Non-profit organization registered în Romania with

Associations and Foundations Registry with #36/13.09.2004
http://www.supradotati.ro
E-mail: office@supradotati.ro
Cell: + 40729.029.484
Associated websites:
www.piatadecompetente.ro

Proud Founder and Initiator of EDUGATE-The Romanian Consortium
for the Education of Gifted and Talented Children and Youth
http://www.supradotati.ro/edugate

Avionul Dezvoltării României

Florian Colceag

Preşedinte EDUGATE

http://www.supradotati.ro/edugate

Preşedinte IRSCA Gifted Education

http://www.supradotati.ro

Introducere 2
Programe, direcşii, etapizări, paşi concreţi 4
Programul brain regain..... 7
Concluzie..... 11
Anexe 11

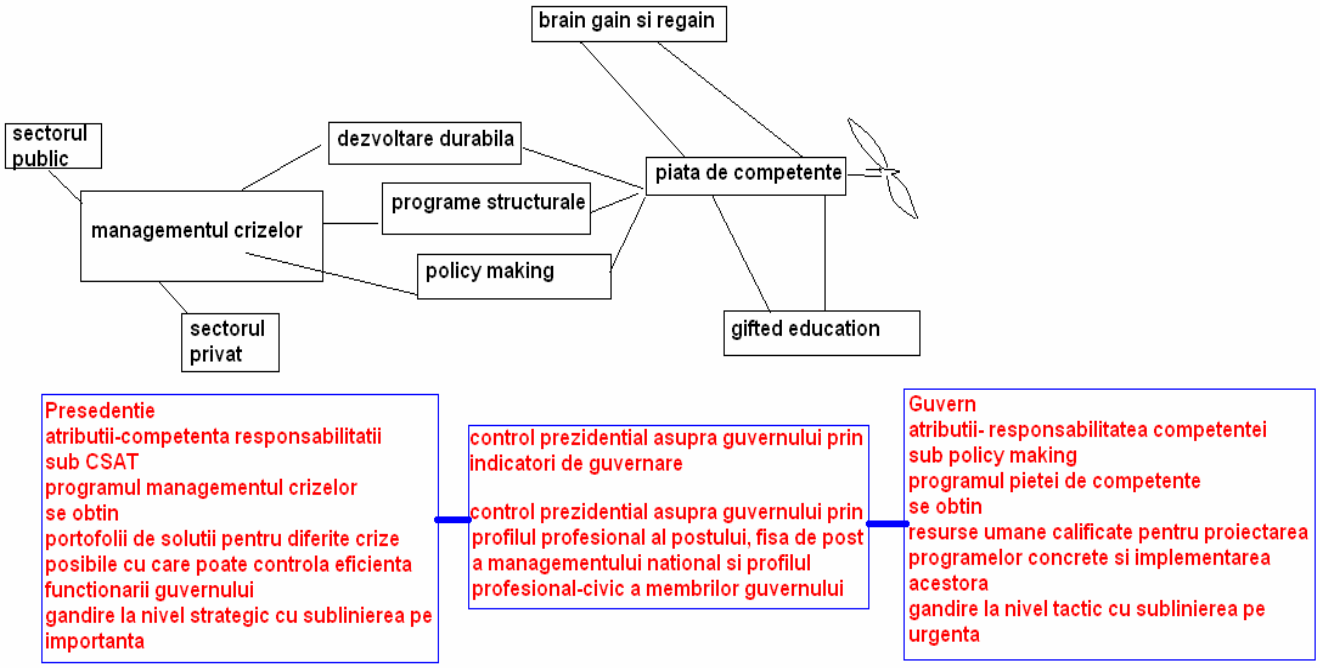
Introducere

Anii '90 au cultivat pe vidul de putere post-comunistă doi atractori: puterea politica şi averea. Perioada actuală poate soluţiona multiplele crize pe care le are prin cultivarea altor doi poli: competenţa şi responsabilitatea. Cei patru poli pot forma şase dipoli ce se vor regăsi în şase mari programe după cum urmează:

Dipol	**Program generat**
1) puterea-responsabilitatea	1) managementul crizelor
2) puterea-competenţa	2) policy making
3) averea-responsabilitatea	3) marile averi orientate către marile programe
4) averea-competenţa	4) responsabilitatea socială-gifted education
5) responsabilitatea-competenţa	5) responsabilitatea competenţei-competenţa responsabilităţii
6) puterea-averea	6) lupta politică

Schema generală de lucru şi modelul de organizare pentru aceste programe este reprezentat în figura următoare:

avionul dezvoltarii



Programele de dezvoltare durabilă, programele structurale şi policy making vor fi proiectate să răspundă la managementul crizelor prin stimularea pieţei de competenţă.

Alte surse pentru piaţa de competenţă vor fi date de specialiştii internaţionali de origine română sau de altă origine şi de programele de educaţie de excelenţă.

Programele de management al crizelor vor avea deschidere atât în mediul instituţional cât şi în mediul privat şi vor sta la baza programelor de dezvoltare făcute cu finanţări externe.

Fiecare dintre componentele avionului dezvoltării se va putea concretiza prin programe diverse.

Se vor putea astfel separa responsabilităţile preşedenţiei de cele ale guvernului, se vor putea crea mijloace de control ale preşedentiei asupra modului de funcţionare a guvernului şi declanşa la nevoie procedurile de schimbare prin argumentări concrete făcute pe indicatorii de *good governance*.

Se pot de asemenea iniţia prin preşedenţie programe compensatorii pentru reducerea riscurilor disfuncţionalităţilor în guvernare.

Un astfel de program este prezentat în continuare:

Programe, direcţii, etapizări, paşi concreţi

Dipol	**Program generat**
1) puterea-responsabilitatea	1) managementul crizelor
2) puterea-competenţa	2) policy making
3) averea-responsabilitatea	3) marile averi orientate către marile programe
4) averea-competenţa	4) responsabilitatea socială-gifted education
5) responsabilitatea-competenţa	5) responsabilitatea competenţei-competenţa responsabilităţii
6) puterea-averea	6) lupta politică

1) Puterea-responsabilitatea---managementul crizelor (preşedenţie)

1a) identificarea crizelor, deosebirea dintre normalitate, criză şi catastrofă
1b) identificarea factorilor declanşatori ai crizelor şi a cadrului de generare a crizelor
1c) identificarea paternelor comportamentale ale crizelor prin experienţa mondială
1d) modurile de exprimare a crizelor, condiţionarea reciprocă a crizelor de decizii greşite
1e) metodologii de evaluare prin indicatori a crizelor şi a administrării crizelor
1f) portofolii de soluţii pentru rezolvarea crizelor şi acţiuni concrete de remediere a administrării crizelor şi a contextelor ce au condus la crize, catastrofe, sau dezastre pe toate direcţiile de manifestare a acestora.

Aceasta se poate face prin CSAT controlând astfel guvernul în proiectarea şi rezolvarea politicilor de dezvoltare, structurale sau de politici publice.

Paşi concreţi:

-sub CSAT se deschide un parteneriat public-privat cu toţi factorii implicaţi în depistarea, caracterizarea, controlul, rezolvarea şi transferarea crizelor.

-se creează programe de popularizare a măsurilor de rezolvare a crizelor, catastrofelor, dezastrelor şi se publică studii mondiale asupra factorilor cauzali ai declanşării crizelor.

-se identifică indicatorii de *good governance* ce permit controlul şi rezolvarea crizelor

-se impun criteriile de *good governance* prin campanie publică şi acţiune parlamentară

-se creează mecanisme de control al stabilităţii factorilor declanşatori de crize, criterii de selectare profesională, intelectuală, morală, etc. a corpului implicat în gestionarea sistemelor expuse la crize (incluzând guvernul)

2) Puterea-competenţa----policy making (guvern)

2a) identificarea indicatorilor de stare prin analize cantitative, calitative, corelative

2b) identificarea paternelor de existenţă, redundanţelor, legilor de evoluţie a fenomenelor

2c) identificarea experienţelor internaţionale similare cu moduri de soluţionare

2d) identificarea specialiştilor din ţară sau internaţionali cu expertiză pe domeniu

2e) identificarea indicatorilor de evoluţie, a soluţiilor pertinente pentru o problemă

2f) identificarea strategiilor de proiectare şi implementare a soluţiilor

3) Averea-responsabilitatea----marile averi orientate către marile programe

3a) identificarea surselor de avere

3b) identificarea modalităţilor de obţinere a averilor mari

3c) identificarea marilor averi şi a istoriei obţinerii acestora

3d) identificarea modului în care marile averi se reflectă în programe concrete

3e) identificarea corectitudinii obţinerii şi utilizării marilor averi

3f) construirea de strategii prin care marile averi să se reflecte în marile programe prin metodologii win-win în cazul banilor curaţi sau prin mijloace legale în cazul banilor murdari

4) Averea-competenţa-----responsabilitatea socială-gifted education

4a) identificarea persoanelor de orice vârsta care prin competenţă, inteligenţă, muncă, creativitate contribuie esenţial la creşterea averii
4b) identificarea criteriilor calitative de promovare ierarhică şi a traseelor posibile de carieră pentru cei ce aduc succes
4c) identificarea metodelor de organizare, a normativelor şi a experienţelor de succes
4d) identificarea responsabilităţilor sociale date de competenţă şi a asteptărilor sociale
4e) identificarea indicatorilor de evaluare a succesului şi a modului de promovare socială pe bază de competenţă validate
4f) optimizarea stilurilor de management al etapelor de formare şi utilizare a competenţelor prin educaţie specifică, integrare socială la nivelul capacităţilor profesionale şi prin absorbţia de creiere deja formate

5) Responsabilitate-competenţă---responsabilitatea competenţei-competenţa responsabilităţii

5a) identificarea responsabilităţilor şi a competenţelor necesare gestionării dezvoltării şi managementului naţional
5b) identificarea capitolelor *important* (preşedenţie) şi *urgent* (guvern) la nivelul responsabilităţilor şi competenţelor
5c) identificarea structurilor existente necesare responsabilităţii competenţei şi competenţei responsabilităţilor şi a atribuţiilor constituţionale ale acestora ce le fac compatibile cu aceste direcţii
5d) identificarea programelor mari şi a direcţiilor acestora care permit îndeplinirea scopurilor propuse
5e) identificarea factorilor de control şi gestiune a bunei funcţionări, a piedicilor date prin legislaţia existentă şi a corecturilor ce trebuie făcute
5f) identificarea etapelor şi secvenţelor de lucru necesare modificării cadrului organizatoric, a resurselor umane şi a competenţelor şi caracteristicilor necesare îndeplinirii sarcinilor

6) Puterea-averea----lupta politică

6a) identificarea indicatorilor de putere (ex. prestigiul, implicarea şi responsabilitatea socială, capacitatea de rezolvare a unor probleme, inteligenţa, moralitatea, experienţa profesională, etc.) şi resurselor (ex. averea, reţeaua de sprijin uman, aria de încredere profesională, capacitatea de leadership, motivaţia personală, programe de lucru, etc.)
6b) identificarea normativelor de evaluare a forţei personale prin ponderarea indicatorilor de putere şi a resurselor, realizată într-o matrice de caracterizare a candidaţilor pentru lupta politică
6c) identificarea faptelor legate de candidaţi şi transparentizarea acestora pentru opinia publică
6d) identificarea modalităţilor de expunere a profilelor de personalitate, profesionale, etc a fiecărui candidat în mod democratic
6e) identificarea metodologiilor de evaluare corectă a unei persoane publice cu respect pentru deontologia profesională
6f) elaborarea de strategii corecte de promovare a celor aleşi de populaţie şi de utilizare a competenţelor acestora în nişele de structuri ale puterii politice

Programul brain regain

Este evidentă necesitatea reîntoarcerii creierelor în România, în perioada reconstrucţiei sale post-aderare. Acest proces va avea o evoluţie naturală pe termen lung datorită manifestării regulilor de piaţă, însă el poate fi accelerat prin modelarea etapelor sale, astfel încât să genereze câştiguri mai mari în intervale de timp mai scurte. Componenta-cheie ce va accelera acest proces de importanţă strategică este transformarea ca sistem a Educaţiei în România. Argumentul este, la rândul său, strategic: *Educaţia reprezintă instrumentul public care prin definiţie are rolul de schimbare a infrastructurii mentale a corpusului social, în rezonanţă cu (sau, ideal, anticipând) cerinţele proceselor fundamentale ale societăţii în unităţi strategice de timp şi spaţiu politico-economic*.

În prima etapă, programul brain regain va avea impact la nivelul românilor cu studii în afară care doresc să fructifice oportunitatea de a

participa la reconstrucţia României. Vor intra în program români cu un anumit profil de personalitate cuprinzand: inteligenţă creativă; percepţia complexităţii şi dinamicii fenomenelor macro-economico-politico-sociale; adaptabilitate la condiţii haotice şi neaşteptate; inteligenţă strategică şi viziune globală asupra situaţiei. Aceşti români vor trebui integraţi de timpuriu, încă din perioada "pre-întoarcere", în procese cum sunt analiza situaţiilor critice şi a crizelor din România şi configurarea deciziilor corecte în astfel de contexte cu drag ridicat de impredictibilitate. Ei pot fi cooptaţi prin grupuri de discuţii sau forumuri şi pot fi constituiţi în structuri colaborative de tip reţea.

Aceşti români vor constitui factorul-cheie de tip masă critică pentru atragerea ulterioară a unui număr mare de români capabili să joace rolul de interfaţă super-performantă între capitalul vestic ce se va investi în Romania şi realitatea românească pe care ei vor începe să o cunoască în profunzime.

A doua categorie de români va avea profilul de personalitate cu următoarele caracteristici: cultivă ordinea şi transferă soluţiile de succes ce ordonează sistemul în locul unde ei ajung să se manifeste; sunt respectuoşi fata de sisteme de reguli şi buni executanţi, cu posibile abilităţi înalte în optimizarea soluţiilor idetificate de primul grup descris anterior, al cărui rol dominant este cel de "desţelenire", de "spărgători de val", de pionierat strategic într-un univers cu complexitate ridicată şi, în consecinţă, tendinţe de comportament intens aleator.

Grupul 1, vizionar şi strategic, poate fi atras către România pe programe de management al crizelor, de policy making şi incubatoare de afaceri. Grupul 2, cel respectuos faţă de standarde şi ordine, va putea fi atras pe programul incubatorului de afaceri şi pe transferul de capital.

Cultivarea celor două grupuri trebuie făcută simultan, însă răspunsurile lor la "stimulii de cultivare" vor diferi în funcţie de context. Va exista, însă, o clară interdependenţă între reacţiile celor două grupuri.

Primul grup va putea fi atras pe mesaje de tip "avem de reconstruit o ţară", în timp ce al doilea grup va putea fi atras direct pe oportunităţile de piaţă oferite de fondurile structurale.

Din primul grup se vor putea selecta viitorii lideri politici şi/sau organizaţional-strategici, cu un profil de personalitate corespunzător nişei managementului naţional de top.

Grupul 2 va fi atractor de capital străin şi ordonator al spaţiului economic şi social, replicând creativ în ţară experienţa pozitivă acumulată în afară. Iniţierea recuperării şi operaţionalizării primului grup se va putea realiza prin presiunea asupra mediului politic, făcută din ţară, specific prin trecerea la votul uninominal împreună cu acceptarea şi promovarea în mediul politic a persoanelor cu profil intelectual, profesional, moral, implicare socială şi sănătate mintală ce nu pot fi puse la îndoială. Aceste principii trebuie susţinute de societatea civilă, de cluburile de absolvenţi ale universităţilor străine, de cel puţin un partid fără reprezentare parlamentară dar cu imagine bună şi de cel puţin un partid cu reprezentare parlamentară. Ideea de bază este că "România trebuie condusă ca o companie multinaţională pentru a avea performanţe economice comparabile şi această strategie presupune criterii de selecţie a mediului politic pe bază de abilităţi pozitive".

Succesul acestui mesaj în recuperarea timpurie a vizionarilor cu abilităţi înalte din diasporă se va transfera în organizarea unei pieţe de competenţe în care profilul de personalitate al celui intrat în această structură de piaţă să fie la fel de vizibil ca şi profilul profesional al acestuia. Această piaţă de competenţe se va putea realiza prin mijloace diverse: situri; forumuri; evenimente culturale; media etc.
Piaţa de competenţe va permite punerea în comun pe diverse căi a acelor români din afară care au interes sau dorinţă de a reveni în ţară, au abilităţile necesare pentru aceasta şi grupurile locale ce au în programul propriu procesul de brain regain (de exemplu, Fundaţia Culturală Delta, sau Clubul Harvard Romania-Moldova). Aceste structuri vor genera o reţea colaborativă de lucru.
Primul grup va fi implicat în mod direct în programe ce se vor genera simultan: crisis management; policy-making; incubator de afaceri. Primele două programe se vor realiza în România cu contribuţia experţilor internaţionali din ţările UE sau Commonwealth, însă cuprinzând şi românii din ţară sau străinătate care au forţa de a deveni motoare ale dezvoltării, în timp ce incubatorul de afaceri se va dezvolta cu contribuţia celor deja reîntorşi în ţară folosind experienţa câştigată în afară, sau cu concursul business-ului străin venit deja în ţară.
Sursa financiară pentru dezvoltarea acestor programe va fi asigurată de fondurile structurale.

Grupul al doilea care va solidifica întreaga societate şi economie din România va veni ulterior pe oportunitatea creată de capitalul străin, iar acesta va fi atras de reformele structurale generate de primul grup care va începe sa reordoneze coerent spaţiul românesc.

Programele menţionate vor fi oferite de asemenea românilor din ţară, unde cel puţin la nivelul generaţiei tinere există o mult mai mare deschidere. Se va crea astfel o zonă extinsă de dialog şi colaborare între grupurile din diaspora şi din ţară, care va permite o ardere de etape, transfer de know-how şi tehnologii, formarea de reţele colaborative, schimbul de bune practici, cunoaşterea de soluţii de succes şi a setului de reglementări ce au condus la succes, etc.

Primul val orientat către *crisis management* şi *policy-making* va fi ajutat să intre în mediul politic ca ofertant de soluţii vizibile la nivelul politicilor publice naţionale sau locale.

Programul "brain regain" va fi completat cu o schimbare de viziune către dezvoltare, susţinută de noi legi specifice (de exemplu, legea privind educaţia tinerilor cu abilităţi înalte şi capabili de performanţe), sau altele pe diferite direcţii.

Pentru realizarea programului brain regain este nevoie de o filozofie de lucru şi de participarea în acest program a unei multitudini de organizaţii capabile să preia şi să dezvolte componente de program. Acestea vor intra atrase de filozofia dezvoltării expusă în media.

Programul va avea succes în timp scurt (un an) pentru o parte din creierele de tip strategic venite pe mesajul "avem o ţară de construit" şi în aproximativ cinci ani pentru toţi ceilalţi.
Programul va putea fi susţinut şi din interiorul mediului administrativ implicat în crisis management, aceştia având nevoie de reţele colaborative ce deţin cunoştinţele şi experienţa de lucru. De aceea un punct important este dezvoltarea unei reţele colaborative între experţii din structurile administrative şi românii din grupurile 1 sau 2, de asemenea cu experţii străini, pe programul de management al crizelor.

Pentru programul de policy-making va fi extrem de important crearea de colaborări între experţii români din afară şi cei din ţară ca şi cu reţelele profesionale mondiale de profil, chiar dacă românii din diaspora ce vor participa la aceste colaborări nu se întorc încă în România, neexistând deocamdată nişe de absorbţie pentru ei.

O altă acţiune ce va stimula brain regain va fi crearea unei baze de date de experienţe pozitive şi de succese profesionale deosebite atât ale românilor din ţară, cât şi din afară. Aceasta se va putea realiza sub auspiciile programului pieţei de competenţe şi va fi puternic susţinută de media post-aderare.

Concluzie

Instituţia prezidenţială poate întări poziţia în faţa electoratului prin impunerea de soluţii ce normează viaţa publică şi prin iniţierea în colaborare cu societatea civilă a unor programe specifice ce răspund la necesităţi concrete.

În mâna instituţiei prezidentiale poate sta instrumentul de schimbare a regulilor jocului prin cultivarea unor noi tipuri de programe compensatorii pentru rezolvarea crizelor actuale.

în

Anexe

Anexa 1

Direcţii de soluţii cu portofolii existente în managementul crizelor internaţionale

Gaining agreement on crisis indicators is a key question! There are many views, and some controversy, regarding the best indicators to use and the extent to which they can provide early warning.

One of the reasons for this is the fact that the distinction between a crisis, a catastrophe or a normal behavior is not absolute – it is subjective from both

a point of view of those affected and those responsible for its resolution. The important thing is for all stakeholders to have access to agreed criteria, and to be able to apply them to make judgment on the scale of the event when required.

I therefore suggest we advocate for stakeholder development of indicators, based on risk identification and assessment (RIA). RIA should not be done by technicians on behalf of target communities or responsible agencies, but through discussion and collaboration between all responsible agencies and potentially affected parties. You already have my suggestion for a process which can be used to undertake the RIA.

The principles behind this recommendation are as follows:

· The most valid indicators are those that are developed and agreed by a potentially affected population.
· Predictive models with a high degree of complexity are unlikely to be effective for general purposes. A relatively simple model will probably be more useful because it can be understood and discussed by a larger proportion of the population – this will provide a useful trade-off to any loss of fidelity.
· There are some differences between indicators suitable for single agency contexts and a broader societal context, and between early-warning indicators based on underlying organizational/ societal vulnerabilities and measures which can be used to tailor responses to actual incidents such as numbers of dead and injured and extent of physical loss.

We could therefore expect that crisis management group would produce something like the following lists, once they have completed a process of RIA (these are not exhaustive):

a. Indicators which can point to the likelihood of a crisis arising from an event which has occurred or is occurring:

· Loss of life
· Injuries
· Economic collapse or major financial loss
· Loss of reputation

- Loss of stakeholder confidence
- Loss of property
- Loss of key facilities
- Disruption to community functioning
- Disruptions to the supply of food and raw materials
- Loss of essential services such as transport, communications and power.
- Significant levels of public or media interest, and/or outrage
- Confusion over the facts
- Significant delays **in** responding to problems, compared to day-to-day situations
- Acute shortages of resources to deal with the problems

b. Indicators which can measure the underlying vulnerabilities of an organisation or community, and which will potentially influence the progress of an event, should one occur (based on the UN Millennium Development Goals):

- Extreme poverty and hunger
- Access to education
- Gender equality and women's empowerment
- Child mortality
- Maternal health
- Extent of major communicable diseases such HIV/AIDS
- Environmental sustainability
- Access to safe drinking water and basic sanitation
- Extent operation of open, rule-based, predictable, nondiscriminatory trading and financial system, including a commitment to good governance
- Economic health and stability
- Decent and productive work for youth
- Access to affordable health services
- Access to new technologies, especially information and communications

The role of good governance is also of critical importance. The attached World Bank Institute article is a good example of the importance of governance.

Anexa 2

Baze de date cu indicatori de good governance

World Bank Institute: Governance Indicators, 1996-2005
http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/EXTWBIGOVANTCOR/0,,contentMDK:20771165~menuPK:1866365~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:1740530,00.html
USAID: Handbook of Democracy and Governance – Program Indicators
http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/pdfs/pnacc390.pdf
UNDP: Governance Indicators – A User's Guide
http://www.undp.org/governance/docs/policy-guide-IndicatorsUserGuide.pdf

Anexa 3

Studiul Băncii Mondiale asupra indicatorilor de good governance

Back to Basics—10 Myths About Governance and Corruption

Daniel Kaufmann

Governance—which remains a sensitive and misunderstood topic—is now being given a higher priority in development circles. A few donors and international financial institutions (IFIs) have begun to work with some emerging economies to help reduce corruption, and encourage citizen voice, gender equality, and accountability. When the Group of Eight countries announced in July their decision to double aid and debt relief to the poorest countries in Africa, governance concerns were prominent. And in May, the joint report by the Africa Commission explicitly stated: "Good governance is the key... Unless there are improvements in capacity, accountability, and reducing corruption... other reforms will have only limited impact."

But is good governance and controlling corruption really so fundamental for development? The explosion of empirical research over the past decade, coupled with lessons from countries' own experience, have given us a more solid basis for judging the effect of governance on development, and the effectiveness—or lack thereof—of strategies to improve it. Yet there are still unresolved questions and debates in the development community, not only about the importance of governance, but also about the ability of IFIs to help countries improve on it. Let us therefore go back to basics and address some prevailing "myths" about governance and corruption.

Myth #1: Governance and anticorruption are one and the same. We define governance as the traditions and institutions by which authority in a country is exercised for the common good. This includes the process by which those in authority are selected, monitored, and replaced (the political dimension); the government's capacity to effectively manage its resources and implement sound policies (the economic dimension); and the respect of citizens and the state for the country's institutions (the institutional respect dimension). By contrast, corruption is defined more narrowly as the "abuse of public office for private gain."

Myth #2: Governance and corruption cannot be measured. It is true that less than a dozen years ago virtually no internationally comparable measures of governance or corruption existed. But in recent years, the World Bank and others have sought to remedy this. At the World Bank, we have constructed aggregate governance indicators that cover more than 200 countries, based on more than 350 variables obtained from dozens of institutions worldwide. Our indicators cover the following six dimensions of governance: voice and accountability; political stability and the absence of major violence and terror; government effectiveness; regulatory quality; rule of law; and control of corruption.

While the indicators represent a big step forward, there are measurement challenges. Margins of error are not trivial, and caution in interpreting the results is warranted—one should not precisely rank countries. But these margins of error have declined, and are now substantially lower than for any individual measure of corruption, governance, or the investment climate. As a result, the World Bank's governance indicators are used worldwide for monitoring performance, for country assessments, and for research.

Myth #3: The importance of governance and anti-corruption is overrated. Thanks to these and other advances in empirical measurement, a number of researchers have examined the impact of governance on development. The research generally shows that countries can derive a very large "development dividend" from better governance. We estimate that a country that improves its governance from a relatively low level to an average level could almost triple the income per capita of its population in the long term, and similarly reduce infant mortality and illiteracy. Such a relative improvement (by one standard deviation) would

correspond, for instance, to a move up in our ranking for the "control of corruption" dimension in our database, taking Equatorial Guinea to the level of Uganda, Uganda to Lithuania, Lithuania to Portugal, and Portugal to Finland.

Governance also matters for a country's competitiveness and for income distribution. In the case of corruption, research suggests it is equivalent to a major tax on foreign investors. In many developing countries, corruption represents a "regressive tax" on the household sector as well: lower income families pay a disproportionate share of their incomes in bribes to have access to public services (compared with higher income groups), and often end up with less access to such services because of corruption. A rough estimate of the extent of annual worldwide transactions that are tainted by corruption puts it close to $1 trillion.

To make matters worse, aid-funded projects tend to fail in corrupt settings. And corruption undermines fledgling democracies. Of course, governance is not the *only* thing that matters for development. Macroeconomic, trade, and sectorial policies are also important. But when governance is poor, policymaking in other areas is also compromised.

Myth #4: Governance is a luxury that only rich countries can afford. Some claim that the link between governance and incomes does not mean that better governance boosts incomes, but the reverse—higher incomes automatically translate into better governance. However, our research does not support this claim. It is thus misleading to suggest that corruption is due to low incomes, and invent a rationale for discounting bad governance in poor countries. In fact, the evidence points to the causality being in the direction of better governance leading to higher economic growth. A number of emerging economies, including the Baltics, Botswana, Chile, and Slovenia, have shown that it is possible to reach high standards of governance without yet having joined the ranks of wealthy nations.

Myth #5: It takes generations for governance to improve. While it is true that institutions often change only gradually, in some countries there has been a sharp improvement in the short term. This defies the view that while governance may deteriorate quickly, improvements are always slow and incremental. For instance, there has been a significant improvement since 1996 in the "voice and accountability" indicator in countries ranging from Bosnia, Croatia, and Ghana, to Indonesia, Serbia, and Sierra Leone. And the improvements exhibited by some African countries in a short period of time challenge the "Afro-pessimists." Even so, it is sobering that, on average, there has not been a worldwide improvement in overall governance during this period—and in a number of countries, including the Ivory Coast, Nepal, and Zimbabwe, there has been a sharp deterioration.

Myth #6: Donors can "ringfence" projects in highly corrupt countries and sectors. With the possible exception of some humanitarian aid projects, the notion that the aid community can insulate projects from an overall corrupt environment in a country is not

borne out by the evidence. The data suggest that when a systemic approach to governance, civil liberties, rule of law, and control of corruption is absent, the likelihood of an aid-funded project being successful is greatly reduced.

Myth #7: Fight corruption by fighting corruption. A fallacy promoted by some in the field of anticorruption, and at times also by the international community, is that one "fights corruption by fighting corruption"—through yet another anticorruption campaign, the creation of more "commissions" and ethics agencies, and the incessant drafting of new laws, decrees, and codes of conduct. Overall, such initiatives appear to have little impact, and are often politically expedient ways of reacting to pressures to do something about corruption, substituting for the need for fundamental and systemic governance reforms.

Myth # 8: The culprit is the public sector in developing countries. A common fallacy is to focus solely on the failings of the public sector. The reality is much more complex, since powerful private interests often exert undue influence in shaping public policy, institutions, and state legislation. In extreme cases, "oligarchs" capture state institutions. And many multinational corporations still bribe abroad, undermining public governance in emerging economies. There are also weaknesses in the nongovernmental sector. Further, traditional public sector management interventions have not worked because they have focused on technocratic "fixes," often done through technical assistance importing hardware, organizational templates, and experts from rich countries.

Myth #9: There is little countries can do to improve governance. Given the long list of interventions that have not worked, as well as the role often ascribed to historical and cultural factors in explaining governance, it is easy to fall into the pessimist camp. That would be a mistake. First, historical and cultural factors are far from deterministic—witness, for instance, the diverging paths in terms of governance of neighboring countries in the Southern Cone of Latin America, the Korean peninsula, the transition economies of Eastern Europe, and in Southern Africa. Second, there are strategies that offer particular promise. The coupling of progress on improving voice and participation—including through freedom of expression and women's rights—with transparency reforms (see box) can be particularly effective.

Toward a transparency reform scorecard

The data suggest that transparency helps improve governance and reduce corruption—essential ingredients for better development and faster economic growth. But there is a need for the development aid community to pay more attention to the issue. For that reason, at the World Bank Institute we have

begun to construct an index to help make transparency more transparent. Further, in terms of reforms, a basic checklist, which countries may use for self-assessment, includes:

- public disclosure of assets and incomes of candidates running for public office, public officials, politicians, legislators, judges, and their dependents;
- public disclosure of political campaign contributions by individuals and firms, and of campaign expenditures;
- public disclosure of all parliamentary votes, draft legislation, and parliamentary debates;
- effective implementation of conflict of interest laws, separating business, politics, legislation, and public service, and adoption of a law governing lobbying;
- publicly blacklisting firms that have been shown to bribe in public procurement (as done by the World Bank); and "publish-what-you-pay" by multinationals working in extractive industries;
- effective implementation of freedom of information laws, with easy access for all to government information;
- freedom of the media (including the Internet);
- fiscal and public financial transparency of central and local budgets, adoption of the IMF's Reports on Standards and Codes framework for fiscal transparency, detailed government reporting of payments from multinationals in extractive industries, and open meetings involving the country's citizens;
- disclosure of actual ownership structure and financial status of domestic banks;
- transparent (web-based) competitive procurement;
- country governance and anticorruption diagnostics and public expenditure tracking surveys

(such as those supported by the World Bank); and

- transparency programs at the city (and subnational) levels, including budgetary disclosure and open meetings.

Myth #10: There is not much the IFIs can do. Some development experts are skeptical about the ability of IFIs and donors to help countries improve their governance—either because of a conviction that "the 'macro' matters more," a mistaken belief in historical "determinism," or a view that the interventions needed to improve governance are politically sensitive and thus difficult for outsiders to encourage. Surely, there are areas that fall outside the mandate of IFIs, such as promotion of fair multiparty elections. But initiatives to encourage transparency, freedom of information and an independent media, participatory anticorruption programs led by the country, and gender equality—all of which have been underemphasized so far in the fight against corruption—may well be within the ability of IFIs and donors to do something about. Such initiatives, complemented by supporting targeted reform of highly vulnerable institutions (which often include procurement, tax, customs, or the judiciary) offer much promise.

* * * * *

The challenge of governance and anticorruption confronting the world today strongly argues against the "business-as-usual" modus operandi. A bolder approach is needed, and collective responsibility at the global level is called for. The rich world must not only deliver on its aid and trade liberalization promises, it must also lead by example. OECD countries should ratify and effectively implement the 2003 UN convention against corruption, and take steps (as Switzerland is starting to do) to repatriate assets looted and stashed abroad by corrupt officials. And transnational corporations should refrain from bribery and support improving governance practices in host countries. As for the IFIs and donors, there is a need to grapple with questions of selectivity and effectiveness in aid programs, anchoring aid decisions within a governance prism and helping countries build capacity to effectively absorb aid. Improving transparency will be key. Finally, countries themselves must take the lead in improving governance.

References:

Bellver, Ana, and Daniel Kaufmann, 2005, "Transparenting

Transparency: Initial Empirics and Policy Applications," World Bank Policy Research Working Paper, *(forthcoming) (Washington)*
http://www.worldbank.org/wbi/governance

Commission for Africa Report, 2005, Our Common Interest: Report of the Commission for Africa *(London)*
http://www.commissionforafrica.org

Kaufmann, Daniel, Aart Kraay, and Massimo Mastruzzi, 2005, "Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996–2004," World Bank Policy Research Working Paper 3237 (Washington)
http://worldbank.org/wbi/governance/pubs/govmatters4.html

Kaufmann, Daniel, 2003, "Rethinking Governance: Empirical Lessons Challenge Orthodoxy," Global Competitiveness Report 2002–03, *World Economic Forum, Geneva*
http://www.worldbank.org/wbi/governance/pubs/rethink_gov.html

World Bank Institute, 2002, The Right to Tell: The Role of Mass Media in Economic Development *(Washington).*

For more information about the World Bank's work on governance and access to the data, indicators, and diagnostics, visit
http://www.worldbank.org/wbi/governance/

Daniel Kaufmann is the Director of Global Programs at the World Bank Institute.