură că schimbările planificate vor fi realizate.

Prin implicarea liderilor, managerilor și angajaților se construiește dorința de a realiza schimbările planificate, oamenii se conectează unul cu celălalt având îngrijorări și probleme comune, discuțiile se concentrează pe ce pot face ei și nu pe ce ar trebui alții să facă pentru ei, și poate cel mai important, apare o percepție comună asupra vulnerabilității la corupție a organizației, precum și un plan de tratare și prevenire pe care nu l-ar putea face mai bine nici un consultant din afară, oricâtă expertiză ar avea.

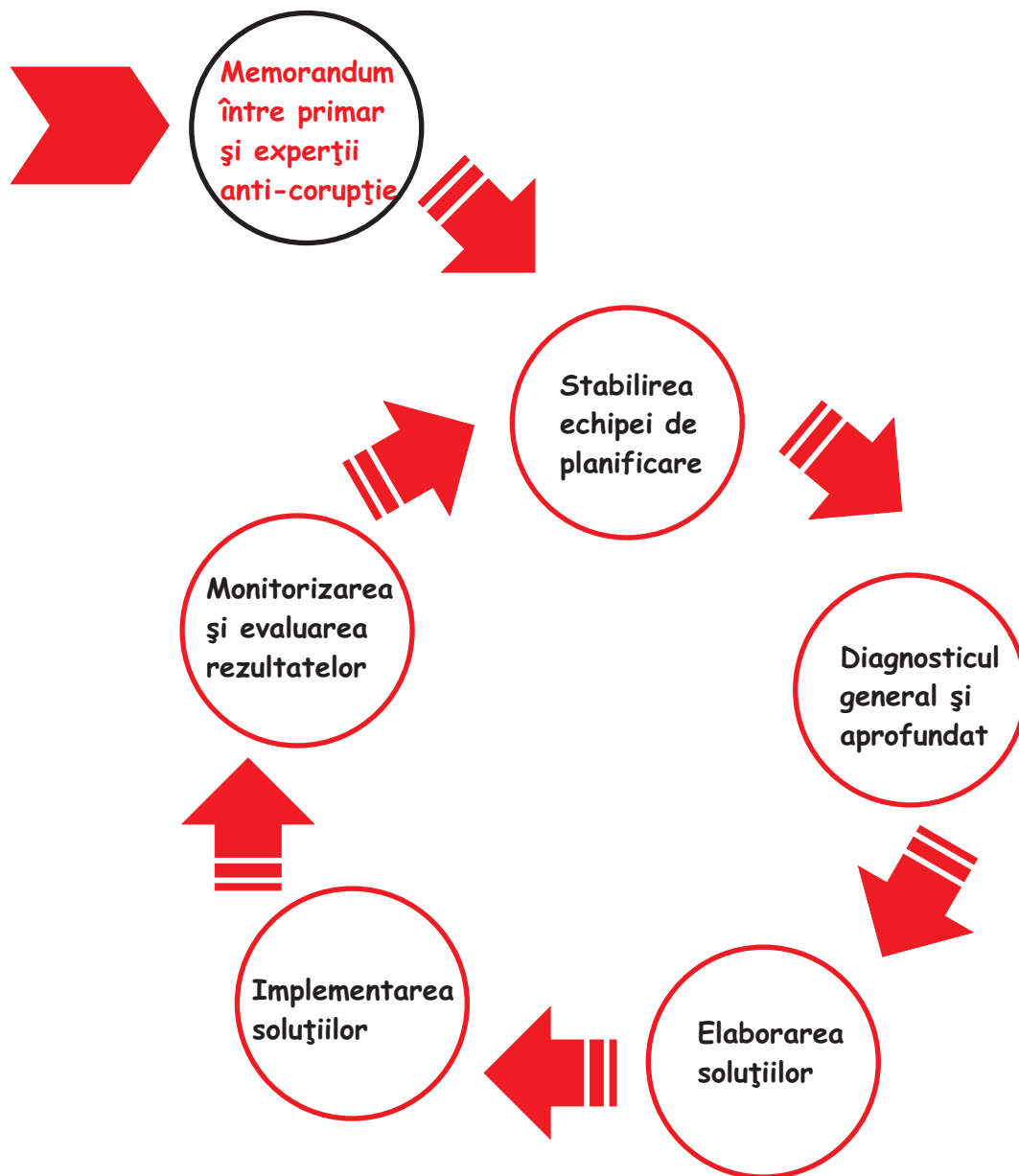
Primarii și angajații pornesc într-un proces de reformare a instituției, acompaniați de experți anti-corupție, certificați în cadrul unui program de instruire numit ACT™ - Anti-Corruption Training. Ei pot ajuta oamenii să discute analitic și fără frică despre vulnerabilitățile proprii organizației. Întrucât corupția este un subiect acompaniat de frică și rușine, prima sarcină a experților anti-corupție este să demonstreze că ea este o problemă determinată de organizații ce oferă tentații și oportunități pentru acte de corupție, iar analizarea vulnerabilităților la corupție este numai punctul de pornire al unui proces prin care ei vor reinventa o organizație mai echitabilă și mai eficientă.



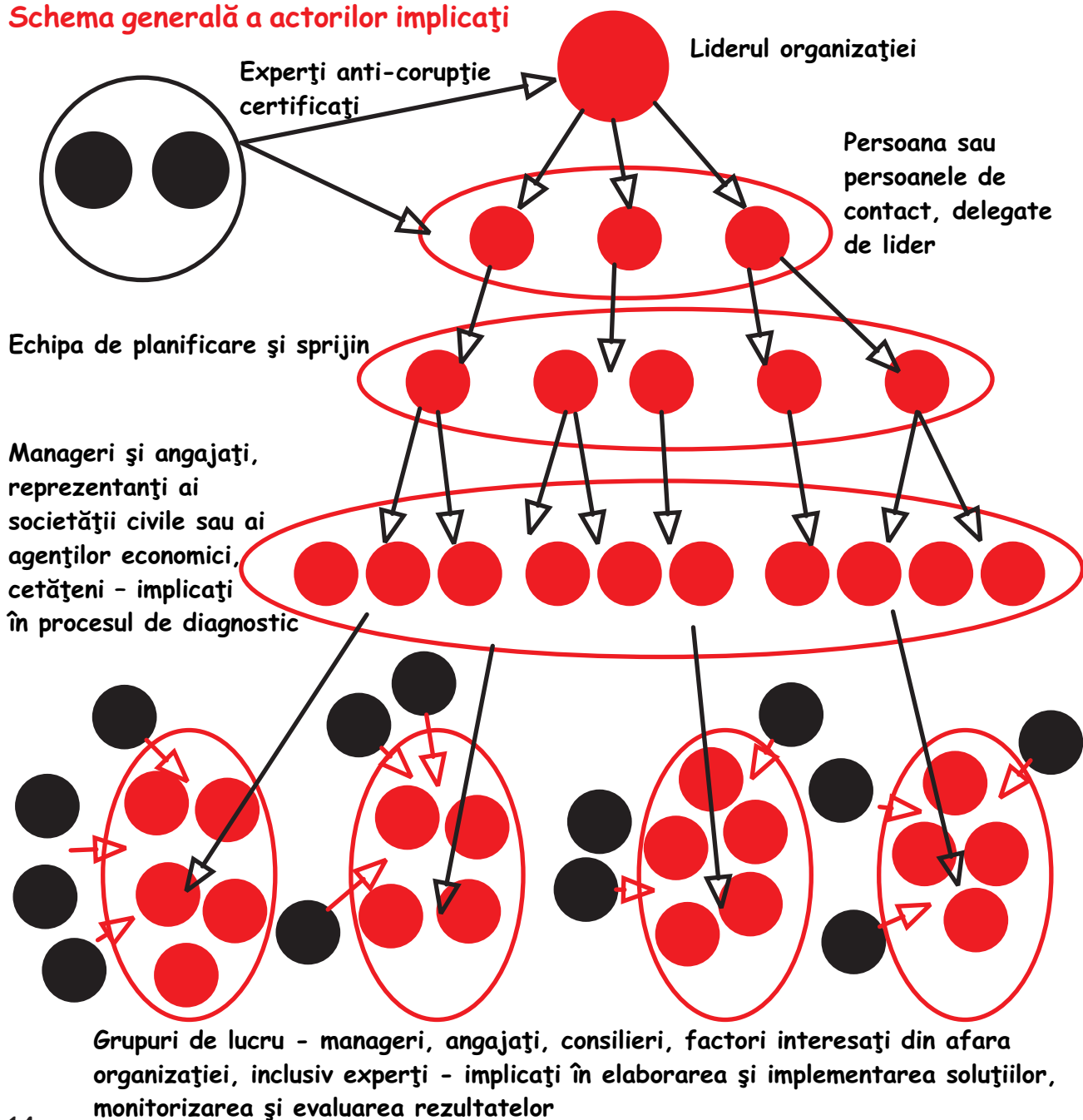
Timp de 10-12 luni municipalitatea trece prin, următorii pași, ghidați de experții anti-corupție:

- Semnarea unui memorandum prin care se clarifică rolul, activitățile și responsabilitățile părților
- Stabilirea echipei de planificare care va coordona efortul de schimbare
- Diagnosticul general și aprofundat al activităților/serviciilor publice
- Crearea unor grupuri de lucru în jurul activităților/serviciilor identificate ca prioritare
- Creșterea capacității liderilor, managerilor și angajaților prin programe de instruire
- Elaborarea soluțiilor, elaborarea planului strategic și a planului de acțiuni
- Monitorizarea și evaluarea rezultatelor pentru asigurarea implementării planului de acțiuni

Schema generală a pașilor procesului



Schema generală a actorilor implicați



EXEMPLE DE INSULE DE INTEGRITATE

Scurt istoric al proiectului

Proiectul "Promovarea integrității la nivel local în țările Parteneriatului Estic" este finanțat de Ministerul Afacerilor Externe Român, prin Ro-Aid, programul de cooperare pentru dezvoltare, este implementat de către Centrul Regional din Istanbul al PNUD și PNUD Georgia, PNUD Moldova, cu sprijinul consultanților internaționali Ana Vasilache și Olivia Baciuc.

Proiectul are drept principal obiectiv să aducă îmbunătățiri în livrarea serviciilor publice de la nivel local în Georgia, Republica Moldova și Ucraina, prin identificarea activităților/serviciilor vulnerabile la corupție și a soluțiilor prin care, în urma unui proces strategic și participativ, organizațiile administrației publice locale pot deveni insule de integritate și eficacitate. Proiectul ajută în același timp municipalitățile să atingă câteva dintre obiectivele de dezvoltare sustenabilă, în special Obiectivul 16.

În prima fază (2015-2016) activitățile proiectului s-au concentrat pe întărirea capacității experților anti-corupție selectați din cele trei țări. Ei au fost instruiți în cele două componente ale programului Anti-Corruption Training (ACT™) - componenta de dezvoltare a cunoștințelor și componenta de dezvoltare a aptitudinilor, pentru a putea spijini autoritățile publice locale în procesul de aplicare a metodologiei anti-corupție Insule de Integritate™.

În a doua fază (2016-2017) au fost selectați cei mai buni experți anti-corupție pentru a primi sprijinul financiar al Centrului Regional din Istanbul al PNUD și al respectivelor birouri naționale PNUD, precum și sprijinul profesional al celor doi consultanți internaționali în aplicarea metodologiei anti-corupție. Experții locali au lucrat cu primari, manageri și anagajați ai municipalităților selectate de către PNUD, Kutaisi în Georgia și Strășeni în Republica Moldova. Ei au facilitat procesul de diagnostic și identificare a activităților vulnerabile la corupție și procesul de elaborare a strategiilor/acțiunilor care au rezolvat cauzele acestor vulnerabilități și în același timp au planificat schimbările necesare pentru ca organizația să devină mai eficientă și transparentă și să livreze cu integritate serviciile publice.

În a treia fază (2018) municipalitățile Kutaisi/Georgia și Strășeni/Republica Moldova au fost în continuare sprijinite de către experții anti-corupție locali și consultanții internaționali, să elaboreze sistemele de monitorizare și evaluare a rezultatelor obținute în urma implementării schimbărilor planificate. În fiecare municipalitate, după aprobarea planului strategic de către consiliul local, PNUD a sprijinit, cu ajutorul unui mic grant, una sau două acțiuni prioritare pentru ca ele să fie transpuse în realitate.

Exemplul primăriei oraşului Kutaisi, Georgia - <http://kutaisi.gov.ge>

Situat pe malurile râului Rioni, Kutaisi este un oraş cu o istorie impresionantă - patria lânii de aur căutată de argonauţi în antichitate, capitala regatului Georgiei şi apoi a regatului Imereti în evul mediu. Astăzi, oraşul este al treilea ca mărime din Georgia având peste 146.000 de locuitori, este capitala sa legislativă găzduind sediul parlamentului, este un oraş cu o viaţă economică şi culturală în plină dezvoltare.

Prin procesul strategic şi participativ, de diagnostic al vulnerabilităţii la corupţie şi elaborare de soluţii pentru îmbunătăţirea funcţionării organizaţiei, au fost stabilite următoarele domenii de intervenţie şi obiective strategice:

Accesul la informaţia publică

- Înlensnirea accesului cetăţenilor la informaţii despre noile servicii municipale, regulamente, proceduri şi servicii electronice
- Implicarea cetăţenilor în procese de luare a deciziei
- Cooperarea pro-activă cu agenţii economici
- Îmbunătăţirea şi actualizarea website-ului municipalităţii

Managementul resurselor umane

- Elaborarea mecanismului de evaluare a angajaţilor conform legii şi îmbunătăţirea sistemului de bonusuri
- Sprijinirea instituţiei avertizorilor de integritate
- Elaborarea şi implementarea unui cod de etică în rândul angajaţilor



Inspecție și control

- Analiza vulnerabilității la corupție și îmbunătățirea mecanismelor de control prin creșterea transparenței și responsabilității față de cei controlați
- Dezvoltarea unui sistem electronic de plăți și de reclamații privind taxele municipale și amenzile

Eliberarea permiselor și autorizațiilor

- Revizuirea și îmbunătățirea procedurilor de eliberare a permiselor/autorizațiilor și de reclamații
- Elaborarea și aprobarea Planului de Urbanism General care să clarifice zonarea funcțională a orașului, direcțiile de dezvoltare a infrastructurii și regulile de construire
- Îmbunătățirea competențelor angajaților în domeniul IT

Pentru fiecare strategie s-au elaborat acțiuni specifice, iar planul a fost aprobat de consiliul municipal. S-a dezvoltat și un sistem de monitorizare și evaluare a rezultatelor acțiunilor, prin identificarea responsabililor, a perioadei de implementare, a situației de pornire și a situației dorite, a indicatorilor prin care să se măsoare progresul făcut către situația dorită. PNUD sprijină, printr-un grant mic, realizarea a 1-2 acțiuni incluse în planul aprobat.



Exemplul primăriei orașului Strășeni, Republica Moldova

<http://www.straseni.md>

Strășeni, o localitate situată la 23 de km nord de capitala Chisinău, are o istorie respectabilă, prima atestare documentară datând din 1545. Are o populație de 22.000 de locuitori, este un centru urban cu resurse naturale bogate și o viață culturală și economică activă, având peste 630 de agenți economici, o zonă de liber schimb și două parcuri industriale. Localitatea este înconjurată de dealuri cu vii care produc un vin de calitate recunoscută.

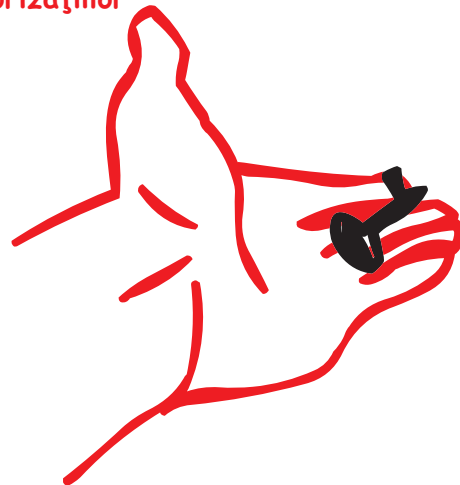
Prin procesul strategic și participativ, de diagnostic al vulnerabilității la corupție și elaborare de soluții pentru îmbunătățirea funcționării organizației, au fost stabilite următoarele obiective strategice și acțiuni:

Achiziții publice transparente și responsabile, care asigură o competiție echitabilă între ofertanți

- Creșterea transparenței procesului de achiziții publice prin publicarea pe website-ul primăriei a planului anual de achiziții publice, a anunțurilor, a documentației necesare și a rezultatelor selecției
- Creșterea responsabilizării prin publicarea pe website a listei contractelor de achiziții directe (de valoare mică) și a contractelor încheiate prin licitații publice
- Implicarea consilierilor municipali și a reprezentanților societății civile ca membri ai grupurilor de lucru privind achizițiile publice

Mecanisme moderne pentru eliberarea certificatelor și autorizațiilor

- Dezvoltarea și implementarea unui registru electronic al certificatelor/autorizațiilor: certificate de urbanism, autorizații de construire, autorizații pentru activități economice
- Publicarea Planului de Urbanism General pe website în paralel cu organizarea unei campanii de educare a cetățenilor privind importanța planificării urbane și a respectării regulilor de construire
- Dezvoltarea posibilității de raportare pe website-ul primăriei, de către cetățeni, a construcțiilor neautorizate sau a activităților comerciale ilegale



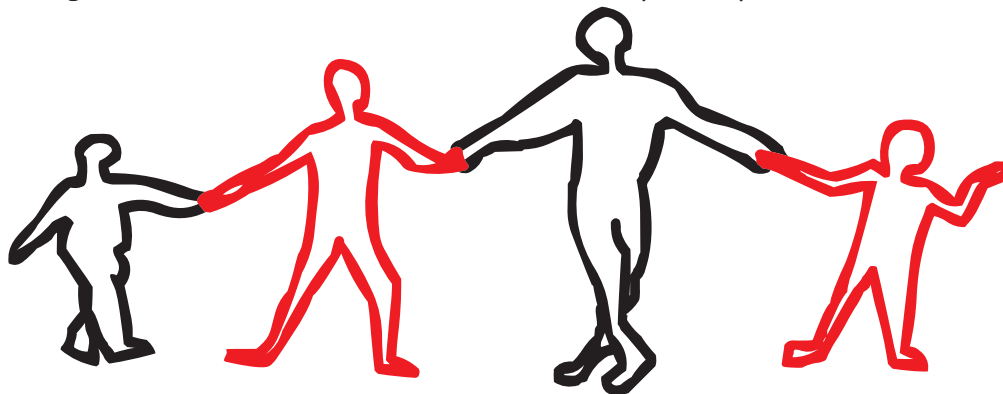
Creșterea transparenței și eficienței Intreprinderii Municipale pentru îmbunătățirea calității serviciului de management al deșeurilor

- Revizuirea, aprobarea și publicarea pe website-ul primăriei a Statutului și Regulamentului de Funcționare a Intreprinderii Municipale
- Identificarea și aprobarea inventarului proprietății mobile/imobile al Intreprinderii Municipale, aprobarea documentului privind transferul proprietății inventariate în folosința întreprinderii
- Realizarea unei pagini de website a Intreprinderii Municipale pe care să se publice rapoartele anuale de activitate, execuția bugetară, regulamentele interne de funcționare, contractul de concesiune a serviciului public de management al deșeurilor, CVurile managerilor
- Achiziționarea unui program care să permită monitorizarea activității: traseele de colectare, perioadele și timpii lucrați, locațiile de depunere a deșeurilor, etc
- Evaluarea sistematică a satisfacției cetățenilor privind calitatea serviciului oferit
- Organizarea de campanii împotriva depunerii deșeurilor în locații neautorizate și pentru încurajarea monitorizării de către cetățeni a curățeniei orașului, prin raportarea activităților ilegale

Asigurarea eficienței și transparenței în administrarea fondului funciar

- Delimitarea și înregistrarea proprietății publice a municipiului
- Dezvoltarea cooperării internaționale cu municipii din alte țări, exemple de bună practică

Planul a fost aprobat de consiliul municipal. A fost elaborat și un sistem de monitorizare și evaluare a rezultatelor, prin care să se măsoare progresul în implementarea acțiunilor. PNUD sprijină cu un grant mic, realizarea a 1-2 acțiuni incluse în planul aprobat.



DACĂ DORIȚI MAI MULTE INFORMAȚII

Dacă doriți mai multe informații despre experiența de succes a primarului Ronald MacLean Abaroa în tratarea și prevenirea corupției în La Paz, Bolivia, experiență care a inspirat metodologia anti-corupție **Insule de Integritate™** puteți citi cartea "Orașe corupte - un ghid practic de tratare și prevenire", de Robert Klitgaard, Ronald MacLean Abaroa și Lindsey Parris. Puteți accesa traducerea în limba română ca și în alte 10 limbi, inclusiv limba engleza, la adresa: <http://fpdl.org/category/documents/training-manuals/>
Sau puteți să îl contactați pe Ronald MacLean Abaroa la rmacleanabaroa@islandsofintegrity.org

Dacă doriți mai multe informații despre Proiectul "Promovarea integrității la nivel local în țările Parteneriatului Estic: Georgia, Republica Moldova și Ucraina" puteți contacta:

- PNUD Centrul Regional din Istanbul, Irakli Kotetishvili irakli.kotetishvili@undp.org
- PNUD Georgia, Marika Shioshvili marika.shioshvili@undp.org și Gvantsa Iremashvili gvantsa.iremashvili@undp.org
- PNUD Moldova, Olesia Cazacu olesia.cazacu@undp.org și Oxana Maciucă oxana.maciuca@undp.org

Dacă doriți mai multe informații despre procesul și rezultatele obținute în cele două municipii, puteți contacta:



- Pentru Kutaisi, Georgia: Vice-primarul Nino Tvaltvadze n.tvaltvadze@kutaisi.gov.ge sau contact@kutaisi.gov.ge și pe experții anti-corupție certificați, Natia Pirashvili npirashvili@gmail.com și Eka Dgebouadze eka_dgebouadze@yahoo.com
- Pentru Strășeni, Republica Moldova: Primarul Valentina Casian primarcasian@gmail.com sau primaria.straseni11@gmail.com și expertul anti-corupție certificat Diana Ranga-Enachi diane.ranga@gmail.com

Dacă doriți mai multe informații despre aplicarea de către experții anti-corupție certificați a metodologiei anti-corupție Insule de Integritate™ precum și despre rezultatele obținute în țările din Europa centrală, de est și sud-est, în țările din America Latină și Africa, puteți contacta experții anti-corupție certificați Ana Vasilache ana.vasilache@islandsofintegrity.org sau anavasilache07@gmail.com și/sau pe Olivia Baciuc obaciuc@partnersglobal.org

Sperăm că ați citit cu interes această broșură și că am reușit să vă convingem că drumul către câștigarea respectului și încrederii cetățenilor poate începe cu acești primi pași: identificarea și eliminarea vulnerabilităților la corupție și construirea unor sisteme de integritate. Dacă v-ați decis să porniți pe acest drum și doriți să vă sprijinim, nu ezitați să ne contactați.





