

স্থানীয় সরকার খাত সুশাসনের চ্যালেঞ্জ ও উত্তরণের উপায়

মো. রবিউল ইসলাম
নাহিদ শারমীন
ফারহানা রহমান

২৫ মে ২০১৪

স্থানীয় সরকার খাত: সুশাসনের চ্যালেঞ্জ ও উত্তরণের উপায়

গবেষণা উপদেষ্টা

অ্যাডভোকেট সুলতানা কামাল
চেয়ারপারসন, ট্রান্সপারেন্সি ইন্টারন্যাশনাল বাংলাদেশ

ইফতেখারুজ্জামান

নির্বাহী পরিচালক, ট্রান্সপারেন্সি ইন্টারন্যাশনাল বাংলাদেশ

ড. সুমাইয়া খায়ের

উপ-নির্বাহী পরিচালক, ট্রান্সপারেন্সি ইন্টারন্যাশনাল বাংলাদেশ

মোহাম্মদ রফিকুল হাসান

পরিচালক, রিসার্চ অ্যান্ড পলিসি

গবেষণা তত্ত্বাবধান

শাহজাদা এম আকরাম, সিনিয়র প্রোগ্রাম ম্যানেজার, রিসার্চ অ্যান্ড পলিসি

গবেষণা ও প্রতিবেদন প্রণয়ন

মো. রবিউল ইসলাম, অ্যাসিস্ট্যান্ট প্রোগ্রাম ম্যানেজার, রিসার্চ অ্যান্ড পলিসি

নাহিদ শারমীন, ডেপুটি প্রোগ্রাম ম্যানেজার, রিসার্চ অ্যান্ড পলিসি

ফারহানা রহমান, প্রোগ্রাম ম্যানেজার, রিসার্চ অ্যান্ড পলিসি

কৃতজ্ঞতা জ্ঞাপন

সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠান ও অংশীজন তথ্যদাতাদের প্রতি আন্তরিক ধন্যবাদ ও কৃতজ্ঞতা। খসড়া প্রতিবেদন পর্যালোচনার জন্য টিআইবি'র রিসার্চ অ্যান্ড পলিসি বিভাগের পরিচালক মোহাম্মদ রফিকুল হাসান, সিনিয়র প্রোগ্রাম ম্যানেজার শাহজাদা এম আকরাম এবং প্রোগ্রাম ম্যানেজার সাধন কুমার দাস, এবং তথ্য সংগ্রহে সহযোগিতার জন্য নাজমুল হুদা মিনা এবং প্রতিবেদনের উপস্থাপনার ওপর মতামত প্রদানের জন্য অন্যান্য সহকর্মীর প্রতি বিশেষ কৃতজ্ঞতা।

যোগাযোগ

ট্রান্সপারেন্সি ইন্টারন্যাশনাল বাংলাদেশ

বাড়ি # ১৪১, সড়ক # ১২, ব্লক # ই

বনানী, ঢাকা ১২১৩

ফোন: ৮৮০-২-৮৮২৬০৩৬

ফ্যাক্স: ৮৮০-২-৯৮৮৪৮১১

ওয়েবসাইট: www.ti-bangladesh.org

স্থানীয় সরকার খাত: সুশাসনের চ্যালেঞ্জ ও উত্তরণের উপায়^১

সার-সংক্ষেপ

১.১ প্রেক্ষাপট ও যৌক্তিকতা

দারিদ্র্য বিমোচন, ন্যায়বিচার প্রতিষ্ঠা ও আর্থ-সামাজিক উন্নয়নে স্থানীয় সরকার খাতের ভূমিকা অপরিহার্য। মূলত স্থানীয় সমস্যার সমাধান ও সম্পদের সৃষ্টি ব্যবহারের মাধ্যমে উন্নয়নের লক্ষ্য নিয়ে স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের সৃষ্টি। বাংলাদেশের সংবিধানে প্রশাসনিক একাংশের^২ স্থানীয় শাসনের কথা বলা হয়েছে, যেখানে নির্বাচিত ব্যক্তিদের সমন্বয়ে স্থানীয় সরকার গঠনের ওপর গুরুত্বারোপ করা হয়েছে। এছাড়া ষষ্ঠ পঞ্চবার্ষিক পরিকল্পনা, নবম ও দশম সংসদ নির্বাচনে ক্ষমতাসীন দলের ইশতেহার এবং ‘রূপকল্প ২০২১’-এ ক্ষমতার বিকেন্দ্রীকরণের মাধ্যমে শক্তিশালী স্থানীয় সরকার ব্যবস্থা গড়ে তোলার কথা বলা হয়েছে।

শাসন ব্যবস্থার বিকেন্দ্রীকরণ, অংশগ্রহণমূলক গণতন্ত্রের প্রাতিষ্ঠানিকীকরণ ও স্থানীয় পর্যায়ে জনগণের মৌলিক সেবা প্রদানকারী খাতসমূহের মধ্যে স্থানীয় সরকার অন্যতম। এই খাতের অন্তর্ভুক্ত প্রতিষ্ঠান ও সংস্থাগুলোতে স্বচ্ছতা ও জবাবদিহিতা প্রতিষ্ঠা স্থানীয় ও জাতীয় উন্নয়নের জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ নিয়ামক। ২০১২-১৩ অর্থবছরের সংশোধিত জাতীয় বাজেটে এ খাতের স্থানীয় সরকার বিভাগে মোট বরাদ্দ ছিল ১৩ হাজার দুইশত ২০ কোটি টাকা, যা জাতীয় বাজেটের ৬.৯৮% এবং জিডিপি’র ১.২৭%। তবে এ খাতে বরাদ্দকৃত অর্থের সঠিক ব্যবহার প্রশ্নবদ্ধ কারণ উন্নয়নমূলক কর্মকাণ্ড বা প্রকল্প প্রণয়ন থেকে বাস্তবায়ন পর্যন্ত বিভিন্ন পর্যায়ে স্থানীয় সরকার খাতের দুর্নীতি ও অনিয়ম, ও আত্মসাতের অভিযোগ রয়েছে। গণমাধ্যমে এবং ট্রান্সপারেন্সি ইন্টারন্যাশনাল বাংলাদেশ (টিআইবি) পরিচালিত গবেষণাসহ বিভিন্ন প্রতিবেদনে এ সকল তথ্য উঠে এসেছে। টিআইবি’র জাতীয় খানা জরিপ, ২০১২-এ স্থানীয় সরকার সেবা খাতে জাতীয়ভাবে প্রাক্কলিত মোট নিয়ম-বহির্ভূত অর্থ লেনদেনের পরিমাণ ছিল ১৫০.২ কোটি টাকা। স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান এবং স্থানীয় সরকারি সংস্থার ওপর পরিচালিত অন্যান্য গবেষণাতেও অনিয়ম ও দুর্নীতির উপস্থিতি এবং সার্বিকভাবে সুশাসনের ঘাটতি লক্ষ করা যায়। তবে যদিও এ পর্যন্ত বিভিন্ন স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও এ খাতের অন্তর্ভুক্ত কয়েকটি সংস্থা নিয়ে গবেষণা হয়েছে, কিন্তু সার্বিকভাবে স্থানীয় সরকার খাতের ওপর সুশাসন বিষয়ক গবেষণার অপ্রতুলতা রয়েছে। টিআইবি’র কার্যক্রমে স্থানীয় সরকার একটি গুরুত্বপূর্ণ খাত হিসেবে অন্তর্ভুক্ত, এবং এ খাতের ওপর ধারাবাহিক কার্যক্রমের অংশ হিসেবে বর্তমান গবেষণার উদ্যোগ নেওয়া হয়।

১.২ গবেষণার উদ্দেশ্য ও পরিধি

এ গবেষণার প্রধান উদ্দেশ্য স্থানীয় সরকার খাতে সুশাসনের চ্যালেঞ্জ চিহ্নিত করা এবং তা থেকে উত্তরণের জন্য সুপারিশ প্রস্তাব করা। গবেষণার সুনির্দিষ্ট উদ্দেশ্য হচ্ছে:

- স্থানীয় সরকার খাতের আইনি, কাঠামোগত ও প্রাতিষ্ঠানিক সীমাবদ্ধতা চিহ্নিত করা; এবং
- এ খাতের দুর্নীতি ও অনিয়মের ধরন ও তার কারণ নিরূপণ করা।

এই গবেষণায় স্থানীয় সরকার খাত বলতে স্থানীয় সরকার, পল্লী উন্নয়ন ও সমবায় মন্ত্রণালয়ের অধীন স্থানীয় সরকার বিভাগের অধীনে সরকারি সংস্থা এবং পাঁচ স্তরের স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানগুলোকে বোঝানো হয়েছে। এছাড়া যেহেতু দুর্যোগ ব্যবস্থাপনা ও ত্রাণ মন্ত্রণালয় ও সমাজকল্যাণ অধিদপ্তরের ত্রাণ ও সামাজিক নিরাপত্তামূলক কর্মসূচির কিছু কার্যক্রম স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানগুলো বাস্তবায়ন করে সেহেতু এসব কার্যক্রমও এ খাতে অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে।

ওপরের উদ্দেশ্যকে সামনে রেখে এ গবেষণায় স্থানীয় সরকার খাতের আর্থিক বরাদ্দ, জনবল ব্যবস্থাপনা, কার্যক্রমের তদারকি, নিরীক্ষা, পরিবীক্ষণ ও মূল্যায়ন, স্থায়ী কমিটি, প্রতিষ্ঠানসমূহের আন্তঃসম্পর্ক, তথ্যের উন্মুক্ততা, অবকাঠামো, লজিস্টিকস ব্যবহার ও ক্রয় প্রক্রিয়া, উন্নয়নমূলক কার্যক্রম/ প্রকল্প প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন পর্যায়, সেবামূলক কার্যক্রম এবং স্থানীয় সরকার শক্তিশালীকরণ নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে, এবং প্রযোজ্য ক্ষেত্রে আইনি পর্যালোচনা করা হয়েছে।

১.৩ গবেষণা পদ্ধতি ও গবেষণার সময়

এটি মূলত গুণগত ও পরোক্ষ তথ্যভিত্তিক গবেষণা। পরোক্ষ তথ্যের পাশাপাশি কোনো কোনো তথ্য বা বিশ্লেষণ প্রাথমিক তথ্য সংগ্রহের মাধ্যমে যাচাই করা হয়েছে, এবং প্রযোজ্য ক্ষেত্রে প্রাথমিক উৎস হতে নতুন তথ্য সংগ্রহ করা হয়েছে। এ গবেষণায় মূলত গুণগত তথ্য ব্যবহার করে বিশ্লেষণ করা হয়েছে যে সকল তথ্য, বিভিন্ন ধরনের গুণগত তথ্য সংগ্রহের কৌশল যেমন সাক্ষাৎকার ও পর্যবেক্ষণ পদ্ধতি ব্যবহারের মাধ্যমে সংগৃহীত যার মধ্যে উল্লেখযোগ্য হল স্থানীয় সরকার বিভাগ, পাঁচ ধরনের

^১ ২০১৪ সালের ২৫ মে ঢাকায় অনুষ্ঠিত গোলটেবিল বৈঠকে উপস্থাপিত গবেষণা প্রতিবেদনের সার-সংক্ষেপ।

^২ ইউনিয়ন, উপজেলা এবং জেলা পর্যায়ের প্রশাসনিক অংশ

স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও অধিদপ্তরসমূহের কর্মকর্তা-কর্মচারী, জনপ্রতিনিধি, প্রকল্প বাস্তবায়ন কর্মকর্তা, সংসদ সদস্য, স্থানীয় সরকার বিশেষজ্ঞ, স্থানীয় সরকার কমিশনের (বিলুপ্ত) সদস্য, ঠিকাদার এবং সাংবাদিকদের সাক্ষাৎকার এবং পর্যবেক্ষণ। বিভিন্ন উৎস থেকে সংগৃহীত তথ্যের সত্যতা যাচাই করা হয়েছে এবং বিভিন্ন উৎস থেকে পরিমাণগত তথ্য সংগ্রহ করে বিশ্লেষণ করা হয়েছে। এছাড়া সাক্ষাৎকার ও পরোক্ষ তথ্য ব্যবহার করে গ্রাম ও শহরকেন্দ্রিক বড় দুইটি বৈদেশিক সাহায্যপুষ্ট প্রকল্পের বাস্তবায়নকে কেস স্টাডি হিসেবে ব্যবহার করা হয়েছে। পরোক্ষ তথ্যের বিভিন্ন উৎসের মধ্যে রয়েছে সংশ্লিষ্ট আইন ও বিধি,^৩ টিআইবি^৪র গবেষণা, অন্যান্য প্রাসঙ্গিক গবেষণা প্রতিবেদন, প্রকাশিত খবর, প্রবন্ধ ও ওয়েবসাইট। ২০১৩ সালের ফেব্রুয়ারি থেকে শুরু করে ২০১৪ এর মে পর্যন্ত এ গবেষণার তথ্য সংগ্রহ, বিশ্লেষণ এবং প্রতিবেদন প্রণয়নের কাজ সম্পন্ন করা হয়।

২. গবেষণার পর্যবেক্ষণ

২.১ আইন ও বিধি সংক্রান্ত সীমাবদ্ধতা

স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের যেকোনো কাজের (কাজ সম্পাদন, বাতিল, স্থগিত, প্রকল্প গ্রহণ, বাস্তবায়ন এবং সম্পত্তির হস্তান্তর প্রভৃতি) ওপর কেন্দ্রীয় সরকারের পূর্ণ নিয়ন্ত্রণ বিদ্যমান। কোনো স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের কর্মকর্তা-কর্মচারীদের গাফিলতি বা অসদাচরণের জন্য শাস্তিমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করার ক্ষমতা সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠানের হাতে নেই। এছাড়া উপজেলা পরিষদ এবং জেলা পরিষদের আইনে সংসদ সদস্যদের পরিষদের উপদেষ্টা করে তাদের পরামর্শ গ্রহণের বিধানের মাধ্যমে স্থানীয় প্রতিষ্ঠানের নির্বাচিত প্রতিনিধিদেরকে কেন্দ্রীয় রাজনৈতিক নিয়ন্ত্রণের অধীনে রাখা হয়েছে। স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের নির্বাচনের সময় নির্ধারণ ও তফসিল ঘোষণার সিদ্ধান্ত কে গ্রহণ করবে তা সংশ্লিষ্ট আইনে উল্লেখ করা হয়নি। এছাড়া স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের সংরক্ষিত নারী সদস্যদের দায়িত্ব ও কাজের আওতা সম্পর্কে কোনো বিধিমালা নেই। স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের স্থায়ী কমিটিতে পরিষদের সদস্য ছাড়া বিশেষজ্ঞ হিসেবে যাদের অন্তর্ভুক্তির কথা সংশ্লিষ্ট আইনে বলা হয়েছে, তাদের যোগ্যতা সুনির্দিষ্টভাবে উল্লেখ নেই। এছাড়া প্রকল্পের লজিস্টিকস ব্যবহার করার জন্য অধিদপ্তর বা মন্ত্রণালয়ের কোনো নীতিমালা নেই, এবং প্রকল্পের গাড়ি কিভাবে ব্যবহার করা হবে সে সম্পর্কে বিধিতে উল্লেখ করা হয়নি।

২.২ প্রাতিষ্ঠানিক সীমাবদ্ধতা ও অনিয়ম

২.২.১ স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের স্থায়ী কমিটি সংক্রান্ত

প্রতিটি স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানে স্থায়ী কমিটি গঠনের আইনি বাধ্যবাধকতা থাকলেও কোনো কোনো প্রতিষ্ঠানে আইনে উল্লিখিত সংখ্যার থেকে কম স্থায়ী কমিটি গঠন করা হয়েছে। আবার স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানে স্থায়ী কমিটি গঠন করা হলেও কিছু স্থায়ী কমিটি সংশ্লিষ্ট পরিষদের অনগ্রহ, বাজেট স্বল্পতা, ও পরিবীক্ষণ না থাকার ফলে কার্যকর থাকে না।

২.২.২ মানব সম্পদ ব্যবস্থাপনা সংক্রান্ত

- **জনবলের স্বল্পতা:** বিভিন্ন পর্যায়ের স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানে অনুমোদিত পদের বিপরীতে পর্যাপ্ত জনবল নেই। দেশের ইউনিয়ন পরিষদসমূহে চারটি পদের একটি পদে (হিসাবরক্ষক) এখনো নিয়োগ দেওয়া হয়নি এবং অন্য একাধিক অনুমোদিত পদের বিপরীতেও জনবল শূন্য রয়েছে। পৌরসভায় মোট অনুমোদিত জনবলের প্রায় ৪০% এবং জেলা পরিষদে প্রায় ২০% শূন্য রয়েছে। আবার স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানে প্রয়োজনের তুলনায় জনবল স্বল্প।
- **নিয়োগ, পদায়ন, বদলি ও পদোন্নতিতে অনিয়ম ও দুর্নীতি:** স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও সংস্থায় জনবল নিয়োগের ক্ষেত্রে সরকারের নিয়ন্ত্রণ, রাজনৈতিক প্রভাব, স্বজনপ্রীতি, সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠানের প্রধানের ক্ষমতার প্রভাব, ঘুষ ইত্যাদি অনিয়ম ও দুর্নীতি লক্ষ করা যায়। এছাড়া সুবিধাজনক এলাকায় পদায়ন, বদলি এবং পদোন্নতির ক্ষেত্রেও একই ধরনের অনিয়ম ও দুর্নীতি বিদ্যমান।
- **সম্মানী ও বেতন-ভাতা সংক্রান্ত সীমাবদ্ধতা ও অনিয়ম:** ইউনিয়ন পরিষদের সদস্য ও চেয়ারম্যান এবং পৌরসভার কাউন্সিলরদের সম্মানী কম। পৌরসভার মেয়রদের সম্মানী বাড়ানোর জন্য স্থানীয় সরকার বিভাগের উচ্চ পর্যায়ের কর্মকর্তাকে ঘুষ দেওয়া হয়। এছাড়া বোর্ড মাঝে মাঝে দেরিতে বসার (ছয়মাস থেকে একবছর) কারণে কর্মকর্তা-কর্মচারীদের পদোন্নতি, বেতন বৃদ্ধি প্রভৃতি সুবিধা পেতে দেরি হয়। পৌরসভা ও সিটি কর্পোরেশনের পরিদর্শকদের পরিদর্শনে যাওয়ার জন্য মাসিক ভাতা ৬০ টাকা যা প্রয়োজনের তুলনায় অপ্রতুল।
- **দক্ষতা ও প্রশিক্ষণ সংক্রান্ত সীমাবদ্ধতা:** স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও সংস্থার কর্মকর্তা-কর্মচারীদের প্রয়োজনীয় সরঞ্জাম ও প্রযুক্তি উপকরণ ব্যবহারে দক্ষতার ঘাটতি রয়েছে। প্রতিবেদন লেখা, সঠিকভাবে কর নির্ধারণ, তদারকি ও যথাযথ দায়িত্ব পালন করার ক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় প্রশিক্ষণের ঘাটতি লক্ষণীয়। এছাড়া প্রশিক্ষণের জন্য কর্মী বাছাইয়ের ক্ষেত্রে অনিয়ম

^৩ এ গবেষণায় স্থানীয় সরকার (সিটি কর্পোরেশন) আইন, ২০০৯; স্থানীয় সরকার (পৌরসভা) আইন, ২০০৯; জেলা পরিষদ আইন ২০০০; স্থানীয় সরকার (ইউনিয়ন পরিষদ) আইন, ২০০৯; উপজেলা পরিষদ আইন, ১৯৯৮; উপজেলা পরিষদ (সংশোধন) আইন, ২০১১; সিটি কর্পোরেশন (নির্বাচন আচরণ) বিধিমালা, ২০০৮; পৌরসভা (নির্বাচন আচরণ) বিধিমালা, ২০১০; উপজেলা পরিষদ (নির্বাচন আচরণ) বিধিমালা, ২০১৩; ইউনিয়ন পরিষদ (নির্বাচন আচরণ) বিধিমালা, ২০১০; সরকারি গাড়ি ব্যবহার বিধি, ১৯৮২; সরকারি ক্রয় বিধিমালা, ২০০৮ ইত্যাদি পর্যালোচনা করা হয়েছে।

^৪ এসব গবেষণার মধ্যে রয়েছে জাতীয় খানা জরিপ ২০১২ (৬৪টি জেলার ৩৫০টি স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের সেবা সংক্রান্ত তথ্য), ৪৩টি জেলায় বেইজলাইন জরিপ (৫৫টি), রিপোর্ট কার্ড জরিপ (৬৪টি), কার্যপত্র (উপজেলা পরিষদ ও জেলা পরিষদ), এবং স্থানীয় সরকার প্রকৌশল অধিদপ্তরের ওপর গবেষণা।

পরিলক্ষিত হয়, যেমন প্রেষণে নিয়োগপ্রাপ্ত ব্যক্তিদের দেশের বাইরে প্রশিক্ষণের জন্য নির্বাচন করা হয়। ফলে স্বল্প সময়ের জন্য প্রেষণে নিয়োগপ্রাপ্তরা অন্যত্র বদলি হয়ে গেলে সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠান প্রশিক্ষণের সুফল থেকে বঞ্চিত হয়।

২.২.৩ বাজেট প্রস্তুতি ও বরাদ্দ বিতরণ সংক্রান্ত

স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের বাজেট কেন্দ্রীয় সরকারের বরাদ্দের ওপর নির্ভরশীল, তবে তা প্রতিষ্ঠান ভেদে ভিন্ন। স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানে (এলজিএসপি ছাড়া) বার্ষিক উন্নয়ন বরাদ্দ নির্ধারণের ক্ষেত্রে জনসংখ্যা, আয়তন ও প্রয়োজন বিবেচনা করা হয় না। আবার একটি অর্থবছরে বরাদ্দকৃত অর্থের শেষ কিস্তি দেহিতে ছাড় করার ফলে স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের উন্নয়ন কর্মকাণ্ড ব্যাহত হয়। বাজেট প্রণয়নসহ সংশোধিত বাজেটের অধীনে স্কিম গ্রহণে দলীয় প্রভাব, মেয়র/চেয়ারম্যানের একচ্ছত্র আধিপত্য, ক্ষমতাসীন দলের রাজনৈতিক নেতাদের প্রভাব পরিলক্ষিত হয়। বিভিন্ন প্রকল্প ও বিশেষ বরাদ্দ পাওয়ার জন্য প্রতিষ্ঠানগুলোকে স্থানীয় সরকার বিভাগের উচ্চ পর্যায়ের কর্মকর্তাকে ঘুষ দিতে হয় এবং প্রকল্প ভেদে ঘুষের এই হার বরাদ্দের ১% থেকে ১০% হয়ে থাকে।

২.২.৪ তথ্যের উন্মুক্ততা সংক্রান্ত

সকল স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান এবং অধিদপ্তরের সংশ্লিষ্ট আইনে বিভিন্ন প্রকারের নাগরিক সেবা প্রদানের বিবরণ, সেবা প্রদানের শর্ত এবং নির্দিষ্ট সময়সীমার মধ্যে সেবা প্রদান নিশ্চিত করার বিবরণ সংবলিত নাগরিক সনদ প্রকাশ করার কথা বলা হয়েছে। কিন্তু অনেক ক্ষেত্রে স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানে নাগরিক সনদের উপস্থিতি লক্ষ করা যায় না। আবার যেসব প্রতিষ্ঠানে রয়েছে তার অধিকাংশ নাগরিক সনদে প্রয়োজনীয় তথ্য নেই। অনেকক্ষেত্রে এসকল সনদ উন্মুক্ত স্থানে টাঙানো থাকে না। বেশিরভাগ প্রতিষ্ঠানের নিজস্ব ওয়েবসাইট নেই; যেসব প্রতিষ্ঠানের ওয়েবসাইট আছে সেখানে প্রয়োজনীয় ও হালনাগাদ তথ্যের অভাব রয়েছে। এছাড়া কিছু স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানে নোটিস বোর্ড নেই। কোনো কোনো ক্ষেত্রে নোটিস বোর্ড থাকলেও সেখানে সকল তথ্য দেওয়া হয় না।

২.২.৫ আর্থিক কার্যক্রম নিরীক্ষা (অডিট) সংক্রান্ত

স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও সংস্থার নিরীক্ষার ক্ষেত্রে সংশ্লিষ্ট নিরীক্ষা কর্মকর্তাদের ঘুষ আদায় ও উপটোকন দেওয়াসহ নানা ধরনের অনিয়ম ও দুর্নীতি লক্ষ করা যায়। উদাহরণস্বরূপ, সংশ্লিষ্ট সরকারি সংস্থা ও স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের ইচ্ছানুযায়ী নিরীক্ষা প্রতিবেদন তৈরির ক্ষেত্রে ইউনিয়ন পরিষদের পক্ষ থেকে নিরীক্ষা কর্মকর্তাকে ৫,০০০ থেকে ৭,০০০ টাকা এবং পৌরসভার পক্ষ থেকে ৪০,০০০ থেকে ৮০,০০০ টাকা ঘুষ দিতে হয়। এ খাতের বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের নিরীক্ষা প্রতিবেদনে যেসব নিরীক্ষা আপত্তি লক্ষ করা যায়, তার মধ্যে প্রাপ্ত রাজস্ব সরকারি কোষাগারে জমা না দেওয়া, আয়কর বাবদ কম টাকা আদায় করা, ঠিকাদারদের বিল হতে মূল্য সংযোজন কর আদায় না করা, রোড রোলার ভাড়া আদায় না করা, শিডিউলের জামানতের টাকা বাজেয়াপ্ত না করা, অনুমোদন ছাড়া বার্ষিক কর্মসূচির আওতা-বহির্ভূত কার্য সম্পাদন, অনিয়মিত ব্যয়, চেক জালিয়াতির মাধ্যমে অর্থ আত্মসাৎ প্রভৃতি উল্লেখযোগ্য। অনেক নিরীক্ষা আপত্তি নিষ্পত্তি হয় না।

২.২.৬ পরিবীক্ষণ ও মূল্যায়ন সংক্রান্ত

জনবলের স্বল্পতার কারণে স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানগুলোতে পরিবীক্ষণের ঘাটতি লক্ষণীয়। নমুনায়নের ভিত্তিতে পরিবীক্ষণের জন্য প্রকল্প নির্বাচন করা হয়। কিন্তু নির্বাচিত প্রকল্পগুলোর প্রত্যেকটি স্কিম ধরে পরিবীক্ষণ করা হয় না। আবার অনেক ক্ষেত্রে বাস্তবায়নকারী কর্মকর্তার প্রভাবে কোন স্কিম পরিবীক্ষণ করা হবে সেটি নির্ধারিত হয়ে থাকে। অনেক ক্ষেত্রে কারিগরি বিষয়ে অনভিজ্ঞ ব্যক্তি দিয়ে পরিবীক্ষণ করানো হয়, ফলে উন্নয়নমূলক কর্মকাণ্ড সঠিকভাবে পরিবীক্ষণ করা হয় না, এবং কাজের মান নিশ্চিত করা যায় না। পরিবীক্ষণে পরিমাণগত তথ্য-নির্ভর ছক ব্যবহার করার কারণে কাজের গুণগত মান সম্পর্কে সুস্পষ্ট ধারণা পাওয়া যায় না। এছাড়া পরিবীক্ষণ কর্মকর্তা কর্তৃক ঠিকাদার হতে ঘুষ আদায়ের ঘটনা পরিলক্ষিত হয়।

২.২.৭ আন্তঃপ্রতিষ্ঠান সমন্বয় সংক্রান্ত

স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে সমন্বয়ের অভাব লক্ষ করা যায়। ইউনিয়ন পরিষদ, উপজেলা পরিষদ, জেলা পরিষদ, পৌরসভা এবং সিটি কর্পোরেশনের মধ্যে কাজের সমন্বয় নেই। স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের আইন অনুযায়ী সমন্বয় কমিটি গঠন করা হলেও তা কার্যকর নয়। জেলা পরিষদের সাথে অন্যান্য প্রতিষ্ঠানের এই সমন্বয়হীনতা সবচেয়ে বেশি লক্ষ করা যায়।

২.৩ অবকাঠামোগত ও লজিস্টিকস সংক্রান্ত সীমাবদ্ধতা ও অনিয়ম

স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান এবং সংস্থায় অবকাঠামোগত সমস্যা বিরাজমান। পুরানো সিটি কর্পোরেশনগুলোর নগর ভবন ও ওয়ার্ড অফিসগুলোর অবকাঠামোগত অবস্থা ভাল হলেও নতুন সিটি কর্পোরেশনের ক্ষেত্রে এর ব্যতিক্রম রয়েছে। পৌরসভার বেশিরভাগ ওয়ার্ডের নিজস্ব অফিস কক্ষ নেই; যেসব ওয়ার্ডের নিজস্ব অফিস আছে তা বেশিরভাগ জরাজীর্ণ ও বসার কক্ষের অভাব আছে। ইউনিয়ন পরিষদের ২৩ শতাংশ ও উপজেলা পরিষদের প্রায় ২৯ শতাংশের নিজস্ব ভবন নেই। ইউনিয়ন পরিষদগুলোতে সদস্য বিশেষকরে নারী সদস্যদের বসার জন্য আলাদা কোনো কক্ষ নেই। এছাড়া বিভিন্ন অধিদপ্তর বিশেষকরে ওয়াসার জোনাল অফিস, জনস্বাস্থ্য প্রকৌশল অধিদপ্তরের অনেক স্থানীয় কার্যালয় জরাজীর্ণ এবং কক্ষের স্বল্পতা রয়েছে।

স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানগুলোতে সেবাগ্রহীতাদের বসার জন্য পর্যাপ্ত চেয়ার, নথিপত্র রাখার জন্য প্রয়োজনীয় আসবাবপত্র, ও প্রয়োজন অনুযায়ী কম্পিউটার নেই। এছাড়া প্রকল্পের লজিস্টিকস ব্যবহার করার জন্য কোনো নীতিমালা অধিদপ্তর বা মন্ত্রণালয়ের নেই, ফলে প্রকল্প শেষে এগুলো অন্য কোন প্রকল্পে ব্যবহার করা হবে না নিলামে তোলা হবে প্রভৃতি নিয়ে সিদ্ধান্তহীনতা লক্ষ করা যায়। এছাড়া কর্মকর্তারা এবং ক্ষমতাসীন দলের স্থানীয় নেতা-কর্মী অনিয়মতান্ত্রিকভাবে প্রকল্পের গাড়ি ব্যবহার করে। অনেক সচল গাড়ি গ্যারেজে একেজো হিসেবে দেখানো হয় এবং সেসব গাড়ির যন্ত্রাংশ চুরি করার ফলে তা একেজো হয়ে যায়। অনেক ক্ষেত্রে গাড়ির সমস্যা না থাকা সত্ত্বেও গাড়ি ওয়ার্কশপে পাঠানো হয় এবং ভুয়া বিল দাখিলের মাধ্যমে অর্থ আত্মসাৎ করা হয়।

২.৪ প্রকল্প প্রণয়ন প্রক্রিয়ায় সীমাবদ্ধতা, অনিয়ম ও দুর্নীতি

২.৪.১ রাজনৈতিক প্রভাব: প্রকল্প প্রণয়নে ক্ষমতাসীন রাজনৈতিক দলের মন্ত্রী, সংসদ সদস্য এবং স্থানীয় রাজনৈতিক নেতাদের প্রভাব লক্ষণীয়। অনেক প্রকল্প পরিকল্পনা অনুমোদন হওয়ার পরও সংসদ সদস্যরা তাদের নির্বাচনী এলাকায় কাজের জন্য চাপ প্রয়োগ করে থাকে, ফলে অনুমোদিত প্রকল্প পরিকল্পনায় পরিবর্তন করতে হয় এবং প্রকল্পের পরিধি বৃদ্ধি পায়।

২.৪.২ উন্নয়নমূলক পরিকল্পনা প্রণয়ন প্রক্রিয়ায় জনগণের অংশগ্রহণ না থাকা: প্রকল্প পরিকল্পনা বা উন্নয়নমূলক কার্যক্রমের পরিকল্পনা জনগণের মতামতের ভিত্তিতে করার কথা থাকলেও অনেক সময় তা করা হয় না। এছাড়া ইউনিয়ন পরিষদ এলাকায় প্রকল্প প্রণয়ন প্রক্রিয়ায় প্রকল্প প্রণয়নের সাথে নিযুক্ত প্রতিষ্ঠান/ বিভাগ (এলজিইডি, স্থানীয় সরকার বিভাগ) প্রকল্পের জায়গা নির্ধারণের ক্ষেত্রে শুধু চেয়ারম্যানের মতামত গ্রহণ করে।

২.৪.৩ সম্ভাব্যতা যাচাই না করে প্রকল্প প্রণয়ন: ক্ষেত্রবিশেষে সম্ভাব্যতা যাচাই না করে প্রকল্প প্রণয়ন করা হয় এবং সম্ভাব্যতা যাচাইয়ের জন্য বরাদ্দকৃত অর্থ আত্মসাৎ করা হয়। অনেক সময় স্বজনপ্রীতি এবং যোগসাজশের মাধ্যমে বিশেষজ্ঞদের নিয়োগ দেওয়া হয় যারা মাঠ পর্যায়ে যাচাই না করেই ধারণা সংবলিত প্রতিবেদন প্রণয়ন করে থাকে।

২.৪.৪ প্রকল্পের ধারণা থেকে বাস্তবায়ন পর্যায় পর্যন্ত দীর্ঘসূত্রতা: প্রকল্পের ধারণা পর্যায় থেকে বাস্তবায়ন পর্যায় পর্যন্ত দীর্ঘসূত্রতা লক্ষ করা যায়। যেকোনো প্রকল্পের পরিকল্পনা থেকে শুরু করে অনুমোদন পাওয়া পর্যন্ত প্রায় সাড়ে সাত মাস এবং বাস্তবায়ন পর্যায়ে যেতে অনেক প্রকল্পের চার থেকে পাঁচ বছর পর্যন্ত প্রয়োজন হয়। এই দীর্ঘসূত্রতার ফলে প্রকল্প পরিকল্পনা একাধিকবার সংশোধন প্রয়োজনীয় হয়ে পড়ে, ফলে প্রকল্প ধারণা হতে উন্নয়নমূলক কার্যক্রম বাস্তবায়ন পর্যায়ে যেতে দীর্ঘ সময়ের ব্যবধান লক্ষ করা যায়।

২.৪.৫ দীর্ঘমেয়াদি উন্নয়ন পরিকল্পনার অভাব: ইউনিয়ন পরিষদ, উপজেলা পরিষদ এবং জেলা পরিষদ আইনে পঁচসালা উন্নয়ন পরিকল্পনার কথা বলা হলেও অধিকাংশ প্রতিষ্ঠানে তা প্রণয়ন করা হয় না।

২.৫ উন্নয়নমূলক কাজের বাস্তবায়ন পর্যায়ে অনিয়ম ও দুর্নীতি

২.৫.১ দরপত্র প্রক্রিয়ায় অনিয়ম: উন্নয়নমূলক কাজের ক্ষেত্রে দরপত্র প্রক্রিয়ায় বেশ কিছু অনিয়ম হয়ে থাকে। অনেক সময় পিপিআর ২০০৮ অনুযায়ী যেসব দরপত্রের উন্মুক্ত আহ্বান করা উচিত তা না করে তালিকাভুক্ত ঠিকাদারদের মধ্যে লটারির মাধ্যমে কার্যাদেশ দেওয়া হয়। ফলে সরকার রাজস্ব হারায়। এছাড়া বিজ্ঞাপন প্রকাশের পূর্বেই ঠিকাদার অবহিত হওয়া, পত্রিকায় দরপত্রের বিজ্ঞাপন প্রকাশ নিয়ন্ত্রণ, শিডিউল প্রাপ্তির জন্য সীমিত সময় দেওয়া, শিডিউল কেনার সময় রাজনৈতিক প্রভাব, রাজনৈতিক সমঝোতার মাধ্যমে দরপত্র শিডিউল জমা, দরপত্রের শিডিউল জমা দিতে না দেওয়া, অন্যের লাইসেন্স ব্যবহার করে শিডিউল জমা দেওয়া, শিডিউল জমার ক্ষেত্রে প্রশাসনের সহযোগিতা না পাওয়া, দরপত্র মূল্যায়ন কমিটি কর্তৃক মূল্যায়িত না হওয়া ইত্যাদি বিভিন্ন অনিয়ম ও দুর্নীতি পরিলক্ষিত হয়।

২.৫.২ কার্যাদেশ প্রদান প্রক্রিয়ায় অনিয়ম: জনপ্রতিনিধি, রাজনৈতিক দলের সদস্য এবং মন্ত্রী বা তার আত্মীয়-স্বজন ও ঘনিষ্ঠ ব্যক্তির দরপত্র নিয়ন্ত্রণের মাধ্যমে কার্যাদেশ নিয়ন্ত্রণ করে থাকে। এছাড়া রাজনৈতিক বিবেচনায় কাজ বণ্টন করা হয়। অনেক সময় জনপ্রতিনিধিদের আস্থাভাজনদের মধ্যে বিভিন্ন প্রতিষ্ঠানের দরপত্র নিয়ন্ত্রণের দায়িত্ব ভাগ করে দেওয়া হয়, যাদের মধ্যে অরাজনৈতিক ব্যক্তিরাও থাকে। ক্ষেত্রবিশেষে কোনো কাজের বরাদ্দের ১০%-২০% পর্যন্ত কাজ দেওয়ার জন্য আদায় করা হয়। উল্লেখ্য, এই হার সিটি কর্পোরেশন এবং এলজিইডি'র ক্ষেত্রে ১০% থেকে ২০%। কার্যাদেশ পাওয়ার ক্ষেত্রে রাজনৈতিক নেতাদের সাথে মেয়র, বাস্তবায়ন কমিটি অথবা অধিদপ্তরের প্রকৌশলীর সমঝোতা হয়ে থাকে এবং তারা কমিশন পেয়ে থাকে। এক্ষেত্রে বরাদ্দের ১০%-১৫% সমঝোতাকারীদের মধ্যে ভাগ করে দেওয়া হয়, যা ইউনিয়ন পরিষদ, উপজেলা পরিষদ, পৌরসভা, সিটি কর্পোরেশন ও এলজিইডি'র ক্ষেত্রে লক্ষ করা যায়।

২.৫.৩ বাস্তবায়ন পর্যায়ে অর্থ আত্মসাৎ ও অন্যান্য আর্থিক দুর্নীতি: প্রকল্প বাস্তবায়ন পর্যায়ের বিভিন্ন ধাপে বিভিন্ন ধরনের অনিয়ম

ও দুর্নীতি হয়ে থাকে, যেমন একই প্রকল্প একাধিকবার দেখিয়ে অর্থ আত্মসাৎ, ভুয়া প্রকল্প (কাগজপত্রে প্রকল্পের নাম থাকলেও বাস্তবে কিছু করা হয়নি) দেখিয়ে অর্থ আত্মসাৎ, অর্ধেক কাজ করে অর্থ আত্মসাৎ, পূর্বের শেষ হওয়া প্রকল্পের কাজ দেখিয়ে অর্থ আত্মসাৎ, চলমান এক প্রকল্পের কাজ অন্য প্রকল্পে দেখিয়ে অর্থ আত্মসাৎ ইত্যাদি। এছাড়া ইউনিয়ন পরিষদের স্থানীয় সরকার সহায়তা প্রকল্পের ক্ষিমের নকশা প্রণয়নে সহায়তা পেতে এলজিইডি'র উপজেলা প্রকৌশলীকে বরাদ্দের ২%-৩% এবং ডিস্ট্রিক্ট ফ্যাসিলিটেরকে ক্ষেত্রবিশেষে ঘুষ, উপটোকনসহ বিভিন্ন ধরনের সুযোগ-সুবিধা দিতে হয়।

ইউপিপিআর প্রকল্পে স্থানীয় পর্যায়ে বরাদ্দ বিতরণের ক্ষেত্রে পৌরসভা ও সিটি কর্পোরেশনের মেয়র, নির্বাহী কর্মকর্তা ও টাউন ম্যানেজার স্থানীয় সরকার বিভাগ থেকে ছাড়কৃত অর্থের কিছু অংশ আত্মসাৎ করে। এবং এসব প্রকল্পে স্থানীয় পর্যায়ে সুবিধাভোগী নির্বাচনের ক্ষেত্রে রাজনৈতিক প্রভাব ও কম টাকায় কাজ করিয়ে নিয়ে বেশি টাকা বিল করে অর্থ আত্মসাৎের তথ্য পাওয়া যায়।

২.৬ লজিস্টিকস ক্রয় প্রক্রিয়ায় অনিয়ম ও দুর্নীতি

পণ্য ক্রয় প্রক্রিয়ায় ঠিকাদারদের সাথে যোগসাজশ করে টাকার বিনিময়ে শিডিউল জমা দেওয়ার আগে দরপত্র মূল্য ঠিকাদারকে জানানো হয়। উন্মুক্ত দরপত্র এবং কোটেশন পদ্ধতিতে কাজ পেতে প্রভাবশালী রাজনৈতিক নেতা-কর্মীদের পাশাপাশি মেয়র/চেয়ারম্যান এবং কর্মকর্তা-কর্মচারীদেরকে প্রাপ্ত কাজের মূল্যের ১০-১৫% ঘুষ দিতে হয়। কাজের বিল প্রাপ্তির ক্ষেত্রেও কর্মকর্তা-কর্মচারীদের ঘুষ দিতে হয়। অনেক ক্ষেত্রে বরাদ্দকৃত অর্থ দিয়ে লজিস্টিকস না কিনে অর্থ আত্মসাৎ করা হয়, আবার কম দামে কিনে দাম বেশি দেখিয়ে অর্থ আত্মসাৎ করা হয়।

২.৭ সেবা কার্যক্রমে সীমাবদ্ধতা, অনিয়ম ও দুর্নীতি

২.৭.১ সনদ প্রাপ্তি: টিআইবি'র জাতীয় খানা জরিপ ২০১২ এর তথ্য অনুযায়ী, বিভিন্ন স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান থেকে সনদ (জন্ম ও মৃত্যু নিবন্ধন সনদ, নাগরিকত্ব সনদ, চারিত্রিক সনদ, ওয়ারিশ সনদ, প্রত্যয়নপত্রসহ বিভিন্ন ধরনের সনদ) সংগ্রহের ক্ষেত্রে ৩৫.৭% খানা বিভিন্ন ধরনের অনিয়মের শিকার হয়। এসব অনিয়মের মধ্যে উল্লেখযোগ্য হচ্ছে নিয়ম-বহির্ভূত অর্থ আদায় (৯৫.৮%) ও সময়ক্ষেপণ (৮.২%)। সেবাপ্রার্থীরা খানাগুলোকে গড়ে ৯৪ টাকা নিয়ম-বহির্ভূত অর্থ দিতে হয়েছে।

২.৭.২ সামাজিক নিরাপত্তামূলক কার্যক্রম: টিআইবি'র জাতীয় খানা জরিপ ২০১২ এর তথ্য অনুযায়ী, সামাজিক নিরাপত্তামূলক কর্মসূচিতে অন্তর্ভুক্ত খানাগুলোর ৩৫.৮% বিভিন্ন ধরনের দুর্নীতির শিকার হয়, যার মধ্যে ৫০.৪% খানাকে গড়ে ১,০৪৮ টাকা নিয়ম-বহির্ভূত অর্থের মাধ্যমে কর্মসূচিতে অন্তর্ভুক্ত হতে হয়। এছাড়া অন্তর্ভুক্ত হতে সময়ক্ষেপণ, ভীতি প্রদর্শনের মাধ্যমে অর্থ আদায়, স্বজনপ্রীতি এবং প্রভাবশালী ও রাজনৈতিক হস্তক্ষেপ ইত্যাদি অনিয়ম পরিলক্ষিত হয়। বরাদ্দ বিতরণের সময় ভাতার একটি অংশ কেটে রাখা হয় ও কখনো কখনো সম্পূর্ণ বরাদ্দ আত্মসাৎ করা হয়। কেউ মারা গেলে কাউন্সিলররা সেই সদস্যের খানার কাছ থেকে টাকার বিনিময়ে কার্ড গ্রহীতাকে অসুস্থ লিখে দেয় ও মৃত ব্যক্তির খানার অন্য সদস্য টাকা উত্তোলন করে। এছাড়া টিআইবি ও কাবিখার বরাদ্দ এবং বিলের টাকা ছাড় করতে পিআইও'কে নিয়ম-বহির্ভূত অর্থ দিতে হয় এবং স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানকে মাঝে মাঝে গুদাম থেকে বরাদ্দ কম দেওয়া হয়।

২.৭.৩ বিচার ও সালিশ: গ্রাম আদালতকে শক্তিশালী করার ক্ষেত্রে প্রয়োজনীয় জনবলের ঘাটতি এবং প্রভাবশালী ব্যক্তিদের অসহযোগিতার মনোভাব রয়েছে। ২০১২ সালের জাতীয় খানা জরিপ অনুযায়ী, যেসব খানার সদস্য স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান থেকে বিচার ও সালিশ সংক্রান্ত সেবা নিয়েছিল, তার ৩৪.১% খানার সদস্য জনপ্রতিনিধি ও কর্মকর্তা-কর্মচারীদের মাধ্যমে বিভিন্ন ধরনের দুর্নীতি ও অনিয়মের শিকার হয়। এসব দুর্নীতি ও অনিয়মের মধ্যে ছিল সময়ক্ষেপণ, নিয়ম-বহির্ভূত অর্থ আদায়, স্বজনপ্রীতি, প্রভাবশালী ও রাজনৈতিক নেতা-কর্মীর হস্তক্ষেপ, ভীতি প্রদর্শনের মাধ্যমে অর্থ আদায় এবং প্রতারণা। যেসব খানা নিয়ম-বহির্ভূত অর্থ দিয়েছে তাদের গড়ে ৪,৫২১ টাকা দিতে হয়েছে। এছাড়া বিচার-সালিশের লিখিত রায় বাদি-বিবাদিকে প্রদান করা হয় না এবং সংরক্ষণ করা হয় না।

২.৭.৪ ট্রেড লাইসেন্স: অধিকাংশ ক্ষেত্রে ট্রেড লাইসেন্স প্রাপ্তির জন্য আবেদনকারীদের দালাল অথবা লাইসেন্স সুপারভাইজারকে ঘুষ দিতে হয়। ঘুষ না দিলে লাইসেন্স পেতে অনেক সময় লাগে। টিআইবি পরিচালিত খানা জরিপে (২০১২) দেখা যায়, সেবাপ্রার্থীরা খানার ৯০.৭%-কে নির্ধারিত ফি'র চেয়ে অতিরিক্ত গড়ে ৪৫৬ টাকা করে দিতে হয়েছে। এছাড়া সংশ্লিষ্ট কর্মচারী অথবা দালাল অর্থের বিনিময়ে লাইসেন্স প্রাপ্তির প্রয়োজনীয় নথি বিক্রি করে। প্রাতিষ্ঠানিক দিক থেকে তদারকির ঘাটতি থাকার ফলে একটি ব্যবসার লাইসেন্স ব্যবহার করে একাধিক ধরনের ব্যবসা করা হয়।

২.৭.৫ হোল্ডিং বা চৌকিদারি কর নির্ধারণ ও প্রদান: ম্যুন্সিপ্যাল হোল্ডিং বা চৌকিদারি কর ব্যবস্থাপনা জটিল এবং সময়সাপেক্ষ। কম বা অধিক মূল্য নির্ধারণ এক্ষেত্রে একটি নিয়মিত সমস্যা। ঘুষ না দিলে সাধারণত অধিক কর নির্ধারণ করা হয়। এছাড়া পুনঃমূল্য নির্ধারণ অনিয়মিত ও নির্ধারণ প্রক্রিয়ায় দীর্ঘসূত্রতা লক্ষ করা যায়। টিআইবি পরিচালিত খানা জরিপে (২০১২) দেখা যায়, সেবাপ্রার্থীরা খানার মধ্যে দুর্নীতির শিকার খানাগুলোর সর্বাধিক ৭৯%-কে গড়ে ২৬০ টাকা নিয়ম-বহির্ভূতভাবে দিতে

হয়েছে। এছাড়া সিটি কর্পোরেশনের আঞ্চলিক কার্যালয়ে এবং ইউনিয়ন পরিষদ, পৌরসভা ও সিটি কর্পোরেশন এলাকায় বাড়ি থেকে হোল্ডিং কর আদায়ের সুযোগ থাকায় সংগৃহীত রাজস্বের অপব্যবহার হওয়ার সম্ভাবনা তৈরি হয়।

২.৭.৬ পানি পরিসেবা: বিভিন্ন স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও ওয়াসাগুলো থেকে পানি পরিসেবা নিতে গিয়ে সেবাহীতাদের নানা ধরনের অনিয়ম ও দুর্নীতির সম্মুখীন হতে হয়। এসব অনিয়ম ও দুর্নীতির মধ্যে নতুন সংযোগ নেওয়ার ক্ষেত্রে কর্মকর্তা ও কর্মচারী কর্তৃক ঘুষ দাবি, রাস্তা কাটার অনুমতি পেতে ঘুষ দেওয়া, পরিদর্শন রিপোর্ট পাওয়ার জন্য অফিসে বারবার যোগাযোগ, কাগজপত্র ঠিক থাকার পরও সময়ক্ষেপণ, অফিস কর্তৃক আবেদনপত্র হারানো, পুনঃসংযোগ পেতে ঘুষ দেওয়া, পাইপলাইনের আকার বর্ধিতকরণের জন্য অতিরিক্ত টাকা দেওয়া, ভৌতিক বিল উল্লেখযোগ্য। এছাড়া ইউনিয়ন পরিষদে নলকূপ প্রদানের ক্ষেত্রে স্বজনপ্রীতি, টাকা নিয়েও নলকূপ না দেওয়া ইত্যাদি অনিয়মের তথ্য পাওয়া যায়।

২.৭.৭ আবর্জনা ব্যবস্থাপনা: ময়লা পরিবহনকারী গাড়ির চালকেরা ময়লা পরিবহনের জন্য কনজারভেন্সি ডিপার্টমেন্ট যতগুলো ট্রিপ বরাদ্দ করে তা থেকে কম ট্রিপ দিয়ে অব্যবহৃত ট্রিপের তেল বিক্রি করে অর্থ আত্মসাৎ করে। কনজারভেন্সি ইন্সপেক্টররা কর্মচারীদের বেতনের আংশিক টাকা অবৈধভাবে কেটে রাখে, শহরের পরিষ্কার-পরিচ্ছন্নতার বিশেষ কর্মসূচির কর্মচারীদের মজুরির টাকা মিথ্যা স্বাক্ষর বা টিপসই দিয়ে তুলে আত্মসাৎ করে। এছাড়া আবর্জনা নিয়মিতভাবে অপসারণ না করা, রাস্তায় ইট, বালি, পাথর ও অন্যান্য ময়লা ফেলে রাখার জন্য সাজা ও জরিমানার বিধান থাকলেও তা যথাযথ প্রয়োগ না করা ইত্যাদি অনিয়ম আবর্জনা ব্যবস্থাপনা সংশ্লিষ্ট কার্যক্রমে পরিলক্ষিত হয়।

২.৮ স্থানীয় সরকার শক্তিশালীকরণে সীমাবদ্ধতা ও অনিয়ম

২.৮.১ স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের নির্বাচন: স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের নির্বাচনের সিদ্ধান্ত কে নেবে সে সম্পর্কে সংশ্লিষ্ট স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও নির্বাচন সংক্রান্ত আইন ও বিধিমালায় উল্লেখ করা হয়নি। ফলে সরকার স্থানীয় সরকার মন্ত্রণালয় নির্বাচনের সময় নির্ধারণ এবং তফসিল ঘোষণার ক্ষেত্রে হস্তক্ষেপ ও নিয়ন্ত্রণ করে। অনেক ক্ষেত্রে (জেলা পরিষদ, ঢাকা উত্তর ও দক্ষিণ সিটি কর্পোরেশন) নির্বাচন বিলম্বিত করে অনির্বাচিত প্রশাসক নিয়োগ দেওয়া হয়েছে। উপজেলা পরিষদে এখন পর্যন্ত সংরক্ষিত নারী সদস্য নির্বাচনের কোনো ব্যবস্থা নেওয়া হয়নি।

২.৮.২ আর্থিক সক্ষমতা: অধিকাংশ স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের নিজস্ব আয় যথেষ্ট নয়, ফলে বাজেট প্রণয়নসহ বিভিন্ন উন্নয়ন পরিকল্পনা ও কর্মকাণ্ড পরিচালনার প্রতিটি ধাপে সরকারের সিদ্ধান্ত ও উন্নয়ন বরাদ্দের ওপর নির্ভরশীল থাকতে হয়। আর্থিক নির্ভরশীলতার এই হার সবচেয়ে বেশি ইউনিয়ন পরিষদে (৫৬% থেকে ৯০%)।

২.৮.৩ জবাবদিহিতা: স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানগুলোর আর্থিক ও প্রশাসনিক দায়বদ্ধতা কাঠামোর সীমাবদ্ধতার কারণে নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিরা অনেকসময় জবাবদিহিতার বাইরে থেকে যায়। আইন অনুযায়ী প্রতিষ্ঠানগুলোর প্রতি বছরের আয়-ব্যয়ের হিসাব জনগণের জানার জন্য কার্যালয়ের প্রকাশ্য স্থানে টাঙিয়ে রাখা ও এ সম্পর্কে জনগণের আপত্তি ও পরামর্শ বিবেচনায় নেওয়ার কথা থাকলেও গবেষণায় দেখা যায় অধিকাংশ প্রতিষ্ঠান তা অনুসরণ করে না। বাজেট প্রণয়ন প্রক্রিয়ায় জনসম্পৃক্ততা কম দেখা যায় এবং বাজেটে জনমতের প্রতিফলন হয় না। আবার স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের জনপ্রতিনিধিরা জনগণের ভোটে নির্বাচিত হলেও আইন অনুযায়ী তারা জনগণের কাছে নয়, বরং সরকারের কাছে দায়বদ্ধ।

২.৮.৪ সিদ্ধান্ত গ্রহণ: স্থানীয় সরকার শক্তিশালী হওয়ার একটি গুরুত্বপূর্ণ শর্ত স্বাধীনভাবে সিদ্ধান্ত নেওয়ার ক্ষমতা। কিন্তু এক্ষেত্রে স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানগুলো স্থানীয় উন্নয়ন পরিকল্পনা ও বাস্তবায়নে সংসদ সদস্যদের প্রভাব, পরিকল্পনা প্রণয়নে সরকারের নিয়ন্ত্রণ, দলীয় রাজনীতি ও স্থানীয় প্রশাসনের প্রভাব ইত্যাদি বিভিন্ন চ্যালেঞ্জের সম্মুখীন হয়ে থাকে।

২.৮.৫ জাতীয় শুদ্ধাচার কৌশল বাস্তবায়নে ঘাটতি: জাতীয় শুদ্ধাচার কৌশলপত্রে প্রণীত কর্মপরিকল্পনার বাস্তবায়ন পর্যায়ে শুধু বরাদ্দ বিতরণ ও সক্ষমতা বৃদ্ধির ক্ষেত্রে কিছু উদ্যোগ দেখা যায়। অন্য পাঁচটি নির্দেশকের (আয়ের পরিসর বৃদ্ধিকরণ, স্বচ্ছতা ও দায়বদ্ধতা নিশ্চিতকরণের জন্য নাগরিক উদ্যোগ গ্রহণ, সংসদ সদস্য ও সরকারি কর্মকর্তাগণের ভূমিকা ও এখতিয়ার সুনির্দিষ্টকরণ, জেলাকে স্থানীয় সরকারের কেন্দ্রবিন্দু হিসেবে চিহ্নিতকরণ, স্থানীয় সরকার সার্ভিস বিধি প্রবর্তন) ক্ষেত্রে দৃশ্যমান উদ্যোগ নেই। এছাড়া জাতীয় বাজেটে এ খাতে টাকার অংকে বরাদ্দ কিছুটা বাড়লেও অন্যান্য খাতের সাপেক্ষে বরাদ্দের হার কমে যাওয়ার প্রবণতা রয়েছে।

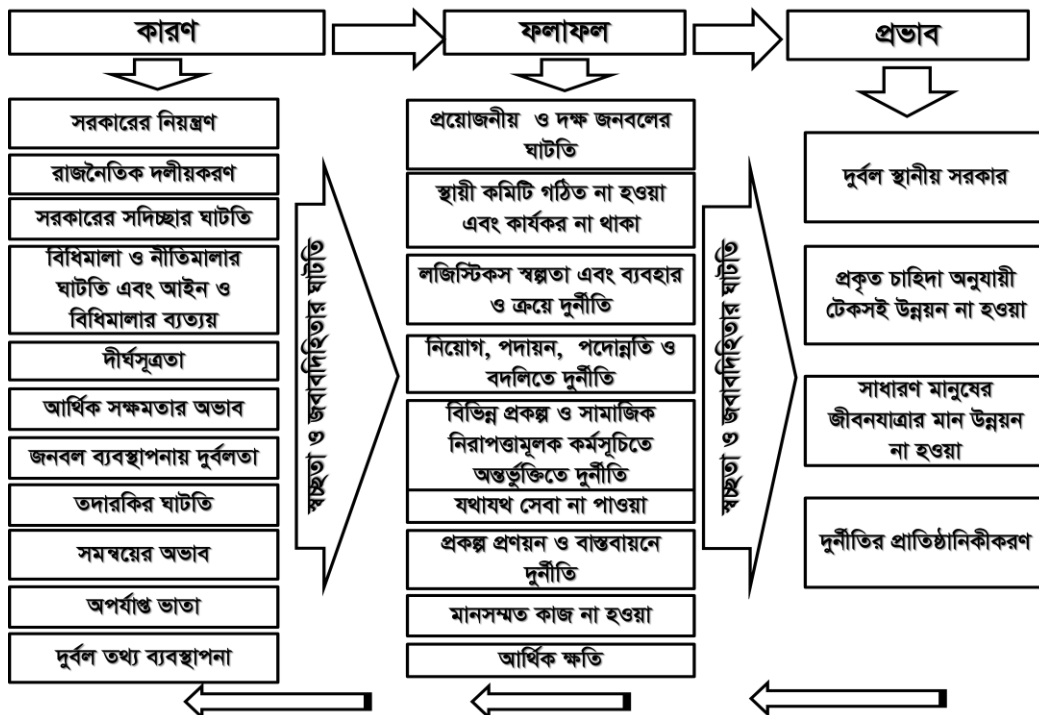
২.৮.৬ সংরক্ষিত আসনের নারী প্রতিনিধিদের দুর্বল অবস্থান: স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের সংরক্ষিত আসনের নারী প্রতিনিধিদের দায়িত্ব ও কর্তব্য সম্পর্কে তাদের সুস্পষ্ট ধারণা নেই। ফলে তারা কাজ সম্পাদনের ক্ষেত্রে দ্বিধা-দ্বন্দ্বে থাকে এবং উন্নয়ন কর্মকাণ্ড ও সিদ্ধান্ত গ্রহণে উল্লেখযোগ্য ভূমিকা পালন করতে পারে না। এছাড়া স্থায়ী কমিটি, বিচার ও সালিশ এবং বাজেট প্রণয়নে নারী প্রতিনিধিদের মতামত গুরুত্ব সহকারে বিবেচনা করা হয় না।

২.৯ স্থানীয় সরকার খাতে সুশাসনের ঘাটতির কারণ ও প্রভাব বিশ্লেষণ

২.৯.১ সুশাসনের ঘাটতির কারণ

- **কেন্দ্রীয় সরকারের নিয়ন্ত্রণ:** স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং বাস্তবায়নে কেন্দ্রীয় সরকার কোনো কোনো ক্ষেত্রে মন্ত্রণালয়ের মাধ্যমে প্রভাব বিস্তার করে। স্থানীয় পর্যায়ে উন্নয়নমূলক কার্যক্রম (প্রকল্প গ্রহণ, বাস্তবায়ন, বাতিল বা স্থগিতকরণ) কেন্দ্রীয় সরকার নিয়ন্ত্রণ করে।
- **রাজনৈতিক দলীয়করণ:** স্থানীয় সরকার খাতের বিভিন্ন ক্ষেত্রে দলীয় রাজনীতির প্রভাব লক্ষ করা যায়। সংসদ সদস্যদের উপদেষ্টা রাখার ফলে স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানে দলীয় রাজনীতি উল্লেখযোগ্য ভূমিকা পালন করে। প্রকল্প প্রণয়ন এবং বাস্তবায়নের (দরপত্রে অংশগ্রহণ থেকে শুরু করে কার্যাদেশ প্রদান ও কার্য সম্পাদন) প্রতিটি ক্ষেত্রে দলীয় রাজনীতির প্রভাব বিদ্যমান। এলাকার উন্নয়নে বিরোধী দল-সমর্থিত নির্বাচিত জনপ্রতিনিধিদের কাজের সুযোগ সীমিত। এছাড়া নিয়োগ, পদোন্নতি, বদলি প্রভৃতি ক্ষেত্রে রাজনৈতিক বিবেচনা উল্লেখযোগ্য ভূমিকা রাখে।
- **সরকারের সদিচ্ছার ঘাটতি:** স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানকে কার্যকর করার ক্ষেত্রে সরকারের সদিচ্ছার অভাব লক্ষ করা যায়। এ সকল প্রতিষ্ঠানকে কার্যকর করার ক্ষেত্রে তেমন কোনো উল্লেখযোগ্য পদক্ষেপ গ্রহণ করা হয়নি।
- **দীর্ঘসূত্রতা:** স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও সংস্থার প্রকল্পের ধারণা হতে প্রকল্প প্রণয়ন, অনুমোদন এবং বাস্তবায়িত হওয়ার ক্ষেত্রে দীর্ঘসূত্রতার প্রবণতা লক্ষ করা যায়। এক্ষেত্রে রাজনৈতিক বিবেচনায় প্রকল্প প্রণয়ন, পরামর্শক প্রতিষ্ঠানকে সহযোগিতা না করা, স্কিমের নাম পরিবর্তন করা, অনুমোদনে জন্য স্বাক্ষর দিতে দেরি করা এবং বাস্তবায়ন পর্যায়ে তহবিলে টাকা না থাকা, অবৈধ অর্থের প্রত্যাহার অর্থ ছাড় না করা প্রভৃতি কারণে প্রকল্পের মেয়াদ ও খরচ বৃদ্ধি পায়।
- **প্রয়োজনীয় নীতিমালা ও বিধিমালার ঘাটতি:** স্থানীয় সরকার খাতকে কার্যকর করার জন্য প্রয়োজনীয় নীতিমালা ও বিধিমালার ঘাটতি রয়েছে। উদাহরণস্বরূপ, স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের নারী সদস্যদের দায়িত্ব ও কাজের আওতা সম্পর্কে কোনো বিধিমালা নেই। এছাড়া লজিস্টিকস ব্যবহার সংক্রান্ত নীতিমালা ও স্থায়ী কমিটির কাজের আওতা সংক্রান্ত বিধিমালা নেই।
- **আইন ও বিধিমালা প্রয়োগের ঘাটতি:** স্থানীয় সরকার সংশ্লিষ্ট আইন ও বিধিমালা প্রয়োগের ক্ষেত্রে ঘাটতি রয়েছে। আইন অনুযায়ী নির্দিষ্ট সংখ্যক স্থায়ী কমিটি গঠন না করা, নাগরিক সনদ না থাকা, ওয়ার্ড সভা না হওয়া, নির্বাচন আচরণ বিধিমালা, সরকারি গাড়ি বিধিমালার লঙ্ঘন, পাবলিক প্রকিউরমেন্ট, হোল্ডিং কর, ট্রেড লাইসেন্স বিধিমালা প্রয়োগের ক্ষেত্রে ঘাটতি রয়েছে।
- **আর্থিক সক্ষমতার অভাব:** অধিকাংশ স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের নিজস্ব আয়ের স্বল্পতা থাকায় কেন্দ্রীয় সরকারের অনুদানের ওপর নির্ভর করতে হয়। ফলে স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানগুলো স্থানীয় চাহিদা অনুযায়ী উন্নয়ন পরিকল্পনা প্রণয়ন ও বাস্তবায়ন করতে পারে না।
- **জনবল ব্যবস্থাপনায় দুর্বলতা:** কোনো কোনো স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও সংস্থায় নিয়োগ, পদোন্নতি, বদলি, প্রশিক্ষণ এবং পদায়নে নানা ধরনের দুর্বলতা রয়েছে। প্রয়োজনীয় ও দক্ষ জনবলের ঘাটতি থাকার ফলে স্থানীয় পর্যায়ে মানসম্মত কাজ এবং সেবা নিশ্চিত করা যাচ্ছে না।

স্থানীয় সরকার খাতে সুশাসনের ঘাটতির কারণ-ফলাফল-প্রভাব বিশ্লেষণ



- **তদারকির অভাব:** স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও সংস্থার তদারকি ও জবাবদিহিতা নিশ্চিত করার কোনো কার্যকর ব্যবস্থা না থাকায় প্রশাসনিক, কাজ বাস্তবায়ন এবং অর্থ ব্যয় সংক্রান্ত সিদ্ধান্ত, মাঠ পর্যায়ের কার্যক্রম, জনবল ব্যবস্থাপনা, বিভিন্ন লজিস্টিক ব্যবহার ইত্যাদি ক্ষেত্রে স্বচ্ছতা থাকে না। যার ফলে অনিয়ম ও দুর্নীতির সুযোগের ক্ষেত্র তৈরি হয়।
- **সমন্বয়ের অভাব:** স্থানীয় সরকারের কাজ সম্পাদন করার ক্ষেত্রে সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠানগুলোর মধ্যে সমন্বয়ের অভাব লক্ষ করা যায়, যে কারণে উন্নয়ন কর্মকাণ্ড অনেকসময় ব্যাহত হয়। এছাড়া সংসদ সদস্য ও প্রশাসনের সাথে দ্বন্দ্বের ফলে উন্নয়ন কর্মকাণ্ডসহ বিভিন্ন সিদ্ধান্ত গ্রহণে সমন্বয়হীনতা লক্ষ করা যায়।
- **অপর্যাপ্ত ভাতা:** স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের কর্মকর্তা-কর্মচারী এবং সদস্যদের ভাতার স্বল্পতার কারণে তদারকি সঠিকভাবে করা সম্ভব হয় না। যা দুর্নীতির সুযোগ সৃষ্টি করে।
- **দুর্বল তথ্য ব্যবস্থাপনা:** স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও সংস্থায় তথ্য প্রকাশ ও প্রচারণায় ঘাটতি রয়েছে। সেবাসহ বিভিন্ন উন্নয়নমূলক কাজের তথ্য সাধারণ জনগণ জানতে পারে না।

২.৯.২ স্থানীয় সরকার খাতে সুশাসনের ঘাটতির প্রভাব

স্থানীয় সরকার খাতের বিদ্যমান সীমাবদ্ধতা, অনিয়ম ও দুর্নীতির কারণে স্থানীয় সরকার ব্যবস্থা এখনো প্রাতিষ্ঠানিক ও আর্থিকভাবে দুর্বল। স্থানীয় জনপ্রতিনিধি, সংসদ সদস্য, স্থানীয় রাজনীতিবিদ ও বাস্তবায়নকারী সংস্থা, উন্নয়ন সহযোগীরা অনাকাঙ্ক্ষিত প্রভাবের কারণে প্রকল্প প্রণয়ন ও বাস্তবায়নে জনগণের চাহিদা অনুযায়ী প্রকল্প তৈরি হয় না, ফলে স্থানীয় উন্নয়ন যথাযথভাবে সম্পন্ন হয় না ও টেকসই হয় না। বিভিন্ন সামাজিক নিরাপত্তামূলক কার্যক্রমে অন্তর্ভুক্তি ও বরাদ্দ বিতরণে অনিয়ম ও দুর্নীতির কারণে দরিদ্র জনগোষ্ঠী তাদের প্রাপ্য থেকে বঞ্চিত হয়, এবং তাদের জীবনযাত্রার মানের উন্নয়ন হয় না। সর্বোপরি রাজনৈতিক প্রভাব ও সুশাসনের দুর্বলতার কারণে স্থানীয় সরকার খাতে দুর্নীতির প্রাতিষ্ঠানিকীকরণ হয়েছে বলে প্রতীয়মান হয়।

২.১০ সুপারিশ

নীতি নির্ধারণী পর্যায়

১. সংশ্লিষ্ট আইন সংশোধন করে তৃণমূল পর্যায়ের উন্নয়ন কর্মকাণ্ড বাস্তবায়নে সংসদ সদস্যদের সম্পৃক্ততা বন্ধ করে স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানগুলোর সম্পৃক্ততা বাড়াতে হবে। স্থানীয় পর্যায়ে অবকাঠামো উন্নয়নে প্রকল্পের প্রয়োজনীয়তা নির্ধারণে সংশ্লিষ্ট স্থানীয় পরিষদ কাজ করবে।
২. প্রশাসন এবং স্থানীয় সরকার জনপ্রতিনিধিদের মধ্যে ক্ষমতা ও দায়িত্বের সুস্বম বণ্টন করতে হবে।
৩. যেসব স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানে নির্বাচন অনুষ্ঠিত হয়নি সেসব প্রতিষ্ঠানে দ্রুত নির্বাচনের উদ্যোগ নিতে হবে।
৪. স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের সরকারি বরাদ্দ প্রদানের ক্ষেত্রে প্রতিষ্ঠানের শ্রেণির পাশাপাশি জনসংখ্যা, আয়তন এবং প্রয়োজন বিবেচনা করতে হবে।
৫. স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানগুলোর সংরক্ষিত নারী সদস্যদের দায়িত্ব ও কর্তব্য সম্পর্কিত বিধিমালা প্রণয়ন করতে হবে।
৬. চাহিদা অনুযায়ী প্রয়োজনীয় জনবল নিয়োগের ব্যবস্থা করতে হবে।
৭. পরিবীক্ষণ ও মূল্যায়নের জন্য সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠানের সক্ষমতা বাড়াতে হবে। এক্ষেত্রে গুণগত (কারিগরি বিষয়ে অভিজ্ঞ ব্যক্তি দিয়ে করানো ও সরেজমিন) এবং পরিমাণগত (বেশি সংখ্যক) মান বাড়াতে হবে।
৮. স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানের স্থায়ী কমিটিগুলোর গঠন নিশ্চিত ও সক্রিয় করতে নিয়মিত পরিবীক্ষণ ও মূল্যায়ন ব্যবস্থা চালু করতে হবে।
৯. প্রকল্পভিত্তিক লজিস্টিকস ব্যবহার করার ক্ষেত্রে সুনির্দিষ্ট নীতিমালা থাকতে হবে, যেন প্রকল্প শেষ হয়ে যাওয়ার পর পরিকল্পিতভাবে এসব লজিস্টিকস স্বচ্ছতার সাথে ব্যবহার করা যায়।
১০. সকল স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও অধিদপ্তরের জন্য নিজস্ব নৈতিক আচরণবিধি প্রণয়ন ও কঠোরভাবে বাস্তবায়ন করতে হবে।

প্রাতিষ্ঠানিক পর্যায়

১১. কর্মকর্তা-কর্মচারীদের ভাল কাজের জন্য ইতিবাচক প্রণোদনা এবং দুর্নীতির জন্য তদন্ত সাপেক্ষে শাস্তিমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করতে হবে।
১২. বাজেট প্রণয়নে জনসম্পৃক্ততা বাড়াতে হবে এবং বাজেটে জনমতের প্রতিফলন থাকতে হবে। উন্মুক্ত মতবিনিময় সভার মাধ্যমে বাজেট প্রকাশ করতে হবে।
১৩. তদারকি ব্যবস্থা আরও শক্তিশালী করতে হবে। স্থানীয় পর্যায়ে তদারকি ব্যবস্থায় জনসম্পৃক্ততা বাড়াতে হবে। এক্ষেত্রে নিয়মিতভাবে ‘জনগণের মুখোমুখি’ অনুষ্ঠান আয়োজন করা যেতে পারে যেখানে সংশ্লিষ্ট প্রতিষ্ঠানের জনপ্রতিনিধিরা সরাসরি জনগণের বিভিন্ন প্রশ্নের উত্তর দেবেন। এছাড়া নাগরিক সংগঠন এবং গণমাধ্যমের পক্ষ থেকে তথ্য ও পরামর্শ সেবা, তথ্য অধিকার আইন ব্যবহার করে বিভিন্ন তথ্য সংগ্রহ ও প্রচার করা যেতে পারে।
১৪. ক্রয় কমিটিতে স্থানীয় সচেতন জনসাধারণের অংশগ্রহণ নিশ্চিত করতে হবে। ই-প্রকিউরমেন্ট প্রক্রিয়া পর্যায়ক্রমে চালু করতে হবে।
১৫. সকল স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান ও অধিদপ্তরের নাগরিক সনদ থাকতে হবে এবং তা নিয়মিত হালনাগাদ করতে হবে।

নাগরিক সনদ দৃষ্টিগোচর স্থানে প্রকাশ করতে হবে এবং এর প্রচারণার ব্যবস্থা করতে হবে। নাগরিক সনদে অবশ্যই প্রয়োজ্য সকল সেবার ফি উল্লেখ করতে হবে।

১৬. স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানে সকল আর্থিক লেনদেন রশিদের মাধ্যমে হতে হবে। প্রয়োজ্য ক্ষেত্রে ব্যাংকের মাধ্যমে লেনদেন করতে হবে।

১৭. কর ব্যবস্থাপনা ডিজিটাল করতে হবে।

১৮. প্রতিটি স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠানে অভিযোগ বক্স স্থাপন করতে হবে ও প্রাপ্ত অভিযোগগুলো নিষ্পত্তি করার জন্য পদক্ষেপ নিতে হবে।

তথ্যসূত্র ও সহায়ক গ্রন্থপঞ্জী

অর্থ বিভাগ (২০১৩) 'বাংলাদেশ অর্থনৈতিক সমীক্ষা ২০১৩', অর্থ মন্ত্রণালয়, গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার।

আকরাম, শাহজাদা এম (২০১৩) 'নবম জাতীয় সংসদের সদস্যদের ইতিবাচক ও নেতিবাচক ভূমিকা পর্যালোচনা', ঢাকা: টিআইবি।

আলম, মো. খোরশেদ (২০১২) 'সিটিজেন রিপোর্ট কার্ড জরিপ: বিনাইদহ পৌরসভা', বিনাইদহ: বিনাইদহ সনাক।

আহমেদ, তোফায়েল (১৯৯৯) 'বিকেন্দ্রীকরণ, মাঠ প্রশাসন ও স্থানীয় সরকার', ঢাকা: গণ উন্নয়ন গ্রন্থাগার।

জাহিদ, মো. মনিরুল ইসলাম (২০১১) 'সিটিজেন রিপোর্ট কার্ড জরিপ: ফরিদপুর পৌরসভা', ফরিদপুর: ফরিদপুর সনাক।

জাহিদ, মো. মনিরুল ইসলাম (২০১১) 'সিটিজেন রিপোর্ট কার্ড জরিপ: কুষ্টিয়া পৌরসভা', কুষ্টিয়া: কুষ্টিয়া সনাক।

টিআইবি (২০০৯) 'বেইজলাইন জরিপ প্রতিবেদন: স্থানীয় সরকার প্রতিষ্ঠান', ঢাকা।

ঢাকা সিটি করপোরেশন (২০০৭) 'নিরীক্ষা প্রতিবেদন: ২০০৬-২০০৭', ঢাকা।

মাহমুদ, তানভীর (২০০৬), 'করাপশন ডেটাবেজ ২০০৫', ঢাকা: টিআইবি।

মোস্তফা, মো. গোলাম (২০১১) 'সিটিজেন রিপোর্ট কার্ড জরিপ: কুড়িগ্রাম পৌরসভা', কুড়িগ্রাম: কুড়িগ্রাম সনাক।

মোস্তফা, মো. গোলাম (২০১৩) 'সিটিজেন রিপোর্ট কার্ড জরিপ: ৩নং শ্রীমঙ্গল ইউনিয়ন পরিষদ', শ্রীমঙ্গল: শ্রীমঙ্গল সনাক।

মোস্তফা, মো. গোলাম (২০১৩) 'সিটিজেন রিপোর্ট কার্ড জরিপ: চাঁপাইনবাবগঞ্জ পৌরসভা', সনাক, চাঁপাইনবাবগঞ্জ

মোস্তফা, মো. গোলাম (২০১৩), 'সিটিজেন রিপোর্ট কার্ড জরিপ: ৩নং খাদিমনগর ইউনিয়ন পরিষদ', সিলেট: সিলেট সনাক।

রহমান, মো. হাবিবুর ও নাহিদ শারমীন (২০১১) 'কার্যকর উপজেলা পরিষদ: চ্যালেঞ্জ ও করণীয়', ঢাকা: টিআইবি।

রহমান, মোঃ মকসুদুর (২০০০) 'বাংলাদেশের স্থানীয় স্বায়ত্তশাসন', রাজশাহী বিশ্ববিদ্যালয়: রাজশাহী বিশ্ববিদ্যালয় পাঠ্যপুস্তক অনুবাদ ও প্রকাশনা বোর্ড।

রহমান, ফারহানা (২০০৮) 'সিটিজেন রিপোর্ট কার্ড জরিপ: গাজীপুর পৌরসভা', গাজীপুর: গাজীপুর সনাক।

রহমান, ফারহানা (২০১১) 'বেইজলাইন জরিপ: যশোর পৌরসভা', যশোর: যশোর সনাক।

রহমান, ফারহানা (২০১২) 'বেইজলাইন জরিপ: উজানছাম ইউনিয়ন পরিষদ', কুষ্টিয়া: কুষ্টিয়া সনাক।

শারমীন, নাহিদ (২০১৪) 'স্থানীয় সরকার ব্যবস্থায় জেলা পরিষদ: সুশাসনের চ্যালেঞ্জ ও করণীয়', ঢাকা: টিআইবি।

শারমীন, নাহিদ ও শাহজাদা এম আকরাম (২০১৩) 'স্থানীয় সরকার প্রকৌশল অধিদপ্তর: সুশাসনের সমস্যা ও উত্তরণের উপায়', ঢাকা: টিআইবি।

সেন্ট্রাল প্রকিউরমেন্ট টেকনিক্যাল ইউনিট (২০০৮) 'সরকারি ক্রয় বিধিমালা, ২০০৮', বাস্তবায়ন পরিবীক্ষণ ও মূল্যায়ন বিভাগ, পরিকল্পনা মন্ত্রণালয়, গণ প্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার।

স্থানীয় সরকার বিভাগ, 'বাৎসরিক বাজেট, ২০১৩-২০১৪', অর্থ বিভাগ, অর্থ মন্ত্রণালয়, গণপ্রজাতন্ত্রী বাংলাদেশ সরকার।

হক, মো. শরিফুল ও অন্যান্য (২০১২) 'স্থানীয় পর্যায়ে সুশাসন প্রতিষ্ঠায় নারী জনপ্রতিনিধি: সম্ভাবনা, বাস্তবতা ও করণীয়', ঢাকা: টিআইবি।

হোসেন, মোহাম্মদ (২০১২) 'সিটিজেন রিপোর্ট কার্ড জরিপ: মাদারীপুর পৌরসভা', মাদারীপুর: মাদারীপুর সনাক।

Asian Development Bank (2005) 'Supporting Urban Governance Reform (ADB TA NO. 4003-BAN)', Dhaka.

Bhattacharya, Debapriya, Mobasser Monem and Umme Shefa Rezban (2013) 'Finance for Local Government in Bangladesh: An Elusive Agenda', Dhaka:CPD.

CARE (2012) 'Poor and Extremely Poor Women's Engagement in Local Government Development Initiatives', Dhaka.

Chowdhury, Amirul Islam (2005), 'Instruments of Local Financial Reform and Their Impact on Service Delivery, Institutional and Development Concerns: Case Studies of India And Bangladesh', Dhaka:Centre for Urban Studies.

<http://www.lgd.gov.bd/images/pdf/download/ldg/four%20yrs%20achievement.pdf> (১২ ফেব্রুয়ারি ২০১৪)

http://www.mof.gov.bd/en/index.php?option=com_content&view=article&id=236&Itemid=1 (২৩ ডিসেম্বর ২০১৩)

Ministry of Finance, Government of Nepal, National Budget, 2014,

[http://www.mof.gov.np/uploads/cmsfiles/file/English_complete\(1\)_20130729034813.pdf](http://www.mof.gov.np/uploads/cmsfiles/file/English_complete(1)_20130729034813.pdf) (২৫ এপ্রিল ২০১৪)

Panday, Pranab Kumar (2011) 'Local Government System in Bangladesh: How Far is it Decentralised?' in Lex Localis - Journal of Local Self-Government, Vol. 9:3, pp. 205 - 230.

PPRC (2012) '*Social Safetynets in Bangladesh*' (Volume2: Ground Realities and Policy Challenges), Dhaka.
Siddiqui, Kamal (1999) '*Local Government in Bangladesh*', Dhaka: University of Press Limited.
Talukdar, Mohammad Rafiqul Islam (2013) '*Decentralized Local Governance Policy Framework for Bangladesh*', Dhaka:IGS.
TIB (2009) '*Baseline Survey Report:LGIs*', Dhaka.
TIB (2011) '*Baseline Survey Report:LGIs*', Dhaka.
Union Budget, 2013-2014-<http://indiabudget.nic.in/budget2013-2014/ub2013-14/bag/bag2013.pdf> (২৫ এপ্রিল ২০১৪)