

**Evaluarea impactului  
Strategiei Naționale Anticorupție 2012-2015 în România**

**Rezumatul preliminar al constatărilor și recomandărilor**

**19 mai 2016**

*(traducere neoficială)*

19 mai 2016

## **Evaluarea impactului Strategiei Naționale Anticorupție 2012-2015 în România Rezumatul preliminar al constatărilor și recomandărilor**

### **Principalele puncte forte**

- Intensitatea ridicată a activității de combatere a transformat represiunea penală din partea Direcției Naționale Anti-corupție și a controalelor administrative ale Agenției Naționale de Integritate în potențiale căi de reducere ale corupției la toate nivelurile.
- Formarea, evaluarea riscurilor și celelalte măsuri preventive ale Direcției Generale Anticorupție reprezintă un exemplu de bună practică ce poate fi aplicat în oricare altă latură a sectorului public din România.
- Implementarea mecanismelor precum platformele de cooperare cu părțile interesate și misiunile de evaluare tematice coordonate de Ministerul Justiției sunt instrumente inovatoare, care ar trebui să fie promovate ca bune practici la nivel internațional.

### **Principalele puncte slabe**

- Măsurile preventive nu au fost puse în aplicare într-un mod sistematic în sectorul public și numeroși șefi de agenții publice nu sunt motivați să introducă măsuri anticorupție.
- Nivelul scăzut de voință politică în rândul majorității parlamentare și a aleșilor locali în scopul susținerii integrității.
- Nu există dovezi concludente de îmbunătățire fundamentală în domeniul achizițiilor publice din România.

### **Despre evaluare**

Scopul evaluării externe este de a sprijini Ministerul Justiției din România, de a analiza impactul Strategiei Naționale Anticorupție 2012-2015 (SNA), de a identifica cele mai bune practici, lacunele, dificultăți pe parcursul celor patru ani de implementare și de a furniza recomandări strategice pentru noua strategie. Evaluarea a fost efectuată de către experții Valts Kalnins (Centrul pentru Politici Publice PROVIDUS, Letonia), Mari-Liis soot (Ministerul Justiției, Estonia) și Olga Savran (Anti-Corupție Division, OCDE).

Metodologia analizei constă în patru etape:

- cercetare documentară a rapoartelor, strategiilor, studiilor, evaluărilor existente și a altor informații relevante;
- interviuri cu părțile interesate în timpul primei misiuni naționale în data de 13-15 aprilie 2016;
- mini-sondaje în rândul experților anticorupție din România (au fost primite 53 chestionare completate);
- validarea constatărilor inițiale cu părțile interesate pe parcursul celei de-a doua misiuni naționale în data de 19 mai în 2016.
- Elaborarea și transmiterea raportului final.

### **Nivelul de realizare a obiectivelor SNA**

Marea majoritate (90%) a experților anticorupție care au participat la sondaj consideră că SNA a avut un impact pozitiv asupra nivelului corupției în România, în timp ce mai mult de jumătate (53%) cred că SNA a avut prea multe obiective. Jumătate dintre participanți consideră că lupta împotriva corupției prin măsuri administrative și penale a avut cel mai mare efect pozitiv asupra nivelului de corupție, în timp ce prevenirea corupției în instituțiile publice și planurile sectoriale nu au îndeplinit scopurile propuse.

SNA a inclus obiective generale pentru România în scopul de a atinge media scorurilor UE pentru Corruption Perceptions Index (Indexul de Percepție asupra Corupției) și raportul Nations in Transit (Țări în Tranziție). Poziția țării s-a îmbunătățit în legătură cu ambii indicatori, dar încă rămâne mult sub țintă. Impactul SNA, așa cum se reflectă în perceperea corupției, a fost unul pozitiv, dar cu mai puțin decât se urmărea. Este nevoie de mai mult timp și de mai multe eforturi susținute pentru a consolida realizările constatate în continuare în această evaluare și pentru a se continua îmbunătățirea percepției generale asupra corupției. În afară de aceste obiective generale, indicatorii de performanță ai SNA și planul său de acțiune înregistrează în cea mai mare parte realizări formale, fără a se concentra pe rezultatele efective și impactul mai larg.

### **Atingerea obiectivelor generale și specifice: prevenirea corupției în instituțiile publice**

Măsurile preventive nu au fost puse în aplicare într-un mod sistematic în sectorul public. Practica remarcabilă a Direcției Generale Anticorupție din cadrul Ministerului de Afaceri Interne coexistă cu lipsa de raționalizare a evaluării riscurilor și a practicilor de prevenire în numeroase instituții.

Transparența instituțională și disponibilitatea datelor publice au crescut, cu lipsuri în administrația publică locală. Cu toate acestea, prevederile legale care guvernează transparența trebuie să fie puse în aplicare mai eficient și uniform în întreg sectorul public (în special în administrația publică locală).

În ceea ce privește transparența finanțării partidelor, ne referim la evaluările GRECO, care constată că România a implementat opt recomandări în mod satisfăcător și cinci recomandări în mod parțial. GRECO și-a exprimat îngrijorarea în mod special în legătură cu faptul că sancțiunile aplicabile în conformitate cu Legea privind finanțarea activității partidelor politice și a campaniilor electorale (modificată în mai 2015) nu sunt suficient de eficiente, proporționale și cu efect de descurajare. Se pot obține uriașe câștiguri ilegale prin furnizarea și atragerea de fonduri ilicite pentru partide și campanii politice. Din exterior, sancțiunile dispuse nu par să ia în considerare necesitatea unor consecințe care să depășească potențialele câștiguri. Cu toate acestea, dat fiind că modificările sunt relativ recente, aceasta va necesita câțiva ani de practică de punere în aplicare pentru a se vedea impactul lor real în materia transparenței finanțării partidelor.

În afara acțiunilor represive, SNA a obținut un impact redus în ceea ce privește prevenirea încălcării normelor de integritate de către membrii Parlamentului. În ceea ce privește

parlamentarii, SNA a implementat într-o manieră de jos în sus și a suferit impedimentul evident ce constă în faptul că executivul nu poate obliga membri ai Parlamentului să adopte decizii.

Nu există dovezi concludente, în sensul că măsurile puse în aplicare până în prezent au schimbat în mod fundamental practicile specifice în achizițiile publice din România. Având în vedere faptul că sistemul de monitorizare, potențial eficient, PREVENT, a fost conceput în 2013, eventuala cuprindere a acestuia în prevederile legale ar putea fi considerată ca un semn mult așteptat de susținere politică pentru reformele de integritate în domeniul achizițiilor publice. Rămân multe de făcut pentru a motiva companiile să introducă măsuri interne anti-mită și anti-corupție. Anumite măsuri în scopul consolidării nivelului de conștientizare în rândul mediului de business au fost făcute, dar este nevoie de mai mult. În plus, aplicarea răspunderii persoanelor juridice pentru nesupraveghere ar fi fost insuficientă în ceea ce privește cazurile de corupție.

În ciuda existenței unor exemple cunoscute de bune practici, rămâne o chestiune deschisă în ce măsură administrația publică locală a abordat unii dintre factorii fundamentali mai profunzi care conduc la corupție și administrarea în pierdere, care au fost incluse în planul de acțiune al SNA (de exemplu, reducerea riscurilor de corupție prin simplificarea procedurilor administrative pentru eliberarea certificatelor și autorizațiilor). Acest lucru este important, deoarece procedurile administrative greoaie, pot, uneori, să creeze astfel de stimulente pentru corupție, astfel încât un întreg complex de măsuri anticorupție va avea doar un efect limitat. Constatări privind formalitatea elaborării codurilor de etică, inadecvarea persoanelor care sunt responsabile cu consilierea etică, absența unor mecanisme pentru gestionarea corespunzătoare a cadourilor etc. sugerează lipsa de motivație în numeroase unități ale administrației publice locale pentru alocarea de resurse în activități anti corupție.

Evaluarea integrității și transparenței sistemului judiciar (de asemenea, acoperite de SNA) ar necesita o evaluare separată. Prin urmare, ne limităm la a observa remarcile încurajatoare ale altor evaluări internaționale.

### **Atingerea obiectivelor generale și specifice: creșterea nivelului de educație anticorupție**

Gradul de pregătire pentru angajații autorităților publice diferă foarte mult în diferite autorități și doar în câteva părți ale sectorului public impactul unei astfel de formări poate fi văzut. În ceea ce privește indicatori cum ar fi gradul de cunoaștere, auto-evaluarea pare nepotrivită pentru monitorizarea centrală, deoarece interesul legitim pentru anumite instituții, să denatureze concluziile, este prea mare.

În ciuda unui număr relevant de activități de sensibilizare, există aproape un consens între cei interesați cu privire la insuficiența educației și a activităților de sensibilizare a publicului larg. În parte, aceasta pare a fi un rezultat direct al resurselor limitate ale SNA. Pe de altă parte, anumite metode de sensibilizare, cum ar fi dezbaterile publice, emisiuni speciale, serii de articole, și utilizarea social media nu sunt în mod necesar foarte solicitante din punct de vedere al resurselor și se pot realiza chiar și în condițiile unor constrângeri bugetare mai severe.

### **Atingerea obiectivelor generale și specifice: combaterea corupției**

Intensitatea activității în cazurile de corupție la nivel mediu și înalt a crescut puternic, în timp ce durata foarte mare a investigațiilor și a procedurilor judiciare în cazurile Direcției Naționale Anticorupție a scăzut într-o oarecare măsură. Represiunea penală în România are un efect potențial disuasiv la toate nivelurile (uneori chiar și cu efectul secundar îngrijorător care conduce la evitarea luării oricăror decizii de către funcționarii publici, din cauza fricii de represiune). Cu toate acestea, potrivit Direcției Naționale Anticorupție mai mult de jumătate dintre condamnări sunt cu suspendare. Adesea, hotărârile de confiscare ale bunurilor provenite din corupție nu rezultă în returnarea banilor către bugetul de stat.

Investigații complexe au vizat cazuri de îmbogățire ilicite, conflicte de interese și incompatibilități la toate nivelurile de funcționari publici. În ciuda anumitor rezistențe, chiar și membri ai Parlamentului au trebuit să-și părăsească funcțiile din cauza incompatibilităților. Cu toate acestea, efectele pe termen lung ale acestor activități nu sunt încă vizibile. Dovada dezirabilă a impactului final ar fi o reducere a numărului de cazuri în prezența unei capacități puternice de aplicare a legii, administrative și penale.

Datele sunt controversate în ceea ce privește impactul corupției asupra utilizării fondurilor UE în România. Informațiile disponibile nu permit concluzii concrete în cadrul acestei evaluări. Rapoartele de autoevaluare ale ministerelor furnizează foarte puține date în ceea ce privește nerespectarea legii de către demnitari, funcționari publici, personal contractual cu atribuții în domeniul protecției intereselor financiare ale UE.

Noi nu am găsit dovezi de practici administrative eficiente, la nivel general, de combatere a corupției și a unui comportament lipsit de etică în serviciul public, cu anumite excepții, de exemplu, în cadrul Ministerului Afacerilor Interne. Pe parcursul interviurilor, părțile interesate au împărtășit observații critice, de exemplu, numărul de funcționari publici care au fost cercetați disciplinar pentru incidentele de integritate este pretins mai mic decât numărul celor urmăriți penal, ceea ce, în aparență, indică o aplicare insuficientă a răspunderii disciplinare.

Controlul intern și auditul se consideră a avea în general un efect redus pentru prevenirea activităților corupte, nefiind utilizate de ajuns ca instrumente de management. În unele părți ale administrației publice, se pare că funcționarii publici nu se simt în stare să reziste presiunilor de la nivelul superior în ceea ce privește efectuarea de acțiuni ce nu sunt etice.

România a făcut pași legislativi importanți pentru a consolida recuperarea bunurilor provenite din infracțiuni, valoarea bunurilor sechestrare și a confiscărilor dispuse crescând în mod radical pe parcursul perioadei de implementare a SNA, însă gradul de punere în executare a ordinelor de confiscare rămâne în continuare neclar.

### **Procesul de implementare a SNA**

Cei mai mulți oameni care au răspuns la sondaj (68%) consideră că strategia a fost suficient de coordonată și gestionată. Punerea în aplicare a SNA a beneficiat de faptul că a existat un organism coordonator clar desemnat (Ministerul Justiției) și mecanismul instituțional

(platforme de cooperare) pentru accesarea expertizei deținute de diferitele părți interesate, precum și pentru construirea încrederii și consolidarea eforturilor comune. Cu toate acestea, numărul de personal al Secretariatului Tehnic al Ministerului a fost insuficient pentru a asigura o monitorizare și analiză cuprinzătoare.

Expertilor anticorupție li s-a cerut, în acest studiu, să descrie în câteva cuvinte cea mai mare verigă slabă în punerea în aplicare a strategiei. Lipsa resurselor financiare a fost menționată cel mai des ca principalul dezavantaj, urmată de o implicare managerială slabă în punerea în aplicare a planurilor sectoriale și de formalism. Punerea în aplicare a SNA a depins de alocările sporadice de ajutor extern sau ale fondurilor UE, în timp ce cererile de fonduri depind în mare măsură de inițiativa instituțiilor însărcinate cu aplicarea SNA. Finanțarea multor activități a fost limitată la bugetul aprobat al instituțiilor și a creat impresia falsă că implementarea SNA nu implică costuri suplimentare pentru bugetele naționale. În realitate, acest lucru a lăsat finanțarea efectivă, în mare parte, depinzând de decizii ad-hoc ale instituțiilor responsabile sau ale altor factori de decizie relevanți. Finanțarea bugetară pentru punerea în aplicare a SNA s-a concentrat, într-un mod de la sine înțeles, pe agențiile dedicate anticorupției (resursele lor chiar au crescut pe parcursul perioadei de implementare). Cu toate acestea nevoile altor instituții în domeniul anticorupției au fost neglijate și acest lucru a confirmat prioritatea scăzută acordată luptei anti-corupție.

Mecanismul de auto-evaluare prin care instituțiile publice au fost invitate să-și prezinte auto-evaluarea bi-anuală, a furnizat o cantitate mare de date în principal cantitative în ceea ce privește activitatea lor în cadrul SNA. Cu toate acestea, din cauza mai multor motive, fiabilitatea datelor este discutabilă, interpretarea este dificilă și publicitatea necesară nu a fost asigurată. Pe de altă parte, misiunile tematice din instituțiile publice, în cadrul cărora funcționari ai altor instituții și parteneri non-guvernamentali au evaluat punerea în aplicare a măsurilor anticorupție, a fost un instrument de pionierat, iar această experiență românească merită diseminată ca exemplu de bune practici la nivel internațional. În special, misiunea tematică a permis evaluatorilor să obțină astfel o perspectivă foarte detaliată asupra instituțiilor, ceea ce majoritatea mecanismelor naționale de monitorizare utilizate în diferite țări nu reușesc să atingă.

Un alt instrument de monitorizare a fost evaluarea eficienței reacției instituționale la incidentele de integritate (încălcările identificate, etc.). Instituțiile au fost invitate să prezinte măsurile pe care le-au adoptat pentru a aborda factorii care au facilitat incidentul. Unele dintre rapoartele privind reacțiile instituționale furnizează o privire de ansamblu valoroasă a măsurilor preventive luate, în timp ce altele conțin doar unele acțiuni sterile de represiune, de exemplu suspendarea sau concedierea. De asemenea, rapoartele au servit ca memento-uri importante pentru autoritățile publice pentru a arăta că incidentele de integritate sunt eșecuri ale căror riscuri de repetiție ar trebui să fie limitate prin acțiuni adecvate de gestionare.

### **Pași următori recomandați**

Vă recomandăm selectarea câtorva priorități pentru următoarea SNA. Atunci când se aleg prioritățile, apare de obicei critica justificată cu privire la ce a fost lăsat pe dinafară. Cu toate

acestea, strategia nu este flexibilă, nici bugetul, astfel, fie se dorește să se facă aproape totul și în final să nu se realizeze aproape nimic, sau se poate opta pentru a face doar puțin și astfel să se realizeze mai mult. Avem în vedere faptul că achizițiile publice și alte tipuri de contracte ar trebui să contureze scheletul strategiei următoare. Mușchii săi vor fi transparența. Trebuie să se aibă grijă de corp printr-o combinație de stimulente și sancțiuni, atunci când este cazul și sunt necesare. Acest lucru înseamnă că, mai presus de toate și în toate procesele, transparența trebuie să fie aspirația cheie, în timp ce pe de altă parte, achizițiile publice ar putea constitui elementul cheie în toate sectoarele, fie că este vorba de sănătate, apărare, educație sau oricare alt domeniu. Mai degrabă decât să se pună accentul pe pedepse, ar trebui să fie motivată conformarea cu normele prin oferirea de stimulente care să ofere oportunități mai bune pentru acele agenții care au realizat în practică schimbări în cadrul organizațiilor și sectoarele lor.

Acesta ar fi un viraj esențial de la pedeapsă către încurajare și motivare, ceea ce va conduce în cele din urmă la internalizarea normelor.

#### *Achizițiile publice și alte tipuri de contracte – faceți din asta o prioritate adevărată*

Vă recomandăm să faceți în așa fel încât procesul de contractare din tot spectrul serviciului public să fie cât mai transparent posibil, inclusiv să analizați întregul proces din punctul de vedere al transparenței. Faceți în așa fel încât oamenii care elaborează și decid condițiile pentru licitații să își declare conflictele de interese în toate entitățile publice; să se pună în aplicare monitorizarea conflictelor de interese în achizițiile publice (PREVENT); faceți în așa fel încât toate întrebările adresate în timpul procesului de achiziție publică să fie disponibile și accesibile on-line în Sistemul Electronic de Achiziții Publice (SEAP) oricărei persoane, în format de date deschise; faceți toate ofertele publice; dezvăluiți publicului toate cheltuielile într-o bază de date publică, cu un instrument analitic ușor de utilizat; garantați promptitudinea plăților de către contractanții publici; furnizați formare profesională constantă în ceea ce privește conflictele de interese pentru toți funcționarii responsabili cu achizițiile publice în administrația centrală și locală și în companiile de stat; prioritizați sectoarele de monitorizare (monitorizare pe bază de risc) și asigurați instruirea celor responsabili de monitorizarea achizițiilor publice din cadrul Ministerului Finanțelor Publice. Introduceți "lista neagră" a companiilor și managerilor acestora care au încălcat legea privind achizițiile publice - o măsură deja prevăzută în strategia anticorupție anterioară.

Printre alte priorități ar trebui să fie incluse companiile de stat, deoarece aceasta este o zonă cu risc foarte ridicat de deturnare a activelor publice și administrația publică locală, deoarece internalizarea respectării legislației anticorupție pare deosebit de neuniformă la acest nivel.

#### *Faceți din transparență o regulă în practică*

În ceea ce privește posibilitățile publicului de a obține informații, vă recomandăm monitorizarea punerii în aplicare a accesului la informații de interes public la nivel local și implicarea populației locale în elaborarea bugetelor locale. Cu toate că normele privind transparența și accesul la informații de interes public există pe hârtie, este necesar să se

identifice toate procesele în care opacitatea ar putea provoca corupție, de exemplu în acordarea de licențe și permise. Instruirea funcționarilor locali și a companiilor aflate în proprietatea municipalității, evaluarea sistemică a publicării proactive de date locale (legislația locală, date cu privire la salarii, buget, etc.), analizarea implementării efective a solicitărilor de informații, campanii de sensibilizare cu privire la drepturile cetățenilor de a obține informații de la nivel autoritățile locale, ar putea fi folosite pentru a spori transparența la nivel local.

Creșteți transparența mass-media prin, printre altele, impunerea cerințelor de dezvăluire a unor informații detaliate cu privire la proprietarii mass-media și beneficiarii finali, prin interzicerea entităților din zone economice off-shore de a înființa companii de mass-media, prin de-politizarea Consiliul Național al Audiovizualului.

### *Găsiți zonele vulnerabile și faceți lumină asupra proceselor opace*

Atenția trebuie să fie acordată proceselor de luare a deciziilor care sunt vulnerabile și lipsite de transparență. În cazul în care procesul de luare a deciziilor nu este transparent, ar trebui să fie schimbat, de exemplu, în recrutarea de medici în spitale, alocarea de bani pentru instituțiile medicale, achiziționarea de echipamente medicale și medicamente. Un început bun este analiza de risc deja existentă, dar schimbările fundamentale încă urmează. Încurajați utilizarea de soluții electronice (e-certificate, e-înregistrare pentru medici, e-rețete, e-consiliere de către medici, e-școală, inclusiv e-testare) pentru a limita posibilitățile de corupție. Ar trebui încurajate inițiative precum Coaliția Universităților Curate și evaluarea lor asupra universităților.

### *Înlăturarea formalismului, oferirea de stimulente*

Diverse stimulente ar trebui oferite pentru a motiva organizațiile și managerii lor să integreze politici anticorupție în cadrul operațiunilor lor, de exemplu, alocarea de fonduri suplimentare pe baza prezenței măsurilor anticorupție sau eliberarea unui certificat de "bună guvernare" pentru instituție sau administrația locală. Interesul actual scăzut al angajaților majorității instituțiilor publice de a participa la cursuri de formare profesională anticorupție ar putea fi stimulat prin corelarea numărului de persoane care au participat la astfel de training-uri cu oferirea de recompense. În mod similar, oferirea de stimulente de afaceri pentru companiile care au politici anticorupție în vigoare. Printre acestea se numără acordarea de avantaje publice, recunoașterea publică, precum și condiții de plată favorabile.

### *Faceți campaniile de sensibilizare vizibile și nu uitați de oamenii de afaceri*

Din punct de vedere al comunicării, este crucial pentru Ministerul Justiției și alte autorități să demonstreze în mod public și să introducă inițiative de sensibilizare. Acest lucru nu ar trebui să însemne neapărat sloganuri de tipul "nu mitei" sau campanii similare, ci ar putea include conferințe, inițiative locale organizate în mod sistematic (în unele țări, cel mai bun mod de a ajunge la comunitățile locale este prin intermediul unor evenimente mixte de concerte și discursuri), emisiuni speciale de radio la nivel central și regional, comunitățile Facebook pentru știrile anti-corupție și discuții, jocuri și aplicații mobile pentru tineri, ateliere de lucru regionale



cu oamenii de afaceri, evenimente școlare, precum și orice alte mijloace de sensibilizare și care să atragă atenția. Concentrați-vă atenția, pentru a sensibiliza, pe cele mai importante grupuri (de exemplu pe tineri, ca purtători de mesaj către părinții lor și pe oamenii de afaceri ca purtători de mesaj către angajații lor). Susțineți o programă școlară specifică pentru licee și un sistem de învățământ obligatoriu pentru fundamentarea conceptelor de transparență și democrație. Includeți riscurile de mituire a funcționarilor publici străini conform Convenției OCDE în training-urile de business.

### *Membrii Parlamentului ar trebui să ofere un exemplu personal*

Puneți în aplicare recomandările GRECO cu privire la parlamentari, adică adoptarea de coduri de conduită pentru parlamentari însoțite de ghiduri și training-uri, și clarificarea normelor privind conflictele de interese și acceptarea cadourilor (raportul de evaluare al rundeii a patra GRECO). Mai mult decât atât, este esențial să se ridice nivelul de condamnare socială a corupției, în scopul de a consolida presiunea publică pe parlamentari să mențină integritatea. Luați în considerare restrângerea imunităților.

### *Păstrați sabia ascuțită*

Asigurați stabilitatea instituțiilor-cheie anticorupție: Direcția Națională Anticorupție (DNA) și Agenția Națională de Integritate. Pentru a păstra standardele de investigație și nivelul de încredere față de DNA, alocați fonduri suplimentare și resurse umane adecvate, în cadrul noii strategii. Pe de altă parte, DNA ar trebui să explice mandatul și rolul său publicului, astfel încât să nu fie sesizat cu plângeri care exced competenței sale.

Concentrați-vă pe confiscare (executarea confiscării bunurilor ilicite nu pare să fie suficient de consolidată încă). Muncă în folosul comunității (cei condamnați pentru corupție ar putea ispăși pedeapsa în instituții sociale, cum ar fi spitale, creșe, școli etc.), recuperarea prejudiciului produs, concedieri și interdicții de ocupare a funcției ar putea fi puse în aplicare în mod consecvent pentru cei condamnați pentru corupție.

Asigurați-vă că procedurile pre-judiciare și judiciare nu trenează și nu durează mult, monitorizați termenele și alți indicatori de performanță pentru procedurile judiciare. Integritatea judecătorilor (pentru că acest lucru are un efect direct asupra respectării legii de către restul societății) și uniformitatea hotărârilor judecătorești (să se folosească mai mult ghidurile de individualizare a pedepsei), ar trebui să prevaleze în centrul strategiei anticorupție.

### *Antrenează, analizează, finanțează*

Asigurarea unei formări sistemice și a consilierii pentru entitățile publice și private interesate. Pregătiți module de instruire pentru funcționarii publici, care combină e-modulul și discuțiile față-în-față, utilizați jocuri de valoare. Acordați prioritate oamenilor responsabili pentru achizițiile publice. Furnizați obligatoriu (on-line) cursuri de formare, cu testare interactivă on-line pentru toți managerii instituțiilor publice. În acest fel, ei s-ar familiariza mai bine cu măsurile anticorupție pentru organizații: etică și măsuri bazate pe valoare, măsuri administrative, precum și măsuri de control.

Selectați cele mai bune practici și publicați-le on-line. Oferiți feedback periodic privind măsurile sectoriale pentru părțile interesate. Folosiți în continuare instrumentul nou al misiunilor de monitorizare de tip *peer review*, deoarece acestea constituie o măsură extrem de benefică de sensibilizare și consiliere. Adăugați un mecanism de urmărire a punerii în aplicare a recomandărilor formulate urmarea misiunilor.

Luați în considerare consolidarea monitorizării centralizate a indicatorilor esențiali, cu dependență mai redusă față de auto-evaluarea instituțiilor. Fondați politica anti-corupție pe analiza datelor și includeți diferite obiective cu indicatori de performanță măsurabili în evaluarea politicilor. Recomandarea noastră generală este să vă gândiți în fiecare domeniu, ce ați dori să fie diferit în 10 de ani, în comparație cu ziua de azi, să formulați acest deziderat ca pe un indicator și să lucrați în acest sens.

Solicitați buget adițional pentru implementarea politicii anti-corupție.