

**CRAIOVA, ROMÂNIA**  
**STUDIU DE CAZ**  
**Strategii pentru a**  
**trata și preveni vulnerabilitatea la**  
**corupție prin aplicarea Metodologiei**  
**anticorupție**  
**Insule de Integritate™**

Studiu de caz elaborat de Ana Vasilache

2021

# CONȚINUT

## REZUMAT

### PARTEA I: CONTEXT

**Context**  
**Abordare**

### PARTEA II: PROCES ȘI ACTORI

**Etapele procesului**  
**Actorii implicați**

- Manageri publici și angajați
- Oficiali aleși
- Factori interesați externi

### PARTEA III: ETAPE ȘI REZULTATE

**Diagnostic**

- Diagnostic general (preliminar și extins)
- Diagnostic aprofundat
- Analiza cauză-efect
- Analiza culturii organizației
- Dezvoltarea personalului și analiza motivației personalului
- Percepțiile factorilor interesați

**Soluții: Planul strategic**

- Viziune și obiective
- Strategii și acțiuni

**Realizări**

- Rezultatele evaluării pe termen intermediar
- Concluzii și premii

## REZUMAT

Autorități locale pot deveni mai eficiente și mai performante prin transfer de cunoștințe și abilități, dar nu pot deveni respectate și de încredere pentru cetățeni fără a aborda corupția.

În România, în perioada de tranziție de la economia centralizată și societatea autoritară către economia bazată pe piață și o societate democratică, nivelul corupției în viața publică a crescut din cauza schimbărilor sociale și economice dramatice implementate de instituții slabe. Descentralizarea administrativă a adus și descentralizarea corupției. Reducerea vulnerabilității la corupție a instituțiilor publice românești și, în special, a autorităților locale a devenit o prioritate pentru cetățeni și societatea civilă, precum și pentru sectorul public și privat.

Primăria Craiova a fost selectată, printr-un proces competitiv, să participe la Programul "*Orașe fără Corupție – Orașe cu Viitor*" inițiat de FPD/L Ana Vasilache și echipa sa, în colaborare cu Ronald MacLean Abaroa, pentru a promova și multiplica în România și alte țări din CEE/SEE o abordare practică și inovatoare pentru tratarea și prevenirea corupției, folosită cu succes de Ronald MacLean Abaroa ca primar al orașului La Paz, Bolivia.

Municipalitatea Craiova este capitala județului Dolj, având peste 300.000 de locuitori. Are o istorie bogată, atestată în documente încă din 1475. Craiova este un oraș industrial puternic, un centru educațional important și are o viață culturală bogată. Primăria Craiova are peste 500 de angajați, primar ales direct și 27 de consilieri aleși.

În perioada 2008-2010, primăria Craiova a primit sprijin din partea FPD/L<sup>1</sup> pentru elaborarea/implementarea unui plan strategic menit să trateze și să prevină vulnerabilitatea la corupție. Abordarea anticorupție a folosit procesul *strategic și participativ* al metodologiei Insule de Integritate™.

**Strategic**, adică s-a concentrat pe schimbarea sistemelor organizaționale corupte, nu (doar) a indivizilor corupți; pe identificarea cu prioritate a celor mai periculoase forme de corupție, prin parcurgerea etapelor procesului de planificare strategică, de la diagnostic până la soluții.

**Participativ** adică managerii și personalul, liderii și factorii interesați externi au fost implicați în analizarea vulnerabilității la corupție și în elaborarea soluțiilor. Deoarece corupția este un concept încărcat de emoții, frică, rușine și defensivitate, Ana Vasilache, împreună cu echipa sa de facilitatori FPD/L/practicieni anti-corupție, a ajutat oamenii să demistifice corupția și să o abordeze într-un mod analitic.

Formula metaforică a lui Robert Klitgaard a fost folosită pentru a determina în organizație activitățile/serviciile vulnerabile la corupție:  $C = M + D - T(R)$ . Corupția este egală cu puterea de monopol plus discreția oficialilor minus responsabilitate/transparență. Pe baza aceleiași formule, soluțiile au inclus modificarea sistemelor organizaționale prin:

- Reducerea monopolului serviciilor publice și livrării bunurilor
- Limitarea discreției în procesul decizional
- Creșterea responsabilității și transparenței față de clienți și principal(i).

Procesul a fost conceput pe baza presupunerii că reprezentanții primăriei Craiova sunt oameni capabili, motivați, informați asupra problemelor și obiectivelor organizației lor.

Procesul a inclus următoarele etape:

- Semnarea Acordului dintre liderii FPD/L și primar și secretar
- Diagnosticul general al vulnerabilității organizației la corupție, realizat în 2 etape: *Diagnostic preliminar* și *diagnostic extins*
- Selectarea activităților/serviciilor prioritare, vulnerabile la corupție ce urmau a fi abordate în Planul Strategic
- Diagnostic aprofundat al activităților/serviciilor prioritare, selectate ca vulnerabile la corupție
- Elaborarea soluțiilor pentru a aborda, pentru fiecare activitate/servicii vulnerabile la corupție, cauzele aflate în sistemele organizaționale care generează corupție
- Analiza culturii organizaționale (cu instruire integrată) și elaborarea soluțiilor pentru a aborda cauzele, care pot genera corupție
- Analiza managementului resurselor umane (cu instruire integrată) și elaborarea de soluții pentru a aborda cauzele, identificarea a ceea ce îi demotivează pe oameni să lucreze eficient, eficace și cu integritate
- Identificarea percepțiilor factorilor interesați externi privind vulnerabilitatea la corupție și soluțiile propuse
- Finalizarea Planului Strategic: Viziune, Obiective, Strategii și Acțiuni – inclusiv cine este responsabil, care este perioada propusă pentru implementare și care sunt indicatorii de succes

<sup>1</sup> Finanțat de Local Government Initiative al Open Society Institute și Facilitatea de Tranziție a UE 2007

- Evaluarea progresului implementării Planului Strategic și a beneficiilor procesului la nivel personal și organizațional (după 4 luni de la finalizarea planului strategic)

În procesul general de auto-diagnostic au fost implicați 315 angajați dintr-un total de 500. Au evaluat individual nivelul de monopol, discreție și transparență/responsabilitate a 33 de activități/servicii pe care organizația lor le oferea; 15 au fost identificate ca fiind vulnerabile la corupție; 6 au fost selectate pentru a fi incluse în Planul Strategic:

A1: Emiterea certificatelor de urbanism, a permiselor de construcție și demolare

A2: Controlul disciplinei în lucrările de construcții

A3: Managementul proprietăților publice

A4: Achiziții publice

A5: Înregistrarea proprietăților

A6: Managementul Resurselor Umane

Procesul de diagnostic a continuat cu analiza aprofundată a fiecăreia dintre aceste 6 activități, identificându-se:

- Ce activități corupte ar putea avea loc în diferitele etape
- Cine ar putea câștiga și cine ar putea pierde dacă se întâmplă acest lucru
- De ce, care sunt cauzele care ar permite aceste activități corupte

Au fost organizate grupuri de lucru, susținute de experți, pentru a elabora soluții/strategii și planuri de acțiune pentru a aborda cauzele sistemice. Au fost organizate ateliere pentru a permite grupurilor de lucru să se întâlnească și să schimbe rezultatele muncii lor. Consilierii aleși erau invitați să se alăture procesului și să-și îmbunătățească relațiile cu partea executivă a organizației. Instruirea a fost integrată în ateliere, pentru a îmbunătăți înțelegerea managerilor, personalului și consilierilor, precum și cunoașterea culturii organizaționale, privind utilizarea diferitelor stiluri manageriale pentru dezvoltarea personalului și procesul de management al schimbării.

Factorii interesați externi, beneficiarii clienții țintă ai activităților/serviciilor identificate ca vulnerabile la corupție, au fost implicați și ei în proces. Au confirmat rezultatele diagnosticului intern și au propus soluții. Reprezentanți ai administrației centrale au fost invitați să discute cauzele vulnerabilității la corupție care nu puteau fi abordate doar la nivel local și cu care, în același timp, multe alte municipalități s-au confruntat.

Implementarea planului strategic s-a concentrat pe atingerea a 5 obiective principale:

O1: Îmbunătățirea gestionării responsabile a fondurilor și activelor publice

O2: Consolidarea sistemului de management al calității

O3: Creșterea transparenței activităților

O4: Implementarea unui sistem modern de Management al Resurselor Umane

O5: Îmbunătățirea mecanismelor interne de control

Metodologia Insule de Integritate™ și eforturile primăriei Craiova au fost recunoscute, la nivel național și internațional:

2010: Agenția Română pentru Funcționari Publici a acordat premiul I primăriei Craiova la categoria "Consolidarea integrității serviciilor publice, transparenței și responsabilității", pentru aplicarea Metodologiei A-C cu sprijinul practicienilor FPDL și pentru rezultatele obținute,

2011: UN Public Service Award a selectat Martin/Slovacia și Craiova/România pentru a primi *Premiul* la categoria "Prevenirea și combaterea corupției în serviciul public". Ambele orașe au aplicat metodologia strategică și participativă Insule de Integritate și au colaborat cu practicieni anticorupție instruiți și certificați de Ronald MacLean Abaroa și Ana Vasilache, după ce au participat în programul de formare ACT™ - Anti-Corupție.

## PARTEA I: CONTEXT

### Context

Dacă Peter Drucker a avut dreptate și *guvernarea* va fi cel mai important domeniu de inovație în următorii 25 de ani, atunci cele mai importante provocări care ne așteaptă (nu doar în România, ci în întreaga lume) sunt:

- ☐ A face guvernarea să funcționeze mai eficient și mai eficace
- ☐ A face ca guvernarea să fie respectată de către cetățeni și de încredere

Autoritățile locale pot deveni mai eficiente și mai performante prin transferul de cunoștințe și competențe, dar pentru a le face respectate și în care cetățenii să aibă încredere. nu se poate realiza fără a aborda corupția<sup>2</sup>.

În România, perioada de tranziție de la regim autoritar la democrație, de la centralizare la economie de piață, a adus creșterea nivelului de corupție datorită schimbărilor sociale și economice dramatice implementate de instituții slabe. Descentralizarea administrativă a adus și descentralizarea corupției. Mai multe responsabilități și resurse financiare au fost transferate la nivel local, iar guvernele locale au devenit mai vulnerabile la corupție, oferind oficialilor publici mai multe tentații și oportunități de a-și folosi poziția în scopuri private.

Reducerea vulnerabilității la corupție a instituțiilor publice românești, inclusiv a autorităților locale, a devenit o prioritate pentru cetățeni și societatea civilă, precum și pentru sectorul public și privat. În toate Strategiile Naționale Anticorupție, abordarea corupției la nivel local a fost una dintre prioritățile României.

Primăria Craiova a decis să elaboreze un Plan Strategic pentru a trata și preveni vulnerabilitatea la corupție prin creșterea integrității, eficienței și responsabilității organizaționale.

Municipiul Craiova este capitala județului Dolj, având 308.000 de locuitori. Are o istorie bogată, atestată în documente încă din 1475. În jurul anului 1848, Craiova avea 20.000 de locuitori. Începând cu anii șaizeci, Craiova a devenit un oraș industrial puternic. Aproape 50% din populație lucrează în construcția de mașini, fabrici, industria chimică, procesarea alimentelor, industria electrică sau energetică. Craiova este, de asemenea, un centru educațional important, cu universități frecventate de 30.000 de studenți. Craiova are o viață culturală bogată; Are teatre, filarmonică, muzee și școli de artă. Compania de Apă Oltenia furnizează apă potabilă pentru peste 350.000 de persoane; Cinci companii specializate asigură funcționarea sistemului de canalizare lung de 340 km. Rețelele de transport public, tramvai și autobuz sunt administrate de Compania Autonomă de Transport Local Craiova (RATL) și un operator privat. Guvernul Local Craiova are peste 500 de angajați și o structură complexă, 27 de consilieri aleși și primar ales. Află mai multe despre Craiova pe [www.primariacraiova.ro](http://www.primariacraiova.ro)

Primăria Craiova a fost selectată, printr-un proces competitiv, să participe la Programul "*Orașe fără Corupție – Orașe cu Viitor*" inițiat de FPDL/Ana Vasilache și echipa sa, în colaborare cu Ronald MacLean Abaroa, pentru a promova și multiplica în România și alte țări din CEE/SEE o abordare practică și inovatoare pentru tratarea și prevenirea corupției, folosită cu succes de Ronald MacLean Abaroa ca primar al orașului La Paz, Bolivia.

FPDL<sup>3</sup> a fost o organizație neguvernamentală românească, înființată în 1994 de un grup de experți în planificare urbană, administrație publică și dezvoltare organizațională/comunitară, având ca misiune îmbunătățirea proceselor democratice de guvernare și sprijinirea dezvoltării societății civile, atât în România, cât și la nivel mondial, prin activități de dezvoltare a capacităților.

FPDL a decis că o modalitate de a-și atinge misiunea este să dezvolte și să construiască capacitatea unei rețele de *agenți ai schimbării* din regiunea CEE/SEE, pentru a putea construi, la rândul său, capacitatea autorităților locale și a organizațiilor societății civile din țările lor. Pe parcursul a 12 ani, FPDL a construit o rețea de formatori și instituții de formare din peste 30 de țări din CEE/SEE și peste 1500 de formatori, facilitatori sau consultanți, și a diseminat manuale de instruire de înaltă calitate și metodologii de formare interactive/participative.<sup>4</sup>

În perioada 2008-2010, primăria Craiova a primit sprijinul FPDL/Ana Vasilache și echipa sa de practicieni A-C<sup>5</sup> pentru a aplica metodologia Insule de Integritate™ și pentru a elabora/implementa un plan strategic menit să trateze și să prevină vulnerabilitatea la corupție, care a inclus:

- Identificarea și analiza, cu implicarea liderilor publici, managerilor, personalului, oficialilor aleși și a părților interesate externe, a vulnerabilității la corupție a activităților și serviciilor

<sup>2</sup> *Corupția* este definită de Robert Klitgaard ca abuzul funcției în scopuri personale, unde *funcția* este o poziție de încredere, unde cineva primește autoritatea de a acționa în numele unei instituții

<sup>3</sup> [www.fpd.org](http://www.fpd.org)

<sup>4</sup> Toate aceste activități au fost desfășurate în cadrul Programului Regional "Lucrând Împreună", un Program de Dezvoltare a Capacităților pentru țările CEE/SEE, susținut de Inițiativa Guvernării Locale a Open Society Institute, LGI

<sup>5</sup> Finanțat de Inițiativa Guvernării Locale a Open Society Institute și Facilitatea de Tranziție a UE 2007

- Elaborarea soluțiilor (strategii și acțiuni) menite să trateze și să prevină vulnerabilitatea la corupție pentru activitățile/serviciile identificate prin promovarea integrității, eficienței și transparenței
- Creșterea capacității principalilor actori locali de a implementa planul strategic
- Diseminarea rezultatelor și lecțiilor învățate, la nivel local, național și internațional, pentru a extinde utilizarea acestei metodologii strategice și participative anticorupție în România și la nivel mondial.

## Abordarea anticorupție

Cine suntem este determinat nu doar de trăsăturile noastre înnăscute, ci și de contextul în care trăim și muncim. Malcom Gladwell, în cartea sa "*The Tipping Point – How Little Things Can Make a Big Difference*", demonstrează că anumite situații pot influența radical comportamentul nostru, de multe ori copleșind predispozițiile noastre inerente.

El demonstrează convingător că un rol important are contextul în care trăim având un efect puternic asupra modelării comportamentului nostru.

El descrie faimosul experiment realizat de doi cercetători din New York<sup>6</sup>, pentru a măsura onestitatea și a afla dacă este o trăsătură fundamentală și consecventă sau o trăsătură care poate fi schimbată de context. Cercetătorii au implicat în experimentul lor 11.000 de elevi, cu vârste între 8 și 16 ani, pe parcursul mai multor luni, administrând diferite teste de aptitudini în situații diferite.

Prima concluzie a cercetării lor a fost, deloc surprinzător, că mulți trișau, atunci când contextul permitea. În unele cazuri, scorurile la testele în care trișatul era posibil erau cu 50% mai mari decât cele "oneste". Când au căutat tipare ake celor care înșelau, unele dintre constatările lor au fost la fel de evidente: copiii mai mari au înșelat mai mult decât cei mai mici, copiii inteligenți au înșelat mai puțin decât cei mai puțin inteligenți, fetele au înșelat cam la fel de mult ca băieții, cei din familii stabile și fericite au înșelat mai puțin decât cei din familii instabile și nefericite.

Dar, surprinzător, cercetătorii nu au găsit nici un tipar: nu au identificat un grup de trișori și un grup de studenți cinstiți. Toată lumea trișa când existau oportunități și ispite. Concluzia lor principală și foarte importantă a fost că "*onestitatea*" nu este o trăsătură constantă, inerentă, și este considerabil influențată de context.

Concluzia care urmează logic este că, prin crearea unui context adecvat, ar trebui să putem influența comportamentul necinstit și să-l prevenim. Acesta este și mesajul principal al cărții "*Orașe corupte – un ghid practic de tratare și prevenire*" de Robert Klitgaard, Ronald MacLean Abaroa și Lindsey Parris: strategiile anticorupție ar trebui să se concentreze pe schimbarea contextului în care trăiesc și muncesc oamenii, nu pe schimbarea comportamentului indivizilor prin măsuri legaliste sau moraliste. Cartea susține că corupția este determinată de context, nu (doar) de trăsături personale inerente, este făcută pe baza unui calcul economic rațional, nu un impuls dintr-o pasiune irațională. Oamenii tind să aibă comportamente corupte atunci când cred că vor câștiga mai mult decât vor pierde, când recompensele sunt mari și riscurile de a fi prinși sunt mici, iar chiar dacă sunt prinși, pedepsele sunt ușoare. Oamenii tind să se angajeze în activități corupte atunci când lucrează în organizații care le oferă *putere de monopol* asupra unui bun sau serviciu livrat, *discreție* pentru a decide dacă cineva primește acel bun sau serviciu sau cât primește, și nu au *reguli de responsabilitate* și *transparență*, astfel încât ceilalți să poată vedea când și cum iau deciziile lor. Acesta este Contextul care generează corupția.

Robert Klitgaard propune o formulă metaforică, care a fost folosită în procesul de diagnostic din Craiova, pentru a determina organizația vulnerabilă la domeniile corupției:  $C = M + D - T$  (A) Corupția egală cu puterea de monopol plus discreția oficialilor minus responsabilitate/transparență.

Este adevărat că indivizii pot reacționa diferit la tentațiile oferite de context și că mulți oficiali publici sau privați nu se angajează în activități corupte chiar dacă aceste tentații sunt prezente. Dar ideea importantă este că, cu cât mai multe tentații oferă un context, cu atât vulnerabilitatea la corupție este mai mare. În zonele umbrite și întunecate, fără transparență și responsabilitate, există o probabilitate mare să întâlnim activități corupte.

Pe baza formulei Robert Klitgaard, soluțiile includ modificarea *contextului* prin:

- Reducerea monopolului în serviciile publice și livrarea bunurilor
- Limitarea discreției în procesul decizional
- Creșterea responsabilității și transparenței față de clienți și principal(i).

Cartea demonstrează, bazându-se pe experiențe de succes, precum cea a primarului Ronald MacLean Abaroa din La Paz, că fenomenul corupției poate fi abordat eficient printr-o *metodologie strategică și participativă*.

<sup>6</sup> Hugh Hartshorne și M.A. mai, 1920

**Strategică**, adică se concentrează pe schimbarea sistemelor organizaționale corupte, nu (doar) indivizi corupți; pe identificarea și tratarea cu prioritate a celor mai periculoase forme de corupție, prin trecerea prin etapele procesului de planificare strategică, identificarea modului în care putem trece de unde suntem la unde dorim să ajungem.

**Participativă** înseamnă că implică în analiza vulnerabilității managerii și personalul. Chiar dacă acest lucru poate fi surprinzător, este posibil atâta timp cât se presupune că corupția nu este (doar) o problemă a oamenilor răi, ci a sistemelor proaste. Facilitatorul/consultantul extern (Practicianul A-C) poate ajuta oamenii să discute astfel de sisteme analitic și fără teama de repercusiuni. Deoarece corupția este un concept încărcat de emoții, frică, rușine sau defensivitate, prima sarcină a facilitatorului este să demistifice corupția și să o abordeze într-un mod analitic.

Din procesul participativ au apărut multe lucruri bune:

- O înțelegere mai profundă și comună a activităților și serviciilor vulnerabile la corupție
- Un plan de tratament pentru vindecare și prevenție, pe care niciun străin nu le-ar putea dezvolta mai bine
- Un angajament real pentru implementarea schimbărilor planificate

Ceea ce a lipsit, o parte din expertiza necesară pentru implementarea măsurilor, a fost oferită de practicienii și experții FPDL Anticorupție.

## PARTEA II: PROCES ȘI ACTORI

### Etapele procesului

Procesul participativ în primăria Craiova, menit să trateze și să prevină vulnerabilitatea la corupție, a fost la fel de important ca și rezultatele sale (dacă nu chiar mai important). Prin participarea liderilor publici, managerilor și angajaților, s-a creat încredere și angajament pentru implementarea schimbărilor planificate; oamenii s-au conectat unii cu alții ca ființe umane, cu preocupări și probleme reale; relațiile s-au îmbunătățit între departamente, între oficialii aleși și cei numiți. Imaginarea unui viitor pozitiv a încurajat oamenii să acționeze și a adus energie în organizație. Fiecare întâlnire, datorită modului în care oamenii ascultau, vorbeau și comunicau, a devenit un model al viitorului pe care doreau să-l creeze; Discuțiile s-au concentrat pe ce pot face pentru a crea acest viitor și nu pe ceea ce alții pot sau trebuie să facă pentru ei.

Ana Vasilache și echipa sa de practicieni FPDL anticorupție au fost responsabili pentru calitatea *procesului*, proiectarea acestuia, bazându-se pe presupunerea că liderii, managerii și personalul din administrația locală Craiova erau oameni capabili, motivați, informați despre problemele și obiectivele organizației lor.

Reprezentanții primăriei Craiova au fost responsabili de calitatea *conținutului* și a *produselor finale*, fiind cei care (1) au identificat și analizat cele mai vulnerabile activități la corupție care au avut cel mai mare impact asupra vieții cetățenilor și viitorului orașului, (2) au elaborat strategiile și planurile de acțiune pentru a reduce vulnerabilitatea la corupție a activităților/serviciilor identificate.

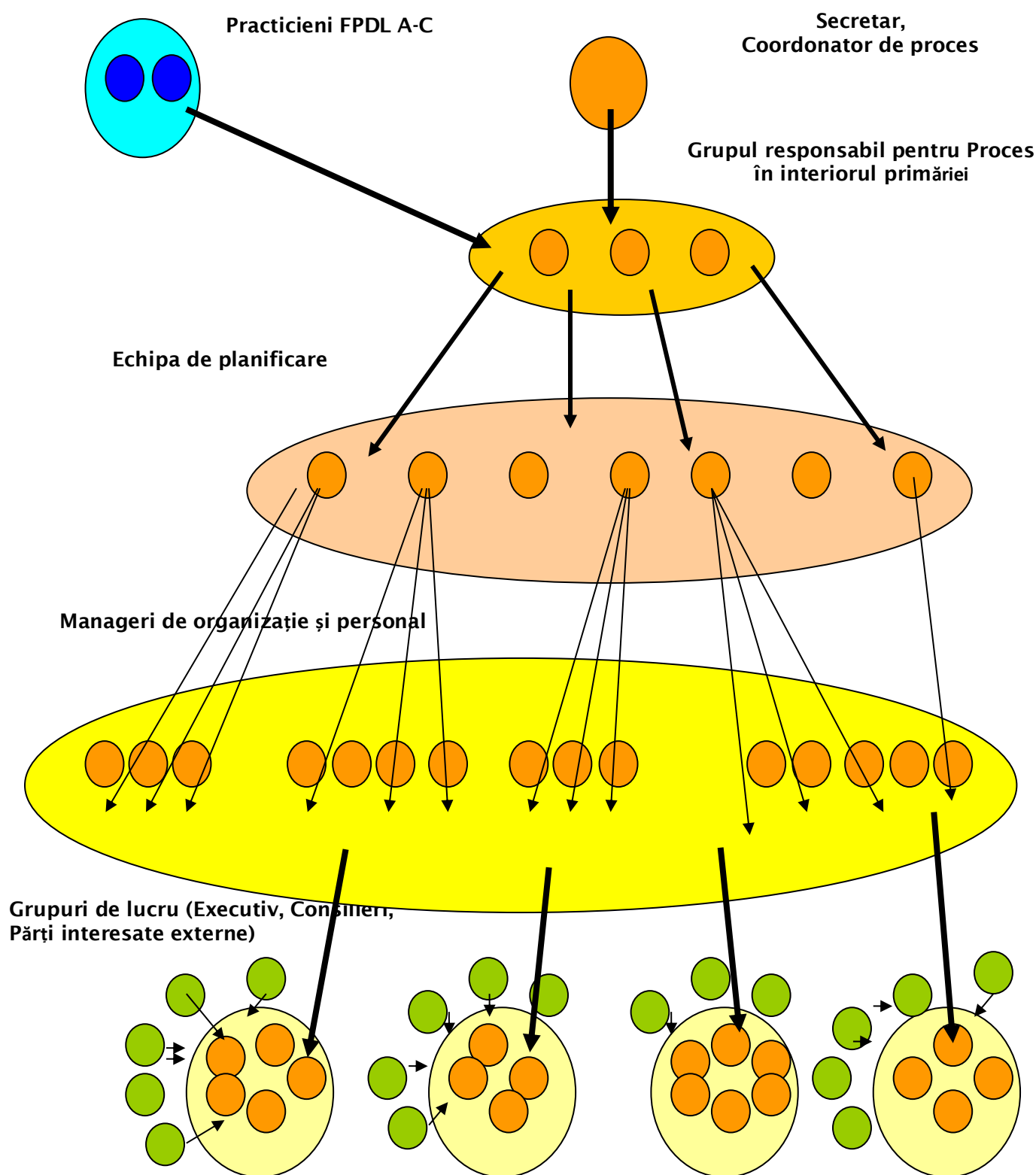
Persoanele implicate au vorbit deschis despre responsabilitatea lor în crearea vulnerabilității la corupție și ce pot face pentru a o combate. Liderii au realizat că doar prin amenințări, frică și consecințe dure, oamenii nu pot fi forțați să le pese dincolo de propriile interese individuale; că nicio viziune clară sau nici un plan detaliat nu au puterea de a aduce imaginea viitorului în prezent fără implicarea continuă a întregii organizații. De aceea, construirea capitalului social – relaționarea, normele de reciprocitate, asistență reciprocă și încredere – a fost la fel de importantă ca elaborarea planurilor de acțiune, a calendarelor și indicatorilor de succes.

Procesul a inclus următorii pași:

- **Semnarea Acordului** dintre liderii FPDL și primăria Craiova (primar și secretar) care clarifică responsabilitățile, pașii procesului și rezultatele așteptate
- **Diagnosticul general** al vulnerabilității organizației la corupție realizat în 2 etape: *Diagnostic preliminar*, realizat de un grup format din 25 de persoane care lucrau în poziții executive și manageriale, și *Diagnostic extins* realizat de 315 angajați din 12 departamente. Membrii grupului care au făcut diagnosticul preliminar au fost implicați în sprijinirea procesului extins de diagnostic
- **Selectarea activităților vulnerabile la corupție** care urmau să fie abordate de Planul Strategic
- **Diagnostic aprofundat al activităților vulnerabile** realizat de membrii grupurilor formate în jurul activităților/serviciilor vulnerabile selectate
- **Analiza cauză-efect și elaborarea soluțiilor** pentru a aborda cauzele aflate în sistemele organizaționale care generau oportunități de corupție
- **Analiza culturii organizaționale** (cu instruire integrată) și **elaborarea soluțiilor** pentru a aborda cauzele, aflate în normele de comportament, presupunerile ale oamenilor și modul în care aceștia se raportau unii la ceilalți

- **Analiza managementului resurselor** umane (cu instruire integrată) și **elaborarea soluțiilor** pentru a aborda cauzele, aflate în ce îi demotivează pe oameni să lucreze eficient și cu integritate
- **Identificarea percepțiilor părților interesate externe** privind vulnerabilitatea la cauzele corupției și soluțiile propuse
- **Finalizarea Planului Strategic:** structurarea viziunii, obiectivelor, strategiilor și acțiunilor – inclusiv cine este responsabil, care este perioada propusă pentru implementare și care sunt indicatorii de succes
- **Evaluarea progresului implementării Planului Strategic și a procesului** la nivel personal și organizațional (după 4 luni de la finalizarea acestuia)



**Actorii implicați**

- **Coordonatorul de Proces** a fost Nicoleta Miulescu, secretar al primăriei Craiova
- **Persoane de contact din cadrul primăriei**, pentru experții FPDL/practicienii A-C, au fost Elvira Stancu, directoarea Departamentului de Relații Publice, împreună cu echipa sa, Claudiu Popescu și Alina Gheorghe,
- **Experții FPDL** Ana Vasilache și Nicole Rață au proiectat și facilitat procesul; Alți 8 experți/formatori FPDL în planificare urbană, achiziții publice, disciplină în construcții, emiterea permiselor de construcție, înregistrarea și gestionarea bunurilor publice au fost implicați în sprijinirea managerilor și personalului în etapele de diagnosticare și elaborare a soluțiilor; O companie specializată în cercetare socială a fost angajată pentru a desfășura o cercetare calitativă prin grupuri de discuții și interviuri, precum și cercetare cantitativă prin chestionare, în cadrul organizației.
- **Echipa de planificare** a avut 25-35 de membri, secretarul, managerii și personalul care lucra pentru diferite departamente/servicii, precum și 10-15 consilieri locali, implicați în diagnosticul preliminar, cultura organizațională și analiza managementului resurselor umane, precum și în elaborarea strategiilor și planurilor de acțiune; componența grupului s-a schimbat ușor pe parcursul procesului de doi ani, Dar, în general, pozițiile de luare a deciziilor la nivel înalt erau reprezentate (directori, șefi de servicii).
- **Managerii organizației și personalul** au fost cele 315 persoane (dintr-un total de 500) implicate în completarea chestionarelor în diferitele etape ale procesului (diagnostic general, analiză în managementul resurselor umane, evaluarea progresului implementării planului strategic) sau în participarea la întâlnirile intermediare și finale organizate pentru a-i ține informați despre progresul și rezultatele procesului de planificare strategică
- **Membrii grupurilor de lucru** au fost 10-12 persoane pentru fiecare grup (50-60 de persoane în total), mulți dintre ei făcând parte din echipa de planificare alături de colegii lor
- **Factorii interesați externi** au fost 30 de clienți/beneficiari ai serviciilor vulnerabile la corupție, care au participat la grupuri de discuții și interviuri pentru a identifica percepțiile despre problemele pe care le au în furnizarea serviciilor și soluțiile pe care le propun; 77 de reprezentanți ai comitetelor consultative cetățenești, ONG-urilor, administrației centrale și companiilor de proiectare/construcții au participat la dezbaterile organizate pentru a-i informa și implica în implementarea planului strategic; 56 primarii, membrii ai Asociației Municipality-urilor din România care au fost informați despre experiența primăriei Craiova și au primit broșura "Organizații sănătoase – tratarea și prevenirea vulnerabilității la corupție în administrațiile publice locale"; 400 de persoane, inclusiv echipele CEE/SEE de practicieni anticorupție, care sunt membri ai paginii de Facebook « Islands of Integrity A-C Partners Network LLP »

## PARTEA III: REZULTATE

### Diagnostic general

Diagnosticul General a fost realizat în două etape: diagnosticul preliminar realizat de membrii echipei de planificare și diagnosticul extins realizat de 315 angajați, susținuți de aceștia.

Diagnosticul a fost realizat folosind chestionare elaborate de Ana Vasilache și Nicole Rață, FPDL, în colaborare cu Elvira Stancu, directoarea Departamentului de Relații Publice. Chestionarul a fost similar în ambele etape.

Au fost evaluate două aspecte ale celor 33 de servicii/activități ale administrației locale:

- Nivelul de vulnerabilitate la corupție
- Nivelul impactului asupra vieții cetățenilor, viitorului orașului și imaginii primăriei, în cazul în care corupția este prezentă

Vulnerabilitatea la corupție a fost identificată pe baza unui indicator calculat folosind formula Robert Kiltgaard:<sup>7</sup> **Corupția=Monopol+Discreție-Transparență/Responsabilitate**. Respondenților li s-a cerut să evalueze fiecare activitate/serviciu de la 1 la 5 (1=nivel foarte scăzut până la 5=nivel foarte ridicat)

**Monopol:** nivelul de monopol al activității sau serviciului respectiv (există concurență în furnizarea acestuia? Există alternative pentru cetățeni din care să aleagă?)

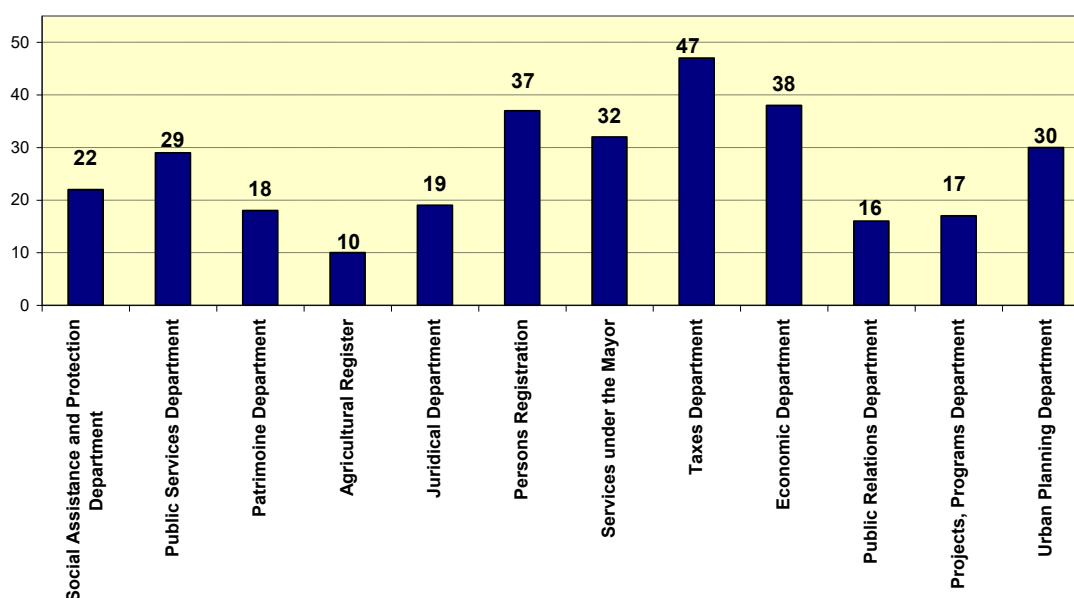
**Discreție:** nivelul de discreție în luarea deciziilor în timpul desfășurării activității sau furnizării serviciului (Există reguli sau proceduri clare care să ghideze decizia? Există prea multe reguli și proceduri, uneori contradictorii, astfel încât să poți alege între ele într-un mod discreționar?)

**Responsabilitate/Transparență:** nivelul de responsabilitate/transparență în furnizarea serviciului sau în desfășurarea activității (Au principalii sau clienții informațiile necesare despre modul în care agenții iau deciziile? Este accesul la informații ușor pentru clienți?)

Nivelul impactului negativ a fost evaluat pentru fiecare activitate/serviciu de asemenea de la 1 la 5 (1 = nivel foarte scăzut al impactului negativ până la 5 = nivel foarte ridicat al impactului negativ)

Cele 315 chestionare au fost completate de angajați din 12 departamente/după cum urmează:

NUMBER OF COMPLETED QUESTIONNAIRES BY DEPARTMENTS AND DIVISIONS  
Total 315

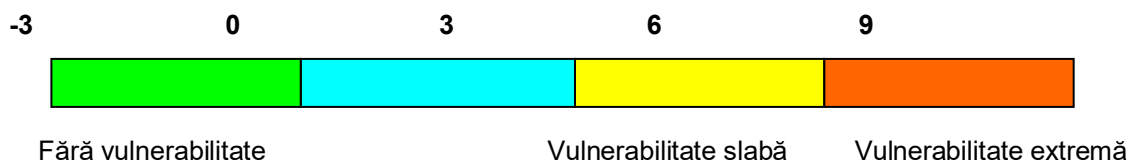


<sup>7</sup> *Orașe corupte – un ghid practic pentru vindecare și prevenire*, de Robert Klitgaard, Ronald Maclean Abaroa și Lindsey Parris, ed. Humanitas, 2006, tradus și tipărit în română de FPDL cu sprijinul LGI

Aceste departamente și divizii au în total 563 de angajați, iar 56% (315) au fost implicați în procesul de diagnostic prin completarea chestionarelor.

Valoarea indicatorului "*vulnerabilitate la corupție*" poate varia de la -3 (în acest caz nu există vulnerabilitate: Monopol minim=1+Discreție minimă=1 – Transparență sau Responsabilitate maximă=5) până la 9 (în acest caz există vulnerabilitate maximă: Monopol maxim=5+Discreție maximă=5 – Transparență sau Responsabilitate minimă=1).

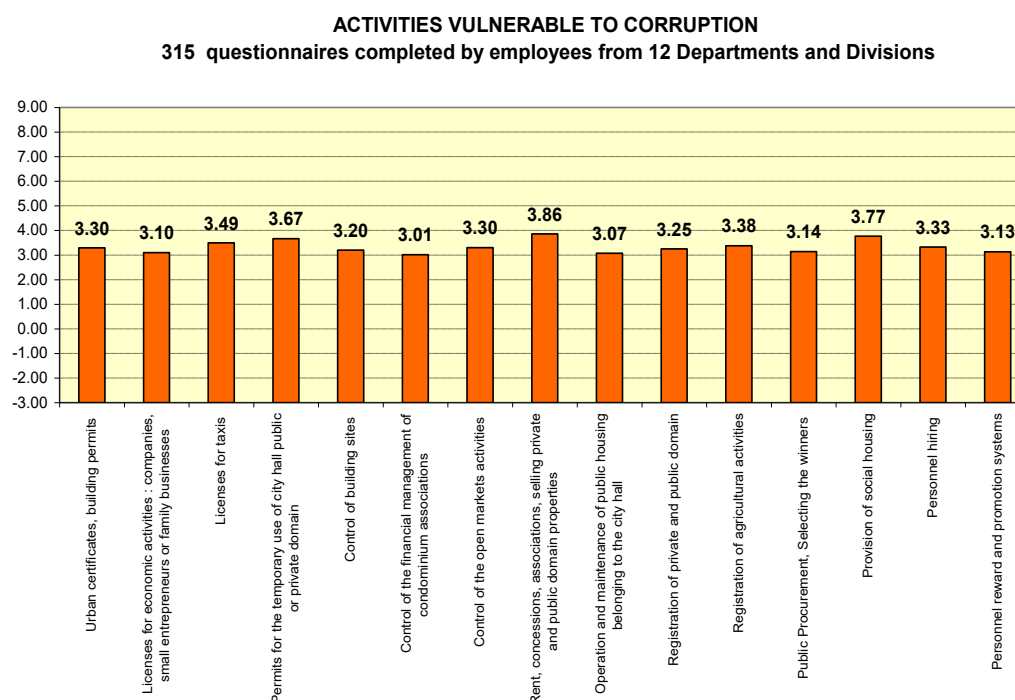
Între -3 și 9 am stabilit 4 intervale pentru acest indicator:



Rezultatele diagnosticului extins au validat rezultatele diagnosticului preliminar. 15 activități și servicii din cele 33 (45%) au fost identificate ca fiind vulnerabile la corupție (cu rate între 3,07 și 3,86):

- Emiterea certificatelor de urbanism și a autorizațiilor de construcție
- Emiterea licențelor pentru întreprinderi economice și persoane autorizate
- Licențierea taxiurilor
- Aprobări pentru utilizarea temporară a proprietății municipale
- Controlul disciplinei în construcții
- Controlul financiar al asociației proprietarilor de condominii
- Inspecția activităților comerciale în piețe
- Închirierea, vânzarea bunurilor publice ale municipalității
- Întreținerea și dezvoltarea locuințelor municipale
- Înregistrarea bunurilor publice ale municipalității
- Înregistrarea datelor agricole
- Achiziții publice
- Furnizarea de locuințe sociale
- Angajarea personalului
- Promovarea personalului

Indicatorul mediu pentru fiecare dintre aceste activități/servicii este prezentat în următorul grafic:



Toate cele 15 activități/servicii identificate ca vulnerabile la corupție au fost, de asemenea, evaluate ca având un impact negativ semnificativ dacă ar apărea corupție; 6 dintre cele 12 departamente/divizii au sub responsabilitatea lor activitățile vulnerabile corupției.

A fost identificată o diferență între modul în care aceste departamente percep vulnerabilitatea propriilor activități și modul în care celelalte departamente o percep:

| DEPARTAMENTE SAU DIVIZII                     | ACTIVITĂȚI IDENTIFICATE CA VULNERABILE LA CORUPȚIE                        | Media organizației | Media internă |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|
| Departamentul de Planificare Urbană          | Emiterea certificatelor urbane și a permiselor de construcție             | 3.30               | 3.77          |
|                                              | Controlul disciplinei în construcții                                      | 3.20               | 5.87          |
| Departamentul Financiar-Economic             | Emiterea licențelor pentru întreprinderi economice și persoane autorizate | 3.10               | 2.68          |
|                                              | Controlul financiar al asociației proprietarilor de condominii            | 3.01               | 1.45          |
|                                              | Inspekția activităților comerciale pe piețe                               | 3.30               | 2.03          |
| Departamentul Patrimoniilor (Bunuri Publice) | Închiriere, închiriere, vânzarea bunurilor publice ale municipalității    | 3.67               | 1.89          |
|                                              | Întreținerea și dezvoltarea locuințelor municipale                        | 3.25               | 1.72          |
|                                              | Înregistrarea bunurilor publice ale municipalității                       | 3.86               | 2.76          |
|                                              | Aprobări pentru utilizarea temporară a proprietății municipale            | 3.07               | 1.94          |
|                                              | Furnizarea de locuințe sociale                                            | 3.77               | 2.44          |
| Departamentul de Servicii Publice            | Licențierea taxiurilor                                                    | 3.49               | 0.90          |
| Diviziunea sub supravegherea primarului      | Achiziții publice                                                         | 3.14               | 2.25          |
| Divizia sub supravegherea Secretarului       | Înregistrarea datelor agricole                                            | 3.38               | 5.00          |
| Departamentul de Resurse Umane               | Angajarea personalului                                                    | 3.33               | 2.91          |
|                                              | Promovarea personalului                                                   | 3.13               | 3.16          |

### Selectarea activităților/serviciilor care urmează să fie abordate de Planul Strategic

Rezultatele Raportului de Diagnostic General au fost validate de 31 de persoane, manageri de top și membri ai echipei de planificare. Următoarele 6 activități au fost selectate pentru a fi incluse în Planul Strategic, iar grupuri de lucru au fost organizate în jurul fiecărei activități.

**A1: Emiterea certificatelor de urbanism, a autorizațiilor de construcție și demolare**

**A2: Controlul disciplinei în lucrările de construcții**

**A3: Managementul proprietăților publice**

**R4: Achiziții publice**

**R5: Înregistrarea proprietăților**

**R6: Managementul Resurselor Umane**

### Diagnostic detaliat

60 de membri ai Grupurilor de Lucru au completat un chestionar răspunzând, individual, la următoarele întrebări pentru fiecare activitate vulnerabilă la corupție:

- Ce activități corupte ar putea avea loc (din cauza vulnerabilității identificate la corupție)
- Cine ar avea de câștigat din aceste activități, ce? Cine ar fi afectat de aceste activități?
- Care ar putea fi cauzele care ar genera/permite aceste activități corupte

## Analiza cauză-efect

Expertii FPDL au analizat cauzele identificate de membrii Grupurilor de Lucru prin metodologia *Arborelui Problemelor* și au identificat relații cauză-efect, precum și nivele de complexitate. Pentru fiecare activitate vulnerabilă, a fost elaborat un Arbore de Probleme și prezentat, discutat și finalizat de membrii grupurilor de lucru în cadrul atelierelor.

Cauzele vulnerabilității la corupție au fost un amestec de cauze generate de sistemele disfuncționale ale organizației, precum și de normele culturale ale organizației (caracteristici vizibile, norme și reguli scrise și nescrise, valori și principii, credințe și presupuneri).

În primul pas, membrii Grupurilor de Lucru au elaborat soluții/strategii pentru a aborda cauzele care depind de sistemele disfuncționale ale organizației.

## Analiza culturii organizaționale

O atenție specială a fost acordată explorării mai profunde a cauzelor care se bazează pe cultura organizațională (cum ar fi lipsa voinței de a-și asuma responsabilități, nepotismul, personajele slabe care ascultă ordinele șefilor ierarhici, teama de a pierde locul de muncă, așa a funcționat și va funcționa). Instruirea era integrată în analiza culturii organizaționale.

30 de membri ai echipei de planificare au analizat cultura primăriei Craiova bazându-se pe metafora celor 4 camere care dezvăluie o cultură organizațională.<sup>8</sup> Mai mult, au identificat acțiuni pe care le pot lua pentru a schimba presupunerile și credințele care îi împiedică să atingă viziunea și implementarea strategiilor menite să trateze și să prevină corupția.

## Dezvoltarea personalului și analiza motivației personalului

Managementul Resurselor Umane, fiind o activitate identificată ca vulnerabilă la corupție, a fost subiectul unor analize suplimentare și mai detaliate. În timpul procesului de analiză, a fost integrată instruire pentru a îmbunătăți cunoștințele și abilitățile membrilor echipei de planificare, managerilor, liderilor și consilierilor în utilizarea celor 4 stiluri diferite de leadership<sup>9</sup> în dezvoltarea și motivarea personalului.

Și-au identificat propriul stil preferat și au învățat că un manager/lider priceput poate folosi eficient toate cele 4 stiluri având abilitățile necesare pentru a evalua nivelul de maturitate al personalului: (1) Nivelul de profesionalism al personalului – dacă au cunoștințele și abilitățile necesare pentru acest post (2) Capacitatea personalului de a avea obiective ambițioase, dar realiste (3) Angajamentul personalului de a-și asuma responsabilități

Au dezvoltat planuri de acțiune personale pentru a-și îmbunătăți stilurile de conducere în raport cu personalul, precum și pentru a-și crește motivația de a lucra cu integritate și eficiență.

Pentru a valida concluziile lor, în cadrul primăriei Craiova a fost realizată o cercetare cantitativă menită să identifice opiniile angajaților despre:

- Ce îi motivează și ce îi demotivează să lucreze în primăria Craiova
- Cum motivația lor de a lucra eficient și cu integritate poate fi crescută

Un chestionar a fost completat de 318 angajați: 80, 5% fiind angajați; 88% funcționari publici; 75% lucrând în această organizație de mai bine de 4 ani; 63% fiind femei; 86% au studii postuniversitare sau de masterat, ceea ce arată că funcționarii publici ai Administrației Locale Craiova au un potențial profesional care ar trebui pus în valoare.

## Percepțiile din afara părților interesate

<sup>8</sup> Edgar Schein: Galeria de Artă (elemente culturale pe care toată lumea le poate vedea și observa), Biblioteca (norme și reguli scrise și nescrise), Capela (valori și principii) și Catacombe (presupuneri și credințe)

<sup>9</sup> **Directie** (Managerul/Liderul oferă indicații detaliate despre cum ar trebui îndeplinită sarcina, fără a se concentra pe construirea relațiilor cu personalul său); **Coaching** (Managerul/Liderul continuă să se concentreze pe oferirea de direcții detaliate pentru realizarea sarcinii, dar se concentrează și pe construirea unor relații de încredere și susținere cu membrii personalului); **Sprijin** (Membrii personalului devin tot mai competenți, fiind dirijați și ghidați, iar Managerul/Liderul le oferă putere de decizie, continuând să sprijine construirea relațiilor cu și mai ales între ei, pentru a avea echipe eficiente și eficiente); **Delegare** (Managerul/Liderul recunoaște și respectă capacitatea membrilor personalului de a executa sarcinile fără ghidare și sprijin sistematic. El/ea delegă responsabilități, împreună cu autoritatea necesară și resursele necesare, precum și libertatea de acțiune)

A fost realizată o cercetare menită să identifice problemele, așa cum sunt percepute de beneficiarii serviciilor/activităților vulnerabile la corupție, precum și propunerile lor pentru rezolvarea problemelor identificate.

Cercetarea a folosit metode calitative: focus grupuri și interviuri individuale aprofundate. Rezultatele obținute prin aceste metode nu sunt statistic reprezentative și nu pot fi generalizate ca fiind opiniile majorității populației, dar oferă o înțelegere mai bună a anumitor percepții și opinii.

În opinia multor respondenți, soluțiile multor probleme identificate au inclus două acțiuni principale:

(1) Finalizarea cadastrului municipal

(2) Profesionalizarea funcționarilor publici, a conducerii și a personalului

Privind concluziile, se poate observa că toate problemele au fost identificate/analizate cu profesionalism și maturitate de către conducere și personal; de fapt, au identificat mai multe probleme, dovedind că insiderii știu mai bine cu ce se confruntă o organizație decât orice actor extern.

## Soluții: Plan strategic

Membrii echipei de planificare au elaborat Viziunea, cele 5 obiective principale, strategiile și acțiunile pentru implementarea lor.

### Viziune

Primăria Craiova este un model de integritate și eficiență în viața publică, acționând transparent și responsabil pentru interesele cetățenilor și viitorul municipalității

### Obiective pentru atingerea Viziunii

- O1. Îmbunătățirea gestionării responsabile a fondurilor publice și a activelor publice
- O2. Consolidarea sistemului de management al calității existent
- O3. Creșterea transparenței activităților primăriei
- O4. Implementarea unui sistem modern pentru Managementul Resurselor Umane
- O5. Dezvoltarea mecanismelor pentru a preveni/limita posibilitatea de a folosi greșit poziția oficială în scopuri personale

### Strategii

| <b>Obiectivul 1: Îmbunătățirea gestionării responsabile a fondurilor și activelor publice</b> |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1.                                                                                          | Finalizarea cadastrului general și introducerea Planurilor de Urbanism aprobate (PUD/PUZ) pe harta digitală a orașului                                                                                                          |
| 1.2                                                                                           | Actualizarea Planului General de Urbanism și a Regulamentului (PUG, RLU) și rezolvarea disputelor privind granițele administrative cu comunele vecine                                                                           |
| 1.3                                                                                           | Corelarea datelor dintre Departamentul de Urbanism și Departamentul de Taxe Locale                                                                                                                                              |
| 1.4                                                                                           | Elaborarea unui plan pentru controlul disciplinei în construcții și îmbunătățirea coordonării cu emiterea autorizațiilor de construcție                                                                                         |
| 1.5                                                                                           | Până la finalizarea cadastrului, un cadastu elaborat pentru bunurile publice ale orașului folosind personal propriu                                                                                                             |
| 1.6                                                                                           | Introducerea proprietăților publice pe harta digitală a orașului                                                                                                                                                                |
| 1.7                                                                                           | Corelarea datelor dintre Registrul Agricol și Departamentul de Taxe Locale                                                                                                                                                      |
| 1.8                                                                                           | Elaborarea unui plan de management al bunurilor publice – clădiri și terenuri (plan de închiriere, plan de vânzare, plan de achiziție, plan de expropriere) bazat pe planul integrat de dezvoltare urbană                       |
| 1.9                                                                                           | Implementarea unui sistem de monitorizare a contractelor de achiziții publice (în special pentru investițiile publice) de la început până la finalizare                                                                         |
| 1.10                                                                                          | Reducerea costurilor suplimentare ale investițiilor publice prin identificarea/rezolvarea greșelilor de proiectare înainte de a contracta compania de construcții                                                               |
| 1.11                                                                                          | Creșterea calității investițiilor publice și utilizarea eficientă a banilor publici prin monitorizarea profesională a șantierelor de construcții                                                                                |
| <b>Obiectivul 2: Consolidarea sistemului de management al calității</b>                       |                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2.1                                                                                           | Introducerea unei noi activități separate (proces și proceduri noi) pentru elaborarea planului strategic de dezvoltare economică și socială Craiova și pentru elaborarea documentelor de planificare urbană (PUG, PUZ)          |
| 2.2                                                                                           | Reînființarea Comisiei Tehnice pentru Planificare Urbană și revizuirea procedurilor acesteia                                                                                                                                    |
| 2.3                                                                                           | Revizuirea procedurilor din toate departamentele pentru a reduce timpul de răspuns și a crește responsabilitatea individuală                                                                                                    |
| 2.4                                                                                           | Îmbunătățirea sistemului de distribuție a corespondenței pentru a reduce timpul de circulație a documentelor între departamente                                                                                                 |
| 2.5                                                                                           | Efectuarea de sondaje anuale pentru a monitoriza impactul planului strategic, identificând percepțiile clienților țintă privind calitatea serviciilor/activităților vulnerabile la corupție abordate de planul strategic actual |

|                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.6                                                                                                                                          | Stabilirea unui sistem de înregistrare și monitorizare a interpelărilor consilierilor și a modului în care acestea au fost rezolvate                                                                                                                                                                                                 |
| 2.7                                                                                                                                          | Proceduri elaborate pentru reglementarea colaborării și comunicării între executiv și Consiliul Local                                                                                                                                                                                                                                |
| 2.8                                                                                                                                          | Clarificarea/creșterea responsabilității Comisiei Tehnico-Economice pentru calitatea proiectelor de investiții publice aprobate                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Obiectivul 3: Creșterea transparenței activităților</b>                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3.1                                                                                                                                          | Oferirea de informații clare prin redesenarea structurii și conținutului site-ului                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3.2                                                                                                                                          | Instruirea personalului responsabil cu furnizarea informațiilor pentru site, în comunicare publică eficientă, pentru a elabora mesaje structurate și clare, folosind limbaj și imagini adecvate pentru a influența grupurile țintă                                                                                                   |
| <b>Obiectivul 4: Implementarea unui sistem modern pentru Managementul Resurselor Umane</b>                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4.1                                                                                                                                          | Realizarea unei analize funcționale (a structurii organizaționale și a activităților) pentru a (1) îmbunătăți structura organizațională, (2) clarifica obiectivele și indicatorii de performanță pentru fiecare departament (3) regândirea numărului și profilului posturilor pentru o distribuție corectă și eficientă a sarcinilor |
| 4.2                                                                                                                                          | Revizuirea descrierilor posturilor pentru a actualiza, clarifica responsabilitățile și a desemna sarcini pentru a crește responsabilitatea personalului și a identifica indicatori individuali de performanță relevanți pentru calitatea rezultatelor muncii                                                                         |
| 4.3                                                                                                                                          | Îmbunătățirea sistemului de evaluare a personalului pentru a-l face mai obiectiv, bazat pe evaluarea rezultatelor prin măsurarea realizării indicatorilor de performanță                                                                                                                                                             |
| 4.4                                                                                                                                          | Recunoașterea succeselor în mod public, individual și colectiv prin diferite sisteme                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4.5                                                                                                                                          | Asigurarea îmbunătățirii continue a cunoștințelor și abilităților executivilor, personalului și oficialilor aleși, prin instruire, educație și schimb de experiențe relevante cu alte primării                                                                                                                                       |
| 4.6                                                                                                                                          | Îmbunătățirea condițiilor de muncă ale personalului                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Obiectivul 5: Dezvoltarea mecanismelor pentru a preveni/limita posibilitatea de a folosi greșit poziția oficială în scopuri personale</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5.1                                                                                                                                          | Îmbunătățirea auditului intern pentru a fi direct subordonat conducerii primăriei, pentru a se concentra pe probleme financiare și juridice, pentru a fi desfășurat fără anunț prealabil și concentrându-se pe eșantioane relevante                                                                                                  |
| 5.2                                                                                                                                          | Aplicarea rotației geografice a angajaților în activitățile de inspecție/control                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 5.3                                                                                                                                          | Eliminarea contactului direct între cetățenii care solicită și funcționarii publici care decid răspunsurile solicitărilor în departamentele unde acest principiu nu este încă aplicat                                                                                                                                                |
| 5.4                                                                                                                                          | Îmbunătățirea activității de consilier etic                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



## Realizări

### Evaluarea pe termen intermediar

A avut loc o cercetare sociologică și un atelier final pentru a evalua impactul procesului, a identifica și a sintetiza lecțiile învățate:

**Cercetarea sociologică** a folosit chestionare în interiorul organizației, care au fost completate de două grupuri de respondenți: 23 de persoane implicate direct în procesul de elaborare a planului strategic (manageri publici, funcționari publici și consilieri) și 105 persoane care nu au fost implicate direct în proces. Scopul a fost evaluarea și compararea percepțiilor acestor două grupuri privind utilitatea procesului și eficacitatea rezultatelor sale în tratarea și prevenirea vulnerabilității la corupție a activităților specifice.

**Ultimul atelier de o zi** a reușit să reunească membri ai echipei de planificare, 30 de persoane, manageri, funcționari publici și consilieri, implicați direct în activitățile proiectului, pentru a-i informa despre rezultatele cercetării, a sintetiza lecțiile învățate, a evalua ce s-a realizat și a identifica acțiunile prioritare pentru anul următor și, în cele din urmă, să identifice calitățile fiecărui membru al echipei care a contribuit la succesul proiectului și vor contribui în continuare pentru a susține eforturile de implementare a planului strategic.

### Câteva concluzii:

Procesul de planificare strategică și activitățile sale au fost cunoscute și apreciate și de angajații care nu au participat direct la activitățile proiectului: angajații cu mai puțin de 3 ani în organizație par să fie mai bine informați. Dintre angajații cu mai puțin de 5 ani în organizație, cele mai cunoscute activități sunt elaborarea planului strategic și întâlnirile pentru diseminarea informațiilor.

Cunoștințele despre conținutul planului strategic în rândul neparticipanților depășesc 60%, dar doar 5% declară că îl cunosc în detaliu, iar aceștia au între 1 și 3 ani în organizație.

Informațiile despre activitățile proiectului au fost diseminate în mare parte între colegi. Cei care au mai mult de 5 ani în organizație declară că primesc informațiile în principal de la șefii lor.

Activitățile asupra cărora soluțiile propuse în planul strategic vor avea cel mai mare impact sunt văzute de neparticipanți ca fiind

- Managementul resurselor umane
- Disciplina în construcții
- Achiziții publice și monitorizarea investițiilor publice

Angajații care au mai puțin de 1 an în primărie sunt cei mai încrezători în eficacitatea soluțiilor și impactul asupra tuturor activităților.

Cel mai mare impact asupra organizației este perceput de neparticipanți ca fiind creșterea transparenței activităților și a integrității contextului organizațional

Peste jumătate dintre participanți au declarat că cunosc în detaliu conținutul Planului Strategic. Majoritatea au mai mult de 5 ani în organizație

Participanții percep că soluțiile identificate în planul strategic vor fi cele mai eficiente și cu cel mai mare impact asupra următoarelor activități:

- Achiziții publice și monitorizarea investițiilor publice
- Managementul resurselor umane
- Emiterea certificatelor de urbanism și a autorizațiilor de construcție
- Înregistrarea proprietăților

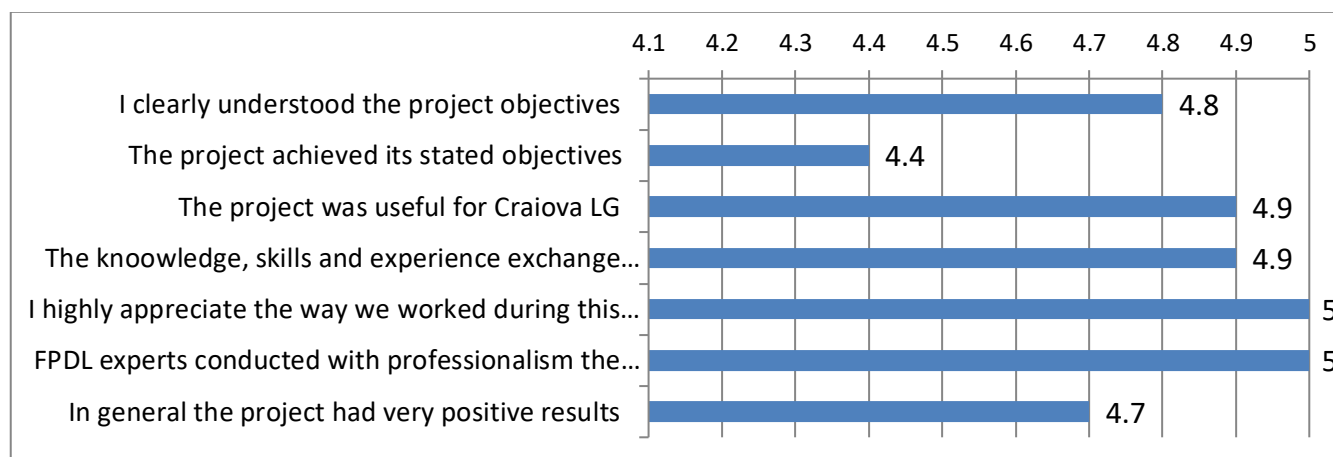
Cele mai importante schimbări datorate implementării planului strategic sunt percepute de participanți ca fiind creșterea transparenței activităților, îmbunătățirea colaborării între departamente și apariția unui spirit de echipă.

Majoritatea participanților consideră că activitățile primăriei s-au îmbunătățit ca efect al acestui proiect, datorită colaborării mai bune în cadrul organizației și revizuirii procedurilor de lucru.

Comparând răspunsurile celor două grupuri, se poate concluziona că procesul și conținutul de elaborare a planului strategic sunt bine cunoscute de participanți care trebuie totuși să îmbunătățească diseminarea informațiilor în rândul non-participanților. Cel mai bun canal de diseminare a informațiilor pentru angajații mai tineri este de la colegi, iar pentru cei mai în vârstă de la șefii lor.

Managementul resurselor umane și activitățile de achiziții publice sunt apreciate de ambele grupuri ca având cel mai mare impact din implementarea strategiilor. Încrederea că schimbările pozitive vor urma din implementarea planului strategic poate crește în rândul celor neparticipanți dacă aceștia vor percepe rezultate reale și concrete.

Cercetarea s-a concentrat, de asemenea, pe evaluarea percepțiilor participanților despre relația cu practicienii FPDL și performanțele lor ca facilitatori și formatori. Mai jos sunt rezultatele evaluării: 1 = deloc de acord până la 5 = pe deplin de acord cu afirmațiile



În timpul atelierului, participanții au identificat cele mai utile lecții învățate la nivel personal și organizațional:

#### *Ce am învățat și ce a fost cel mai util la nivel personal*

- Dezvoltarea capacităților manageriale
- Îmbunătățirea relațiilor interpersonale, îmbunătățirea relațiilor interdepartamentale, îmbunătățirea colaborării între executivi și consilieri, cunoașterea reciprocă și consolidarea colaborării
- Munca în echipă (3p), munca în echipă are rezultate vizibile, învățarea modului de a face parte dintr-o echipă, a învăța cum să lucrezi în echipă
- Responsabilitate: am învățat cum să fim mai responsabili
- Metode interactive de socializare (2p) de a relaționa unii cu alții
- Evaluare automată
- Sprijin pentru a rezolva probleme, sprijin pentru a-mi face treaba și responsabilitățile
- Experiență, informații noi, experiență plăcută, cunoștințe noi, să mă cunosc mai bine pe mine însumi
- Importanța conceptului de integritate, ca și respectarea cuvântului tău, respectarea promisiunilor

#### *Ce am învățat și ce a fost cel mai util la nivel organizațional*

- Planul strategic a fost elaborat de noi, funcționari publici și consilieri
- Planul strategic a început să fie implementat
- Procedurile de lucru s-au îmbunătățit
- Transparența a crescut (3p) și responsabilitatea personalului
- Relațiile dintre executiv și legislativ s-au îmbunătățit
- Activitățile sunt mai eficiente
- Am identificat problemele și vulnerabilitățile organizației noastre, am identificat soluții pentru a le aborda
- Avem un proces decizional mai transparent
- Înțelegerea necesității creșterii procedurilor de lucru (2p)
- Procesul de autoevaluare, diagnosticarea activităților vulnerabile, s-a realizat din interior, folosind un cadru teoretic
- Îmbunătățirea mesajelor transmise cetățenilor

## **Concluzii și premii**

Jurnalistul David Bornstein, în cartea sa *"Cum să schimbi lumea: antreprenorii sociali și puterea noilor idei"*, a identificat caracteristicile inovațiilor sociale care au devenit mișcări mari de succes. Procesul de dezvoltare și diseminare a Metodologiei Anticorupție Insule de Integritate™ are caracteristici similare.

Niciunul dintre exemplele lui David Bornstein nu a început ca un program sponsorizat de guvern sau de o organizație mare. Fiecare inițiativă a început cu puține fonduri și fără tam-tam. Exact așa am început și noi, comparativ cu programele anticorupție sponsorizate cu milioane de dolari de USAID sau UE.

Autorul a observat că schimbările care au început la scară largă, inițiate de sus în joa și hotărâte să producă victorii rapide, au produs inevitabil puține rezultate durabile. Schimbările sustenabile au avut loc local, la scară mică, și s-au produs lent. Așa s-a întâmplat și în cazul nostru.

O altă concluzie a sa este că fiecare inovație de succes a fost condusă de lideri profund dedicați și aleși de ei înșiși, concentrați să facă o diferență și să aducă ceva nou în lume. El îi descrie ca *antreprenori sociali*, suficient de răbdători încât să le ofere ideilor lor timp să evolueze și să-și găsească propriul mod de a funcționa. A descoperit că ani de zile au fost petrecuți pentru a învăța care sunt cei mai buni pași/abordări și pentru a identifica tipurile de persoane necesare pentru a avea succes. Asta am făcut noi și practicienii anticorupție în ultimii 20 de ani.

Schimbările au fost aduse pe baza principiilor că oamenii sunt responsabili și dedicați ideilor la care au contribuit pentru crearea lor și că au înțelepciunea colectivă de a-și rezolva problemele și de a-și crea viitorul. Acestea sunt exact presupunerile noastre.

Și, în final, concluziile sale ne dau speranță pentru un viitor de succes al eforturilor noastre. A descoperit că abia după ce inițiativa a evoluat și a avut succes în propriii termeni a început să crească, să atragă atenția și să atingă un nivel de amploare care a atins un număr mare de oameni. În mod similar, Metodologia Anticorupție Insule de Integritate™ pe care am dezvoltat-o a evoluat și este recunoscută ca o practică de succes la nivel mondial.



Metodologia A-C a câștigat recunoaștere internațională în 2011, când UN a selectat Martin/Slovacia și Craiova/România pentru a primi Premiul *pentru Serviciul Public al ONU*, la categoria "Prevenirea și combaterea corupției în serviciul public".

Ambele orașe au aplicat această metodologie strategică și participativă și au colaborat cu practicieni anticorupție instruiți de FPDL/Ronald MacLean Abaroa - WBI.



Metodologia A-C a primit recunoaștere națională în 2010 în România: Agenția pentru Funcționari Publici a recunoscut procesul Craiova ca o bună practică în categoria "Consolidarea integrității, transparenței și responsabilității în serviciul public", acordând primul premiu