



OBUKA JAVNIH SLUŽBENIKA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE ZA BORBU PROTIV KORUPCIJE

Izvješće o evaluaciji

Sarajevo, 2014.

Ovaj izvještaj je izrađen u okviru projekta „Podrška Vladi Federacije Bosne i Hercegovine u antikorupcijskim aktivnostima putem izrade i implementacije operativnih antikorupcijskih planova i programa edukacije“

Projekat je finansijski podržan od strane Vlade Ujedinjenog Kraljevstva.

Implementator projekta je Udruženje Centar za istraživanje politike suprotstavljanja kriminalitetu (CPRC) iz Sarajeva.

Partneri u implementaciji projekta su: Tim za monitoring i koordinaciju provođenja Općeg plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije i Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine.

Projekat je podržan od strane Ureda Premijera Vlade Federacije Bosne i Hercegovine i Vlade Federacije Bosne i Hercegovine.

Izradu izvještaja je podržala Vlada Ujedinjenog Kraljevstva. Sadržaj izvještaja je isključiva odgovornost CPRC-a i ne odražava nužno stavove Vlade Ujedinjenog Kraljevstva.



CENTAR ZA ISTRAŽIVANJE POLITIKE SUPROTSTAVLJANJA KRIMINALITETU

Čekaluša 66

71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina

www.cprc.ba

Sadržaj

Izvršni sažetak	5
Uvod.....	9
Opis evaluiranoga programa.....	11
Okvir evaluacije	17
Pristup u evaluaciji i korištene metode.....	19
Rezultati evaluacije	21
Relevantnost.....	21
Učinkovitost.....	22
Modul 1. Pojam i pojavni oblici korupcije	23
Modul 2. Antikorupcijski planovi kao instrumenti borbe protiv korupcije	25
Modul 3. Nacrti integriteta i testovi integriteta	30
Modul 4. Transparentnost javne službe i odnosi sa javnošću.....	32
Modul 5. Pretpostavke za efikasno suzbijanje korupcije	34
Modul 6. Organizacijska kultura, profesionalizam i integritet javne službe.....	37
Modul 7. Procjena oblasti i radnih mjesta u pogledu rizika za korupciju.....	40
Zaključci	42
Preporuke.....	45
Naučene lekcije	47
Bibliografija	49



Izvršni sažetak

Važan čimbenik u postizanju održivih rezultata na planu borbe protiv korupcije jest mobilizacija svih dijelova društva i jačanje svijesti o štetnosti korupcije i instrumentima za njezino suzbijanje. Michael (2005) je mišljenja da je obuka u oblasti borbe protiv korupcije ključna aktivnost u antikorupcijskim nastojanjima. Spomenutom se obukom razvijaju ljudski resursi o kojima ovise svi ostali reformski procesi, te kojima se stvara i razvija fond spoznaja javnih uposlenika koji na taj način doprinose kapacitetima vlasti da upravljaju društvenim procesima.

Primijećeno je da u zemljama u kojima je korupcija naročito prisutna ima manje razvijenih i implementiranih edukacijskih programa na temu suprotstavljanja istoj. Dva su temeljna razloga tomu: odsustvo podrške za te programe od strane političara i rukovodnih državnih službenika, te, budući da produciraju rezultate tek dugoročno (a prioritet je često na brzim, konkretnim aktivnostima) i zahtijevaju resurse, tretiranje tih programa ne naročito važnim. Utoliko više se programi obuka koji oslovljavaju borbu protiv korupcije smatraju naročito bitnim u zemljama poput Bosne i Hercegovine u kojoj je korupcija vrlo ekstenzivna, sistematska pojava, a odgovor države neodgovarajući.

Nevladina udruga Centar za istraživanje politike suprotstavljanja kriminalitetu u suradnji sa Agencijom za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine je tijekom 2013. godine i s početka 2014. godine organizirala seriju od sedam obuka u formi jednodnevnih seminara za državne službenike i namještenike na razini Federacije Bosne i Hercegovine na temu borbe protiv korupcije. Obuke su smatrane segmentom ukupnih strateških napora koji su se na planu suprotstavljanja korupciji poduzimali u Federaciji Bosne i Hercegovine od kraja 2011. godine. Obuke su bile teorijsko-praktičnoga karaktera i oslovljavale su različite oblasti koje su od značaja za spomenute dimenzije rada javne uprave. Imale su dvostruku ulogu: informativnu i instrumentalnu (stjecanje odgovarajućih znanja i vještina za izradu i implementaciju antikorupcijskih instrumenata) i vrijednosno- usmjeravajuću (promicanje ispravnih stavova o naravi i dimenzijama korupcije). Tako su obukama oslovljeni pojam i pojavni oblici korupcije, antikorupcijski planovi kao instrumenti borbe protiv korupcije, pretpostavke za efikasno suzbijanje korupcije, transparentnost javne službe i odnosi sa javnošću, organizacijska kultura, profesionalizam i integritet javne službe, sistem procjene integriteta i nacrti integriteta. Polaznici obuka bili su uglavnom koordinatori antikorupcijskih aktivnosti iz svih federalnih institucija i službi, kao i iz nekih javnih poduzeća sa većinskim državnim (federalnim) vlasništvom, odnosno, osobe koje su prema obujmu i vrsti poslova i zadataka kompetentne i meritorne za bavljenje spomenutom i sličnom tematikom.

Svrha evaluacije koja se prezentira u ovom izvješću je analiza i ocjena relevantnosti i uspješnosti realiziranih obuka, koje su, budući da nisu sebi svrha, trebale poslužiti kao osnova za uspješnu implementaciju nekih aktivnosti iz domene borbe protiv korupcije, odnosno, za informiranje i jačanje svijesti o naravi korupcije i koncipiranju aktivnosti da joj se suprotstavi. U ocjeni uspješnosti u osnovi je korišten Kirkpatrickov (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) višestupanjski model evaluacije obuka. Polazeći od takve svrhe, evaluacija je namijenjena institucijama i stručnim službama koje se bave organiziranjem i realizacijom stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika zaposlenih u organima državne službe, odnosno, u nešto širem kontekstu, razvojem ljudskih potencijala. To se naročito odnosi na Agenciju za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, sa kojom su se u suradnji i realizirale evaluirane obuke i koja namjerava sličnu tematiku osloviti u obukama koje će *pro futuro* samostalno

izvoditi. Rezultati evaluacije mogu biti od koristi i drugim akterima na polju edukacije i obuke za borbu protiv korupcije, poput nevladinoga sektora, obrazovnih institucija, te stranih donatora.

Čini se da su evaluirani programi koncepcijski i pragmatično mogli postići svoju svrhu. Chêne (2009), a na temelju pregleda iskustava u oblasti obuka koje se tematski bave borbom protiv korupcije, iznosi zaključak da nema gotovih rješenja u koncipiranju spomenutih obuka, nego da se iste trebaju osmisliti prema potrebama, znanjima i kapacitetima ciljne populacije, kao i specifičnim okolnostima zemlje. Evaluirane obuke koncipirane su u konsultacijama sa Uredom Premijera Vlade Federacije Bosne i Hercegovine i Agencijom za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, te pomno analizirajući trendove vezane za zlorabu javnih funkcija u Federaciji Bosne i Hercegovine, odnosno cijeloj zemlji. Uz to, logika kojom su osmišljene (koja se može svesti na razmatranje što se želi postići obukama, što se mora desiti u ponašanju da bi se postigli takvi efekti, te koja se znanja, vještine i stavovi trebaju usvojiti da bi se dostigle spomenute promjene), pa i tematska usporedivost sa sličnim obukama koje su se organizirale u drugim zemljama u regionu i svijetu, upućuju na gore izneseni zaključak. I sa stanovišta pragmatičnosti, odnosno koristi za različite kategorije javnosti, obuke su načelno bile svrhovite. Polaznici tako koncipiranih obuka imali su priliku da unaprijede svoja znanja iz oblasti etičkoga i postupanja sa integritetom, te da se upoznaju sa osobnim obvezama koje su proizlazile iz činjenice da su u gotovo svim institucijama na razini Federacije Bosne i Hercegovine doneseni operativni planovi borbe protiv korupcije, te naročito načinom njihova ispunjavanja. Od usvojenih znanja i vještina korist bi, kroz profesionalniji i odgovorniji rad, imale i organizacije u kojima su uposleni polaznici obuka, kao i korisnici njihovih usluga.

Ocjena učinkovitosti obuka vršena je koristeći Kirckpatrickov model za evaluaciju obuka, koji podrazumijeva četiri stupnja (procjena reakcije na obuku, neposredno usvojenih znanja i vještina, promjena u ponašanju i učinaka koji se žele postići tim promjenama). Dizajn evaluacije nije podrazumijevao procjenu na sva četiri stupnja, nego na prve dvije razine, te na razini učinaka za obuku koja se bavila prenošenjem znanja i vještina za izradu antikorupcijskih planova i izvještavanja o istima. Podaci prikupljeni anketiranjem učesnika obuka ukazali su na izvrsnu ispunjenost ciljeva obuke, sa prosječnim vrijednostima od 1, 3 do 1, 7 (mjereno na trostupanjskoj skali, sa 1 kao najvišom ponuđenom vrijednošću); programa vrlo dobrim (prosječne vrijednosti su se, koristeći četverostupanjsku skalu, kretale u rasponu od 1, 2 do 1, 7), a rad trenera/ica je također ocijenjen vrlo visoko (sa prosječnim vrijednostima od 1, 3 do 1, 8). Sumira li se izloženo, obuke su sa stanovišta reakcija (odnosno, zadovoljstva) učesnika realiziranim ocijenjene prilično dobro. Što se tiče usvojenih znanja i vještina, u prosjeku su ih polaznici obuka ocijenili prilično unaprijeđenima (kretale su se u rasponu od 1, 8 do 2, 1, pri čemu je 1 najviša, a 4 najniža vrijednost). Izloženo, te komentari o mogućnosti upotrebe prenesenih spoznaja, ukazuju da su sa stanovišta kvaliteta obuke realizirane dosta kvalitetno i da je određeni standard držan cijelo vrijeme, a da je njihova svrha najvećim dijelom ispunjena.

Razloge koji idu u prilog ispunjenosti svrhe evaluiranih obuka treba djelomice tražiti u koncipiranju tema obuke, koje su razvijene konsultirajući dobru praksu koja je evidentirana u već realiziranim antikorupcijskim programima drugdje, te konsultirajući se sa relevantnim akterima, ponajprije Uredom Premijera Vlade Federacije Bosne i Hercegovine i Agencijom za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine. Sa potonjom je i realizirana evaluirana serija obuka, te su se koristile

njihove prostorije i resursi za obavješćavanje o obukama, što je zasigurno jednim dijelom utjecalo na ozbiljnost obuka i motiviranost za učešće. Fokusiranje na koordinate antikorupcijskih aktivnosti, kojima je delegirano niz obveza na planu borbe protiv korupcije, jamačno da je također odigralo izvjesnu ulogu u motiviranosti i interesiranju za obuku. Budući da su obuke koncipirane kao kraći tečajevi na kojima se polaznicima elaboriraju određena znanja, te da nisu zahtijevale prevelika odsustva sa posla, imale su izvjesnu razinu atraktivnosti koja je također mogla odigrati ulogu u dobrim rezultatima. I korištene tehnike i odabir predavača vjerojatno su imale udjela u uspjehu evaluiranoga programa.

Većem uspjehu evaluiranih obuka mogli su doprinijeti veći praktični karakter obuka, kao i veća pripodobljenost izložene materije pravnom i organizacijskom kontekstu institucija i službi iz kojih su dolazili učesnici. Izvjestan broj polaznika je u evaluacijskim upitnicima izrazio želju za većom praktičnošću u pristupu, što nije karakteristično samo za evaluirane obuke. Iako ne često, učesnici obuka držali su i da je navođenje primjera iz inozemstva, bilo teorijski, bilo iz vlastitih iskustava, imalo i nepovoljnu, pa i obeshrabrujuću dimenziju u smislu da su polaznici pokatkada nalazili malo relevantnosti prezentiranoga materijala sa okruženjem u kojima su djelatni. Najzad, kako je na obukama u prosjeku bilo oko četrdeset polaznika, nije teško zaključiti da nisu sve federalne institucije i službe (kojima je bila namijenjena obuka) poslale svoje službenike na obuke. Razloge treba vjerojatno tražiti u u prezauzetosti svakodnevnim službenim obvezama, činjenici da se borba protiv korupcije općenito smatra uzaludnom, ili, pak, razmišljanju da se prisustvo na antikorupcijskim obukama smatra nepotrebnim, što ukazuje da nije dovoljno naglašena i promovirana važnost prisustva obukama i obvezatnost pohađanja iste.

Na temelju izloženoga, mogu se iznijeti sljedeće preporuke:

- *Nastavak obuka* na iste teme sa različitim polaznicima, ili na druge teme sa istom ciljnom populacijom iz već provedenih obuka. Učesnici evaluiranih obuka su to već identificirali kao potrebu, ali je to trend primijećen i kod učesnika obuka realiziranih u inozemstvu. U organiziranju obuka, ukoliko se realiziraju putem tijela nadležnih za stručno obrazovanje i usavršavanje državnih službenika, trebalo bi jasno istaći obvezatnost pohađanja istih. Nastavak obuka trebao bi naročitu pažnju obratiti na potrebe učesnika;
- *Koncipirati obuke tako da promiču vrijednosti.* Često su obuke zamišljene da podučavaju formalnim normama, a zanemaruju vrijednosti, poglavito etičke. Evaluirane obuke oslovile su neke od dimenzija etičkoga postupanja, ali kako je to kontinuiran proces, koji podrazumijeva konstantne aktivnosti na promicanju standarda, integriteta, transparentnosti i odgovornosti, a koje se djelomice mogu realizirati obukama državnih službenika i namještenika, potrebne su daljnje aktivnosti na tom planu;
- *Obuka iz oblasti borbe protiv korupcije*, imajući u vidu da je namijenjena službenicima i namještenicima, trebala bi se prilagoditi dobrim praksama učenja za odrasle, što pogotovo znači *aktivno učenje*. Neke od tehnika mogu uključivati koncipiranje radionica, igranje uloga, poster prezentacije vlastitih iskustava, intenzivne diskusije u „buzz“ skupinama, rješavanje slučajeva iz stvarnoga života, i sl.;

- *Veće uključivanje menadžmenta u obuke.* Ukoliko rukovodno osoblje institucija i službi podržava nepovoljne organizacijske vrijednosti (formalizam, izbjegavanje i prebacivanje odgovornosti, gomilanje autoriteta, i sl.), a ne podržava tzv. učeću komponentu u radu organizacije, neće biti u stanju stvoriti okruženje za promjene u radu koje primjena naučenoga nosi. Način na koji se menadžment može pridobiti za podršku obukama jest, pored jačanja svijesti o potrebi suprotstavljanja korupciji i sličnim, vrijednosno-usmjeravajućim i drugim aktivnostima, upoznavanje sa svrhom obuka, pohađanje istih prije nego se uključe njihovi podređeni, angažiranje na predstavljanju obuka ili predavanja na istima;
- *Koordinacija organiziranja obuka sa Agencijom za prevenciju i koordinaciju borbe protiv korupcije.* Evaluirane obuke realizirane su bez konsultacija sa institucijom na državnoj razini čija je jedna od mjerodavnosti „razvoj edukativnih programa po pitanju prevencije korupcije i borbe protiv korupcije, te nadzor nad njihovim provođenjem“. Tomu bi se u budućnosti trebala posvetiti veća pozornost.

Uvod

Korupcija je ozbiljna pojava koja ima mnogobrojne negativne posljedice na funkcioniranje suvremenoga društva. Ujedinjene Nacije (2008) navode da najveći utjecaj koji korupcija ostvaruje nije u sferi izravnih šteta, nego u rušenju povjerenja u javne ili institucije države. Spomenuto naročito vrijedi za Bosnu i Hercegovinu, koja je primjer države u kojoj u izvjesnoj mjeri postoji socijalno povjerenje, ali je političko iznimno nisko. Otuda se logičnim čini da javne institucije trebaju poraditi na stjecanju toga povjerenja, između ostaloga, i promicanjem čestitosti, zakonitosti i profesionalizma u radu.

Bosna i Hercegovina u zadnje vrijeme poduzima određene aktivnosti na planu sistematskoga suprotstavljanja korupciji. No, da bi se postigli vidljivi rezultati, posebice održivi, potrebno je izgraditi institucije, koji proces podrazumijeva, pored uređenja pravnoga okvira i financijskih pretpostavki za funkcioniranje institucija, i usvajanje znanja, stavova i vještina ne samo onih od kojih se ponajprije očekuju rezultati na suprotstavljanju korupciji (organi za provedbu zakona i pravosudni organi), nego i svih uposlenika u javnome sektoru. Iako je, naime, korupcija sistemska slabost, to ni na koji način ne znači da su uposlenici, naročito u javnome sektoru, lišeni izbora, a pogotovo ne odgovornosti u svojem radu i da je prihvatljiva teza o neizbježnosti korupcije; dapače, sa odgovarajućim stavom i spoznajama o pravoj naravi korupcije, javni službenici mogu napraviti iskorak u promicanju kulture čestitosti i poštenja. Koliko je bitna obuka u oblasti borbe protiv korupcije svjedoči i odredba iz čl. 7. Konvencije Ujedinjenih Nacija protiv korupcije, u kojoj se navodi da su države potpisnice (u koje se ubraja i Bosna i Hercegovina) dužne uspostavljati programe obrazovanja i izobrazbe koji će im omogućiti da zadovolje zahtjeve korektnog, časnog i pravilnog obavljanja javne službe i koji će im pružiti specijaliziranu i primjerenu izobrazbu u svrhu veće osviještenosti o rizicima korupcije koji su svojstveni obavljanju njihovih službi.

Nevladina udruga Centar za istraživanje politike suprotstavljanja kriminalitetu u suradnji sa Agencijom za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine od prvoga tromjesečja 2013. godine do kraja prvoga tromjesečja 2014. godine organizirala je seriju od sedam obuka za državne službenike i namještenike na razini Federacije Bosne i Hercegovine na temu borbe protiv korupcije. Obuke su smatrane segmentom ukupnih strateških napora koji su se na planu suprotstavljanja korupciji poduzimali u Federaciji Bosne i Hercegovine od kraja 2011. godine i realizirane su u okviru projekta o kojemu će nešto više biti rečeno u narednom poglavlju izvješća. Njihova svrha bila je usvajanje znanja, stavova i vještina u oblasti integriteta, odgovornosti i transparentnosti, a čije je usvajanje, pak, nužan preduvjet promjena i općenito boljih radnih performansi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005). Obuke su bile teorijsko-praktičnoga karaktera i oslovljavale su različite oblasti koje su od značaja za spomenute dimenzije rada javne uprave. Tako su obukama oslovljeni pojam i pojavni oblici korupcije, antikorupcijski planovi kao instrumenti borbe protiv korupcije, pretpostavke za efikasno suzbijanje korupcije, transparentnost javne službe i odnosi sa javnošću, organizacijska kultura, profesionalizam i integritet javne službe, sistem procjene integriteta i nacrti integriteta. Polaznici obuka bili su koordinatori antikorupcijskih aktivnosti iz svih federalnih institucija i službi, kao i iz nekih javnih poduzeća sa većinskim državnim (federalnim) vlasništvom, odnosno, osobe koje su prema obujmu i vrsti poslova i zadataka kompetentne i meritorne za bavljenje spomenutom i sličnom tematikom.

Svrha evaluacije je analiza i ocjena relevantnosti i uspješnosti realiziranih obuka, koje su, budući da nisu sebi svrha, trebale poslužiti kao osnova za implementaciju nekih aktivnosti iz domene borbe protiv korupcije, odnosno, za informiranje i jačanje svijesti o naravi korupcije i koncipiranje aktivnosti da joj se suprotstavi. U ocjeni uspješnosti u osnovi je korišten Kirkpatrickov (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) višestupanjski model evaluacije obuka. Ovaj je model jako raširen u evaluacijama obuka iz gotovo svih oblasti društvenoga i naročito poslovnoga života i rada, i uspješno se koristi više od pet decenija. Upravo zbog svoje provjerenosti, razrađenosti i kontinuiteta u uporabi korišten je kao osnova za evaluaciju. Imajući u vidu da se sa realizacijom obuka okončalo krajem ožujka 2014. godine, te da je projektna dokumentacija to predviđala, finalna evaluacija gore spomenutih serija obuka izvršena je početkom drugoga kvartala 2014. godine. Preliminarna su izvješća o evaluaciji izrađivana ubrzo nakon obuka, tako da je finalno izvješće razrada spomenutih izvješća. Kratak protok vremena od realizacija obuka do njihove (finalne) evaluacije implicirao je evaluaciju samo na nekim razinama koje sugerira Kirkpatrickov model, o čemu će biti govora u narednome poglavlju. Uočavanjem prednosti i nedostataka u provedbi obuka moguće je stvoriti osnovu za koncipiranje budućih obuka iz oblasti borbe protiv korupcije, posebice u dijelu koji se tiče nominiranja tema za obradu na obukama, odabira predavača, kao i pristupa u obukama.

Polazeći od takve svrhe, evaluacija je namijenjena institucijama i stručnim službama koje se bave organiziranjem i realizacijom stručnoga obrazovanja i usavršavanja državnih službenika zaposlenih u organima državne službe, odnosno, u nešto širem kontekstu, razvojem ljudskih potencijala. To se naročito odnosi na Agenciju za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, sa kojom su se u suradnji i realizirale evaluirane obuke i koja namjerava sličnu tematiku osloviti u obukama koje će *pro futuro* samostalno izvoditi. Kako nevladin sektor, kao i obrazovne institucije, u Centralnoj i Istočnoj Europi imaju istaknutu ulogu u organiziranju obuka iz oblasti borbe protiv korupcije (Michael, 2005), to evaluacija može biti od koristi i istima. Michael navodi i da se obuke često podržavaju od strane različitih donatora, te se stoga potencijalnim beneficijentima ove evaluacije mogu smatrati i oni.

Izvješće je koncipirano slično evaluacijskim dokumentima koje se vrše u drugim domenama, te se dobrim dijelom zasniva na preporukama za izradu izvješća koje promovira Razvojni program Ujedinjenih Nacija.¹ Da bi se stekao dojam o programu koji se evaluira, izložit će se informacije o značaju stručnoga usavršavanja i unaprjeđenja spoznaja iz oblasti borbe protiv korupcije i kako je evaluirani niz obuka smjerao postići napredak u toj oblasti, te okvir i pristup za evaluaciju, uključujući i korištene metode. Najvažniji dio izvješća je svakako onaj u kojemu se izlažu podaci o rezultatima evaluacije, u kojemu će se svaka obuka ponaosob biti razmatrana sa stanovišta naprijed spomenutoga modela evaluacije. Izloženi će rezultati biti sintetizirani u zaključnome dijelu, a naučene lekcije i preporuke imaju naročitu vrijednost za buduće obuke kojima mogu poslužiti kao vrijedan izvor informacija za primanje k znanju dobrih strana, odnosno izbjegavanje i prevazilaženje uočenih slabosti.

¹ United Nations Development Programme. (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*.

Opis evaluiranoga programa

Ambasada Velike Britanije u Bosni i Hercegovini je posredstvom Ureda za vanjske i poslove Commonwealtha podržala određene antikorupcijske aktivnosti koje se u zadnje vrijeme poduzimaju u Federaciji Bosne i Hercegovine. Projekt pod nazivom „*Podrška Vladi Federacije Bosne i Hercegovine u antikorupcijskim aktivnostima putem izrade i implementacije operativnih antikorupcijskih planova i programa edukacije*“ pokrenut je krajem 2012. godine i smjerao je, pored pomoći u izradi i implementaciji planova borbe protiv korupcije na razini šest javnih institucija, osigurati obuku iz oblasti antikorupcijskih standarda državnih službenika i namještenika na razini Federacije Bosne i Hercegovine. Za razliku od segmenta projekta koji se ticao pomoći u koncipiranju planova borbe protiv korupcije i referirao je na šest federalnih institucija, obukama su se namjeravala unaprijediti znanja i vještine ključnih aktera borbe protiv korupcije (uglavnom koordinatora antikorupcijskih aktivnosti) na razinama svih federalnih institucija i stručnih službi. U koncipiranju programa obuke pošlo se od pretpostavke da izrada planova borbe protiv korupcije ne znači previše ukoliko oni od kojih se očekuje implementacija istih ne raspolažu osnovnim znanjima, ali i ispravnim stavovima o značaju i sredstvima borbe protiv korupcije. Ta su znanja i uvjerenja često neadekvatna i nužan su preduvjet promjena (Schmidt, 2007). Svrha obuka u oblasti borbe protiv korupcije je najmanje dvostruka. S jedne strane, promicanjem svijesti o štetnosti korupcije i jačanjem ispravnih moralnih stavova djeluje se na preventivnom planu (manja je vjerojatnoća upuštanja u koruptivna ponašanja ako se raspolaže spomenutima), a s druge mogu imati instrumentalnu ulogu u razvijanju znanja za efikasno provođenje antikorupcijskih planova (Boehm & Nell, 2007).

Prilično je jasno da je značaj stručnoga usavršavanja i unaprjeđenja spoznaja iz oblasti borbe protiv korupcije golem. Budući da se rad državnih službenika i općenito organa uprave u Bosni i Hercegovini (kao i drugdje) zasniva na načelima zakonitosti, transparentnosti, odgovornosti, efikasnosti, profesionalnoj nepristranosti i političkoj neovisnosti, a što su dobrim dijelom ujedno i antikorupcijski standardi, vrijedi istaći da su jačanje svijesti i unaprjeđenje spoznaja i vještina o dimenzijama i sredstvima dostizanja spomenutih načela iznimno bitni. Osim toga, prema Kaplanu i Nortonu (2001), za ostvarivanje funkcije bilo koje organizacije, a za javnu upravu to znači profiliranje kao servisa građana, nužni su, pored realizacije finansijskih i unutarorganizacijskih (strukturnih i proceduralnih) pretpostavki, i učenje i profesionalni razvitak uposlenika. Ukoliko se radi o promjeni, a borba protiv korupcije upravo znači zaokret sa formalizma i neodgovornosti na upravu orjentiranu rezultatima i odgovornosti, nužna je organizacijska kultura koja podupire učenje i usavršavanje. Kirkpatrick i Kirkpatrick (2005) navode da što je jača „učeća“ komponenta u radu organizacije, to je ona spremnija da prođe kroz proces promjena i prilagodbi novim zahtjevima. Michael (2005) je mišljenja da je obuka u oblasti borbe protiv korupcije ključna aktivnost u antikorupcijskim nastojanjima. Spomenutom se obukom razvijaju ljudski resursi o kojima ovise svi ostali reformski procesi, te kojima se stvara i razvija fond spoznaja javnih uposlenika koji na taj način doprinose kapacitetima vlasti da upravljaju društvenim procesima. Imajući u vidu ciljeve i rezultate obuka koje se ovim izvješćem evaluiraju (v. niže), postojeće praznine i nezadovoljavajuća znanja, sposobnosti i stavovi javnih službenika mogla bi barem djelomice biti unaprijeđena i korigirana. Dijapazon obrađenih tema, kao i raznovrsnost predavača, te institucionaliziranje procesa obučavanja, i to putem suradnje sa Agencijom za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, stručnim tijelom Vlade Federacije

Bosne i Hercegovine - Timom za monitoring i koordinaciju provođenja Općeg plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije, koje se bavi nadzorom provedbe i usmjeravanjem i koordiniranjem napora u suprotstavljanju korupciji, kao i certificiranjem pohađanja obuke, načelno su obećavali ispunjenje tih ciljeva. Korist od poduzetih edukacijskih aktivnosti, ponajprije jer bi se unaprijedili kapaciteti za suprotstavljanje korupciji, imali bi, pored javnih službenika-polaznika obuka, kao i institucija i stručnih službi u kojima su uposleni, u izvjesnoj mjeri i Vlada Federacije Bosne i Hercegovine, koja je bila inicijatorom spomenutih strateških aktivnosti. Pored unaprijeđenih znanja i vještina, uzgredni efekt obuka sastojao bi se i u ustanovljavanju mreže službenika i namještenika u javnome sektoru od kojih se očekuju izvjesni rezultati na koordiniranju i promicanju antikorupcijskih aktivnosti, a koji su nerijetko, iako potječu iz različitih institucija, upućeni jedni na druge. Obuke su događaji koji bi mogli odigrati takvu facilitirajuću ulogu u unaprjeđenju suradnje različitih institucija i pojedinaca na polju borbe protiv korupcije. U konačnici bi kroz transparentniji i čestitiji rad od obuka imali koristi i korisnici usluga institucija uključenih u obuku.

Evaluacija je izvršena na razini (neposrednih) rezultata. Mjerenje na drugim razinama (učinci i dejstva, odnosno promjene u ponašanju i dugoročni efekti obučavanja), budući da se evaluacija poduzimala nakon kratkoga protoka vremena u odnosu na okončanje obuka, nije bilo moguće, a niti naročito smisleno. Mapa rezultata prikazana je niže.

Evaluirane obuke iz domene borbe protiv korupcije dijelom su strateških aktivnosti na smanjenju stvarne i percipirane razine korupcije koje se u Bosni i Hercegovini, a posebice u Federaciji Bosne i Hercegovine (na koju razinu vlasti se obuka odnosila), poduzimaju u zadnje vrijeme. Uz to, korupcija je u Federaciji i cijeloj Bosni i Hercegovini općenito vrlo značajna tema koja je vrlo visoko na listi političkih, ali i društvenih prioriteta, a i pritisak međunarodnih aktera (posebice Europske Unije) na promicanju integriteta i transparentnosti prilično je prisutan. Stoga ne čudi da je aktivnošću br. 22. u Općem planu Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije predviđeno ustanovljavanje programa obuke za borbu protiv korupcije, čijoj realizaciji evaluirani program -serija obuka- dosta smisleno doprinosi. Strategijom za obuku i usavršavanje državnih službenika u Federaciji BiH 2011-2015 borba protiv korupcije predviđena

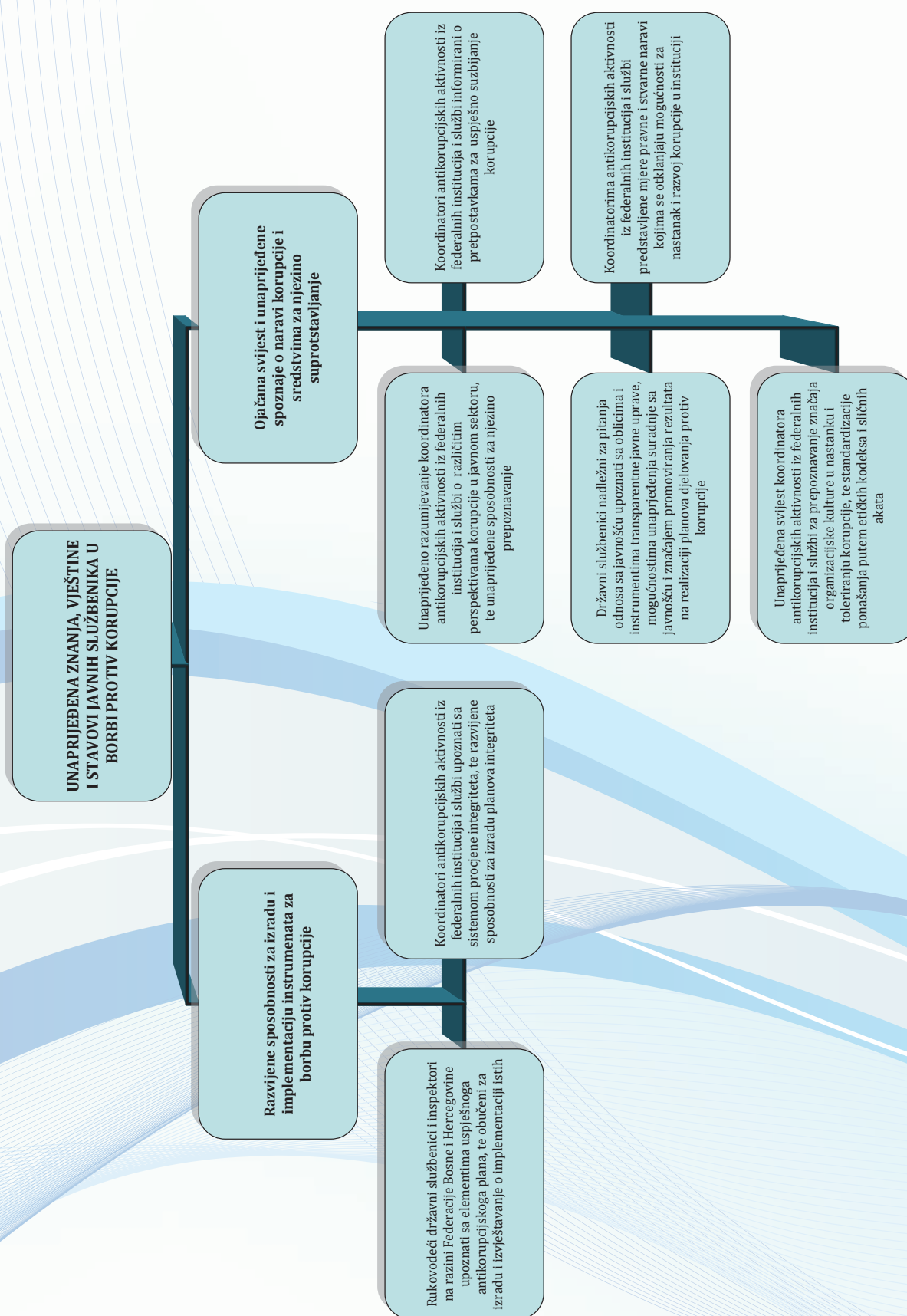
je kao prioritetna opća tema za obuku, a imajući u vidu da Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine ima ograničen godišnji budžet koji nije dovoljan za realizaciju iskazanih edukacijskih potreba, organiziranje serije obuka na temu borbe protiv korupcije odlično se uklopilo u realizaciju njihovih aktivnosti. Stoga je opravdano zaključiti da su evaluirane obuke jako dobro povezane sa ukupnim aktivnostima kako na planu obučavanja i usavršavanja državnih službenika i namještenika, tako i na planu sistematskoga suprotstavljanja korupciji u javnome sektoru.



Predstavnici Centra i Agencije za državnu službu FBiH prilikom potpisivanja Sporazuma o suradnji (19. 03. 2013.)

Kako je spomenuto naprijed, organizator i djelomice implementator obuka bila je nevladina udruga Centar za istraživanje politike suprotstavljanja kriminalitetu. Iako mlada (postoji tek od 2007. godine), to je već podosta etabliрана neovisna, neprofitna i nepristrana građanska udruga koja okuplja ljude heterogenog akademskog profila, uglavnom iz kaznenih (pravnih i izvanpravnih) znanosti i koja svoje skromne ljudske potencijale nadoknađuje suradnjom sa istraživačima, znanstvenicima i stručnjacima iz zemlje i regije. Tako je bilo i sa projektom u okviru kojega su realizirane obuke koje se evaluiraju. Imajući u vidu da je ista udruga i organizator i evaluator poduzetih obuka te da bi se u evaluacijskome dijelu mogla prigovoriti pristranost, treba napomenuti da većinu evaluacijskoga tima čine osobe iz Centra, odnosno suradnici koji nisu participirali u obukama; preostali član evaluacijskoga tima nije sudjelovao u evaluaciji onih obuka u kojima je bio angažiran kao predavač. Ključni partner u organiziranju i realizaciji obuka bila je Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, sa kojom je razvijen *curriculum* i sa kojom se tijesno surađivalo u realizaciji obuka. U prostorijama Agencije realizirana je većina obuka, te se preko njih odvijala i komunikacija (uglavnom obavještenja i pozivi) sa polaznicima obuka, a na kraju je Agencija i izvršila certificiranje polaznika obuka na apsolvirane teme. U svrhu realizacije serije obuka je sredinom ožujka 2013. godine potpisan i **Sporazum o suradnji** sa Agencijom, čiji je predmet zajednički rad na unaprjeđenju programa obuke iz oblasti borbe protiv korupcije sukladno aktivnostima iz Općeg plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije. Krupnu pomoć u realiziranju obuka pružio je i Tim za monitoring i koordinaciju provođenja Općeg plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije, koji je podsjećanjem na održavanje obuka i isticanjem potrebe prisustva istima ohrabrio i potaknuo institucije za osiguravanje prisustva i učešća službenika.

Mapa rezultata za obuku za borbu protiv korupcije



Obuke su realizirane u sedam modula, od kojih je četiri implementirano u 2013., a preostali u prvom kvartalu 2014. godine. Ukupno je bilo angažirano jedanaest predavača, od kojih su neki participirali u izvođenju više modula. Kako je navedeno u uvodu, radilo se o obukama kojima su oslovljeni pojam i pojavi oblici korupcije, antikorupcijski planovi kao instrumenti borbe protiv korupcije, pretpostavke za efikasno suzbijanje korupcije, transparentnost javne službe i odnosi sa javnošću, organizacijska kultura, profesionalizam i integritet javne službe, sistem procjene integriteta i nacrti integriteta. Potankosti o obukama izložene su dijelu evaluacije koji se tiče rezultata.

Odgovarajućim zakonskim i podzakonskim odredbama u Federaciji Bosne i Hercegovine državni službenici su obvezni da redovno prisustvuju i aktivno učestvuju na obukama na koje su pozvani, kao i na obukama koje su im određene planom profesionalnoga razvoja donesenog prilikom ocjenjivanja rada državnih službenika za odnosni period. Unatoč ukupnim društvenim i političkim prilikama koje su borbu protiv korupcije stavljale visoko na listu prioriteta, te izloženoj obvezi, vrlo je moguće da se poduzete aktivnosti na obučavanju u oblasti borbe protiv korupcije ipak nisu doživjele na pravi način. Koordinatori antikorupcijskih aktivnosti, koji su najvećim dijelom bili polaznici obuka, su u internom organizacijskom smislu imali različite funkcije (interni revizori, savjetnici, šefovi kabineta, i sl.), no rijetko kome je u redovitome opisu poslova izričito borba protiv korupcije. Ta zauzetost svakodnevnim drugim službenim obvezama i izvjesna nedoumica oko koordiniranja aktivnosti na planu suprotstavljanja korupciji vjerojatno se reflektirala na prisustvo obukama, jer je za očekivati da se izvjestan broj njih nije nužno osjećao pozvanim da unaprjeđuje svoja znanja na navedenom planu. I određeni pesimistični stavovi oko mogućnosti suprotstavljanja korupciji, zabilježeni u nizu istraživanja poduzimanim zadnjih godina, vrlo vjerojatno da su mogli imati utjecaja na posjećenost obuka i učešće u njima. Ti su stavovi široko prisutni u javnosti, pa je izgledno da postoje i kod rukovodećih državnih službenika. Uz navedeno, u javnoj upravi su prisutne nepovoljne organizacijske vrijednosti, a koje impliciraju formalizam i procedure, izbjegavanje i prebacivanje odgovornosti, gomilanje autoriteta i sl. (Brčić & Vuković, 2008), što je izgledno moglo igrati određenu ulogu u tomu da rukovoditelji institucija i službi općenito ne podržavaju adekvatno proces stručnoga obrazovanja i usavršavanja državnih službenika ili, pak, ne osiguravaju dovoljno prostora da se naučeno primjeni u praksi. Nije nemoguće i da, usprkos izloženoj sumornoj slici sa usavršavanjem javnih službenika, rukovoditelji institucija i službi i nositelji antikorupcijskih aktivnosti ipak posjeduju izvjesne etičke kvalitete i autentičnu želju za pomjeranjem stvari sa mrtve točke, koje su mogle poticajno djelovati na činjenju određenih napora na reduciranju prostora za korupcijske prakse, što podrazumijeva i prisustvo i učešće na obukama na temu borbe protiv korupcije.

U primjeni naučenih znanja, sposobnosti i stavova iz oblasti borbe protiv korupcije u praksi, pored same obuke, priličnu ulogu igraju i stavovi menadžmenta i organizacijska kultura. Ako oni ne promoviraju i podržavaju svrhu sa kojom se poduzima obuka, mogućnosti za implementaciju naučenoga su ograničene. Kirkpatrick i Kirkpatrick (2006) u tom smislu navode da ukoliko menadžment kakve organizacije zabranjuje ili svojim ponašanjem ne odražava principe i ponašanja koja se prenose na obukama, vjerojatnoća za primjenu u praksi naučenoga je vrlo mala ili nikakva. U okolnostima široko rasprostranjene korupcije u svim sferama društva u Bosni i Hercegovini izloženo,

nažalost, nije nemoguća opcija. To su faktori na koje organizatori obuke nisu imali utjecaja. Uz netom spomenuto i ono što je izloženo u prethodnom ulomku, vrijedi napomenuti da su obuke organizirane kao jednodnevni događaji isključivo u Sarajevu. Izgledno da zbog nemogućnosti odvajanja vremena za prisustvo obukama, te nepostojanja mogućnosti da se obuke ponove ili organiziraju na nekom drugom mjestu, a što se, imajući u vidu da su federalni organi i službe raspoređeni širom entiteta, moglo odraziti na prisustvo obukama. Iako se o temi suprotstavljanja korupciji puno govori, nema pretjerano kvalificiranih predavača iz navedene oblasti sa adekvatnim znanjem i sposobnošću da učinkovito prenose znanja i vještine. To se također moglo odraziti na kvalitetu realiziranih obuka i mogućnost implementacije naučenoga u praksi.

Okvir evaluacije

U prethodnim je poglavljima naznačeno da se evaluacija bavi obukama u oblasti borbe protiv korupcije, koje su realizirane u sedam modula. Obuke je u prosjeku pohađalo oko četrdeset javnih službenika iz federalnih institucija vlasti, a realizirane su u periodu od ožujka 2013. do ožujka 2014. godine. Početak obuka koincidira sa nešto ozbiljnijim angažmanom na antikorupcijskim aktivnostima u spomenutim institucijama potaknutih implementacijom Općeg plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije, a završetak sa okončanjem projekta *„Podrška Vladi Federacije Bosne i Hercegovine u antikorupcijskim aktivnostima putem izrade i implementacije operativnih antikorupcijskih planova i programa edukacije“*, podržanoga od strane Ambasade Velike Britanije u Bosni i Hercegovini. Polaznici obuka bili su uglavnom koordinatori antikorupcijskih aktivnosti iz svih federalnih institucija i službi, kao i iz nekih javnih poduzeća sa većinskim državnim (federalnim) vlasništvom. Iako je namjera bila da svi koordinatori spomenutih aktivnosti prođu kroz isti set obuka, te da se time osnaže resursi u oblasti borbe protiv korupcije, imajući u vidu da je koordinatora nešto više od broja koji je prosječno prisustvovao obukama, jasno je da ta početna namjera nije ostvarena. Primijenjena metodologija ocjenjivanja reakcije na obuku i (uglavnom neposredno) naučenoga znanja i vještina nalagala je ocjenjivanje na razini neposrednih rezultata, te na razini učinaka za obuku koja se bavila prenošenjem znanja i vještina za izradu antikorupcijskih planova i izvještavanja o istima, dok se nešto dugoročniji učinci obučavanja (poput promjena u ponašanju polaznika obuke) nisu mogli ocjenjivati. Drugim riječima, evaluacija se samo djelomice bavi koliko su razvijene sposobnosti za izradu i implementaciju instrumenata za borbu protiv korupcije i koliko je ojačana svijest i unaprijeđene spoznaje o naravi korupcije i sredstvima za njezino suprotstavljanje.

Cilj evaluacije je ocjena uspješnosti niza obuka realiziranih u okviru projekta *„Podrška Vladi Federacije Bosne i Hercegovine u antikorupcijskim aktivnostima putem izrade i implementacije operativnih antikorupcijskih planova i programa edukacije“*. To znači da se evaluiraju zadovoljstvo (reakcije) polaznika obuka na prezentirane sadržaje, te neposredno naučena znanja i vještine, kao i prikladnost obuka za ispunjenje svrhe kojoj su namijenjene.

Korištena su dva evaluacijska kriterija. Iako je uobičajeno da se koriste četiri- relevantnost, učinkovitost, održivost i efikasnost, korištena su samo prva dva. Relevantnost ispituje da li je program prikladan i aktuelan za postizanje svrhe kojoj je namijenjen, a učinkovitost propituje mjeru u kojoj aktivnost doprinosi ciljevima programa. Promjene u ponašanju polaznika obuka, kao i učinci koji se žele postići tim promjenama (koji čine suštinu kriterija održivosti), nisu ocjenjivani iz prostoga razloga što zahtijevaju specifičnu metodologiju (promatranje, razgovore sa korisnicima usluga, radnim kolegama polaznika obuka, i sl.) i prevazilaze okvire projekta. Neki drugi pristup u ocjenjivanju održivosti, poput procjene nastavka obuka nakon okončanja projekta u okviru kojega su realizirane evaluirane obuke, zbog nedostatka informacija također nije moguć. Budući da je svrha serije obuka koje se evaluiraju nematerijalna vrijednost -unaprijeđena znanja, vještine i stavovi javnih službenika u borbi protiv korupcije, teško je, gotovo nemoguće, dovesti takve vrijednosti u vezu sa ekonomskim kategorijama (poput uloženi sredstava u provedbu obuke), čime se bavi kriterij efikasnosti. Stoga su korištena spomenuta dva evaluacijska kriterija.

U svrhu ocjene relevantnosti i učinkovitosti postavljena su određena evaluacijska pitanja.

Za relevantnost je značajno ispitati:

- 1) koliko je evaluirani program konceptijski mogao unaprijediti znanja, vještine i stavove javnih službenika u borbi protiv korupcije, te
- 2) koliko je bitan i aktualan za beneficijente tj. sâme polaznike obuka i institucije i stručne službe iz kojih dolaze, kao i korisnike usluga.

Što se tiče učinkovitosti, ona je ocjenjivana koristeći nekoliko podkriterija. Isti su formirani služeći se Kirkpatrickovim (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) višestupanjskim modelom evaluacije obuka. Tako su u okviru prvoga stupnja uspješnosti obuke korištena sljedeća evaluacijska pitanja:

- 1) Kakva je reakcija polaznika obuka u pogledu ostvarenosti ciljeva seminara?
- 2) Kakvo je zadovoljstvo polaznika obuka programom obuke, a kakvo radom trenera/ica?

U okviru drugoga stupnja korištena su sljedeća pitanja:

- 1) Koliko su se znanje i vještine polaznika obuka unaprijedile iz oblasti koja je obrađivana?
- 2) Koliko će unaprijeđena znanja i vještine doprinijeti kvaliteti rada polaznika obuka iz oblasti koja je obrađivana?

Za svako od pitanja u korištenome instrumentu ostavljena je mogućnost komentiranja, te je takva mogućnost dana i u nekim drugim pitanjima. Obrada takve vrste odgovora pruža priliku za uvid u nešto kvalitativnije i dublje utiske subjekata evaluacije, što zasigurno može doprinijeti i kvaliteti cijele evaluacije.

Pristup u evaluaciji i korištene metode

Imajući u vidu svrhu i ciljeve evaluacije, te posebice evaluacijska pitanja, evaluacijom se uglavnom opisuje i ocjenjuje relevantnost i učinkovitost realiziranih aktivnosti. Da bi se odgovorilo na postavljena evaluacijska pitanja, postojale su višestruke mogućnosti prikupljanja podataka. Za ocjenu relevantnosti, budući da se bavila koncepcijom i značajem evaluiranih programa obuke, izvršen je uvid u nastavne programe obuka, zatim su isti dovedeni u vezu sa aktivnostima na polju naobrazbe i usavršavanja državnih službenika, kao i aktivnostima u domeni djelovanja protiv korupcije, i izvedeni su odgovarajući zaključci. Za ocjenu učinkovitosti izvršeno je anketiranje polaznika obuke neposredno nakon okončanja obuke. To je sasvim uobičajen način ispitivanja stavova i mišljenja, široko primjenjivan u sličnim aktivnostima. Dva su temeljna razloga koji govore u prilog da je odabran valjan pristup za ocjenu učinkovitosti. Prvo, anketiranje je vrlo ekonomična metoda koja omogućava da se za kratko vrijeme prikupe informacije od velikog broja subjekata. Budući da je obuke, kako je navedeno, pohađalo u prosjeku četrdeset polaznika koji su često imali svakodnevne službene obveze koje su morali realizirati (dakle, prisustvo obuci na dan održavanja obuke za mnoge nije bila jedina aktivnost), neki drugi pristup logički teško da je bio moguć. Drugo, anonimnost je princip koji se često koristi u društvenim istraživanjima i kojim se značajno unaprijeđuje iskrenost odgovora, što djelomice ispitivanje stavova i mišljenja o kvaliteti održanih seminara i predstavlja. Nijednom se drugom metodom prikupljanja podataka ne jamči anonimnost u mjeri u kojoj je to slučaj sa anketiranjem, a da se pri tome prikupe primarni podaci o materiji koja je dosta specifična. Stoga nije teško zaključiti da je anketiranje bio jedini logičan izbor za prikupljanje podataka u ovom segmentu evaluacije. Kao suplement podacima prikupljenim anketiranjem, vršeno je promatranje aktivnosti i participacije učesnika obuke u aktivnostima i vježbama, no zbog raznolikosti u temama i koncepcijama obuka, kao i velikog broja prisutnih, podaci u okviru promatranja nisu prikupljeni sistematski, nego je bilježena ukupna impresija organizatora obuka o stupnju angažiranosti polaznika u prezentiranim sadržajima i posebice vježbama.

Netom izloženo o evaluacijskome pristupu sugerira da su logični izvori podataka za evaluaciju dokumenti u kojima su opisani programi obuke, kao i sami polaznici obuka. Narav i svrha evaluacije- zadovoljstvo (reakcija) polaznika obuka na prezentirane sadržaje i neposredno naučena znanja i vještine, nalogali su ispitivanje upravo njih, te se ne može govoriti o uzorku, nego o svim polaznicima obuka kao izvorima podataka. Kako iz različitih razloga izvjestan broj polaznika obuka nije prisustvovao do kraja, a kako su se upravo nakon okončanja obuka distribuirali anketni listići, broj polaznika obuka koji su popunili anketne listiće je varirao i kretao se od nešto ispod polovice evidentiranih do gotovo svih; u prosjeku je anketne listiće popunjavalo dvije trećine prisutnih. To je dosta visok procent popunjenih listića koji je omogućavao valjane zaključke o populaciji polaznika obuka.

O anketiranju u svrhu evaluacije su polaznici obuka obavještavani tijekom provedbe samih obuka, te su nakon okončanja predavanja i vježbi, a nekada i za vrijeme trajanja istih, zamoljeni da popune anketne listiće. Anketni listić je bio unificiran za sve obuke, osim za prvu obuku koja se bavila pojmom i pojavnim oblicima korupcije. Za spomenutu je evaluaciju uradila Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, sa kojom u suradnji su i realizirane obuke, ali je format postavljenih pitanja i tu bio

dosta sličan. Format i sadržaj postavljenih pitanja dosta je uobičajen za obuke iz svih domena društvenoga rada, te je njegovo koncipiranje bilo inspirirano sugestijama i dobrim praksama koje izlažu Kirkpatrick i Kirkpatrick (2006). Za većinu obuka korišten je anketni listić sa sljedećim pitanjima:

1. Da li su ostvareni ciljevi seminara?

a) u potpunosti; b) djelimično; c) nisu ostvareni.

Vaš komentar:

2. Pohađajući seminar, koliko su se Vaše znanje i vještine unaprijedile iz oblasti koja je obrađivana?

a) jako mnogo; b) prilično; c) slabo; d) nikako.

Vaš komentar:

3. Koliko će unaprijeđena znanja i vještine doprinijeti kvaliteti Vašega rada iz oblasti koja je obrađivana?

4. Kako ocjenjujete program obuke?

a) odličan; b) vrlo dobar; c) prosječan; d) loš.

Na koji način treba poboljšati navedene teme?

5. Rad trenera/ica je bio:

a) odličan; b) vrlo dobar; c) prosječan; d) loš.

Vaš komentar:

6. Šta vam se najviše dopalo na seminaru?

7. Šta vam se najmanje dopalo na seminaru?

8. Vaša sugestija ili komentar na bilo koji aspekt seminara!

Iako su izloženi pristup i korištene metode predstavljali smislen okvir i osnovu za evaluaciju, nisu, dakako, bez nedostataka. Tako se za ocjenu naučenih znanja i vještina često koriste testiranja, koja se ne bave stavovima i mišljenjima ispitanika, nego upravo provjerom koliko su prezentirani sadržaji apsolvirani od strane polaznika. Takav pristup obično podrazumijeva i postojanje kontrolne grupe slične po karakteristikama grupi koja je pohađala obuku, te testiranje znanja iz odnosne materije prije i poslije obuke. Iako bi se primjenom takvoga pristupa značajno unaprijedile informacije o uspješnosti seminara, zauzetost polaznika obuka svakodnevnim službenim obvezama i izvjesne nedoumice koje su postojale oko važnosti i obvezatnosti pohađanja istih činile su otežanim bilo kakvo prikupljanje podataka u svrhu evaluacije, a kamoli ono kojim se testiraju stečena znanja i vještine. Isto tako, da su u većoj mjeri prikupljeni podaci koji potječu iz promatranja stupnja participacije polaznika obuka u dijelu obuke koji je zahtijevao vježbe, diskusije i studije slučaja, vjerojatno bi se stekao još potpuniji dojam o stečenim znanjima i vještinama, ali i stavovima polaznika obuka. Međutim, zbog različitih koncepcija realiziranih modula i relativno masovnog karaktera obuka takav pristup teško da bi bio izvediv u potpunosti, te se primjenjivao samo djelomice.

Rezultati evaluacije

Relevantnost

Evaluirani program (serija obuka) se sa stanovišta prikladnosti za postizanje svrhe kojoj su namijenjeni, kao i sa stanovišta aktualnosti za beneficijente, čini dosta relevantnim.

Koncipiranje tema obuka slijedilo je logiku koju izlažu Kirkpatrick i Kirkpatrick (2006), a koja se sastoji od razmatranja:

- što se želi postići obukama;
- što se mora desiti u ponašanju da bi se postigli takvi efekti;
- koja se znanja, vještine i stavovi trebaju usvojiti da bi se dostigle spomenute promjene.

Ranije izložena mapa rezultata teme obukâ sistematizira upravo u koncepte o kojima govore Kirkpatrick i Kirkpatrick. Tako, ukoliko se žele unaprijediti znanja, vještine i stavovi javnih službenika u borbi protiv korupcije, mogući načini dostizanja takvoga cilja jesu razvijanje sposobnosti za izradu i implementaciju instrumenata za borbu protiv korupcije i jačanje svijesti i unaprjeđenje spoznaja o naravi korupcije i sredstvima za njezino suprotstavljanje. Spomenute rezultate moguće je ostvariti, uz ispunjenje drugih pretpostavki, prenošenjem odgovarajućih znanja, vještina i stavova kroz niz obuka, što se, barem na konceptualnoj razini, čini da je evaluiranim obukama i ostvareno.

U prilog ovakvoj tezi govori i Chêne (2009), a na temelju pregleda iskustava u oblasti obuka koje se tematski bave borbom protiv korupcije. Ona iznosi ključni zaključak da nema gotovih rješenja u koncipiranju spomenutih obuka, nego da se iste trebaju koncipirati prema potrebama, znanjima i kapacitetima ciljne populacije, kao i specifičnim okolnostima zemlje. Identificiranje potreba moguće je izvršiti na temelju analize korupcijskih trendova u zemlji, kao i ispitivanjem samih budućih polaznika obuka. Takvo ispitivanje, iz razloga odsustva sredstava, za potrebe realizacije serija obuka koje su evaluirane nije poduzeto. No, u istom pregledu Chêne navodi da su u anketi U4, poznatoga norveškoga centra i instituta koja promovira antikorupcijske standarde, polaznici antikorupcijskih obuka očekivali stjecanje znanja o korupciji općenito (npr. uzroci, oblici, i sl.), te o pojedinim pitanjima bitnim za njezino suprotstavljanje (instrumentima, politikama, itd.). Na ekspertnome seminaru održanom u Villniusu sa preko 60 prisutnih konstatirano je da obuka u oblasti borbe protiv korupcije treba promovirati zakonske standarde, ali i etičke vrijednosti (ACN, 2011). To je istaknuto i kao vrlo vrijedna oblast u publikaciji programa Antikorupcijske mreže za Istočnu Europu i Centralnu Aziju i Potpore unaprjeđenju upravljanja i rukovođenja (ACN & SIGMA, 2013). Čini se da je ta izvjesna „kontekstualizacija“ obuke, o kojoj se govori u dobrim praksama drugdje, evaluiranim obukama dobro ostvarena. Naime, pored ranije iznesenoga, vrijedi napomenuti da su obuke koncipirane u konsultacijama sa Uredom Premijera Vlade Federacije Bosne i Hercegovine i Agencijom za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, te pomno analizirajući trendove vezane za zloporabu javnih funkcija u Federaciji Bosne i Hercegovine, odnosno cijeloj zemlji. Čini se i da su evaluirane obuke uzele u obzir potrebu da ostvaruju, pored instrumentalne, i vrijednosno- usmjeravajuću ili „promidžbenu“ funkciju. Tako su u koncepciji obuka zastupljene teme namijenjene stjecanju odgovarajućih znanja i vještina za izradu i implementaciju antikorupcijskih instrumenata, te da, slijedeći logiku da je promicanjem svijesti o štetnosti korupcije i jačanjem ispravnih moralnih stavova moguće preventivno djelovati, je trebalo

koncipirati i obuke koje ostvaruju izvjesnu promidžbenu ulogu. Potonje je koncipirano nizom obuka, a naročito dobro onima koje su se bavile organizacijskom kulturom, profesionalizmom i integritetom javne službe, te nacrtima i testovima integriteta.

U ranijim dijelovima izvješća već je konstatirano da se evaluirane obuke tematski dobro uklapaju u aktivnosti koje se na planu suprotstavljanja korupciji poduzimaju u Federaciji Bosne i Hercegovine. Naročito je ohrabrujući nalaz da se obuka odlično uklapa u strateške aktivnosti predviđene i Općim planom Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije, Strategijom za obuku i usavršavanje državnih službenika u Federaciji BiH 2011-2015, kao i Revidiranim akcijskim planom (RAP 1) za provedbu Strategije reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini.

Aktualnost obuka za beneficijente (sâme polaznike obuka i institucije i stručne službe iz kojih dolaze, kao i korisnike usluga) također se čini odgovarajućom. Prvi razlog ovakvoj konstataciji leži u činjenici da je obveza postupanja po etičkim normama izričito zakonski propisana, te njezino nepoštivanje implicira stegovnu odgovornost prekršitelja. Samo postojanje propisa, pak, ne znači previše. Upitno je, npr., koliko je značenje šturih formalnih regula poznato javnim službenicima (što, npr., znači zloupotreba pozicije u državnom organu- prekoračenje, iskorištavanje ili nevršenje dužnosti, ili, sve tri radnje, i što svaka od njih podrazumijeva). Posebno je upitno koliko je u institucijama i službama prisutna i promovirana svijest o poštivanju etičkih i drugih normi. Drugi razlog referira na neke specifične obveze koje su za polaznike obuka proizlazile iz činjenice da su oni većim dijelom bili koordinatori antikorupcijskih aktivnosti na razini organizacija u kojima su uposleni. Imajući u vidu da su oni trebali postati jezgrom antikorupcijskih napora i jednom vrstom fokusnih točaka, koje su putem izravne komunikacije sa nositeljima antikorupcijskih aktivnosti trebale motivirajuće i mobilizirajuće djelovati na dinamiku provedbe zacrtanih aktivnosti, jasno je da im je trebala dodatna motivacija i znanje da udovolje postavljenim zadaćama. Stoga, i iz kuta svakodnevnih aktivnosti, te posebice onih koje su im delegirane realizacijom planova borbe protiv korupcije, evaluirane obuke imale su veliku relevanciju za polaznike obuka. Od usvojenih znanja i vještina korist imaju i organizacije u kojima su uposleni polaznici obuka, jer se obukama oslovljavaju dimenzije bitne za ostvarivanje nekih općih principa i svrhe rada javnih organa; uz to, reformskim procesima u oblasti javne uprave očekuje se, pored ostaloga, smanjenje rizika sukoba interesa i unaprjeđenje etike u javnoj upravi, kojoj svrsi dobro doprinosi evaluirani set obuka. Iz istih razloga bi, u konačnici, i korisnici usluga javnih organa mogli imati koristi od provedenih obuka.

Na temelju svega izloženoga čini se da su evaluirani programi koncepcijski i pragmatično mogli postići svoju svrhu.

Učinkovitost

Ranije je spomenuto da se serija obuka koje su evaluirane sastoje od sedam modula. Da bi se stekla slika o svrsi, ciljevima, sadržaju, metodologiji, itd. obukâ, izlagat će se opće informacije o obukama, a nakon toga i podaci koji se tiču evaluacije. Kako korišteni Kirckpatrickov model za evaluaciju obuka podrazumijeva četiri stupnja, vrijedno je napomenuti da se oni sastoje u procjeni reakcije na obuku, (uglavnom neposredno) naučenoga znanja i vještina, promjene u ponašanju i

učinaka koji se žele postići tim promjenama. Budući da za adekvatnu procjenu promjena u ponašanju treba proći izvjestan period vremena kako bi se imalo prilike primijeniti naučeno u praksi,² te kako se metode prikupljanja podataka za evaluaciju sastoje iz ispitivanja nadređenih, kolega, korisnika usluga i sl. polaznika obuka, to evaluacija na spomenutoj razini prevazilazi okvire projekta unutar kojega se realizira. Iz istih razloga evaluacija nije mogla biti provedena na razini učinaka, osim za one obuke koje su trebale rezultirati izradom određenih instrumenata za borbu protiv korupcije. No, pošto se i ovdje radi o dvije takve obuke, a zadnja je implementirana tek nepun mjesec dana prije finalne evaluacije, to je bilo nerealno očekivati da se instrumenti za čiju izradu su razvijane sposobnosti koncipiraju u takvom kratkom roku. Stoga će obuke biti evaluirane na prve dvije razine Kirckpatrickova modela, te na razini učinaka za obuku koja se bavila prenošenjem znanja i vještina za izradu antikorupcijskih planova i izvještavanja o istima.

Modul 1. Pojam i pojavni oblici korupcije

Datum održavanja i trajanje	10. 03. 2013. godine; 8 nastavnih sati
Svrha	Upoznavanje polaznika programa sa različitim perspektivama korupcije u javnom sektoru, kako sa definicijske, tako i sa pojave strane, te uzrocima i posljedicama korupcije.
Ciljevi	Polaznici su trebali biti u stanju prepoznati tipične pojavne oblike korupcije, te identificirati uzroke i posljedice. Očekuje se povećana svijest o štetama koje korupcija predstavlja i uzrokuje. Na taj bi se način trebale povećati njihove sposobnosti da razumiju što korupcija jest, što ju uzrokuje i što učiniti da se reducira.
Sadržaj	Program se bavio pojmom korupcije u pravnom, moralnom, sociološkom i dr. smislu, kao i pojavnim oblicima korupcije (tipične oblasti manifestiranja, tipične korupcijske radnje, i sl.), uz mnoštvo primjera i mogućnosti za interakciju predavača i polaznika programa. Uz to, program se bavio i kratkim pregledom faktora koji uzrokuju/pogoduju korupciji (poput povijesnih, kulturoloških, ekonomskih, političkih, itd.), te posljedicama korupcije u materijalnom, financijskom, etičkom i dr. smislu.
Ciljna grupa	Koordinatori antikorupcijskih aktivnosti iz federalnih institucija i službi
Metodologija	Predavanja, koristeći PowerPoint prezentacije, te grupni rad i diskusije sa polaznicima programa
Treneri	• dr. sci. Darko Datzer • dr. sci. Eldan Mujanović

² Kirkpatrick i Kirkpatrick (2007) navode da je to obično par mjeseci do jedne godine nakon odslušanij obuka.

Na razini *reakcije (zadovoljstva)*, obuka koja se bavila pojmom i pojavnim oblicima korupcije, ostavila je dosta dobre impresije na polaznike. Obuku je ukupno pohađalo 49 osoba iz 33 federalne institucije, a evaluacijski list ispunilo je 43 službenika.³ Što se tiče ciljeva i sadržaja obuke, program obuke ocijenjen je prosječnom ocjenom 1, 2 (raspon je bio od 1 do 4, gdje je 1 bila najviša ocjena),⁴ a 40% polaznika obuke ne bi ništa mijenjala u koncipiranju programa. No bilo je i onih koji su drugačije percipirali program, pa su izneseni sljedeći komentari:

- Potrebno je više praktičnih primjera (10 učesnika);
- Produžiti obuku na više od dva dana (5 učesnika);
- Poboljšati kvalitetu radnoga materijala (6 učesnika);
- Poboljšati cjelokupnu organizaciju (4 učesnika).

Cjelokupna organizacija obuke – kvaliteta sale, nivo upotrijebljene opreme, kvaliteta radnog materijala, trajanje obuke- ocijenjena je na petostupanjskoj skali intenziteta prosječnom ocjenom od 1, 4 (1 je najviša vrijednost). U dijelu upitnika kojim je ostavljen prostor za vlastite komentare, iznesen je dojam da je „obuka organizirana iznad prosjeka“. Treneri su ocijenjeni u rangu cjelokupne ocjene, pa je njihova prosječna ocjena bila 1, 4.

Na razini *znanja i vještina* koje su stečene na obuci, učesnici su ih ocijenili priličnim. Iznesen je i komentar da je obuku potrebno kontinuirano organizirati. Budući da su na kraju obraćanja predavača bile organizirane tri vježbe kojima se nastojalo na praktičnim primjerima provjeriti koliko su prezentirane teme usvojene, bitno je istaći da se većina učesnika uključila u diskusiju i komentiranje zadatka predstavljenog u vježbama.

3 Problem koji je primijećen već kod prve obuke jest da evaluacijske instrumente jedan dio polaznika ne popunjava. Instrumente ima smisla popunjavati nakon odslušane obuke, inače bi se evaluacija pretvorila u formu. Unatoč naporima da se polaznici motiviraju da ostanu do kraja obuke i da pristupe evaluiranju prezentirane materije i predavača, ovaj je problem ostao prisutan na svim obukama.

4 Evaluaciju prve obuke vršila je Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, a evaluaciju ostalih obuka vršio je Centar za istraživanje politike suprotstavljanja kriminalitetu. Kako se skala ocjenjivanja koju je koristila Agencija razlikuje po dizajnu od instrumenata korištenih u evaluaciji ostalih obuka, za potrebe pisanja izvješća rezultati koje je dostavila Agencija prilagođeni su dizajnu primjenjivanom u ostatku obuka.

Modul 2. Antikorupcijski planovi kao instrumenti borbe protiv korupcije

Datum održavanja i trajanje	05. 06. 2013. godine; 8 nastavnih sati
Svrha	Upoznavanje polaznika programa sa značajem i koracima strateškog planiranja, te elementima uspješnoga antikorupcijskoga plana. Polaznici programa bi trebali naučiti što antikorupcijski akcijski plan treba sadržavati i što oni, kao rukovodni i više pozicionirani javni službenici, mogu doprinijeti da se on pravilno koncipira i uspješno provede.
Ciljevi	Pružiti osnovna znanja iz oblasti strateškog planiranja, sa posebnim osvrtom na antikorupcijske akcijske planove. Uz to, imajući u vidu brojne obaveze koje za javne institucije proizlaze iz Općega plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije, jedan od ciljeva bio je i upoznati rukovodno i slično osoblje sa sâmim planom i aktivnostima koje on predviđa. Naročito se očekuje da će polaznici imati jasniju predstavu što se od njih očekuje u kontekstu Općega plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije.
Sadržaj	Kako je jedan od ciljeva cjelokupne obuke javnih službenika za borbu protiv korupcije predočavanje i razrada Općega plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije, a što bi trebalo rezultirati njegovom uspješnijom implementacijom, tematski je program oslovljavao: 1) pojam strateškog planiranja; 2) sistemski pristup suprotstavljanju korupciji i elemente antikorupcijskog strateškog plana; 3) kronologiju i metodologiju nastanka i implementacije Općega plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije, te, 4) obaveze koje iz istoga proizlaze za rukovodno osoblje javnih institucija na razini Federacije Bosne i Hercegovine.
Ciljna grupa	Koordinatori antikorupcijskih aktivnosti iz federalnih institucija i službi
Metodologija	Predavanja, koristeći PowerPoint prezentacije, te grupni rad i diskusije sa polaznicima programa
Treneri	• Edita Kalajdžić, sekretarka Vlade Federacije BiH i predsjedavajuća Tima za monitoring i koordinaciju provođenja Općeg plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije • Demo Ćar, član Tima za monitoring i koordinaciju provođenja Općeg plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije • dr. sci. Darko Datzner • dr. sci. Eldan Mujanović

Zadovoljstvo učesnika obuke koja se bavila antikorupcijskim planovima kao instrumentima borbe protiv korupcije čini se da je ostvareno na odgovarajućoj razini. Obuku je pohađalo 36 službenika iz organa uprave Federacije Bosne i Hercegovine. No, evaluacijske listiće nisu popunili svi polaznici, tako da je zaprimljeno samo 17 listića.

Na pitanje koje se bavilo ostvarenošću ciljeva seminara, sa odgovorom "U potpunosti" popunilo je 11 ispitanika, a preostalih 6 sa "Djelomično". Prosječna ocjena bila je 1, 4 (skala je bila kodirana sa: 1= u potpunosti, 2=djelomično, 3=nisu ostvareni). U komentarima su se mogle naći različite sugestije i zapažanja. Tako je jedan ispitanik naveo/la: "Dobro bi bilo da se detaljnije pristupilo izradi operativnih planova", dok su ostala dva bila afirmativna, tako da su glasila: "Prilično jasne instrukcije za izradu vlastitog plana" i "Vrlo konkretno, korektno i dobra pomoć za dalji rad".



Detalj sa obuke „Antikorupcijski planovi kao instrumenti borbe protiv korupcije“

Na pitanje koje glasi „Kako ocenjujete program obuke?“, njih 7 je odgovorilo „Odličan“, opciju „Vrlo dobar“ odabralo 8 učesnika seminara, dok je odgovor „Prosječan“ zaokružio/la tek dva učesnika. Srednja vrijednost bila je 1, 7 (raspon je bio od 1 do 4, gdje je 1 bila najviša ocjena). Iz analize odgovora se može zaključiti da je veći dio učesnika seminara jako zadovoljan programom obuke, ali su sugerirane i neke sitne izmjene i poboljšanja u daljnjem periodu.

Učesnici seminara su imali priliku da ocijene rad trenera, pa su dali sljedeće odgovore: 10 ispitanika je ocijenilo rad trenera „Odličan“, dok je njih 7 dalo odgovor „Vrlo dobar“. Srednja vrijednost je bila 1,4 (skala je bila četverostupanjska, gdje je 1 bilo „odličan“, a 4 „loš“). Neki od učesnika su i prokomentirali rad trenera, a čiji komentari glase: „Izrazito su neposredni i jasni i posjeduju odličnu razinu znanja“, „Kompetentne osobe i pravi izbor za ovakvu edukaciju“ i „Vrlo dobar prema odličan“. Veći dio ispitanika je jako zadovoljno radom trenera/ice, što proizlazi i iz sljedećih odgovora i komentara. Na pitanje „Što vam se najviše dopalo na seminaru?“, 11 učesnika je dalo svoje komentare i zapažanja. Neki glase: „Komunikacijske vještine i vještine prezentiranja trenera“, „Konkretni primjeri i konkretna rešenja kao i upute za daljnje djelovanje“ ili „Sugestije predavača za konkretna postupanja“, i sl. Interesantno je da su iznijeta i tri komentara koji upravo predlažu još veći broj praktičnih primjera. Iz analize pitanja sa ponuđenim odgovorima, kao i komentara (otvorena pitanja), se može vidjeti da su učesnici seminara jako zadovoljni radom trenera, ali da je bilo i onih koji su sugerirali veću praktičnost u pristupu.

Budući da je obuka ima vrlo konkretnu instrumentalnu svrhu (informacije i upute za izradu operativnih planova borbe protiv korupcije), iznimno je bitno jesu li polaznici usvojili potrebna *znanja* za izradu spomenutih dokumenata. Velika je većina (16 od 17) dojma da su se znanja i vještine iz strateškog planiranja, posebice u izradi dokumenata koje trebaju usustaviti mjere na suprotstavljanju korupciji, prilično unaprijedile; odgovor "Slabo" dao je tek jedan ispitanik. Prosječna ocjena bila je 2, 0

(raspon je bio od 1 do 4, gdje je 1 bila najviša ocjena [„jako mnogo“]). Dati su i komentari na ponuđeno pitanje, a neki od njih su:

- “Imala sam jasnu predodžbu i ranije, s tim što se koruptivne aktivnosti šire i na devijantno ponašanje. Ta činjenica je apsolvirana na seminaru.”;
 - “Puno su pomogli razgovori i polemiziranje o oblastima koje su najbogatije rizicima- najproblematičnija područja utjecaja korupcije”;
- kao i komentar koji nam pokazuje da je i svrha koja se trebala postići seminarom ispunjena, a on glasi:
- “Zahvaljujući seminaru osmislila sam operativni plan”.

Potvrdu ovakvih „učeeih“ dimenzija obuke daju i odgovori na pitanje koje se bavilo procjenom koliko će usvojena znanja i vještine doprinijeti kvaliteti rada iz oblasti koncipiranja i izvještavanja o antikorupcijskim planovima. 12 učesnika seminara je dao/la komentare, od kojih je velika većina ocijenila usvojena znanja adekvatnim i upotrebljivim. Neki od komentara glase:

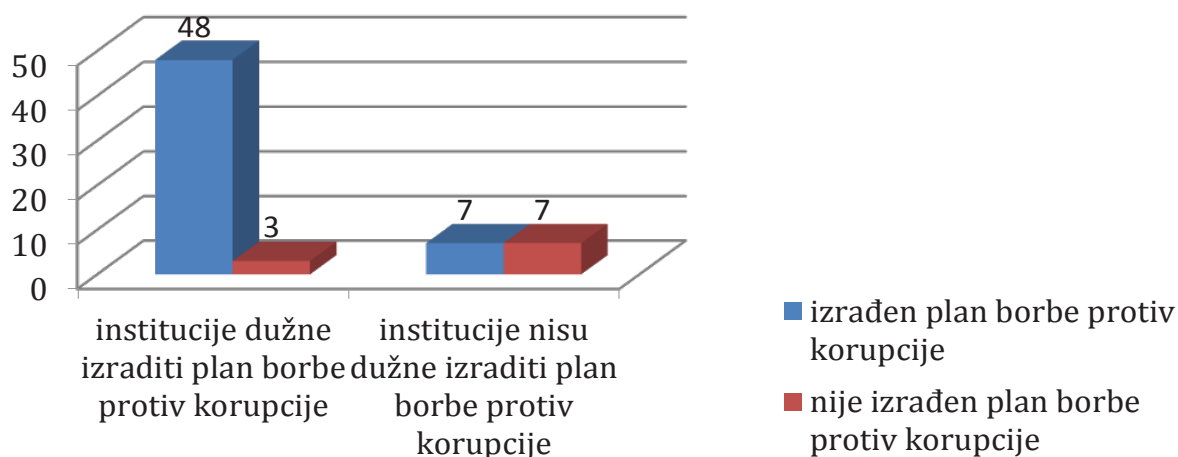
- “Definitivno će doprinijeti da se sačini iskoristiv operativni plan.”;
- “Kvalitetnije, efikasnije i transparentnije izvršavanje poslova.”;
- “Primijenit ću globalni okvir strategije iz Općeg plana za borbu protiv korupcije.”;
- “Prilično, jer su date smjernice za kvalitetnu izradu plana, faze i samo projektovanje plana.”;
- “Seminar je pružio pojašnjenja oko određenih pitanja i smjernica o daljnjem provođenju plana”;
- “Znanje i vještine iz oblasti strateškog planiranja i izradi AK djelovanja protiv korupcije su prilično unaprijeđena, kao i u oblasti prepoznavanja korupcijskih ponašanja”.

Na osnovu komentara učesnika seminara možemo zaključiti da su ciljevi seminara- upoznavanje sa strateškim planiranjem i metodologijom izrade i izvještavanja o postupanju po antikorupcijskim planovima- velikim dijelom ostvareni. I provedena diskusija i komentari izneseni nakon prezentacijskoga dijela obuke išli su u prilog tvrdnji da je velika većina polaznika pravilno pojmla osnovne principe strateškog planiranja, te koje su to obveze koje stoje pred koordinatorima antikorupcijskih aktivnosti u narednom periodu.

Svrha evaluacije opisanoga modula, za razliku od ostalih, ne iscrpljuje se samo u procjeni reakcije na obuku i neposredno naučenoga, nego i na razini koju Kirkpatrick i Kirkpatrick (2006) nazivaju **učincima**, tj. konačnim rezultatima koji se žele postići edukacijskim aktivnostima. Kako je evaluirani modul upravo imao izraženu instrumentalnu svrhu- usvajanje znanja i vještina za izradu planova borbe protiv korupcije- to se evaluacija odnosi i na spomenutu razinu. Na modulima je, naime, bila predstavljena jedinstvena metodologija izrade planova borbe protiv korupcije, kao i metodologija izvještavanja o implementaciji istih.⁵ Stoga najpraktičniji, valjan indikator učinkovitosti modula koji je trebao pružiti osnovu za izradu i primjenu strateških dokumenata na razinama pojedinačnih institucija jest podatak o tomu koliko ih je donijelo te dokumente, te koliko je postupalo po uputama za izradu i dostavljanje izvješća. Pregled realizacije prve komponente procjene (donošenje planova borbe protiv korupcije prema jedinstvenoj metodologiji) dan je u grafu niže. Podaci su dostavljeni od Tima za monitoring i koordinaciju provođenja Općeg plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije.

⁵ Početkom svibnja 2013. godine, dakle otprilike mjesec dana prije održavanja modula koji se bavi antikorupcijskim planovima, održana je promocija Općeg plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine, kojom prilikom su također predstavljeni osnovi metodologije o kojoj je ovdje riječ.

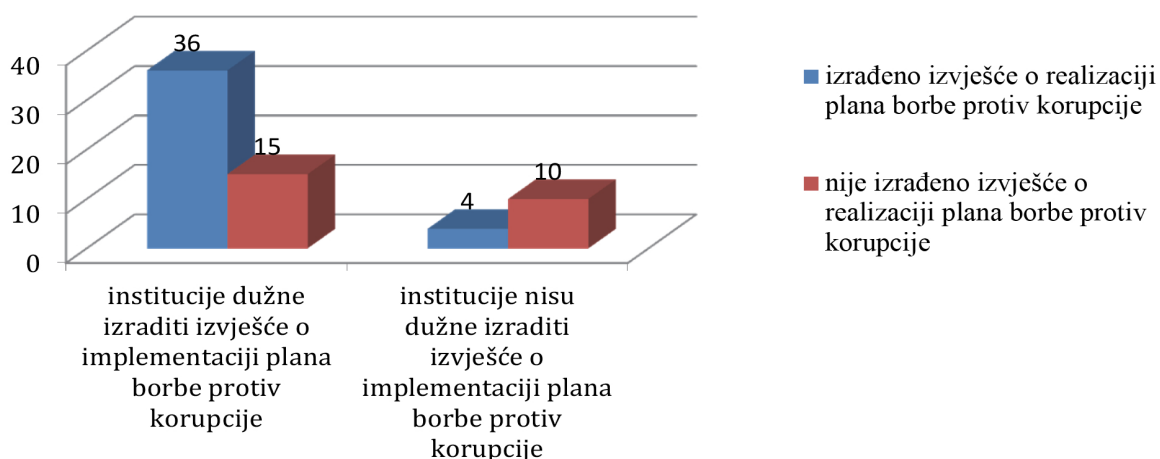
Pregled izrade planova borbe protiv korupcije



Iz grafa je razvidno da je ogromna većina federalnih institucija i službi koje su bile dužne izraditi planove borbe protiv korupcije iste i izradilo. Kod preostalih institucija (samo 5 %) radi se o onima koje su sa specifičnim statusom (Federalna novinska agencija i Komisija za koncesije Federacije Bosne i Hercegovine) ili koje su u sastavu drugih federalnih organa (Porezna uprava Federacije Bosne i Hercegovine). Ohrabruje činjenica da su se od institucija koje nisu bile dužne izraditi planove borbe protiv korupcije (jer se radi o drugom segmentu izvršne vlasti, ili potpuno drugoj grani vlasti, poput zakonodavne i pravosudne), u antikorupcijsku kampanju uključile neke od kojih se očekuje mnogo na planu suprotstavljanja ovoj pošasti suvremenoga društva, poput Federalnoga pravobraniteljstva, Federalnoga tužiteljstva, itd. Velika je većina izrađenih planova slijedila format i logiku izrade dokumenata koja je prezentirana na obukama, te se može zaključiti da je na kvantitativnoj i, koliko su to prilike za procjenu dopuštale, kvalitativnoj ravni obuka zaista producirala neke vrlo opipljive rezultate. Optimistično djeluje i činjenica da iako nisu predstavnici svih institucija bili prisutni na obuci, na temelju informacija prikupljenih na promociji spomenutoj u bilješki 5, kao i obraćanja Tima za monitoring i koordinaciju provođenja Općeg plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije, uspješno su koncipirani i usvojeni planovi borbe protiv korupcije na razinama gotovo svih federalnih institucija i službi.

Što se tiče druge komponente procjene učinaka evaluiranoga modula, u grafu niže su prezentirani podaci o tome koliko je institucija i službi izradilo izvješće o realizaciji plana borbe protiv korupcije po metodologiji koja je kratko predstavljena na obuci.

Pregled izrade izvješća o implementaciji planova borbe protiv korupcije



Iz prezentiranih podataka može se zaključiti da je više od dvije trećine institucija i službi ispunilo svoje obveze izvještavanja, te da je to učinila svaka četvrta koja nije imala tu obvezu. Gotovo sve institucije čiji su predstavnici bili prisutni na obuci dostavili su izvješća. Format, argumentacija i razina detalja dostavljenih izvješća je varirala, ali su uglavnom slijeđene upute dobivene na obukama, te su izvješća, budući da se izrađuju po prvi puta u takvom formatu, dosta solidna. Vrlo bitan efekt koji se demonstrirao izradom tih izvješća sastoji se i u povećanoj svijesti o potrebi organiziranoga pristupa suprotstavljanju korupciji i općenito većem stupnju odgovornosti, jer se na ovaj način autori izvješća i rukovoditelji njihovih organizacija više uključuju u dostizanje postavljenih standarda.

Razlozi zbog kojih brojka izrađenih izvješća nije još i veća vjerojatno leže u manjkavim naporima na organiziranju kontinuirane javne kampanje ili sličnih promotivnih aktivnosti kojima bi se transparentnije izvještavalo o postojanju antikorupcijskih aktivnosti i stupnju njihove implementacije, te izvršio pozitivan pritisak na izvršenje antikorupcijskih zadataka iz planova. Moguće i da prezentirana materija kod izvjesnog broja učesnika jednostavno nije dostatno apsolvirana, ili, vrlo vjerojatno, da uposlenici nisu uopće prisustvovali obukama, pa zahtjev za dostavljanje izvješća koje je dostavilo koordinacijsko tijelo, Tim za monitoring i koordinaciju provođenja Općeg plana Vlade Federacije Bosne i Hercegovine u borbi protiv korupcije, nije adekvatno shvaćen i nije mu pridana odgovarajuća pozornost. Tomu u prilog ide i činjenica da je obuku pohađalo tek 36 službenika, te, kako je konstatirano, da su institucije i službe koji su dostavila izvješća mahom ona čiji su predstavnici pohađali obuku i koji su na kognitivnoj ravni usvojili potrebna znanja. Najzad, kako su obuke imale i izvjesnu promidžbenu i „popularističku“ funkciju u smislu zagovaranja uvjerenja u potrebu sistematskoga suprotstavljanja korupciji, to institucije i službe čiji službenici iz inih razloga nisu prisustvovali obukama nisu imale prilike niti naročito razvijati stavove o potrebi koordiniranoga djelovanja protiv korupcije, tako da je izvjesno da je i ta vrijednosno-usmjeravajuća dimenzija obučavanja u izvjesnoj mjeri izostala.

Modul 3. Nacrta integriteta i testovi integriteta

Datum održavanja i trajanje	22. 10. 2013. godine; 8 nastavnih sati
Svrha	Svrha programa je upoznavanje i povećanje znanja o kodeksima ponašanja i izgradnji integriteta u institucijama. Isto tako, svrha programa je proširivanje znanja i bolje razumijevanje moralnih normi, unutrašnje strukture i rada institucije u smislu otklanjanja prilika za nastanak korupcije.
Ciljevi	Predstaviti mjere pravne i stvarne naravi, koje otklanjaju mogućnosti za nastanak i razvoj korupcije u instituciji. Učesnici bi na kraju trebali biti upoznati sa izradom plana integriteta za instituciju. Isto tako, trebali bi naučiti i implementirati test integriteta u institucijama gde je to, imajući u vidu pravni, organizacijski i ini ambijent, moguće uraditi.
Sadržaj	Strukturu programa čine sljedeće cjeline: 1) određenje nacrta integriteta i primarne prevencije za izbjegavanje uzroka i okruženja za pojavu i razvoj korupcije; 2) identifikacija mogućih pojava oblika korupcije i mjera kako na tim područjima spriječiti i onemogućiti pojavu korupcije kao bitan zadatak plana integriteta; 3) metodologija izrade plana integriteta kao jedne od najmodernijih preventivnih metoda za uspostavu legalne i etičke kvalitete rada, kako vladinih, tako i drugih institucija; 4) primjeri testova integriteta u EU.
Ciljna grupa	Koordinatori antikorupcijskih aktivnosti iz federalnih institucija i službi
Metodologija	Predavanja, koristeći PowerPoint prezentacije, te grupni rad i diskusije sa polaznicima programa
Trener	prof. dr. sci. Bojan Dobovšek, vanredni profesor na Fakultetu sigurnosnih znanosti Univerziteta u Mariboru

Reakcija učesnika obuke na prezentirane teme bila je dosta dobra. Od 35 polaznika obuke, odnosno 31 evaluacijskog listića koliko je dostavljeno organizatorima obuke, 70 % smatralo je da su u potpunosti ostvareni ciljevi seminara, a preostali učesnici su ocijenili da su ciljevi djelomično ostvareni. No, nitko nije stanovišta da ciljevi nisu ostvareni (prosječna ocjena bila je 1, 3). Isti broj učesnika koji su ocijenili obuku ostvarenom sa stanovišta ciljeva bio je i stava da je program obuke izvrstan (podatak dobiven zbrajanjem rezultata za modalitete „odličan“ i „vrlo dobar“), dok su ostali dojma da je program prosječan. Analizom iskaza ispitanika u otvorenoj formi dobiveni su odgovori koji uglavnom idu u prilog dobro koncipiranoj i izvedenoj temi i sadržini obuke. Interesantni su dojmovi koji se odnose na činjenicu da su na seminaru iznesena iskustva iz Republike Slovenije, iz koje dolazi predavač, pa su neki od njih: „Tema je interesantna, predavanje povezano sa puno praktičnih primjera, dosta primjera iz svakodnevnog života, nova saznanja o praksama drugih država“, ili „Došla sam do novih saznanja o načinu rada u drugim zemljama koja ću u svakom slučaju primijeniti u budućem radu i podijeliti ću svoja saznanja i iskustva sa kolega sa posla koji nisu bili prisutni na seminaru“.

Na pitanje koje se bavilo radom trenera, većina dostavljenih odgovora bila je složna u ocjeni da je bio izvrstan (18 zaokružilo odgovor „odličan“, a 5 „vrlo dobar“). Samo jedan učesnik je zaokružio opciju „prosječan“ (ukupno je na pitanje o radu trenera odgovorilo 24 polaznika obuke). Prosječna ocjena bila je 1,3 (skala je bila četverostupanjska, gdje je 1 bilo „odličan“, a 4 „loš“). Nekolicina učesnika obuke je prokomentiralo rad trenera. Neki od komentara su:

- „Dobre komunikacijske vještine.“;
- „Ekspert iz oblasti, pun pogodak. Reference govore o sposobnosti.“;
- „Ostvaren neposredan kontakt sa učesnicima seminara.“;
- „Rado ću ga slušati opet.“;
- „Veoma vješt predavač, fleksibilan. Dobro poznavanje materije.“;
- „Vrlo stručan predavač, elokventan, dobar poznavalac materije koju je prezentirao, zanimljiv edukator.“;
- „Zadovoljna sam“.

Na osnovu odgovora i komentara ispitanika možemo zaključiti da je predavač bio jako zanimljiv, te da je uspio učesnike zainteresirati za temu koja je bila obrađivana.

Reakcija se može ispitivati i pregledom iskaza koji se tiču stvari koje polaznici vide kao one koje nisu povoljne. Tako su izneseni komentari da je tehnička podrška bila loša, da je bila mala sala, te da su informacije o seminaru dostavljene kasno. Činjenica da je obuka bila organizirana na Ekonomskom institutu, koji je na raspolaganje stavio manju salu, čini se da je sa stanovišta komfora utjecala na neke učesnike. I komentar oko kasnoga obavješćavanja o terminu i vremenu održavanja obuke trebalo bi u sličnim edukacijskim aktivnostima uzeti u ozbiljno razmatranje.



*Prof. dr. Bojan Dobovšek na obuci
„Nacrti integriteta i testovi integriteta“*

Što se tiče usvojenih *znanja i vještina*, 90 % učesnika je ocijenila da su ista jako mnogo ili prilično unaprijeđena. Neki od komentara koji idu u prilog ovoj konstataciji su: „Poticaj za dalji rad na otkrivanju i sprječavanju koruptivnih aktivnosti“; „Toliko da razmišljam da treba početi povlačiti određene korake koji će spriječiti i najmanje vidove korupcije“. No, nisu svi stanovišta da su usvojena znanja u potpunosti primjenjiva u bosanskohercegovačkom kontekstu, tako da je bilo komentara poput:

- „Trenutno nije baš primjenjivo u našoj praksi, dok zakonska regulativa ne omogući da se sustavno počne primjenjivati na svim nivoima vlasti.“;
- „Neizvjesno je kada i koliko će biti primijenjeno znanje i vještine u našim oblastima.“;
- „[Seminar] Nije u potpunosti primjenjiv u svim organima uprave“.

Na temelju učešća u diskusiji i komentara koje su učesnici iznijeli u završnome dijelu seminara može se steći dojam da su polaznici razumjeli mjere stvarne i pravne naravi o kojima je bilo govora na seminaru, te pogotovo da shvaćaju osnovne principe koji stoje iza tih mjera. Pošto, međutim, primjena naučenoga ovisi i o stavovima menadžmenta, pravnome okviru, te pogotovo organizacijskoj kulturi, pitanje je koliko se i što od naučenoga dâ primijeniti u radu organa uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Modul 4. Transparentnost javne službe i odnosi sa javnošću

Datum održavanja i trajanje	28.11. 2013. godine; 8 nastavnih sati
Svrha	Upoznavanje sa oblicima i instrumentima transparentne javne uprave, čemu treba doprinijeti bolja komunikacija sa javnošću i time fleksibilnije osmišljavanje politike, kao i podizanje saradnje sa javnošću. Unaprijediti razumijevanje i implementaciju transparentnosti kao principa koji implicira predvidljivo i racionalno postupanje, pri čemu dovoljno informacija mora biti dostupno kako bi se moglo ustanoviti da li se poštivala određena procedura prilikom donošenja odluka.
Ciljevi	Polaznici programa bili su u prilici upoznati se sa pojmom i oblicima transparentnosti u radu javne uprave i pravom na pristup informacijama, te obavezama koje za ovaj segment upravljanja proizlaze iz međunarodnih standarda.
Sadržaj	Cjeline koje su se obrađivale odnose se na pojam i oblike transparentnosti u radu javnih službi, pravo na pristup informacijama pod kontrolom javnog organa kao snažno i vrlo korišteno antikorupcijsko sredstvo, te elemente dobre strategije odnosa sa javnošću.
Ciljna grupa	Javni službenici nadležni za pitanja odnosa sa javnošću
Metodologija	Predavanja, koristeći PowerPoint prezentacije, te grupni rad i diskusije bazirane na praktičnim primjerima sa polaznicima programa
Treneri	• dipl. politolog Mirela Vrana • dip. iur. Zoran Jačev • dr. sci. Eldan Mujanović

Obuka o transparentnosti javne službe i odnosa sa javnošću bila je organizirana u prostorijama Agencije za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine u Sarajevu, te ju je pohađalo 36 državnih službenika sa federalnog i kantonalnih nivoa vlasti. *Zadovoljstvo* polaznika obukom bilo je, kao i u slučaju ranije organiziranih obuka, prihvatljivo. Tako je ispunjenost ciljeva seminara ocijenjena sa srednjom vrijednošću od 1,5 (raspon je bio od 1 do 3, gdje je 1 bila najviša ocjena). I analiza komentara na ovakvu načelnu ocjenu ide u prilog istoj, pa su neki od komentara glasili:

- „Dijelovi seminara su bili inspirativni za buduće aktivnosti.“;
- „Edukacija je kroz praktične primjere, na izvjestan način, unaprijedila već stečeno znanje.“;
- „Seminar je uvelike približio i pojasnio rad u službi za odnose sa javnošću“.

I program obuke ocijenjen je izvrsnim, sa srednjom vrijednošću od 1,6 (mjereno na četverostupanjskoj skali, sa 1 kao najvišom ponuđenom vrijednošću). Konkretnije, sedam učesnika je ocijenilo program obuke kao „odličan“, dok je 12 učesnika seminara dalo ocjenu „vrlo dobar“.

U pogledu rada trenera/ica, većina ispitanika složila se da je rad trenera bio jako dobar, pa je njih sedam odabralo ocjenu „odličan“, 10 „vrlo dobar“ a samo jedan ispitanik je zaokružio opciju „prosječan“. Na ovo pitanje ih je ukupno odgovorilo 18 polaznika obuke. Prosječna ocjena rada trenera/ica bila je 1,7 (skala je bila četverostupanjska, gdje je 1 bilo „odličan“, a 4 „loš“).

Velika većina ispitanika impresije je da su prezentirane informacije unaprijedile *znanja i vještine* iz oblasti transparentnosti rada javne službe i odnosa sa javnošću; prosječna ocjena bila je 1,9 (1 je najviša ocjena, a 4 najniža). Neki od iznesenih komentara u vezi sa postavljenim pitanjem su:

- „Informacija o mehanizmima i kanalima promocije antikorupcijskih planova.“;
- „Komentari predavača na određena pitanja, će se moći primijeniti u praksi, što je vjerojatno i bio cilj ove obuke.“;
- „Način provođenja Zakona o slobodi pristupa informacijama (ZOSPI)“
- „Stečena znanja koristit će u svakodnevnom radu.“;
- „Vješti predavači i uspješne diskusije pomogli su puno bolje shvatiti zakone sa kojima se susrećemo svakodnevno i u skladu sa kojima moramo postupiti“.

Pitanje u vezi sa mogućom primjenom znanja i vještina u praksi također je bitno. Na isto su učesnici seminara svoje komentare. Neki od komentara su:

- „Današnje iskustvo i nova saznanja zasigurno će mi mnogo pomoći u daljem radu, posebno u oblasti transparentnosti i odnosa sa medijima.“;
- „Informiranost o oblicima i instrumentima transparentnosti javne uprave, što će doprinijeti boljoj komunikaciji sa javnošću, pravilno tumačenje ZOSPI.“;
- „Radionica je bila jako edukativna.“;
- „U domenu transparentnosti i borbe protiv korupcije i ZOSPI najviše“.

Pored detaljnijih komentara, bilo je i onih sudionika koji su na davali kratke odgovore poput „dosta“ (tri ispitanika), „jako mnogo“ (jedan ispitanik), „mnogo“ (jedan ispitanik), „prilično“ (dva ispitanika) i „ne mnogo“ (dva ispitanika).

Treba istaći da su na seminar bile pozvane osobe koje su dobrim dijelom djelatne na odnosima sa javnošću. Stoga ne čudi da je cijelo vrijeme seminara bila prisutna vrlo živa argumentirana diskusija o pojedinim aspektima izložene teme, što ukazuje da je učeća dimenzija bila itekako ostvarena.

Neki od komentara koje treba shvatiti kao priliku za unaprjeđenje sličnih aktivnosti glasil su:

- „Potrebno je više praktičnih primjera.“;
- „Što više radionica na edukaciji službenika koji rade na pristupu informacijama.“;
- „Više vremena za konkretne primjere iz prakse i rješavanje problema.“;

- „Trebalo je pozvati predstavnike medija jer bi i oni trebali prolaziti ovakve obuke kako bi mogli bolje raditi, jer niti mogu oni bez nas, niti mi bez njih.“;
- „Dužina trajanja seminara nije prilagođena mogućnosti držanja koncentracije.“;
- „Hladna prostorija.“;
- „Trebalo bi biti više radionica“.

Modul 5. Pretpostavke za efikasno suzbijanje korupcije

Datum održavanja i trajanje	10. 03. 2014. godine; 8 nastavnih sati
Svrha	Upoznavanje i unaprjeđenje znanja o štetnosti korupcije i načinima preventivnog djelovanja
Ciljevi	Polaznici programa bili su u prilici upoznati se sa pojmom i oblicima korupcije, korupcijskim rizicima u javnome sektoru, te mjerama antikorupcijske politike- strategijom i stvaranjem učinkovitog antikorupcijskog okvira, te u tom kontekstu sa iskustvima Hrvatske u svjetlu pridruživanja EU. Polaznici programa su nakon odslušanog programa trebali biti informirani o pretpostavkama, zasnovanim na iskustvima iz zemalja koje su razvile uspješne strateške okvire, za efikasno suprotstavljanje korupciji kako na preventivnom, tako i na planu provođenja zakona nakon što se neki akt korupcije već desi.
Sadržaj	Tematski se program bavio pojmom i vrstama korupcije i korupcijskih rizika u javnome sektoru, te razmišljanjima o mjerama antikorupcijske politike. Također su oslovljena neka iskustva iz Republike Hrvatske u pogledu stvaranja učinkovitoga antikorupcijskog okvira, te se izvršio pregled aktivnosti, iskustava i postignuća Ureda za suzbijanje korupcije i organiziranog kriminaliteta (USKOK).
Ciljna grupa	Koordinatori antikorupcijskih aktivnosti iz federalnih institucija i službi
Metodologija	Predavanja, koristeći PowerPoint prezentacije, te grupni rad i diskusije bazirane na praktičnim primjerima sa polaznicima programa
Treneri	• Nataša Đurović, zamjenica ravnatelja Ureda za suzbijanje korupcije i organiziranog kriminaliteta (Republika Hrvatska) • dr. sc. Jelena Budak, viša znanstvena suradnica na Ekonomskom institutu u Zagrebu

Na obuku koja se bavila pretpostavkama za efikasno suzbijanje korupcije došlo je preko 50 učesnika, te se ubraja među bolje posjećene. Ukupni *dojam* polaznika bio je jako dobar. Naime, od ukupnog broja sudionika obuke koji je ispunio anketni listić (koji je iznosio 31), odgovor „u potpunosti“ na pitanje o ispunjenosti ciljeva obuke je odabralo 17 ispitanika, a njih 14 je izabralo odgovor „djelomično“, tako da je prosječna ocjena bila 1,5 (mjereno na trostupanjskoj skali, sa 1 kao najvišom ponuđenom vrijednošću). Kako je pitanje bilo polustrukturirano, na pruženu opciju da učesnici daju svoj komentar istu je iskoristilo 15 polaznika seminara. Neki od komentara na ispunjenost ciljeva seminara su:

- „Djelomično, zbog toga što iz perspektive FBiH materija daleka, inače stručno i metodološki predavanje izvanredno“;
- „Ono što mi je nedostajalo danas sam dobio, ... uspješan seminar“;
- „Nedostaje prezentacija stanja i aktivnosti koje su provedene u BiH“;
- „Organizirati obuku sa težištem na konkretnim slučajem na korupciju u državnoj službi u institucijama BiH“.

U suštini su, sudeći po komentarima, učesnici seminara bili dosta zadovoljni. Neki od njih su izrazili želju za nastavkom edukacije na temu korupcije, ali sa konkretnim primjerima i rješenjima. Program obuke bio je vrjednovan prosječnom ocjenom 1,7 (skala je bila četverostupanjska, gdje je 1 bilo „odličan“, a 4 „loš“).



Predavači na obuci „Pretpostavke za efikasno suzbijanje korupcije“: Nataša Đurović i dr. sci. Jelena Budak

Predavači su bili ocijenjeni sa prosječnom ocjenom 1,4 (raspon je bio od 1 do 4, gdje je 1 bila najviša ocjena [„odličan“]). Nekolicina učesnika obuke iznijelo je komentare na rad trenera, a neki od njih su:

- „Elokventne i vladaju materijom“;
- „Maksimalno su se zalagale da prenesu svoje znanje i iskustva našoj oblasti.“;
- „Trenerice su iskusne iako su odabrale uopćeniju prezentaciju.“;
- „Vrlo elokventne, stručne i komunikativne predavačice“.

Učee dimenzije seminara (znanja i vještine koje su se usvojile) čini se da su također adekvatno ostvarene evaluiranom obukom. Prosječna vrijednost bila je da su znanja i vještine iz o dnosne oblasti prilično unaprijeđene, a koliko će im iste poslužiti za djelovanje u okviru obavljanja vlastitih službenih obveza ilustriraju i sljedeći komentari:

- „Djelomično, uzevši u obzir da je fokus bio na javnim službama, dok priroda posla kojim se bavim vezana je za privatni sektor“;
- „Doprinijet će, problem mi je približen, osjećam da će to i kod nas postati ozbiljno pitanje“;
- „Iskreno, prilično. Dosta se čulo na današnjem seminaru o onom što nisam znala“;
- „Jako zadovoljan i mišljenja sam da ću u narednom periodu iz ove oblasti lakše i bolje odrađivati sve zadatke koje se postave pred mene. Hvala za ovaj vid edukacije.“;
- „Ne izravno, općenito su pridonijeli svijesti o raširenosti korupcije u svim segmentima društva.“;
- „Poboljšano opće znanje o korupciji. Uopćeno stanje RH i BiH glede borbe protiv korupcije i načini poboljšanja istog“;
- „Saznanja su definitivno dala temelj na predmetnu temu, te bi ista trebalo nadograđivati“;
- „Svakako će doprinijeti kvaliteti rada i kod provođenja aktivnosti i realizacije zadataka iz Plana“;
- „Sve što je prezentirano može se kroz posao unaprijediti i upotrijebiti“.

Kako je to uobičajeno, na kraju seminara organizirana je diskusija, a izlaganje predavača bilo je i inače praćeno mnoštvom pitanja. Način njihova artikuliranja, svrha, kao i korištena terminologija ukazuju da su polaznici programa adekvatno informirani o pretpostavkama, zasnovanim na iskustvima iz zemalja koje su razvile uspješne strateške okvire, za efikasno suprotstavljanje korupciji kako na preventivnom, tako i na planu provođenja zakona nakon što se neki akt korupcije već desi.

Na pitanja koja su se ticala općih komentara ili impresija o lošim stranama organiziranoga seminara, izneseni su iskazi tipa „Malo je primjera dobre prakse u suzbijanju korupcije“, „Nedostaje obrada stanja i mjera koje su provedene i koje se provode u BiH“, „Teorija je dobra, ali praksa je važnija. Više praktičnih primjera i način rješavanja“.

Modul 6. Organizacijska kultura, profesionalizam i integritet javne službe

Datum održavanja i trajanje	18. 03. 2014. godine; 8 nastavnih sati
Svrha	Unaprijediti spoznaje rukovodnih i više pozicioniranih javnih službenika u pogledu pojma i značajki organizacijske kulture, profesionalizma i integriteta, te različitih mehanizama kojim se oni promiču i unaprjeđuju. Time će se biti u prilici pomoći polaznicima kursa da unaprijede organizacijske vrijednosti u institucijama u kojima su djelatni, što bi posredno trebalo rezultirati i višim stupnjem integriteta javne službe.
Ciljevi	Polaznici programa biti su u prilici odslušati i na nizu praktičnih primjera prepoznati značaj organizacijske kulture u nastanku i toleriranju korupcije. Isto tako, izlaganjem etičkih standarda i različitih načina da se profesionalizam i integritet unaprijede polaznici će biti u stanju prepoznati značaj standardizacije ponašanja putem etičkih kodeksa i sličnih akata, te naučiti kako te standarde promicati i usavršavati. Na taj se način pokušao pobuditi interes i potaknuti praktična primjena novih spoznaja u oblasti antikorupcijskih standarda.
Sadržaj	Program sadržajno oslovljava četiri cjeline: 1) pojam organizacijske kulture, profesionalizma i integriteta; 2) sukob interesa u radu javnih službenika; 3) ulogu i značaj etičkih kodeksa u promicanju organizacijske kulture; te, 4) negativne i pozitivne reakcije u cilju unaprjeđenja organizacijske kulture.
Ciljna grupa	Koordinatori antikorupcijskih aktivnosti iz federalnih institucija i službi
Metodologija	Predavanja, koristeći PowerPoint prezentacije, te grupni rad i diskusije sa polaznicima programa
Treneri	• prof. dr. sci. Bojan Dobovšek, vanredni profesor na Fakultetu sigurnosnih znanosti Univerziteta u Mariboru

Budući da se pod organizacijskom kulturom smatra skup pravila, vrijednosti i principa, koji su stalni i koji usmjeravaju ponašanje u organizaciji, te pojačavaju privrženost organizaciji i povećavaju dosljednost u ponašanja uposlenih, od ovih dimenzija rada javne uprave ovisi profesionalizam i integritet javne službe kao vrhunske vrijednosti učinkovite i nepristrane javne uprave. Obuka koja se bavila spomenutim dimenzijama rada javne uprave realizirana je na Ekonomskom institutu Univerziteta u Sarajevu, a istoj je prisustvovalo oko 30 javnih službenika sa federalnog nivoa vlasti.

Zadovoljstvo i raspoloženje učesnika prezentiranim je ocijenjeno vrlo visoko: čak je 12 (od 17 koliko je popunilo anketne listove) ciljeve seminara smatralo potpuno implementiranim, a preostalih 5 djelomice. Prosječna ocjena bila je 1, 3 (skala je bila sa tri ponuđena modaliteta, sa 1 kao najvišom ponuđenom vrijednošću). Komentare na gore navedeno pitanje je dalo 5 ispitanika, a oni glase:

- „Odličan seminar.“
- „Obzirom na vrstu institucije iz koje dolazim, očekivala sam više primjera za integritet administracije koja opslužuje vladu, iako je sve izneseno o korupciji jasno i korisno za sve uposlenike javnih službi.“
- „Dobro sistematizirano predavanje.“
- „Primjeri iz prakse Slovenije su bili korisni.“
- „Sve je dobro, samo smatram da kod nas nije stvoren povoljan ambijent za prijavljivanje korupcije.“

Njih osam je ocijenilo program obuke odličnim, sedam vrlo dobrim, dok je samo jedan učesnik dao ocjenu „prosječan“. Prosječna ocjena je bila 1, 6 (mjereno na četverostupanjskoj skali, na kojoj je 1 „odličan“, a 4 „loš“). Komentar koji je spomenuti učesnik glasio je:

- „Dati vježbu za razjašnjenje mogućnosti službenika javnih službe da ukaže šefu da je nešto korupcija.“

Na pitanje kojim se ocjenjivao rad trenera većina ispitanika opredijelilo se za odgovor odličan (10 učesnika), a šest „vrlo dobar“. Nije bilo odgovora na ponuđene odgovore „prosječan“ i „loš“, tako da je prosječna ocjena iznosila 1,4 (na skali od 1 do 4, gdje je 1 najviša vrijednost). Nekolicina učesnika obuke je prokomentiralo rad trenera, a neki od iznesenih komentara su:

- „Više primjera iz realnog sektora.“
- „Vrlo jednostavno, konkretno izlaganje.“
- „Lakoća izlaganja i zanimljivi primjeri iz života.“
- „Trener je vrlo stručan profesionalac, sa lakoćom prezentira izlaganje.“
- „Jasnoća predavača u prezentiranju teme, uz puno konkretnih primjera.“

- „Metodologija u izlaganju.“
- „Izlaganje predavača i primjena iz prakse u Sloveniji.“
- „Jasnoća i konkretnost izlaganja.“
- „Sažetost izlaganja sa akcentom na osnovne bitnosti.“

Kako su prezentirane teme trebale doprinijeti stjecanju novih *spoznaja*, učesnici su ih uglavnom smatrali jako mnogo ili prilično ostvarenim. Način na koji je to moguće odražavaju sljedeći komentari:

- „Dobila sam pojašnjenja u vezi nekih postojećih situacija koje će mi olakšati postupanje na poslu.“
- „Istaknut značaj integriteta javne službe u slučaju korupcije koja ne predstavlja kažnjiva djela.“
- „Otklonila sam neke dileme jer sam na osnovu novih saznanja prepoznala koruptivna ponašanja za koje sam do sada imala dilemu da li to jesu“.

Prosječna ocjena za unaprijeđenost znanja i vještina pohađanjem seminara iznosi 1, 7 (mjereno na četverostupanjskoj skali, gdje je 1 najviša vrijednost).

Dodatno svjetlo na perspektivu primjene znanja u budućem radu daju i komentari koji se odnose na procjenu doprinosa tih znanja na kvalitetu budućega rada. Tako neki od iznesenih glase:

- „Značajno, pogotovo u smislu izgradnje integriteta institucije i integriteta pojedinih službenika.“
- „Mislim da će doprinijeti, jer mi je sada mnogo jasnije šta se sve može definirati kao korupcija.“
- „Bitno će utjecati na promatranje ponašanja pojedinaca u okviru institucija.“
- „Dosta toga se zna, ali sa ovim seminarom došla sam do novih saznanja i jako dobrih ideja za prepoznavanje istih.“
- „Svakako će doprinijeti boljem radu, jer je to jedan proces koji morati imati svoj kontinuitet.“

Interaktivan pristup predavača tijekom cijele obuke osigurao je učešće velikog broja prisutnih u povedenim diskusijama. Naročito zanimljivim su se činili primjeri iz prakse i uspoređivanje sa situacijom u Republici Sloveniji, iz koje dolazi predavač, što je čitavome događaju davalo određenu usporednu i mnogo širu dimenziju. Kako je jedan od načina procjene ostvarenih „učećih“ dimenzija obuke angažiranost učesnika u diskusijama i razmjeni iskustava u kojima se demonstrira razumijevanje prezentirane materije, opravdanim se čini zaključiti ostvarenost te razine obuke priličnom.

Modul 7. Procjena oblasti i radnih mjesta u pogledu rizika za korupciju

Datum održavanja i trajanje	20. 03. 2014. godine; 8 nastavnih sati
Svrha	Razmatranje problematike procjene oblasti i radnih mjesta podložnih korupciji, kako bi se polaznici upoznali sa sistemom procjene korupcijskog potencijala i ustanovile osnove institucionalnoga pristupa suprotstavljanju korupciji. Upoznavanje sa osnovnim metodama identifikacije i otklanjanja nedostataka i slabosti u funkcioniranju čitavoga sistema, kako se slični ili isti slučajevi ne bi mogli ponovno pojaviti.
Ciljevi	Realizacijom obuke očekivalo se da će polaznici programa steći spoznaje da korupcija često nije individualna devijacija, nego produkt manjkavoga organizacijskoga okružja. Poznavanje metodologije procjene rizika treba doprinijeti većem stupnju integriteta javne službe, a u upoznavanju sa metodologijom će se adresirati pitanja indikatora rizika za korupciju i analize efekta i procjene vjerojatnoće korupcijskih praksi.
Sadržaj	Cjeline koje su se programom elaborirale su procjena rizika za korupciju kao dio sistema interne kontrole, te naročito metodologija spoznaje i procjene rizika za korupciju.
Ciljna grupa	Koordinatori antikorupcijskih aktivnosti iz federalnih institucija i službi
Metodologija	Predavanja, koristeći PowerPoint prezentacije, te grupni rad i diskusije bazirane na praktičnim primjerima sa polaznicima programa
Treneri	• Dragan Slipac, MA, zamjenik ravnatelja Agencije za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije • Vladica Babić, MA, pomoćnik ravnatelja Agencije za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije

Obuka na naslovljenu temu održana je u prostorijama Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu, te je istoj prisustvovalo preko šezdeset javnih službenika sa federalnog i kantonalnih nivoa vlasti, ali i predstavnika gospodarskih društava sa većinskim učešćem državnog kapitala, kao i pravnih lica čije se financiranje vrši najvećim dijelom iz javnih prihoda. *Reakcija* učesnika bila je zadovoljavajuća. Potpuno ostvarenim ciljeve seminara smatra devet ispitanika, a 21 djelomično (ukupno popunjenih upitnika je bilo 30), što čini prosječnu ocjenu od 1,7 (na skali od 1 do 3, gdje je 1 „u potpunosti“, a 3 „nisu ostvareni“). Obzirom da je dizajnom upitnika dana mogućnost dodatnoga komentiranja, neki od dostavljenih su:

- „Cilj seminara je ostvaren u potpunosti, jer sam shvatila način izrade plana integriteta s tim što se postavlja pitanje da li će ova moja iskustva imati i naći sluha.“;
- „Za ovu temu treba više vremena.“

Njih sedam je ocijenilo program obuke kao „odličan“, dok je 12 učesnika seminara dalo ocjenu programa „vrlo dobar“ i sedam ocjenu „prosječan“. Prosječna ocjena kvalitete programa bila je 1,7. Komentari koje su dali neki od ispitanika su:



- „Ova tema zahtjeva širu obuku. Nije dovoljan jedan dan.“;
- „Praktični primjeri.“;
- „Primjeri za izradu Plana integriteta – dati više uputa.“;
- „Na ovu temu organizirati minimalno još jednu obuku.“

Rad trenera je devet učesnika ocijenilo odličnim, 12 vrlo dobrim, a pet prosječnim, što je u prosjeku 1,8.

Budući da je tematika izrade planova integriteta i postupanja po istima vrlo bitan segment ukupnih antikorupcijskih nastojanja, te posebno imajući u vidu da je u novije vrijeme kreirana metodologija izrade plana integriteta upravo od strane institucije iz koje su dolazili predavači, vrlo je važna procjena koliko su pohađanjem obuke *znanja i vještine* polaznika unaprijeđeni. Na odnosno pitanje tri ispitanika su procijenili da je to jako mnogo, 21 prilično, a šest slabo. Prosječna ocjena unaprijeđenosti znanja i vještina iznosi 2,1 (mjereno na skali sa četiri ponuđena modaliteta, sa vrijednošću 1 kao najvišom [„jako mnogo“]). Komentar, vezano za prethodno pitanje, je dao samo jedan ispitanik i on glasi:

- „Potrebno je razmjenjivati još više iskustava iz prakse u cilju osvještavanja, odnosno razotkrivanja svih modusa korupcije u društvu.“

Neki dodatni komentari o tomu koliko će usvojena znanja doprinijeti budućoj kvaliteti rada učesnika glase:

- „Potrebno je još osobnog istraživanja i konsultacija sa agencijom.“;
- „Odražit će se u budućem radu.“;
- „Dosta više nego sada, u potpunosti sam shvatio kako to ubuduće raditi.“;
- „Mnogo, jer radim u instituciji koja je jako podložna korupciji.“;
- „Doprinijet će jako puno.“;
- „Seminar će pomoći u mom daljem radu u borbi protiv korupcije.“;
- „Sigurno će poboljšati moj dosadašnji rad.“

Zaključci

Imajući u vidu da je korupcija sistem, sistemski joj se treba i suprotstavljati. Sistemski i koordiniran pristup u suprotstavljanju korupciji podrazumijeva, između ostaloga, inkluzivnost, tj. uključenost velikog broja aktera koji iz vlastitih perspektiva doprinose ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Jedan od uspješnih načina da se aktivnosti države i njenih institucija sistematiziraju i maksimalno iskoriste jest izrada planova borbe protiv korupcije. No, i izrada planova borbe protiv korupcije ne znači previše ukoliko oni od kojih se očekuje implementacija istih ne raspolažu osnovnim znanjima, ali i ispravnim stavovima o značaju i sredstvima borbe protiv korupcije. Stoga je obuka u oblasti borbe protiv korupcije nezamjenjivi dio uspješne antikorupcijske kampanje; Boehm i Nell (2007) ju čak nazivaju „kamenom temeljcem“ u borbi protiv korupcije. Ona tu svoju svrhu ispunjava na dva načina: jačanjem i širenjem svijesti o štetnosti korupcije, što doprinosi pravilnijim stavovima polaznika obuka o pravoj naravi korupcije, te prenošenjem spoznaja i vještina kako joj se uspješno suprotstavljati.

Spomenute svrhe evaluirane obuke čini se da su dobro ostvarile. Sa stanovišta relevantnosti, evaluirane obuke dobro su oslovile problematiku kojom su se bavile. Budući da se jedna grupa obuka bavila pojmom i pojavnim oblicima korupcije, pretpostavkama za efikasno suzbijanje korupcije, transparentnošću javne službe i odnosima sa javnošću, značajem i mogućnostima primjene testova i nacrtu integriteta, organizacijskom kulturom, profesionalizmom i integritetom javne službe, čini se da su predstavljale smislenu cjelinu koja je trebala unaprijediti spoznaje o korupciji i značaju pojedinih principa i mehanizama suprotstavljanja istoj. Druge su grupe obuka oslovile antikorupcijske planove kao instrumente borbe protiv korupcije i sisteme procjene integriteta, te su bile usmjerene na razvijanje nešto konkretnijih spoznaja i vještina u izradi i primjeni instrumenata za borbu protiv korupcije. Primijenjene tehnike prijenosa znanja i vještina uglavnom su se iscrpljivale u predavanjima i plenarnim diskusijama, te pokatkada radu na analizi pojedinačnih slučajeva.

Kada se analizira učinkovitost implementiranih obuka, valja uzeti u obzir neposredne reakcije na obuke, te procjenjivati i apsolviranost znanja i vještina. Ispunjenost ciljeva obuke polaznici su ocijenili izvrsnim, sa prosječnim vrijednostima od 1, 3 do 1, 7 (mjereno na trostupanjskoj skali, sa 1 kao najvišom ponuđenom vrijednošću); programa vrlo dobrim (prosječne vrijednosti su se, koristeći četverostupanjsku skalu, kretale u rasponu od 1, 2 do 1, 7), a rad trenera/ica je također ocijenjen vrlo visoko (sa prosječnim vrijednostima od 1, 3 do 1, 8). Sumira li se izloženo, obuke su sa stanovišta reakcija (ili zadovoljstva) učesnika realiziranim ocijenjene prilično dobro. Što se tiče usvojenih znanja i vještina, u prosjeku su ih polaznici obuka ocijenili prilično unaprijeđenima (kretale su se u rasponu od 1, 7 do 2, 1, pri čemu je 1 najviša, a 4 najniža vrijednost). Izloženo, te komentari o mogućnosti upotrebe prenesenih spoznaja, ukazuju da su sa stanovišta kvaliteta obuke realizirane dosta dobro i da je taj standard držan cijelo vrijeme, a da je njihova svrha najvećim dijelom ispunjena.

Izneseni pregled relevantnosti i učinkovitosti realiziranih obuka upućuje na zaključak da su njihova promidžbena i instrumentalna svrha dobro ostvarene. Razloge koji idu u prilog ovakvome optimističnome zaključku treba tražiti već u koncipiranju tema obuke. Iste su razvijene konsultirajući dobru praksu koja je evidentirana u već realiziranim antikorupcijskim programima,

te konsultirajući se sa relevantnim akterima, ponajprije Uredom Premijera Vlade Federacije Bosne i Hercegovine i Agencijom za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine. Sa potonjom je i realizirana evaluirana serija obuka, te su se koristile njihove prostorije i resursi za obavještanje o obukama. To je zasigurno jednim dijelom utjecalo na ozbiljnost obuka i motiviranost za učešće. Polaznici obuka bili su koordinatori antikorupcijskih aktivnosti, odnosno, osobe koje su prema obujmu i vrsti poslova i zadataka kompetentne i meritorne za bavljenje spomenutom tematikom. Fokusiranje na ovu kategoriju polaznika obuka, kojima je delegirano niz obveza na planu borbe protiv korupcije, jamačno da je također odigralo izvjesnu ulogu u motiviranosti i interesiranju za obuku. Forma obuka, koje su realizirane kao jednodnevni seminari, vjerojatno je također utjecala na uspjeh. Budući da su koncipirane kao kraći tečajevi na kojima se polaznicima elaboriraju određena znanja, te da nisu zahtijevale prevelika odsustva sa posla, imale su izvjesnu razinu atraktivnosti koja bi izvjesno bila niža da su zahtijevale veća odsustvovanja sa radnih obveza. Najzad, korištene tehnike i odabir predavača vjerojatno su imale udjela u uspjehu evaluiranoga programa. Većina obuka su bile participatornoga karaktera (kratke vježbe i diskusije), te su katkad uključivale analize slučajeva i komentiranje istih. Sve su obuke podrazumijevale korištenje pomagala poput PowerPoint prezentacija, te su bile praćene izradom edukativnoga materijala. Uspješna antikorupcijska obuka zahtijeva i prikladne trenere/ice, u kojoj oblasti je općenito primijećen priličan nedostatak. Implementiranim obukama spomenuti se nedostatak pokušao nadomjestiti angažmanom suradnika iz inozemstva (Republika Slovenija, Republika Hrvatska i Republika Makedonija), kao i kombiniranjem učešća sveučilišnih predavača i praktičara. I to su momenti koji su mogli doprinijeti učinkovitosti i relevantnosti obuka; dobra praksa upravo sugerira da se udruživanjem različitih profila i pristupa mogu ostvariti dobri učinci na planu suprotstavljanja korupciji (ACN & SIGMA, 2013). Svi su izloženi faktori zapravo pretpostavke uspješne obuke i stručnoga usavršavanja, čiju ispunjenost preporučaju i Kirkpatrick i Kirkpatrick (2006).

Većem uspjehu evaluiranih obuka mogli su doprinijeti veći praktični karakter obuka, kao i veća pripodobljenost izložene materije pravnom i organizacijskom kontekstu institucija i službi iz kojih su dolazili učesnici. Odrasli najbolje uče kroz primjere, kao i aktivno, tj. kroz rad. Iako se na obukama izvjesna pozornost posvećivala praktičnim dimenzijama, čini se da kratke vježbe i diskusije nisu bile dovoljne da se ostvari maksimalan učinak. Boehm i Nell (2007) sugeriraju da antikorupcijske obuke trebaju više uključivati radioničku dimenziju, te igranje uloga, poster prezentacije vlastitih iskustava, intenzivne diskusije u „buzz“ skupinama, rješavanje slučajeva, i sl. Ovakva nedovoljna razina „praktičnosti“, prema Michaelu (2005), čini se da je u organiziranju obuka iz oblasti borbe protiv korupcije i inače rasprostranjena u Centralnoj i Istočnoj Europi. O sličnoj situaciji izvještava se i u publikaciji programa Antikorupcijske mreže za Istočnu Europu i Centralnu Aziju i Potpore unaprjeđenju upravljanja i rukovođenja (SIGMA), u kojoj se na temelju pregleda 22 zemlje u kojima se organizira obuka u oblasti etike i integriteta zaključuje o dominaciji tradicionalnih metoda prenošenja znanja (predavanja, konferencije, i sl.), a malo se pozornosti posvećuje „proaktivnim i pripodobljenim metodama, poput bavljenja studijama slučaja iz stvarnoga života“, itd. (ACN & SIGMA, 2013). Iako ne često, učesnici obuka držali su i da je navođenje primjera iz inozemstva, bilo teorijski, bilo iz vlastitih iskustava, imalo i nepovoljnu, pa i obeshrabrujuću dimenziju u smislu da su polaznici pokatkada nalazili malo relevantnosti prezentiranoga materijala sa okruženjem u kojima su djelatni. Još je jedna okolnost bitna za istaknuti, a to je broj polaznika obuka. Na obukama

je u prosjeku bilo oko četrdeset polaznika. Budući da je na obuke ponekad dolazilo više osoba iz iste institucije ili službe, da je na nekim obukama bilo prisutno i službenika sa nižih razina vlasti u Federaciji Bosne i Hercegovine, kao i onih iz javno-privatnoga sektora u kojemu Vlada Federacije Bosne i Hercegovine ima vlasnički udjel, a imajući u vidu da na razini ovoga entiteta ima preko šezdeset institucija i službi, nije teško zaključiti da nisu sve federalne institucije i službe (kojima je bila namijenjena obuka) poslale svoje službenike na obuke. Razloge treba vjerojatno tražiti u u prezauletosti svakodnevnim službenim obvezama ili činjenici da se borba protiv korupcije općenito smatra uzaludnom. Moguća je i opcija da se prisustvo na antikorupcijskim obukama smatralo nepotrebnim, koja činjenica je npr. zabilježena ispitivanjem državnih službenika u Estoniji (ACN & SIGMA, 2013). Čini se opravdanim zaključak da nije dovoljno naglašena i promovirana važnost prisustva obukama i obvezatnost pohađanja iste.

Preporuke

Chêne (2009) navodi da obuke iz oblasti korupcije čine glavni sastojak održivih antikorupcijskih strateških napora. Ova autorica navodi i da je ključni nalaz iz obuka poduzimanih drugdje da nema recepta za jačanje svijesti i unaprjeđenje znanja iz spomenute oblasti, nego da se mora uzeti u obzir lokalni kontekst. Aktivnosti na planu unaprjeđenja istih moraju biti pripodobljene potrebama, znanjima i kapacitetima ciljnih skupina, kao i okolnostima svake zemlje. Imajući izneseno u vidu, te ranije iznesene nalaze i zaključke, mogu se iznijeti sljedeće preporuke za buduće aktivnosti na polju obuka iz oblasti borbe protiv korupcije:

- Obuke u oblasti borbe protiv korupcije mogu donijeti uspjeh samo ako se implementiraju u dužem vremenskom periodu i samo ako se kombiniraju sa ostalim preventivnim i drugim aktivnostima (ACN & SIGMA, 2013). Otuda se preporuča (vezano i za narednu preporuku) *nastavak obuka* na iste teme sa različitim polaznicima, ili na druge teme sa istom cilnom populacijom iz već provedenih obuka. Učesnici evaluiranih obuka to su u komentarima već identificirali kao potrebu, ali je to trend primijećen i kod učesnika obuka realiziranih drugdje, o čemu izvještavaju Boehm & Nell (2007) i učesnici ekspertnoga seminara organiziranoga putem Antikorupcijske mreže za Istočnu Europu i Centralnu Aziju (ACN, 2011). U organiziranju obuka, ukoliko se realiziraju putem tijela nadležnih za stručno obrazovanje i usavršavanje državnih službenika, trebalo bi jasno istaći obvezatnost pohađanja istih. Nastavak obuka trebao bi naročitu pažnju obratiti na potrebe učesnika. Ukoliko bi se nastavilo raditi sa istom populacijom, a budući da su temeljna znanja iz oblasti antikorupcijskih standarda stečena, potrebno je terensko ispitivanje budućih polaznika i koncipiranje tema sukladno tako ustanovljenim potrebama;
- *Koncipirati obuke tako da promiču vrijednosti.* Često su obuke zamišljene da podučavaju formalnim normama, a zanemaruju vrijednosti, poglavito etičke. Ured Ujedinjenih Nacija za droge i kriminalitet (2003) navodi da je za uspješnu antikorupcijsku strategiju i program od ključne važnosti koliko je u stanju mobilizirati interes javnosti za integritet u radu javnoga sektora i osudu korupcije ukoliko se pojavi. Evaluirane obuke oslovile su neke od dimenzija etičkoga postupanja, ali kako je to kontinuiran proces, koji podrazumijeva konstantne aktivnosti na promicanju standarda, integriteta, transparentnosti i odgovornosti, a koje se djelomice mogu realizirati obukama državnih službenika i namještenika, to su potrebne daljnje aktivnosti na tom planu;
- Obuka iz oblasti borbe protiv korupcije, imajući u vidu da je namijenjena službenicima i namještenicima, trebala bi se prilagoditi dobrim praksama učenja za odrasle, što pogotovo znači *aktivno učenje*. Polaznici obuka na evaluiranim seminarima, ali i drugdje, mišljenja su da bi bilo korisno naučiti kako stečeno znanje primijeniti u praksi, što podrazumijeva osmišljavanje i korištenje odgovarajućih tehnika. Neke od njih mogu uključivati koncipiranje radionica, te igranje uloga, poster prezentacije vlastitih iskustava, intenzivne diskusije u „buzz“ skupinama, rješavanje slučajeva iz stvarnoga života, i sl. Chêne (2009) navodi da bi obuke trebale biti kombinacija transfera teorijskoga i praktičnoga znanja, sa dovoljno prostora za samostalno traganje za rješenjima. Na obukama bi se trebali predstaviti konceptualni i analitički okvir za razumijevanje pojave i problema, a ostatak bi trebao biti usmjeren na praktične dimenzije suprotstavljanja korupciji;

- *Veće uključivanje menadžmenta u obuke.* Jedna od ključnih pretpostavki za primjenu naučenoga u praksi jest želja, prilika i prostor za to. Bitnu ulogu u svemu ima rukovodno osoblje institucija i službi, koje ukoliko podržava nepovoljne organizacijske vrijednosti (formalizam, izbjegavanje i prebacivanje odgovornosti, gomilanje autoriteta, i sl.), a ne podržava tzv. učeću komponentu u radu organizacije, neće biti u stanju stvoriti okruženje za promjene u radu koje primjena naučenoga nosi. I Ujedinjene Nacije navode da bez rukovodstva odlučnoga u promicanju odgovornosti, transparentnosti i fokusiranosti na rezultate i ciljeve, održiv efekt ovih inicijativa je upitan (United Nations Office on Drugs and Crime, 2003). Način na koji se menadžment može pridobiti za podršku obukama jest, pored jačanja svijesti o potrebi suprotstavljanja korupciji i sličnim, vrijednosno-usmjeravajućim i drugim aktivnostima, upoznavanje sa svrhom obuka, pa čak i pohađanje istih prije nego se uključe njihovi podređeni. Preporučljivo je, tamo gdje je to moguće, da ih se angažira da predstave obuku ili čak da predaju na istima. To, prema Kirkpatrick i Kirkpatrick (2005), jamačno donosi uspjeh;
- *Koordinacija organiziranja obuka sa Agencijom za prevenciju i koordinaciju borbe protiv korupcije.* U tekstu je naznačeno da je program obuka koncipiran u konsultacijama sa Uredom Premijera Vlade Federacije Bosne i Hercegovine i Agencijom za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine. Michael (2005) navodi da su obuke koje se organiziraju na temu borbe protiv korupcije često fragmentirane i nedostaje im strateški fokus. Iako se evaluiranim obukama ne može prigovoriti da su strateški „dezorijentirane“, stoji činjenica da su realizirane bez konsultacija sa institucijom na državnoj razini čija je jedna od mjerodavnosti „razvoj edukativnih programa po pitanju prevencije korupcije i borbe protiv korupcije, te nadzor nad njihovim provođenjem“. Iako to ni u kom slučaju ne znači da je ona isključivo nadležna za pitanja edukacije i obuke u izloženim oblastima, te pogotovo imajući u vidu da je jedan vid suradnje već postignut, radi postizanja većega efekta za buduće obuke na polju borbe protiv korupcije bilo bi vrlo smisleno konsultirati se sa Agencijom za prevenciju i koordinaciju borbe protiv korupcije.

Naučene lekcije

Nerealno je očekivati promjene u ponašanju ukoliko nisu prenesene prikladne spoznaje koje su predispozicija za te promjene. Isto tako je nerealno očekivati da se prenesu i usvoje nove spoznaje ako se učenje ne odvija u pozitivnoj atmosferi. Rezultati evaluirane serije obuka iz oblasti borbe protiv korupcije ukazuju da su one dosta relevantne i učinkovite, barem na razini zadovoljstva polaznika obuka prezentiranim sadržajima i ocjene koliko će nova znanja doprinijeti obavljanju zadataka iz oblasti djelovanja protiv korupcije. No, zadovoljan polaznik obuke samo je jedan od preduvjeta za implementaciju naučenoga u praksi. Druga strana je motiviranost za promjene. U uvodu je opisan kontekst u kojemu je program obuka realiziran, i naznačeno je da su ukupne prilike načelno išle u prilog antikorupcijskim aktivnostima. No, antikorupcijska kampanja koja je u Federaciji Bosne i Hercegovine pokrenuta krajem 2011. godine, ostavila je mnogo prostora za unaprjeđenje aktivnosti, pogotovo na promicanju poruka o štetnosti korupcije i mehanizmima djelovanja protiv iste. Iako je uloga koordinatora antikorupcijskih aktivnosti u izvjesnoj mjeri promovirana, moglo se učiniti više. Spomenuta se činjenica odrazila na nedoumice oko razumijevanja uloge i obveza koordinatora antikorupcijskih aktivnosti (koji su bili ciljna skupina evaluiranih obuka), te u konačnici na njihovo prisustvo i vrlo vjerojatno motiviranost da se istinski posvete usvajanju novih spoznaja. Stoga je motivaciji, uključujući i obvezu pohađanja obuka, kao i koristi od pohađanja obuka, potrebno posvetiti više pažnje nego je to bio slučaj sa evaluiranim programom.

Odrasli najbolje uče aktivno, tj. kroz vježbe i primjere iz prakse. Iako je evaluirani program pokušao integrirati odgovarajuće tehnike i koncepte koji bi osigurali aktivnost u prikladnoj mjeri, ipak su zabilježeni određeni nedostaci u tom smislu. Tako je izvjestan broj polaznika obuka identificirao manjak praktičnih vježbi i primjera. Vrlo vjerojatno da bi rezultati obuka bili još uspješniji da se spomenutoj dimenziji učenja posvetilo više pažnje.

Borba protiv korupcije tema je koja je dosta prisutna u zemljama u tranziciji, u koje spada i Bosna i Hercegovina. Vlastima često nedostaje stručno znanje iz spomenute oblasti, naročito u jačanju ljudskih resursa, u kom slučaju nevladin sektor može odigrati važnu ulogu. Tako je i sa evaluiranim setom obuka. Unatoč činjenici da je borba protiv korupcije visoko na listi prioriteta, nedostaju resursi za stručnu naobrazbu i usavršavanje državnih službenika kojim bi se trebale realizirati određene aktivnosti na tom polju. Evaluirani program iz oblasti borbe protiv korupcije dobar je primjer suradnje vlasti sa nevladinim sektorom, gdje se resursi civilnoga društva koriste da kompenziraju nedostatke državnoga sektora. Iako nevladin sektor može i treba svoje aktivnosti realizirati sukladno društvenim potrebama, preporuča se izvjesna institucionalizacija njihovih aktivnosti, a što se zasigurno pozitivno odražava i na obvezatnost i motiviranost za prisustvo obukama.

Obuke bilo koje vrste smjeraju unaprjeđenju znanja, stavova i vještina. U evaluaciji naučenoga mogu se koristiti anketni listići i intervjui sa polaznicima obuka, no dobra praksa sugerira i upotrebu testova. Tako se valjanost dobivenih odgovora mogla unaprijediti korištenjem spomenutih metoda prikupljanja podataka, no iste se iz inih razloga nisu koristile. Jedna od pouka iz ove evaluacije jest da prilikom osmišljavanja evaluacijskih pristupa treba, sukladno mogućnostima i izvedivosti, valjanost dobivenih podataka dići na najvišu moguću razinu.



Bibliografija

1. Boehm, F., & Nell, M. (2007). *Anti-Corruption Training and Education*. Bergen: U4 Anti-Corruption Resource Centre.
2. Brčić, R., & Vuković, K. (2008). Uloga organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi. *Ekonomski pregled*, 59 (1-2), 51-69.
3. Chêne, M. (2009). *Examples of anti-corruption training sessions*. Bergen: U4 Anti-Corruption Resource Centre.
4. Kaplan, R., & Norton, D. P. (2001). *The strategy -focused organization: how balanced scorecards companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard business school Press.
5. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2005). *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*. San Francisko: Berrett-Koehler Publishers.
6. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs (third edition)*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
7. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Francisko: Berrett-Koehler Publishers.
8. Michael, B. (2005). *Anti-corruption training programmes in Central and Eastern Europe*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
9. OECD Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia (ACN). (2011). *Proceedings of the seminar "Anti-Corruption Strategies and Integrity Training"*. Autor.
10. OECD Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia (ACN); SIGMA. (2013). *Ethics Training for Public Officials*. Autor.
11. Poup, D. (2011). *Suprotstavljanje korupciji kroz sistem društvenog integriteta*. Transparency International.
12. Schmidt, D. (2007). Anti-corruption: What Do We Know? Research on Preventing Corruption in the Post-communist World. *Political Studies Review*, 5 (2), 202-232.
13. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2003). *United Nations Guide on Anti-Corruption Policies*. New York: Autor.
14. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2008). *Crime and its impact on the Balkans and affected countries*. Vienna: Autor.
15. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). *Corruption in Bosnia and Herzegovina: Bribery as experienced by the population*. Vienna: Autor.
16. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2013). *Poslovanje, korupcija i kriminal u Bosni i Hercegovini: Utjecaj mita i kriminala na privatna preduzeća*. Beč: Autor.

