

План заходів із забезпечення доброочесності

Посібник для працівників оборонного сектору

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ВСТУП	6
Корупція непокоїть все більше.....	7
План заходів із забезпечення доброчесності – покроковий довідник.....	8
РОЗДІЛ 2. ПОЧИНАЄМО	10
Оцінка корупційних ризиків в оборонному секторі	11
Адаптована оцінка.....	13
Врахування контексту	13
Отримання підтримки з боку влади та військових.....	13
Політичне керівництво	14
Військове керівництво.....	14
Необхідність широкомасштабної стратегії	15
РОЗДІЛ 3. ЕТАП ПЛАНУВАННЯ	16
Почуття відповідальності на вищих щаблях.....	16
Вибір правильного підходу.....	17
Створення керівної групи.....	18
Створення робочої групи.....	19
Підбір належних кадрів для робочої групи.....	19
Розподіл ресурсів та відповідальності.....	20
Строки та основні етапи.....	20
Розширені консультації.....	20
Стратегія інформаційного забезпечення	21
Аналіз чинників ризику	21

РОЗДІЛ 4. РОЗРОБКА ПЛАНУ	22
Розробка Плану заходів із забезпечення доброчесності.....	23
План заходів	23
Основний текст плану заходів.....	23
Приклади.....	24
Напрямки, що мають міститися в Плані заходів із забезпечення доброчесності.....	27
РОЗДІЛ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛАНУ	28
Від планування до реалізації.....	29
Регулярні наради з оцінки виконання та звітування.....	29
Інформаційне забезпечення.....	29
Управління чинниками ризику.....	30
Огляд та перегляд.....	30
РОЗДІЛ 6. ОЦІНКА	31
Оцінка та моніторинг результатів	31
Відбір показників	32
Приклад: Вимірювання результатів	33
Методика довгострокового моніторингу за допомогою повторного оцінювання.....	33
Особиста відповідальність	34
Звітність та інформаційне забезпечення.....	34
Список літератури.....	35

ПЕРЕДМОВА



БОРД Б. КНУДСЕН
Директор Центру з
питань доброчесності в
оборонному секторі


Мій досвід роботи в багатьох різних організаціях свідчить, що набагато простіше визначити, які зміни потрібні, аніж їх здійснити. Навіть найамбітніші плани можуть не здійснитися і майже нічого реально не змінити через те, що ми виявились неспроможними досягти наших цілей, якими б добрими намірами вони не були продиктовані. В основі ефективної реалізації лежать конкретні та системні дії. Створення планів майже нічого не змінює: тільки їх ефективне виконання робить стан справ іншим.

Метою цього посібника з планування заходів із забезпечення доброчесності є надання працівникам оборонних установ допомоги в здійсненні справжніх та сталих змін. В ньому окреслені підходи до оцінки корупційних ризиків та до усунення виявлених слабких сторін та недоліків. Тут підкреслюється необхідність лідерства та активної підтримки на вищих щаблях, що забезпечить належні повноваження та способи адаптації обраних підходів до контексту конкретної організації. Посібник познайомить Вас з усіма необхідними кроками: від етапу планування до розробки проекту плану та його практичної реалізації, контролю та оцінки виконання.

Цей посібник є одним з результатів конференції на тему «Як розробляти і реалізовувати плани забезпечення доброчесності в оборонному секторі», проведеної в Осло 3–6 березня 2014 року в Центрі з питань доброчесності

в оборонному секторі (CIDS). На цьому заході думками та досвідом обмінялися близько 60 спеціалістів з 20 країн, і основою цього посібника значною мірою є їхній внесок. Крім того, появі посібника активно сприяли тісні робочі стосунки між CIDS та міжнародною організацією «Трансперенсі Інтернешнл» (ТІ) в Сполученому Королівстві в сфері оборони та безпеки. ТІ має справді унікальний досвід в боротьбі з корупцією та розбудові доброчесності, що включає в себе розробку планів її забезпечення (їх часто називають планами або стратегіями протидії корупції) в низці країн. Ми також вдячні нашим партнерам з ТІ за їхній цінний внесок, а також за дуже приємні та продуктивні робочі стосунки.

Ми також висловлюємо подяку багатьом нашим колегам з Міністерства оборони Норвегії та інших структур норвезького оборонного сектору. Норвегія відома в світі як країна, що має належне врядування та низький рівень корупції, проте і там є свої виклики. Нам і далі необхідно не забувати про фактори ризику і дбати про те, щоб працівники оборонного сектору – як військові, так і цивільні – добре знали відповідні правила та норми і дотримувалися їх. Зрештою саме вони в першу чергу гарантують доброчесність, тож керівникам всіх рівнів належить орієнтувати особовий склад в питаннях етики, наприклад, як уникати конфліктів інтересів або яким чином неухильно дотримуватись найвищих стандартів.



Цей посібник буде надаватися всім, кому він зможе стати у нагоді. Він буде ще одним цінним джерелом підтримки *Програми розбудови доброчесності НАТО*, а відтак корисним довідником для низки країн після проведення *Процедури опитування для самооцінки та Колегіального аналізу* за програмою НАТО, завдяки яким їм буде простіше перетворювати рекомендації на реальні заходи. Також ним можна користуватися для усунення слабких сторін і недоліків, виявлених за показниками *Антикорупційного індексу державного оборонного сектору*, що розробляється ТІ.

Потреба в такому посібнику стала, вочевидь, нагальною, і я сподіваюся, що він буде активно використовуватися. Звичайно, ми будемо вітати будь-які відгуки та побажання щодо його удосконалення. Нарешті, хочу скористатися нагодою, щоб висловити подяку співробітниці CIDS пані Інґрід О. Бустеруд за її відмінну роботу з підготовки та випуску цього видання.

Осло, 20 листопада 2014 року



РОЗДІЛ 1. ВСТУП

В цьому розділі йдеться про:

- Наслідки корупції в оборонному секторі
- Необхідність плану заходів із забезпечення доброчесності та його суть
- Важливі кроки в розробці та реалізації плану заходів із забезпечення доброчесності

Багатьом вищим посадовим особам сектору оборони, старшим офіцерам та міністрам добре відомо про корупційні ризики в цьому секторі. Вони усвідомлюють важливість довіри суспільства, так само як і те, що таємничість та корупційні скандали шкодять такій довірі. Вони знають, що корупція знижує оперативну ефективність і наражає їхніх бійців на ризики, якщо їхня техніка та озброєння не відповідають стандартам або мають дефекти. До недавнього часу вищі посадові особи та керівники оборонного сектору більшості країн вважали, що корупція – не їхня справа. При цьому питання, хто і яким чином має вирішувати цю проблему, ігнорувалося. Не зважаючи на те, що з усього світу надходить незчисленна кількість повідомлень про корупцію в оборонному секторі, ані наукових досліджень, ні спеціально розроблених інструментів для того, щоб допомогти міністерствам та урядам запобігати корупційним ризикам та зменшити їхній рівень, в належній кількості не існує.

Норвезький Центр з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS) об'єднав свої зусилля з Програмою «Трансперенсі Інтернешнл Великобританія (ВБ)» в секторі оборони та безпеки (ПІ DSP) з метою розробки цього посібника, аби надати зацікавленим організаціям та урядам допомогу щодо складання плану заходів із забезпечення доброчесності, щоб протидіяти корупції та корупційним ризикам в оборонному секторі. В основу посібника покладений багаторічний досвід співпраці з державними органами багатьох країн світу, а також ідеї, висловлені в ході Конференції CIDS з забезпечення доброчесності, що відбулася в Осло в березні 2014 року. Метою посібника було не тільки надати військовим та цивільним службовцям в міністерствах оборони та в підпорядкованих їм структурах практичний інструмент, але також відкрити його для громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін для того, щоб і вони залучилися до розробки плану заходів із забезпечення доброчесності.

КОРУПЦІЯ НЕПОКОЇТЬ ВСЕ БІЛЬШЕ

Політики та військові керівники все більше змінюють своє ставлення до проблем корупції. Чим пояснити ці зміни? Основні причини таких змін є дуже простими:

1. Через постійні заклики до скорочення оборонних бюджетів урядам доводиться дбати про те, щоб виділені

- на оборону кошти використовувалися за призначенням
2. Політичні та військові лідери усвідомлюють, що корупція зменшує довіру суспільства до оборонного сектору
3. Недавній досвід операцій, особливо в Афганістані, показав, що через корупцію виникають значні втрати і марнуються величезні кошти

ФІНАНСОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ. Глобальна рецесія мала серйозні наслідки для більшості держав; у відповідь держави почали скорочувати бюджети та прагнути до максимальної ефективності витрат. Через фінансові негаразди державам довелося глибше усвідомити важливість належного управління в оборонному секторі, а також і те, що ключова роль в забезпеченні оперативних спроможностей належить протидії марнотратству, яке виникає через корупцію.

ПОЛІТИЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ. Корупція та інші порушення правил етики підривають довіру суспільства до збройних сил, а в деяких випадках ставлять під питання довіру до державних органів. Великомасштабна корупція призводить до обурення громадськості і може потягнути за собою громадські заворушення та протести. Останніми роками керівники оборонного сектору все більше усвідомлюють важливість забезпечення доброчесності та сприяння належному врядуванню в оборонному секторі для підтримки довіри громадськості та збереження певного рівня асигнувань на оборону.

ОПЕРАТИВНЕ СЕРЕДОВИЩЕ. Приблизно наприкінці 2000 року НАТО та країни-партнери зрозуміли, які величезні суми коштів втрачаються в Афганістані через системну корупцію.¹ До цього і військові, і політики, схоже, дивилися крізь пальці на місцеве явище корупції, як на звичайний спосіб ведення справ. У зв'язку з цим, ті гроші, що надходили до країни, часто потрапляли не до тих, кому вони найбільше були потрібні, а до мереж, контрольованих криміналітетом, і навіть до супротивника. Стало

СТРАТЕГІЯ – це план, розроблений для досягнення довгострокової або загальної мети
ПЛАН ЗАХОДІВ містить опис кроків та дій, які необхідно виконати для досягнення стратегічних цілей
ПЛАН ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ – це інструмент для розробки та реалізації конкретних заходів з усунення виявлених корупційних ризиків та інших недоліків в системі забезпечення доброчесності. Спираючись на цілісний та системний підхід, конкретні заходи можна коригувати та реалізовувати в такий спосіб, який зміцнить доброчесність та зменшить ризики корупції та інших порушень правил етики. Кінцевою метою є втілення в організації найвищих стандартів етики та принципів належного врядування.

очевидним, що конфлікт частково фінансується грошима коаліції і донорів. У відповідь на це COMISAF видав в 2010 році «Настанови з протидії корупції» для забезпечення стратегічної мети операції сил ISAF. Корупція стала проблемою стратегічного рівня.

З огляду на те, що загальна сума військових бюджетів у світі складає близько двох трильйонів доларів, а пов'язані з корупцією втрати оцінюються в 20 відсотків від цієї суми, держави зрозуміли, що всіма корупційними ризиками, пов'язаними з майбутнім оперативним застосуванням сил, необхідно займатися до початку операцій, в ході проведення та після їх завершення.² Очевидно, що розгорнуті для операції сили потребуватимуть навчання, щоб розпізнавати проблему, належних інструментів та інших механізмів для того, щоб запобігати корупції, а в разі необхідності – боротися з нею.

ПЛАН ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ – ПОКРОКОВИЙ ДОВІДНИК

Обороні міністерства та установи починають поступово розуміти, що корупції можна протидіяти, і її рівень можна мінімізувати. Але вони потребують орієнтирів та настанов. Їм необхідно знати, що саме характеризує надійну систему забезпечення доброчесності в оборонному секторі. На кого і на що має бути націльний план заходів із забезпечення доброчесності? Де можна знайти кращі зразки практики, гідні вивчення та наслідування? Саме на ці питання, крок за кроком, відповідатиме цей посібник.

Метою плану заходів із забезпечення доброчесності є підвищення стандартів доброчесності шляхом досягнення прозорості, підзвітності та проведення заходів з протидії корупції (ППЗПК).

ПРОЗОРИСТЬ. Прозорість означає скасування традиційних звичаїв секретності, за винятком відомостей, таємність яких є основою національної та оперативної безпеки. Прозора практика включає в себе проведення нарад, що є відкритими для громадськості та ЗМІ, надання спрощеного доступу до документів, планів та кошторисів, з якими може ознайомитися будь-хто, а також організацію обговорень законопроектів та наявних законів.

ПІДЗВІТНІСТЬ. Підзвітність означає відповідальність осіб за їхні дії та за якість виконання своїх обов'язків. Підзвітність передбачає існування на місцях систем контролю та перевірки, а також, в разі необхідності, можливості здійснювати

затримання винних в незаконних або корупційних діях, притягувати їх до відповідальності та карати через вирок суду. Всі особи мусять бути підзвітними перед законом, незалежно від рангу, статусу та посади.

ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ. До заходів з протидії корупції належать превентивні дії, які скорочують стимули та можливості для корупційних проявів та інших форм неетичної поведінки. Такі превентивні заходи складатимуть основу плану дій із забезпечення доброчесності. Крім того, протидія корупції може включати активізацію контролю за дотриманням встановлених правил. Це передбачає моніторинг, нагляд, а також розслідування в разі підозри щодо корупційних дій або корумпованих осіб, і, звичайно, переслідування таких осіб компетентними органами. Важливо відзначити, що підґрунтям для правозастосування є ефективна правова система та незалежні суди.

План заходів із забезпечення доброчесності передбачає декілька етапів, кожний з яких буде розглянутий в наступних розділах.

Крок 1. Оцінка ризиків. Перший крок полягає в здійсненні точної оцінки корупційних ризиків в оборонному секторі, а також політичного, соціального, економічного та правового середовища, в якому цей сектор діє. Оцінка – це комплексний аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи забезпечення доброчесності. Тут доречними будуть такі запитання: чи є національні закони достатніми та ефективними? Наскільки вірить громадськість в прагнення уряду боротися з корупцією? Наскільки добре розуміють державні посадові особи (військові або цивільні) дотичні правила та положення, і чи мають вони в своєму розпорядженні необхідні інструменти для того, щоб цих правил дотримуватись?

Крок 2. Розробка стратегії. Далі результати оцінки використовуються як основа для розробки стратегії. В стратегії формулюється загальна мета заходів з протидії корупції в оборонному секторі. Ця стратегія повинна узгоджуватись з іншими наявними стратегіями, визначеними для всієї державної структури або для інших міністерств та відомств.

Крок 3. Етап планування. На етапі планування ми вибираємо наш підхід, визначаємо пріоритети, створюємо керівну групу та робочу структуру, здійснюємо розподіл ресурсів та завдань, встановлюємо строки та проводимо консультації з організаціями громадянського суспільства.

Крок 4. Етап розробки. Після завершення етапу планування настає час починати розробку Плану заходів із забезпечення доброчесності. Цей план містить докладний опис того, яким чином будуть досягатися стратегічні цілі, включаючи

ДОБРОЧЕСНІСТЬ – ЦЕ ЯКІСТЬ, ЩО ПЕРЕДБАЧАЄ ДОТРИМАННЯ СУВОРИХ ПРИНЦИПІВ АБО СПРОМОЖНІСТЬ ЗБЕРІГАТИ ПОВНУ ОПЕРАТИВНУ ГОТОВНІСТЬ, ЦІЛІСНІСТЬ ТА ВІДПОВІДНІСТЬ ВНУТРІШНІМ НОРМАМ В ПРОЦЕСІ ЗАСТОСУВАННЯ УЗГОДЖЕНИХ ПРИНЦИПІВ І СТАНДАРТІВ. ОСОБА Є ДОБРОЧЕСНОЮ, КОЛИ ВИКОНУЄ СВОЮ РОБОТУ ЧЕСНО, КОМПЕТЕНТНО І ПОВНО. НА ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РІВНІ ДОБРОЧЕСНІСТЬ ВТІЛЮЄТЬСЯ ШЛЯХОМ УКОРІНЕННЯ ВИСОКИХ МОРАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ, НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ.

Метою плану заходів із забезпечення доброчесності є підвищення стандартів доброчесності шляхом досягнення прозорості, підзвітності та проведення заходів з протидії корупції



визначення виконавців кожного заходу, необхідних ресурсів та строків виконання.

Крок 5. Реалізація. На етапі реалізації ми приводимо в дію різні реформи та заходи, визначені в Плані дій із забезпечення доброчесності. Графік завершення цього етапу залежатиме від складності цього Плану, проте, як правило, він охоплює період від 6 місяців до 3 – 4 років.

Крок 6. Оцінка результатів. Без моніторингу роботи та оцінки результатів неможливо встановити, чи був наш план успішно виконаний, і чи були досягнуті поставлені цілі. Системна оцінка дає можливість визначити ступінь успіху та ефект реформ і заходів для цільових груп. Її можна виконати або у

вигляді підсумків етапу реалізації або ж шляхом проведення окремого комплексного оцінювання для того, щоб встановити рівень досягнення успіху.

РОЗДІЛ 2. ПОЧИНАЄМО

КОРУПЦІЯ ВИЗНАЧАЄТЬСЯ

ЯК ЗЛОВЖИВАННЯ
НАДАНИМИ
ПОВНОВАЖЕННЯМИ
ЗАРАДИ ОСОБИСТОЇ
ВИГОДИ.

ПІД **КОРУПЦІЙНИМ**

РИЗИКОМ РОЗУМІЮТЬ
ЙМОВІРНІСТЬ ТОГО,
ЩО В РАМКАХ ПЕВНОЇ
СФЕРИ АБО ВИДУ
ДІЯЛЬНОСТІ КОРУПЦІЯ
МАТИМЕ МІСЦЕ, А ТАКОЖ
ПОТЕНЦІЙНІ ЗБИТКИ ВІД
ТАКИХ КОРУПЦІЙНИХ
ДІЙ. ОТЖЕ, ЦЕЙ ТЕРМІН
ВІДБРАЖАЄ ЙМОВІРНІСТЬ
ТОГО, ЩО ЦІ ЗБИТКИ
МОЖУТЬ ВИНИКНУТИ – В
МОНЕТАРНІЙ, СОЦІАЛЬНІЙ
АБО ПОЛІТИЧНІЙ ФОРМАХ,
ТА РІВЕНЬ ТАКИХ ЗБИТКІВ У
РАЗІ ЇХ ВИНИКНЕННЯ.

В цьому розділі йдеться про:

- Як провести оцінку та аналіз корупційних ризиків
- Які інструменти існують для оцінки корупційних ризиків в оборонному секторі
- Як домогтися підтримки політиків та військових
- Чому стратегія має бути широкою
- Як прив'язати план забезпечення доброчесності до політичного контексту

Перш ніж розробляти План заходів із забезпечення доброчесності, Міноборони та інші ключові оборонні структури для правильного зосередження зусиль мусять визначити основні ділянки підвищеного ризику. Звичайно, вимірювання рівня корупції є надзвичайно складним завданням. Корупція – це явище комплексне і закрите, а отже жодний окремих інструмент не дасть можливості виміряти її у вичерпний спосіб. Корупція – це не просто коли одні передають іншим набиті грошима конверти як хабарі; вона включає в себе зміну напрямків грошових потоків з рахунків виконавців контрактів на особисті рахунки, викрадення та перепродаж військового постачання на чорному ринку, а також використання таємних рахунків для приховування невинуватих витрат. Корупція також включає в себе порушення правил етичної поведінки з боку особового складу, зловживання посадами та званнями, включаючи зловживання владою в політичних цілях. Часто корупційні діяння виникають тому, що системи, призначені для запобігання їм, є слабкими або відсутні взагалі. Це також питання керівництва і того, наскільки потужно вбудовані в структури організації етичні стандарти, здатні запобігати корупції.

ОЦІНКА КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ

Для того, щоб виявити прогалини, тобто те, на що будуть спрямовані конкретні заходи, оборонним відомствам належить проводити ретельні аналітичні огляди в пошуках відповіді на запитання про те, яким чином і чому корупція може вразити сектор оборони.

Опитувальник НАТО для самооцінки в цілях забезпечення доброчесності - це докладно описана процедура, призначена для того, щоб допомагати країнам оцінювати надійність наявної системи забезпечення доброчесності в їхніх оборонних відомствах. Опитувальник для самооцінки містить 49 запитань, розбитих на вісім напрямків – від

обсягів демократичного контролю та залучення громадян і до закупівель, процедур планування та розробки бюджету. Цей інструмент був розроблений TI-DSP спільно з НАТО в 2008 році. Його можна реалізовувати в партнерстві з НАТО або самостійно. Ця процедура, як правило, передбачає низку кроків, що включають широке опитування та етап аналітичного експертного оцінювання під егідою НАТО.

1. Отримати на вищому рівні повноваження на проведення оцінки
2. Призначити єдину особу, відповідальну за проведення самооцінки
3. Створити робочу групу з представників всіх структур міністерства
4. Зібрати відповіді та заповнити опитувальник
5. Організувати зустрічі з представниками групи експертного аналізу
6. Провести експертний аналіз на найвищому рівні
7. Розробити рекомендації щодо заходів за підсумками оцінки
8. Періодично повторювати процедуру для відстеження прогресу

Більш докладні відомості можна знайти на веб-сайті [НАТО – розбудова доброчесності](#).

Індекс державної антикорупційної політики в оборонному секторі

(GI), який публікується «Трансперенсі Інтернешнл» в рамках Програми оборони та безпеки СК, є інструментом оцінки корупційних ризиків в оборонному секторі окремої країни. Цей показник, що визначається за



ЕФЕКТИВНІ ЗАХОДИ З ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ НЕМОЖЛИВО РОЗРОБИТИ БЕЗ ГРУНТОВОЇ ОЦІНКИ ПРОБЛЕМИ: КОРУПЦІЯ – ЦЕ СИМПТОМ НИЗЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУЦІЙ, НАЯВНОСТІ СИСТЕМНИХ ПРОГАЛИН І ПРОВАЛІВ. ДЛЯ ВІЯВЛЕННЯ ТА РОЗУМІННЯ РІВНЯ ПОШИРЕННЯ АБО КОНЦЕНТРАЦІЇ КОРУПЦІЇ В РАМКАХ СИСТЕМИ (ОКРЕМОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ АБО СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ), КОНКРЕТНИХ ФОРМ, ЯКИХ ВОНА НАБУВАЄ, А ТАКОЖ ВРАЗЛИВОСТІ СИСТЕМ ТА ПРОЦЕСІВ ДО КОРУПЦІЇ, НЕОБХІДНЕ НАЛЕЖНЕ ДІАГНОСТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ.³

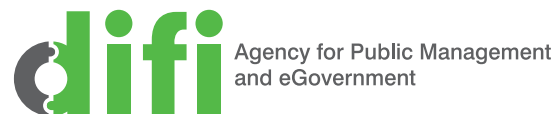
“Оцінка – це комплексний аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи підтримки доброчесності”

ЧІЛЬНЕ МІСЦЕ В МОЄМУ ПОРЯДКУ ДЕННОМУ ПОСІДАЮТЬ ЗМІЦНЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ОСВІТНІ КАМПАНІЇ З ПИТАНЬ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ. МИ АКТИВНО ВИКОРИСТОВУЄМО В МІНОБОРОНИ НОРВЕГІЇ ІНДЕКС ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ «ТРАНСПЕРЕНСІ ІНТЕРНЕТШЛ» ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ НАШОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ. ЗАРАЗ МИ РОЗРОБЛЯЄМО ПЛАН ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ЦЬОГО ІНДЕКСУ.

ГЕНЕРАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР
НОРВЕЗЬКОГО МІНІСТЕРСТВА
ОБОРОНИ ЕРІК ЛУНД-ІСАКСЕН

відповідями на 77 запитань, надає державним органам і громадянам інформацію про те, яке місце посідають їхні оборонні відомства та збройні сили в протидії корупції в секторі оборони в порівнянні з іншими галузями. Він вимірює ступінь корупційних ризиків та вразливість до них державних оборонних відомств: міністерства оборони, збройних сил та інших дотичних органів країни (на кшталт аудиторських установ), які можуть мати вплив на рівні корупційних ризиків в даному секторі. Крім того, на основі показників країни розподіляються у різні групи, де група А – це країни з найкращими показниками, а група F – з найгіршими. Такий розподіл за групами заснований на єдиному комплексі «типових відповідей» на кожне з 77 запитань та здійснюється незалежними аналітиками. Результати аналізу піддаються експертному аналізу, а їх публікації передують консультації з відповідними урядами. Ці 77 запитань охоплюють 29 ділянок ризику в політичній, фінансовій, кадровій, оперативній та закупівельній сферах.

Зазначений індекс є формою зовнішньої та незалежної оцінки, що може використовуватися як основа для реформ та слугувати інструментом визначення напрямків зосередження зусиль. Завдяки комплексному розділу «типових відповідей» індексу GI, його просто використовувати для відстеження змін в часі. Крім того, Програма оборони та безпеки ТІ в СК розробила низку інструментів для того, щоб допомогти оборонним організаціям зменшувати корупційні ризики різноманітними шляхами, включаючи навчання та зміцнення потенціалу. Щоб отримати більше інформації, відвідайте веб-сайт TIDSP.



Норвезька агенція з питань державного управління та електронного врядування (Difi) розробила різноманітні інструменти для виявлення ризиків корупції/неетичної поведінки в установах оборонного сектору. Укомплектований контрольними показниками інструмент оцінки відомства Difi містить 260 запитань, що охоплюють дев'ять тематичних напрямків: парламентський нагляд, антикорупційна політика, спеціалізовані органи протидії корупції, конфлікт інтересів, свобода доступу до інформації та прозорість оборонних бюджетів, внутрішній та зовнішній аудит, інститути омбудсмена, державні закупівлі та утилізація майна, а також управління кадрами. Наставови щодо контрольних показників використовують стандарти, що містяться в низці міжнародних конвенцій та угод і є орієнтиром для оцінки стану системи забезпечення доброчесності окремої країни. Наприклад, процес оцінювання дозволяє визначити міру, якою ці стандарти запроваджені до інституційної структури даної країни. Ці висновки дають можливість виявити найбільші прогалини між нормативними стандартами та фактичним обсягом їхньої реалізації та інституціоналізації, а також пропонувати заходи для усунення виявлених недоліків.

АДАПТОВАНА ОЦІНКА

В разі, якщо зазначені вище інструменти виявляться недостатніми для точної оцінки системи забезпечення доброчесності та корупційних ризиків в окремих частинах оборонного сектору, може виникнути необхідність проведення спеціально адаптованої оцінки. Її процедура має бути ретельно розроблена в ході консультацій з експертами з питань протидії корупції та оборони з опорою на зовнішній експертний досвід як міжнародних організацій, так і – коли є така можливість – громадянського суспільства.

В ході оцінки системи забезпечення доброчесності у конкретній ділянці оборонного сектору визначаються три рівні, що підлягають оцінюванню:

- Окремі особи – Чи мають вони належну підготовку, чи вимагається від них звітність, чи виконують вони свою роботу компетентно, чесно та повністю? На яких стандартах та цінностях вихований особовий склад, і яким чином відбувається його працевлаштування та оплата праці?
- Процедури – Які ризики враховуються в таких процедурах, як виплата заробітної плати, укладання контрактів з підрядниками або в інших пов'язаних з розпорядженням коштами і майном процедурах? Чи існує механізм захисту тих, хто повідомляє про порушення? Якщо так – як саме він працює?
- Організація – Наскільки добре визначена структура організації, і якою є процедура призначення керівників на різних рівнях? Якими є юридичні повноваження та обмеження даної організації, і яким чином вона взаємодіє із зовнішніми органами?

Для проведення чесною та достовірною оцінкою необхідна підтримка керівництва, а сама оцінка має проводитися об'єктивно.

ВРАХУВАННЯ КОНТЕКСТУ

Вже на початку розробки Плану заходів із забезпечення доброчесності, а також в ході оцінки корупційних ризиків нам необхідно зважати на різні контекстуальні чинники, які ймовірно є елементами корупції або ж мають реальний вплив на всі ті заходи, які ми будемо здійснювати в рамках Плану із забезпечення доброчесності. Особливо важливим є проведення аналізу зацікавлених сторін для того, щоб виявити всі наявні різноманітні інтереси. Якщо ми вже на ранніх етапах визначимо осіб або групи осіб, які, ймовірно, мають можливість впливати на План заходів із забезпечення доброчесності або будуть об'єктами його

заходів, нам буде простіше звертатися до них і залучати їх до процесу пізніше. Коли ми розробляємо План заходів із забезпечення доброчесності, маємо звертати увагу на те, що вважається «кращими зразками практики» в інших країнах та адаптувати їх до місцевого контексту.

Внутрішній політичний вимір. Якою мірою присутні питання корупції та доброчесності в дискусіях та обговореннях в даній країні? Чи можуть антикорупційні зусилля бути привласненими в політичних цілях та використані як засіб для ізоляції конкретних осіб, політичних угруповань або організацій громадянського суспільства? Наскільки політика прив'язана до інтересів бізнесу?

Міжнародні виміри. Корупційні дії можуть мати відношення до стосунків з іншими державами, політичними діячами, приватними інтересами, кримінальними елементами або офшорними зонами. Корупція в одній країні або в одному секторі може мати зв'язки з міжнародними кримінальними мережами.

Громадянське суспільство. На додаток до використання технічних показників, визначених такими рейтингами як Індекс державної антикорупційної політики в оборонному секторі «Транспаренсі Інтернешнл», звертайтеся і до організацій громадянського суспільства, щоб зрозуміти рівень громадської довіри, а також до інших державних організацій, щоб відстежити рівні довіри та стосунки всередині державних органів. Громадська підтримка зусиль з протидії корупції є ключем до збереження динаміки та створення сталих форм демократичної підзвітності.

Обґрунтування програми. Маємо зрозуміти підстави для розробки плану заходів. Для цього потрібно з'ясувати, чи була програма ініційована після зміни уряду, або ж в рамках процесу реформ, що спирається на внутрішні рушійні сили, або ж вона використовується, щоб продемонструвати міжнародній спільноті прагнення до змін, або через якісь інші причини. Дуже важливо зрозуміти короткострокові та довгострокові причини націленості на зміни. Установам слід скористатися цією нагодою, щоб, спираючись на політичну волю вищих ешелонів влади, зміцнювати інституційне забезпечення необхідних реформ, перш ніж політична воля щодо досягнення реальних змін виснажиться.

ОТРИМАННЯ ПІДТРИМКИ З БОКУ ВЛАДИ ТА ВІЙСЬКОВИХ

Основною частиною початкового етапу є нарощування



для початку, думаю, ми можемо погодитися з тим, що всі країни, а не тільки ті, що виходять з фази конфлікту або перебувають на етапі переходу від недемократичної системи врядування, мають присвятити час вирішенню проблем корупції. Я вважаю, що високий рівень доброчесності та боротьба з корупцією є абсолютно необхідними для будь-якої країни, яка дотримується визнаних міжнародною спільнотою правил та принципів.

МІНІСТР ОБОРОНИ
НОРВЕГІЇ ІНЕ ЕРКСЕН
СОРЕЙД, 4 БЕРЕЗНЯ
2014 РОКУ

підтримки реформ в середовищі політичного та військового керівництва. Для одержання якомога ширшої підтримки провідникам реформ необхідно розуміти фактичні наслідки корупції для оборонного сектору. Одним із шляхів підвищення обізнаності та розуміння в середовищі керівників є проведення внутрішніх робочих семінарів для вищого керівництва, де чільні посадові особи зможуть набути спільного розуміння того, яким чином слід виявляти корупційні ризики, і якими є найкращі засоби їхньої нейтралізації.

Експертний досвід відповідних міжнародних організацій разом з уроками, винесеними іншими країнами в ході проведення аналогічних реформ, допоможуть продемонструвати, що корупція є притаманним політиці та економіці викликом в усьому світі. Як НАТО, так і «Трансперенсі Інтернешнл» пропонують низку навчальних курсів та семінарів на цю тему, як, наприклад, День вищого керівництва.

В ході кампанії з підвищення свідомості можна очікувати спротиву з боку окремих членів або груп в органах влади. Деякі посадові особи будуть стверджувати, що План заходів із забезпечення доброчесності не є першочерговою потребою, або ж що наявних в різних управліннях планів вже цілком достить. Втім, досвід показує, що такі підходи не є адекватними. Корупція пронизує всі структури організації та вимагає цілісних підходів для того, щоб домогтися справжніх змін. Вкрай важливо здобути на всіх рівнях підтримку пропонованим змінам та реформам. Не слід недооцінювати спротив посадових осіб середньої ланки, а отже дуже важливо запровадити потужну стратегічну програму інформаційного забезпечення та навчання вже від самого початку процесу. Сподіваємося, що деякі з наведених далі аргументів допоможуть вам переконати керівників вашої організації в тому, що План заходів із забезпечення доброчесності – це гарна ідея.

ПОЛІТИЧНЕ КЕРІВНИЦТВО

- Корупція знижує довіру суспільства до оборонного сектору
- Залучення громадськості до боротьби з корупцією (включаючи відповідні комунікаційні заходи) може підвищити таку довіру та використовуватися для набуття політичної довіри та підтримки
- Корупція призводить до марних трат дефіцитних ресурсів. Удосконалення систем забезпечення доброчесності заощаджуватиме ваші гроші
- Міжнародні компанії схильні уникати роботи в корумпованих економічних системах. Отже, корупція уповільнює економічне зростання, розвиток та надходження інвестицій⁴
- Корупція може поглиблювати наявні розбіжності між різними групами або ж всередині суспільства, оскільки надає одній групі переваги над іншими
- Корупція може сприяти поширенню інших загроз, таких як міжнародна та організована злочинність, тероризм, незаконна торгівля та обіг наркотиків, торгівля людьми та дефіцитними ресурсами
- Корупція підриває принцип верховенства права та утверджує культуру безкарності

ВІЙСКОВЕ КЕРІВНИЦТВО

- Корупція зменшує довіру суспільства до збройних сил, що знов-таки призведе до зменшення підтримки державних видатків на оборону
- Корупція призводить до закупівлі та використання менш якісної або неякісної техніки та озброєння, що може поставити під загрозу безпеку військ та громадян
- Корупція здатна знижувати оперативну ефективність та наражати життя бійців на ризик
- У випадку міжнародних операцій ті кошти, що призначалися на відбудову, можуть потрапити не в ті руки, включаючи руки ворога
- Потужна та прозора система забезпечення доброчесності, яку очолюють віддані цій справі керівники, мотивуватиме людей до підтримки інших оборонних реформ в збройних силах
- Корупція підриває стабільність в довгостроковому плані
- Запобігання корупції може збільшити розмір коштів, які виділяються міністрам і командувачам та відкривати можливості для зменшення податкового тягаря,

підвищення платні військовослужбовцям, удосконалення або збільшення кількості одиниць техніки та озброєння, підвищення розміру пенсій тощо.

НЕОБХІДНІСТЬ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ СТРАТЕГІЇ

Надто часто відбувається так, що протидія корупції зводиться до погано скоординованих одноразових заходів.⁵ Такі вибіркові підходи можуть руйнівним чином позначатися на роботі з протидії корупції та навіть на більш широких державних та оборонних реформах. Цей ситуативний підхід, як правило, породжується тим, що певні організації, відчуваючи тиск, вважають за краще зробити щось, аніж не робити нічого. Але боротьба з корупцією вимагає добре продуманого, комплексного, стратегічного плану⁶. Розробка Плану заходів із забезпечення доброчесності має узгоджуватись з іншими заходами протидії корупції в усіх державних структурах. Очевидно, що оскільки корупція не рахується з організаційними та функціональними кордонами, з нею та з порушеннями правил етики неможливо ефективно боротися розрізненими антикорупційними заходами. Довготривалий прогрес можливий лише за умови удосконалення всієї мережі державного врядування в країні. Реформи безпекових установ слід розглядати крізь призму більш широкої реформи, яка охоплює механізми протидії корупції на різних ділянках суспільної політики. Але процес реформ потребує певного відправного пункту, і на цю роль найкращим чином підходять військові структури з огляду на притаманну їм ієрархічність та дисципліну.

Перш ніж братися за конкретні реформи, закладені до Плану заходів із забезпечення доброчесності, оборонним відомствам рекомендується розробити стратегію протидії корупції для всього оборонного сектору, щоб створити основу для конкретних дій, які будуть результатом більш широкого підходу. Ця стратегія має бути узгоджена з всіма іншими стратегіями, що вже існують на рівні уряду, окремих міністерств або організацій.

Інтегрована стратегія. Для того, щоб ефективно перекрити ті джерела, через які живиться корупція, нам потрібна комплексна побудова Плану заходів із забезпечення доброчесності. Корупційні ризики можуть існувати в різних органах, процедурах та установах. Недостатньо намагатися розв'язувати проблеми на місці або розробляти специфічні антикорупційні заходи для кожного окремого департаменту. Для того, щоб забезпечити системне подолання

корупційних ризиків, цей план потребує послідовних підходів з боку всіх причетних органів, коли зусилля кожного об'єднуються в єдиний загальний план.

Забезпечте максимальну чіткість та точність. Як зазначалося вище, стратегія – це план, створений для досягнення довгострокової або загальної цілі. Такі цілі мають бути сформульовані дуже чітко і точно з тим, щоб їх легко розуміла кожна причетна особа на будь-якому рівні. Стратегію слід формулювати простою та доступною мовою.

Визначте масштаб дій від самого початку. Масштаб стратегії залежатиме від обраного підходу. Наприклад, коли йдеться про вузьку стратегію, зосереджену на трьох основних напрямках, ціль може визначитися настільки просто як: «Удосконалення системи забезпечення доброчесності в Міністерстві оборони та Збройних силах шляхом запровадження кращих процедур закупівель, зміцнення кадрової політики та прийняття кодексу етики для всіх службовців».

Міноборони Болгарії сформулювало свою ціль в Плані дій (2009) наступним чином:

Підвищити ефективність оборонної політики шляхом усунення умов для корупції в Міністерстві оборони, запровадження нової практики врядування та організації середовища для створення та утвердження належних цінностей, моралі та поведінки персоналу військових структур.

А це – з Плану забезпечення доброчесності Чорногорії (2014):

Основною метою Плану забезпечення доброчесності Міністерства оборони та Збройних сил Чорногорії є створення передумов для запобігання корупції та невідворотності покарання за неї на всіх рівнях Міністерства та Збройних сил шляхом подальшого удосконалення інституційної бази, превентивних, освітніх заходів та моніторингу реалізації Плану забезпечення доброчесності на 2014 – 2016 роки.



РОЗДІЛ 3. ЕТАП ПЛАНУВАННЯ

В цьому розділі йдеться про:

- Різні підходи
- Створення керівної групи
- Визначення пріоритетів
- Створення робочої групи
- Розподіл ресурсів та особового складу
- Встановлення строків
- Проведення розширених консультацій
- Планування стратегії інформаційного забезпечення

ПОЧУТТЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ВИЩИХ ЩАБЛЯХ

Тепер, після завершення етапу оцінки, настав час переходити до етапу планування. Починати планування можна лише після того, як буде визначено, хто саме очолить процес розробки стратегії та подальшого опрацювання плану заходів. Вкрай важливо демонструвати, що ініціативи добросовісності йдуть згори. Коли йдеться про такі делікатні питання, як добросовісність та протидія корупції, особовий склад, офіцери та рядові будуть дуже уважно стежити за тим, чи справді керівництво відчуває свою особисту відповідальність за ці ініціативи. Якщо реформаторські ініціативи будуть сприйматися як такі, що націлені на нижні щаблі, а не на корупційні

ризики на найвищому рівні, підтримка Плану забезпечення добросовісності буде дуже обмеженою.

Головною відповідальною особою може бути будь-хто, наділений повноваженнями проводити політику змін. Такою людиною може бути, наприклад, міністр оборони, головнокомандувач, генеральний секретар Міноборони або начальник Генерального штабу. Так само це може бути голова певної групи, що належить до Міноборони або до вищого військового керівництва. Хто б це не був, така особа стає втіленням відданості організації своєму плану. Таким особам необхідно постійно про цей план нагадувати, як всередині організації, так і поза її межами, а також своїми власними діями доводити реальність, суть та незворотність ініціатив.

ВИБІР ПРАВИЛЬНОГО ПІДХОДУ

Оскільки всі країни дуже відрізняються одна від одної, кожній з них доведеться адаптувати антикорупційні підходи до своєї конкретної ситуації. Далі наводиться перелік восьми різних підходів, які запроваджувалися різними країнами. Вибір одного з них – це окремих і найбільший стратегічний вибір в усьому процесі. Можливо також і поєднання кількох підходів.

1. Звужений підхід
2. Розширений підхід
3. Увага назовні
4. Уваги всередину
5. Розбудова доброчесності через навчання
6. Каральний підхід
7. Дисциплінарний підхід
8. Зовнішній нагляд

1. ЗВУЖЕНИЙ ПІДХІД

Першим стратегічним рішенням в ході розробки плану заходів є вибір звуженого або розширеного підходу. Звужений підхід буде, мабуть, найбільш належним, коли виявлені корупційні ризики зосереджуються на обмеженій кількості ділянок. І навпаки: якщо корупційні проблеми сягають великої ширини та глибини, варто на початку зосередитися лише на декількох головних проблемах для того, щоб продемонструвати видимі результати. Одним з прикладів цього може бути ситуація, коли найбільші та найсерйозніші зловживання мали місце в закупівлі послуг для національної системи оборони; в такому випадку керівництво збільшить довіру до себе, якщо йому вдасться спочатку вирішити саме цю конкретну проблему, і тільки після цього зайнятися іншими. Ще одним, і досить відмінним прикладом може бути ситуація, коли ми зіштовхуємось з широким спектром відомих нам корупційних проблем, але пов'язані з корупцією питання є настільки чутливими, що єдина можливість для виконавців плану розпочати процес – зосередитись на одному з питань, розв'язання якого є найпростішим, наприклад, навчання старших офіцерів принципам належної поведінки.

2. РОЗШИРЕНИЙ ПІДХІД

Розширений підхід вимагає комплексного плану для всього оборонного сектору. Це дуже практичний підхід, коли військове керівництво проголошує його одним із своїх головних пріоритетів, а центральним стовпом його програми стає зміцнення організаційних структур. Цей підхід буде належним і тоді, коли корупційний ризик є наскрізним або ж шкодить кільком рівням та напрямкам

діяльності одночасно, а керівництво почувається досить впевнено для того, щоб проводити комплексні реформи. Одним з прикладів такого підходу є план дій, розроблений Міністерством оборони Болгарії, яке прагнуло домогтися широкомасштабних змін. Бувають ситуації, коли країни, що отримують значні обсяги технічної допомоги від міжнародних донорів, вирішують скористатися цією підтримкою для перемог на всіх основних напрямках.

3. ВНУТРІШНІЙ

Ще одним стратегічним рішенням є вибір між проведенням гучних реформ, що є добре видимими широкому загалу, або ж зосередженням на внутрішньому зміцненні структур міністерства оборони та збройних сил. Внутрішні реформи, такі, як, наприклад, підвищення доброчесності в закупівлях високої вартості, можуть мати велике значення для фінансів, але, мабуть, будуть мало помітними для зовнішніх спостерігачів.

4. ЗОВНІШНІЙ

Як правило, реформи, що є помітними для зовнішніх спостерігачів, наприклад, припинення практики хабарництва на пропускних пунктах, мають менший фінансовий ефект, але можуть мати більшу вагу для громадської думки та для підтримки військових або безпекових сил громадськістю.

5. НА ЧОМУ ЗОСЕРЕДИТИСЯ ПРИ СТВОРЕННІ СИСТЕМИ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Ще одне стратегічне рішення стосується вибору правильного балансу між зусиллями з забезпечення доброчесності, наприклад, навчанням особового складу та запровадженням механізмів протидії корупції. Створення системи доброчесності викликає менше політичних суперечок та відповідає цінностям як військових, так і цивільних. Правильним підходом може бути концентрація зусиль на навчальних заходах там, де на найвищих щаблях відсутнє або майже відсутнє переконання в необхідності боротися з корупцією, але водночас на середніх рівнях та нижче все ж є ентузіазм по відношенню до реформ.

6. ЗАХОДИ ПРОТИ КОРУМПОВАНИХ ПОСАДОВИХ ОСІБ СЕКТОРУ ОБОРОНИ

В більшості Планів заходів із забезпечення доброчесності санкції проти корумпованих посадових осіб не є пріоритетом. Частково це пояснюється складнощами з притягненням до відповідальності вищих посадових осіб або старших офіцерів в нестабільному та заполітизованому правовому середовищі, де система притягнення до відповідальності використовується як політичний інструмент. Крім того, основна маса судових проваджень стосується інститутів поза межами оборонного сектору. Отже та частина Плану заходів із забезпечення доброчесності, яка стосується покарань, може обмежуватися передачею інформації про підозру в корупції або шахрайстві до поліції або інших зовнішніх органів для проведення розслідування та потенційного судового переслідування.

Водночас, якщо корупційні діяння є настільки видимими та/або кричущими, що план протидії корупції не матиме довіри, якщо не включатиме в себе активних заходів проти корупціонерів, покарання мусять бути складовою такого плану.

7. УВАГА ДО ВНУТРІШНЬОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Це менш гучний варіант карального підходу. Наведемо для прикладу випадок, коли було добре відомо про зловживання з боку великої групи офіцерів від полковників та вище, і ефективним шляхом подолання проблеми стало запровадження вимоги про детальне декларування їхніх статків, що продемонструвало нетерпимість до таких дій, хоча і не пішло так далеко, як притягнення винних до суду. Іншим варіантом може бути наділення Генерального інспектора та його управління більшою незалежністю, повноваженнями та функціями для зміцнення доброчесності всередині міністерства та армії. В більшості випадків зосередження уваги на внутрішній дисципліні приносить успіх. Однак цей підхід потребує регулярних перевірок та контролю його застосування, а також його поширення на весь особовий склад без винятків.

8. ЗОВНІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА НАГЛЯД

Нарешті, ще одним питанням стратегічного вибору є рішення про підвищення загальної довіри до антикорупційних ініціатив шляхом співпраці в процесі моніторингу та оцінки плану із зовнішніми органами, такими як організація громадянського суспільства, аналітичні центри, парламентські комітети з питань оборони, а також вищі аудиторські органи. Більшість оборонних міністерств схильні проводити такі реформи як внутрішні. Такий вибір може бути цілком правильним, але зовнішній контроль та моніторинг

мають свої переваги, зокрема завдяки тому, що вони можуть надати потужніший поштовх до змін та підвищувати довіру до реформ. Крім того, зовнішній моніторинг відкриває можливості використання зовнішніх контрольних параметрів для того, щоб переконливо продемонструвати успіхи в реалізації плану як на національному, так і на міжнародному рівні, як державній владі, так і суспільству.

Звичайно, остаточний варіант вибору може поєднувати в собі декілька наведених вище підходів.

СТВОРЕННЯ КЕРІВНОЇ ГРУПИ

Паралельно з описаним вище процесом планування необхідно створити керівну групу. На неї буде покладене завдання з досягнення цілей антикорупційної стратегії та Плану заходів із забезпечення доброчесності. До складу керівної групи слід включити вищих посадових осіб, які керуватимуть розробкою та подальшою реалізацією плану заходів. Керівну групу має очолити старший військовий офіцер або вища посадова особа міністерства, завдяки чому забезпечується виконання завдань та достатня координація дій крізь інституційні та організаційні кордони. Після свого створення керівна група призначає робочу групу та її керівника.



СТВОРЕННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ

Робота з реалізації та моніторингу Плану заходів із забезпечення доброчесності може виконуватися робочою групою як її основне завдання або паралельно з іншою роботою. Як варіант, цю роботу можна включити до робочих процесів відповідних управлінь. Вибір структури, що буде використана, залежатиме від місцевої ситуації, організаційної структури та масштабу плану заходів.

Важливо, щоб голова робочої групи повністю присвячував себе виключно цій роботі та мав чіткі повноваження від керівної групи. Керівна група роз'яснює весь обсяг функцій та повноважень голови групи та наділяє його/її повноваженнями для приведення плану в дію.

В разі вибору розширеного підходу, тобто розробки плану, що охоплює весь оборонний сектор, включаючи Міноборони, збройні сили, закупівельні органи, таємні служби, тощо, нам буде потрібна робоча група, що займається виключно цією роботою та має в своєму складі представників різних сфер оборонного відомства. Перевага такої організаційної структури полягає в тому, що її члени можуть повністю присвячувати весь свій час та енергію даному проекту, а керівник групи відіграватиме чітко визначену роль лідера.

При звуженому підході, коли план заходів стосується тільки певного підрозділу, доцільним може бути призначити лідера проекту, який добре обізнаний з цією організаційною одиницею або належить до неї, та вбудувати відповідні заходи в повсякденні робочі завдання. Впровадження заходів плану в існуючі робочі потоки може дати певні переваги, оскільки при цьому буде використовуватися вже наявний ланцюг управління, існуватиме можливість швидкого прийняття рішень, а також спростяться процеси обміну знаннями та наглядом. Взагалі, ми рекомендуємо дати можливість керівнику проекту та принаймні кільком членам робочої групи займатися виключно завданнями проекту протягом необхідного часу для того, щоб протягом всього життєвого циклу періоду реалізації були забезпечені послідовність та інституційна пам'ять.

ПІДБІР НАЛЕЖНИХ КАДРІВ ДЛЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ

Керівнику робочої групи доведеться підібрати до складу групи осіб, що володіють належними знаннями та кваліфікацією для роботи в ній. До складу групи мають призначатися спеціально відібрані особи з числа як військових, так і цивільних. Якщо план забезпечення доброчесності охоплює весь оборонний сектор, в групі мають бути представлені всі його причетні установи, такі як міністерство

оборони, збройні сили, таємні служби, прикордонники, закупівельні органи тощо. Кожне відомство повинне мати в групі принаймні одного свого представника. Якщо План заходів із забезпечення доброчесності спрямований лише на Міноборони або на окрему військову установу, в групі повинні знаходитися представники всіх її підрозділів. Склад робочої групи повинен бути дуже добре обміркований та підібраний у відповідності до конкретного контексту даної організації.

Коли відбір до складу робочої групи завершений, її голова має представити своїх кандидатів керівній групі для затвердження. Члени робочої групи мають бути добре поінформовані про поточні заходи, пов'язані з протидією корупції та забезпеченням доброчесності. Дуже важливо, щоб всі члени робочої групи ставилися до своїх завдань з ентузіазмом та були рішуче налаштовані на участь в процесі реформування та управління ним. Всі члени цієї групи будуть «провідниками реформ», а отже вкрай важливо, щоб вони користувалися в організації довірою до себе та сприймалися нею як взірці поведінки.

Перш ніж робоча група розпочне розробку плану заходів, її керівник повинен подбати про те, щоб кожний член групи розумів свій мандат та пов'язані з ним завдання. Одним із способів домогтися цього є проведення «стартової» наради в складі всієї групи. Такий крок сприятиме згуртуванню групи та позначить початок проекту. Крім того, це добра нагода для того, щоб презентувати та обговорити антикорупційну стратегію, а також цілі та пріоритети плану заходів. Однакове розуміння цих елементів всіма учасниками має вирішальну роль. Стартова нарада має забезпечити таке розуміння від самого початку. Крім того, залучення всіх членів групи до роботи вже на самому її початку сприятиме появі почуття особистої відповідальності за роботу, яка очікує всіх до неї причетних.

ЗВАЖТЕ НА НАСТУПНЕ:

- Стартова нарада виконує роль відправного пункту для всієї робочої групи та має створити однакове для всіх розуміння проекту
- Добре поінформовані члени групи краще вмотивовані і роблять більший внесок до проекту
- Створюйте безпечне та комфортне робоче середовище, але будьте готові до суперечок та можливих конфліктів і залиште для них простір
- Робоча група має зустрічатися регулярно, а також регулярно подавати звіти про хід роботи різним зацікавленим сторонам
- Відзначаєте завершення основних етапів та розвивайте успіх

НА ГОЛОВУ РОБОЧОЇ ГРУПИ ПОКЛАДАЄТЬСЯ ЗАГАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПЛАНУВАННЯ, ВИКОНАННЯ, МОНИТОРИНГ, КОНТРОЛЬ ТА ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЕКТУ. ГОЛОВА РОБОЧОЇ ГРУПИ ЗВІТУЄ ПЕРЕД КЕРІВНОЮ ГРУПОЮ

РОЗПОДІЛ РЕСУРСІВ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Для того, щоб план дій мав успіх, вкрай важливо мати достатні ресурси, як фінансові, кадрові, так і всі інші. Розробка Плану забезпечення доброчесності не вимагає значних коштів, а його реалізація головним чином буде залежати від людей, які братимуть в ній участь. Отже, всі заходи мають спиратися на чітко визначені повноваження і спроможності відібраного персоналу, який найкращим чином відповідає робочим вимогам. Водночас, від керівної групи вимагається виділення достатніх ресурсів на початковому етапі планування, а керівник робочої групи має доводити до її відома свої потреби в кадрах та ресурсах.

Крім того, вкрай важливо, щоб робоча група чітко розподілила обов'язки між своїми членами. Прикладами конкретних функцій, окрім іншого, можуть бути: помічник керівника проекту, відповідальний за бюджет та фінанси, експерт з певною спеціалізацією або ж менеджер з інформаційного забезпечення.

СТРОКИ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ

Для того, щоб боротися з корупцією та розбудовувати доброчесність в рамках політики сприяння належному врядуванню, потрібний час. Разом з тим, необхідно демонструвати динаміку реалізації плану і в короткостроковому вимірі. Створення реалістичного графіку допоможе визначити найважливіші етапи, строки, а також необхідні для їхнього виконання ресурси. План заходів повинен містити в собі чіткий графік виконання. Коли саме має бути реалізований план заходів? Якими будуть найважливіші його етапи? Як правило, керівнику робочої групи не варто надто часто удаватися до коригування графіку. Графік сприяє зосередженню зусиль та стимулює їх. Водночас слід подбати про певну міру гнучкості, щоб реагувати на зміни, що виникають в останню мить, на нові вимоги або непередбачені перешкоди.

Далі наводиться один з можливих шаблонів графіка:

ЗАХОДИ З ПЛАНУВАННЯ:

Місяць 0-1:

- Обговорення керівним складом та визначення необхідності в розробці антикорупційної стратегії та плану заходів
- Розробка стратегії

Місяці 1-3:

- Створення керівної групи, вибір підходів

Місяці 4-6:

- Створення робочої групи та розробка проекту плану заходів

Місяці 7-18:

- Реалізація та наступні заходи

Місяці 18-30:

- Оцінка та моніторинг

ДБАЙТЕ ПРО ДОСТАТНІСТЬ РЕСУРСІВ, ЩО ВИДИЛЯЮТЬСЯ - ЯК ФІНАНСОВИХ, ТАК І КАДРОВИХ

РОЗШИРЕНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ

Ми наполегливо рекомендуємо проводити консультації з широким колом зацікавлених сторін та залучати їх до роботи на початкових етапах проекту. План заходів має розроблятися в ході консультацій з відповідними організаціями громадянського суспільства, а також з іншими сторонами, як-от оборонна промисловість та безпекові відомства. Консультації з ГО, науковцями, органами з протидії корупції, а також з регіональними та міжнародним організаціями можуть збільшити цінність внесків в цю справу. Наприклад, організації громадянського суспільства, як правило, мають неоцінені знання щодо того, як корупція впливає на життя людей, а науковці здатні поділитися статистичною інформацією та результатами актуальних досліджень.⁷

СТРАТЕГІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Інформаційне забезпечення – це ключовий чинник успіху плану заходів. Процеси планування та реалізації повинні мати невід'ємною частиною як внутрішню, так і зовнішню комунікацію. Відповідальність за внутрішню комунікацію в рамках робочої групи, а також за комунікацію з керівною групою має покладатися на голову робочої групи. Абсолютно необхідно забезпечувати добру поінформованість членів робочої та керівної груп щодо плану заходів та його реалізації протягом усього процесу. Це не тільки забезпечить кращу координацію заходів, але також підвищить почуття особистої відповідальності та створить можливості для відкритого обговорення та перегляду поточної роботи. В цілях інформування самих оборонних організацій доцільно використовувати наявні канали внутрішньої комунікації, такі як Інтранет або інформаційні бюлетені.

В свою чергу, відповідальність за зовнішні комунікації має покладатися на очільника керівної групи або ж на іншу особу з числа вищого керівництва організації, якої це стосується. Багато, щоб інформацію про роботу з протидії корупції доводив до відома громадськості міністр оборони, НГШ або генеральний секретар Міноборони. Зрозуміло, що такі повідомлення та інформація обов'язково мають готуватися в тісній співпраці з керівником робочої групи та/або керівної групи. Для того, щоб повідомлення мали послідовний та несуперечливий характер, корисно залучати до їхньої підготовки спеціалістів з підрозділу інформаційного забезпечення. Зокрема, потік зовнішньої комунікації має узгоджуватися із загальною стратегією інформаційного забезпечення Міноборони, повсякденною роботою з інформаційного забезпечення Міноборони та збройних сил та відповідати їм. Непослідовні або навіть суперечливі повідомлення можуть поставити під загрозу успіх реалізації Плану заходів із забезпечення доброчесності.

Дуже ретельно необхідно продумувати, кого саме слід інформувати (наприклад, ЗМІ, організації громадянського суспільства, міжнародні організації), а також як саме подавати інформацію. Одним із шляхів інформування громадськості є організація прес-брифінгів. Інші засоби комунікації включають в себе інформаційні бюлетені (в електронному або в паперовому форматі), або ж Інтернет. Якщо це зручно, користуйтеся наявними веб-сайтами, як-от, веб-сайт міністерства оборони або збройних сил. Якщо це недоцільно, зважте на варіант створення окремого веб-сайту або блогу для надання інформації, що оновлюється. Ефективним знаряддям може бути і спілкування через соціальні мережі, але при цьому слід дбати про відповідність загальній державній стратегії та політиці Міноборони. Спілкування із зовнішніми органами, такими як

ЗМІ та громадянське суспільство, допоможе вам доносити свої повідомлення належним чином, а також нарощувати динаміку. Втім, це треба робити обачливо. Стережіться обіцянок щодо результатів, досягнення яких може виявитися складним.

АНАЛІЗ ЧИННИКІВ РИЗИКУ

Управління чинниками ризику є основою успіху плану заходів. Управління ризиками може нейтралізувати вплив перешкод та проблем, що виникають на етапі реалізації. Щоб бути готовими до таких подій, мусимо зважити на чинники ризику, перш ніж починати реалізацію плану. Обговоріть із своєю групою потенційні ризики та події, що можуть мати негативний ефект для кожного члена групи з точки зору конкретних завдань та строків їх виконання.

Що може зашкодити процесу або вповільнити його? З врахуванням певного нещодавнього досвіду роботи з Планами заходів із забезпечення доброчесності, до чинників ризику відносяться

- Вибори
- Зміна уряду
- Зміна пріоритетів вищого керівництва
- Витрачання занадто багато часу на одне завдання за рахунок іншого
- Ресурси виявляються недостатніми, або ж відбувається вилучення виділених коштів
- Неузгодженості в процесі прийняття рішень
- Реалізація надто великою мірою залежить від ходу справ на напрямках, що є поза межами контролю органів оборонного сектору, таких як законодавча діяльність, спроможність правосуддя, освіта та навчання тощо.
- Інші неочікувані події (наприклад, хвороби персоналу)

РОЗДІЛ 4. РОЗРОБКА ПЛАНУ



В цьому розділі йдеться про:

- Як розробляти План заходів із забезпечення доброчесності
- Які напрями мають бути включеними до плану
- Приклади планів заходів

РОЗРОБКА ПЛАНУ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Тепер, після завершення етапу планування, настав час розпочинати розробку документу, власне плану заходів. Перш ніж здійснювати цей крок, слід перевірити, чи були зроблені наступні кроки:

- В процесі оцінки ризиків були виявлені прогалини / недоліки
- Було прийняте рішення про вибір підходів
- Були визначені пріоритети
- Була призначена керівна група і створена робоча група
- Були виділені необхідні ресурси
- Були чітко визначені та делеговані необхідні повноваження
- Були встановлені відповідні графіки

Якщо всі ці елементи виконані, робоча група може приступати до розробки документу з планом заходів. Після цього план буде переданий керівній групі на затвердження.

ПЛАН ЗАХОДІВ

Документ «План заходів» повинен містити роз'яснення щодо відповідності плану визначеним потребам, логічних зв'язків між цими потребами та загальною стратегією протидії корупції, вибраного підходу, а також причин, через які були виділені певні конкретні пріоритетні ділянки. Крім того, план повинен містити опис конкретних завдань в рамках вибраних ділянок реформування, кроків, що будуть здійснені на кожній з цих ділянок, графік та основні етапи. План заходів має являти собою дорожню карту з позначками, що вказують, що саме треба зробити, для чого і в якому порядку, а також чітко визначати спосіб дій, особливо стосовно суперечливих питань та чутливих ділянок.

Документ повинен мати формулювання, що будуть легко зрозумілими для широкого кола різних зацікавлених осіб. Для

визначення структури цього документу вам можуть стати у нагоді наступні елементи, про які йшлося в попередніх розділах.

1. Вступ до плану з поясненням причин його необхідності
2. Прив'язка плану до стратегії, загальної мети та пріоритетних ділянок
3. Відповідальні на кожному з рівнів (вище керівництво, керівна група, робоча група)
4. Конкретні завдання для кожної ділянки
5. Ризики та проблемні питання
6. Механізми узгодження та проведення консультацій
7. Стратегія інформаційного забезпечення
8. Механізми оцінки та моніторингу
9. **Основний текст плану заходів** (див. прикладі різних шаблонів далі)

ОСНОВНИЙ ТЕКСТ ПЛАНУ ЗАХОДІВ

Основний текст плану заходів містить докладний опис того, яким чином будуть досягатися цілі, визначені в стратегії. Структура документу може створюватися в різні способи на основі різних шаблонів. Взагалі, план заходів повинен містити наступні відомості:

- Які заходи мають бути здійснені
- Відповідальність (тобто, хто саме буде виконавцем різних заходів)
- Ресурси (напр., фінансування, кадри)
- Графік

Майте на увазі, що план заходів має бути якомога конкретнішим. Пункти заходів повинні чітко описувати дії, що мають бути виконані. На поданих далі прикладах ми побачимо, що кожне завдання може охоплювати декілька дій одночасно. Вирішальне значення має визначення виконавців, так само як і строків графіку. Досить складно буває визначити потрібний для виконання час, і ми часто недооцінюємо час, що вимагається для завершення певних кроків. Отже, намагайтеся враховувати неочікувані події та високопріоритетні вимоги, що можуть позначатися на кінцевих строках.

ПРИКЛАДИ

1. ШАБЛОН ПЛАНУ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Ділянка	Ціль	Захід	Відповідальні	Ресурси	Строк
Кадри	Вдосконалення структур кадрової роботи в Міноборони	Випуск посібника з кадрової роботи, що містить дотичне законодавство, керівні принципи та процедури. Друкований та електронний формат	А. Джонсон, Міноборони	Управління кадрів Міноборони Витрати: (макет, друк посібника) 1500 євро	1 September 2015
Кадри	Удосконалення структур кадрової роботи в Міноборони	Проведення навчальних тренінгів з працівниками управління кадрів. 3 семінари тривалістю 1 день кожний	М. Олсон, Міноборони	Управління кадрів Міноборони Витрати: (запрошений викладач, приміщення, пригощення учасників) 2000 євро	1 December 2015
Закупівлі	Підвищення прозорості закупівельних процедур	Висвітлення всіх військових закупівель в звітах та он-лайн. Публікації річних планів майбутніх оборонних закупівель	Дж. Джефферсон, управління закупівель Міноборони	Закупівельне відомство	15 вересня 2015
Фінанси	Активізація тренінгів з питань внутрішнього аудиту в Міноборони	Підготовка і навчання аудиторів Міноборони на основі стандартів, прийнятих міжнародною спільнотою. За рік навчання проходять 30 аудиторів в режимі 4 семінарів по 2 дні кожний	Т. Адамс	Департамент внутрішнього аудиту Міноборони. Витрати: (запрошені іноземні викладачі, навчальні матеріали, приміщення) 8000 євро на рік	1 січня 2017
Операції	Включення розділу про корупцію до Загальної військової доктрини	Створення робочої групи для розробки проекту тексту. Реалізувати в рамках наступної Загальної оперативної доктрини (видається 15 січня 2016)	Робочу групу очолить В. Вілсон.	Національна академія оборони та Об'єднаний центр з питань доктрини	15 січня 2016
Операції	Ввести тему корупції як предмет підготовки до операції для військових командирів	Розробити одноденний модуль на тему протидії корупції та доброчесності в ході військових операцій	Р. Ватсон, Національна академія оборони	Національна академія оборони, ТІ СК, НАТО, НЦМТО в Сараєво	1 серпня 2015

2. РОЗРОБКА ПЛАНУ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ ГРУЗІЇ, 2014-2015 РОКИ⁸

Основні напрямки	Заплановані дії	Дати виконання	Виконавець	Заступник Міністра/ Заступник НГШ, що здійснює нагляд	Зобов'язання за документом	Показники оцінки
Парламентський нагляд	Розробка і подання річних звітів до парламенту та його Комітету з питань оборони та безпеки щодо реалізованих і запланованих реформ в оборонній системі включно з відповідними видатками	Щорічно	Департамент планування оборонної політики J5	Xxx Hxxx	Бачення міністра 2013 – 2014	Річні звіти Звітні наради міністра з членами парламенту
	Повідомлення до Комітету з питань оборони та безпеки про заплановані закупівлі високої вартості	Постійно	Департамент закупівель	Xxx Hxxx	Бачення міністра 2013 – 2014	Довідка подається до Парламентського комітету з питань оборони та політики
	Удосконалення співпраці між Міністерством оборони та Парламентським комітетом з питань оборони та безпеки	3 кв. 2014	Департамент правових питань і стосунків з парламентом, Дпт. оборонної політики та планування	Xxx Hxxx	Бачення міністра 2013 – 2014	Проведення дискусій і нарад між представниками Міноборони та Парламентським комітетом з питань оборони та безпеки

3. ПЛАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛ ЧОРНОГОРІЇ (2014)

НАЗВА УСТАНОВИ:		МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ				ПЛАН ДОБРОЧЕСНОСТІ НА 2014 - 2016						
		ОЦІНКА ТА ВИМІРЮВАННЯ РИЗИКІВ				РЕАКЦІЯ НА РИЗИК				АНАЛІЗ ТА ЗВІТИ ЩОДО РИЗИКІВ		
Загальні ділянки ризику	Робочі посади	Назва ризику	Найвні засоби контролю	Залишкові ризики	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Запропоновані/реалізовані заходи зменшення ризику	Відповідальний	Строк		Зміни від часу останньої перевірки
Керівництво та командування установ	Міністр Держсекретар НГШ Вище керівництво Інспектор оборони	Нестача доброчесності в організації Порушення прозорості	Поточна стратегія оборони та стратегія національної безпеки Стратегія боротьби з корупцією та організованою злочинністю Закон про запобігання конфлікту інтересів	Неповне визначення стратегічних документів щодо розбудови доброчесності в секторі оборони	2	6	12	Розробка нової стратегії оборони з розділом, що визначає питання доброчесності в системі оборони Рекомендація органам, відповідальним за розробку нової стратегії національної безпеки, щодо включення питання розбудови доброчесності та боротьби з корупцією	Генеральний директор Директорату оборонної політики НГШ Голова директорату стратегічного оборонного планування Голова Управління з питань законодавства та Євроінтеграції	2015		
	Міністр НГШ Вище керівництво Нач. апарату ГШ Радник міністра з воєнних питань Командири частин ЗС	Неповна і двозначна нормативна база Конфлікт інтересів Підрив репутації та доброчесності установи	Чинна нормативна база Кодекс військової етики	Двозначність закону про ЗС в частині розбудови доброчесності в оборонному секторі	7	7	49	Розробка нового закону про ЗС Чорногорії Включення норм про запобігання конфлікту інтересів та захист кадрових військових, що повідомляють про факти корупції, та інші антикорупційні норми Розробка відповідних підзаконних актів	Робоча група з розробки нового закону про ЗС	2015-2016		

НАПРЯМКИ, ЩО МАЮТЬ МІСТИТИСЯ В ПЛАНІ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ

ПОЛІТИЧНІ

- Сприяння парламентському нагляду за оборонним бюджетом (включаючи секретні пункти) та обговоренню оборонної і безпекової політики
- Доступність відомостей про оборонну та безпекову політику для громадськості
- Доступність оборонних бюджетів для громадськості
- Відкритість перед громадянським суспільством та його залучення до обговорення політики
- Контроль секретних служб і нагляд за ними
- Контроль угод про продаж/передання озброєнь і нагляд за ними
- Національні антикорупційні закони та політика
- Ратифікація міжнародних конвенцій⁹
- Антикорупційна політика в оборонних і безпекових установах

ФІНАНСИ

- Планування та створення бюджету
- Фінансове управління
- Прозорість оборонних бюджетів
- Правила та норми, що стосуються секретних бюджетів
- Позабюджетні позиції
- Внутрішній та зовнішній аудит
- Генеральні інспектори
- Бенефіціарне володіння та суб'єкти господарської діяльності, що належать збройним силам
- Процес планування закупівель
- Юридична база щодо утилізації майна та відповідні процедури

КАДРИ

- Загальні схеми управління кадрами
- Положення про грошове утримання, службові підвищення, призначення, нагороди
- Кодекс поведінки
- Конфлікти інтересів
- Навчання з питань протидії корупції, етики та доброчесності в рамках програм професійного розвитку
- Правила щодо подарунків та проявів гостинності
- Система підтримки повідомлень про порушення та захисту тих, хто надав відповідні повідомлення
- Інститут омбудсмена
- Механізми притягнення до відповідальності та застосування дисциплінарних санкцій

ОПЕРАЦІЇ

- Військова доктрина, що включає в себе питання корупції і доброчесності в ході операцій
- Навчання з питань корупції для всіх рівнів особового складу в рамках підготовки до операцій
- Підготовка радників з питань протидії корупції для бойових та миротворчих місій
- Включення тематики корупційних ризиків до програм допомоги в безпековому секторі та до заходів зі зміцнення потенціалу
- Настанови для персоналу та його навчання з питань врахування корупційних ризиків в ході контрактної та закупівельної роботи під час операцій
- Правила і настанови щодо використання приватних підрядників військовими та безпековими структурами

ЗАКУПІВЛІ

- Юридична база щодо державних закупівель
- Юридична база щодо оборонних закупівель
- Посібник з закупівельних процедур
- Прозорість законів та підзаконних актів про закупівлі
- Механізми нагляду за закупівлями
- Тендери/тендерні комісії
- Прозорий та конкурентний конкурсний процес
- Підготовка персоналу, що займається закупівлями
- Контракти на основі взаємозаліків
- Вимоги до субпідрядників
- Механізми регулювання контактів з суб'єктами підприємницької діяльності та виробниками
- Механізми, що дають суб'єктам економічної діяльності можливість оскаржувати дії, які вони вважають порушеннями норм

The image shows a modern building with a curved facade. The upper part features large glass windows with dark frames, set against a clear blue sky. Below the glass is a brick structure, likely a base or a lower level of the building. The bricks are reddish-brown and arranged in a traditional pattern. A green horizontal band is overlaid on the image, containing the title text in white.

РОЗДІЛ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛАНУ

В цьому розділі йдеться про:

- Як перейти від етапу планування до етапу реалізації
- Процедури проведення нарад та подання звітів
- Інформаційне забезпечення
- Управління чинниками ризику
- Механізми розгляду та перегляду

ВІД ПЛАНУВАННЯ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ

Після завершення процесу планування та створення плану заходів ми переходимо до етапу реалізації. Протягом цього етапу різні відомства та агенції здійснюватимуть широкий спектр заходів. Якщо план заходів сформульований чітко і точно, кожний причетний до його виконання буде розуміти свої завдання та функції. Втім, всі роботи потребують координації, перевірки результатів та звітування про їх завершення перед відповідними особами. Дуже велику частину відповідальності за етап реалізації несе на своїх плечах керівник робочої групи. І саме успіх етапу реалізації та наступного за ним підсумкового етапу визначатиме, чи будуть досягнуті визначені стратегічні цілі. Далі наводимо деякі важливі моменти, про які слід пам'ятати в ході реалізації плану.

РЕГУЛЯРНІ НАРАДИ З ОЦІНКИ ХОДУ ВИКОНАННЯ ТА ЗВІТУВАННЯ

На керівника робочої групи покладається відповідальність за організацію регулярних нарад для контролю ходу робіт. Періодичність таких нарад залежатиме від масштабу Плану заходів із забезпечення доброчесності. Якщо загальний графік короткий, наради можна проводити щотижня; в інших випадках досить буде зустрічей один або два рази на місяць. Метою нарад з оцінки ходу виконання є звітування про роботи в міру їх виконання, а також надання відповідальним за ці роботи можливості обговорювати винесені з цього процесу уроки та обмінюватися висновками. Завдяки цьому кожний з членів робочої групи знатиме, чим саме займаються інші, наскільки точно виконується план, а також матиме можливість розв'язувати проблеми узгоджено з іншими учасниками робіт. Крім того, такі наради стають форумом для обговорення та аналізу досягнень та потенційних проблемних ділянок.

Керівник робочої групи на регулярній основі звітує про хід робіт перед керівною групою протягом всього етапу реалізації. Подбайте про те, щоб такі наради набули характеру сталої практики, а також намагайтеся робити їх простими та нетривалими. Прикладом порядку денного такої наради може бути наступне:

1. Стан справ (тобто, де ми знаходимося, і які маємо останні досягнення?)
2. Проблемні питання
3. Заходи реагування на проблеми
4. Ризику
5. Будь-які інші питання

НЕ ЗАБУВАЙТЕ:

- Надавати план заходів в письмовій формі із зазначенням виконавців конкретних завдань всім членам групи
- Тримати план заходів на видному місці
- Поновлювати його в робочому порядку разом з керівником робочої групи
- Дбати про зрозумілість та реалістичність строків
- Дбати про те, щоб система моніторингу включала в себе механізми зворотного зв'язку, коригування плану та його оновлення

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Дуже важливо дбати про те, щоб широке коло оборонних структур було обізнаним про поточні зусилля із забезпечення доброчесності. Нарощування внутрішньої підтримки засобами внутрішньої інформаційної кампанії буде результативним при залученні до неї різних департаментів, які мають свої ролі в плані заходів, та від яких очікуються певні результати. Крім того, це дозволить підвищити мотивацію

та продемонструвати співробітникам, що керівництво та оборонне відомство в цілому дуже серйозно ставиться до цієї роботи.

Крім того, робочій групі слід розробити інформаційну кампанію, звернену назовні. Це може сприяти збільшенню рівня підтримки та довіри до оборонного відомства з боку громадськості. Одне оборонне відомство створило при Міноборони громадську приймальню, яка приймала від громадян будь-які заяви стосовно питань корупції і доброчесності. Водночас, не менш важливо, щоб залучені до такої роботи спеціалісти відділів зв'язків з громадськістю або інформаційного забезпечення обачно підходили до інформації, що надається, оскільки всілякі поточні проблеми, затримки та неспроможність виконати планові показники можуть зашкодити суспільній підтримці зусиль з забезпечення доброчесності та їхньому успіху в очах громадськості. Наприклад, якщо була створена гаряча лінія для звернень громадян стосовно корупції, але при цьому оборонному відомству бракує ресурсів або повноважень для реагування на такі скарги, суспільство може це сприйняти як невиконану обіцянку.

УПРАВЛІННЯ ЧИННИКАМИ РИЗИКУ

Під терміном «управління ризиками» розуміється робота із завчасного виявлення ризиків, їх аналізу та вживання запобіжних заходів для зменшення таких ризиків в ході проекту.

До чинників ризику в ході реалізації відносяться, наприклад, вибори та зміни уряду, зміни пріоритетів керівництва, недостатність ресурсів, що виділяються для проекту, або ж інші зовнішні події, що позначаються на ході виконання. Також чинники ризику можуть включати в себе занадто великі витрати часу на одне завдання коштом іншого, що позначається і на графіку, і на ході виконання. Крім того, може виникати напруга з прийняттям рішень всередині керівної групи, або ж занадто сильна залежність результатів реалізації від подій у сферах поза контролем оборонного сектору, як-от, законотворчість, спроможності судів або ж рівень освіти та підготовки в інших царинах.

Як зазначалося в розділі 3, чинники ризику слід виявляти на самому початку етапу планування. Але управління цими

ризиками необхідно здійснювати протягом всього процесу. Управління ризиками передбачає виявлення ризиків, їх оцінку та розстановку за пріоритетністю. Іноді оминати ризики неможливо, і тоді максимум того, що може зробити керівник робочої групи – це працювати разом із своєю командою над мінімізацією загрози. Наприклад, несподівана зміна політичного керівництва може загальмувати реформаторську роботу. І хоча керівник робочої групи не в змозі змінити політичну ситуацію, команда може спланувати заходи для збереження динаміки реформ шляхом підсилення активності середньої ланки управління.

ОГЛЯД ТА ПЕРЕГЛЯД

При настанні неочікуваних подій, що доволі вірогідно, необхідно мати плани адаптації до них, не втрачаючи бачення початкових цілей. Намагайтеся зберігати гнучкість і допускати необхідну міру змін в проекті. Такі події, як зміна уряду або інші ускладнення, можуть поставати непередбаченими перешкодами для виконання початкового графіку. Намагайтеся не сприймати такі зміни як стопори для всієї роботи: навпаки, скористайтеся такою нагодою для адаптації і перегляду плану у відповідності до обставин, що змінилися, на основі вже здобутого вами практичного досвіду.

Внутрішні наради щодо ходу робіт мають проводитися на регулярній основі. Якщо план заходів є дуже складним і зачіпає велику кількість установ, можна призначити незалежних посадовців для аналізу ходу виконання з точки зору визначених основних етапів. Результати такого внутрішнього огляду мають обговорюватися керівною групою, яка далі передає висновки до вищого керівництва.

Зовнішні огляди корисні з точки зору сприяння прозорості. Це може означати запрошення незалежних експертів з питань протидії корупції, а також представників громадянського суспільства. Результати таких оглядів в усіх можливих випадках слід оприлюднювати. В наступному розділі ви дізнаєтесь більше про оцінювання та моніторинг.

РОЗДІЛ 6. ОЦІНКА

В цьому розділі йдеться про:

- В чому полягає важливість оцінки та моніторингу
- Як вибрати показники
- Методи довгострокового моніторингу
- Звітування та інформаційне забезпечення

ОЦІНКА ТА МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ

Буде доцільним відрізнити огляди та коригування плану заходів на етапі реалізації від оцінки та моніторингу результатів, отриманих внаслідок його виконання. Процес оцінки допоможе встановити, чи були досягнуті цілі плану стосовно зменшення рівня корупції та вразливості до неї. Одним із шляхів оцінки результатів виконання плану дій є проведення повторного оцінювання корупційних ризиків (можливо, з використанням одного з інструментів, зазначених в розділі 2) та порівняння результатів з результатами попередніх оцінок. Таку повторну оцінку варто проводити принаймні через шість або більше місяців після завершення реалізації плану заходів.

Моніторинг передбачає перевірку отриманих внаслідок реалізації плану результатів в часі: таким чином встановлюється, чи ці результати є довготривалими, і чи змінюються вони з часом в кращий або гірший бік. Далі наводимо деякі

чинники, які варто враховувати в ході моніторингу плану. Час, витрачений на розробку комплексних підходів до процесів оцінювання, не буде змарнованим.

Єдність зусиль. Для того, щоб по-справжньому взятися за питання корупції, військові відомства мусять відстежувати свої успіхи щодо реалізації змін. Військове відомство повинне аналізувати виконану роботу та відстежувати, яким чином вона сприяла досягненню цілей, встановлених в рамках антикорупційних стратегій та Плану заходів із забезпечення доброчесності. Це може бути зв'язаним з делікатними моментами, конфліктами інтересів, викриттям порушень етичних норм, суперечностями всередині організації, а іноді навіть з погрозами на адресу окремих осіб. Надійний процес оцінювання дозволить визначити, чи мала місце єдність дій, цінностей, методів, засобів, принципів та очікувань, а також те, яким чином ця єдність або її брак позначилися на кінцевих результатах.

ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ НОРМАТИВНИХ СТАНДАРТІВ В СТРУКТУРУ І ПРАКТИКУ УСТАНОВИ¹⁰

ЮРИДИЧНА БАЗА, ТОБТО, ЯКОЮ МІРОЮ НОРМАТИВНІ СТАНДАРТИ СТОСОВНО ОКРЕМИХ ПЛОЩИН ТА МЕХАНІЗМІВ СПРИЯННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ ВІДОБРАЖАЮТЬСЯ В НАЦІОНАЛЬНОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ?

АДМІНІСТРАТИВНІ СХЕМИ, ТОБТО, ЧИ МАЮТЬ НОРМАТИВНІ СТАНДАРТИ РЕАЛЬНИЙ ВПЛИВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СХЕМИ, РОБОЧУ ПРАКТИКУ ТА НА ПІДХОДИ ДО УКОМПЛЕКТУВАННЯ КАДРАМИ: ЯКЩО ТАКИЙ ВПЛИВ ІСНУЄ, ЯКИМИ Є ЙОГО СТУПІНЬ І ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ?

ВПРОВАДЖЕННЯ НОРМАТИВНИХ СТАНДАРТІВ В ПРАКТИКУ, ТОБТО, МІРА ОБІЗНАНОСТІ З НОРМАТИВНИМИ СТАНДАРТАМИ, ЇХ РОЗУМІННЯ ТА ДОТРИМАННЯ

Максимальний ефект. Існує ціла купа прикладів, коли антикорупційні органи і заходи створювалися виключно для того, щоб робити гучні заяви і майже не давати реальних результатів. Якщо громадськість вважає діяльність антикорупційного органу або навіть результати Плану заходів із забезпечення доброчесності провальними, це може завдати дуже серйозної шкоди іміджу військового відомства в очах громадськості. Цей чинник необхідно мати на увазі постійно. Супротив всередині організації та небажання окремих осіб визнавати свої помилки та виправляти їх можна подолати через єдність зусиль. Військове відомство має забезпечувати єдність між способами доведення змісту плану до відома суспільства та шляхами гарантування його незалежного виконання, твердо стояти на позиції протидії безкарності та спиратися на підтримку визнаних та поважних інститутів громадянського суспільства.

Протидія шкідникам. В особливо ворожих середовищах, де корупція має майже ендемічний характер, протидія корупції та створення системи доброчесності можуть бути особливо складними. Зловмисно налаштовані особи або групи можуть вдаватися до контрзаходів для того, щоб нейтралізувати зусилля з забезпечення доброчесності. Військове відомство може захистити себе від таких загроз процесу реформування, наприклад, аналізуючи, що саме давало результати, а що – ні. І важливим уроком на майбутнє при цьому буде оцінка способів протидії шкідникам на етапі реалізації.

В ході оцінки наслідків запровадження Плану заходів із забезпечення доброчесності важливо розглядати поведінку окремих осіб в контексті стратегічних цілей, прив'язуючи повсякденну роботу, що проводиться в Міноборони або в інших військових відомствах, до бажаних змін. Тому оцінку слід проводити на різних рівнях – від аналізу процедур перевірки укладених контрактів до моніторингу управління кадрами. В такому разі у вас з'явиться можливість виявляти можливі якісні прогалини між тим, чого хотілося досягти, застосовуючи відповідні правила і процедури, і тим, що відбувається на практиці.

В разі виявлення глибоких прогалин важливо встановити, внаслідок чого вони виникли: недостатнього навчання або браку поінформованості, або ж свідомого нехтування наявними правилами і процедурами. В останньому випадку, можливо, доведеться вдаватися до дисциплінарних санкцій, переведень людей на інші посади або звільнень їх з посад. Настанова згори має бути чіткою та незмінною: шкідників ніхто терпіти не буде.

Оцінка результатів реалізації плану заходів та моніторинг тенденцій щодо сталості або, навпаки, зниження цих результатів в часі приводять до найістотніших висновків щодо шляхів подальшого втілення заходів із забезпечення доброчесності.

Якщо подивитися на модель етапів Плану заходів із забезпечення доброчесності, яка представлена в Розділі 1, ми побачимо, що етап оцінювання результатів повертає нас до першого етапу: оцінки стану справ. Проведення повторної оцінки дасть можливість виявити зміни, яких вдалося досягти, і недоліки в системі забезпечення доброчесності, які мають бути усунуті шляхом виконання плану дій за підсумковими результатами.



ВІДБІР ПОКАЗНИКІВ

Як же нам дізнатися, чи була успішною реалізація плану заходів? Щоб вимірювати ступінь успішності різних реформ, нам від самого початку потрібні такі показники змін, що піддаються вимірюванню. Вимірювати зміни в поведінці часто буває досить важко, тому відповідні показники часто визначаються як обсяги реалізованих заходів, набутих знань та змін в ставленні до справи. Чи відповідають заходи визначеним правилам, і чи виконуються встановлені процедури? Чи існує належне розуміння нових або змінених організаційних схем та їх сприйняття як обов'язкових для виконання керівних принципів? І ще одне, особливо важливе для ділянок високого ризику: чи достатньою мірою були нейтралізовані раніше виявлені корупційні ризики?

Деякі показники потребують більш тривалого моніторингу (ставлення до справи, етичні стандарти особового складу), а інші (дотримання певних законів або ратифікація певних конвенцій) – менш тривалого. Відбираючи показники, дбайте про їхню прив'язку до належних джерел даних, якими можна користуватися як достовірними індикаторами. Наприклад,

щоб виміряти достатність обізнаності з новими правилами та процедурами, загальним показником може слугувати обсяг проведеного навчання (тобто, чи весь персонал пройшов навчання на відповідних навчальних курсах). Щоб отримати

глибше розуміння ефекту від такого навчання, можна розробити схеми опитувань, які дозволять зібрати відомості про зміни в ставленнях та поведінці, порівнюючи ці параметри до проходження навчальних курсів та після нього.

ПРИКЛАД: ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ціль	Діяльність	Показники	Засоби перевірки	Припущення
Поглибити розуміння корупції та її впливу на оборону	Навчальний курс з підвищення доброчесності	Кількість слухачів Кількість слухачів, які згодні або цілком згодні з тим, що отримали поглиблене розуміння даного предмету	Опитування, що проводяться наприкінці курсу	Прагнення слухачів курсу опанувати нові ідеї
Відкритість та доступність оборонного бюджету для загалу	Зміцнення потенціалу спільно службовцями Міноборони і членами парламенту; розробка веб-сайту; спільна робоча група з питань прозорості бюджету	Публікація бюджету на веб-сайті Міноборони; обговорення бюджету з громадянським суспільством	Щоквартальні звіти від Міноборони і парламенту; Перевірка веб-сайту	Сприятливе для свободи інформації правове середовище, відкритість державної інформації тощо

ПЛАНУВАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТУ ТА МОНІТОРИНГУ:

1. Визначити ціль оцінки, а також спосіб та час її проведення
2. Розробити власну теорію змін
3. Визначити свої джерела інформації для показників, свої контрольні параметри та заплановані дії, виконавців та результати
4. Визначити, хто буде займатися збиранням даних та звітною
5. Визначити, які саме показники мають відстежуватися в часі, і коли саме це слід робити
6. Визначити строки звітування та вимоги до нього
7. Визначити напрямки комунікації: хто перед ким звітуватиме?

МЕТОДИКА ДОВГОСТРОКОВОГО МОНІТОРИНГУ ЗА ДОПОМОГОЮ ПОВТОРНОГО ОЦІНЮВАННЯ

В розділі 2 ми представили три різних знаряддя, якими можна скористатися для оцінки корупційних ризиків в оборонному секторі. Це Опитувальник НАТО для самооцінки в цілях забезпечення доброчесності; Індекс державної антикорупційної політики в оборонному секторі (GI), який публікується «Трансперенсі Інтернешл»; та процедура оцінки Норвезької агенції з питань державного управління та електронного врядування (Difi). При проведенні довгострокового моніторингу дбайте про те, щоб для систематичної оцінки наслідків реалізації Плану забезпечення доброчесності використовувалася та ж сама методика. Якщо основою Плану заходів із забезпечення доброчесності є Індекс державної антикорупційної політики в оборонному секторі (GI), який публікується «Трансперенсі Інтернешл», користуйтеся його останньою редакцією, щоб зрозуміти, де саме ви мали успіх, а де потрібні нові зусилля. Оскільки цей індекс, що базується на незалежній зовнішній оцінці, публікується раз на два роки, він дасть можливість відстежувати досягнення протягом кількох років.

На додаток до цього, військові відомства можуть використовувати Індекс сприйняття корупції (ІСК), який відображає

сприйняття загальних рівнів корупції всередині країни. Порівняння результатів індексу GI з результатами Індексу сприйняття корупції дасть військовим відомствам можливість зрозуміти місце оборонного сектору в рамках загального сприйняття рівнів корупції в державних структурах.

ОСОБИСТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Як правило, до етапів підготовки, реалізації та оцінки результатів Плану заходів із забезпечення доброчесності залучається декілька осіб, департаментів та установ. Звичай не існує однієї особи, яка була б відповідальною за всі три етапи. Більшість планів заходів пов'язані з роботою груп, команд, або навіть цілих мереж однодумців, і така складність з високою ймовірністю означає, що ніхто не візьме на себе повну особисту відповідальність за кінцеві результати. В ідеалі, таку особисту відповідальність мали б брати на себе вищі керівники, але керівники мають багато інших функцій і мало часу для того, щоб активно аналізувати конкретні результати запровадження плану заходів. Особливо це стосується ситуацій, коли деякі з цілей не досягнуті або досягнуті частково. А це означає, що в рамках всього оборонного сектору або ж кожного великого військового відомства мали б існувати окремий підрозділ або група, яка продовжувала б моніторинг системи забезпечення доброчесності. Такий підрозділ або група могли б також брати на себе відповідальність за організацію в належний час повторного комплексного оцінювання, а також за роботу над новим планом заходів

для усунення тих корупційних ризиків, які продовжують існувати. Крім того, коло їхніх завдань включало б в себе збір документів, що підтверджують і доводять наявність змін, а це вимагало б високого рівня координації з іншими групами та особами, що залучаються до етапу реалізації плану заходів.

ЗВІТНІСТЬ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Дбайте про наявність механізмів, які забезпечать необхідний рівень спілкування між тими, хто долучається до процесів оцінювання і моніторингу результатів, та членами робочої і керівної груп, відповідальних за план заходів. Особливо високу цінність таке спілкування може мати з точки зору належного формулювання винесених з процесу уроків: що саме спрацювало добре, що не дуже, а що не спрацювало взагалі. Передання відомостей зовнішнім партнерам, організаціям громадянського суспільства та ЗМІ, а також спілкування з ними повинні тривати і після повної реалізації плану заходів та проведення оцінки її практичних наслідків.

Як висновок, можна зазначити, що планування заходів із забезпечення доброчесності – це нова справа для військових відомств, і що модель, наведену в цьому посібнику, завжди можна буде змінити та удосконалити. Всі нові редакції будуть на регулярній основі розміщуватись на веб-сайті [CIDS](#). Цей посібник – живий документ.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Tisdall, S. (2009, December 18). Corruption at heart of Afghan state. The Guardian. Взято з <http://www.theguardian.com/commentisfree/2009/dec/18/afghanistan-corruption>; Capaccio, T. (2014, April 30). Afghanistan Corruption Fostered by U.S., Pentagon Finds. Bloomberg. Взято з <http://www.bloomberg.com/news/2014-04-29/afghanistan-corruption-fostered-by-u-s-pentagon-found.html>
- 2 Transparency International. Corruption by topic, defence and security. Взято з http://www.transparency.org/topic/detail/defence_security
- 3 UNDP. (2011). Practitioners' Guide: Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies, 71. Взято з <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/anti-corruption/Guide-to-Capacity-Assessment-of-ACAs/>
- 4 Mauro, P. (1995). Corruption and growth. The quarterly journal of economics, 681-712.
- 5 Coonjohn, J. J. & Lodin, A. (2014). Developing a Strategic Implementation Plan for Anti-Corruption. Взято з http://www.jjcoonjohn.com/pdf/Strategic_Implementation_Plan.pdf
- 6 Kwok, T. M. (2005). Formulating an effective anti-corruption strategy – the experience of Hong Kong ICAC. Resource material Series, (69).
- 7 Див., наприклад, OECD (2003). Fighting Corruption. What role for civil society? The experience of the OECD. Взято з <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/anti-briberyconvention/19567549.pdf>; Abbas, T. & Wawro, L. (2014). Defence and security programme unveiling the 'shadow world': Civil society engagement and public control of the defence sector. In Eduardo Bohórquez and Nora Etzaniz (eds.), A new generation of public control. Mexico: Transparencia Mexicana.
- 8 Building Integrity Action Plan of the Ministry of Defence 2014-2015. Взято з <http://www.mod.gov.ge/documents/BuildingIntegrity.pdf>
- 9 Напр., ЄС, ОЕСР, Рада Європи, ОБСЄ, ООН, Міжнародний парламентський союз.
- 10 На основі Difi Criteria for Good Governance in the Defence Sector. International Standards and Principles. (виходить невдовзі).



В той час, як з усього світу надходить незчисленна кількість повідомлень про корупцію в оборонному секторі, майже не існує наукових досліджень, ані спеціально розроблених інструментів для того, щоб допомогти міністерствам та державним органам запобігати корупційним ризикам та зменшувати їхній рівень. Метою цього посібника є надати працівникам оборонних структур допомогу в здійсненні справжніх та сталих змін шляхом розробки Плану заходів із забезпечення доброчесності. Посібник познайомить Вас з усіма необхідними кроками: від етапу планування до розробки проекту плану та його практичної реалізації, контролю та оцінки виконання.

Метою посібника було не тільки надати військовим та цивільним службовцям в міністерствах оборони та в підпорядкованих їм структурах практичний інструмент, але також відкрити його для громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін для того, щоб і вони долучалися до розробки Плану дій з забезпечення доброчесності. Посібник був розроблений та виданий Норвезьким центром з питань доброчесності в оборонному секторі у співпраці з Програмою оборони та безпеки організації «Трансперенсі Інтернешнл» в Сполученому Королівстві.

Публікація: Центру з питань доброчесності в оборонному секторі

За участю: Програми оборони та безпеки організації «Трансперенсі Інтернешнл» в СК
Всі фотографії: Збройні сили Норвегії (Stian Lysberg Solum, Torgeir Haugaard, Taral Jansen, Håvard Madsbakken)

Дизайн: Melkeveien designkontor

Переклад: Служба письмових перекладів Міжнародного секретаріату НАТО



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR

www.cids.no

