

UVOĐENJE PLANOVA INTEGRITETA NA LOKALNOM NIVOU

- Obuka za kreiranje i uspostavljanje planova integriteta-

Projekat „Jačanje integriteta lokalne samouprave“

www.ti-bih.org

www.transparency.org

III TRENING

UVOĐENJE PLANOVA INTEGRITETA

Osvrt na dosadašnje aktivnosti

- Realizovana su 2 treninga na kojima smo:
 - Objasnili projektne osnove i planirane aktivnosti
 - Izvršili uvod u metodologiju pripreme planova integriteta
 - Definisali smo osnovne korake
 - Prošli smo kroz ključne elemente pripremne faze
 - **Donošenje odluke načelnika**
 - **Formiranje tima**
 - **Pripremu podloga za analizu**
 - PITANJE – Da li ste pripremili podloge (izvršili prikupljanje svih zakonskih, podzakonskih i internih akata)

Timski rad i komunikacija kao elementi uspješne pripreme plana integriteta



- Situacije koje zahtijevaju prelazak na timski način rada:
- Problem je kompleksan, a mora se riješiti!
- Problem zadire u djelokrug više organizacijskih jedinica
- Postoji potreba za povećanim rezultatima
- Postoji potreba efikasnog uvođenja velikih promjena
- Potrebno je povećati zadovoljstvo

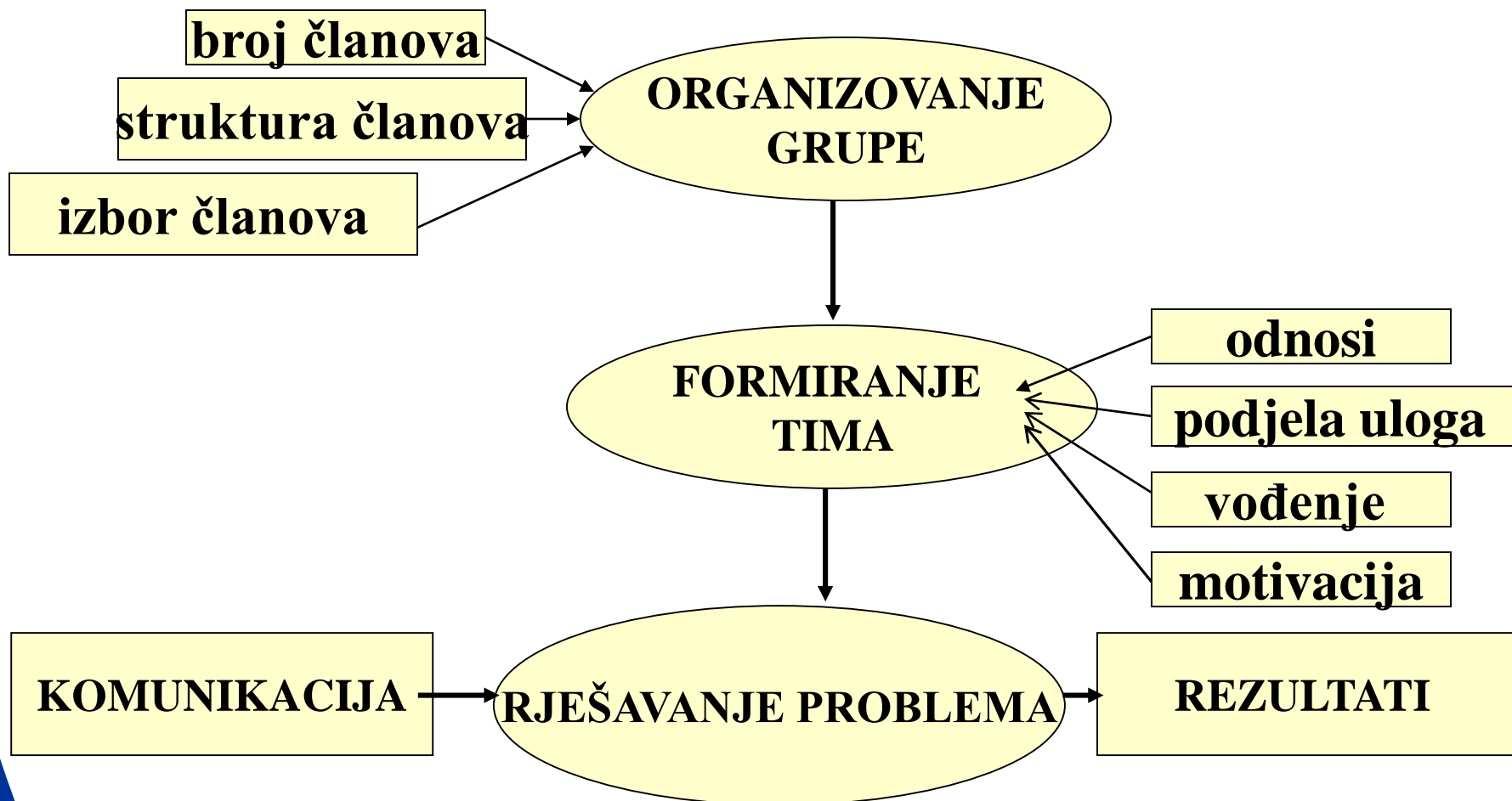


Definicija tima

- TIM JE MALI BROJ LJUDI SA
KOMPLEMENTARNIM VJEŠTINAMA
KOJI SU POSVEĆENI ZAJEDNIČKOJ
SVRSI, RADNIM CILJEVIMA I PRISTUPU,
KOJE ONI SMATRAJU OSTVARIVIM

TIM = CILJ **X** OSNIVANJE **X** RAZVOJ **X** REZULTATI

Faze timskog rada



Formiranje projektnog tima

- Ne radi svaka grupa kao tim
- Tim koji je prvo grupa mora potom da se razvija – za to treba vremena
- U tom vremenu članovi tima neformalno dijele uloge, definišu svrhu i ciljeve, biraju stil vođenja, uspostavljaju zajedničku komunikaciju,..
- Kada se uspostave sve te veze – tim je rođen.

KOMUNIKACIJA

- Uslov za timski rad je komunikacija svih članova tima
- Komunikacija omogućava analiziranje problema, proces odlučivanja i harmonizovanje timskog rada na zajedničkom putu ka cilju
- Komunikacija u timu mora biti otvorena i spontana

VJEŽBA SAMOPROCJENE I STILOVI KOMUNIKACIJE

- Individualan rad
 - *Molimo da izaberete iz svakog para izjava onu izjavu koja više odgovara vašoj ličnosti. Nijedan par izjava se međusobno ne isključuje. Izvršite svoj izbor što je moguće spontanije. Nema pogrešnih odgovora.*
 - *Na kraju, zaokružite stavke (brojeve) koje ste izabrali i saberite ih. Maksimum po stilu (karakteristici) je 20 vaš ukupni zbir za sva četiri stila trebao bi biti 40.*
- U okviru kojeg stila Vi imate najviše zaokruženih stavki?!

Rezultati – stil “A” (akcija)

Govore o:	Oni su:	Preporuke za komunikaciju:
<ul style="list-style-type: none"> – rezultatima, – odgovornosti – objektivnosti, – feedback-u – izvođenju, – iskustvu – produktivnosti – izazovima – efikasnosti – dostignucima – napredovanju – promjenama – odlukama 	<ul style="list-style-type: none"> – pragmatični (čvrsto stoje na zemlji) – direktni (idu u središte stvari) – nestrpljivi – odlučni – brzi (skaču sa jedne ideje na drugu) – energični (izazivaju druge) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokusiraj se najprije na rezultate (na samom početku iznesi zaključak) - Iznesi svoju najbolju preporuku (ne nudi mnogo alternativa) - Budi što je moguće kraći/kraća - Naglasi praktičnost svojih ideja - Koristi vizuelnu pomoć

Rezultati – stil “PR” (proces)

Govore o:	Oni su:	Preporuke za komunikaciju:
<ul style="list-style-type: none"> – činjenicama – isprobavanju – proceduri – analizi – planiranju – observacijama – organizovanju – dokazu – kontroli – detaljima – testiranju 	<ul style="list-style-type: none"> – sistematični (korak po korak) – logični (uzrok i efekat) – oslanjaju se na činjenice – previše pričaju – neemotivni – oprezni – strpljivi 	<ul style="list-style-type: none"> – budi precizan (iznesi činjenice) – organizuj svoju prezentaciju logičkim redoslijedom: <ul style="list-style-type: none"> a) pozadina b) sadašnja situacija v) rezultat – analiziraj svoje preporuke – uključi opcije (uzmi alternative u obzir) sa svim za i protiv – ne požuruj osobu kojoj je proces veoma važan – koncipiraj svoj prijedlog (1, 2, 3...)

Rezultati – stil “PE” (Ljudi)

Говоре о:	Они су:	Препоруке за комуникацију:
<ul style="list-style-type: none"> – ljudima – samorazvoju – potrebama – osjetljivosti – motivaciji – svjesnosti – timskom radu – saradnji – komunikaciji – vjerovanjima – emocijama – vrijednostima – timskom duhu – očekivanjima – razumijevanju – odnosima 	<ul style="list-style-type: none"> – spontani – izražajni – topli – subjektivni – emocionalni – perceptivni – osjetljivi 	<ul style="list-style-type: none"> - dozvoli malo priče (ne započinji odmah diskusiju) - naglasi odnose između svojih prijedloga i ljudi na koje se taj prijedlog odnosi - pokaži kako je ideja dobro funkcionisala u prošlosti - naznači podršku uglednih ljudi - koristi neformalan stil u pisanju

Rezultati – stil “I” (ideja)

Govore o:	Oni su:	Preporuke za komunikaciju:
<ul style="list-style-type: none"> – konceptima – šta je novo, – inovacijama, – njihovom području, – kreativnosti – međuzavisnosti – šansama – novim putevima – mogućnostima – poboljšanju – metodama – problemima – velikim projektima – potencijalima – temama – alternativama 	<ul style="list-style-type: none"> – maštoviti – harizmatični – teško ih je razumjeti – egocentrični – nerealistični – kreativni – puni ideja – provokativni 	<ul style="list-style-type: none"> - dozvoli dovoljno vremena za diskusiju - nemoj postati nestrpljiv ako ona/on započne pričati o nečem nevažnom - pokušaj da vežeš temu razgovora sa širim konceptom ili idejama (tj. govori o pojmovima) prilikom otvaranja - naglasi jedinstvenost ideje ili teme o kojoj govorite - naglasi buduće vrijednosti ili se veži na djelovanje ideje u budućnosti - ako pišeš osobi kojoj su ideje veoma važne, pokušaj naglasiti ključne koncepte koji ističu tvoj prijedlog ili preporuku na samom početku. Započni sa opštom izjavom i idi prema detaljnijim opisima.

Teoretski osnove

- Ukoliko se norme ponašanja uzmu kao nešto što je teško promjenjivo (zadato), korupcija zavisi od:
 - Sveukupnog iznosa potencijalne koristi “koruptivnog posla”
 - Stepena rizika za dati “koruptivni posao”
 - “Pregovaračke moći” strana u okviru koruptivnog posla
- Istovremeno, treba imati na umu da korupcija treba da je korisna za obe strane u datom poslu

Teoretski osnove

- Stoga, pojava korupcije zavisi od sljedećih elemenata:
 - Visine rente (koristi) – R za pojedinca/kompaniju
 - Visina mita – B za javnog službenika/primaoca mita
 - Vjerovatnoće detekcije – p
 - Visine kazne za pojedinca/kompaniju – F
 - Visina kazne za javnog službenika/primaoca mita – G

$$R(1-p) - pF > \frac{pG}{(1-p)} \quad \text{ILI} \quad R > \frac{pG + pF(1-p)}{(1-p)^2}$$

Korupcija će se pojaviti ukoliko je korist od nje dovoljno visoka da zanemari visinu potencijalne kazne te ukoliko je vjerovatnoća detekcije niska

Kako se boriti protiv korupcije?

- Prethodno izloženi model ukazuje neophodnost:
 - Povećanja kazni za pojedince i kompanije koje se služe ovim sredstvima za dobijanje “koristi”
 - Povećanje sankcija za državne službenike/primaoce mita s ciljem smanjenja korupcije i profitabilnosti datih poslova
 - Povećanje vjerovatnoće detekcije koruptivnih radnji čime se sama korupcija čini neprofitabilna za obe strane (primalac traži sve više i više...)

Implikacija za (lokalne) javne politike

- Priprema planova integriteta
- Povećanje vjerovatnoće detekcije
 - Uloga internog i eksternog audita
 - Povećanje uključenosti civilnog društva/javnosti u rad uprave
 - Poboljšanje transparentnosti procedura i procesa (adekvatna primjena Zakona o javnim nabavkama, korištenje IT-a, itd.)
- Povećanje odgovornosti kroz primjenu sankcija u okviru Krivičnog zakona
- Povećanje integriteta javnih službenika (kroz Etičke kodekse, sistem plata, itd.) i poslovnog sektora (crne liste, nagrade integriteta, itd.)
- Uvođenje redovnog izvještavanja o pitanju integriteta
- Javne kampanje za podizanje svijesti
- Puna implementacija koncepta “dobre uprave” i svih njenih principa

Faza procjene i ocjene postojećeg stanja (ocjena izloženosti)

- Identifikacija postojećih osjetljivih aktivnosti i područja, kao i postojećih preventivnih mjera koje se koriste za sprečavanje pojave korupcije
- Podrazumjeva:
 - Procjena zakona i internih pravila i procedura koji se odnose na osjetljive aktivnosti i područja rada;
 - Procjena ljudskih resursa (način zapošljavanja, unapređivanja, mehanizme odgovornosti, te edukacija zaposlenih);
 - Dizajniranje i popunjavanje pažljivo pripremljenih upitnika u cilju identifikacije potencijalno osjetljivih područja;
 - Provođenje intervjua sa određenim zaposlenim s ciljem verifikovanja rezultata koji su utvrđeni na osnovu ankete;
 - Priprema analize u formi izvještaja o izloženosti riziku od korupcije za navedenu jedinicu lokalne samouprave

Dizajn i korištenje upitnika

- Upitnici za procjenu “izloženosti rizicima” se koriste s ciljem obuhvata većeg broja zaposlenih u jedinici LS u okviru pripreme plana integriteta
- Obično se intervjuiše 30-50% zaposlenih u zavisnosti od veličine organizacije
- Cilj je identifikacija što kritičnijih oblasti u okviru kojih može doći do “narušavanja integriteta” i pojave “koruptivnih praksi”

Upitnik - sadržaj

Neizostavni dijelovi se odnose na:

- Upravljanje ljudskim resursima
- Način pružanja javnih usluga
- Javne nabavke
- Subvencije i druga novčana davanja (podsticaji, stipendije, socijalna davanja, itd.)
- Upravljanje imovinom
- Inspekcijske poslove
- Poslove izdavanja odobrenja I dozvola
- Rad preduzeća/organizacija/institucija koje su u nadležnosti

Vježba 2

- Pred Vama je nacrt upitnika
- Molimo Vas da prodjete kroz pitanja individualno i pružite odgovor
- Grupno analizirajte sljedeće aspekte
 - Grupa I – pitanja od 1 do 7
 - Grupa II – pitanja od 8 do 16
 - Grupa III – pitanja od 17 do 23
 - Grupa IV – pitanja od 25 do 31
- Svi analizirajte pitanje 24
- Na kraju predstaviti rezultate

- Rezultati se bilježe i traže se “najrizičnije” oblasti

Procjena izloženosti radnih mjesta

- Za svako radno mjesto u okviru JLS se definiše stepen izloženosti riziku narušavanja integriteta i to sa dva aspekta:
 - Uticaja intenziteta rizika u vezi mogućeg narušavanja integriteta
 - Vjerovatnoće da se tako nešto desi (sa aspekta procjene postojećih mehanizama zaštite integriteta)
- Stoga se procjena vrši tako što se definiše matrica izloženosti riziku za pojedine poslove koji se realizuju u okviru svakog radnog mjesta

Tablica 2. Matrica rizika

UTICAJ	ozbiljan	10									
		9									
		8									
	umjeren	7									
		6									
		5									
		4									
	mali	3									
		2									
		1									
intenzitet rizika		niska			srednja			visoka			
Uticaj x vjerovatnoća	VJEROVATNOĆA										

Značenje boja u matrici:

- /V Rizik visokog intenziteta
- /S Rizik srednjeg intenziteta
- /N Rizik niskog intenziteta

- **“Zeleni rizik”** predstavlja rizik niskog intenziteta odnosno malu vjerovatnoću da će biti korupcije u ovom procesu, radi postojećih mjera kontrole, te ne zahtijevaju daljnje djelovanje.
- **“Žuti rizik”** je rizik srednjeg intenziteta koji predstavlja moguću pojavu korupcije te taj rizik treba nadzirati i upravljati njime sve do dovođenja do zelene boje, ako je to moguće.
- **“Crveni rizik”** je rizik visokog intenziteta, ocijenjen najvišom ocjenom rizika, zahtijeva trenutnu akciju jer je korupcija već prisutna ili je vjerovatno da će se pojaviti

Kako se procjenjuje - primjer

REGISTAR RIZIKA			PROCJENA I MJERENJE RIZIKA					REAGOVANJE
Radna mjesta	Naziv rizika	Faktora rizika	Postojeće mjere kontrole	Rezidualni rizici	Vjerovatnoća	Uticaj	Ocjena rizika	Predložene/poduzete mjere za smanjenje rizika
DIREKTOR	Prekoračenje i zloupotreba službenih nadležnosti; Narušavanje integriteta institucije i zaposlenih; Nedoovoljeno lobiranje i drugi oblici kršenja principa transparentnosti; Sukob interesa i trgovanja ugledom institucije; Primanje nedozvoljenih poklona; Korupcija; donošenje nezakonitih odluka;	Nedovoljno transparentan rad institucije; Donošenje diskrecionih odluka; Odstupanja u provođenju strategije razvoja institucije drugih mjera, utvrđenih programa i planova rada; Kršenje pravila prilikom donošenja odluka i mišljenja	Postojeći zakoni i podzakonski akti; Obaveza sastavljanja izvještaja; Etički kodeks; Zaključci Vijeća ministara, Parlamentarne skupštine i Predsjedništva BiH	Nije savladan	9	8	72	Identifikacija svih faktoraili vanjskih uticaja koji bi mogli uticati ostvarivanje aktivnosti iz nadležnosti Direkcije; Uvesti periodičnu obavezu da prevencija korupcije bude tema kolegijuma; Edukacija
TEHNIČKI TAJNIK	Neadekvatni mehanizmi formalne i faktičke zaštite podataka; Ugrožavanje zaštite podataka;	Prijem dokumentacije i drugih podataka; Raspodjela predmeta službenicima;	Službeni i stručni nadzor; Princip četiri oka;	Nije savladan	2	5	10	Uvesti periodičnu obavezu da prevencija korupcije bude tema kolegijuma; Edukacija;
VOZAČ	RIZIK NIJE PREPOZNAT							

Vježba

- Grupni rad – 4 grupe
- Analizirajte sljedeća radna mjesta po grupama na osnovu Pravilnika

Grupa I	Šef kabineta, Šef službe za prostorno uređenje, imovinsko-pravne i geodetske poslove, Stručni savjetnik za oblast prostornog uređenja, Stručni savjetnik za imovinsko-pravne poslove, Stručni saradnik za imovinsko-pravne poslove
Grupa II	Šef službe za komunalne djelatnosti, vode, zaštitu okoliša i inspeksijske poslove; Urbanističko-građevinski inspektor; Komunalni inspektor; Vodni inspektor, Stručni savjetnik za planiranje razvoja komunalne infrastrukture
Grupa III	Šef službe za finansije, Stručni savjetnik za knjigovodstvo, Stručni savjetnik za nabavke i naplatu potraživanja; Stručni saradnik za planiranje i praćenje izvršenja budžeta, Viši referent za stalna sredstva, nabavke i poslove komunalne djelatnosti i infrastrukture
Grupa IV	Šef službe za opću upravu i društvene djelatnosti Viši stručni saradnik za personalno-kadrovske poslove Stručni saradnik za rad s mladima i nevladinim organizacijama Viši referent (šalterski poslovi) Šef službe za obrt, poljoprivredu i poduzetništvo

Šta treba uraditi do sljedeće radionice?

- **Aktivnost 1 (do sredine januara 2016. godine)**
 - Provesti popunjavanje upitnika najmanje 1/3 svih zaposlenih (idealno bi bilo oko 50%)
 - Sumirati rezultate i izvući statistike
 - Statistike iskomunicirati sa trenerom i TI BiH
- **Aktivnost 2 (do kraja 2015. godine)**
 - Analizirati sva radna mjesta definisana Pravilnikom o sistematizaciji i organizaciji radnih mjesta
 - Popuniti tabelu sa procjenom rizika narušavanja integriteta
 - Tabelu iskomunicirati sa trenerom i TI BiH