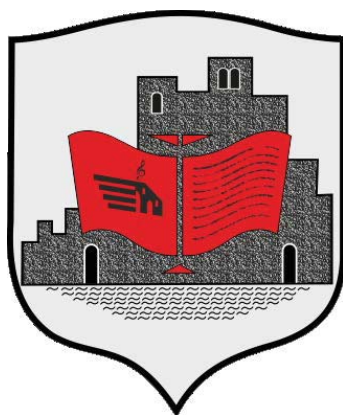


# PLAN INTEGRITETA

Opština Đakovica

2015 – 2016

mart 2015. god.



**Plan integriteta**  
**Opština Đakovica**  
**2015 – 2016**

**mart 2015. god.**

## **SADRŽAJ**

IZJAVE ZAHVALNOSTI .....	3
SKRAĆENICE .....	5
IZJAVA O INTEGRITETU .....	6
PLAN INTEGRITETA .....	9
STRATEŠKI CILJEVI, PRAVCI DELOVANJA I MERE .....	12
STRATEŠKI CILJ 1: .....	13
STRATEŠKI CILJ 2: .....	18
STRATEŠKI CILJ 3: .....	33
AKCIONI PLAN .....	37

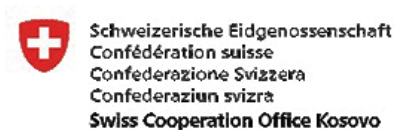
## IZJAVE ZAHVALNOSTI

### Radna grupa Opštine Đakovica:

- Mimoza Kusari Ljilja, predsednica opštine
- Armend Vokši, direktor administracije
- Basri Komoni, direktor za zdravstvo
- Diana Ćarkadžia, direktor za obrazovanje
- Mentor Sulmetaj, direktor inspektorata
- Silvana Domi, direktor za ekonomski razvoj
- Skender Tulumu, direktor katastra
- Teki Šalja, direktor za finansije
- Dželjalj Hodža, direktor za urbanizam

**Ovaj dokumentat je izrađen uz podršku Agencije za Borbu protiv Korupcije i tima Projekta UNDP za Podršku naporima za borbu protiv korupcije na Kosovu (SAEK).**

*Plan integriteta za Opštinu Đakovica (2015.)* je pripremljen i objavljen uz velikodušnu pomoći Švajcarske agencije za razvoj i saradnju (SDC) na Kosovu. Podržan od strane Programa Ujedinjenih Nacija za Razvoj (UNDP) na Kosovu.



Izjava o ograničenju odgovornosti: Sadržina ovog dokumenta ne predstavlja neminovno stanovišta *UNDP*-a ili *SDC*-a. Pisanje i analiza izveštaja realizovani su zajedničkim nastojanjima Opštine Đakovica, Kosovske agencije za borbu protiv korupcije i UNDP Projektnog tima UNPD-a za pomoć u borbi protiv korupcije na Kosovu (*SAEK*).

## **SKRAĆENICE**

<b>ABPK</b>	Agencija za borbu protiv korupcije
<b>FERMA</b>	Federacija Evropskih Udruženja Za Upravljanje Opasnostima
<b>KIJA</b>	Kosovski Institut za Javnu Administraciju
<b>ISO</b>	Međunarodna Organizacija za Standardizaciju
<b>ULJR</b>	Upravljanje Ljudskim Resursima
<b>RLJR</b>	Razvoj Ljudskih Resursa
<b>OCD</b>	Organizacije Civilnog Društva
<b>PLAN</b>	Plan Integriteta
<b>SAEK</b>	Podrška naporima za borbu protiv Korupcije
<b>SDC</b>	Švajcarska Agencija za Saradnju i Razvoj
<b>SMI</b>	Sistem Upravljanja Integriteta
<b>TI</b>	Transparency International
<b>UNDP</b>	Program Ujedinjenih Nacija za Razvoj

## IZJAVA O INTEGRITETU

Mi u Opštini Đakovica ponosni smo što predstavljamo zajednicu jedinstvene istorije koja pokazuje raznolikost kulturološkog porekla i mešavinu suburbanih i ruralnih mogućnosti.

Mi smo napredna zajednica sa diverzifikovanom privredom koja obuhvata kako tradicionalne delatnosti zasnovane na resursima, tako i duh preduzetništva koji kapitalizuje nove ekonomske prilike. Kako bismo se dalje razvijali i rasli kao zajednica izbora koja prepoznaje vrednost održivog razvoja, vladavine prava i kvaliteta života, mi u Opštini Đakovica smo odlučni da postupamo sa beskompromisnim integritetom u svemu što radimo. Naš uspeh će se graditi na jakoj radnoj etici, odgovornim i produktivnim radnim odnosima sa našom zajednicom i domaćim i stranim partnerima.

Mi uvažavamo stepn i složenost pitanja korupcije i integriteta sa kojima se mi kao zajednica susrećemo. Naša opština je važan lokalni poslodavac, ima prilično veliki budžet i svake sedmice realizuje na desetine transakcija. Kao takva, ona je inherentno izložena raznim i ozbiljnim rizicima korupcije. Javni službenici imaju značajna diskreciona ovlašćenja i monopol nad javnim uslugama kao što su ekonomski razvoj, zdravstvo, prosveta, stambena pitanja, pitanja zemljišta, vode, itd. Visok stepen administrativne birokratije u kombinaciji sa bliskijom interakcijom na punktovima gde se usluge pružaju može pružiti brojne mogućnosti za korupciju. Pripadnost političkim strankama, lokalne interesne grupe i društvene mreže, u kombinaciji sa mnoštvom interakcijskih punktova između javnog i privatnog sektora, obezbeđuju bogat okvir za pritisak korupcije. Složeni i ponekad nekoherentni regulacioni okviri ugrožavaju dosledno sprovođenje vladavine prava i na taj način drže širom otvorena vrata za narušavanje integriteta. Opterećujuće administrativne procedure predstavljaju dodatnu opasnost za efektne i efikasne usluge.

Uzimajući u obzir prethodno izneto mi u potpunosti razumemo naš mandat u pogledu suzbijanja korupcije na lokalnom nivou. Opština do ovog trenutka, putem naših politika i mera upravljanja integritetom, ulaže velika nastojanja da poveća organizacionu otpornost na korupciju i druge povrede integriteta, te da tako značajno poveća ne samo svoje ostvarivanje integriteta, već i odgovarajuće efikasnosti, efektivnosti, transparentnosti i kvaliteta javnih usluga koje se pružaju. Mi smo odlučni da objedinimo ljude, partnerstva i mogućnosti za snažniju, dinamičnu i na povrede integriteta rezistentnu Opštinu Đakovica.

### *Za našu zajednicu:*

Mi ispunjavamo svoje obaveze prema našim interesnim stranama i stičemo poverenje postupajući sa integritetom i ponašajući se etički. Kada se radi o održivosti i dugoročnim efektima postupaka, mi integrite vezujemo za naša pitanja od interesa; obuhvatno razmatramo pitanja, sektore i postupamo shodno tome. Takođe imamo viziju opštine koja

svojim delovanjem demonstrira veliko poštovanje za prošlost zajednice, reaguje na aktuelne potrebe i planove za našu zajedničku budućnost.

*Za naše građane:*

Mi nastojimo da pružamo kvalitetne usluge u oblastima koje su u nadležnosti Opštine na blagovremenoj, efektivnoj i efikasnoj osnovi i da zadržimo najviše standarde profesionalnog integriteta. Kako bismo dobili informacije iz raznovrsni kanala građanskog nadgledanja, podstičemo ankete o stepenu zadovoljstva klijenata i non-stop otvorenu antikorupcijsku telefonsku liniju kao funkcionalne mehanizme povratnih informacija i izveštavanja.

*Za osoblje:*

Mi cenimo naše ljude, podstičemo njihov razvoj i nagrađujemo njihov rad. Mi smo odgovorni – pojedinačno i kao timovi – za naše etičko ponašanje, postupanje i ostvarivanje integriteta. Svo osoblje je dužno da prijavi slučajeve korupcije ili bilo kakve druge povrede integriteta. Isti će biti tretirani sa najstrožom poverljivošću i neće se saopštavati niti razmatrati sa bilo kojim drugim stranama osim sa onima koje su zadužene za istragu. Međutim, povrh toga svaki radnik ima obavezu da doprinese ostvarivanju integriteta opštine time što će delovati kao lice koje upravlja rizikom u njegovoj oblasti nadležnosti.

*Za našu instituciju:*

Cenimo poverenje koje su nam građani ukazali i sve naše aktivnosti moraju odražavati brigu i integritet u našem upravljanju javnim resursima. Zadovoljstvo građana uslugama Opštine je važna mera našeg uspeha kao organizacije. Saradnja sa svim sektorima zajednice potrebna je radi poboljšanja dobrobiti zajednica, te se prema tome usluge moraju pružati na fiskalno odgovoran način.

Odlučni smo da sprovodimo "nultu toleranciju" u vezi sa politikm koja se odnosi na korupciju. Sva identifikovana kršenja biće istražena, kada je to neophodno, i odgovarajuće mere će biti pokrenute protiv onih za koje se utvrdi da su odgovorni.

Povrh toga, nastojimo da razvijamo, dokumentujemo, sprovodimo i kontinuirano unapređujemo funkcionalan sistem upravljanja integritetom kao nezamenljivo sredstvo za sprečavanje povreda integriteta i pospešivanje ostvarivanja integriteta Opštine. Plan integriteta je ključni korak, ali nije kraj naših antikorupcijskih nastojanja i mi zaista činimo sve što je neophodno kako bismo osigurali da ove mere budu sprovedene, da se rizici periodično ponovo procenjuju i da preuzimanje rizika u pogledu integriteta na osnovu detaljnih informacija postane deo organizacione kulture Opštine Đakovica.

Nadamo se da će naše iskustvo obezbediti dodatnu vrednost u procesu uvođenja planiranja integriteta u javnom sektoru Kosova i da će poslužiti kao model za sve opštine na Kosovu.



Očekujemo da naše aktivnosti budu u skladu sa onim što govorimo, da ono što govorimo bude u skladu sa našim namerama. Smatramo sebe odgovornim za ono što kažemo i za naše postupke.

Ovim putem izjavljujem da ću pružati bezuslovnu podršku i snažnu predanost svim nastojanjima na jačanju i kontinuiranom razvijanju i unapređivanju sistema upravljanja integritetom u Opštini Đakovica.

Mimoza Kusari Lila  
predsednica Opštine Đakovica

2015. god.

## PLAN INTEGRITETA

Plan integriteta je *strateški* i *operativni* dokument kojim se potkrepljuju rezultati procesa procene rizika integriteta u Opštini Đakovica. Plan pokazuje posvećenost Opštine daljnjem poboljšanju postojeće operativne kontrole u celokupnom spektru aktivnosti koje se sprovode, uključujući pružanje usluga građanima. U tom cilju, u njemu se navode mere koje počivaju na riziku za ostvarivanje ciljeva integriteta i jačanje vladavine prava i profesionalnih vrednosti i standarda.

Plan je da se odigra instrumentalna uloga za Opštinu Đakovica radi sledećeg:

- Da se poveća verovatnoća ostvarivanja organizacionih ciljeva, da se podstakne proaktivno, a ne reaktivno, upravljanje rizikom integriteta; da se na minimum svedu gubici zbog korupcije i povrede integriteta, da se smanje/eliminiraju mogućnosti za korupciju i da se poboljša organizaciona rezistentnost na korupciju;
- Da se zadrži fokus na prioritete, na osnovu detaljnih informacija o identifikovanju i proceni rizika, što će pomoći Opštini da efektivno raspodeli ograničene raspoložive resurse za suzbijanje korupcije tako da se koriste na način koji se smatra najboljim;
- Da se obezbedi kontinuirano poštovanje relevantnih zakonskih i proceduralnih uslova i vodećih međunarodnih standarda menadžmenta;
- Da se razviju/ojačaju kapaciteti osoblja za efektivno suzbijanje korupcije, da se podigne svest na svim nivoima i da se uspostavi suvlasništvo u procesu razvoja, sprovođenja i nadgledanja planova integriteta;
- Da se poveća poverenje eksternih i internih zainteresovanih stran i da se odgovori na njihove zahteve i očekivanja u pogledu ostvarivanja integriteta Opštine.

Plan počiva na rezultatima sveobuhvatne studije *procesa planiranja integriteta i procene rizika* sprovedenog u Opštini Đakovica u periodu jul-septembar, 2014. godine. Ovaj proces je obuhvatio *identifikovanje* organizacionih slabosti na povrede integriteta i njihovu procenu razmatrajući (1) štetu u materijalnom i nematerijalnom smislu koju predmetne potencijalne povrede uzrokuju, i (2) verovatnoću da do nje dođe, posmatrano kroz postojeću organizacionu rezistentnost, potkrepljenu relevantnim propisima, procedurama, kodeksima, praksama i angažovanjem osoblja. Da bi se navedeno postiglo Opština je preduzela sledeće aktivnosti:

- Dodelila je jasne nadležnosti za procenu rizika integriteta formiranjem radne grupe na čijem čelu je predsednica Opštine Đakovica, pružajući time čvrste dokaze o posvećenosti integritetu;
- Sagledala je relevantni opštinski strateški, regulacioni i operativni okvir;
- Analizirala je podatke u pogledu ostvarivanja, nadgledanja i sprovođenja integriteta;

- Analizirala je zadovoljstvo klijenata i percepciju korupcije putem istraživanja u sektoru lokalne uprave, uključujući istraživanja/izveštaje međunarodnih organizacija;
- Uradila je referentnu samoprocenu istraživanja kako bi pružila uvid i koristan input u procenu sistema upravljanja integritetom u Opštini; na osnovu rezultata, identifikovala je oblasti rizika i poboljšanja operativnih linija i mera (razvijeno samoprocenjivanje organizacionog sistema integriteta);
- Koristila je radioničke fokus grupe i uradila je specijalne tabele rizika radi rešavanja konkretnih rizika u ključnim administrativnim jedinicama i oblastima visokog rizika radi identifikovanja i procene rizika integriteta i navođenja mera za poboljšanje (pripremljeni regisar i tabele rizika integriteta);
- Koristila je dokumente/smernice UNDP-a koji/e se odnose na razvijanje integriteta, zažete preglede najboljih praksi u vezi sa integritetom, *TI* priručnike, ISO 31000 i FERMA standarde za upravljanje rizikom, BS 10500 specifikaciju za sistem upravljanja suzbijanjem korupcije; australijski/novozelandski standard za borbu protiv korupcije - AS 8001-2008; - ISO 26000 Smernice u vezi sa društvenom odgovornošću; Načela poslovanja za suzbijanje mita, organizacije *Transparency International*; zahteve za sistem upravljanja kvalitetom ISO 9001 i ISO 27001 upravljanje bezbednošću informacija, kao reference kojima se potpomažu predložene mere.

Pored Strategije i akcionog plana Kosova za borbu protiv korupcije, ovaj plan integriteta sprovodiće se u periodu 2015. – 2016. god, u skladu sa narednim ciklusom strateškog planiranja za suzbijanje korupcije.

Poseban budžeta za realizaciju ovog plana integriteta biće izdovjen prema Akcionom planu koji je pripremljen i priložen.

Njegova primena će biti praćena na strukturiran način, periodično će se analizirati i ažurirati u skladu sa relevantnim normativnim, institucionalnim, proceduralnim i kadrovskim trendovima u okviru promenljivog organizacionog eksternog i internog okruženja. Tekuće praćenje sprovođenja je važno da bi se obezbedilo da kontrola rizika integriteta i mere za tretiranje budu efektne kako prema konceptu tako i dejstvu; da procedure budu shvaćene i plan integriteta poštovan. Pored toga, praćenjem bi takođe trebalo da se utvrdi da li su usvojene mere za tretiranje rizika dovele do planiranih efekata; detektovati promene u eksternom i internom kontekstu, uključujući promene samog rizika, što može zahtevati revidiranje tretiranja rizika i prioriteta; identifikovati kakve se pouke mogu izvući za buduće planiranje.

Nadležnosti za redovno praćenje Plana dodeljene su \_\_\_\_\_.  
Redovno izveštavanje će osigurati da sprovođenje Plana ide po rasporedu i da budu planirani rezultati budu ostvareni. \_\_\_\_\_ će biti zadužen/a/o za periodično izveštavanje predsednice Opštine Đakovica o tome kako teče sprovođenje. Najmanje učestalost izveštavanja je u periodu od šest meseci. Izveštavanje omogućava predsednici Opštine da blagovremeno preduzima odgovarajuće korektivne/preventivne mere u slučaju u sprovođenju određenih mera ima poteškoća/kašnjenja.

Plan integriteta čini naročito sledeće:

- Izjava o integritetu u kojoj se ponovi ističe posvećenost integritetu Opštine Đakovica.
- Plan integriteta pruža objašnjenja u pogledu konteksta, delokruga, svrhe, ciljeva i metodologije koja se koristi za izradu plana integriteta. U njemu se iznose ključni aspekti odgovarajućih postupaka sprovođenja, praćenja i izveštavanja.
- Strateški ciljevi, pravci delovanja i mere navode ključne strateške ciljeve i sumiraju područja delovanja koja su usmerena na jačanje odbrane integriteta u Opštini Đakovica na osnovu procenjenih rizika integriteta, izvučenih pouka i relevantnih dobrih praksi. Plan daje kratko obrazloženje planiranih pravaca delovanja, koji su dodatno potkrepljeni ciljnim merama za vođenje implementacije.
- U Planu aktivnosti detaljno se navode sve mere koje će biti preduzete radi ostvarivanja utvrđenih ciljeva, ako odgovarajući vremenski okvir i organizaciona zaduženja za implementaciju. Pokazatelji uspešnosti za svaku od mera su definisani, i potkrepljeni neophodnim resursnim/finansijskim brojkama.

Smatramo da će izradom i sprovođenjem ovog plana Opština Đakovica biti u boljem položaju da obezbedi efetkno, efikasno i etično ostvarivanje svojih planiranih rezultata, uključujući poboljšane javne usluge i povećano zadovoljstvo zainteresovanih strana. Priprema ovog plana se, međutim, vidi kao osnov za dalje nastojanje da se ovlada funkcionalnim *sistemom upravljanja integritetom (u daljem tekstu: SUI)*. Takav sistem je intenzivno priznat i u javnom, privatnom i nevladinom sektoru, smatra se ključnim za smanjenje postojećih ekonomskih i ljudskih troškova povreda integriteta, za poboljšanje budućeg poslovanja i poboljšanje organizacione reputacije i kredibiliteta. Obezbeđivanje integriteta postaće instrumentalno za sposobnost Opštine da u praksi ispuni svoje obaveze prema zainteresovanim stranama, pri čemu je planiranje integriteta njen osnovni stub.

## STRATEŠKI CILJEVI, PRAVCI DELOVANJA I MERE

Opština Đakovica trenutno prolazi kroz intenzivan proces pripreme, dokumentovanja i sprovođenja sistema upravljanja kvalitetom, u skladu sa zahtevima ISO 9001:2008. Ovo nastojanje da se uvede upravljanje orijentisano ka učinku koje je procesno zasnovano, potpomognuto posvećenošću najvišeg rukovodstva i velikog broja osoblja koje je angažovano na tome, obezbeđuje zdrav osnov za unpređivanje upravljanja integritetom u narednim godinama. Kako postupa dalje, Opština Đakovica će pojačati mere za poboljšanje integriteta i sprečavanje korupcije putem fokusiranja na sledeće *tri suštinske oblasti*:

- Pojačanu otpornost na povrede integriteta i povećanu efikasnost, efektivnost i transparentnost holističkog opštinskog sistema upravljanja kroz poboljšanje upravljanja funkcijom rizika integriteta i poboljšane prakse integrisanog upravljanja;
- Omogućavanje internom okruženju da sačuva zdrave opštinske procese integriteta kroz optimizovane kontrole integriteta na strateškom i operativnom procesnom nivou i razvijanje/jačanje domaćih kapaciteta, znanja i sposobnosti u upravljanju integritetom;
- Poboljšanje eksternog okruženja radi jačanja i proširivanja aspekata integriteta u procesima modernizacije i reforme putem unapređene koordinacije sa građanima, preduzećima i drugim ključnim zainteresovanim stranama, strukturirane i efektne komunikacije; promovisanje transparentnosti i angažovanja zainteresovanih strana; širenje dobrih praksi i zajednička predanost.

Onim što sledi trebalo bi da se iznesu i objasne prethodno navedeni ciljevi i da isti budu pretočeni u konkretnu politku, pravce delovanja u upravljanju i mere kojima se potpomaže njihova realizacija.

**STRATEŠKI CILJ I:**

**Pojačati otpornost na povrede integriteta i povećana efikasnost, efektnost i transparentnost holističkog opštinskog sistema upravljanja kroz poboljšanje upravljanja funkcijom rizika integriteta i poboljšane prakse integrisanog upravljanja**

**Pravci delovanja i odgovarajuće mere**

- 1.1. Poboljšati upravljanje funkcijom rizika integriteta kroz internalizovanje planiranja integriteta kao stalne prakse i postupno razvijanje i sprovođenje funkcionalnog sistema upravljanja integritetom.**

**Obrazloženje:** U Opštini Đakovica planiranje integriteta je u toku kao ključni korak ka efektnom upravljanju rizikom integriteta. Međutim, kako bi se očuvao funkcionalan sistem upravljanja integritetom biće potrebno da Opština dalje sprovodi okvir kontinuiranog poboljšanja '*planiraj – izvrši – proveri – deluj*' (PIPD) na koji se u potpunost obavezala i da upravljanje integritetom inkorporira u rutinske prakse upravljanja. To podrazumeva (1) *planiranje* njenih politika/mera integriteta; (2) *spvođenje* tog plana i povezanih operativnih kontrola; (3) *proveru*: nadgledanje i merenje ključnih karakteristika operacija kojima se određuje ostvarivanje integriteta; i (4) *preduzimanje aktivnosti* na stalnom poboljšavanju ostvarivanja integriteta i SUI. Rad na SUI pomoći će da se stekne/poboljša kompetentnost u upravljanju integritetom i opšta svest o suzbijanju korupcije. Iako SUI ne može da obezbedi apsolutne garancije da nije bilo nikakve korupcije ili da je neće biti u vezi sa Opštinom, on može pomoći organizaciji da spreči i detektuje zloupotrebe. On će takođe pokazati da je Opština sprovela razumne i srazmerene mere da pomogne u ispunjavanju svojih zakonskih obaveza i etičkih aspiracija.

**Mere:**

- 1.1.1. Upoznati svo osoblje sa pripremljenom Izjavom o integritetu i Planom integriteta, uključujući podelu zaduženja na sprovođenju i vremenski okvir. Ukoliko je primereno, razmotriti mogućnost objavljivanja Izjave o integritetu putem internih i eksternih komunikacionih kanala organizacije, kako bi isti bili saopšteni i eksternim zainteresovanim stranama.
- 1.1.2. Jasno definisati nadležnosti i ovlašćenja za *funkciju poštovanja integriteta* u Opštini Đakovica. U tu svrhu dodeliti nadležnosti i ovlašćenja za: nadgledanje sprovođenja SUI i Plana integriteta; davanje saveta i smernica osoblju u vezi

sa SUI i pitanjima u vezi sa integritetom; izveštavanje najvišeg rukovodstva o učinku. Funkcija poštovanja integriteta biće popunjena osobljem koje poseduje odgovarajuću kompetentnost, status, autoritet i nezavisnost.

- 1.1.3. Razmotriti potrebu izrade *internih pravila u ključnim oblastima prevencije integriteta: prijavljivanje interesa, dopunska delatnost, prijava imovine, poklona i gestova gostoljubivosti*, pored postojećeg kodeksa ponašanja i važećih nacionalnih propisa. Ustanoviti takva pravila ukoliko se to smatra potrebnim da adekvatno obuhvate gorenavedene oblasti prevencije. Osigurati dovoljan stepen upoznatosti svog osoblja sa svim postojećim pravilima o sukobu interesa, dopunskoj delatnosti, prijavi imovine, poklonima i gestovima gostoljubivosti kroz odgovarajuću obuku i rad na podizanju svesti. Povećati naglasak na prevenciju, javno objaviti *rezultate istraga* o kršenju kodeksa ponašanja u opštini, ukoliko ih ima, saopštavanjem rizika/trendova/poriva.
- 1.1.4. Uspostaviti i održavati na sistemu zasnovane, strukturirane *interne i eksterne komunikacije u vezi sa SUI*, uključujući: o čemu će se voditi komunikacija; kada komunicirati; sa kim komunicirati; kako komunicirati. Integrisati aspekte integriteta u politike/prakse interne komunikacije.
- 1.1.5. Uspostaviti i održavati sistem koji omogućava *tajno prijavljivanje* povreda integriteta. U tom cilju, u skladu sa relevantnim nacionalnim propisima, usvojiti *Politiku alarmiranja Opštine Đakovica*, kojom se detaljno propisuje procedura koja se mora poštovati kako bi se prijavili bilo kakvi slučajevi prevare i/ili korupcije. Informisati svo osoblje o ovoj politici, radi pospešivanja koherentnog razumevanja, pozitivnih stavova i efektnog sprovođenja.
- 1.1.6. *Obezbediti ponovno procenjivanje rizika integriteta u planiranim vremenskim intervalima i tamo gde je to potrebno*, odnosno pre isteka postojećeg Plana integriteta radi pripreme osnove za novi plan integriteta, kao periodičnih pregleda aktivnosti jedinica sa kontrolnim funkcijama u oblastima sa najvećim stepenom rizika tamo gde se to smatra neophodnim.
- 1.1.7. Obezbediti strukturirano *interno praćenje ostvarivanja integriteta* Opštine u okviru planiranih vremenskih intervala (odnosno svaka tri meseca) i osigurati da rezultati budu saopšteni najvišem rukovodstvu i da neophodne korektivne mere budu preduzete;
- 1.1.8. *Uvesti analizu sistema upravljanja integritetom* – kako bi se u planiranim intervalima (odnosno godišnje) analizirali ulazni podaci u vezi sa ostvarivanjem SUI (odnosno sa sprovođenjem ciljeva i mera, promena u eksternim i internim pitanjima koja se odnose na sistem upravljanja integritetom; informacije o ostvarivanju integriteta, uključujući trendove u: neusklađenostima i korektivnim postupcima; rezultati nadgledanja i

merenja; izazovi i preporuke za poboljšanja, itd.) i donele odluke u vezi sa poboljšanom efektivnošću SUI. Rezultati analize upravljanja obuhvatiće odluke koje se odnose na stalno poboljšanje mogućnosti i bilo kakve potrebe za promenama Plana integriteta i sistema upravljanja integritetom. Maksimizirati mogućnosti za saopštavanje rezultata o sprovođenju velikom broju raznih zainteresovanih strana putem odgovarajućih vidova komunikacije: objava na internet prezentaciji, instruktaza, itd.

**1.2. Postupno integrisati aspekte SUI u sistem upravljanja kvalitetom koji se sprovodi radi optimizovanja ostvarivanja integriteta, pospešivanja fokusa na klijente i efektivnog ograničavanja mogućnosti za povrede integriteta.**

**Obrazloženje:** Opština Đakovica je izradila, dokumentovala, sprovela i sertifikovala sistem upravljanja kvalitetom u skladu sa međunarodnim standardom ISO 9001:2008. Instrumenti koji se zasnivaju na totalnom upravljanju kvalitetom dokazali su efekat u poboljšanju uprave u javnom sektoru u gotovo svim zemljama EU gde različita sredstava upravljaju važnim aspektima javnog upravljanja – kvalitetom, odgovornošću, integritetom, transparentnošću, efektivnošću i efikasnošću. Iako su razni mehanizmi dizajnirani da se koriste nezavisno, oni se mogu uskladiti ili integrisati sa drugim sistemima upravljanja jer se baziraju na istim principiam TUK, odnosno na ciklusu P – I – P – D. Vrednost modela integrisanog upravljanja baziranog na ISO 9001 i principima upravljanja integritetom može se posmatrati na sledeći način. Poštovanje međunarodnih standarda obezbediće interni operativni okvir fokusiran na kvalitet i integritet. Ovo će za građane značiti efikasne i efektne usluge, transparentniji informacioni sistem i profesionalizovano osoblje. Primena aspekata SUI efektno će ograničiti mogućnosti za povrede integriteta. Integrisanje SUI sa aspektima kvaliteta omogućiće razvijanje sistema upravljanja u skladu sa u potpunosti obećanim ciklusom P-I-P-D kojim se jačaju kvalitet i integritet. Integrisanje će omogućiti efikasnije korišćenje resursa i integrisano planiranje. Priznavanje na osnovu sertifikovanja (ISO 9001) obezbeđuje dodatne podsticaje i nagradu. Time će biti *upućena snažna poruka* kako internim tako i eksternim klijentima o jasnoj posvećenosti rukovodstva integritetu i ka klijentima orijentisanom i transparentnoj usluzi.

**Mere:**

- 1.2.1. U skladu sa sprovedenim SUK-om, pripremiti i voditi *kompletan i sveobuhvatan registar procesa* Opštine Đakovica. *Obuhvatiti sve ključne strateške, operativne i pomoćne procese* koji su važni za kvalitet i integritet, sa adekvatnim dokumentovanim *internim operativnim procedurama*, radi smanjenja rizika od grešaka, odstupanja i povreda integriteta. *Informisati svo*



osoblje o ovim procedurama tako da postanu efektne u upotrebi. Izvršiti obuku osoblja ukoliko je potrebno.

- 1.2.2. Osigurati da organigram jasno i sveobuhvatno obuhvata radna mesta i odgovarajuće linije dužnosti i odgovornosti radi postizanja maksimalne transparentnosti i efikasnosti operacija.
- 1.2.3. Uskladiti opise radnih mesta sa osnovnim procesima i odgovarajućim radnim procedurama, saopštiti ih svom osoblju. Integrisati aspekte integriteta u opise radnih mesta.
- 1.2.4. Izraditi odgovarajuće pokazatelje ostvarivanja ključnih opštinskih procesa kako bi mogao da se oceni napredak u vezi sa efektom reformi, identifikuju problemi, potpomogne donošenje odluka/operativni procesi, itd. Ukoli je izvodljivo, uspostaviti automatizovani sistem radi praćenja navedenih pokazatelja ostvarivanja.
- 1.2.5. Pojačati naglasak na klijente, demonstrirati posvećenost visokim profesionalnim standardima službe i maksimizirati mogućnosti za nadgledanje od strane građana, razmotriti mogućnosti za izradu *Povelje o uslugama klijentima Opštine Đakovica*. Ona će uputiti snažnu poruku o posvećenosti Opštine da zadrži profesionalnu izvrsnost i visoke standarde ponašanja, informiše klijente o njihovim pravima i obavezama, da opiše koji je to minimalni nivo usluga, povezane rokove i kvalitet, da iznese žalbe, pohvale i kanale povratnih informacija. Postaviti Povelju o uslugama klijentima na ključna javna mesta (odnosno u informacionom centru, na mestima gde se pružaju usluge) i učiniti je dostupnom u štampanoj i elektronskoj formi i na internetu. *Upoznati svo osoblje sa standardima službe koji se nalaze u Povelji*.
- 1.2.6. *Integrisati povratne informacije dobijene od korisnika usluga* u operacije radi poboljšanja kvaliteta usluga ostvarivanja integriteta. U tom cilju, kada je to moguće, planirati i sprovesti ankete o zadovoljstvu klijenata; ak hok provere, tajne operacije klijenata, itd.
- 1.2.7. Razmotriti mogućnosti integrisanja upravljanja integritetom sa *ovlašćenjima, ulogama i nadležnostima* upravljanja kvalitetom.
- 1.2.8. Razmotriti mogućnosti za integrisanje *analize upravljanja integritetom* sa analizom upravljanja sistemom kvaliteta, pri čemu se u razmatranje uzimaju aspekti i kvaliteta i integriteta.

### 1.3. Dodatno poboljšati sistem upravljanja koji se sprovodi u Opštini Đakovica adekvatnim obuhvatanjem rizika koji se odnosi na bezbednost informacija.

**Obrazloženje:** Sprovedenom procenom rizika identifikovani su rizici integriteta koji se odnose na bezbednost informacija među glavnim izazovima da se očuva efektan SUI. Za sada se stepen zaštite poverljivih, kao i ličnih podataka smatra neadekvatnim, čime se otvara platforma za plan reforme i modernizovanja. Smatra se da bi tekući proces strukturiranja sistema upravljanja kvalitetom i integritetom mogao da se iskoristi da se u njega integrišu aspekti bezbednosti podataka. Dobre međunarodne prakse (odnosno Smernice Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (*OECD*) za bezbednost podataka i mreža, ISO/IEC 27001 kojim se definišu uslovi za uspostavljanje, sprovođenje, funkcionisanje, nadgledanje, analiziranje, vođenje i unapređivanje dokumentovanog sistema upravljanja bezbednošću podataka) obezbeđuju izvanrednu referencu za vođenje procesa obezbeđivanja efektnog upravljanja brojnim i složenim faktorima rizika koji se odnose na bezbednost podataka. Ne mogu se svi uslovi odmah ispuniti niti dovoljno dobro resursno pokriti postojećom ljudskom, finansijskom, tehničkom infrastrukturom. Međutim, oni mogu postati dobar osnov za fazni postupan proces formulisanja funkcionalnog sistema Opštine Đakovica. Procena rizika, koncipiranje bezbednosti, upravljanje bezbednošću i ponovno procenjivanje neke su od njegovih integralnih komponenti. Kako bi se garantovali rezultati primena sistema se mora striktno kontrolisati, pratiti i redovno proveravati.

#### Mere:

- 1.3.1. Pripremiti sveobuhvatni referentni okvir na osnovu kriterijuma utvrđenih postojećim dobrim međunarodnim praksama, naročito Smernicama *OECD*-a za bezbednost podataka i mreža, i standardom upravljanja ISO/IEC 27001. Izvrši procenu sistema koji se trenutno sprovodi u odnosu na referentni okvir, i na osnovu rezultata *osmisliti i sprovesti fazni akcioni plan za obezbeđivanje bezbednosti podataka u Opštini Đakovica*. U planu bi trebalo navesti opštinsku izjavu o bezbednosti, kao i konkretne mere kojima se osigurava izbor adekvatnih i srazmernih kontrola bezbednosti kojima se štite podaci. Dodeliti zaduženja u pogledu njegovog sprovođenja, kao i potrebne resurse. Saopštiti plan svom osoblju.
- 1.3.2. Podržati razvijanje sistema bezbednosti informacija putem *odgovarajućih* događaja usmerenih na *razvijanje kapaciteta i svesti*. U tom cilju, razmotriti mogućnost stvaranja/jačanja opštinskih kapaciteta za upravljanje bezbednošću informacija (odnosno obuka iz ISO 27001 za izabrano osoblje). Uspostaviti sistem redovnih zbivanja/mentorskih kanala podizanja stepena informisanosti kako bi se osiguralo da se na redovnoj osnovi pojačava

osetljivost osoblja na rizike integriteta koji se odnose na bezbednost informacija i korišćenje računarskih resursa, naročito kontrole pristupa.

**STRATEŠKI CILJ 2:**

**Omogućiti da interno okruženje sačuva zdrave opštinske procese integriteta putem optimizovanih kontrola integriteta na strateškom i operativnom procesnom nivou i razvijanje/jaćanje lokalnih kapaciteta, znanja i sposobnosti u upravljanju integritetom.**

**Pravci delovanja i odgovarajuće mere**

**2.1. Poboljšati rezistentnost na povrede integriteta kroz jačanje operativnih kontrola integriteta u ključnim visoko rizičnim procesima upravljanja i pružanja podrške.**

**Skupština Opštine**

**Obrazloženje:** Direktno izabrana Skupština Opštine je najviše telo u opštinskom kontekstu. Ono obavlja ključne funkcije visokog rizika integriteta kao što je navedeno u *LLSG*-u i Statutu Opštine: odnosno usvaja budžet i investicione planove; nivo opštinskih naknada, tarifa i taksi; odluke u vezi sa opštinskom imovinom; usvaja i donosi izmene: Opštinskog plana razvoja (OPR); Urbanističkog plana (UB) i Urbanističkog plana regulacije (UPR). Uloga Skupštine Opštine u pitanjima lokalne uprave pretvara se u važan stub SUI-a. Zbog ograničenja horizontalne odgovornosti u slučaju Skupštine Opštine, njena odgovornost za opštinski SUI zapravo je ograničena na to da osigura posvećenost Opštine da ga sprovodi, dok je Opština kao izvršni organ dužna da osigura prikladnost SUI i njegovo sprovođenje i poštovanje.

- 2.1.1. Predložiti Skupštini Opštine da usvoji *Etički kodeks/Kodeks ponašanja/Pravila integriteta za odbornike Skupštine Opštine*. U skladu sa dobrom međunarodnom praksom ovo će uputiti snažnu poruku u pogledu obaveza integriteta opštinskih odbornika.
- 2.1.2. Podsticati učešće odbornika Skupštine Opštine u podizanju svesti o integritetu/događajima vezanim za odnose sa javnošću, kao i u analizi upravljanja integritetom. Pružiti im pomoć da demonstriraju svoje liderstvo

u sprečavanju i otkrivanju korupcije onako kako se ono realizuje u njihovim područjima odgovornosti.

### Kabinet predsednice Opštine

**Obrazloženje:** Naročito je važno da najviše rukovodstvo zadrži vodeću ulogu u ostvarivanju poštovanja i koherentnosti u delovima Opštine za koje je ono nadležno. Pitanja koordinacije su suštinska da bi u Kabinetu razumeli koja je njihova uloga. Oni su takođe visoko pozicionirani kada se radi o planu reformi. Merama za koordinisanje formulisanja politike i pružanja usluga na nivou lokalne uprave nastoji se da se otklone situacije u kojima različite politike podrivaju jedna drugu, da se bolje koriste resursi, da se za građane napravi i ponudi celovit, a ne fragmentiran pristup uslugama. Ostvarivanje zajedničkog cilja i reakcije integrisanog upravljanja na pitanje integriteta je dodata ključna dimenzija. Procenom rizika sprovedenom Opštini Đakovica identifikovani su slučajevi i gubljenja kontrole, uticaja i informacija, iako su i dalje odgovorni, kao problematične. Ovo je rezultovalo nastojanjima da se ojačaju koordinacija, sposobnost komunikacije i kontrola Kabineta predsednice Opštine. Sve je veća težnja za koordinacijom i koherentnošću u opštinskoj politici kroz stvaranje zajedničke strateške platforme – sistema koji bi mogao da donese efikasnost. On će generisati jači kolektivni kapacitet, umesto prvenstvenog razmišljanja o interesima svake jedinice ponaosob.

- 2.1.3. Uspostaviti/održavati *koherentan i strukturiran sistem interne koordinacije* prema sledećim osama: (1) vertikalnoj koordinaciji; (2) horizontalnoj koordinaciji između različitih jedinica; (3) koordinaciji sa centralnom vlašću; (4) koordinaciji sa nadnacionalnim i multinacionalnim organizacijama; (5) koordinaciji sa NVO i interesnim organizacijama u privatnom sektoru.
- 2.1.4. Uspostaviti/voditi/kontinuirano poboljšavati digitalni sistem interne komunikacije korišćenjem informatičke infrastrukture kako bi si omogućila efikasnija razmena podataka i komunikacija između jedinica.
- 2.1.5. Povećati odgovornost i efikasnost u pružanju usluga, sprovesti *elektronski sistem upravljanja dokumentima*. Sistem će omogućiti elektronsko dodeljivanje i praćenje dokumenata; elektronsku obradu zahteva, stvaranje elektronskog interfejsa radi dobijanja informacija o zahtevima koji se odnose na status datoteka.

- 2.1.6. Povećati transparentnost i odgovornost prema klijentima, osigurati da komunikacija sa klijentima – direktni zahtevi, el. pošta, dolazna papirna korespondencija i odgovori upućeni njima – bude regulisana putem *softverskog modula za kontrolu dokumenata*. Razmotriti mogućnost implementiranja registra za evidentiranje svih žalbi u svrhu pratećih aktivnosti nakon podnošenja; imenovanja posebnog visokog službenika koji će biti zadužen za praćenje žalbi i njihovog rešavanja. Osigurati periodične (polugodišnje i godišnje) analize signala, sugestija i žalbi u vezi sa kvalitetom usluga i poštovanjem standarda za usluge koje se pružaju. Informacioni centar će biti u skladu sa softverskim modulom za kontrolu dokumenata koji će se baviti zahtevima klijenata.

### Sistem upravljanja finansijama. Registracija i upravljanje imovinom

**Obrazloženje:** Finansijske kontrole su procesi upravljanja koji pomažu Opštini da osigura da adekvatno upravljanje njenim finansijama. Smatra se da odabrane operativne kontrole kojima mogu da se smanje rizici integriteta u Opštini obuhvataju, na primer: dosledno sprovođenje razdvajanja dužnosti u izdvojenim oblastima visokog rizika; odgovarajuće nivoje ovlašćenja za odobravanje plaćanja; obezbeđivanje da određivanje primaoca novca i njegov rad ili izvršene usluge budu odobrene korišćenjme posebnih mehanizama odobrenja; zahtevanje najmanje dva potpisa za odobrenje plaćanja; zahtevanje da odgovarajuća propratna dokumentacija bude dostavljena kao prilog uz odobrenja za plaćanje; organičavanje korišćenja gotovine; obezbeđivanje da kategorizacije i opisi plaćanja na računima budu precizni i jasni; sprovođenje periodične analize upravljanja za važne finansijske transakcije; sprovođenje periodičnih finansijskih revizija. Opština će, kao nastavak važećih zakonskih propisa, pokušati da dosledno integriše i sprovodi navedene kontrole u svojim internim postupcima i praksama upravljanja finansijama.

#### Mere:

- 2.1.7. Formulirati sveobuhvatne interne procedure o *upravljanju budžetom*.
- 2.1.8. Uspostaviti pozdan sistem/adekvatan mehanizam za *praćenje budžetskih rashoda* u planiranim odgovarajućim vremenskim intervalima (odnosno na mesečnoj osnovi) kako bi se omogućilo bolje praćenje dinamike izvršenja budžeta.
- 2.1.9. Razvijati/jačati odgovarajuće interne *stručne sposobnosti osoblja* kroz ciljne obuke i aktivnosti na podizanju svesti.

- 2.1.10. Pojačati *eksterno nadgledanje* izvršenja budžeta formiranjem komisije, u kojoj će biti predstavnici lokalne uprave i nezavisni posmatrači NVO, koja će redovno pratiti izvršenje budžeta, odnosno svakog polugodišta. Ovo će učiniti proces javnim i osigurati da se efektno sprovodi. Organizovati javne debate/tribine radi informisanja građana o izvršenju budžeta, objavljivati izveštaje o izvršenju budžeta.
- 2.1.11. Pratiti i usklađivati sva potraživanja na mesečnoj osnovi.
- 2.1.12. Objaviti spisak dužnika kako bi se građani dodatno podstakli da ispunjavaju svoje obaveze.
- 2.1.13. Sprečavati nezakonito prisvajanje imovine, upotpunjavati, voditi i redovno ažurirati popis imovine i pratiti ga na mesečnoj osnovi.
- 2.1.14. Omogućiti redovne i ad hok revizije upisa imovine. Pojačati kontrolu upisa imovine omogućavanjem ad hok provera na istom mestu da bi se utvrdilo da li je upis potpun, tačan i precizan.
- 2.1.15. Kao mera predostrožnosti protiv zloupotrebljavanja vozila za ličnu korist, uvesti i pratiti registar vozila, GPS i evidencije. Sprovoditi ad hok revizije radi poboljšanja u poštovanju utvrđenih pravila i sprečavanja zloupotrebe.

## Javne nabavke

**Obrazloženje:** Javne nabavke su ključna ekonomska aktivnost Opštine koja ima veliki uticaj na to kako se javna novčana sredstva troše. Od svih aktivnosti lokalne uprave, javne nabavke su jedna od najpodložnijih korupciji, jer direktan međuspoj privatnog i javnog nudi unosne mogućnosti za rentijerstvo. Finansijski interesi koji su u pitanju i tesna interakcija između javnih i privatnih aktera čine javne nabavke oblašću sa velikim rizikom. Jačanje operativnih kontrola integriteta u javnim nabavkama postaje suštinski element u upravljanju integritetom.

## Mere:

- 2.1.16. Osigurati *optimalnu transparentnost* tokom čitavog procesa javne nabavke, maksimalnu javnu dostupnost relevantnih, lako dostupnih i lakih za korišćenje informacija: odnosno procedura, kriterijuma za izbor i ocenjivanje; informacija o zbivanjima nakon dodele ugovora, kao što su obrazloženje za dodelu ugovora, izmene ugovora. Omogućiti strukturirani pristup, usvojiti Minimalne norme transparentnosti u javnim nabavkama u Opštini Đakovica i pratiti njihovo sprovođenje.
- 2.1.17. Jačati kapacitete za vođenje javnih nabavki putem efektnog *korišćenja svih mogućnosti* za unapređivanje *znanja, sposobnosti i integriteta* službenika za javne nabavke (odnosno aktivnosti KIPA i projektnih aktivnosti).

- 2.1.18. Poboľšati kapacitete za pripremu specifikacija ponude i odgovarajućih operativnih kontrola integriteta: Razvijati/jaćati kapacitete osoblja za pripremu specifikacija ponude. Razmotriti mogućnost strukturiranog pristupa radi proširenja/jaćanja kapaciteta za pripremu specifikacija i tenderske dokumentacije i kompenzovanja postojećih nedostataka u kapacitetima kroz uključivanje internog osoblja (odnosno osoblja drugih odeljenja u relevantnim tematskim oblastima), kao i eksternih stručnjaka (odnosno onih iz relevantnih privrednih grana/sektora, NVO, itd.). Formirati komisiju (referentno telo) pri odeljenju za zahteve, kao stalno telo za podršku zaduženo za verifikaciju pripremljenih specifikacija. Napraviti i voditi elektronsku bazu podataka specifikacija radi olakšavanja pripreme budućih ponuda.
- 2.1.19. Pripremiti interne smernice za utvrđivanje jasnog lanca odgovornosti zajedno sa efektivnim mehanizmima kontrole kroz definisanje ovlašćenja za odobrenje, na osnovu odgovarajuće podele dužnosti, kao i obaveza za interno izveštavanje. Postarati se da sledeće funkcije obavljaju različiti radnici: davanje preporuke za dodelu ugovora, izdavanje naloga za nabavku, potvrđivanje prijema robe i usluga, i potvrđivanje plaćanja.
- 2.1.20. Kada je to izvodljivo, upražnjavati rotaciju osoblja u odeljenju za javne nabavke i ugovaranje kako bi se izbeglo nastajanje i jaćanje potencijalnih korupcijskih odnosa.
- 2.1.21. Omogućiti dosledno sprovođenje propisa u oblasti sukoba interesa u procesu javnih nabavki. Zahtevati od svih članova tenderske komisije da potpišu obrazac za prijavljivanje interesa.
- 2.1.22. Ograničiti mogućnosti za komunikaciju sa ponuđaćima utvrđivanjem jasnog protokola za komunikaciju sa ponuđaćima i određivanjem jasnih punktova/osoba za kontakt za ponuđaće. Dozvoliti samo malom broju službenika da ostvaruju direktan kontakt sa ponuđaćem.
- 2.1.23. Podstaći preduzeća koja posluju sa Opštinom da potvrde da poštuju obaveze Opštine u pogledu integriteta i tražiti da pored zakljućenog ugovora potpišu i izjavu o posvećenosti.
- 2.1.24. Uspostaviti sistem provere potencijalnih izvođača radova ili korisnika, na osnovu određenih kriterijuma i procedure za procenu izvođača radova. U odsustvu nacionalnog sistema provere kredibiliteta, usvojiti i voditi bazu podataka/crnu listu dobavljača/podugovarača koji nisu ispunili interne standarde integriteta koje je Opština utvrdila kao sredstvo koje je smernica za potencijalne odluke o zabrani.
- 2.1.25. Ovlastiti organizacije građanskog društva, medije i širu javnost da vrše proveru opštinskih javnih nabavki, odnosno putem objavljivanja informacija u javnosti o naslovima glavnih ugovora, uključujući predstavnike NVO i šire

javnosti u nadgledanju složenih ili nabavki visoke vrednosti koje za sobom povlače značajne rizike lošeg vođenja i korupcije; zadržati uslov da u komisijama za izbor koje zapravo biraju ponuđača koji će pobediti budu predstavnici lokalne uprave i nezavisni posmatrači iz NVO.

- 2.1.26. Jačati procedure/prakse za kontrolu kvaliteta u izvršenju ugovora kroz intenziviranje ad hok kontrola, koristeći komisije kada je to izvodljivo i strožije uslove za dokumentaovanje provera kvaliteta i prihvatanje rezultata.
- 2.1.27. Pripremiti pokazatelje ostvarivanja nabavke radi praćenja i poboljšavanja ostvarivanja nabavke tokom vremena: odnosno broj žalbi, vreme od otvaranja ponuda do dodeljivanja ugovora, broj izmena izmena ugovora, povećanja cene, itd.
- 2.1.28. Pojačati odgovornost i mehanizme kontrole (npr. interne kontrole i revizije, i sistema analize), u zavisnosti od vrednosti, složenosti i osetljivosti javne nabavke. Ustanoviti revizije dodele ugovora nakon dodele ugovora za ponude iznad naznačenog praga radi provere poštovanja navedenih proceduralnih standarda. Za velike nabavke visoke vrednosti tražiti nezavisnu proveru valjanosti (npr. od strane revizora za proveru ispravnog postupanja ili angažovanjem eksternog lica). Sprovesti nasumične provere ili revizije nekonkurentskih procedura.

## Upravljanje ljudskim resursima i razvoj istih

**Obrazloženje:** ULJR i RLJR imaju tendenciju da se u fokus stave posebnu osetljivost kada se radi o integritetu. Svaka procena rizika počće operativnim kontrolama ULJR i malo je mera koje mogu da privuku toliko suvlasništva kao one koje se odnose na procese ULJR. Najjači štiti u zaštiti integriteta jesu efektne operativne kontrole ULJR. Prema tome, one su definisane kao nešto od ključne važnosti u Opštini Đakovica, koja svoje osoblje smatra svojom najvećom vrednošću.

- 2.1.29. Dodatno unaprediti procese pozivanja i izbora kroz pripremu jasne i sveobuhvatne iterne procedure pozivanja i izbora i kroz osiguravanje da pozivanje i izbor počivaju na jasnim i transparentnim kriterijumima za izbor radi sprečavanja protekcionastva i nepotizma. Ukoliko je moguće, razmotriti mogućnost korišćenja *E-sistema u pozivanju kandidata*, što će obezbediti jasan trag revizije i na minimum svesti mogućnosti zloupotrebe. Kako biste nadoknadili manjkavosti kvalifikovanog osoblja, napravite i vodite Bazu kandidata da biste olakšali pretraživanje osoblja. Definirati *minimum standarda transparentnosti* i pratiti njihovo sprovođenje. Odrediti jasna



pravila za *rad komisija za izbor* (prijave sukoba interesea potpisane od strane svih članova, razgovori sa potencijalnim kandidatima koje treba da održe resorni rukovodioci i lica iz Ljudskih resursa, svaki član vodi beleške, koje se dostavljaju Ljudskim resursima i arhiviraju u dosijeu podnosioca prijave); ad hok revizija aktivnosti komisija za zapošljavanje, pri čemu se obezbeđuje trag izvršene revizije i efektni mehanizmi žalbe, registracija podnosilaca prijava i priznanja. U dosijeu o angažovanju čuvati beleške sa razgovora sa kandidatom koje je vodio svako od članova komisije za izbor. Kada je to izvodljivo, razmotriti mogućnosti angažovanja nezavisnog posmatrača izvan Opštine u komisiji za izbor.

- 2.1.30. Pre imenovanja izvršiti proveru kvalifikacija podnosilaca prijava za posao, kao dela njihove prijave za radno mesto. Svim podnosiocima prijava jasno staviti do znanja lažno navođenje kvalifikacija rezultuje razrešenjem dužnosti i/ili sudskim procesuiranjem zbog bilo kakvog relevantnog prekršaja. Postarati se da svim podnosioci prijava potpišu izjavu u kojoj tvrde da su sve navedene kvalifikacije stvarne i da shvataju da bilo kakvo lažno navođenje kvalifikacija može dovesti do njihovog razrešenja dužnosti. Uključiti odredbu kojom se Opštini dozvoljava da raskine radni odnos sa podnosiocem prijave koji je lažno naveo kvalifikacije.
- 2.1.31. Postarati se da se opisima radnih zadataka jasno i razumljivo definišu individualne dužnosti u skladu sa relevantnim propisima za internu organizaciju i sistematizaciju radnih mesta; postarati se da svo osoblje bude upoznato sa njima. Proveriti dužnosti i zadatke svih radnih mesta kako bi se osigurala odgovarajuća kontrola dužnosti, profesionalnosti i integriteta.
- 2.1.32. U ključnim operativnim procesima sprovesti sistem u kojem zaposleni prijavljuju, a Opština vodi pisanu evidenciju, stvarnog i potencijalnog sukoba interesa. Ovo pomaže da se identifikuju situacije kada zaposleni mogu, preko porodičnih ili drugih veza, propustiti da spreče ili prijave povrede integriteta.
- 2.1.33. Pojačati kontrolu nad *upravljanjem radnim vremenom*: razmotriti mogućnost korišćenja sistema za evidentiranje radnog vremena, ad hok kontrola; sistem podnošenja žalbi, itd.
- 2.1.34. Povećati transparentnost u *upravljanju službenim putovanjima*; osigurati da se sva službena putovanja realizuju u skladu sa prihvaćenim precizno definisanim kriterijumima, da budu javna i vezana za uslove.
- 2.1.35. Unaprediti postojeći *sistem nagrađivanja* kako bi se razmotrile mogućnosti privlačenja i zadržavanja kvalifikovanog osoblja. Razmotriti mogućnosti za davanje dodatnih podsticaja radi motivisanja osoblja na radnim mestima visokog rizika. Preispitati politiku podsticajnih mera koja utiče na motivaciju i demotivaciju osoblja. Odrediti pokazatelje radnog učinka

zaposlenih u skladu sa sofisticiranim evropskim procedurama. Održavati odgovarajući nivo transparentnosti rada sistema.

- 2.1.36. Unaprediti postojeći *sistem ocenjivanja zaposlenih* u skladu sa važećim nacionalnim propisima. Da bi se očuvao integritet, razmotriti mogućnosti za primenu doslednih i sveobuhvatnih jasnih kriterijuma za eliminisanje/svođenje na minimum potencijalnog stepena subjektivnosti aktera; maksimizirati transparentnost, garantovati postojanje traga o izvršenoj reviziji i obezbediti neophodne podsticaje i izgradnju poverenja; osigurati politiku unapređivanja koja počiva na kvalitetu i zaslugama.
- 2.1.37. Kada je to izvodljivo, uvesti praksu *ispitivanja zadovoljstva zaposlenih* radnim i okruženjem u kontekstu integriteta kao "sistema ranog upozoravanja" radi otkrivanja problematičnih pitanja i trendova.
- 2.1.38. Unaprediti postojeći *sistem upravljanja obukama* radi poboljšanja njegove efektivnosti, efikasnosti i transparentnosti. U tom cilju, povezati proces analize potreba za obukom (APO), izvođenje obuke i ocenu obuke. APO treba da utvrdi stvarne potrebe za obukom i da ih na najbolji način poveže sa mogućnostima obuke (koristiti strukturiranu metodologiju, sprovoditi nasumične provjere da bi se osiguralo da je odluka o učešću u mogućnostima obuke doneta na osnovu potreba i kvaliteta i zasluga, a ne na proizvoljnoj/subjektivnoj osnovi, zabeležiti rezultate). Izvođenje obuke može se poboljšati jačanjem praktičnog fokusa obuke i njenim prilagođavanjem stvarnim potrebama. Poboljšano ocenjivanje obuke podrazumevaće da se ide dalje od merenja percepcija/reakcije na obuku i merenja prenošenja na posao i organizacionog uticaja. Rezultati će biti objavljeni i korišćeni za ispravljanje povezanih neefikasnosti.
- 2.1.39. Osigurati odgovarajuću *stručnu obuku zaposlenih koji rade u Kadrovskom odeljenju*. Koristiti raspoložive eksterne resurse (odnosno KIPA, obuku zasnovanu na projektu) radi proširenja sopstvenih mogućnosti.
- 2.1.40. Pružiti visokom i srednjem menadžmentu odgovarajuću obuku iz oblasti *planiranja integriteta i upravljanja rizikom* kako bi se osiguralo da proces upravljanja integritetom u Opštini bude dobro resursno pokriven.
- 2.1.41. Razmotriti mogućnosti za uvođenje izmena važećih zakonskih propisa u vezi sa pozivanjem i izborom kandidata, ocenjivanjem i razvojem karijere kroz učešće u stručnim grupama, davanje komentara/predloga.

## Interna revizija

**Obrazloženje:** Cilj revizorske funkcije jeste da se najvišem menadžmentu pruže razumna uverenja da procesi funkcionišu efektivno, uključujući i to da se sistem upravljanja integritetom sprovodi. Oni pomažu da se otkriju povrede integriteta i da se bilo ko od zaposlenih ko je potencijalno sklon korupciji odvрати od toga (jer će biti svestan da bi njegov projekat ili odeljenje moglo biti izabrano za reviziju). Pobołjšan kvalitet funkcije revizije u Opštini Đakovica između ostalih mera će obuhvatiti sveobuhvatnu reorganizaciju; uvođenje revizije na osnovu procene rizika i sistema planiranja inspekcije (faktori kriterijauma rizika i metode procene kriterijuma rizika; prioritetizovanje sistema revizije; strategija interne revizije, itd.); odgovarajuće popunjavanje osobljem i stručno usavršavanje angažovanog osoblja; rigorozne procedure nadgledanja i posebne kontrole integriteta.

- 2.1.1. *Revidirati tok procesa* u okviru revizorske jedinice radi identifikovanja mogućnosti za poboljšanje efektivnosti, efikasnosti i transparentnosti. Ukoliko je potrebno i smatra se izvodljivim, restrukturirati funkcionisanje jedinice za reviziju.
- 2.1.2. *Revidirati postojeću operativnu proceduru*, kako bi se dobile jasne standardne operativne procedure koje obuhvataju sve ključne faze; zahtevi u pogledu dokumentacije i izveštavanja; dodela odgovarajućih zaduženja. Rešavati pitanja upravljanja rizikom, posebnih aktivnosti kontrole, planiranja interne revizije, iznalaženja resursa za internu reviziju, ocene sprovođenja interne revizije i garancije kvaliteta. Informisati odgovarajuće osoblje o procedurama. Osigurati efektivno planiranje revizije koje je učinjeno osetljivijim rezultatima procene rizika. Pratiti sprovođenje plana revizije i obezbediti momentalne korektivne mere u slučaju neuspeha.
- 2.1.3. *Revidirati organigram i uskladiti opise radnih zadataka* zaposlenih koji vrše reviziju sa revidiranim operativnim procedurama.
- 2.1.4. *Jačati kapacitete jedinice i povećati profesionalnost revizorskog tima*. U tom cilju, napraviti i realizovati ciljni program obuke za revizore i/ili razmotriti mogućnosti obuke koje nudi KIPA i drugi specijalizovani pružaoci obuka. Oblasti: sprovođenje određenih revizija (npr. revizija radi prevare, informatičkih revizija, revizija upravljanja kvalitetom), sprovođenje postupaka revizije (uzorkovanje, obavljanje razgovora, dovoljnost dokaza, itd.).
- 2.1.5. *Razmotriti mogućnosti za povećanje podsticaja na poslu* za revizore u postojećem sistemu nagrađivanja, odnosno koeficijenta za rad u opasnim uslovima.

- 2.1.6. Kada je izvodljivo, sprovesti operativne kontrole integriteta: načela rotacije i 'četiri oka' kako bi se izbeglo da dođe do nastanka i jačanja korupcijskih odnosa; Osigurati efikasnu primenu sukoba interesa u procesima revizije kako bi se osiguralo da osoblje odabrano da obavlja ove funkcije bude oslobođeno bilo kakve sumnje u pogledu integriteta. U tom cilju, utvrditi jasne uslove, zahtevati dostavljanje prijave sukoba interesa i sprovesti nasumične provere u vezi sa njihovim efektivnim sprovođenjem.
- 2.1.7. Unaprediti sistem komunikacije (protok informacija) između jedinice za internu reviziju i drugih opštinskih organa. U tu svrhu bi u svim radnim procesima trebalo sprovesti kvalitetan sistem informisanja.
- 2.1.8. Povećana učestalost i diverzifikovanost revizija; povećano korišćenje ad hok revizija (neočekivanih/neplaniranih) na nasumičnoj osnovi kao nastavka nedavnih revizija i verifikovanja nalaza/korišćenih procedura.
- 2.1.9. Povećana kontrola nad sprovođenjem nalaza/preporuka revizije. U tom cilju razmotriti mogućnost uspostavljanja mreže za nadgledanje kao elektronskog sistema kojim se nadgledaju aktivnosti koje slede nakon interne revizije i inspekcije kako bi se osiguralo da svi slučajevi u kojima se pretpostavlja da je bilo kršenja budu rešeni na zadovoljavajući način. Ovaj sistem će uzimati u obzir preporuke interne i eksterne revizije i beležiti napredak ostvaren u njihovom sprovođenju i funkcionisaće kao instrument tabla za javne rukovodioce da prate i ocenjuju aktivnosti unutrašnje kontrole.
- 2.1.10. Periodično ocenjivati efektivnost sistema interne revizije na osnovu formulisane procedure i relevantnih pokazatelja. Omogućiti javno objavljivanje rezultata radi jačanja preventivnog fokusa.

## 2.2. Povećati organizacionu rezistentnost na povrede integriteta u ključnim visokorizičnim operativnim procesima kroz optimizovane kontrole integriteta.

**Obrazloženje:** Opština će koristiti operativne kontrole da otkloni glavne identifikovane rizike integriteta, da osigura poštovanje zakonskih propisa, i da izbegne ili da na minimum svede rizike integriteta. Pri identifikovanju potreba za operativne kontrole Opština je analizirala sve svoje operacije, uključujući one koje se odnose na rukovodeće funkcije (odnosno na nabavku, upravljanje finansijama, itd.); a one su imale veze sa svim ključnim svakodnevnim procesnim operacijama. Izvršena procena rizika ukazuje na glavne rizike integriteta u kontekstu osnovnih funkcija Opštine, u sledećim oblastima: urbanističkom i ruralnom planiranju; sprovođenju građevinskih propisa i standarda za kontrolu gradnje; javnih smeštajnih kapaciteta; lokalnog ekonomskog razvoja; korišćenja i uređenja zemljiša;

davanja dozvola za lokalne usluge i objekte, uključujući one koje se odnose na zabavu, kulturne i slobodne aktivnosti, ishranu, smeštaj, pijace, ulične prodavce, lokalni javni prevoz i taksi službu; javno zdravstvo; pružanje i vođenje javnih i komunalnih usluga, uključujući vodosnabdevanje, kanalizaciju i odvodnju vode, tretiranje otpada, upravljanje otpadom, lokalne puteve, lokalni prevoz i lokalne planove za grejanje. Od delegiranih nadležnosti Opštine kao najpodložnije povredama integriteta (podložne korupciji) procenjene su katastarska evidencija; registracija birača; raspodela uplata po osnovu socijalne pomoći (isključujući penzije); zaštita šuma na teritoriji Opštine. U suprotstavljanju gorenavedenim izazovima Opština je identifikovala kratkoročne i dugoročne prioritete i strukturirala operativnu kontrolu u raznim vidovima, kao što su procedure, uputstva za rad, fizička kontrola, korišćenje obučenog osoblja ili kombinacija navedenog. Izbor određenih metoda kontrole zavisi od niza faktora, kao što su sposobnosti i iskustvo ljudi koji obavljaju posao i složenost i značaj integriteta samih poslova.

### **Generalno**

- 2.2.1. Kada je to izvodljivo, *povećati broj javnih usluga dostupnih u elektronskoj formi*. Koristiti informacione tehnologije radi povećanja transparentnosti, kvaliteta i brzine pružanja javnih usluga.
- 2.2.2. Kada je izvodljivo, stvoriti/povećati nivo usluga koje se pružaju građanima tako da to bude varijanta '*sve na jednom mestu*'.

### **Javne usluge**

- 2.2.3. *Izmeniti tok procesa* u sektoru javnih usluga kako bi se identifikovale mogućnosti za poboljšanje efektivnosti, efikasnosti i transparentnosti. Ukoliko je potrebno i smatra se izvodljivim, restrukturirati rad jedinice za javne usluge.
- 2.2.4. *Izmeniti postojeće operativne procedure*, kako bi se obezbedile standardne operativne procedure. Pripremiti i sprovesti *planove rada kojima se jasno definišu procedure za izdavanje dozvola za određene usluge* i njihovo potpuno i zadovoljavajuće izvršenje.
- 2.2.5. Uskladiti *opise radnih zadataka* angažovanog osoblja sa izmenjenim operativnim procedurama.
- 2.2.6. Uvesti i održavati *strukturirani sistem periodičnog redovnog izveštavanja o izvršenju dužnosti i projekata* na osnovu odgovarajućih planova rada. Povećati broj i poboljšati kvalitet *obuka* kako bi se osiguralo da propusti u *obuci* budu dobro pokriveni.
- 2.2.7. Analizirati mogućnosti optimizovanja postojećeg *prostora* tako da se postigne efikasnija alokacija kancelarija.

- 2.2.8. *Svesti na minimum mogućnosti za direktan kontakt zainteresovanih strana sa opštinskim zvaničnicima i sprovesti razdvajanje dužnosti (odluku priprema stručni službenik, dok plaćanje i dostavljanje odluke vrši drugi službenik).*
- 2.2.9. *Poboljšati planiranje kroz omogućavanje postavljanja prioriteta, na osnovu jasnih kriterijuma i procedure.*
- 2.2.10. *Pružiti pomoć u pripremi Nacionalnog sistema provere preporuka pružalaca usluga radi efektnog donošenja odluka o zabrani.*
- 2.2.11. *Formirati telo koje vrši nadzor projekata pre nego što oni uđu u fazu nabavke.*
- 2.2.12. *Osigurati da postoje tehnički opisi za projekte i da budu jasno i razumljivo pripremljeni, u skladu sa važećim pravnim aktima i standardima. Povećati profesionalnost osoblja angažovanog na pripremanju tehničkih specifikacija i obezbediti konzistentno nadgledanje i kontrolu kvaliteta pripremljenih tehničkih opisa.*
- 2.2.13. *Povećati kontrolu i inspekciju sprovođenja odluka radi ocene usklađenosti sa propisima.*
- 2.2.14. *Prijavljivati neusklađenosti u važećem pravnom sistemu tako da dođe do neophodnih izmena.*

### **Katastar**

- 2.2.15. *Revidirati organigram jedinice za katastar tako da se ustanovi jasan lanac odgovornosti, kao i jasne obaveze izveštavanja. Reorganizovati tok procesa rada u jedinici za katastar sa utvrđenom jakom kontrolom integriteta; osigurati odgovarajući sveukupni stepen odgovornosti u jedinici za katastar.*
- 2.2.16. *Preduzeti efektne mere da se iznađu odgovarajući resursi za funkciju katastra sa odgovarajućim kompetentnim osobljem; Obezbediti odgovarajuću stručnu obuku za osoblje u Direkciji za katastar, upoznatost sa načelima/kontrolom/pravilima SUI; Obezbediti odgovarajuće informacije i obuku u vezi sa novim instrukcijama ili okvirima za katastarski premer.*
- 2.2.17. *Osigurati da zaposleni u jedinici za katastar postupaju u skladu sa Kodeksom ponašanja kako bi bolje reagovali na posebne potrebe osoblja.*
- 2.2.18. *Ojačati mehanizme kontrole, uključujući ad hok i tajne operacije klijenata.*
- 2.2.19. *Uvesti i voditi održiv sistem stručne provere i arhiviranja.*
- 2.2.20. *Ojačati/diverzifikovati mehanizme interne kontrole, odnosno u prijemnim kancelarijama – blagajnicima, upisu i brisanju hipoteka.*
- 2.2.21. *Poboljšati mehanizme podnošenja žalbi od strane građana i uzbunjivača.*
- 2.2.22. *Putem stručnih mišljenja ili radnih grupa učestvovati u izmenama važećih zakonskih propisa.*

### **Inspekcije**

- 2.2.23. *Unaprediti celokupno upravljanje funkcijom inspekcije* radi poboljšanja njene efektivnosti, odgovornosti i transparentnosti i tako povećati otpornost na korupciju i povrede integriteta (npr. organizovanje inspeksijske organizacione strukture, planiranje inspekcije, kapaciteti, znanje i sposobnosti inspektora).
- 2.2.24. *Revidirati interne procedure tako da obuhvate funkciju inspekcije* uključujući sve ključne oblasti inspekcije; zahteve u pogledu dokumentacije i izveštavanja; dodelu odgovarajućih zaduženja. Revidirati rokove i odrediti interne rokove kao standarde u standardnim operativnim procedurama u zavisnosti od rizika i važnosti inspekcije. Baviti se pitanjima kao što su upravljanje rizikom, određene aktivnosti kontrole, planiranje, obezbeđivanje resursa za inspekcije, procena učinka inspekcija i garancija kvaliteta. Informisati celokupno osoblje o ovim procedurama.
- 2.2.25. Na odgovarajući način obezbediti resurse za funkciju inspekcije. Osigurati da *profesionalnost osoblja* kroz pažljivu analizu postojećih manjkavosti u kapacitetima. Kada je to izvodljivo, koristiti načela rotacije i 'četiri oka' kako bi se izbeglo nastajanje i jačanje korupcijskih odnosa; Razmotriti mogućnosti povećanja podsticaja na poslu u postojećem sistemu nagrađivanja, odnosno koeficijenta za rad opasnom okruženju.
- 2.2.26. Osigurati sistematizaciju radnih mesta i ažurirani *organigram*.
- 2.2.27. Povećano sprovođenje ad hok *inspekcija*.
- 2.2.28. Osigurati odgovarajuće i stalno *nadgledanje* i sprovođenje inspeksijskih planova.

### **Urbanističko i ruralno planiranje**

- 2.2.29. Revidirati *organigram*.
- 2.2.30. Pripremiti odgovarajuću internu proceduru/jasne kriterijume kojima se rešavaju ključni rizici integriteta u procesu urbanističkog i ruralnog planiranja i sprečavaju subjektivne odluke.
- 2.2.31. Ojačati sistem planiranja, uvesti srednjoročno planiranje radi povezivanja sa prioritetima i sprečavanja ad hok odluka.
- 2.2.32. Za odluke velike vrednosti uvesti posebne operativne kontrole, odnosno formirati komisije kao organe odlučivanja ili neki drugi organ kontrole.
- 2.2.33. Pojačati mehanizme kontrole, odnosno ad hok kontrole na bazi uzorka i revizije koje slede nakon donošenja.
- 2.2.34. Povećati transparentnost urbanističkog i ruralnog planiranja.

### **Direkcija za poljoprivredu u ruralni razvoj**

- 2.2.35. *Revidirati tok procesa* u jedinici za poljoprivredu radi analiziranja gde su procesi preopterećeni i gde bi mogli da budu pojednostavljeni; Pripremiti odgovarajuću *pojednostavljenu internu proceduru/jasne kriterijume* koji se odnose na ključne rizike integriteta u poljoprivrednom sektoru i sprečavaju subjektivne odluke; Izmeniti *organigram*.
- 2.2.36. *Ojačati sistem planiranja*, uvesti srednjoročno planiranje radi povezivanja sa prioritetima i sprečavanja ad hok odluka. Određivanje sektora koji će dati subvencije; Srednjoročni planovi u vezi sa tim na koji način izvršiti alokaciju sredstava u poljoprivrednom sektoru.
- 2.2.37. Osigurati da osoblje dobije *adekvatnu obuku*.
- 2.2.38. Poboljšati *sistem koordinacije i komunikacije*.
- 2.2.39. Predložiti izmene odgovarajućih propisa putem stručnih mišljenja ili učešća u radnim grupama.

### **Obrazovanje**

- 2.2.40. Izmeniti *operativne procedure* u vezi sa angažovanjem osoblja u sektoru obrazovanja kako bi se osigurale adekvatne kontrole integriteta, odnosno uključile NVO, druge eksterne zainteresovane strane u rad komisija za izbor, povećala transparentnost procesa obavljanja razgovora sa kandidatima, povećala javna dostupnost rezultata izbora.
- 2.2.41. Ustanoviti/očuvati jasnu i detaljnu *proceduru za hitnu obnovu škola* sa eksplicitnim kriterijumima i uslovima; povećati transparentnost procesa odlučivanja putem veće dostupnosti za javnost.
- 2.2.42. Pripremiti politiku/strategiju u vezi sa *angažovanjem mlađeg novog osoblja* u sektoru prosvete uzimajući u obzir mogućnosti za povećanje podsticaja.
- 2.2.43. Kontaktirati Ministarstvo obrazovanja radi dobijanja dodatnih smernica u vezi sa važećim propisima radi postizanja koherentnog razumevanja i primene. Učiniti smernice/informacije lako i javno dostupnim.
- 2.2.44. Putem stručnog mišljenja ili učešća u radnim grupama pokrenuti *izmene relevantnih propisa* radi povećanja usklađenosti i efektivnosti.

### **Korišćenje i uređenje zemljišta**

- 2.2.45. Pripremiti *odgovarajuću internu proceduru/kriterijume* koji se odnose na ključne rizike integriteta u procesu korišćenja i uređenja zemljišta i sprečavaju subjektivnost.



- 2.2.46. Jačati *sistem planiranja*, uvesti srednjoročno planiranje radi povezivanja sa prioritetima i sprečavanja ad hok odluka.
- 2.2.47. Jačati *mehanizme kontrole*, odnosno ad hok kontrole na bazi uzorka i revizije koje slede nakon donošenja.

**Izdavanje dozvola za lokalne usluge i objekte, uključujući one koji se odnose na zabavu, kulturne i slobodne aktivnosti, ishranu, smeštaj, pijace, ulične prodavce, lokalni javni prevoz i taksi službu**

- 2.2.48. Pripremiti *odgovarajuću internu proceduru/jasne kriterijume* koji se odnose na ključne rizike integriteta u procesima izdavanja dozvola i sprečavanje subjektivnih odluka.
- 2.2.49. Jačati *mehanizme kontrole*, odnosno ad hok kontrole na bazi uzorka i revizije koje slede nakon donošenja.

**Socijalni smeštaj**

- 2.2.50. Pripremiti stambenu politiku i odgovarajuću proceduru koja će, u najmanju ruku, rešiti glavni rizik integriteta u dodeli kuća da smeštaj korisnicima može biti neregularno dodeljen, npr. korisnici mogu napredovati na listi čekanja u zamenu za nepropisnu korist. Povećati transparentnost u pogledu lista čekanja.
- 2.2.51. Preispitati proceduru za regulisanje odnosa sa izvođačima radova koji rade na rekonstrukciji opštinskog smeštaja i jačati kontrole integriteta: odnosno predavanje i plaćanje potraživanja izvođača radova, provere kvaliteta radova; plaćanja izvođačima radova na gradnji.

**Direkcija za ekonomsku politiku**

- 2.2.52. Preispitati organizacionu kartu Direkcije za ekonomski razvoj. Preispitati pitanje infrastrukture, čime bi ona mogla da bude uspostavljena kao zaseban sektor na osnovu odluke Skupštine. Ovo će Direkciji za ekonomski razvoj omogućiti da sprovodi opštinske politike razvoja infrastrukture i da završi popunjavanje stručnim kadrovima u sektoru infrastrukture.
- 2.2.53. Razmotriti mogućnost da se utvrdi odgovarajući okvir za održivu lokalnu privredu.
- 2.2.54. Razmotriti mogućnost i kadrovske kapacitete za izradu politike ekonomskog razvoja i predloge mera za opštinski ekonomski razvoj.

- 2.2.55. Razmotriti mogućnost izrade globalnog strateškog plana za opštinski ekonomski razvoj, u kratkoročnoj i dugoročnoj perspektivi.
- 2.2.56. Razmotriti mogućnost izrade godišnje politike turizma i predložiti mere za podsticanje privatnog sektora da ostvaruje ciljeve politike razvoja turizma. Prema Zakonu o turizmu, br. 04-L-176, od 11. aprila 2013. godine, hoteli i putničke agencije će biti ocenjivane na dobrovoljnoj osnovi, a ne na obaveznoj osnovi, kao što je to bilo prema ranijem zakonu. Prema tome, novi Zakon o turizmu u skladu je sa Evropskom direktivom. Ovo zahteva nadgledanje takvih preduzeća koja mogu zatražiti više povlastica nego što imaju pravo, kako bi se osigurao veći stepen odgovornosti i transparentnosti.

### **Pitanja fizičke bezbednosti**

- 2.2.57. Maksimizirati zaštitu od povreda integriteta jačanjem kontrola fizičke bezbednosti, na osnovu detaljne analize pitanja fizičke bezbednosti; odnosno poseban naglasak je na fizičkoj bezbednosti infrastrukture, imovine i zaposlenih.

#### **STRATEŠKI CILJ 3:**

**Poboljšanje eksternog okruženja radi jačanja i proširivanja aspekata integriteta u procesima modernizovanja i reforme kroz poboljšanu koordinaciju sa građanima, preduzećima i drugim ključnim akterima, strukturnu i efektnu komunikaciju; promovisanje transparentnosti i angažovanja zainteresovanih strana; širenje dobrih praksi i zajedničke posvećenosti.**

### **Pravci delovanja i odgovarajuće mere**

#### **3.1. Razvijati/jačati mehanizme konsultacija i komunikacije sa ključnim eksternim zainteresovanim stranama u planu integriteta.**

**Obrazloženje:** Aktivnosti na pitanima integriteta Opštine Đakovica nisu samo interno nastojanje; one zahtevaju dobro planiran, proaktivan rad na terenu i nastojanja u pogledu odnosa sa javnošću. Javnost želi da čuje za vidljiva i momentalna poboljšanja. Promeniti zahteve efektivnim i vidljivim rukovodstvom na najvišem nivou. Da bi dostigla visoke standarde integriteta i sprovela svoje ciljeve Opštini je potrebna kolektivna predanost ključnih aktera u ovom sektoru. Kolektivna predanost može se pojačati kroz proaktivne i strukturirane procese konsultacija i komunikacije.

**Omogućavanje učešća lokalnih zainteresovanih strana u opštinskim strateškim i normativnim procesima odlučivanja, kao i u praćenju i nadgledanju opštinskih politika**

- 3.1.1. Povećana efektnost konsultacija sa eksternim zainteresovanim stranama u izradi opštinskih strategija, propisa i budžeta kroz elaboriranje relevantne Politike uključivanja ključnih zainteresovanih strana u rad Opštine, u kojoj se navode diverzifikovani kanali/mere za podsticanje svrsishodnog učešća javnosti u ključnim procesima (odnosno postavljanje nacрта propisa na internet prezentaciju, pokretanje javnih rasprava i fokus grupa u vezi budžetskim planiranjem i praćenjem izvršenja budžeta, tribine na internetu za razmatranje nacрта strategija i propisa, itd.).
- 3.1.2. Osigurati da konsultacije zainteresovanih strana budu pokrenute i da se podnesci građana razmotre sa dužnom pažnjom pre objavljivanja ključnih strateško-planskih dokumenata i dokumenata politike Opštine (odnosno strategije Opštine, budžeta Opštine).
- 3.1.3. Razmotriti mogućnost formiranja tehničkih radnih grupa za upravljanje rizikom uz eksterno učešće (odnosno učešće stručnjaka, stručnih organizacija, predstavnika građanskog društva) u osetljivim oblastima korupcije (odnosno u pripremi tenderskih specifikacija; izboru osoblja u sektoru prosvete, itd.). Osigurati njihovu strukturnu uključenost.

**Koordinacija/Komunikacija sa ključnim kategorijama interesnih strana**

- 3.1.4. Jačati aspekte integriteta u strategiji eksterne komunikacije stavljanjem naglaska na integritet kako bi se uputila antikorupcijska poruka svim eksternim interesnim stranama. Unaprediti internet sajt relevantnim informacijama u vezi sa politikama/merama/dostignućima u poboljšanju integriteta KC. Jačati/fokusirati antikorupcijsku poruku na eksterne interesne strane.
- 3.1.5. Ispitati mogućnosti za ciljanu saradnju sa Nacionalnim udruženjem opština na Kosovu, Ministarstvom za lokalnu upravu i drugim kosovskim opštinama u oblasti upravljanja integritetom, kao i mogućnosti za dobijanje odgovarajuće tehničke pomoći od donatora za pospešivanje razvijanja kapaciteta i novih aktivnosti u pogledu integriteta. U tu svrhu uspostaviti strukturu za saradnju i komunikaciju: kontakt podaci, opis poslova, mehanizmi izveštavanja i nadgledanja. Razmotriti mogućnost formiranja/učestvovanja u mreži integriteta u sektoru lokalne uprave radi

pružanja pomoći u razmeni informacija i iskustva i razvijanja kolektivne posvećenosti.

- 3.1.6. Razmotriti mogućnosti za *konstruktivno uključivanje lokalnog građanskog društva, preduzeća i medija* u antikorupcijske aktivnosti koje vodi Opština. U tu svrhu razmotriti mogućnost razvijanja *Lokalne mreže integriteta* uz učešće aktivnih organizacija građanskog društva, stručnih poslovnih organizacija, lokalno važnih medija (poluzvanična organizacija, priznata od strane lokalne javne uprave). Mreža integriteta će na lokalnom nivou ponovo ujediniti lokalnu javnu upravu sa ključnim interesnim stranama iz nevladinog i privatnog sektora da ustroje svoja nastojanja u pogledu integriteta. Ona će imati višestruku svrhu da služi kao "nadzor građana" u radu uprave; da obezbedi korisne povratne informacije/ekspertizu u društvenim pitanjima, da pomogne u jačanju 'suvlasništva' u teškim reformskim merama.

### **Stalno otvorena antikorupcijska telefonska linija**

- 3.1.7. Osigurati efektno funkcionisanje *bezbedne stalno otvorene antikorupcijske telefonske linije* za građane i preduzeća kako bi Opština imala siguran kanal za prijavljivanje povreda integriteta. Garantovati bezbednost korisnika, blagovremeno davanje odgovarajućih povratnih informacija podnosiocima žalbi i integrisanje rezultata u sistem upravljanja putem analize ciljnih podataka i odgovarajućih korektivnih mera.

## **3.2. Promovisati transparentnost kao suštinsku za povećanje odgovornosti i eksternog nadgledanja Opštine.**

**Obrazloženje:** Uloga transparentnosti i angažovanja građana, preduzeća i nevladinih organizacija u suzbijanju korupcije na lokalnom nivou od suštinske je važnosti. To od Opštine zaista zahteva da zainteresovanim stranama dâ kvalitetne informacije kako bi im omogućila da nadgledaju i ocenjuju donošenje odluka i javne politike. Zajdno, transparentnost i angažovanost zainteresovanih strana mogu pospešiti: bolje rezultate politika uz manje troškove; veće poštovanje donetih odluka, zajedničku odgovornost za pružanje usluga i zajedničku ulogu u poboljšanju integriteta.

- 3.2.1. Periodično razmotriti mogućnosti korišćenja *Informacionog centra* kao ključne tačke za maksimiziranje transparentnosti u radu Opštine i davanje građanima i preduzećima dovoljno informacija koje su tačne, dosledne,

dostupne i lake za korišćenje kako bi im se omogućilo da ispune svoje obaveze. Na osnovu rezultata napraviti *Štand transparentnosti* gde se mogu izložiti razni pamfleti, propisi, nalozi, objave, uslužni standardi, priručnici/referentni obrasci/pomoćni materijali, itd., u formatu koji je lak za korišćenje, kako bi se omogućila laka i pravilna upotreba.

- 3.2.2. Uspostaviti strukturirani sistem za redovno ažuriranje institucionalnog internet sajta dovoljnim informacijama u ključnim oblastima funkcionisanja Opštine: relevantni zakoni i propisi; Kodeks ponašanja; Povelja o uslugama klijentima; godišnji izveštaji o upravljanju; 'lako razumljivi budžetski izveštaji' u kojima se daje jednostavan pregled finansijskih operacija; nabavka; zapošljavanje i konkursi za upražnjena radna mesta; aktivnosti i odluke koje donosi Skupština Opštine i njena administrativna tela; prijave imovine opštinskih zvaničnika. Objavljivati relevantne informacije u vezi sa politikama/merama/dostignućima u poboljšanju integriteta Opštine, odnosno Izjavuu o integritetu, Plan integriteta i izveštaje o njihovom sprovođenju.
- 3.2.3. Ukoliko je potrebno, *održati obuku iz veština informacione tehnologije* koje su potrebne za održavanje za korišćenje lake transparentnosti na internetu.
- 3.2.4. U skladu sa nacionalnim propisima, pripremiti i sprovesti detaljnu i jasnu proceduru za obradu zahteva za *uvid u javne informacije*; obrasce, mesta za saopštavanje javnih informacija i odgovarajućih troškova. Osigurati da *osoblje bude dobro obučeno* iz relevantnih zakonskih propisa i pripremljenih procedura. Obezbediti adekvatno i stručno nadgledanje sprovođenja Zakona o slobodnom uvidu u informacije od strane Opštine. Bez odlaganja preduzeti korektivne mere tamo gde su prijavljeni/identifikovani propusti.

<b>AKCIONI PLAN</b>						
<b>Strateški ciljevi</b>						
<b>Aktivnost/Mere</b>	<b>Nadležna jedinica</b>	<b>Koordinacija na jedinica/partnerske zainteresovane strane</b>	<b>Rok za sprovođenje</b>	<b>Pokazatelji uspeha</b>	<b>Finansijski troškovi i izvor finansiranja</b>	
Aktivnosti/mere za pružanje pomoći u ostvarivanju ciljeva	Opština Đakovica – nadležna za sprovođenje konkretne mere	Jedinice koje koordinišu sprovođenje i partnerske institucije/org anizacije	Vreme predviđeno za završetak sprovođenja određene aktivnosti	Pokazatelji koji služe da potvrdu sprovođenja aktivnosti	Prikazuje se budžetska potreba za sprovođenje određene aktivnosti iz budžeta Kosova ili raznih donatora	

**STRATEŠKI CILJ 1**

*Pojačana rezistentnost na povrede integriteta i povećana efikasnost, efektivnost i transparentnost holističkog opštinskog sistema upravljanja kroz poboljšanje upravljanja funkcijom rizika integriteta i poboljšane prakse upravljanja*

<b>Aktivnost/Mere</b>	<b>Nadležna jedinica</b>	<b>Koordinacija na jedinica/partnerske zainteresovane strane</b>	<b>Rok za sprovođenje</b>	<b>Pokazatelji uspeha</b>	<b>Finansijski troškovi i izvor finansiranja</b>

**STRATEŠKI CILJ 2**

*Omogućiti da interno okruženje sačuva zdrave opštinske procese integriteta putem optimizovanih kontrola integriteta na strateškom i operativnom procesnom nivou i razvijanje/jaćanje lokalnih kapaciteta, znanja i sposobnosti u upravljanju integritetom*

<b>Aktivnost/Mere</b>	<b>Nadležna jedinica</b>	<b>Koordinacio na jedinica/partnerske zainteresovane strane</b>	<b>Rok za sprovođenje</b>	<b>Pokazatelji uspeha</b>	<b>Finansijski troškovi i izvor finansiranja</b>



**STRATEŠKI CILJ 3**

*Poboljšanje eksternog okruženja radi jačanja i proširivanja aspekata integriteta u procesima modernizovanja i reforme kroz poboljšanu koordinaciju sa građanima, preduzećima i drugim ključnim akterima, strukturnu i efektivnu komunikaciju; promovisanje transparentnosti i angažovanja zainteresovanih strana; širenje dobrih praksi i zajedničke posvećenosti*

<b>Aktivnost</b>	<b>Nadležna jedinica</b>	<b>Koordinacio na institucija</b>	<b>Rok za sprovođenje</b>	<b>Pokazatelji uspeha</b>	<b>Finansijski troškovi i izvor finansiranja</b>

