

Suzbijanje i prevencija **korupcije** u lokalnoj upravi

Primjena praktične i strateške
antikorupcijske metodologije u
lokalnoj upravi Zenica



World Bank
Institute



FPDL



ProffS
Professional and Organisational Skills Development



Sadržaj

→ **Zenica, grad bez korupcije, grad sa budućnošću**

→ **Rezultati**

Koja su ključna postignuća?

→ **Proces promjene**

Anitkorupcijska metodologija

Naš pristup je participatorni i strateški

Koraci u procesu

Ključni akteri

→ **Početak!**

Potpisivanje Sporazuma o saradnji

Uspostavljanje Koalicije za usmjerenje

→ **Participatorna dijagnoza sistema**

Dijalog o korupciji na visokom nivou

Procjena korupcije

Identifikovanje uzroka korupcije

Glas poslovnog sektora

→ **Izgradnja organizacijskog kapaciteta**

Motivacija osoblja

Jačanje liderskih vještina

Formulisanje projektnih ideja i pristup fondovima

→ **Sa riječi na djelo**

Izrada Antikorupcijskog strateškog i akcionog plana

→ **Politička podrška**

Općinsko Vijeće podržava anitkorupcijske napore

Zenica, grad bez korupcije, grad sa budućnošću

U martu 2012. godine Općina Zenica je aplicirala na poziv Instituta Svjetske banke i organizacije FPDL upućen lokalnim upravama u BiH da budu dio Projekta „Gradovi bez korupcije - Gradovi sa budućnošću” koji im nudi priliku da poboljšaju svoje aktivnosti i usluge kroz inovativan i praktičan pristup koji liječi i sprečava osjetljivost na korupciju, a istovremeno povećava transparentnost, odgovornost i efikasnost organizacije.

Prilikom donošenja odluke o prijavi imali smo u vidu to da smo otvorena i poduzetna lokalna zajednica u kojoj je glavna uloga vlasti da izgradi infrastrukturu i osigura uslove za razvoj biznisa, odnosno poboljšanje kvaliteta življenja, da je zaštitni znak naše uprave brza reakcija na izvodljive poslovne prijedloge investitora i fleksibilnost u pronalaženju obostrano prihvatljivih i korisnih rješenja, te da naša Općina drži višegodišnji kurs realizacije velikih strateških i kapitalnih projekata, u čemu je njen osnovni izazov.

Sagledavajući metodologiju ovog projekta shvatili smo da ona nudi instrumente, formule i obrasce koje mi kao lokalna uprava možemo prilagoditi sebi i svojim potrebama. Dobili smo priliku da uz stručnu pomoć antikorupcijskih praktičara uradimo Strateški plan koji odgovara našim prilikama. Aplicirajući za učešće u ovom projektu, iskazali smo spremnost da priznamo da imamo problem i opredijelili smo se za to da otvorimo priču o korupciji. Ono što je bitno u ovom procesu je to što će javnost postati svjesna da smo uprava koja je spremna otvoriti dijalog sa građanima o svim problemima i načinima njihovog rješavanja. Mi želimo poboljšati imidž uprave, jačati organizaciju i njenu efikasnost, želimo uključiti sve naše zaposlene u rad na pitanju osjetljivosti na korupciju i želimo biti organizacija koja uči.

U okviru Projekta je naša uprava, proširena sa javnim preduzećima i ustanovama, prošla kroz proces dijagnosticiranja osjetljivosti na korupciju u nekoliko faza. Analiza stanja nam je ukazala na oblasti u kojima je potrebno poduzeti niz mjera kako bi se ta osjetljivost na korupciju smanjila ili spriječila. Formirani su timovi čijije zadatke bio izrada strateških rješenja i konkretnih antikorupcijskih akcionih mjera sa fokusom na poboljšanje efikasnosti, podizanje kvaliteta usluga, povećanje transparentnosti i odgovornosti, smanjenje diskrecionog odlučivanja i povećanje motivacije zaposlenih. Rezultat svih aktivnosti je Antikorupcijski strateški i akcioni plan za liječenje i prevenciju korupcije u lokalnoj upravi Zenica za period 2013-2016.

Pomenuti proces promjene je za nas imao višestruku korist. Otvorili smo dijalog o korupciji i kreirali posvećenost i ambijent za rad na ovom važnom pitanju. Pokrenuli smo organizacijsku reformu u cilju promjene načina rada kroz jačanje sistema i suzbijanje korupcije. To uključuje veću transparentnost kroz bolji pristup informacijama i elektronsko upravljanje rada uprave, jasnu odgovornost i ograničavanje diskrecijskih ovlasti službenika, pojednostavljenje procedura, bolju komunikaciju i koordinaciju naših službi, jačanje profesionalnih i etičkih vrijednosti, jačanje ljudskih resursa, povećan uticaj građana na naš rad, bolju efikasnost u radu itd.

Mi stvaramo ambijent u kome uvodimo instrumente kojima će se ljudi prilagođavati i razvijamo sistem koji će biti depersonaliziran, u kome će jačati povjerenje građana i u kome ćemo podizati nivo transparentnosti i efikasnosti u radu uprave. U ovom trenutku je jako važno nastaviti raditi na implementaciji definisanih antikorupcijskih mjera kako bismo zadržali nivo motivacije i u skorije vrijeme prema građanima pokazali vidljive rezultate.

Cijenim i vjerujem da će ovaj proces rezultirati promjenama koje smo htjeli postići i zbog kojih smo se prijavili za učešće u projektu. Naravno, proces treba proći kontrolu i ocjenu stvarnosti.

Husejin Smajlović

Načelnik Općine Zenica

Rezultati



Husejin Smajlović,
Načelnik Zenice

U ovom projektu sam prepoznao da se nude instrumenti, formula, obrazac, koje mi zavisno od svojih prilika možemo prilagoditi sebi, da možemo napraviti svoju analizu, da napravimo plan koji nama odgovara.

Ja mislim čim se počelo pričati o ovom problemu da se već počeo postizati efekat, svi smo mi bili svjesni korupcije manje više da je ima na sve strane, ali smo se svi nekako počeli odnositi prema tome kao nečem normalnom što nama kao zemlji u tranziciji to mora biti. Čim smo mi locirali problem i čim je to postao problem na kojem se radi na tome da se suzbija, mislim da smo već postigli efekat.



Semira Karić,
Direktorica Službe za
prostorno uređenje

Koja su ključna postignuća?

Nakon primjene participatorne i strateške anitkorupcijske metodologije u lokalnoj upravi Zenica postigli smo sljedeće ključne rezultate:



Dijalog o korupcij
je otvoren



Zaposlenici su shvatil
da je moguće boriti se
protiv korupcije

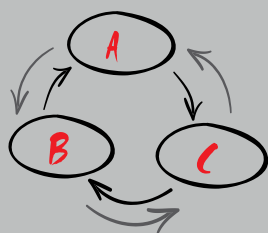


Podignuta je svijest o
pitanju korupcij





Sistem je analiziran i osjetljivost na korupciju identifikovana



Strateški ciljevi i precizne antikorupcijske mjere su definisane



Kreirana je posvećenost za promjene i implementaciju mjera

Proces promjene

Ova radionica nama je pokazala drugačiji pristup nego što smo mi to dosad imali. Vremenom radeći na ovoj radionici mi smo eliminisali negativna razmišljanja, odbojnost prema ovom radu koja je u početku, moram priznati, zaista bila upravo u onoj recčenici "Šta će to nama?"



Senada Dedić,
Direktorica Službe za
zajedničke poslove

Ja sam potvrdila svoju vjeru u potencijal i volju ljudi da se uključe, da žele, da su spremni za promjene, da se mogu nositi sa promjenama, aktivno učestvovati i da žele učiti.



Semira Karić,
Direktorica Službe
Vijeća i Načelnika

Anitkorupcijska metodologija

Korupcija predstavlja jednu od ključnih prepreka za održiv socijalni i ekonomski razvoj u mnogim zemljama širom svijeta. Zbog njenih štenih posljedica suzbijanje korupcije je jedan od glavnih prioriteta u mnogim vladama, kako državnim tako i lokalnim. Borba protiv korupcije je također prioritetno pitanje lokalne uprave Zenica u Bosni i Hercegovini.

Ipak, mnogi antikorupcijski naponi propadaju ili ne daju željene rezultate zbog isključivog fokusa na legislativu, kroz usvajanje novih zakona, kreiranja novih institucija i gonjenja korumpiranih pojedinaca, ili pak kroz tretiranje pitanja korupcije kao moralnog pitanja.

Koji je to alternativni pristup u borbi protiv korupcije koji javnim liderima pomaže da ostvare održive rezultate?

Odgovor leži u razumjevanju korupcije kao posljedice manjkavih organizacijskih sistema koji stvaraju, jačaju i omogućavaju korupciju. Jednostavno rečeno, korupcija je simptom, a ne uzrok! Primjenjujući praktičnu i stratešku antikorupcijsku metodologiju, uspješno implementiranu u mnogim gradovima Jugoistočne Evrope, mi lokalnim upravama nudimo snažnu alatku za transformaciju organizacija kroz aktivan pristup suzbijanju sistemske korupcije. Ova metodologija se zasniva na



jednostavnoj spoznaji da je promjena moguća samo iznutra koju provode njeni ljudi. Također, poboljšanje sistema će osigurati održivost rezultata, kao i spriječiti buduću korupciju.

Shodno ovom ljudi su naš osnovini i najdragocjeniji resurs. Naše iskustvo potvrđuje da uposlenici javne uprave imaju volje učestvovati i dati doprinos u utvrđivanju sistemskih slabosti koje uzrokuju korupciju, kao i neophodno znanje i vještine da predlože najbolja rješenja putem kojih možemo liječiti i spriječiti korupciju.

Na šta se fokusiramo u borbi protiv korupcije?

Pogodno tlo za korupciju su komplikovani i brojni propisi, nejasne i netransparentne diskrecijske ovlasti, visok stepen monopola, nedefinisana odgovornost i slaba transparentnost. Također, ljudi su skloni upustiti se u koruptivne radnje kada znaju da će im korist biti veća od gubitka i kada je stimulacija mala. Zato se u izradi rješenja fokusiramo na smanjenje monopola i diskrecijskih ovlasti, povećanju odgovornosti i transparentnosti, uvođenju efikasne kontrole i sankcija, kao i jačanja stimulacije i organizacijskog kapaciteta i kulture.

Jednostavno rečeno, mi kreiramo ambijent u kojem se otvoreno i analitički razgovara o korupciji i facilitiramo institucionalnu reformu koja će donijeti održivo i kvalitetno upravljanje u lokalnim upravama!

Naš pristup je participatorni i strateški

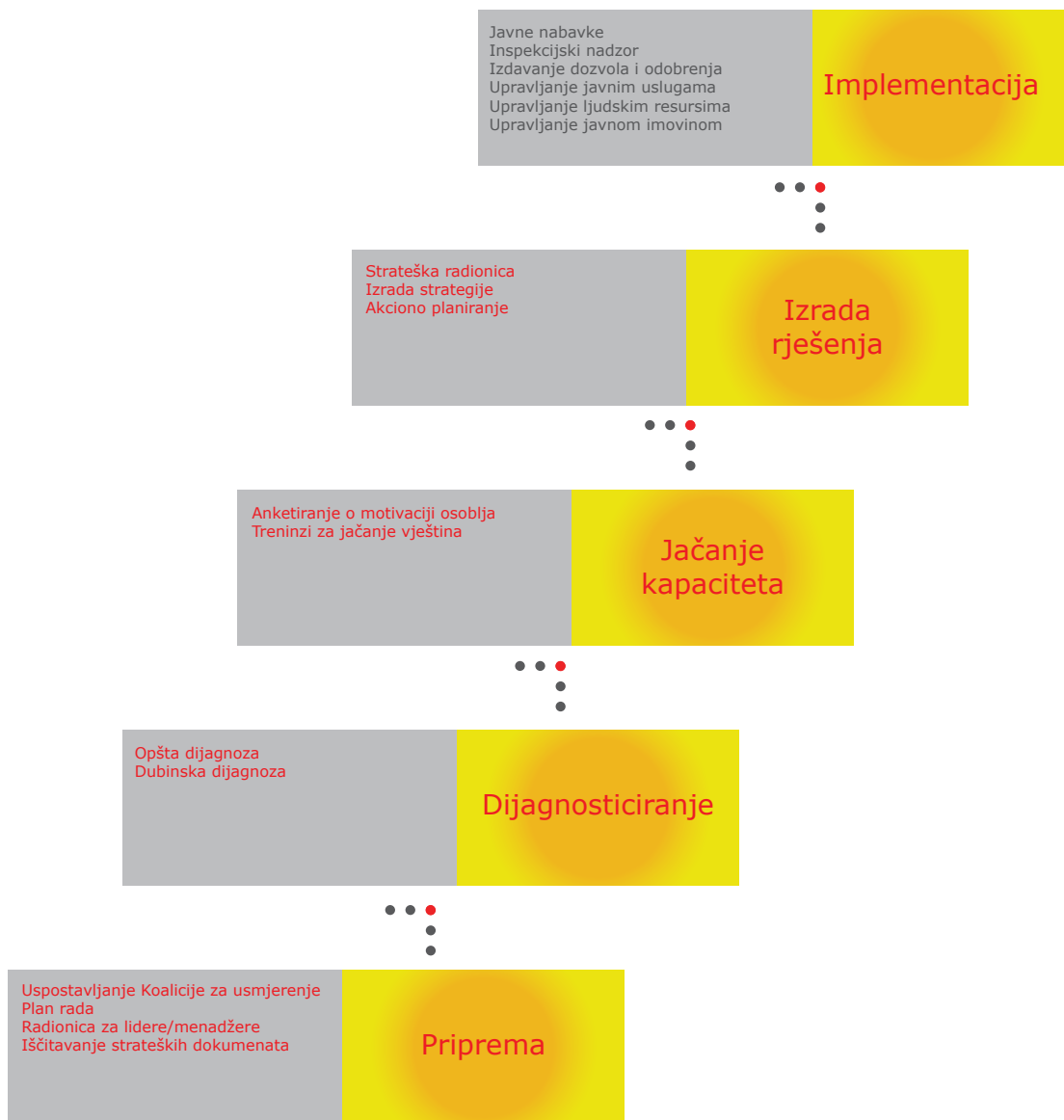
Proces suzbijanja i prevencije korupcije obuhvata duboko razumijevanje funkcionisanja sistema i načina na koji sistem dozvoljava da se korupcija desi, te se odnosi na aktivnosti facilitiranja promjene u implementaciji najboljih rješenja. Naš pristup je fokusiran na sistemsku osjetljivost na korupciju, a istovremeno se odnosi i na jačanje integriteta lokalne uprave, transparentnosti i odgovornosti, glavnih principa na kojima se temelji urbani razvoj. Ovaj pristup obuhvata primjenu participatornog i strateškog procesa unutar lokalne uprave.

Participatorni pristup znači da javni lideri i menadžeri, kao i vanjski sudionici, upravljaju procesom od početka do kraja uz stručnu podršku antikorupcijskih praktičara. U svim fazama procesa aktivno podstičemo sudionike da daju doprinos i promišljaju o tome da li se proces kreće u željenom pravcu. Sudionici su uključeni u proces dijagnosticanja i izrade najboljih rješenja.

Strateški pristup podrazumijeva primjenu svih koraka procesa strateškog planiranja, od dijagnoze do izrade rješenja i implementacije. To uključuje izradu antikorupcijske strategije i definisanje preciznih antikorupcijskih mjera sa naznačenim vremenskim rokom, nosiocem odgovornosti, početnim stanjem, pokazateljima uspjeha, potrebnim resursima i mehanizmima za praćenje i evaluaciju.

Koraci u procesu

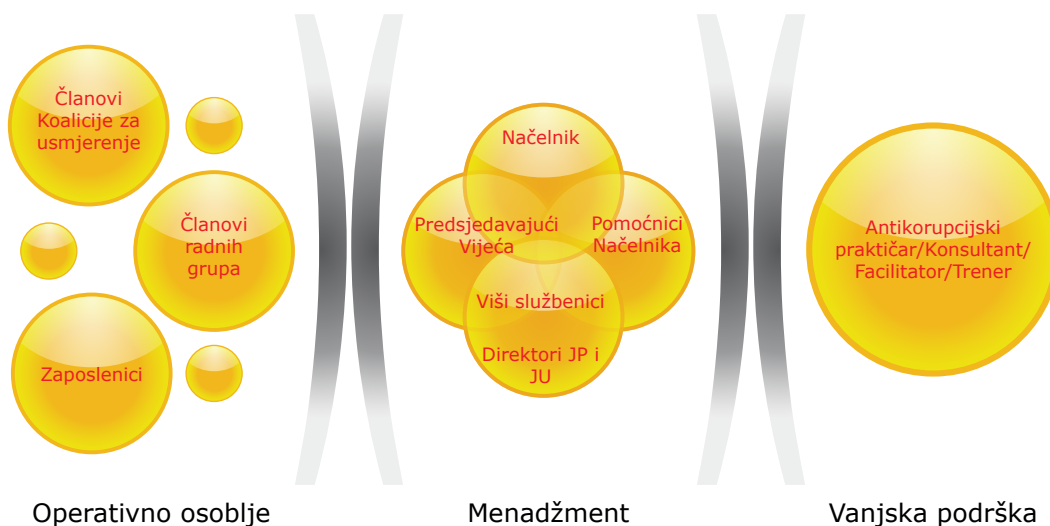
Donja slika predstavlja proces primjene antikorupcijske metodologije, koraka i aktivnosti implementiranih u lokalnoj upravi Zenica.



Ključni akteri

Proces promjene koji smo implementirali u lokalnoj upravi Zenica je obuhvatio i unutrašnje i vanjske sudionike. Unutar organizacije u različitim projektnim aktivnostima učestvovalo je više od 500 zaposlenih iz 12 općinskih službi, deset javnih preduzeća i šest javnih ustanova, kao i vijećnici Općinskog Vijeća. Posebna ciljna grupa bili su javni lideri/menadžeri zbog njihove krucijalne uloge u podsticanju i implementaciji promjene.

Također, konsultovali smo se sa vanjskim sudionicima kao što su predstavnici lokalnog poslovnog, inkorporirajući njihova iskustva i prijedloge rješenja u konačni Antikorupcijski strateški i akcioni plan.



Početak!

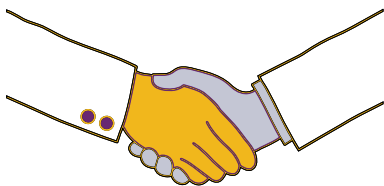


Husejin Smajlović,
Načelnik

Najvažnija je stvar da imate ambijent, kad stvorite ambijent, onda se ljudi prilagođavaju i onda je lakše raditi.



Potpisivanje Sporazuma o saradnji



Između lokalne uprave Zenica koju predstavlja Načelnik Husejin Smajlović i edukacione konsulting firme Proffs koju predstavlja antikorupcijski praktičar Emina Abrahamsdotter potpisan je Sporazum o saradnji 25. maja 2012. Ovaj sporazum definiše zadatke i odgovornosti obje strane potpisnice u procesu implementacije projektnih aktivnosti.

Kao integralni dio Sporazuma razrađen je i detaljan Plan rada koji definiše konkretne aktivnosti i vremenski okvir. Njegovi glavni dijelovi su:

- ▶ Iščitavanje relevantnih strateških dokumenata
- ▶ Upoznavanje sa internom organizacijom lokalne uprava Zenica
- ▶ Opšta i dubinska dijagnoza
- ▶ Jačanje kapaciteta
- ▶ Izrada rješenja
- ▶ Regionalno umrežavanje i razmjena znanja

Uspostavljanje Koalicije za usmjerenje

Na početku procesa planiranja uspostavljena je Koalicija za usmjerenje koja se sastoji od kvalifikovanih viših službenika od povjerenja posvećenih zahtjevnom i teškom radu na suzbijanju i prevenciji korupcije u lokalnoj upravi Zenica. Ove tri osobe imaju dovoljno moći, utjecaja i znanja da vode neophodne promjene unutar organizacije.

Participatorna dijagnoza sistema

Metodologija koje se primjenjuje na ovoj edukaciji mi se dopada zbog načina na koji radimo. Prepoznali smo da postoje elementi osjetljivosti na korupciju i idemo polako na otklanjanje uzroka koji vode ka rješavanju problema.



Azira Kadić,
pravnica

Jako je bitno da se o tome uopće počelo govoriti, s druge strane bitno je da se o tome govori na organizovan način, gdje se općina Zenica svojevrijemno opredijelila da otvori tu priču.



Hazbo Ličina,
Direktor Uprave za
imovinsko-pravne
poslove i katastar



Dijalog o korupciji na visokom nivou

Javni lideri i menadžeri, vjećnici i viši službenici su 12. juna 2012. otvorili dvodnevni dijalog o suzbijanju i prevenciji korupcije u lokalnoj upravi Zenica.

Cilj je bio produbiti razumijevanje o inovativnoj i strateškoj antikorupcijskoj metodologiji i njenim ključnim konceptima i modelima, steći zajednički uvid u trenutno stanje organizacije i dogovoriti naredne korake u procesu promjene i odgovornosti rukovodilaca u tome.

Načelnik Husejin Smajlović, čija je posvećenost i opredijeljenost bila od krucijalnog značaja u procesu, zvanično je otvorio radionicu. U svom pozdravnom govoru zahvalio je Institutu Svjetske banke za pruženu podršku i saradnju u borbi protiv korupcije. Potcrtao je značaj efikasne borbe protiv sistemske korupcije jer ona podriva kvalitet usluga, remeti konkurenciju među poslovnim subjektima i izaziva nejednakost i siromaštvo. Sve prisutne je podsjetio da je zajednička posvećenost jedini način borbe protiv korupcije.

Na radionici je definisana i vizija lokalne uprave Zenica.

VIZIJA LOKALNE UPRAVA ZENICA

Javna uprava Zenica promovira suštinske vrijednosti socijalne pravde, nediskriminacije, vladavine prava i zdravog okoliša. Mi smo transparentna, uslužna i otvorena organizacija prema svim građanima. Promovišemo i stimuliramo inovativnost, kreativnost i angažman građana, cjeloživotno učenje, i podržavamo poduzetništvo i ekonomske aktivnosti koje otvaraju nova radna mjesta. Ulažemo u kontinuirani profesionalni razvoj osoblja i njegujemo kulturu dijaloga, odgovornosti i uzajamnog poštivanja na radnom mjestu.

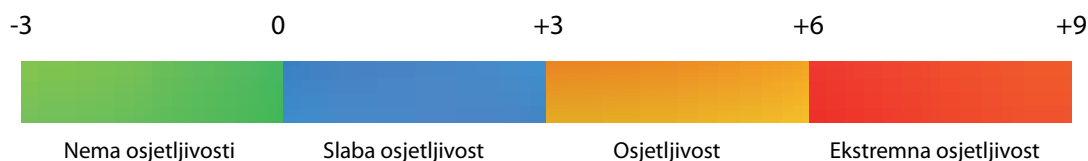
Procjena korupcije

Primjena participatornog procesa dijagnosticiranja stvara ambijent u kojem ljudi otvoreno i analitički diskutuju o korupciji bez straha od odmazde. Analitički okvir koji koristimo pomaže nam da razgovaramo o korupciji na način da službenici razumiju da se korupcija dešava u manjkavim sistemima i da uzrok nisu kulturološke osobine ili loši ljudi.

Sproveli smo Opštu dijagnozu sa ciljem utvrđivanja osjetljivosti na korupciju kroz anketiranje svih zaposlenih i izabranih zvaničnika u lokalnoj upravi Zenica. Fokusirali smo se na procjenu osjetljivosti na korupciju u 38 aktivnosti ili usluga u šest oblasti koje građanima nudi lokalna uprava, a to su:

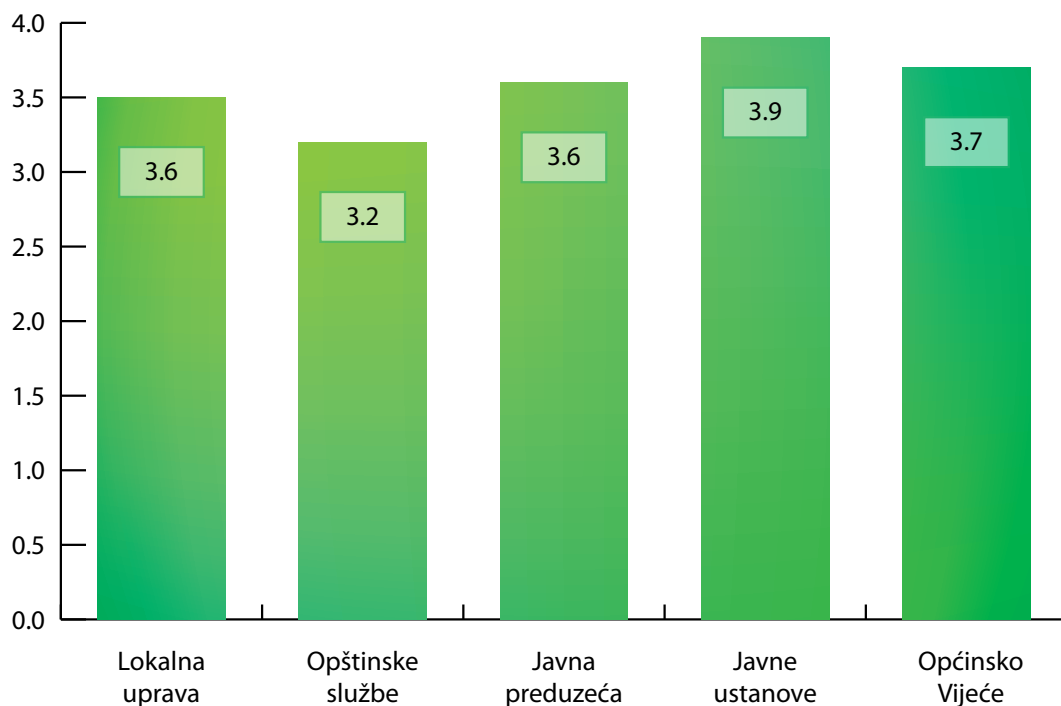
- ▶ Javne nabavke roba i usluga
- ▶ Upravljanje javnim uslugama
- ▶ Upravljanje javnom imovinom
- ▶ Inspekcijski nadzor
- ▶ Upravljanje ljudskim resursima
- ▶ Izdavanje odobrenja i dozvola

542 osobe su popunile upitnike, a rezultati su pokazali da su sve aktivnosti ili usluge koje smo procjenjivali osjetljive na korupciju sa indikatorom većim od tri.



Prosječni indikator za cijelu lokalnu upravu je 3,6. Situacija u različitim dijelovima uprave i Općinskom Vijeću izgleda ovako:

Osjetljivost na korupciju u lokalnoj upravi Zenica



Pobliža analiza nam pokazuje da 18 aktivnosti ili usluga ima indikator osjetljivosti na korupciju od 3,1 do 3,4, te da 20 aktivnosti ili usluga ima indikator osjetljivosti na korupciju o 3,5 do 3,9. Nakon Opšte dijagnoze formirano je šest radnih grupa koje broje ukupno 33 posvećene osobe.

Identifikovanje uzroka korupcije

Kako bismo razumjeli šta uzrokuje korupciju, sproveli smo Dubinsku dijagnozu putem koje smo dobili širu i detaljniju sliku. Ovaj dio dijagnoze je urađen kroz anketiranje članova radnih grupa koje smo formirali za svaku oblast osjetljivu na

korupciju, iščitavanje dodatnih dokumenata i ličnih intervjua.

Identifikovani uzroci su interni ili oni koji se mogu direktno kontrolisati, i eksterni, odnosno oni koji su van direktne kontrole lokalne uprave. Neki su uopšteni, dok su drugi vrlo specifični.

Glavni opšti uzroci, interni i eksterni, izgledaju ovako:

	Uzroci koji su povezani sa procedurama i zakonodavstvom	Uzroci koji su povezani sa organizacijskim kapacitetom i kulturom	Uzroci povezani za moral pojedinaca
Inerni uzroci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nepoštivanje zakona ▪ Neefikasnost zakona ▪ Pravne nedorečenosti ▪ Komplikovane i dugotrajne procedure ▪ Nedostatak sistema kontrole ▪ Nedostatak sistema sankcija ▪ Visok nivo diskrecije 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivacija ▪ Nedostatak znanja ▪ Neprofesionalnost ▪ Favoriziranje pojedinaca ▪ Nedostatak volje i svijesti ▪ Organizacijska kultura ▪ Nepoduzimanje mjera ▪ Nedostatak pristupa informacijama od strane javnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pohlepa ▪ Materijalna korist ▪ Lična korist ▪ Nizak moral pojedinca
Eksterni uzroci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siromaštvo ▪ Teška ekonomska situacija ▪ Politička umješnost ▪ Opšta klima u društvu ▪ Nedovoljan broj poduzetnika na tržištu ▪ Neaktivne lokalne nevladine organizacije 		

Specifični uzroci osjetljivosti na korupciju su:

Oblast	Uzroci povezani za oblast
Javne nabavke	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monopol prilikom izrade specifikacija i kontrola realizacije ugovora od strane istih osoba ▪ Namjerno nestručno opisivanje tendera ▪ Monopol od strane članova komisije za pravljenje tendera ▪ Neobjavljivanje pojedinih tendera u javnim oglasima ▪ Loše formirana komisija za procjenu ▪ Objavljivanje tendera u netiražnim novinama ▪ Neodređenost Zakona o javnim nabavkama u pojedinim odredbama ▪ Nejasan i neprecizan i loše pripremljen ugovor ▪ Neadekvatna kontrola provođenja ugovora
Inspekcijski nadzor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedovoljna stručnost u obavljanju nadzora ▪ Imenovanje nestručnih lica u nadzor ▪ Nedovoljan broj inspektora ▪ Nerad inspekcijskih službi
Upravljanje javnom imovinom	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nepostojanje kompletnog registra općinske imovine ▪ Nepostojanje ažurnog katastra općinske imovine ▪ Nepostojanje jedinstvene baze podataka za sve nekretnine ▪ Haotično i nesređeno stanje u katastru
Upravljanje ljudskim resursima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neprimjenjivanje politike zapošljavanja ▪ Vrednovanje nije sistemski uređeno ▪ Nedefinisanje načina praćenja učinkovitosti rada uposlenika ▪ Nedostatak procedura i kriterija ▪ Nema sistema za napredovanje ▪ Namjerno naštiman oglas

Glas poslovnog sektora

Kada korupciju prati slaba vladavina prava i kompleksne birokratske procedure stvara se negativno poslovno okruženje koje rezultira niskim i sporim ekonomskim razvojem. Važno nam je bilo saznati kako na pitanje korupcije gleda poslovni sektor u Zenici a u vezi sa uslugama koje pruža lokalna uprava.

Predstavnici poslovnog sektora su uglavnom imali primjedbe na sljedeće stvari:

- ▶ Slaba transparentnost u procesu odlučivanja, uključujući i pristup informacijama, jasnoću i potpunost informacija
- ▶ Nedostatak profesionalizma kod javnih službenika u odnosu prema

strankama

- ▶ Diskriminacija, nejednak tretman klijenata kroz nepotizam i preskakanje reda
- ▶ Nedostatak efikasnosti, uključujući i neblagovremeno donošenje odluka, dugotrajne procedure i visoke troškove
- ▶ Visoka diskrecija koju karakteriše proizvoljnost i neprofesionalno ponašanje
- ▶ Nedostatak orjentiranosti prema uslugama, uključujući loš kvalitet usluga i nedostatak uslužnog ponašanja od strane javnih službenika
- ▶ Nedostatak organizacijskog kapaciteta uključujući i slabu organizaciju posla i nedostatak unutrašnje saradnje i komunikacije između različitih dijelova lokalne uprave
- ▶ Birokratija uključujući dugotrajne i komplikovane administrativne procedure.

Predstavnici poslovnog sektora vide rješenja na sljedeći način:

- ▶ Potrebno je povećati transparentnost kroz poboljšanje pristupa informacijama na opštinskom web sajtu, uključujući i elektronske usluge gdje je god to moguće i uvođenje jednog info pulta za cijelu lokalnu upravu
- ▶ Poboljšati poslovno okruženje povoljno za investicije kroz podršku i usluge koje se pružaju poslovnom sektoru
- ▶ Uvesti sistem nagrađivanja i kažnjavanja za profesionalan rad ili neprofesionalnost javnih službenika.
- ▶ Odgovornost mora biti jasno definisana pri primjeni zakona u odnosu između nadređenih i podređenih.
- ▶ Potrebno je smanjiti birokratiju koja se odnosi na administrativne procedure i primjenjivati pojednostavljen i praktičan pristup rješavanju problema.
- ▶ Organizacijski kapacitet treba biti ojačan kako bi povećali nivo profesionalizma, ekspertize, uslužnosti i motivacije
- ▶ Učešće građana kroz povećanu saradnju između lokalne uprave i građana

Izgradnja organizacijskog kapaciteta



Dwight D. Eisenhower

Motivacija je umijeće kako pridobiti ljude da urade ono što želiš da urade jer oni to žele

Lideri kreiraju viziju za budućnost i definišu strategiju kako doći do nje, oni pokreću promjene. Oni motivišu i inspirišu druge da idu u pravom smjeru, i žrtvuju se zajedno sa njima da ostvare viziju.



John Kotter



Motivacija osoblja

Kako bismo prikupili podatke vezane za stanje u oblasti motivacije osoblja, transparentnosti i efikasnosti u radu, sproveli smo anketu među zaposlenima. Motivacione upitnike ispunilo je 1045 zaposlenih osoba, što iznosi 55% ukupnog broja zaposlenika. Ovo su neki od njihovih odgovora:

Šta vas motiviše?

- ▶ Stabilnost i sigurnost radnog mjesta
- ▶ Profesionalno zadovoljstvo
- ▶ Mogućnost da sebi osiguram pristojan život

Šta vas demotiviše?

- ▶ Stres
- ▶ Odgovornosti nisu nagrađene pošteno, određivanje plata nije pošteno
- ▶ Male plate
- ▶ Način na koji smo predstavljeni u javnosti

Sa kojim se izazovima susrećete u svom svakodnevnom poslu?

- ▶ Odnosi sa kolegama iz vlastite službe i drugih službi
- ▶ Odnosi sa javnošću
- ▶ Odnosi sa šefom/šeficom

Koje promjene predlažete kako bi se povećala motivacija za rad?

- ▶ Bolje plate
- ▶ Korektno i pošteno uvažavanje svačijeg rada na temelju pokazatelja uspjeha
- ▶ Normalni i fer uslovi rada
- ▶ Uvođenje sistema stimulacije i destimulacije.

Jačanje liderskih vještina

Suzbijanje i prevencija osjetljivosti na korupciju zahtijeva motivisano osoblje koje će imati volju i vještine da radi na tom pitanju, a rezultati Dubinske dijagnoze su pokazali da je motivacija osoblja u lokalnoj upravi Zenica čest uzrok postojanja osjetljivosti na korupciju. Rezultati ankete o motivaciji i transparentnosti rada pokazuju da osoblje demotiviše to što "odgovornosti nisu nagrađene pošteno" kao i da "određivanje plata nije pošteno."

Bez motivisanih ljudi izostat će efikasna implementacija antikorupcijskog strateškog i akcionog plana, a profesionalni razvoj zaposlenih je dobra strategija za povećanje motivacije kroz uspješno rukovođenje. Zato smo 6-7. novembra 2012. organizovali dvodnevni trening za lidere i menadžere pod nazivom Profesionalni

razvoj vještina, kako bismo osnažili njihove vještine za uspješno rukovođenje, koje znači da rukovodioci svoje znanje dijele sa drugima, uče svoje zaposlene vještinama i stimulišu njihov razvoj.

Formulisanje projektnih ideja i pristup fondovima

U cilju izgradnje kapaciteta planiramo organizovati trening na temu kako izraditi i voditi projekat, te kako prikupiti potrebna sredstva. Ovaj trening će se održati u novembru 2013.

Usvojena znanja će se primijeniti praktično pri izradi dvije projektne ideje iz Antikorupcijskog strateškog i akcionog plana.



Sa riječi na djelo



Selver Keleštura,
Sekretar Općine Zenica

Interaktivni rad sa teorijom i praksom je šansa da napravimo dobar dokument i izradimo najbolja rješenja



Izrada Antikorupcijskog strateškog i akcionog plana

Antikorupcijski strateški i akcioni plan 2013-2016 se fokusira na realizaciju četiri strateška cilja kako bi se smanjila sistemska osjetljivost na korupciju:

- ⊙ Smanjiti diskreciju pri donošenju odluka i osigurati jednak tretman stranaka
- ⊙ Povećati odgovornost/transparentnost zaposlenih prema strankama (građanima, kompanijama) i prema nadređenima.
- ⊙ Uspostaviti mehanizme koji ograničavaju i sprečavaju mogućnost zloupotrebe pozicije za ličnu korist kroz povećanje mogućnosti gubitka i vjerovatnoće da će koruptivna osoba biti otkrivena
- ⊙ Uspostaviti mehanizme za stimulaciju i podsticaj zaposlenih za pošten i efikasan rad i učinak

Kako bismo postigli zacrtane ciljeve, formulisali smo strategije koje će upravljati procesom implementacije:

Javne nabavke roba i usluga

- ▶ Uspostaviti efikasan sistem planiranja i praćenja (da se ustanove godišnji prioriteti i plan javne nabavke na nivou opštine)
- ▶ Definisati način utvrđivanja potreba u oblasti javnih nabavki na nivou opštine
- ▶ Pojednostaviti i skratiti administrativne procedure i pravila u postupku javne nabavke
- ▶ Osigurati da se odluke donose sa velikim stepenom odgovornosti
- ▶ Uspostaviti nezavisni nadzorni organ radi kontinuirane interne i eksterne kontrole postupka javnih nabavki
- ▶ Profesionalno usavršavanje osoba koje rade na poslovima javne nabavke
- ▶ Definisati novčanu naknadu članovima Komisije za javne nabavke
- ▶ Definisati specifikaciju javnog poziva sa jasnim kriterijima već na samom početku
- ▶ Izraditi Pravilnik po fazama provođenja postupka javnih nabavki
- ▶ Upoznati javnost i zainteresovane strane o sadržaju, pravilima i procedurama za javne nabavke
- ▶ Osigurati pristup potrebnoj ekspertizi za specifične oblasti kada je to potrebno
- ▶ Uspostaviti efikasnu kontrolu/nadzor izrade tehničke specifikacije
- ▶ Uspostaviti internu kontrolu Komisije za javne nabavke
- ▶ Poboljšati transparentnost u procesu objavljivanja javnih poziva
- ▶ Definisati precizno gdje, kada i koliko dugo objaviti javni poziv
- ▶ Uspostaviti sistem sankcije u slučaju da se koruptivna aktivnost desi
- ▶ Osigurati praćenje nove prakse objavljivanja

- ▶ U svakom javnom pozivu objasniti kako će se svaka prispjela ponuda bodovati
- ▶ Uvesti praksu javnog objavljivanja dobitnika tendera
- ▶ Poboljšati transparentnost u postupku izvršenja ugovora
- ▶ Uspostaviti sankcije u slučaju kršenja odredbi ugovora
- ▶ Definirati kako postupati kada se pojave nove okolnosti koje zahtijevaju naknadne radove
- ▶ Uspostaviti efikasan nadzor nad praćenjem izvršenja ugovora
- ▶ Uvesti osnovno pravilo da promjene ugovora nisu dozvoljene

Inspekcijski nadzor

- ▶ Povećati informisanost građana o radu građevinske inspekcije
- ▶ Redovno objavljivati rezultate rada građ. inspekcije (broj kontrola, rušenja)
- ▶ Uključivanje Inspekcije u složenije predmete postupka izdavanja građevinskih dozvola u fazi pri izdavanju urbanističko-tehničkih uslova
- ▶ Ohrabriti građane da prijavljuju nepravilnosti
- ▶ Bolja primjena materijalnih propisa u oblasti Inspekcije
- ▶ Bolja uvezanost i koordinacija Službe za urbanizam i Inspekcije (npr. prilikom prijave građana)
- ▶ Veća interna kontrola rada inspektora
- ▶ Poseban etički kodeks za inspekcije (po uzoru na Federalni kodeks ponašanja i dobre prakse iz regije)
- ▶ Uvesti integrisani rad inspekcije (uspostavljanje elektronskog sistema u koji su uvezane sve inspekcije i njihov rad)
- ▶ Povećati stimulaciju internog prijavljivanja u slučaju nepravilnosti (zviždači)
- ▶ Poboljšati uslove rada (bolja oprema, više kadrova, bolja vozila, portir, sanacija interijera, bolja bezbjednost ...)
- ▶ Poboljšati status inspektora (veća plata i dodatna stimulacija u vidu novčane naknade za rezultate rada)

Izdavanje dozvola i odobrenja

- ▶ Povećati kvalitet javnog upravljanja kroz elektronsko vođenje predmeta, definisanja internih rokova pojedinih faza postupka
- ▶ Osigurati jednostavan pristup informacijama kroz prezentaciju postupka na websajtu i izradu info-materijala
- ▶ Osigurati pristup uslugama kroz uvođenje elektronskih usluga
- ▶ Uspostaviti mehanizme za povratne informacije za stranke
- ▶ Pojednostaviti pravila i procedure
- ▶ Poboljšati internu komunikaciju i koordinaciju rada
- ▶ Povećati svijest o etičkom i profesionalnom ponašanju u javnoj službi
- ▶ Uspostaviti interni sistem kontrole
- ▶ Razviti mehanizme za zviždače

- ▶ Upostaviti efikasnu uvezanost sa drugim institucijama (MUP, CIPS, Opštinski sud, Zavod za zapošljavanje, Poreska uprava, Centar za socijalni rad)

Upravljanje javnim uslugama

- ▶ Prezentirati pravila, procedure, cjenovnik javnih usluga (kao npr. kartica dugovanja pod šifrom za JP VIK) na websajtu
- ▶ Smanjiti broj stranaka koji dolaze po karticu
- ▶ Izraditi vodiče i brošure na websajtu i u printanoj formi o pravima, procedurama, pravilima, cijenama itd.
- ▶ Uspostavljanje pojedinačnih vodomjera (elektronsko očitavanje vode)
- ▶ Uvođenje elektronskih usluga na websajtu
- ▶ Uvođenje sistema 48

Upravljanje javnom imovinom

- ▶ Prezentirati na websajtu opštine procedure, pravila, prava, obaveze u vezi sa zakupom općinskih poslovnih prostora
- ▶ Definisati kriterije i procedure za podzakup
- ▶ Izvršiti reviziju akta o izdavanju u zakup poslovnih prostora u općinskom vlasništvu (Metodologija o utvrđivanju početne cijene za zakup)
- ▶ Konituirana kontrola zakupaca u vezi sa podzakupom od strane Službe za ekonomske odnose

Upravljanje ljudskim resursima

- ▶ Povećati transparentnost pravila i procedura pri zapošljavanju u općini (namještenici), javnim preduzećima i javnim ustanovama
- ▶ Uvođenje modernih metoda ocjenjivanja najboljih kandidata pri zapošljavanju
- ▶ Informisanje zaposlenih lokalne uprave o tom šta je koruptivna aktivnost i koja pravila važe u vezi sa tim
- ▶ Razvijati i promovisati kulturu integriteta u lokalnoj upravi
- ▶ Uvođenje modernih metoda za praćenje i evaluaciju zaposlenih
- ▶ Uspostaviti sistem evaluacije i praćenja postignutih rezultata zaposlenih
- ▶ Podizanje svijesti o etičkom i profesionalnom ponašanju zaposlenih u državnoj službi
- ▶ Uspostaviti elektronski registar o evidenciji obučanih zaposlenih
- ▶ Uvesti sistemsko utvrđivanje potreba zaposlenih za edukaciju
- ▶ Učiniti transparentnim pravila i način nagrađivanja i unapređivanja
- ▶ Uključiti veći broj osoba u procjenu zaposlenih za nagradu ili unapređenje
- ▶ Definisati jasna pravila za unapređenje i nagrađivanje
- ▶ Definisati kriterije za doškolovanje zaposlenih

Politička podrška



Dževdana Brajić,
Direktorica Službe
Vijeća i Načelnika

Mislim da je najvažnije istrajati na implementaciji ovog strateškog plana i tom kontinuitetu, i ono što još mislim je to da je bitno u budućnosti promovirati i isticati poštenje, transparentnosti i otvorenost kao put ka boljitku.

Najgora stvar koja se može desiti je to da ovaj Strateški plan postane cilj sam sebi i završi u ladici.



Nebojša Nikolić,
Predsjedavajući Vijeća



Općinsko Vijeće podržava antikorupcijske napore

14. februara 2013. Općinsko Vijeće Zenica je zvanično usvojilo Antikorupcijski strateški plan 2013-2016 i na taj način pružilo punu podršku antikorupcijskim naporima lokalne uprave.

14. februara 2013. Općinsko Vijeće Zenica je zvanično usvojilo Antikorupcijski strateški plan 2013-2016





Proffs Consulting&Training

Azize Šaćirbegović bb
71 000 Sarajevo Bosna i Hercegovina

Emina Abrahamsdotter, Antikorupcijski praktičar

www.bezkorupcije.org

Ovaj projekat finansijski podržava Svjetska banka i austrijska Vlada, a implemnetira ga Institut Svjetske banke u okviru regionalnog Programa Urbano Partnerstvo u zemljama Jugoistočne Evrope. Lokalna uprava Zenica kofinansira projekat, a edukacijska konsalting firma Proffs iz Bosne i Hercegovine implementira projektne aktivnosti u saradnji sa Fondacije partneri za lokalni razvoj iz Rumunije.

Copyright (C) 2013 by Proffs Consulting&Training.

