



UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime

Планирование антикоррупционных защитных мер при проведении крупных публичных мероприятий

Руководство тренера

Содержание

Краткий обзор структуры и содержания семинара	3
Использование Пакета	9
Введение	16
Тема 1. Подверженность организации коррупционным воздействиям: стратегия управления рисками.....	23
ТЕМА 2. Организация крупного мероприятия: трудности и препятствия	26
Тема 3. Конвенция ООН против коррупции	31
Тема 4: Стратегическое планирование в целях предупреждения коррупции	40
Тема 5: Оценка как первый шаг к управлению рисками	44
Тема 6: Институциональный потенциал	50
Тема 7: Управление, ответственность, лидерство.....	57
Тема 8: Публичная отчетность и открытость	62
Тема 9: Снижение коррупционных рисков: работа с кадрами	66
Тема 10: Снижение коррупционных рисков: управление финансами	79
Тема 11: Снижение коррупционных рисков: процесс закупок.....	87
Тема 12: Снижение коррупционных рисков: строительные и инфраструктурные проекты	98
Тема 13: Снижение коррупционных рисков: инфраструктура и организация мер безопасности.....	105
Тема 14: Участие частного сектора в реализации стратегии противодействия коррупции	110
Тема 15: Выявление коррупции и правоохранительная деятельность.....	119
Тема 16: Снижение коррупционных рисков: дальнейшие действия после завершения крупного мероприятия	125
Тема 17: Контроль за соблюдением требований	128
Тема 18: Заключение, отзывы участников	132

Краткий обзор структуры и содержания семинара

Семинар рассчитан на 20 занятий. Расписанием предусматривается проведение четырех занятий в день продолжительностью 90 минут с перерывами после каждого занятия. Каждое занятие посвящено рассмотрению одной темы, за исключением занятий, намеченных на третий день семинара. Каждая тема соответствует одной главе Руководства для участников.

День	Занятие	Тема	Вопросы
1	1	Введение	<ul style="list-style-type: none"> • Понятие о коррупционных рисках при организации крупных публичных мероприятий и об управлении рисками • Снижение коррупционных рисков • Ключевые аспекты подготовки крупного мероприятия • Информация семинаре, его целях и задачах
1	2	Тема 1 Подверженность организации коррупционным воздействиям: стратегия управления рисками	<ul style="list-style-type: none"> • Определения • Коррупционные риски, связанные с организацией крупных мероприятий
1	3	Тема 2 Организация крупного мероприятия: трудности и препятствия	<ul style="list-style-type: none"> • Трудности организации крупного публичного мероприятия
1	4	Тема 3 Конвенция ООН против коррупции	<ul style="list-style-type: none"> • Общее представление о Конвенции ООН против коррупции и применении ее положений при подготовке и проведении крупных мероприятий • Понятие о коррупции • Виды коррупции • Предотвращение коррупции
2	1	Тема 4 Стратегическое планирование в целях предупреждения коррупции	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегические подходы к предупреждению коррупции • Примеры использования механизмов стратегического планирования для предотвращения коррупции при организации крупного мероприятия
2	2	Тема 5 Оценка как первый шаг к управлению рисками	<ul style="list-style-type: none"> • Важность проведения оценки коррупционных рисков • Проведение оценки • Общее представление о Контрольном перечне вопросов по предотвращению коррупции
2	3	Тема 6 Институциональный потенциал Агентства	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная структура и подконтрольность • Меры предосторожности в отношении партнеров, агентов, консультантов, лоббистов и политических деятелей
2	4	Тема 7 Управление, ответственность, лидерство	<ul style="list-style-type: none"> • Порядок управления • Лидерство и структура организации

**Планирование антикоррупционных защитных мер при проведении крупных публичных мероприятий
Руководство тренера**

			<ul style="list-style-type: none"> • Политика и обязанности в области предотвращения коррупции в деятельности Агентства
3	1	Тема 8 Публичная отчетность и открытость	<ul style="list-style-type: none"> • Публичная отчетность • Открытость
3	2	Тема 9 Снижение коррупционных рисков: работа с кадрами	<ul style="list-style-type: none"> • Современное состояние кадровой политики • Практика набора персонала • Коллизии интересов • Кодексы поведения
3	3	Тема 9 - продолжение	<ul style="list-style-type: none"> • Должности, наиболее подверженные коррупционным воздействиям • Обучение персонала предупреждению коррупции • Надзор • Сообщения о фактах коррупции • Меры дисциплинарного воздействия
3	4	Тема 10 Снижение коррупционных рисков: управление финансами	<ul style="list-style-type: none"> • Превышение сметных затрат как фактор коррупции • Конвенция ООН против коррупции, Статья 9 (2), (3) • Формирование надежной системы контроля за управлением финансами • Добросовестность и эффективность процедур составления бюджета и финансового планирования • Необходимость принятия разумных правил и процедур финансового управления • Создание и внедрение строгих и эффективных механизмов финансового контроля • Укрепление потенциала внутренней системы аудита • Необходимость принятия прозрачных и эффективных регламентов и процедур в отношении внешних аудиторских проверок • Финансовая прозрачность и публичная отчетность
4	1	Тема 11 Снижение коррупционных рисков: процесс закупок	<ul style="list-style-type: none"> • Закупки • Эффективная политика закупок, обеспечивающая надлежащее соотношение цены и качества и предупреждение коррупции • Нарращивание потенциала Агентства в области проведения закупок • Принятие эффективных практик в области закупок • Внедрение надлежащих практик и процедур составления контрактов • Ведение полного, точного и прозрачного учета закупок • Принятие мер по снижению коррупции на протяжении цепочки закупок Агентства

4	2	Тема 12 Снижение коррупционных рисков: строительные и инфраструктурные проекты	<ul style="list-style-type: none"> • Закупочная деятельность в связи с выполнением крупных проектов по строительству зданий и объектов инфраструктуры • Эффективный надзор за выполнением крупных строительных и инфраструктурных проектов • Предотвращение коррупционных рисков в связи с использованием объектов после завершения крупного мероприятия
4	3	Тема 13 Снижение коррупционных рисков, связанных с обеспечением безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная структура и подконтрольность • Предотвращение нарушений и обеспечение эффективности процедур закупки охранных услуг, инфраструктуры и оборудования • Предотвращение коррупции в связи с дальнейшим использованием охранной инфраструктуры и оборудования, приобретенных в связи с подготовкой крупного мероприятия • Договорные отношения с государственными и частными структурами, обеспечивающими безопасность
4	4	Тема 14 Участие частного сектора в реализации стратегии противодействия коррупции	<ul style="list-style-type: none"> • Статья 12 Конвенции против коррупции • Сотрудничество с частным сектором • Программы противодействия коррупции в частном секторе • Законодательное регулирование вопросов взаимодействия государственного и частного секторов • Меры предотвращения коррупции при предоставлении и получении спонсорской поддержки
5	1	Тема 15 Выявление коррупции и правоохранительная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Конвенция ООН против коррупции - Глава III. • Ответственность за осуществление контроля за соблюдением требований • Сотрудничество с правоохранительными органами
5	2	Тема 16 Снижение коррупционных рисков: дальнейшие действия после завершения крупного мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Передача активов • Права правопреемника (правопреемников) Агентства • Анализ и распространение полученного опыта
5	3	Тема 17 Контроль за соблюдением требований	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность за осуществление контроля за соблюдением требований • Проверка эффективности превентивных мер
5	4	Тема 18 Заключение, отзывы участников	

**Планирование антикоррупционных защитных мер при
проведении крупных публичных мероприятий**

Руководство тренера

Пакет методических материалов

Использование Пакета

Предлагаемый семинар основан на Справочнике Управления по наркотикам и преступности ООН (УНП ООН) "Конвенция ООН против коррупции: Стратегия планирования антикоррупционных защитных мер при проведении крупных публичных мероприятий".¹ Представленный пакет методических материалов предназначен для проведения семинаров УНП ООН по вопросам применения антикоррупционных мер при организации крупных публичных мероприятий. Он содержит все учебные и наглядные пособия, необходимые тренеру для проведения семинара, рассчитанного на пять дней. Материалы данного пособия могут быть адаптированы с учетом интересов и особенностей аудитории, а также располагаемого времени.

В пакет материалов включены:

- Модуль-инструкция по использованию пакета;
- Программа семинара
- Руководство тренера
- Материалы для участников семинара
- Набор презентаций PowerPoint
- Примерные вопросы для тестирования участников
- Справочник УНП ООН "Конвенция ООН против коррупции: Стратегия планирования антикоррупционных защитных мер при проведении крупных публичных мероприятий", с включением Контрольного списка вопросов по предотвращению коррупции при организации крупного публичного мероприятия.
- Конвенция ООН против коррупции (Конвенция)

Пакет материалов адресован в первую очередь должностным лицам, занимающимся вопросами планирования и организации крупных мероприятий, но может быть использован с группами различного состава.

1. Управление коррупционными рисками

Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции (КООНПК) служит универсальным механизмом разработки и реализации антикоррупционных защитных мер в условиях повышенного риска, имеющих место в связи с подготовкой и проведением крупного

¹ Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (2013) *Конвенция ООН против коррупции: Стратегия планирования антикоррупционных защитных мер при проведении крупных публичных мероприятий*. Нью-Йорк: ООН. http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84527_Ebook.pdf

публичного мероприятия. Организация крупных публичных мероприятий всегда сопряжена с высокими рисками коррупции. Это касается в том числе международных спортивных состязаний, фестивалей культуры и искусств, политических встреч и совещаний на высоком уровне и иных подобных событий. Неизбежность коррупционных рисков в основном обусловлена необходимостью высоких затрат и вложения значительных средств, а также сложностью организационных мероприятий и жесткими временными рамками для их выполнения.

Успешная стратегия предотвращения коррупции в ходе подготовки и проведения крупного мероприятия базируется на принципе управления рисками. Лицам и организациям, занимающимся организацией крупного мероприятия, необходимо разработать и реализовать эффективную стратегию снижения коррупционных рисков, основанную на их систематической оценке для каждого этапа его подготовки и проведения.

Данный семинар призван оказать содействие лицам, участвующим в подготовке и проведении крупного мероприятия, в приобретении необходимых знаний и навыков для проведения оценки коррупционных рисков и разработки надлежащей стратегии управления ими. Участие таких лиц в семинаре - первый шаг на пути разработки эффективных процедур по снижению коррупционных рисков.

Данный семинар дополняет подготовительные тренинги, предлагаемые международными организациями и спортивными федерациями в связи с проведением международных мероприятий. Подобные тренинги и семинары способствуют накоплению, систематизации и передаче ценного опыта, накопленного за много лет работы по организации крупных публичных мероприятий. Они являются частью важного и значимого механизма, обеспечивающего передачу знаний, учет достижений прошлого, избежание стандартных проблем и потенциальных угроз.

2. Программа семинара

Включенная в методический пакет программа семинара является ориентировочной и предназначена для использования в процессе планирования занятий. В ней предложены варианты планирования времени занятий и организации лекций, а также возможные графики кофе-пауз и перерывов на обед. Допускается возможность адаптации программы тренером в зависимости от дат семинара и доступности времени на его проведение.

Распределение времени внутри каждой темы носит рекомендательный характер. В ходе проведения семинара тренер вправе по собственному

усмотрению уделить большее внимание одним аспектом за счет других, или затратить дополнительное время на обсуждение вопросов, представляющих особый интерес для аудитории. При проведении дискуссий их рекомендованная продолжительность может быть изменена по усмотрению тренера с учетом размера группы и ее потребностей в обучении. Решения о распоряжении фондом времени принимаются под личную ответственность тренера.

3. Руководство тренера

В руководстве тренера в тезисном виде представлено содержание, предполагаемое к усвоению слушателями, а также инструкции по организации и выполнению аудиторных заданий, дополнительные материалы и примерные ответы на вопросы заданий.

Руководство тренера содержит подробное изложение хода занятия, ожидаемых результатов обучения а также рекомендованных методов и приемов. В нем приводятся ссылки на имеющиеся в распоряжении тренера инструменты, соответствующие фрагменты Справочника УНП ООН и материалов для участников.

4. Содержание

Содержание представлено в общих чертах, что дает тренеру возможность выбора собственного стиля изложения и способа ведения занятий, а также позволяет уделять дополнительное внимание вопросам, представляющим особую актуальность и интерес для участников.

5. Аудиторные задания

Слушатели - взрослые обычно предпочитают такие способы обучения, которые предполагают активное взаимодействие с представляемым материалом, дают возможность обмена с коллегами и предусматривают непосредственное применение новых знаний и умозаключений для решения простых и релевантных задач проблемного характера. В пакете материалов предлагается ряд аудиторных заданий и кейсов, направленных на активизацию познавательной деятельности слушателей.

Допускается разработка тренерами собственных заданий по личному усмотрению. Во всех возможных случаях задания и кейсы должны базироваться на локализованном материале, что способствует большей актуализации содержания семинара.

6. Материалы для участников семинара

В материалах для участников представлено основное содержание семинара. Для углубленного изучения отдельных вопросов материалы снабжены ссылками на соответствующие разделы Справочника УНП ООН "Конвенция ООН против коррупции: Стратегия планирования антикоррупционных защитных мер при проведении крупных публичных мероприятий". У каждого участника должен быть собственный экземпляр Справочника и Материалов. Поощряется использование Материалов в качестве основы для собственных замечаний и наблюдений. Личный экземпляр сохраняется за участником после окончания семинара. Вместе с тем, чтение Материалов во время занятий нежелательно. Участникам рекомендуется знакомиться в соответствующими главами Материалов и разделами Справочника в порядке подготовки к очередному занятию, по возможности накануне его проведения. Если для участия в дискуссии или при выполнении аудиторного задания участникам необходимо ознакомиться с каким-либо фрагментом материалов (например, кейсом), то для этой цели в ходе занятия должно быть выделено достаточное время.

7. Контрольный перечень вопросов по предотвращению коррупции

Контрольный перечень вопросов по предотвращению коррупции при организации крупного публичного мероприятия включен в состав Справочника УМК ООН в качестве приложения. Контрольный перечень предназначен для оценки степени готовности и наличия у организации достаточного потенциала в области предотвращения, выявления и противодействия коррупции в связи с подготовкой и проведением крупного мероприятия.

Контрольный перечень является инструментом самоанализа, способствующим выработке комплексного подхода к предупреждению коррупции при организации и проведении крупных публичных мероприятий. Контрольным перечнем вопросов может воспользоваться организация или инициативная группа, прямо или косвенно участвующая в организации крупного мероприятия, либо в подготовке заявки на право его проведения. Контрольный перечень будет часто использоваться в ходе семинара в качестве учебного материала и в качестве основы для выполнения некоторых учебных заданий и является одним из основных ресурсов данного семинара. В нем содержатся вопросы для ответственных руководителей, позволяющие им проверить готовность и способность своей организации выявлять факты коррупционного поведения, предотвращать и противодействовать коррупции. В конце каждого занятия участникам предлагается ответить на ряд контрольных и

тематических вопросов. По мере обдумывания ответов, предложите участникам сформулировать дополнительные вопросы. У слушателей также должна быть возможность обратиться к вам за уточнениями. Целесообразно обратить внимание слушателей на "красные флажки" - фрагменты Контрольного перечня, отмеченные знаком "■". "Красными флажками" обозначаются факты и наблюдения относительно рисков и факторов уязвимости коррупционным проявлениям.



В ходе семинара участники смогут лучше изучить данный оценочный инструмент и способы его использования при разработке предварительного плана снижения рисков для дальнейшего самостоятельного развития и совершенствования. Обязательным требованием является высокий уровень владения данным инструментом самим тренером.








8. Презентации PowerPoint

Каждая тема сопровождается демонстрацией слайдов в PowerPoint. В ряде случаев с целью обеспечения наилучшего усвоения материала желательно обеспечить перевод презентаций на язык, наиболее понятный для аудитории. Эта рекомендация актуальна даже в случае проведения тренинга на английском языке.

В Приложении 1 к Материалам для участников содержится краткий глоссарий терминов. Для участников, испытывающих трудности в понимании и использовании технических терминов рекомендуется обеспечить перевод Глоссария на наиболее понятный им язык и привлечь к проведению семинара переводчиков. Это обеспечит единообразное использование терминологии на протяжении всего семинара..

9. Графические изображения - символы

Символы	
	Материалы для участников семинара
	Пример

	Кейс
	Время
	Сценарий
	Лекционный блокнот
	Слайд PowerPoint
	Дополнительные сведения
	Модерируемая дискуссия (круглый стол)
	Групповое задание - обсуждение
	Вспомогательные и дополнительные материалы:

10. Проверка овладения основными понятиями

По усмотрению тренера в ходе семинара может быть проведено тестирование участников на предмет овладения ими основными понятиями и методами. В этом случае тренеру необходимо проинформировать об этом участников и заверить их, что результаты останутся конфиденциальными. В ходе разъяснения необходимо подчеркнуть, что тест предназначен исключительно для выявления вопросов и тем, нуждающихся в более глубоком понимании и осмыслении, главным образом путем изучения соответствующих разделов материалов для участников и Справочника УНП ООН.

11. Подготовка тренера к проведению семинара

В процессе подготовки к семинару тренеру будет полезно получить и изучить следующую информацию:

- Правовая база в области противодействия коррупции в странах места работы участников (в том числе законодательство о защите лиц, сообщающих о предполагаемых фактах незаконной деятельности - "добросовестных информантов")

- Внутригосударственная политика и законодательство о публичных закупках;
- Присоединение страны места работы участников к Конвенции против коррупции, год присоединения (если применимо);
- Сведения от УНП ООН о достигнутом страной прогрессе в реализации положений Конвенции
- Сведения об уполномоченном органе страны по противодействию коррупции: его роль и сферы компетенции;
- Общие сведения о роли и функциях Генерального аудитора (контролера) в странах места работы участников;
- Недавний опыт стран места работы участников в организации крупного общественного мероприятия.

Тренеру может потребоваться изучить информацию сразу по нескольким государствам, если участники семинара представляют более одной страны.

12. Оценка и обратная связь

В целях непрерывного совершенствования методического обеспечения семинара УНП ООН выражает заинтересованность в получении обратной связи и предложений как от тренеров, так и от участников.

По окончании семинара следует попросить участников заполнить оценочные формы. Тренеры также способны стать источниками ценной обратной связи, в том числе относительно распределения времени, организации и полезности семинара, соответствия его содержания интересам и ожиданиям аудитории, о степени достижения ожидаемых результатов обучения, о возможных улучшениях. УНП ООН приветствует представление тренерами любых собственных разработок: дополнительных заданий, кейсов, учебных и наглядных пособий, созданных в ходе адаптации данного методического пакета.

.-.-.-.-.

Введение

План занятия

Занятие рассчитано на 90 минут и включает: взаимное представление тренера и участников, разъяснение основных тем семинара, раскрытие основных задач его проведения, обмен высказываниями об ожиданиях от семинара со стороны участников, рассказ о его содержательной структуре.

📎 Имеется презентация в PowerPoint (PPT - Введение).

🕒 Занятие разбито на три части продолжительностью примерно по 30 минут каждая.

📖 В материалах для участников имеется краткий вводный раздел

1. Введение (🕒 30 минут)

1.1. Приветствие

- поприветствуйте участников.
- Представьте основного ведущего, расскажите о его профессиональном опыте. Также представьте иных лиц, участвующих в проведении семинара.
- Назовите спонсора (спонсоров) и организатора (организаторов) семинара.
- Расскажите об актуальности семинара: почему он проводится именно сейчас, и именно для данной группы участников.

1.2. Представление участников (🕒 30 минут)

- Тренер предлагает участникам представиться друг другу, поделиться опытом участия, либо рассказать о своей предполагаемой роли в подготовке крупного мероприятия.

📎 Презентация PowerPoint: введение Слайды 1 - 3

2. Представление семинара (🕒 30 минут)

3.1. Задачи семинара

Общая задача семинара - сформировать у слушателей общее представление о важнейших понятиях и инструментах, используемых при

анализе уязвимости организации к коррупционным воздействиям, оценке коррупционных рисков, возникающих в ходе подготовки к крупному публичному событию, разработке эффективных мер по их снижению.

Слушатели также научатся производить анализ потенциала организации в области противодействия коррупции в ходе подготовки и проведения крупного мероприятия при помощи специально разработанного для этих целей методического инструментария.

- ☛ Расскажите о задачах семинара, предложите участникам задать вопросы и поделиться замечаниями и наблюдениями. Если семинар приурочен к подготовке к какому-то конкретному мероприятию, то это следует отразить в формулировках задач и их представлении.
- 📄 Презентация PowerPoint - введение: Слайды 5-6
- ☺ Предложите участникам задать любые вопросы по поводу задач семинара.
- ☺ Если слушатели уже являются участниками подготовки крупного мероприятия, либо возможность такого участия рассматривается, предложите аудитории кратко обсудить характер предполагаемого мероприятия и состояние процесса подготовки к нему.

3.2. Ожидания участников

Участники приходят на семинар с самыми разнообразными ожиданиями, а некоторые еще не имели возможности поразмышлять над этим вопросом. Выполнение данного задания позволит слушателям уточнить собственные ожидания от семинара, а тренеру - получить представление о сферах интересов участников.

- 📄 Рефлексия и обсуждение ожиданий особенно актуальны для групп со значительным разнообразием состава (представленные ведомства, круг служебных обязанностей в связи с подготовкой крупного мероприятия, уровень владения навыками управления рисками). Высказывания участников полезно записывать на листах лекционного блокнота. Также можно предложить участникам предварительно записать свои мысли на бумаге, а затем озвучить их перед аудиторией. Записи, сделанные при выполнении этого задания (в том числе идеи, записанные самими участниками) могут быть повторно обсуждены во время занятия по подведению итогов: в этом случае участникам может быть предложено порассуждать о том, в какой мере их ожидания были реализованы.
- 📄 Презентация PowerPoint - введение: Слайд 6

3.3. Структура семинара и средства обучения

☛ Раздайте слушателям экземпляры тематического плана семинара, либо выведите его на экран. Расскажите об общей структуре семинара:

- Количество занятий, включая текущее: 19
- Продолжительность одного занятия: 90 минут
- На каждом занятии рассматривается одна тема, за исключением темы 9 (Снижение коррупционных рисков: работа с кадрами), которой посвящено два занятия.
- Каждая тема соответствует одной главе Материалов для участников.
- Программа допускает определенное перераспределение учебного времени для рассмотрения и обсуждения вопросов, представляющих особый интерес для участников.
- Темы семинара в целом повторяют тематику основных разделов Контрольного перечня вопросов по предупреждению коррупции.

Предусмотрите небольшое время для ответа на уточняющие вопросы аудитории по поводу структуры и содержания семинара.

🗨 Презентация PowerPoint - введение: Слайды 7-8

☛ Кратко представьте аудитории Материалы для участников, Справочник и Контрольный перечень вопросов, текст Конвенции ООН против коррупции и глоссарий.

3. Коррупция и организация крупных мероприятий (🕒 30 минут)

Краткое введение в тему семинара призвано подчеркнуть, что организация любого крупного публичного мероприятия сопряжена со значительными коррупционными рисками. Необходимо четкое понимание природы этих рисков, их надлежащая оценка и тщательная разработка и реализация мер по их снижению. Некоторые, хотя и не все, участники уже будут иметь представление о своей собственной роли и о роли своих организаций в снижении рисков коррупции. Пользуясь случаем, укажите на Конвенцию ООН против коррупции как на важный и актуальный инструмент в решении этой задачи; укажите, что цели принятия и основные положения Конвенции будут рассмотрены на отдельном занятии.

2.1. Понятие о коррупционных рисках при организации крупных публичных мероприятий и об управлении рисками

Организация таких крупных публичных мероприятий, как международные спортивные состязания, культурные или политические события высокого уровня, сопряжена с высоким риском коррупции. Неизбежность коррупционных рисков в основном обусловлена необходимостью высоких затрат и вложения значительных средств, а также сложностью организационных мероприятий и жесткими временными рамками для их выполнения. Вместе с тем, эти риски могут многократно усугубляться недостаточной эффективностью регламентов и систем по противодействию коррупции в принимающей стране. Но даже там, где они имеются и действуют эффективно, следует помнить, что и сам процесс подготовки крупного мероприятия служит источником дополнительных коррупционных возможностей. Их выявление и соответственно, определение, оценка и контроль возникающих рисков требует целенаправленных и умелых действий.

Организация крупного мероприятия является экзаменом на эффективность действующих мер и механизмов предотвращения и пресечения коррупции, служит возможностью продемонстрировать положительные результаты основных антикоррупционных мер, а также источником позитивного опыта добросовестной реализации крупных проектов в публичном секторе.

Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции (КООНПК или Конвенция) представляет собой универсальный механизм для разработки и реализации антикоррупционных защитных мер в условиях повышенного риска, имеющих место при организации крупного публичного мероприятия. По этой причине Конвенция занимает центральное место в содержании нашего семинара. На семинаре будут рассмотрены соответствующие положения Конвенции и обозначены некоторые эффективные способы предупреждения коррупции в процессе организации крупного мероприятия.

На любом этапе организации и планирования крупного мероприятия каждый участник должен иметь хорошее представление о возникающих коррупционных рисках, а также осознавать необходимость разработки комплексных и эффективных стратегий, обеспечивающих их максимальное снижение.

☛ Еще раз подчеркните, что организация крупного публичного мероприятия сопряжена с повышенными рисками коррупции, снижение которых требует принятия особых мер. Данный семинар призван оказать содействие ключевым участникам процессов

подготовки и планирования крупного мероприятия в осознании масштабов и природы коррупционных рисков и направить усилия своих организаций на решение трудной задачи по их снижению.

🗨 Презентация PowerPoint: введение Слайды 9 - 14

2.2. Управление коррупционными рисками

В основе успешной стратегии предотвращения коррупции лежит принцип управления рисками и их максимального снижения в течение всего периода подготовки и проведения крупного мероприятия. Организация крупного мероприятия требует обязательной стратегической проработки коррупционных рисков и вопросов их снижения. Семинар посвящен рассмотрению необходимых шагов в этом направлении, составляющих стратегию управления рисками и их снижения.

Как будет показано позднее, необходимым первым шагом по ее реализации является систематическая оценка коррупционных рисков в контексте каждого из важнейших этапов подготовки и организации крупного публичного мероприятия. Подобная оценка фактически служит основой разработки и реализации стратегии снижения коррупционных рисков.

Оценка должна осуществляться на основе четких процедур, применяемых Правительством, его различными ведомствами и их структурными подразделениями, а также иными участниками процессов подготовки к крупному международному событию, в том числе в связи с проведением тендерных процедур. При этом в качестве отправного пункта был разработан «контрольный перечень вопросов», с помощью которого данные заинтересованные субъекты смогут проверить свою готовность и способность предотвращать, выявлять факты коррупционной деятельности и противодействовать коррупции в целях успешной организации мероприятия. Контрольный перечень включен в Справочник УНП ООН в качестве приложения.

- 🗨 Разъясните, в чем состоит принцип управления рисками; подчеркните, что его в основе ее реализации лежит надлежащая оценка риска коррупции. Здесь будет уместным представить один из инструментов для оценки рисков, который будет широко использоваться на протяжении всего семинара: контрольный перечень вопросов по предотвращению коррупции (приложение к Справочнику УНП ООН).
- 🗨 Укажите, что несмотря на существование широкого разнообразия возможных организационных и управленческих моделей подготовки

крупных публичных мероприятий, для целей данного семинара нами будет использоваться термин "Агентство", обозначающий учреждение, наделенному в соответствии с положениями закона или иного общеобязательного нормативного правового акта полномочиями по обеспечению подготовки крупного мероприятия и координации всех подготовительных работ.

☞ Презентация PowerPoint - введение: Слайды 14-15

2.3. Ключевые аспекты подготовки крупного мероприятия

В ходе семинара нами будут рассмотрены следующие ключевые аспекты организации крупного мероприятия:

- Управление, ответственность, лидерство
- Кадровое обеспечение, в том числе подбор, расстановка, обучение и управление кадрами
- Управление финансами
- Публичные закупки
- Строительные работы и возведение крупных инфраструктурных объектов
- Инфраструктура и меры по обеспечению безопасности
- Вовлечение частного сектора
- Дальнейшие шаги после завершения мероприятия


Каждому из этих аспектов присущи собственные коррупционные риски. Принятие соответствующих мер реагирования на каждый из них позволит снизить коррупционные угрозы для мероприятия в целом. Важным условием является наличие стратегии снижения рисков, а также строгий контроль за ее выполнением. Факты коррупции должны подлежать своевременному выявлению с принятием незамедлительных и эффективных мер реагирования.

- ☛ Дайте общую характеристику каждого из аспектов организации крупного мероприятия. Предварительно можете предложить участникам назвать аспекты организации крупного события, представляющиеся им наиболее важными исходя из собственного опыта. Участникам также может быть предложено указать, какие из этих аспектов имеют наибольшее отношение к их собственной роли и роли их организаций в связи с возможной подготовкой крупного мероприятия (например, закупки, финансовое планирование, безопасность, и т.п.)
- ☛ Дополнительно можете обратить внимание участников на наличие прочих рисков коррупции в связи с проведением крупных

международных мероприятий. Например, процесс рассмотрения и конкурсного отбора заявок на право подготовки и проведения крупного международного мероприятия, а также процессы принятия решений международными организациями, отвечающими за проведение данных мероприятий могут быть сопряжены с рисками подкупа, злоупотребления влиянием, злоупотребления служебным положением, иными коррупционными рисками.² Проведение крупных спортивных состязаний также связано со значительными рисками коррупции и мошенничества: например, в связи с незаконной практикой проведения "договорных матчей".³ Вместе с тем, указанные выше коррупционные риски не являются предметом рассмотрения в рамках нынешнего семинара.

☞ Презентация PowerPoint - введение: Слайды 16 - 19

☺ Предложите участникам поразмышлять об основных мотивах принятия странами и организациями решений о подготовке и проведении крупных мероприятий: например, престиж, долгосрочные экономические выгоды, использование созданных в ходе подготовки объектов после завершения мероприятия, и т.п. Спектр потенциальных выгод довольно широк. Коррупция фактически сводит на нет каждую из них, и ставит под угрозу успех всего мероприятия в целом.

	Вопросы для обсуждения:
	<ul style="list-style-type: none">✓ Каковы типичные побудительные мотивы для подготовки и проведения крупных мероприятий государством или организацией?✓ Выгоды от проведения крупного международного мероприятия поистине многочисленны и разнообразны. Верно ли, что коррупция фактически сводит на нет каждое из них, и ставит под угрозу успех всего мероприятия в целом?

.-.-.-.-.

² Подробнее см.: Zakus, D. and J. Skinner (2008). Моделирование изменений в организационной структуре Международного олимпийского комитета. *European Sports Management Quarterly*, 421-442. Рассматривается суть обвинений в коррупции в адрес Международного олимпийского комитета (МОК) и изменения правил и процедур МОК в ответ на эти обвинения. Также обсуждаются трудности в осуществлении изменений внутри таких организаций, как МОК.

³ См. тж.: UNODC (2013). Стратегии криминализации практики "договорных матчей". Вена: УНП ООН
http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Criminalization_approaches_to_combat_match-fixing.pdf

Тема 1. Подверженность организации коррупционным воздействиям: стратегия управления рисками

1. Введение

Организациям приходится иметь дело с разнообразными рисками. Коррупция - один из таких рисков, с которым тесно сопряжены правовые, финансовые, репутационные и иные риски. Готовность современной организации действовать в условиях непредвиденных чрезвычайных ситуаций и снижение возникающих рисков предполагают использование стратегически ориентированных подходов. Управление рисками - совокупность методов и процедур, используемых для прогнозирования и оценки финансовых и иных угроз, выработки и реализации решений, процедур и контрольных механизмов в целях минимизации их воздействия, а для оценки эффективности таких процедур и механизмов.

Как будет неоднократно подчеркиваться в ходе семинара, принцип выявления и снижения рисков лежит в основе в основе каждого компонента антикоррупционной стратегии организации.

2. Задачи:

В результате изучения данной темы слушатели освоят основные понятия и принципы управления рисками в контексте предотвращения коррупции и мошеннических действий.

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники смогут:

- Понимать общую суть управления рисками и характер мер по их снижению
- Приводить примеры управления коррупционными рисками

📎 Презентация PowerPoint - введение: Слайды 1 - 4

4. Ход занятия (🕒 90 минут)

- Укажите и при необходимости поясните задачи и ожидаемые результаты изучения данной темы Предложите участникам задать имеющиеся у них уточняющие вопросы и ответьте на них. (🕒 5 минут)

- Управление рисками как циклический процесс (⌚ 5 минут)
- Термины и понятия (⌚ 5 минут)
- Работа с кейсом - ознакомление участников с материалами (⌚ 15 минут)
- Групповое задание (⌚ 25 минут)
- Доклады групп (⌚ 15 минут)
- Подведение итогов, ответы на вопросы (⌚ 20 минут)

5. Управление рисками как процесс

📄 Презентация PowerPoint - Тема 1: слайды 5, 6

- 🔍 Процесс управления рисками характеризуется циклическостью и непрерывностью - независимо от того, применяется ли он в отношении коррупционных или каких-либо иных рисков.

6. Термины и понятия

📄 Презентация PowerPoint - тема 1: слайд 7

- 🔍 Введите понятие управления рисками, разъясните, почему процесс управления рисками носит циклический характер. Также введите следующие термины:

Управление риском: Методы и процессы, используемые в соответствии с действующими правилами и политикой для прогнозирования и оценки финансовых и иных угроз, анализа степени подверженности им организации, а также: совокупность правил и процедур, применяемых для избежания либо минимизации последствий (снижения) рисков; система мер контроля за ходом, полнотой и эффективностью мер по снижению рисков.

Выявление рисков: Определение перечня существующих или предполагаемых рисков, их характеристик, источников, отнесенности во времени, возможных последствий.

Снижение риска: Систематические меры, направленные на снижение степени подверженности рискам и/или вероятности наступления рисков событий. Синоним: сокращение рисков.

План снижения рисков План, разработанный на основании надлежащей оценки и направленный на систематическое снижение степени подверженности риску и/или сокращение вероятности наступления рисков событий (т.е. уязвимости организации соответствующему риску).

Проверка добросовестности (синоним: оценка добросовестности):
Разновидность проверочных мероприятий, применяемых с целью определить фактическую степень исполнения стратегий снижения рисков и контрольных процедур, а также их результативность.

- ☺ Предложите участникам соотнести эти понятия со стратегиями снижения рисков, известными им в силу своей профессиональной деятельности. Подготовьте собственный пример стратегии снижения рисков (не связанных с коррупцией).

7. Часть 1 - Коррупционные риски, связанные с организацией крупных мероприятий (🕒 55 минут)

📄 Презентация PowerPoint - введение: Слайды 8 - 10

📖 Кейс: Организация Игр Британского содружества в Индии (Материалы для участников, стр. 6)

- Выдержки из доклада Генерального контролера и аудитора Индии
- Изложение газетной статьи

👥 Работа в малых группах: После ознакомления с материалами кейса, предложите участникам разбиться на малые группы и обсудить следующие вопросы:

- Какие сбои имели место в части предотвращения коррупции и мошенничества в связи с подготовкой и проведением Игр?
- Можно ли было предвидеть и предотвратить какие-либо из этих проблем?
- Какие уроки можно извлечь из описанного опыта?

8. Основные выводы (🕒 10 минут)

📄 Предложите участникам перечислить основные идеи, запомнившиеся им в ходе обсуждения. Запишите основные моменты на листах лекционного блокнота для дальнейшего использования

📄 Презентация PowerPoint - Тема 1: слайды 11, 12

.-.-.-.

ТЕМА 2. Организация крупного мероприятия: трудности и препятствия

1. Введение

Организация крупного мероприятия сопряжена с трудностями для всех сторон, вовлеченных в данный процесс. На всех этапах планирования и подготовки возникают многочисленные возможности для коррупции, способные поставить под угрозу успех всего мероприятия. Соответственно, выявление коррупционных рисков в ходе подготовки крупного мероприятия, а также их оценка и управление ими требуют систематических и целенаправленных усилий. Кроме того, успешная реализация важнейших мер по предупреждению коррупции в ходе организации и проведения крупных мероприятий закладывает прочную основу для честного и добросовестного осуществления других крупных государственных проектов.

В рамках изучения данной темы нами будут комплексно рассмотрены основные организационные и управленческие трудности подготовки крупного публичного события и связанные с ними организационные и структурные факторы уязвимости рискам мошенничества и коррупции.

2. Задачи:

Основной задачей изучения данной темы является анализ причин возникновения широких возможностей для коррупционных и мошеннических действий в ходе организации и проведения крупных публичных мероприятий.

Дополнительная задача состоит в том, чтобы показать на конкретных примерах, что организация крупного мероприятия способна создать значительные предпосылки для разработки и реализации мер предотвращения коррупции в публичном секторе в целом.

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники смогут:

- Объяснить причины и источники коррупционных рисков, возникающих в ходе подготовки крупных международных мероприятий;
- Разъяснить, каким образом успешная организация и проведение крупного мероприятия открывают положительные перспективы

для обеспечения добросовестной реализации крупных государственных проектов и их надлежащей защиты от коррупционных посягательств.

- Назвать основные трудности, связанные с организацией крупных мероприятий, охарактеризовать их влияние на предупреждение коррупции


4. Ход занятия (⌚ 90 минут)

- 🗨️ В порядке введения укажите, что организация крупного мероприятия сопряжена с целым рядом трудностей, обусловленных некоторыми типичными характеристиками таких мероприятий. (⌚ 5 минут)
- 📄 Предложите слушателям поразмышлять о том, какие отличительные особенности крупных мероприятий создают возможности для коррупционных действий. Называемые участниками отличительные особенности записываются на листах лекционного блокнота. (⌚ 20 минут)
- 📖 Попросите слушателей ознакомиться с материалами кейса, посвященного интенсивному росту издержек в связи с подготовкой и проведением крупных мероприятий (Материалы для участников, стр. 13) (⌚ 10 минут)
- 😊 Обсуждение кейса (⌚ 15 минут)
- 🗨️ Краткое разъяснение отличительных особенностей крупных мероприятий, обуславливающих их повышенную уязвимость рискам коррупции и мошенничества (⌚ 15 минут)
- 😊 Обсуждение (⌚ 15 минут)
- 📄 Основные выводы (⌚ 10 минут)

5. Часть 1 – Работа с кейсом

Повышенные риски коррупции обусловлены некоторыми характерными особенностями крупного публичного мероприятия. В особенно уязвимом положении оказывается Агентство по подготовке и проведению мероприятия, что отражает большое разнообразие рисков и серьезность их возможных последствий. Некоторые риски напрямую связаны с такими особенностями публичных мероприятий, как значительные денежные суммы и ресурсы, задействованные при их организации и проведении, большое число выдаваемых подрядов или особые источники поступлений: например, привилегии, договоры на оказание спонсорской

поддержки, возможности использования торговой марки и каналов сбыта, а также права на трансляцию. Другие риски являются следствием уникального характера подобных мероприятий: сложных условий проведения работ, жестких сроков их завершения, особого характера трудностей и ограничений.

 См. материалы кейса на стр. 10 Материалов для участников.


 Презентация PowerPoint - Тема 2: Слайды 4 - 8



Вопросы для обсуждения материалов кейса:

- Всегда ли превышение фактических расходов над сметными свидетельствует о наличии коррупции?
- Является ли коррупция основной или существенной причиной превышения сметных расходов хотя бы в некоторых случаях?
- Как вы считаете, насколько предсказуемым и предотвратимым было превышение фактических расходов над сметными в приведенных выше примерах?

6. Часть 2 - особые трудности

 Презентация PowerPoint - введение: Слайды 9 - 11

Основные тезисы презентации:

- Успешной организации и проведению крупного публичного мероприятия практически всегда придается первоочередное значение, особенно если оно было широко анонсировано и имеет значительный международный резонанс. Любой провал может нанести огромный финансовый, экономический, политический ущерб ответственному ведомству, спонсорам и стране в целом.
- Проведение подобных мероприятий имеет политическую подоплеку: их политизация предполагает тесные контакты между организаторами, политиками, частным сектором, спонсорами и СМИ, что само по себе служит источником высоких коррупционных рисков.
- Исключительный характер подобных мероприятий - в том числе широкий круг заинтересованных субъектов создает особую ситуацию, делающую возможным нестрогое соблюдение установленных правил и стандартных процедур, а зачастую - фактический отказ от них.
- Эффективная работа действующих механизмов контроля и отчетности может быть затруднена из-за дефицита времени, что

способно существенно ослабить независимые структуры надзора, нарушить деятельность механизмов обеспечения прозрачности и подконтрольности расходования бюджетных средств.

- Для управления и координации процессов подготовки крупных мероприятий часто создаются координационные комитеты и иные специальные структуры, которые не всегда вписываются в действующую структуру и механизмы управления. Возникающие при этом нестыковки и сбои служат дополнительными факторами, ослабляющими механизмы прозрачности, эффективности и подконтрольности.
- Дополнительным фактором риска служит относительный недостаток необходимого опыта. Так, в некоторых случаях широкими полномочиями и правами распоряжения значительными средствами могут наделяться лица, не обладающие достаточными для этого управленческими навыками и организационными способностями. Как результат, процессы принятия решений, их исполнения и контроля результативности не всегда соответствуют наилучшим практикам и нормативным требованиям.
- Коррупционные риски также обусловлены необходимостью отбора, найма и обучения большого количества сотрудников и организации управления и надзора за их деятельностью. Подобные риски особенно велики если при этом полагаются на новые, неапробированные или даже спонтанные структуры управления.
- Крупные мероприятия требуют масштабных закупок товаров, инфраструктуры и услуг, причем эти закупки часто осуществляются в сжатые сроки. Организация, неукоснительно соблюдающая устоявшие требования, практики и процедуры закупочной деятельности, часто вынуждена работать на пределе возможностей, и может попытаться обойти эти процедуры.
- Многочисленные трудности организаторов также вызваны многообразием форм подряда и субподряда и сложностью условий соответствующих договоров с частными структурами, государственными организациями и международными поставщиками. Все это также создает условия для коррупционных, главным образом в форме злоупотребления служебным положением и подкупа должностных лиц всех уровней на этапах планирования и проведения мероприятия.
- Применяемые правительствами и специально созданными координационными структурами меры по защите лиц, сообщающих о случаях предполагаемых коррупционных или

мошеннических действий, часто оказываются недостаточными, а соответствующие механизмы неотработанными. Возможности реагирования на подобные сообщения часто ограничены ввиду сжатых сроков, отведенных на организацию крупного мероприятия.

- Тесная связь средств массовой информации с организаторами мероприятий (и даже зависимость от них) в рамках договоров о спонсорстве, продаже прав на трансляцию и иных подобных сделок может стать фактором, ограничивающим независимость и беспристрастность журналистов и в силу этого препятствовать раскрытию ими фактов коррупции.
- Высокие коррупционные риски часто бывают вызваны низким уровнем подконтрольности, прозрачности и открытости внутри международной индустрии спорта. Как отмечено в докладе «Трансперенси Интернешнл», благоприятный климат для коррупционных проявлений складывается там, где имеют место тесные связи между должностными лицами спортивных организаций, политиками, деловыми людьми, спонсорами и СМИ.⁴ Высокая вероятность коррупционных посягательств и злоупотреблений бывает обусловлена слабыми организаторскими способностями и управленческими навыками сотрудников, их низкой финансовой грамотностью, недостаточной подготовкой в вопросах маркетинга. Указанные пробелы оказываются наиболее чувствительными в таких областях, как противодействие договорным матчам и проникновению в спорт организованной преступности, строительство инфраструктурных объектов, спонсорская поддержка, взаимодействие со СМИ.

7. Основные выводы (⌚10 минут)

☐ Предложите участникам перечислить основные идеи, запомнившиеся им в ходе обсуждения. Запишите основные моменты на листах лекционного блокнота для дальнейшего использования

📄 Презентация PowerPoint - Тема 2: Слайды 12 - 13

.-.-.-

⁴ Transparency International (2009). *Corruption and Sport: Building Integrity and Preventing Abuses*. [Коррупция и спорт: создание условий для противодействия коррупционным посягательствам и злоупотреблениям] Berlin: Берлин: «Трансперенси Интернешнл», стр.

Тема 3. Конвенция ООН против коррупции

1. Введение

Предотвращение коррупции является необходимым условием успешного проведения крупных публичных мероприятий. В Конвенции ООН против коррупции обозначены основные направления действий по снижению рассмотренных нами факторов уязвимости и рисков коррупции. Особое внимание этим вопросам уделено в Главе 2 Конвенции, содержащей требования о разработке и осуществлении эффективной политики противодействия коррупции.

2. Задачи:

Основная задача изучения данной темы - понимание участниками значимости Конвенции Организации Объединенных Наций как эффективной основы для противодействия коррупции в ходе подготовки крупных мероприятий.

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:

- Будут иметь общее представление о Конвенции и целях ее принятия;
- Будут осознавать, что ратификация Конвенции ООН против коррупции и выполнение ее положений служат прочной и всеобъемлющей основой для разработки и реализации широкомасштабных мер, обеспечивающих снижение коррупционных рисков при организации крупных мероприятий.

4. Ход занятия (🕒 90 минут)

- 🗣️ Краткий обзор Конвенции (🕒 20 минут)
- 😊 Вопросы участников о Конвенции (🕒 10 минут)
- 😊 Статус ратификации Конвенции странами, представленными на семинаре (в т.ч. дата ратификации). Сверка информации со списком ратифицировавших Конвенцию стран (Приложение 1) (🕒 5 минут)
- 😊 Поинтересуйтесь у участников, насколько обеспокоены граждане их стран проблемами коррупции. В чем выражается, и как проявляется эта обеспокоенность? Высказывается ли подобная обеспокоенность в

связи с проведением международного мероприятия (состоявшегося или предполагаемого)? (⌚ 15 минут)

- 🗨️ Понятие коррупции - краткий обзор (⌚ 10 минут)
- 🗨️ Виды коррупции, обозначенные в Конвенции (⌚ 10 минут)
- 😊 Понятие коррупции, ответы на вопросы слушателей (⌚ 10 минут)
- 🗨️ Положения Конвенции о важности предотвращения коррупции (⌚ 5 минут)
- 📄 Основные выводы и итоги (⌚ 5 минут)

5. Часть 1 - краткий обзор основных положений Конвенции (⌚ 50 минут)

📁 Текст Конвенции ООН против коррупции

🗨️ Презентация PowerPoint - Тема 3: Слайды 1 - 17

Конвенция ООН против коррупции была принята Генеральной Ассамблеей ООН в октябре 2003 года и ратифицирована многими странами⁵. Она является единственным юридически обязывающим международным правовым инструментом в области противодействия коррупции. Благодаря всеобъемлющему подходу и обязательному характеру многих из ее положений Конвенция служит уникальным инструментом для разработки комплексных решений одной из глобальных проблем. В Конвенции выделено пять основных направлений действий: предупреждение коррупции, криминализация и правоохранительная деятельность, международное сотрудничество, возвращение активов, техническая помощь и обмен информацией.

Основные цели Конвенции состоят в следующем:

- Содействие принятию и укреплению мер, направленных на более эффективное и действенное предупреждение коррупции и борьбу с ней;
- Поощрение, облегчение и поддержка международного сотрудничества и технической помощи в предупреждении коррупции и борьбе с ней, в том числе принятии мер по возвращению активов;

⁵ По состоянию на 31 октября 2014 число участников Конвенции составляло 172 страны.
<http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/signatories.html>

- Поощрение честности и неподкупности, ответственности, а также надлежащего управления публичными делами и публичным имуществом.

Конвенция устанавливает обязанность государств-участников разрабатывать и осуществлять политику и программы в области противодействия и борьбы с коррупцией. В Конвенции содержится требование об обязательной реализации ряда мер в отношении как частного, так и государственного сектора. В ней подчеркивается важность профилактики и предотвращения коррупции до совершения коррупционных действий. Конвенция содержит требования об уголовном преследовании некоторых конкретных действий: например, подкупа должностных лиц, незаконного обогащения, злоупотребления влиянием, злоупотребления служебным положением, хищений, неправомерного присвоения или иного нецелевого использования имущества.

Конвенция содержит требования о криминализации деяний, благоприятствующих коррупции - таких, как препятствие правосудию, злоупотребление служебными полномочиями, легализация доходов от коррупционной деятельности. Цель этих положений - способствовать эффективному выявлению и преследованию коррупционных правонарушений.

Важной особенностью Конвенции является обозначение в ней четких правовых основ для международного сотрудничества в области борьбы с коррупцией, особенно в части отслеживания, замораживания и ареста активов, возвращения активов, реализации мер по противодействию легализации преступных доходов. Положения Конвенции направлены на поощрение сотрудничества между национальными антикоррупционными ведомствами и иными органами правопорядка, занимающимися вопросами борьбы с организованной преступностью и коррупцией.

- ☺ Поинтересуйтесь у участников, ратифицировали ли их страны Конвенцию ООН против коррупции, и когда. Сверьтесь со списком ратификаций (Приложение в конце этой главы) (⌚ 5 минут)
- ☺ Поинтересуйтесь у участников, насколько обеспокоены граждане их стран проблемами коррупции. В чем выражается, и как проявляется эта обеспокоенность? Высказывается ли подобная обеспокоенность в связи с проведением международного мероприятия (состоявшегося или предполагаемого)? (⌚ 15 минут)

6. Часть 2 - понятие коррупции (⌚ 10 минут)

📁 Текст Конвенции ООН против коррупции

📁 Презентация PowerPoint - Тема 3: Слайд 18

Конвенция не содержит прямого определения коррупции. Коррупция может включать широкий спектр незаконных действий, что затрудняет выработку понятного и приемлемого для всех сторон определения. Вопрос о выработке правового определения коррупции был тщательно рассмотрен государствами - членами ООН в ходе переговоров по вопросам разработки и принятия Конвенции. Участники обсуждения пришли к выводу, что никакое всеобъемлющее определение не сможет охватить все формы коррупции. В результате международным сообществом было достигнуто согласие о выделении определенного минимального перечня коррупционных проявлений. При этом за каждым отдельным государством оставлено право выхода за минимальные стандарты, установленные Конвенцией.

В упрощенном виде под коррупцией понимается злоупотребление доверенной властью в целях личной наживы. В отношении публичного должностного лица коррупция предполагает предоставление и получение им выгод способами, запрещенными законом либо не совместимыми с его должностными обязанностями.

7. Часть 3 - виды коррупции (🕒 25 минут)

📁 Текст Конвенции ООН против коррупции

📁 Презентация PowerPoint - Тема 3: Слайды 19 - 27

В Конвенции ООН против коррупции перечислены правонарушения, подлежащие преследованию в уголовном порядке в государствах-участниках (обязательная криминализация), а также правонарушения, вопрос об уголовном преследовании которых должен быть в обязательном порядке рассмотрен указанными государствами. В Конвенции установлены минимальные стандарты, предполагающие право выхода государств-участников за их пределы. Некоторые страны уже применяют уголовное преследование за правонарушения, не указанные в положениях Конвенции.⁶ В Конвенции указаны следующие виды коррупции:

- Подкуп должностных лиц в государственном секторе
- Подкуп должностных лиц в частном секторе
- Хищение, неправомерное присвоение или иное нецелевое использование имущества публичным должностным лицом
- Злоупотребление влиянием

⁶ См.: Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности *Имплементация Конвенции ООН против коррупции - руководство для законодателей* New York: ООН;

- Злоупотребление служебным положением
- Незаконное обогащение.

Как будет показано позднее, любые из перечисленных форм коррупции могут быть тем или иным образом увязаны с различными аспектами организации и подготовки крупного мероприятия.

Подкуп

Подкуп - действие, состоящее в предоставлении выгод с целью оказания ненадлежащего воздействия на принимаемые решения и действия должностного лица. Инициатором может выступать как должностное лицо, так и заинтересованная сторона (Статьи 15 и 17).

Во многих случаях принято различать между подкупом "активным" и "пассивным". "Активный" подкуп обычно предполагает предложение "неправомерного преимущества" заинтересованным лицом, а под "пассивным" подкупом понимается требование или получение такого преимущества. Коррупционная сделка может быть инициирована в любой форме: заинтересованным лицом, предлагающим неправомерное вознаграждение или должностным лицом, его требующим.

Неправомерным вознаграждением также считаются любые суммы, требуемые публичным должностным лицом от граждан за совершение действий или предоставление услуг, на которые они имеют законное право. В строгом смысле слова такого рода сделки могут рассматриваться как одна из форм вымогательства.

В соответствии с положениями Конвенции, государства-участники обязаны квалифицировать как тяжкое преступление подкуп национального публичного должностного лица (Статья 15), иностранного публичного должностного лица (Статья 16), должностного лица организации частного сектора (Статья 21).

Типичные признаки подкупа

- "Неправомерные преимущества", составляющие подкуп, могут предоставляться в различных формах: деньги, драгоценности, пополнение баланса мобильного телефона, наркотики, инсайдерская информация, сексуальные и иные услуги, отдых и развлечения, принятие на работу или даже обещание предоставления преимущества в будущем (например, рабочего места после выхода в отставку).
- Получателем неправомерных преимуществ может выступать как само должностное лицо, так и третьи стороны: друзья, родственники, коллеги или деловые партнеры такого лица.
- Неправомерные преимущества могут предоставляться другими должностными лицами, находящимися в сговоре с коррумпированными

гражданами и преступным миром.

- Вознаграждения могут выплачиваться как за совершение должностным лицом правомерных действий, вытекающих из его должностных обязанностей (например, согласование, выдача лицензии), либо за совершение неправомерных действий (нарушающих действующие правила по просьбе взяткодателя).
- Взятки могут выплачиваться в отдельных случаях, а могут носить систематический характер и быть частью устойчивых отношений, предполагающих получение должностными лицами регулярных выгод в обмен на регулярное предоставление услуг.
- Однократный случай подкупа часто влечет за собой иные формы коррупционных действий. Должностное лицо, получившее взятку, оказывается скомпрометированным и может стать объектом шантажа и принуждения к более серьезным формам нарушения служебного долга.

Хищение, неправомерное присвоение или иное нецелевое использование имущества публичным должностным лицом

Коррупционные действия включают растрату, хищение, мошенничество, совершенное с целью присвоения материальных благ с использованием служебного положения в качестве публичного должностного лица или должностного лица организации частного сектора. Растрата имущества совершается путем присвоения имущества должностным лицом, которому оно было вверено. В некоторых случаях присваиваемое имущество является собственностью граждан, с которыми должностное лицо имеет дело в силу своих должностных обязанностей. По форме такие деяния могут напоминать вымогательство (Статьи 17, 22).

Злоупотребление влиянием

Злоупотребление влиянием - обещание, предложение или предоставление публичному должностному лицу или любому другому лицу, лично или через посредников, какого-либо неправомерного преимущества, с тем чтобы это публичное должностное лицо или такое другое лицо злоупотребило своим действительным или предполагаемым влиянием с целью получения от администрации или публичного органа Государства-участника какого-либо неправомерного преимущества для первоначального инициатора. Указанное деяние также может состоять в вымогательстве или принятии неправомерного преимущества как самим публичным должностным лицом или любым иным лицом (Статья 18).

Злоупотребление служебным положением

Злоупотребление должностью или служебным положением - незаконное действие или бездействие должностного лица в контексте исполнения им

своих обязанностей с целью получения неправомерного преимущества лично для себя или в интересах третьих лиц и организаций (Статья 19).

В некоторых случаях указанное деяние может быть сопряжено со злоупотреблением правом усмотрения. Подобные нарушения часто имеют место в системах управления, наделяющих должностных лиц широким правом усмотрения, но не имеющим достаточно развитых механизмов надзора и контроля. Их широкому распространению способствуют чрезмерно усложненные процедуры принятия решений, подрывающие эффективность действующих механизмов контроля.

Незаконное обогащение.

Государства-участники обязаны рассмотреть возможность введения уголовного преследования за незаконное обогащение (Статья 20 Конвенции). Последнее определяется как "значительное увеличение активов публичного должностного лица, превышающее его законные доходы, которое оно не может разумным образом обосновать." Незаконное обогащение также квалифицируется как преступное деяние в соответствии с положениями Межамериканской конвенции против коррупции и Конвенции о предотвращении и борьбе с коррупцией Африканского союза. В указанных документах используются сопоставимые определения. Положения об уголовном преследовании незаконного обогащения непосредственно касаются публичных должностных лиц. В законодательстве отдельных стран принято определять публичных должностных лиц в качестве лиц, "представляющих интерес", т.е. лиц, которые могут быть подвергнуты преследованию за данное деяние. В некоторых странах также регламентируется срок, в течение которого соответствующее лицо может рассматриваться как "представляющее интерес".

📁 Более подробное рассмотрение вопросов криминализации незаконного обогащения содержится на стр. 20 Материалов для участников. Для интересующихся можно рекомендовать дополнительный источник: Lindy Muzila, L., Morales, M., Mathias, M. and T. Berger (2012). *On the Take -Criminalizing Illicit Enrichment to Fight Corruption [Ответственность должностных лиц: уголовное преследование за незаконное обогащение как мера борьбы с коррупцией]*. New York: Всемирный Банк и УНП ООН

http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2012/On_the_Take-_Criminalizing_Illicit_Enrichment_to_Fight_Corruption.pdf

☺ Предложите участникам привести примеры случаев коррупции, получивших общественный резонанс в их странах. Спросите: Могут

ли эти инциденты быть квалифицированы как проявления коррупции в соответствии с положениями Конвенции?

8. Часть 4 - Приоритет мер профилактики и предотвращения коррупции (⌚ 5 минут)

📁 Текст Конвенции ООН против коррупции

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 3: Слайд 28

Конвенцией предусмотрена система мер предупреждения коррупции, изложенная в отдельной главе. К предупредительным мерам принято относить целый ряд стандартных стратегических практик, таких, как создание антикоррупционных органов и укрепление механизмов транспарентности при финансировании избирательных кампаний и политических партий. Стороны Конвенции должны стремиться обеспечить механизмы, гарантирующие эффективность и прозрачность публичного сектора, а также подбор и расстановку кадров по принципу заслуг. На принятых на работу публичных должностных лиц должны распространяться кодексы поведения, требования по раскрытию финансовой и иной информации, а также соответствующие меры дисциплинарного воздействия. Государства-участники Конвенции также обязаны поощрять и укреплять механизмы транспарентности и контроля в вопросах распоряжения бюджетными средствами, а в секторах, наиболее подверженных коррупционным рискам (судебная система, публичные закупки) должны устанавливаться специальные требования в отношении противодействия коррупции.

Предотвращение коррупции также требует усилий всех членов общества. В силу отмеченных причин в Конвенцию ООН против коррупции включены положения, призывающие государства-участники к активному вовлечению неправительственных и местных организаций, иных структур гражданского общества, а также к привлечению внимания граждан к проблеме коррупции и ее возможным решениям (Статья 13). Статья 5 напрямую обязывает все Стороны создавать и поощрять эффективные практики, направленные на предотвращение коррупции.

В отношении организации крупных публичных мероприятий это может заключаться в принятии временного или постоянно действующего специального законодательства или правил для обеспечения организации крупного мероприятия, в создании новых ведомств, в определении соответствующих предписаний компетентных публичных органов или в распределении задач и ответственности между публичными и частными партнерами.

9. Основные выводы (⌚10 минут)

☐ Предложите участникам перечислить основные идеи, запомнившиеся им в ходе обсуждения материала темы. Запишите основные моменты на листах лекционного блокнота для дальнейшего использования

10. Приложение

Перечень стран, ратифицировавших Конвенцию ООН против коррупции (с датами ратификации) с государств-сторон Конвенции доступен по ссылке: <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/signatories.html>

.....

Тема 4: Стратегическое планирование в целях предупреждения коррупции

1. Введение

Твердое намерение не допустить коррупции при организации крупного публичного мероприятия должно быть заявлено четко и недвусмысленно, и на самом высоком уровне. Оно должно быть подкреплено эффективными стратегиями оценки и снижения коррупционных рисков, а также контролем их эффективности. Очевидно, что предупреждение коррупции должно быть включено в более широкую стратегию управления рисками, связанными с организацией всего мероприятия. Следует предусмотреть самое активное участие всех заинтересованных сторон.

2. Задачи:

Основными задачами изучения темы являются:

- Рассмотрение вопросов стратегического планирования необходимых антикоррупционных мер как одного из аспектов управления рисками;
- Проведение различий между упреждающими и реагирующими стратегиями;
- Акцентирование внимания на необходимость увязки стратегий предупреждения коррупции с положениями действующей правовой базы.

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:

- Осознают важность разработки и реализации комплексного упреждающего плана профилактических мероприятий, обеспечивающего снижение коррупционных рисков при подготовке крупного публичного мероприятия;
- Сформируют понимание важности непрерывного анализа и обновления планов действий по предотвращению коррупции.
- Будут иметь представление об основных положениях внутригосударственной правовой базы по борьбе с коррупцией;

- Осознают возможную роль специальных норм внутреннего законодательства, направленных на поддержку стратегического планирования мер по предотвращению коррупции
- Ознакомятся с примерами комплексных стратегий предотвращения коррупции, принятых в ряде случаев с целью снижения коррупционных рисков в процессе подготовки и проведения крупного мероприятия.

4. **Ход занятия (🕒 90 минут)**

- 🗣️ Обзор стратегических подходов к предотвращению коррупции, ответы на вопросы (🕒 25 минут)
- 😊 Обсуждение в малых группах роли внутригосударственной правовой базы в области борьбы с коррупцией и способов учета ее положений при планировании мероприятий, направленных на полное исключение коррупции при подготовке и проведении крупного мероприятия. (🕒 30 минут)
- 📖 Изучение примеров (🕒 20 минут)
- 📄 Обзор наиболее важных положений, вытекающих из содержания обсуждений (🕒 10 минут)
- 😊 Основные выводы (5 минут)

5. **Часть 1 - стратегические подходы (🕒 55 минут)**

- 📄 Презентация PowerPoint - Тема 4: Слайды 1 - 11

При разработке и обсуждении способов противодействия коррупции должны приниматься во внимание как упреждающие, так и реагирующие подходы с учетом их взаимодополняющего характера. Например, некоторыми базовыми стратегиями по предотвращению коррупции в сфере охраны правопорядка являются: разработка и применение кодексов поведения; тщательный отбор и проверка кандидатов на должности; обучение вопросам этики и добросовестности; усиление внутренних механизмов контроля и отчетности, ограничивающих сопротивление руководителей мерам усиления индивидуальной и коллективной ответственности ссылаясь на неосведомленность; формирование климата нетерпимости к малейшим проявлениям коррупции, в том числе за счет применения более активных и динамичных моделей руководства; отказ от процедур и практик, допускающих или даже поощряющих коррупцию.

Правовая база в области противодействия коррупции

Страна, принимающая крупное мероприятие или претендующая на его проведение, не всегда располагает необходимой правовой базой для реализации стратегий противодействия коррупции. Отсутствие соответствующих нормативных актов может стать поводом для проведения необходимых законодательных реформ в связи с подготовкой крупного мероприятия.

Это предполагает, в частности, имплементацию положений международных конвенций, (например, Конвенции Организации Объединенных Наций против коррупции), других региональных или отраслевых международных договоров в положения национального законодательства и правоприменительную практику. Положения инструментов международного права могут быть имплементированы в разной степени. Полное выполнение страной международных обязательств в области противодействия и борьбы с коррупцией может потребовать дополнительных мер по изменению внутригосударственного уголовного и налогового законодательства, а также законодательства о противодействии подкупу должностных лиц иностранных государств и в ходе совершения коммерческих операций. Участникам необходимо иметь общее представление об основных положениях правовой базы в области противодействия коррупции в своих странах.

☺ На основе представленной информации попробуйте инициировать дискуссию об основных положениях внутригосударственной нормативной базы и ее роли в обеспечении планирования мероприятий, направленных на полное исключение коррупции при подготовке и проведении крупного мероприятия. По возможности пригласите местного эксперта - например, представителя агентства по противодействию коррупции при Министерстве юстиции или иное компетентное лицо для краткого обзора существующей правовой базы. (⌚ 30 минут)

В литературе также часто упоминается необходимость наличия специальных законов и политики, учитывающих динамику коррупции по отношению к крупным спортивным мероприятиям. Законодательные инициативы в данной сфере направлены на решение целого ряда проблем, включая недостаточный контроль за деятельностью крупных спортивных федераций со стороны общественности; широкие возможности для произвола частных лиц, создающиеся положениями контрактов о подготовке и проведении крупных мероприятий; случаи договорных матчей, громкие коррупционные скандалы и связанные с ними серьезные репутационные угрозы.

Стратегия управления рисками

Выявление, анализ и эффективное снижение коррупционных рисков является важным аспектом стратегического подхода к предотвращению коррупции. В мировой практике уже имеются конкретные примеры разработки стратегий предупреждения коррупции на основе управления рисками в связи с организацией крупного публичного мероприятия. Проведение ретроспективного анализа рисков коррупции и способов их снижения пока не получило широкого распространения, но имеющийся опыт применения указанной практики позволяет извлечь ценные уроки относительно некоторых факторов уязвимости, трудно поддающихся контролю.

6. Часть 2 - краткий обзор основных положений Конвенции (🕒 30 минут)

📖 Примеры стратегического планирования представлены на стр. 25 Материалов для участников.

😊 Модерируемая дискуссия (круглый стол): Что объединяет описанные стратегии?

7. Тематические вопросы

📁 Раздел 1.6 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

8. Основные выводы (🕒10 минут)

📄 Предложите участникам перечислить основные идеи, запомнившиеся им в ходе обсуждения. Запишите основные моменты на листах лекционного блокнота для дальнейшего использования

.-.-.-.

Тема 5: Оценка как первый шаг к управлению рисками

1. Введение

Уже на этапе подачи заявки на проведение мероприятия любое Агентство, серьезно относящееся к выполнению своих функций, должно быть готово к проведению элементарной оценки коррупционных рисков и своих возможностей по их снижению. Первичное выявление и оценка коррупционных рисков должны быть проведены как можно раньше, и далее на регулярной основе необходимо проводить их повторный анализ и изучение. Агентству приходится иметь дело с множеством коррупционных рисков - как внешних, так и внутренних. Они проявляются по-разному и на различных уровнях. Оценка рисков - подвижный и динамичный процесс, в ходе которого Агентство выявляет и характеризуют потенциальные препятствия для достижения поставленных целей, в том числе связанные с коррупцией и мошенничеством, и анализирует степень собственной подверженности таким рискам.

2. Задачи:

Понимание слушателем ключевой роли, которую играет процедура оценки рисков в формировании стратегии их снижения.

Представление Контрольного перечня вопросов по предупреждению коррупции, разработанного УНП ООН

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:

- Будут понимать важнейшее значение оценки рисков как основы для планирования антикоррупционных мероприятий.
- Будут знать оптимальные способы организации подобной оценки и вовлечения в нее всех основных заинтересованных сторон;
- Сформируют общее представление о Контрольном перечне вопросов по предотвращению коррупции, разработанном УНП ООН.

4. Ход занятия (🕒 90 минут)

📌 Часть 1 - важность проведения надлежащей оценки рисков (🕒 20 минут)

- ☛ Часть 2 - порядок проведения оценки рисков (⌚20 минут)
- ☛ Часть 3 - Контрольный перечень вопросов по предотвращению коррупции (⌚20 минут)
- ☺ Обсуждение Контрольного перечня, ответы на вопросы (⌚20 минут)
- ☺ Обзор основных положений и выводов по итогам изучения темы (⌚10 минут)

5. **Часть 1 - важность проведения надлежащей оценки рисков (⌚20 минут)**

📎 Презентация PowerPoint - Тема 5: Слайды 1 - 5

☛ Основные тезисы выступления тренера:

- Оценка коррупционных рисков служит основой для выявления рисков коррупции, которым подвержена та или иная организация, анализа их потенциальной значимости и разработки путей их снижения и контроля.
- Оценка рисков является фундаментом для разработки стратегии их снижения и контроля.
- При оценке риска коррупции и определении приемлемого уровня риска необходимо учитывать не только вероятность коррупционных действий, но и возможный ущерб от них.
- Оценка рисков должна периодически обновляться, что позволит определить неустраненные, неподконтрольные и нарождающиеся риски.
- Наиболее предпочтительные подходы к оценке и снижению коррупционных рисков базируются на принципах ответственности и широкого участия.
- В ходе совместной работы по подготовке и проведению крупного мероприятия у участников этого процесса может возникать естественное стремление переложить собственные риски на других участников. В некоторых случаях это может относиться и к коррупционным рискам. В этой связи необходимо установление такого порядка, при котором все заинтересованные стороны имеют адекватное понимание коррупционных рисков, разделяют ответственность за их снижение, осознают роль и место каждого в обеспечении контроля рисков, осведомлены о взаимных обязательствах в данной сфере.

- Представление оценки рисков и стратегии их снижения как правило является стандартным требованием международных организаций - инициаторов крупных мероприятий, которое предъявляется ко всем претендентам на право их проведения. Подобные стратегии должны включать предполагаемые меры по снижению рисков коррупции.
- В этой связи представляется полезным провести оценку готовности Агентства к реализации необходимых антикоррупционных стратегий и мер. Для этого лучше всего использовать систематическую процедуру - например, Контрольный перечень вопросов, представленный в приложении к Справочнику УНП ООН. В дальнейшем подобную оценку следует проводить на регулярной основе. Рекомендации по результатам такой оценки должны подлежать оперативному и эффективному выполнению. С этой целью следует инициировать дополнительные меры с прямым участием руководства и отражением фактического прогресса в реализации наиболее решительных предупредительных мер.

6. Часть 2 - порядок проведения оценки(⌚ 20 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 5: Слайды 6 - 7

🗨️ Основные тезисы выступления тренера:

- Оценку коррупционных рисков целесообразно проводить в качестве отдельного мероприятия с учетом конкретных целей и приоритетов.
- В иных случаях эффективным и целесообразным решением было бы проведение оценки коррупционных рисков в контексте более широких мер по выявлению, оценке и снижению угроз, например, связанных с возникновением финансовых обязательств, неконтролируемым ростом затрат, мошенничеством и задержками в предоставлении необходимой инфраструктуры или оборудования для проведения мероприятия. Интегрированные и комплексные стратегии и подходы к управлению рисками могут оказаться очень действенными.
- Интегрированная оценка позволяет выявить вклад коррупционных рисков в повышение уязвимости иных аспектов мероприятия: например, коррупция при закупках охранных услуг способна свести на нет эффективность и работоспособность отдельных мер безопасности, а коррупция при закупках товаров может привести к

приобретению некондиционного, некачественного или даже опасного оборудования или объектов.

- См. Раздел 1.5 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

7. Часть 3 - Контрольный перечень вопросов по предотвращению коррупции (⌚20 минут)

📁 *Контрольный перечень вопросов по предотвращению коррупции* будет широко использоваться на протяжении всего семинара. Обязательным требованием является высокий уровень владения данным инструментом самим тренером. Контрольный перечень заслуживает более подробного представления

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 5 Слайды 8 - 10

🗨 Основные тезисы:

- Контрольный перечень вопросов позволяет оценить степень готовности и наличие у организации достаточного потенциала в области предотвращения, выявления и противодействия коррупции в связи с подготовкой и проведением крупного мероприятия.
- Данный инструмент является инструментом самоанализа, направленным на оказание содействия Агентству, Правительству и иным сторонам в выработке комплексного подхода к предупреждению коррупции при организации и проведении мероприятия.
- Контрольным перечнем вопросов может воспользоваться организация или инициативная группа, прямо или косвенно участвующая в организации крупного мероприятия, либо в подготовке заявки на право его проведения.
- Вместе с тем, самоанализ на основе Контрольного перечня не может служить заменой комплексной и систематической оценки коррупционных рисков.
- Ожидается, что к концу семинара каждый участник будет иметь представление о Контрольном перечне и сможет использовать его в качестве методической основы для проведения анализа своей организации.

8. Обсуждение Контрольного перечня, ответы на вопросы (⌚20 минут)

🗨️ Предложите участникам ознакомиться с собственным экземпляром Контрольного перечня. Поясните следующее:

- Контрольный перечень вопросов состоит из девяти основных разделов:
 1. Общие меры по предупреждению коррупции
 2. Управление персоналом и кадровыми ресурсами
 3. Управление финансами
 4. Публичные закупки
 5. Основная инфраструктура и строительство
 6. Инфраструктура и меры по обеспечению безопасности
 7. Вовлечение частного сектора
 8. Выявление коррупции и правоохранительная деятельность
 9. Дальнейшие шаги после завершения мероприятия
- В составе каждого раздела выделяется ряд ключевых направлений, каждому из которых соответствует серия оценочных вопросов, сопровождаемых рекомендациями относительно наилучших практик.
- В соответствующих местах приводятся факты и наблюдения относительно рисков и факторов уязвимости коррупционным проявлениям, обозначенные красными флажками (🚩).
- Содержание последующих тем в целом следует структуре Контрольного перечня.
- В конце каждого занятия слушателям будет предлагаться изучить и обдумать ряд тематических вопросов Контрольного перечня.

😊 Обсуждение Контрольного перечня, ответы на вопросы (⌚20 минут)

9. Основные выводы (⌚10 минут)

📄 Предложите участникам перечислить основные идеи, запомнившиеся им в ходе обсуждения. Запишите основные моменты на листах лекционного блокнота для дальнейшего использования

🗨️ Презентация PowerPoint - Тема 5: Слайд 11

.-.-.-

Тема 6: Институциональный потенциал

1. Введение

Организация крупного мероприятия требует создания специального ведомства (Агентства) с четкими, законодательно установленными полномочиями. Назначение единого органа (Агентства) ответственным за организацию мероприятия и координацию деятельности многочисленных заинтересованных субъектов как правило является наиболее предпочтительным вариантом действий. Отказ от этой схемы может быть сопряжен с множеством проблем, чему имеется целый ряд свидетельств.

В качестве Агентства может выступать государственная структура, либо независимая организация. В любом случае на их деятельность распространяются все применимые государственные стандарты и правила в области принятия решений, управления и отчетности. Наличие многочисленных комитетов и иных структур, сформированных на инклюзивной основе, имеет ключевое значение для успешного планирования и подготовки мероприятий, но не будучи дополненной управленческими и контрольными структурами на центральном уровне, их деятельность не сможет исключить значительных рисков коррупции.

Агентство должно быть наделено четкими и действенными полномочиями и иметь эффективную, открытую и поддающуюся контролю систему управления. Структура Агентства должна обеспечивать: наличие достаточных организационных возможностей для осуществления комплексного руководства процессами подготовки и проведения крупного мероприятия; эффективное управление потоками бюджетных средств и их правильное расходование, а также наличие достаточных ресурсов для осуществления надзора за соблюдением графика подготовительных мероприятий и строительства объектов инфраструктуры.

Передача каких-либо надзорных функций существующим государственным структурам или ведомствам должна сопровождаться четким разграничением их полномочий и функций, что позволит обеспечить наличие у них необходимых ресурсов и кадрового обеспечения и сформировать надлежащие механизмы координации и взаимодействия.

Организация крупного мероприятия невозможна без вступления в разнообразные отношения партнерства и взаимодействия. При этом

обязательно должны быть выявлены и устранены потенциальные коллизии интересов. Важной частью деятельности Агентства по оценке рисков является определение круга лиц, занимающих публичные, политически чувствительные должности, с принятием необходимых предупредительных мер.

2. Задачи:

Основная задача - привлечь внимание слушателей к необходимости создания единой структуры, отвечающей за подготовку крупного мероприятия, наделенного достаточными, четко очерченными законными полномочиями и обладающей эффективной, прозрачной и открытой для контроля структурой управления. В ходе изучения темы будет обращается внимание на необходимость принятия Агентством определенных мер предосторожности в отношении партнеров, агентов, консультантов, лоббистов, а также субъектов публичной политики.

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:

- Ознакомятся с несколькими моделями организации головного Агентства, ответственного за подготовку и проведение крупного мероприятия.
- Осознают важность наличия в Агентстве прозрачных и подконтрольных механизмов управления, организационной структуры и процедур отчетности.
- Овладеют понятием должностных лиц - субъектов публичной политики, смогут приводить соответствующие примеры из опыта своей организации;
- Составят представление о некоторых общих мерах предосторожности в отношении партнеров, агентов, консультантов, лоббистов и субъектов публичной политики.

4. Ход занятия (⌚ 90 минут)

- 🎤 Часть 1: Выступление тренера: структуры руководства, управления, надзора и контроля (⌚ 15 минут)
- 📖 Примеры актов законодательства (⌚ 10 минут)
- 📖 Примеры структур управления (⌚ 20 минут)

- ☛ Часть 2: Выступление тренера - меры предосторожности в отношении партнеров, агентов, консультантов, лоббистов и политических деятелей (⌚ 20 минут)
- 😊 Модерируемая дискуссия (круглый стол): примеры должностей с высоким уровнем участия в публичной политике; вклад занимающих их лиц в организацию крупного мероприятия (⌚ 5 минут).
- 📖 Рассмотрение и обсуждение тематических вопросов Разделов 1.1, 1.9. и 1.10 Контрольного перечня (⌚ 15 минут)
- 😊 Обзор основных положений и выводов по итогам изучения темы (⌚ 5 минут)

5. Часть 1 - структуры руководства, управления, надзора и контроля (⌚ 45 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 6: Слайды 1 - 7

☛ Основные тезисы:

- Подготовка и проведение крупного мероприятия требует наличия соответствующего институционального потенциала.
- Странам-организаторам следует рассмотреть возможность разработки нормативно-правовой базы, устанавливающей структуру управления головным исполняющим агентством и проектом в целом.
- При положительном решении должны быть разработаны соответствующие механизмы надзора за расходованием бюджетных средств, реализацией подготовительных мероприятий, ходом создания необходимой инфраструктуры. Кроме того, предметом надзора в рамках указанных механизмов должны также стать все существенные решения, принятые от имени Агентства.
- В некоторых случаях организация крупного мероприятия поручается специально создаваемым для этой цели рабочей группе или комитету, которые не всегда органично вписываются в действующую структуру государственного управления и установленные процедуры. Это может повлечь за собой не только проблемы управляемости, но и трудности, вызванные дефицитом прозрачности и ослаблением механизмов контроля.
- Дополнительным фактором риска служит относительный недостаток необходимого опыта. В некоторых случаях широкими

полномочиями и правами распоряжения значительными средствами могут наделяться лица, не обладающие достаточными для этого управленческими навыками и организационными способностями.

- Учитывая временный и спонтанный характер решения о создании Агентства, и зачастую его подверженность влиянию большой политики, отбор руководителей должен быть тщательным и безукоризненным.
 - Обязанности, полномочия и требования к отчетности руководителей Агентства должны быть четко и подробно регламентированы. Руководители должны обладать необходимым потенциалом и решимостью осуществлять свои должностные обязанности в соответствии с требованиями эффективности, прозрачности, подотчетности.
 - За каждым из руководителей должны быть закреплены четкие обязанности по снижению коррупционных рисков и управлению ими. Кроме того, они должны быть проинформированы об указанных рисках, их разнообразии, а также возможностях их снижения в рамках своих полномочий.
 - В структуре Агентства на высшем уровне управления должно быть создано подразделение по оценке рисков коррупции и планированию антикоррупционных мероприятий. На указанное подразделение должна быть возложена ответственность за координацию антикоррупционных мер, предпринимаемых Агентством и другими заинтересованными сторонами.
- 📖 Предложите участникам ознакомиться с примерами законодательных актов, устанавливающих сферу компетенции и круг обязанностей Агентства, созданного в связи с подготовкой и проведением крупного мероприятия. См.: Материалы для участников, в частности: Акт «Об Олимпийских Играх в Лондоне и Паралимпийских играх» (2006). Елизавета II, С-12⁷

📖 См. Материалы для участников, стр. 32

- 📖 Предложите участникам ознакомиться с примерами построения структуры руководства Агентством.

📖 См. Материалы для участников, стр. 33

⁷ http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/12/pdfs/ukpga_20060012_en.pdf


6. Часть 2 - Меры предосторожности в отношении партнеров, агентов, консультантов, лоббистов и политических деятелей (⌚ 25 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 6: Слайды 8 - 14

🗨️ Основные тезисы:

- Организация крупного мероприятия невозможна без вступления в разнообразные отношения партнерства и взаимодействия.
- Агентство, ответственное за подготовку мероприятия, должно систематически осуществлять проверку законности любых соглашений с ее участием до их заключения, а также удостоверяться в наличии у потенциальных партнеров сравнимых по эффективности систем и практик борьбы с коррупцией.
- Соглашения о финансовом участии, протоколы и меморандумы о взаимопонимании, подкрепляющие указанные договоры, должны подлежать регулярным аудиторским проверкам.
- Агентство обязано осуществлять проверки действующих в организациях-партнерах механизмов контроля за соблюдением установленных правил и соответствующей документации. Агентство обязано без колебаний расторгнуть любое соглашение о партнерстве или взаимодействии, если стандарты и практики его партнера окажутся не соответствующими его собственным стандартам и политикам в области недопущения коррупции.
- При привлечении агентов, консультантов или посредников Агентство в обязательном порядке проверяет законность предполагаемого сотрудничества, и вступает в договорные отношения только в том случае, если указанные стороны соглашаются на включение в контракт и на неукоснительное соблюдение пунктов о соответствии политике Агентства в отношении противодействия коррупции, обязуются надлежащим образом вести документацию и записи и предоставлять их для проверки Агентством или его аудиторам по первому требованию, а также если в их отношении не имеется подозрений в участии в коррупционной деятельности.
- Возможные коллизии интересов подлежат выявлению и устранению в обязательном порядке..
- Все сделки с агентами, консультантами или посредниками должны быть надлежащим образом оформлены, а любые суммы вознаграждений, выплачиваемые им за оказание законных услуг, должны быть адекватными и соответствовать характеру услуг.

- Законодательное регулирование деятельности лоббистов в некоторых странах позволило повысить прозрачность процессов государственного управления. В то же время, сложившаяся практика показала, насколько трудно бывает провести грань между законными действиями лоббистов и нарушениями этики.
- Некоторые лица подвергаются потенциально более высокому риску коррупции. Это относится в частности к должностным лицам - субъектам публичной политики, участвующим в той или иной форме в подготовке крупного мероприятия. Субъекты публичной политики - лица, на которых предполагается возложить, либо уже возложены публичные общественные функции. Повышенный риск коррупции, связанный с такими лицами, обусловлен тем, что в силу своего положения они способны оказывать ненадлежащее влияние на решения, касающиеся организации крупного мероприятия, кадровых вопросов, закупок, управления финансами. Часть субъектов публичной политики располагают доступом к государственным средствам и счетам, что также повышает их уязвимость для коррупционных рисков. Определение круга таких лиц является важной частью функций Агентства по выявлению коррупционных рисков. Агентство также обязано принимать меры по снижению рисков, связанных с должностными лицами - субъектами публичной политики.
- С точки зрения финансовых институтов, к группе повышенного риска также относятся должностные лица, принимающие содержательные решения в связи с подготовкой крупного мероприятия. В силу своего положения или должностных полномочий они могут выступать объектами подкупа. К финансовым операциям и решениям, затрагивающим таких лиц, следует относиться с особой бдительностью. В соответствующих случаях они должны подлежать особенно тщательной проверке законности действий.⁸

 **Дополнительный материал:** Использование дискреционных полномочий сотрудниками служб землеустройства и градостроительства Независимая комиссия по борьбе с коррупцией (2012). Антикоррупционные защитные меры и система территориального планирования штата Новый Южный Уэльс. Sydney, NSW: IAC.

http://www.icac.nsw.gov.au/component/docman/doc_download/3867-anti-corruption-safeguards-and-the-nsw-planning-system-2012

⁸ Статья 52 Конвенции ООН против коррупции

📁 **Дополнительный материал:** Профилактические меры в отношении должностных лиц - субъектов публичной политики Greenberg, T. S. et al. (2012). Должностные лица - субъекты публичной политики - меры предотвращения коррупции в банковском секторе. Washington, D.C. 20433 Всемирный Банк и УНП ООН
http://star.worldbank.org/star/sites/star/files/Politically%20Exposed%20Persons_0.pdf

😊 Модерируемая дискуссия (круглый стол): предложите участникам привести типичные, по их мнению, примеры участия должностных лиц - субъектов публичной политики в подготовке крупного мероприятия (⌚5 минут). Если в стране места работы участников уже проходило подобное мероприятие, или намечается его проведение, попросите привести примеры, связанные с такими мероприятиями.

7. Тематические вопросы (⌚ 15 минут)

📖 Разделы 1.1, 1.9, 1.10 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 6: Слайд 15

8. Основные выводы (⌚10 минут)

📅 Предложите участникам перечислить основные идеи, запомнившиеся им в ходе обсуждения. Запишите основные моменты на листах лекционного блокнота для дальнейшего использования

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 6: Слайд 16

.-.-.-.

Тема 7: Управление, ответственность, лидерство

1. Введение

Агентство, занимающееся подготовкой крупного мероприятия, должно иметь прозрачную, эффективную и поддающуюся контролю организацию и систему управления. Не менее важным является наличие надежных и эффективных механизмов надзора.

Одной из самых действенных гарантий надлежащего контроля и надзора является грамотное выстраивание структуры Агентства. Четкое разграничение механизмов контроля, отчетности и координации, ясная структура подчиненности и действенные механизмы взаимодействия структурных подразделений - важные условия не только для эффективной работы Агентства, но и для снижения коррупции.

Обязательно наличие компетентной и подконтрольной команды руководителей, каждый из которых пользуется заслуженным доверием и имеет репутацию честного и неподкупного профессионала. Такая команда должна быть достаточно сильной и сплоченной, чтобы противостоять ненадлежащему влиянию и политическому давлению со стороны, проводить адекватную оценку рисков и разрабатывать меры по их снижению в контексте общей стратегии управления рисками. Команда руководителей определяет направление движения всего агентства и отвечает за формирование атмосферы нетерпимого отношения к любым проявлениям коррупции.

2. Задачи:

В ходе изучения данной темы слушателям будет представлена методика анализа созданных в Агентстве структур управления и контроля, оценки их сильных и слабых сторон, а также лидерских навыков и качеств руководства.

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:

- Осознают важность четкой и ответственной структуры управления организацией, отвечающей за подготовку и проведение крупного события;

- Ознакомятся с примерами политики в области обеспечения честности, неподкупности и добросовестности, необходимой для такой организации;
- Узнают о важности лидерских качеств руководства в утверждении культуры добросовестности в среде сотрудников и в обеспечении реализации антикоррупционных мер.

4. **Ход занятия (⌚ 90 минут)**

- 🗣️ Часть 1 - выступление тренера: структура управления и надзор (⌚ 20 минут)
- 🗣️ Часть 2: Выступление тренера: лидерство и культура организации (⌚ 20 минут)
- 🗣️ Часть 3: Выступление тренера: политика и обязанности в области реализации мер противодействия коррупции (⌚ 20 минут)
- 😊 Круглый стол: способы утверждения культуры добросовестности, честности и неподкупности (⌚ 20 минут)
- 📄 Основные выводы и итоги (⌚ 10 минут)

5. **Часть 1- Управление, ответственность, надзорные органы (⌚ 20 минут)**

🗣️ Презентация PowerPoint - тема 7: Слайды 1 - 4

🗣️ Основные тезисы:

- Создание четкой, прозрачной и подконтрольной структуры управления, основанной на четкой правовой базе - непереносимое условие успешной деятельности Агентства (и/или организаций, комитетов) по подготовке крупного мероприятия.
- Структуры управления с недостаточной отчетностью и открытостью повышают общий риск коррупции. Структура управления Агентства по подготовке крупного мероприятия должна обеспечивать прозрачность и подотчетность в принятии решений. При разработке такой структуры полезно учитывать опыт других агентств в организации аналогичных мероприятий.
- На ранней стадии работы Агентства для осуществления внешнего надзора за его деятельностью должен быть назначен внешний независимый орган, наделенный необходимыми полномочиями, в том числе в отношении контроля рисков и выявления случаев

возможного мошенничества и коррупции. Внешний надзорный орган должен иметь полный доступ к информации и официальным документам Агентства. Он должен располагать достаточным кадровым потенциалом и ресурсами. Отчеты данного органа как правило подлежат открытому опубликованию.

6. Часть 2 - Лидерство и культура организации (🕒 20 минут)

📄 Презентация PowerPoint - тема 7: Слайды 5 - 7

🗨️ Основные тезисы:

- Исключение коррупции при организации крупного мероприятия, равно как и его успешное проведение, зависит от деятельности компетентной и подотчетной команды руководителей.
- Данная группа должна состоять из опытных и заслуживающих доверия лиц, известных своей честностью и неподкупностью.
- Агентство должно выступать в качестве динамичного, гибкого и открытого лидера по отношению ко всем иным заинтересованным сторонам, а также к общественности.
- Руководство Агентства должно быть готово противостоять ненадлежащему политическому воздействию и неправомерному внешнему давлению; оно должно быть способным осуществлять оценку коррупционных рисков и выработать меры по их снижению в рамках более широких механизмов управления рисками.
- Команда руководителей определяет направление движения всего агентства и отвечает за формирование атмосферы нетерпимого отношения к любым проявлениям коррупции.
- Руководители высшего звена обязаны участвовать в принятии ключевых решений и нести за них ответственность в части избежания коррупционных рисков.
- Ни сложность поставленных задач, ни публичность, ни высокие репутационные риски и возможные политические осложнения не должны служить оправданием для скатывания Агентства и его руководства на позицию «цель оправдывает средства». Руководители и сотрудники Агентства всегда должны иметь силы противостоять такому соблазну.
- Честность, неподкупность, открытость и ответственность должны стать неотъемлемой частью организационной культуры Агентства. Ведущая роль руководства в решении этой задачи очевидна, и ее

решение в значительной мере зависит от способности руководителей служить личным примером надлежащего отношения к работе.

- Утверждение идеалов честности, неподкупности, открытости и ответственности является важным приоритетом в деятельности многих публичных организаций. Накопленный опыт подтверждает эффективность целого ряда мер в данной области, в том числе:
 - составление свода ключевых ценностей и норм организации, их отражение в кодексах поведения и внутренних правилах;
 - демонстрация образцов этичного поведения в действиях руководства;
 - проведение тренингов и открытых дискуссий по вопросам честности и рискам коррупции
 - укрепление структур управления, поощряющих и контролирующих соблюдение сотрудниками ключевых ценностей и норм организации и применение жестких санкций к нарушителям норм поведения.

7. Часть 3 - Политика Агентства в области предотвращения коррупции и ответственность за ее выполнение (🕒 20 минут)

📎 Презентация PowerPoint - тема 7: Слайды 8 - 9

🗨️ Основные тезисы:

- Руководители Агентства должны досконально знать соответствующие положения законодательства и государственной политики, а также особенности их применения в отношении всех аспектов организации крупного мероприятия.
- Антикоррупционная политика не должна допускать каких-либо исключений ни для Агентства, ни для любых других ведомств или заинтересованных сторон, участвующих в подготовке мероприятия.
- Помимо этого Агентству надлежит разработать собственную политику и правила в области противодействия коррупции, а также обеспечить их разъяснение и неукоснительное соблюдение всеми сотрудниками на всех этапах подготовки мероприятия.
- Если Агентство было создано на основании специального акта законодательства, то в его положениях быть указаны действующие

для Агентства правила и стандарты в области противодействия коррупции.

- Руководители высшего звена обязаны принимать прямое участие в принятии всех важнейших решений в отношении коррупционных рисков и их снижения.
- В структуре Агентства на высшем уровне управления должно быть создано подразделение по оценке рисков коррупции и планированию антикоррупционных мероприятий. На указанное подразделение должна быть возложена ответственность за координацию антикоррупционных мер, предпринимаемых Агентством и другими заинтересованными сторонами.

8. Круглый стол: способы утверждения культуры добросовестности, честности и неподкупности (🕒 20 минут)



Какие подходы вы бы посчитали наиболее эффективными в целях формирования культуры честности, добросовестности, неподкупности во вновь созданной организации?

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 7: слайд 10

9. Тематические вопросы (🕒 10 минут)



Разделы 1.2, 1.3, 1.4 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 7: слайд 11

.....

Тема 8: Публичная отчетность и открытость

1. Введение

Статьей 10 Конвенции ООН против коррупции установлен целый ряд мер, направленных на укрепление процедур открытости в сфере государственного управления. В соответствии с ее положениями, от государств требуется принятие соответствующих мер, позволяющих населению получать информацию об организации и функционировании системы государственного управления, а также о решениях, принимаемых публичными должностными лицами. Как правило, все эти положения также применимы к деятельности Агентства. Основаниями для несоблюдения принципов открытости не могут считаться ни особый статус Агентства, ни временный характер его полномочий, ни их обусловленность проведением мероприятия. Статьей 13 Конвенции предусмотрены меры по поощрению участия индивидов и некоммерческих организаций в борьбе с коррупцией и повышению осведомленности граждан о коррупционных угрозах.

Агентство обязано разработать четкую политику и правила в отношении публичной отчетности об основных операциях, а также по вопросам доступа к информации. При этом принимаются во внимание соображения защиты частной жизни и личных данных, а также интересы надлежащего проведения публичных торгов и процессов закупки. Указанные меры прозрачности могут быть реализованы с использованием информационных технологий.

2. Задачи:

Основная задача изучения темы - разъяснить участникам ключевую роль прозрачности и публичной отчетности в предотвращении коррупции. Изучение темы также предусматривает ознакомление слушателей с некоторыми передовыми практиками в данной области.

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:

- Получат представление о способах обеспечения высокой степени прозрачности деятельности и операций Агентства в целях предотвращения коррупции в процессе подготовки и проведения крупного мероприятия;

- Осознают необходимость установления Агентством действующих процедур и организационных структур, обеспечивающих регулярное предоставление публичной отчетности о своей деятельности и гарантирующих доступность сведений о своих операциях средствам массовой информации и широкой общественности;
- Будут иметь представление об основных моментах, подлежащих учету при оценке строгости и действенности мер прозрачности и регулярной и публичной отчетности о деятельности Агентства.

4. **Ход занятия (🕒 90 минут)**

- 🗣️ Краткий обзор вопросов прозрачности и отчетности (🕒 10 минут)
- 😊 Аспекты прозрачности в деятельности организации (🕒 10 минут)
- 📄 Пример: портал раскрытия информации в Бразилии:
<http://www.portaldatransparencia.gov.br/tio2016/>
- 📖 Работа с кейсом (🕒 30 минут)
- 😊 Обзор и обсуждение тематических вопросов (🕒 20 минут)
- 😊 Основные выводы и итоги (🕒 10 минут)

5. **Часть 1 - Отчетность и прозрачность (🕒 30 минут)**

- 🗣️ Краткий обзор вопросов прозрачности и отчетности
- 📄 Презентация PowerPoint - Тема 8: Слайды 1 - 7
- 🗣️ Аспекты прозрачности в деятельности организации: насколько полной должна быть прозрачность при организации крупного мероприятия? Дискуссия в малых группах. (Аудитории может быть не до конца понятен смысл понятия "прозрачность". Общее модерлируемое обсуждение позволит выяснить, насколько правильно понимают прозрачность участники семинара.
- 📄 Презентация PowerPoint - Тема 8: Слайд 8

Публичная отчетность Агентства о своей деятельности - один из действенных способов предупреждения коррупции. В Конвенции ООН против коррупции (Статья 10) предусмотрены меры по обеспечению прозрачности государственного управления, в том числе: эффективный доступ общественности к информации, поддержка общественных информационных мероприятий, поощрение механизмов прозрачности и

общественных консультаций, вовлечение представителей общественности на разных этапах принятия решений. Кроме того, Статьей 10 Конвенции предусмотрены активные мероприятия, направленные на усиление прозрачности, а также публикация публичными организациями периодических отчетов о рисках коррупции. Данные положения в целом применимы и к деятельности Агентства.

С учетом особенностей и обстоятельств деятельности Агентства ее отчетность должна носить в значительной мере упреждающий характер, что обеспечит своевременность получения информации общественностью. В публичную отчетность следует включать следующие сведения: организация и структура Агентства, принимаемые решения, объем средств, находящихся в его распоряжении; лицензии, заключение контрактов и иные представляемые привилегии, ход выполнения работ по подготовке и проведению мероприятия. Многие из указанных механизмов прозрачности и публичной отчетности фактически находятся в ведении финансовых органов Правительства, что во многих случаях придает им большую весомость.

Механизмы доступа к информации о деятельности органов управления действуют во многих странах. Во многих странах право доступа к такой информации установлено законодательными актами, содержащими конкретный порядок его реализации гражданами. При наличии такого законодательства оно должно в полной мере применяться в отношении Агентства. Доступ к информационным системам позволяет гражданам обращаться с запросами на получение официальной информации.

Некоторые агентства дают возможность заинтересованным гражданам и СМИ отслеживать через свой официальный веб-сайт различные аспекты деятельности по подготовке мероприятия: публичные закупки, заключение контрактов, ход выполнения конкретных мероприятий. В ряде случаев информация о расходах предоставляется в реальном времени, по мере выполнения подготовительных и основных работ. Подобные порталы раскрытия информации могут охватывать всю деятельность правительства, либо только деятельность по подготовке крупного мероприятия. Дополняя активные информационные мероприятия, порталы раскрытия информации не только способствуют укреплению общественной поддержки предстоящего мероприятия, снижению опасений граждан по поводу высоких расходов на его проведение, но также предоставляют им возможность обнаруживать случаи коррупции и сообщать о них.

📖 В Материалах для участников приводится пример соответствующего портала, созданного в Бразилии по инициативе Канцелярии Генерального контролера.

📖 См. Материалы для участников, стр. 42

6. Работа с кейсом (🕒 30 минут)

📖 Изучение примера публичной отчетности.

📖 См. Материалы для участников, стр. 45

🗂 Презентация PowerPoint - Тема 8: Слайд 10

7. Тематические вопросы (🕒 20 минут)

📖 Разделы 1.8, 1.9 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

🗂 Презентация PowerPoint, Тема 8, слайд 11

8. Основные выводы (🕒 10 минут)

🗂 Презентация PowerPoint - Тема 8: Слайд 12

.....

Тема 9: Снижение коррупционных рисков: работа с кадрами

1. Введение

Вопросы управления персоналом и кадровой политики в публичном секторе рассматриваются в Статье 7 Конвенции ООН против коррупции. Здесь же разъясняются основополагающие принципы работы с кадрами - эффективность, прозрачность, добросовестность. К вопросам, заслуживающим приоритетного внимания относятся: использование объективных критериев при приеме на работу государственных служащих, обеспечение возможности непрерывного обучения и повышения квалификации, справедливое вознаграждение, условия труда государственных служащих. Если система подбора и продвижения государственных служащих уже приведена в соответствие с указанными стандартами, и кадровая политика осуществляется в соответствии с принципами равенства, учета заслуг и способностей, то все вышесказанное должно быть полностью реализовано в кадровой работе Агентства.

В странах, где правовая база и системы подбора кадров еще не соответствуют установленным Конвенцией стандартам, надлежащая организация кадровой работы при подготовке публичного, общественно значимого мероприятия в соответствии с высокими требованиями эффективности позволит наработать ценный положительный опыт. Речь, в частности, идет о потенциале снижения коррупции за счет адекватной оценки и управления рисками, связанными с кадровой политикой.

Поиск, отбор, прием на работу и управление большим количеством персонала - неотъемлемая часть работы по подготовке любого крупного мероприятия. Все эти функции сопряжены со значительными коррупционными рисками для Агентства, к числу которых относятся: nepotизм, коллизии интересов, прием нежелательных и коррумпированных работников. Отступления от принципов эффективности и прозрачности и от установленных критериев подбора и расстановки кадров не могут быть оправданы безотлагательным характером задач по организации крупного мероприятия.

Во всех случаях кадровые решения Агентства должны соответствовать критериям равенства, учета заслуг и способностей кандидатов, неукоснительного соблюдения надлежащих процедур. К предупредительным антикоррупционным мерам относятся: принятие

кодексов поведения, раскрытие финансовой и иной информации всеми сотрудниками, наличие действующих дисциплинарных мер в отношении сотрудников, допустивших нарушение норм поведения и требований антикоррупционной политики.

2. Задачи:

Основная задача изучения данной темы - показать необходимость многоплановых действий по предотвращению коррупции, включая комплексные профилактические меры в области подбора, расстановки и управления кадрами

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:

- Будут понимать механизмы возникновения угроз коррупции, nepотизма, коллизий интересов в работе Агентства и рисков приема на работу некомпетентных, нежелательных или коррумпированных работников;
- Ознакомятся со стандартами надлежащей политики и процедур Агентства при работе с кадрами;
- Сформируют правильное представление о коллизиях интересов, изучат методы их выявления и устранения, а также процедуры сообщения о них;
- Смогут сформулировать положения политики в области приема на работу, обеспечивающие эффективное предотвращение коррупционных рисков для организации;
- Будут понимать роль кодексов поведения в достижении и поддержании высоких стандартов профессионального поведения и культуры добросовестности;
- Будут иметь представление о способах определения должностей, сопряженных с повышенными коррупционными рисками и о вариантах осуществления надзора и оказания поддержки лицам, занимающим такие должности;
- Будут осведомлены о способах организации Агентством подготовки и обучения своих сотрудников, направленных на углубленное понимание ими рисков коррупции и факторов уязвимости, а также ожидаемых от каждого сотрудника действий по их устранению и снижению.

- Осознают важность создания эффективной системы получения и реагирования на сигналы о предполагаемых фактах коррупции и защиты сообщивших о них лиц.
- Назовут основные характеристики справедливых и эффективных процедур дисциплинарного воздействия на работников агентства, обеспечивающих адекватное реагирование на проявления коррупции и случаи нарушения норм поведения;
- Обучатся навыкам использования Контрольного перечня вопросов для оценки степени готовности организации к эффективным действиям по предотвращению коррупционных угроз, обусловленных особенностями кадровой политики.

4. **Ход изучения темы (⌚ 180 минут – 2 занятия)**

- 🗣️ Часть 1: Обзор действующей политики (⌚ 25 минут)
- 🗣️ Краткий обзор роли кадровой политики в предотвращении коррупции
- 😊 Обзор положений Статей 7 и 8 Конвенции ООН против коррупции
- 🗣️ Часть 2: Отбор и прием на работу (⌚ 15 минут)
- 🗣️ Часть 3: Коллизии интересов (⌚ 15 минут)
- 🗣️ Часть 4: Кодексы поведения (⌚ 10 минут)
- 🗣️ Часть 5: Должности, подверженные наиболее высоким коррупционным рискам (⌚ 30 минут)
- 😊 Предложите участникам привести примеры должностей в своей организации, которые, по их мнению, сопряжены с повышенными рисками коррупции.
- 📄 Попросите участников указать на факторы, обуславливающие повышенные коррупционные риски для названных ими должностей, записывайте ответы на листах лекционного блокнота; вместе с участниками попытайтесь определить сходства между этими факторами
- 🗣️ Часть 6: Обучение персонала способам предупреждения коррупции (⌚ 10 минут)
- 🗣️ Часть 7: Эффективный надзор (⌚ 10 минут)
- 🗣️ Часть 8: Сообщения о фактах коррупции (⌚ 30 минут)

☺ Групповое обсуждение: препятствия для сообщения о предполагаемых фактах коррупции и необходимые меры для их снижения

📖 Кейс: Составляющие эффективной политики по защите информантов

🕒 Часть 9: Меры дисциплинарного воздействия (⌚ 15 минут)

🕒 Основные выводы и итоги (⌚ 10 минут)

5. Часть 1 - стратегические подходы (⌚ 25 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 9 Слайды 1 - 6

Если кадровая политика Агентства напрямую не регулируется положениями внутреннего законодательства, Агентством должны быть разработаны собственные правила, процедуры и системы администрирования, обеспечивающие соблюдение принципов эффективности, прозрачности и ответственности при принятии на работу, продвижении и продлении трудовых отношений с сотрудниками для успешного достижения целей его деятельности. Уже на этапе формирования Агентство обязано разработать и применять надлежащую политику в области привлечения, отбора и проверки персонала.

Если правила и порядок кадровой работы в публичном секторе устанавливаются внутренним законодательством, имеющим силу и для Агентства, то его соблюдение должно стать для него делом первостепенной важности. Целесообразность или какие-либо другие причины не могут служить основанием для нарушений норм и правил кадровой работы.

☺ Обзор положений Статьи 7 Конвенции ООН против коррупции (⌚ 5 минут)

Тематические вопросы

📖 Раздел 2.1 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

6. Часть 2 - отбор кандидатов и прием на работу (⌚ 15 минут)


📄 Презентация PowerPoint - Тема9: Слайд 7

🕒 Все кадровые решения должны приниматься исходя из критериев безупречности работы, справедливости и профессиональной пригодности. Процедуры отбора и продвижения кадров должны быть справедливыми, достаточными и общеобязательными. Вопрос о

применимости и обязательности для Агентства принятых в государственной службе правил и процедур кадровой политики должен быть решен в оперативном порядке. Любые исключения должны быть документально оформлены и опубликованы, практика применения соответствующих положений должна быть предметом систематического контроля.

Как правило, приоритетной задачей кадровой политики является отбор ключевого персонала, имеющего опыт управления крупными инфраструктурными и строительными проектами. Несмотря на ее срочный и безотлагательный характер, проведение тщательных проверок анкетных данных и рекомендаций является обязательным требованием, особенно в отношении кандидатов - иностранных граждан.


Тематические вопросы

 Раздел 2.2, Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

7. Часть 3 - коллизии интересов (⌚ 15 минут)

 Презентация PowerPoint - Тема 9: Слайды 8 - 9

Политика и процедуры

 Каждое Государство-участник Конвенции против коррупции "стремится, в соответствии с основополагающими принципами своего внутреннего законодательства, создавать, поддерживать и укреплять такие системы, какие способствуют прозрачности и предупреждают возникновение коллизии интересов." (Статья 7(4))

Коллизия интересов предполагает наличие конфликта между выполнением должностным лицом своих должностных обязанностей и следованием личным интересам. В таких ситуациях возникает риск того, что частный интерес станет препятствием для исполнения государственным служащим своих должностных обязанностей и функций.

Конвенцией поощряется принятие мер по предотвращению коллизий интересов в сфере государственного управления. Они направлены на создание и утверждение атмосферы открытости и непредвзятости: убежденности в том, что предложение должностному лицу подарков или бесплатных услуг является неприемлемым поступком, и что влияние личных и иных частных интересов на действия должностных лиц и принимаемые ими решения должно быть исключено.



Пример внутригосударственного законодательства о предотвращении и устранении коллизий интересов на государственной службе. (См.: Закон Канады о предотвращении и устранении коллизий интересов 2006, с. 9, s. 2 - <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/C-36.65/page-1.html#docCont>). По возможности используйте в качестве примера аналогичный нормативный правовой акт страны места работы участников; обсудите применимость его положений в контексте подготовки и проведения крупного мероприятия.



Дополнительный ресурс: ОЭСР. Предотвращение конфликтов интересов в государственном управлении. Практическое руководство. В частности, раздел "Типовой перечень контрольных вопросов для выявления возможных коллизий интересов", стр. 28 - 31
www.oecd.org/gov/ethics/49107986.pdf

Требования об обязательном раскрытии информации должностным лицом

☛ В соответствии со Статьей 8 (5) Конвенции против коррупции, государства стремятся устанавливать меры и системы, обязывающие публичных должностных лиц представлять соответствующим органам декларации, среди прочего, о внеслужебной деятельности, занятиях, инвестициях, активах и о существенных дарах или выгодах, в связи с которыми может возникать коллизия интересов в отношении их функций в качестве публичных должностных лиц.

В Агентстве должна быть создана система обязательного раскрытия информации, действующая в отношении всех его руководителей и сотрудников, с целью предотвращения или выявления возможных несовместимостей и коллизий интересов.

Данная система должна быть не менее строгой, чем система, которая обычно используется в отношении высокопоставленных гражданских служащих.

Требование публичного раскрытия информации об активах и участии, предъявляемое к определенным лицам, должно быть отражено во всех трудовых договорах и соглашениях и, в зависимости от ситуации, в партнерских и прочих соглашениях.

Агентство обязано настойчиво требовать от заинтересованных субъектов и партнеров принятия строгой политики и процедур, направленных на предупреждение коллизий интересов.

При взаимодействии с представителями правительственных ведомств, заинтересованными субъектами, партнерами и агентами Агентство обязано принять меры по защите от риска злоупотребления конфиденциальной информацией в интересах частных лиц в вопросах, связанных с организацией крупного мероприятия.

Применение правил относительно коллизии интересов в отношении бывших сотрудников

- ☛ Агентством должны быть разработаны надлежащие внутренние правила и процедуры для регулирования ситуаций, связанных с переходом бывших сотрудников после их увольнения или выхода на пенсию в частные структуры, имеющие или имевшие отношение к деятельности Агентства. Бывшие сотрудники могут располагать некоторой востребованной конфиденциальной или коммерческой информацией; кроме того, их могут привлекать или нанимать с целью оказания влияния на своего прежнего работодателя или коллег. См.: Статья 12 (2) Конвенции ООН против коррупции.

Тематические вопросы

📖 Раздел 2.3 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

8. Часть 4 - профессиональные стандарты и кодексы поведения (🕒 10 минут)

🗂 Презентация PowerPoint - Тема 9: Слайд 10

- ☛ Обязательства государств-участников Конвенции включают, в числе прочего, культивирование в среде государственных должностных лиц определенных личных качеств (честность, порядочность), и профессиональных установок (корректность, беспристрастность, достоинство и добросовестное выполнение своих должностных обязанностей) - Статья 8 (1) и (2). С этой целью должностные лица Агентства должны получить четкие указания относительно следования указанным стандартам как на рабочем месте, так и за пределами Агентства, а также иметь однозначное представление о мерах ответственности за свои действия и решения.

Агентство вправе разрабатывать собственные кодексы профессионального поведения, либо как минимум руководствоваться действующими профессиональными стандартами для публичного сектора.

Приступая к работе по организации крупного мероприятия Агентство обязано изучить действующие в публичном секторе стандарты поведения с целью повышения планки требований и учета специфики предстоящего мероприятия.

Тематические вопросы

📖 Раздел 2.4 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

9. Часть 5 - должности, наиболее подверженные коррупционным рискам (🕒 30 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 9: Слайды 11 - 12

🔍 Агентство обязано определить круг должностей и функций, подверженных наибольшему риску коррупционных воздействий. К таковым относятся функции и должности как внутри Агентства так и во внешних организациях, находящихся с ним в тесных партнерских отношениях. Например, с повышенными рисками коррупции могут быть сопряжены должности, связанные с руководством проведением закупок или с подбором и наймом персонала. В отношении должностей с высокой подверженностью коррупционным воздействиям Агентством должны быть приняты надлежащие меры по снижению рисков. Агентству также следует поощрять принятие аналогичных мер организациями-партнерами и ключевыми заинтересованными сторонами.

Для должностей с высокой подверженностью коррупционным воздействиям вырабатываются практические меры снижения рисков, куда входят: проверка послужного списка успешных кандидатов перед назначением на должность; установление особых условий в трудовых контрактах; меры текущего контроля и надзора (например, установление контрольных показателей результативности деятельности), ротация персонала (в целях снижения рисков коррупции, возникающих вследствие продолжительного пребывания в должности).

Для сотрудников на должностях с высокой подверженностью коррупционным воздействиям предусматриваются особые меры поддержки и надзора в том числе: регулярные аттестации, предоставление конфиденциальных отчетов, регистрация и декларирование владения акциями и имуществом, обязательное

сообщение о фактах получения подарков и бесплатных услуг (что должно дополняться эффективными механизмами проверки правильности заявленных сведений). Такие меры являются необходимыми не только для сотрудников Агентства, но также и для персонала организаций-партнеров и смежных ведомств.

Для укрепления механизмов автономии и одновременно подконтрольности в деятельности Агентства, система принятия решений по важным и сопряженным с рисками вопросам должна быть выстроена по принципу коллегиальности (многократное рассмотрение и изучения на различных уровнях руководства), а не права единоличного решения уполномоченного руководителя.

- ☺ Предложите участникам привести примеры должностей в своей организации, которые, по их мнению, сопряжены с повышенными рисками коррупции. (⌚ 10 минут)
- 📄 Попросите участников указать на факторы, обуславливающие повышенные коррупционные риски для названных ими должностей, записывайте ответы на листах лекционного блокнота; вместе с участниками попытайтесь определить сходства между этими факторами (⌚ 8 минут)

Тематические вопросы

- 📖 Раздел 2.5 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

10. Часть 6 - Обучение персонала способам предупреждения коррупции (⌚ 10 минут)

- 🗨 Презентация PowerPoint - Тема9: Слайд 13


🔍 В условиях большого притока новых сотрудников особое внимание в деятельности Агентства следует уделять подготовке и обучению персонала по вопросам предотвращения коррупции и принятия профилактических мер.

Предоставляемые сотрудникам возможности подготовки и обучения должны быть направлены на достижение углубленного понимания рисков коррупции и факторов уязвимости, а также ожидаемых от каждого сотрудника действий по их устранению и снижению.

Для кандидатов на высшие руководящие должности могут быть предусмотрены специальные экзамены, обеспечивающие оценку знания данными лицами правил и процедур, регламентирующих деятельность


руководителя, а также степени осведомленности о соответствующих положениях законодательства и антикоррупционной политики. Для расширения охвата могут использоваться возможности электронного обучения; подобные программы могут разрабатываться целевым образом для определенного круга функций или должностей. Также целесообразным является проведение отдельных обучающих мероприятий и тренингов как для сотрудников Агентства, так и для работников смежных структур и организаций - партнеров.

Тематические вопросы

 Раздел 2.6 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

11. Часть 7 - Эффективный надзор (🕒 10 минут)


 Презентация PowerPoint - Тема 9: Слайд 14

 Необходимым компонентом любых систем выявления фактов коррупции являются механизмы контроля и надзора. Они же служат важным способом предотвращения коррупции, поскольку ограничивают возможности участия в коррупционных практиках лиц, склонных к подобному поведению. Практика выявления и расследования случаев коррупции свидетельствует, что многие из них становятся возможными в том числе по причине ненадлежащего контроля и надзора.

Руководители всех уровней должны нести ответственность за действия своих подчиненных. Их подходы к управлению должны носить упреждающий характер. Руководители обязаны осуществлять активный надзор за работой подчиненных и располагать средствами для получения информации о выполняемых подчиненным задачах и о полученных результатах. Непосредственные руководители должны иметь разумное представление об уровне подготовленности, установках и общей результативности работы каждого из подчиненных. Они должны уметь распознавать признаки, свидетельствующие о возникновении трудностей у подчиненных и о необходимости оказания им помощи и содействия.

12. ЧАСТЬ 8: Сообщения о фактах коррупции (🕒 30 минут)

 Презентация PowerPoint - Тема 9 Слайды 15 - 17

 Пункт 4 статьи 8 Конвенции требует от государств-участников рассмотреть возможность «установления мер и систем, способствующих

тому, чтобы публичные должностные лица сообщали соответствующим органам о коррупционных деяниях, о которых им стало известно при выполнении ими своих функций».

Ожидается, что правительства примут меры, содействующие сообщению публичными должностными лицами или представителями общественности о случаях коррупции или коллизии интересов. См. Конвенция ООН против коррупции, Статьи 8 (4), 13 (2)

Сказанное также распространяется и на деятельность Агентства: в нем равным образом должны быть предусмотрены системы и механизмы, позволяющие работникам сообщать в компетентные органы о фактах коррупции, ставших им известными в ходе выполнения должностных обязанностей.

Эффективному выявлению нарушений должностными лицами кодекса поведения способствует действенная система получения и рассмотрения сигналов о совершении ими подозрительных действий, в том числе коррупционного характера.

Информантами считаются лица, добросовестно и на разумном основании сообщающие в компетентные органы о фактах нарушений или подозрительной деятельности. Информанты могут выступать в качестве свидетелей в ходе расследования или уголовного преследования за коррупционные преступления (статья 32). Защита информантов является важной частью стратегии противодействия коррупции.

Положения о защите информантов часто содержатся во внутреннем законодательстве страны. Защита информантов от преследований является необходимым условием получения своевременных сигналов о возможных нарушениях, что в конечном счете обеспечивает предотвращение и искоренение коррупции в рядах Агентства. Между тем, подготовка и проведение крупных мероприятий часто является ареной столкновения интересов, и потенциально серьезные последствия для отдельных сторон, вызванные действиями информанта, обуславливают то беспрецедентное давление, которому он может подвергнут. В связи с этим приоритетной задачей Агентства должно стать недопущение негативных последствий для информанта - как внутри Агентства, так и за его пределами. Каждое сообщение должно быть воспринято со всей серьезностью, и подвергнуто надлежащей проверке. Одной из наиболее часто называемых причин молчания о предполагаемых фактах коррупции является убежденность информантов в том, что их сигнал будет оставлен без внимания.

- ☺ Групповое обсуждение: препятствия для сообщения о предполагаемых фактах коррупции и необходимые меры для их снижения (⌚ 10 минут)

📁 Дополнительная литература:

Wolfe, S., Worth, M. Dreyfus, S., and A. J. Brown (2014). *Правила защиты информантов в странах Большой двадцатки: перспективный план действий* Melbourne: Университет Мельбурна и Transparency International - Австралия.

<https://blueprintforfreespeech.net/394-2/463-2>

UNODC (2015). Справочник передовых практик в области защиты информантов,

<http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>

<http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>

- 📖 Кейс: Составляющие эффективной политики по защите информантов (⌚ 15 минут)

Тематические вопросы

- 📖 Раздел 2.7 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

13. Часть 9 - Меры дисциплинарного воздействия (⌚ 15 минут)

- 📄 Презентация PowerPoint - Тема 9: Слайд 18

- 🔍 Конвенция ООН против коррупции (Статья 8 (6)) поощряет принятие надлежащих и эффективных дисциплинарных или иных мер в отношении публичных должностных лиц, которые нарушают кодексы поведения или стандарты.

Установленные меры дисциплинарного воздействия должны применяться систематически и единообразно во всех случаях нарушения принятых Агентством кодексов поведения и профессиональных стандартов.

- 📄 См.: Статья 8 (6) Конвенции ООН против коррупции.

В рамках тесного взаимодействия со средствами массовой информации Агентство разъясняет внутренние правила и процедуры и обеспечивает сбалансированное и объективное освещение в СМИ предпринимаемых им усилий по предотвращению коррупции.

Тематические вопросы

📖 Раздел 2.1 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

14. Основные выводы (🕒10 минут)

🗣️ Подведение итогов (🕒 5 минут), ответы на вопросы участников (🕒 5 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 9: Слайды 19 - 20

.-.-.-.

Тема 10: Снижение коррупционных рисков: управление финансами

1. Введение

Подготовка и проведение крупного мероприятия сопряжено с расходом значительных средств, что требует разработки надежных механизмов обеспечения прозрачности и подконтрольности финансового управления.

Действующие механизмы финансового контроля нуждаются в пересмотре и укреплении с учетом организационного и институционального обеспечения процессов подготовки и проведения мероприятия, а также специфики деятельности Агентства.

Минимально достаточным условием является применение Агентством правил и процедур финансового управления, действующих для публичного сектора. Любое изменение, адаптация или отклонение от действующих правил допустимы только в необходимых случаях и только при условии их предварительного обсуждения и утверждения в ходе прозрачной процедуры, открытой для общественного контроля. По завершении мероприятия необходимо провести ретроспективную оценку утвержденных отступлений с целью выявления передовых практик.

Организация крупного мероприятия требует детально разработанных и надежных механизмов финансового контроля и надзора, деятельность которых должна постоянно находиться в центре внимания Агентства. В ходе занятия будут рассмотрены следующие основные аспекты: структура и процесс отчетности при составлении бюджета и управлении финансами; честность и неподкупность составления бюджета и процесса финансового планирования; надежность механизмов финансового контроля; необходимость проведения частого и тщательного внутреннего и внешнего аудита; и важность точной, всеобъемлющей и открытой финансовой отчетности.

2. Задачи:

В ходе занятия слушатели получают представление о разнообразных коррупционных рисках, связанных с финансовыми аспектами подготовки и проведения крупного мероприятия. Также будут рассмотрены некоторые общие подходы к их снижению.

3. Ожидаемые результаты обучения:

В ходе занятия слушатели получают представления о семи способах снижения коррупционных рисков, связанных с финансовыми аспектами организации и проведения крупного мероприятия:

- Формирование надежной структуры финансового управления и контроля;
- Обеспечение добросовестности и эффективности процедур составления бюджета и финансового планирования
- Принятие разумных правил и процедур финансового управления
- Создание и внедрение строгих и эффективных механизмов финансового контроля
- Укрепление потенциала внутренней системы аудита
- Принятие прозрачных и эффективных регламентов и процедур в отношении внешних аудиторских проверок
- Обеспечение финансовой прозрачности и регулярная публичная отчетность.

Слушатели получают общее представление о подходах к оценке степени внедрения организацией стратегий снижения рисков.

4. Ход занятия (🕒 90 минут)

😊 Дискуссия: Являются ли случаи значительного превышения смет расходов неизбежностью? (📖 Примеры ситуаций превышения смет расходов представлены в Материалах для участников (🕒 15 минут)

📌 Положения Конвенции ООН против коррупции (см. 📄 Презентации PowerPoint, тема 11) (🕒 5 минут)

📌 Формирование надежной структуры финансового управления и контроля (см. 📄 Презентации PowerPoint, Тема 11) (🕒 10 минут)

📌 Обеспечение добросовестности и эффективности процедур составления бюджета и финансового планирования (см. 📄 Презентации PowerPoint, Тема 11) (🕒 10 минут)

📌 Принятие разумных правил и процедур финансового управления (см. 📄 Презентации PowerPoint, Тема 11) (🕒 10 минут)

📌 Создание и внедрение строгих и эффективных механизмов финансового контроля (см. 📄 Презентации PowerPoint, Тема 11) (🕒 10 минут)

☛ Укрепление потенциала внутренней системы аудита (см. 📄 Презентации PowerPoint, Тема 11) (⌚ 10 минут)

☛ Принятие прозрачных и эффективных регламентов и процедур в отношении внешних аудиторских проверок (см. 📄 Презентации PowerPoint, Тема 11) (⌚ 10 минут)

☛ Обеспечение финансовой прозрачности и регулярная публичная отчетность. (см. 📄 Презентации PowerPoint, Тема 11) (⌚ 10 минут)

5. Часть 1 - Превышение сметных затрат как фактор коррупции (⌚ 15 минут)

На материале двух-трех недавних примеров превышения сметных затрат в ходе крупных мероприятий организуйте дискуссию, позволяющую слушателям составить более глубокое представление о влиянии коррупции на размер затрат на проведение крупного мероприятия.

☺ Дискуссия: Являются ли случаи значительного превышения смет расходов неизбежностью?

📖 Примеры ситуаций превышения смет расходов представлены в Материалах для участников

6. Часть 2 - Положения Конвенции ООН против коррупции (⌚ 5 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 10: Слайды 4 - 5

Конвенция требует от государств-участников принимать надлежащие меры по содействию открытости и отчетности в управлении публичными финансами, включая: (a) процедуры утверждения национального бюджета; (b) своевременное представление отчетов о поступлениях и расходах; (c) систему стандартов бухгалтерского учета и аудита и связанного с этим надзора; (d) эффективные и действенные системы управления рисками и внутреннего контроля; (e) и, в надлежащих случаях, корректировку при несоблюдении требований, установленных в данном пункте. (Статья 9 (2)). В Конвенции также подчеркивается необходимость предусмотреть меры по обеспечению сохранности бухгалтерских книг, записей, финансовых ведомостей и другой документации, касающейся публичных расходов и доходов, а также по недопущению фальсификации такой документации (Статья 9 (3)).

Даже если в данной стране уже достигнут определенный уровень соблюдения этих требований в отношении публичного сектора, подготовка и проведение крупного мероприятия требует принятия

отдельных мер предосторожности с учетом огромных объемов финансовых вложений и иных особых обстоятельств.

❶ см. Статья 9 Конвенции ООН против коррупции

7. **Часть 3 – Формирование надежной структуры финансового управления и контроля (🕒 10 минут)**

📄 Презентация PowerPoint - Тема 10: Слайд 5

Действующие в Агентстве механизмы контроля и отчетности должны быть четкими, ясными и недвусмысленными. Агентство должно иметь полномочия по централизованному управлению бюджетом на капитальное строительство в рамках подготовки к крупному мероприятию.

В Агентстве должны быть сформированы надежные и поддающиеся контролю структуры и системы управления финансами. При этом должны быть соблюдены профессиональные и применимые внутригосударственные стандарты в области управления публичными финансами.

Тематические вопросы

📖 Раздел 3.1 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

8. **Часть 4 - Обеспечение эффективности процессов составления бюджетов и финансового планирования (🕒 10 минут)**

📄 Презентация PowerPoint - Тема 10: Слайды 6 - 7

При составлении бюджета и финансовом планировании для крупного мероприятия возникает ряд особых трудностей. Во-первых, это частая неопределенность изначальных требований к мероприятию, высокая вероятность их пересмотра и изменения с течением времени. Во-вторых, это необходимость проведения консультаций с широким кругом заинтересованных сторон и партнеров (муниципалитеты городов, государственные ведомства) в относительно сжатые сроки и в условиях значительных различий в уровне подготовленности и кадровом потенциале. В-третьих, это необходимость принимать во внимание приоритеты в смежных областях государственной политики: снижение вредного воздействия на окружающую среду, вовлечение коренного населения, экологическая устойчивость, рациональное использование объектов после завершения мероприятия.

В-четвертых, это невозможность точного прогнозирования расходов и доходов на начальных этапах ввиду воздействия на них таких факторов, как состояние и конъюнктура рынков, ход процессов закупки, востребованность коммерческих услуг Агентства и доходы от их оказания. Это порождает необходимость периодического пересмотра бюджетов, смет затрат и прогнозов поступлений, а также регулярного сопоставления хода исполнения бюджета с реализованными мероприятиями и достигнутым прогрессом.

Поддержание престижа мероприятия и обеспечение постоянной общественной поддержки его проведения требуют неукоснительного следования принципам открытости при проведении ревизий, корректировке бюджетов и утверждении внесенных изменений.

Явно завышенные оценки сумм затрат могут свидетельствовать о включении в них незаконных комиссионных вознаграждений и взяток. Превышение фактических расходов над запланированными может быть вызвано некачественным, непрозрачным и неподконтрольным характером планирования бюджета и управления финансами.

Тематические вопросы

📖 Раздел 3.2 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

9. Часть 5 - Принятие разумных правил и процедур финансового управления (🕒 10 минут)

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 10: Слайд 8

Агентство обязано разрабатывать и принимать меры по обеспечению рационального управления финансами. В Агентстве должны быть четко определены компетенции и порядок утверждения расходов на всех уровнях, что является необходимым условием укрепления механизмов контроля за исполнением бюджета. В агентстве должны быть приняты четкие критерии в отношении затрат на приемы и развлекательные мероприятия, командировки, консультирование, вознаграждение специалистов и экспертов. Обязательно наличие и применение четких правил и процедур утверждения таких расходов, а также иных крупных затрат. Несовершенство правил и практик финансового управления создает благоприятные условия для коррупционных действий и злоупотреблений.

Тематические вопросы

📖 Раздел 3.3 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

10. Часть 6 – Создание и внедрение строгих и эффективных механизмов финансового контроля (🕒 10 минут)

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 10: Слайд 10

Явным признаком уязвимости организации угрозам коррупции и мошенничества является недостаточное внимание к проблемам, выявленным в ходе внутреннего аудита.

Агентство обязано принимать действенные меры для обеспечения сохранности бухгалтерских книг, записей, финансовых ведомостей и другой документации, касающейся публичных расходов и доходов, и предотвращения фальсификации такой документации.

Внутренние системы контроля, и в частности организация бухгалтерского учета и отчетности должны подлежать периодической оценке в целях укрепления гарантий надежности, непрерывности и эффективности таких систем.

В структуре Агентства из числа представителей высшего руководства может быть создан комитет по финансовому надзору.

Тематические вопросы

📖 Раздел 3.4 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

11. Часть 7 - Укрепление потенциала внутренней системы аудита (🕒 10 минут)

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 10: Слайд 11

Регулярные проверки и внутренний аудит должны проводиться экспертами, прошедшими надлежащую практическую подготовку и способными выявить подозрительные сделки, случаи подкупа, возможное мошенничество и явные коллизии интересов.

Тематические вопросы

📖 Раздел 3.5 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

12. Часть 8 - Принятие прозрачных и эффективных регламентов и процедур в отношении внешних аудиторских проверок (⌚ 15 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 10: Слайд 12

Внешние аудиторские проверки должны соответствовать строгим стандартам. Они должны проводиться до начала мероприятия, во время его проведения и после завершения. Назначенные Правительством независимые аудиторы должны иметь неограниченный доступ ко всем записям о финансовых операциях.

Тематические вопросы

📖 Раздел 3.6 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

13. Часть 9 - Обеспечение финансовой прозрачности и регулярная публичная отчетность (⌚ 10 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 10: Слайд 13


Наряду с ответственностью и подконтрольностью, прозрачность является одним из лучших противоядий коррупции. Агентство обязано заниматься активным поощрением прозрачности процессов бюджетного планирования и управления финансами а также процедур принятия ключевых решений, влияющих на финансовую устойчивость (жизнеспособность) мероприятия в целом либо его отдельных крупных компонентов.

Оно обязано принимать меры, способствующие представлению частой, своевременной и достоверной финансовой отчетности публичным органам и общественности в рамках более широких усилий по увеличению открытости в отношении крупных публичных мероприятий.

Финансовая информация должна сообщаться в публичной форме на всех этапах этих мероприятий.

Завершение крупного мероприятия и закрытие финансовой отчетности не освобождает Агентство от обязанности предоставлять отчеты о любой передаче активов для последующего использования третьими сторонами или для иных целей.

Тематические вопросы

 Раздел 3.7 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

.....

Тема 11: Снижение коррупционных рисков: процесс закупок

1. Введение

В условиях значительных объемов и сжатых сроков действующая в Агентстве система закупок должна базироваться на принципах открытости, конкурентности и объективности в принятии решений. Создание такой системы является одновременно и необходимостью, и обязанностью Агентства в соответствии с Конвенцией ООН против коррупции.

Действительность для Агентства существующей политики в области публичных закупок подлежит повторному подтверждению. Если с учетом особенностей организации крупного общие процедуры и критерии публичных торгов нуждаются в изменениях, то Агентство обязано обеспечить соответствие измененных критериев требованиям строгости, объективности и прозрачности. Измененные критерии подлежат открытому опубликованию.

Опубликованные правила публичных закупок и проведения торгов должны содержать заранее определенные условия участия, включая критерии отбора и заключения контрактов. В частности, ни нехватка времени, ни вполне предсказуемое стремление к ускорению процедур и их упрощению не могут служить основанием для какого-либо ослабления существующих процедур документального оформления решений о закупках и последующей проверки соблюдения необходимых правил и критериев.

2. Задачи:

Занятие посвящено рассмотрению вопросов осуществления закупок в связи с проведением крупного мероприятия. Данная деятельность сопряжена со значительными коррупционными рисками (во многих случаях достаточно крупными), часть из них станет предметом обсуждения на этом занятии. Основной задачей является повышение осведомленности слушателей о ряде ключевых принципов совершенствования процедур закупок и предотвращения злоупотреблений при их проведении.

3. Ожидаемые результаты обучения:

В результате изучения темы слушатели углубят понимание коррупционных рисков, возникающих в процессе закупок в связи с проведением крупного события. Кроме того, участники получат общее представление о некоторых основных направлениях деятельности по снижению коррупционных рисков, в том числе:

- Принятие эффективной политики закупок, обеспечивающей надлежащее соотношение цены и качества и предупреждение коррупции
- Нарращивание потенциала Агентства в области проведения закупок
- Принятие эффективных практик в области закупок
- Внедрение надлежащих практик и процедур составления контрактов
- Обеспечение пристального надзора на каждом этапе процедуры закупок
- Ведение полного, точного и прозрачного учета закупок
- Принятие мер по снижению коррупции на протяжении цепочки закупок Агентства

4. Ход занятия (⌚ 90 минут)

- ☺ Дискуссия: Как вы считаете, каковы должны быть основные принципы и цели, лежащие в основе закупок в публичном секторе? (⌚ 10 минут)
- 📍 По возможности представьте слушателям информацию о положениях внутригосударственного законодательства, регулирующих процессы закупок в стране проведения семинара. Предложите им оценить собственный уровень знания этих положений. (⌚ 10 минут)
- 🗣️ Основные положения Конвенции ООН против коррупции (⌚ 5 минут)
- 🗣️ Формирование эффективной политики закупок, обеспечивающей надлежащее соотношение цены и качества и предупреждение коррупции (⌚ 5 минут)
- 🗣️ Нарращивание потенциала Агентства в области проведения закупок (⌚ 5 минут)
- 🗣️ Принятие эффективных практик в области закупок (⌚ 25 минут)

- ☛ Внедрение надлежащих практик и процедур составления контрактов (⌚ 5 минут)
- ☛ Обеспечение пристального надзора на каждом этапе процедуры закупок (⌚ 5 минут)
- ☛ Ведение полного, точного и прозрачного учета закупок (⌚ 5 минут)
- ☛ Принятие мер по снижению коррупции на протяжении цепочки закупок Агентства (⌚ 10 минут)
- ☛ Основные выводы и итоги (⌚ 5 минут)

5. Закупки (⌚ 20 минут)

- 🗨 Презентация PowerPoint - Тема 11, Слайды 1 - 9
- 😊 Дискуссия: Как вы считаете, каковы должны быть основные принципы или цели, лежащие в основе закупок в публичном секторе? На каких базовых принципах должна строиться закупочная деятельность в публичном секторе? (📖 Материалы для участников, стр. 68) (⌚ 10 минут)
- ☛ Закупочная деятельность в связи с подготовкой крупного мероприятия осуществляется на основе общих принципов и правил, установленных законодательными актами и решениями Правительства в отношении государственных закупок.
- ☛ Поясните, что закупки крупных объектов строительства и инфраструктуры отличаются от закупок охранных услуг и оборудования в достаточной степени, чтобы сделать необходимым рассмотрение их особенностей в отдельных главах. Все эти вопросы обязательно будут рассмотрены в оставшейся части семинара.

6. Часть 1. Формирование эффективной политики закупок, обеспечивающей надлежащее соотношение цены и качества и предупреждение коррупции (⌚ 5 минут)

- 🗨 Презентация PowerPoint - Тема 11, Слайды 7 - 9
- ☛ Обзор положений Конвенции
- 📍 По возможности представьте слушателям информацию о положениях законодательства страны, регулирующих процессы закупок в стране проведения семинара. Предложите им оценить собственный уровень знания этих положений.

- ☺ Какими законами регулируются публичные закупки в вашей стране?
Насколько они соответствуют ранее указанным нами целям?

Если на закупочную деятельность Агентства непосредственно не распространяются общие положения законов, регламентов и правил относительно публичных закупок, то Агентство обязано разработать собственную политику и процедуры в данной области и предать их гласности.

Помимо законов и регламентов о закупках, применимых к деятельности Агентства, последнее обязано в как можно более ранние сроки разработать внутренние правила и процедуры, соответствующие целям и требованиям предстоящего мероприятия и способные обеспечить достижение ожидаемых результатов в виде соблюдения графика ввода в действие зданий, объектов инфраструктуры и логистики, а также своевременного оказания услуг, создания систем, необходимых для успешного проведения мероприятия.

Тематические вопросы

📖 Раздел 4.1 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

7. Часть 2 - Нарращивание потенциала Агентства в области проведения закупок (🕒 5 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 11: Слайд 11

Для обеспечения своевременного приобретения товаров и услуг с оптимальным соотношением цены и качества, а также избежания злоупотреблений Агентство должно располагать надлежащим потенциалом, эффективными системами и процедурами.

Тематические вопросы

📖 Раздел 4.2 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

8. Часть 3 - Принятие эффективных практик в области закупок (🕒 25 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 12: Слайд 11

- 🔍 В этой части занятия практики предупреждения коррупции в ходе закупочной деятельности рассматриваются в шести аспектах, каждый из которых имеет отношение к снижению коррупционных рисков:

1. Прозрачная и справедливая процедура проведения торгов; открытая публикация уведомлений о закупках и приглашений о предоставлении предложений;
2. Наличие четко описанной и прозрачной процедуры для предварительного квалификационного отбора и предварительного изучения поставщиков и подрядчиков.
3. Подтверждение опыта потенциальных подрядчиков и поставщиков и отсев кандидатов, не соответствующих предварительно установленным критериям.
4. Установление справедливых процедур ведения корреспонденции и переговоров с потенциальными поставщиками, подрядчиками, участниками торгов;
5. Установление критериев оценки предложений и их опубликование до объявления конкурса; применение этих критериев при изучении всех предложений;
6. Создание эффективных механизмов и процедур, позволяющих участвовавшим в процессе закупок подрядчикам и поставщикам оспорить его результаты.

Формирование прозрачной и справедливой процедуры проведения торгов; открытая публикация уведомлений о закупках и приглашений о предоставлении предложений (⌚ 4 минуты);

📄 Презентация PowerPoint - Тема 11: Слайд 13

Агентством могут применяться различные методы закупок (открытые торги, закрытые торги, запросы на предложения без переговоров, торги в два этапа и т. д.). Выбор метода осуществляется на основе положений внутренних правил, а все принимаемые решения по этому вопросу должны быть прозрачными, справедливыми, надлежащим образом оформленными и подлежащими контролю и проверке.

Выбор закупочной процедуры может иметь прямое воздействие на характер и уровень коррупционных рисков. По этой причине методом первого выбора чаще всего является открытая тендерная процедура, тогда как метод закупки из одного источника, сопряженный с наибольшим риском коррупции и фаворитизма, допускается только в исключительных случаях. Метод закупки из одного источника создает серьезные риски коррупции.

Уведомления о закупках и запросы на предложения должны представляться открыто, своевременно и в соответствии с реальными

условиями; при этом следует исключить предоставление или видимость предоставления незаслуженных преимуществ потенциальным претендентам.

Любые факты, свидетельствующие о возможных нарушениях надлежащей процедуры торгов должны подлежать тщательному рассмотрению. Например, на возможные нарушения порядка проведения закупок может указывать факт осведомленности какой-либо внешней стороны о содержании уведомления о закупках, или об условиях, указанных в приглашении о представлении предложений до официального объявления указанных документов.

Наличие четко описанной и прозрачной процедуры для предварительного квалификационного отбора и предварительное изучение поставщиков и подрядчиков (⌚ 4 минуты)

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 11: Слайд 14

Агентством должны применяться четкие, справедливые и открытые процедуры предварительной квалификации и предварительного отбора потенциальных поставщиков и подрядчиков. Такие процедуры должны обеспечить соответствие потенциальных поставщиков и подрядчиков следующим минимальным критериям: следование определенным стандартам этики, платежеспособность, и способность реализовать представленное коммерческое предложение. Процедуры должны допускать исключение потенциальных поставщиков и подрядчиков в случае, если имеются доказательства наличия у них коллизий интересов, а также коррупционного или неэтичного поведения с их стороны.

Подтверждение опыта потенциальных подрядчиков и поставщиков и отсеивание кандидатов, не соответствующих предварительно установленным критериям (⌚ 4 минут)

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 11: Слайд 15

Процедуры предварительного отбора направлены на подтверждение достаточного уровня квалификации предполагаемых подрядчиков или поставщиков, включая техническую и профессиональную подготовку специалистов, качество управления, финансовую обеспеченность, а также их правомочности вступать в договорные отношения в связи с проведением закупки. Претенденты должны соблюдать стандарты этического поведения и не могут быть несостоятельными или неплатежеспособными. К участию в конкурсе не должны допускаться кандидаты, в отношении которых возбуждены судебные процедуры по

делам о несостоятельности, нарушении этических стандартов или коррупционных действиях.

На всех этапах проведения закупок должны быть предусмотрены справедливые и открытые механизмы дисквалификации потенциальных поставщиков и подрядчиков при наличии доказательств совершения ими подкупа или попытки подкупа каких-либо должностных лиц для оказания влияния на ход закупки, а также в случаях коллизии интересов или при наличии у них незаслуженных конкурентных преимуществ.

Установление справедливых процедур ведения корреспонденции и переговоров с потенциальными поставщиками, подрядчиками, участниками торгов (⌚ 4 минуты)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 11: Слайд 16

Обмен информацией с потенциальными поставщиками и подрядчиками должен вестись в строгом соответствии с принципами равного обращения и исключать предоставление или видимость предоставления неправомерного преимущества какому-либо из потенциальных участников торгов. Вся передаваемая информация должна документироваться и сохраняться в полном объеме.

В целях предупреждения злоупотреблений и укрепления доверия всех участников к результатам конкурса все стороны должны соблюдать требования конфиденциальности, особенно в случае проведения переговоров. В частности, соблюдение конфиденциальности необходимо для предотвращения разглашения торговой или иной информации, включенной участниками в тендерные предложения и которую они желают сохранить втайне от своих конкурентов.

Обеспечение справедливой оценки тендерных предложений в соответствии с заранее установленными критериями (⌚ 4 минуты)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 11: Слайд 17

Критерии, связанные с закупками, должны устанавливаться заблаговременно, и являться объективными и общедоступными. Процесс оценки должен носить открытый характер и осуществляться в порядке, подлежащем предварительному опубликованию. На всем протяжении процесса оценки должны предприниматься надлежащие усилия по предотвращению и недопущению нарушений.

Это предполагает наличие гарантий равного и непредвзятого обращения должностных лиц - участников процедур оценки со всеми потенциальными подрядчиками и поставщиками, а также исключение реальных или предполагаемых коллизий интересов у указанных должностных лиц.

Создание эффективных механизмов и процедур, позволяющих участвовавшим в процессе закупок подрядчикам и поставщикам оспорить его результаты (🕒 5 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 11: Слайд 18

Агентством должны быть предусмотрены справедливые и открытые механизмы и процедуры оспаривания результатов торгов участвовавшими в них претендентами, доведения до сведения Агентства любых фактов предполагаемых нарушений применимых законов, регламентов и правил, а также подачи заявлений о пересмотре ранее принятого решения по закупке.

В идеале подобные процедуры должны предусматривать участие в них независимого органа.

Тематические вопросы

📖 Раздел 4.2 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

9. Часть 4 - Внедрение надлежащих практик и процедур составления контрактов (🕒 5 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 11: Слайд 19


Закупочная деятельность должна дополняться надежными и эффективными правилами и практиками заключения контракта, а также процедурами контроля, надзора и принуждения к исполнению его условий. При подготовке крупных мероприятий часто применяются гибкие подходы к договорному оформлению отношений, что позволяет оперативно реагировать на изменения требований, оптимально распределять риски между сторонам, обеспечивать контроль издержек. Помимо применения эффективных и единообразных процедур регулирования исполнения контрактов, неотъемлемой частью деятельности по договорному оформлению отношений должно стать упреждающее управление рисками в том числе коррупционными.

Кроме того, со стороны Агентства должен осуществляться систематический контроль за результатами деятельности и финансовым положением крупных подрядчиков и поставщиков: Агентство должно иметь право на одностороннее расторжение контракта с подрядчиком (поставщиком) при обнаружении попыток подкупа должностных лиц с его стороны, при возникновении по его вине коллизии интересов, либо при несоблюдении им условий контракта.

Сведения обо всех заключенных договорах по закупкам должны быть обнародованы, в том числе информация о наименовании поставщика, о предоставляемых услугах или товарах и о цене сделки.

При возникновении необходимости в проведении повторных переговоров с поставщиком для согласования новых условий контракта все подобные случаи должны подлежать тщательному изучению на предмет наличия дефектов процедуры проведения закупок или фактов ее нарушения.

Тематические вопросы


 Раздел 4.3. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

10. Часть 5 - Обеспечение пристального надзора на каждом этапе процедуры закупок (⌚ 5 минут)

 Презентация PowerPoint - Тема 11: Слайд 20

Осуществление процедур закупки неизбежно предполагает наделение их инициатора значительными дискреционными полномочиями. Лица, осуществляющие такие полномочия, подвержены высоким рискам коррупционных воздействий. Соответственно, процедуры проведения закупок должны подкрепляться механизмами, обеспечивающими повышенную защиту от злоупотреблений, а также выявление и снижение конкретных факторов уязвимости. В отношении сотрудников, наделенных дискреционными полномочиями, должны действовать меры упреждающего надзора и поддержки.

Тематические вопросы

 Раздел 4.4 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

11. Часть 6 - Ведение полного, точного и прозрачного учета закупок (⌚ 5 минут)

 Презентация PowerPoint - Тема 11: Слайд 21

Крайне важно обеспечить надлежащее оформление документов в отношении всех аспектов проведенных закупок и их доступность для последующих проверок по мере необходимости.


Документальному отражению подлежат все действия Агентства по проведению закупок, что является необходимым условием соблюдения принципов прозрачности и подконтрольности и обеспечивает право участников торгов на оспаривание их итогов. При использовании электронных систем закупок особую важность приобретает разработка и применение сетевых процессов децентрализации, автоматизации и контроля за закупками, а также обеспечение сохранности и безопасности записей обо всех операциях.

Документальному отражению подлежат все аспекты оформления контрактов, обеспечения их выполнения, принуждения к исполнению условий, оценки результатов деятельности подрядчика.

Указанная документация подлежит хранению в течение фиксированного и достаточно длительного времени либо в течение срока, установленного законом. Условия и порядок хранения должны обеспечивать возможность ее повторного изучения и проверки.

Во многих случаях бывает полезным изучение документов и данных о закупках для выявления возможных признаков коррупционной деятельности, например: большого числа контрактов, заключенных с одним и тем же поставщиком либо большой разброс договорных цен на товары и услуги поставщиков из одной и той же отрасли, а также на сходные товары и услуги по контрактам, заключенным разными должностными лицами. Перевод записей в электронную форму и использование информационных систем закупочной деятельности значительно облегчает решение этой задачи.

Тематические вопросы

 Раздел 4.5. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции


12. Часть 7 - Принятие мер по снижению коррупции на протяжении цепочки закупок Агентства (🕒 15 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 11: Слайд 22

Оценка риска коррупции в цепочке закупок проводится в контексте изучения коррупционных рисков Агентства в целом и является частью комплексного процесса управления рисками.

Борьба с коррупцией в цепочке закупок требует оценки рисков, обеспечения баланса между затратами и выгодами, а также специальной разработки мер реагирования с учетом профиля рисков.

Одним из возможных способов снижения Агентством риска коррупции в собственной цепочке закупок является использование механизмов текущего контроля и надзора в отношении подрядчиков и субподрядчиков. Возможно также применение Агентством мер поощрения и принуждению подрядчиков к применению аналогичных механизмов в отношении собственной сети поставок.

	Вспомогательные и дополнительные материалы:
<p data-bbox="371 741 1353 804">Глобальный договор ООН (2010) <i>Коррупция в цепочке поставок Руководство для заказчиков и поставщиков</i> Нью-Йорк: Организация Объединенных Наций.</p> <p data-bbox="371 842 1353 904">http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/fighting_corruption_in_the_supply_chain.pdf</p> <p data-bbox="371 943 1353 1037">UNODC (2013). <i>Методическое руководство по осуществлению мер по предотвращению коррупции в сфере государственных закупок и управления публичными финансами</i> ООН; New York:</p> <p data-bbox="371 1075 1353 1137">http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Guidebook_on_anti-corruption_in_public_procurement_and_the_management_of_public_finances.pdf</p>	

☺ Дискуссия: Что такое цепочка поставок? Каковы механизмы увеличения коррупционных рисков процесса закупок в цепочке поставок? (📖 см. описание примера уязвимой (корруптированной) цепочки поставок в Материалах для участников). (⌚ 5 минут)

Тематические вопросы

📖 Раздел 4.6 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

13. Основные выводы (⌚5 минут)

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 11: Слайд 23

.-.-.-.

Тема 12: Снижение коррупционных рисков: строительные и инфраструктурные проекты

1. Введение

Как правило, организация крупного мероприятия требует значительных затрат на строительство и совершенствование объектов инфраструктуры, сооружение новых и модернизацию существующих зданий и сооружений. Значительных инвестиций также требует строительство и расширение объектов обеспечения: конференц-залов, стадионов, гостиниц, учреждений здравоохранения, дорог, систем городского транспорта и связи, объектов энергоснабжения, водоотведения, систем безопасности.

Неадекватная организация закупочной деятельности и низкое качество проектного управления создают повышенные риски коррупции и мошенничества. Срывы договорных сроков строительства, невыполнение условий контрактов и неконтролируемое превышение смет расходов порождают дополнительные задержки и дополнительные расходы. Применение Агентством стратегий управления рисками направлено на снижение вероятности перечисленных событий.

2. Задачи:

Основная задача изучения данной темы - ознакомление участников с коррупционными рисками, возникающими в связи с реализацией строительных и инфраструктурных проектов в связи с подготовкой и проведением крупного мероприятия, понимание слушателями важности соблюдения надлежащих практик и процедур проектного управления, а также информирование участников об основных стратегиях предотвращения коррупции при реализации строительных и инфраструктурных объектов.

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:

- Будут понимать характер коррупционных рисков, возникающих при реализации крупномасштабных строительных и инфраструктурных проектов в связи с подготовкой к крупному мероприятию.

- Будут осведомлены о последствиях таких рисков: задержках, подтасовках результатов торгов, низком качестве строительства, невыполнении контрактов и неконтролируемом росте расходов;
- Получат представление о способах снижения коррупционных рисков в ходе проведения закупок в целях реализации крупных строительных и инфраструктурных проектов;
- Будут знать стандартные меры предосторожности при работе в ходе закупочного процесса с консорциумом компаний, а также при формировании частно-государственных партнерств.
- Будут знать основные понятия в сфере распределения и управления рисками в контексте реализации крупных строительных и инфраструктурных проектов;
- Будут иметь представление об основных коррупционных рисках, возникающих в процессе финансирования крупных строительных проектов, а также о стратегиях их снижения;
- Будут осознавать важность эффективного и пристального надзора за всеми крупными проектами;
- Получат представление о некоторых основных подходах к предупреждению коррупции в контексте последующего использования активов, приобретенных или созданных для проведения крупного мероприятия.

4. Ход занятия (⌚ 90 минут)

В изучаемой теме выделяется четыре основных тематических раздела: (1) закупки; (2) частное финансирование проектов; (3) проектный надзор; (4) последующее использование активов.

- ☺ Дискуссия: Какого рода крупные строительные и инфраструктурные проекты могут потребоваться в связи с подготовкой и проведением крупного мероприятия? (⌚ 5 минут)
- 🔦 Формирование эффективной политики закупок, обеспечивающей надлежащее соотношение цены и качества и предупреждение коррупции: в этой части предусмотрено четыре раздела (⌚ 40 минут)
- 🔦 Предотвращение коррупции при финансировании проектов из частных источников (⌚ 10 минут)
- 🔦 Эффективный надзор за выполнением крупных строительных и инфраструктурных проектов (⌚ 10 минут)
- ☺ Дискуссия: Каковы допустимые способы последующего использования активов? Предложите участникам привести примеры последующего использования активов из опыта своей страны (⌚ 10 минут)

- ☛ Предупреждение риска коррупции в контексте последующего использования активов, приобретенных или созданных для проведения крупного мероприятия (⌚ 10 минут)
- ☛ Основные выводы (⌚ 5 минут)

5. Часть 1 – Закупочная деятельность в связи с реализацией крупных строительных и инфраструктурных проектов (⌚ 45 минут)

- 😊 Дискуссия: Какого рода крупные строительные и инфраструктурные проекты могут потребоваться в связи с подготовкой и проведением крупного мероприятия? (⌚ 10 минут)
- 📄 Презентация PowerPoint - Тема 12: Слайды 1 - 6

Наличие потенциала

- 📄 Презентация PowerPoint - Тема 12: Слайд 7

Процесс закупок в связи с реализацией крупных строительных и инфраструктурных проектов часто отличается значительной сложностью и вовлеченностью сразу нескольких ведомств помимо Агентства. Процедуры закупок должны базироваться на принципах конкуренции, справедливости, тщательной проверки участников, что обеспечивает отбор компаний, настроенных на честную и профессиональную работу и обладающих надлежащим потенциалом для завершения инфраструктурных и строительных работ по графику, в пределах сметы и с соблюдением технических требований.

Одновременно применяемые процедуры должны обеспечивать своевременное обнаружение и пресечение попыток нечестного и безответственного поведения со стороны компаний. Это крайне важно для поддержания справедливой конкуренции и обеспечения эффективности инвестиций.

Консорциумы исполнителей

- 📄 Презентация PowerPoint - Тема 12: Слайд 8

Ввиду высокой стоимости инфраструктурных проектов заинтересованные компании часто участвуют в конкурсном отборе в составе консорциумов, специально созданных для этой цели. Информация запрашиваемая у таких участников торгов должна касаться как самого консорциума, так и его отдельных членов. Процесс предварительного отбора должен включать тщательную проверку состава консорциума и его компаний-

учредителей. В целях предотвращения утечек информации, недопущения сговора между консорциумами и избежания подрыва доверия к процессу отбора одной и той же компании запрещается присоединяться к более чем одному консорциуму для участия в торгах по одному и тому же проекту.

Выявление, распределение и управление рисками

📎 Презентация PowerPoint - Тема 12: Слайд 9

Конкретное разделение рисков между участниками строительного или инфраструктурного проекта производится с учетом различных факторов, включая требования Агентства в отношении успешного проведения крупного мероприятия, степени риска для компаний-участников, инвесторов и кредиторов (а также их готовности и способности принять указанные риски при приемлемых издержках). Адекватное распределение рисков имеет существенное значение для снижения стоимости проекта и его успешной реализации. Ненадлежащее распределение проектных рисков может поставить под угрозу финансовую жизнеспособность проекта или воспрепятствовать его эффективному управлению, тем самым увеличивая стоимость оказываемых услуг. При отсутствии надлежащего управления процесс переговоров и достижения соглашения о распределении рисков сам по себе может стать источником коррупционных рисков.

Проектные компании, как правило, создаются как самостоятельные юридические лица для управления крупными проектами по развитию инфраструктуры, ограничивая тем самым ответственность частных организаций, участвующих в крупном строительном или инфраструктурном проекте. Проектные компании способствуют координации проектных работ и служат механизмом защиты интересов проекта.


При отборе Агентство обязано убедиться в наличии у проектной компании достаточного собственного капитала, обеспечивающего прочную финансовую основу ее деятельности и гарантирующего исполнение ею своих обязательств. Орган должен также убедиться в том, что устав и внутренние нормативные документы проектной компании надлежащим образом отражают ее обязательства по проектному соглашению.

Частно-государственные партнерства

📎 Презентация PowerPoint - Тема 12: Слайд 10

Частно-государственные партнерства обычно предполагают предоставление концессий и иных преимуществ. Создающиеся при этом дополнительные риски коррупции должны компенсироваться строгими правилами и процедурами, а также их неукоснительным соблюдением.

Тематические вопросы

 Раздел 5.1. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

6. Часть 2 - Предотвращение коррупции и финансирование проектов из частных источников (⌚ 10 минут)


 Презентация PowerPoint - Тема 12: Слайд 12

Реализация крупных инфраструктурных и строительных проектов традиционно финансировалась за счет средств бюджета. Но в последнее время все при строительстве объектов инфраструктуры для крупных международных мероприятий все большее распространение получают иные механизмы финансирования. Часть утвержденных проектов финансируются полностью или в основном из частных источников (например, кредиты, вложения в уставной капитал), а некоторые проекты предусматривают совместное вложение средств государства и частного сектора на условиях так называемых частно-государственных партнерств.

Последние могут регулироваться законом или специальными регламентами. Вне зависимости от применимости законов и регламентов к деятельности Агентства, последнее обязано принять и реализовывать надлежащие меры, обеспечивающие добросовестную конкуренцию между поставщиками публичных услуг, а при невозможности конкуренции - предотвращение злоупотребления монопольным положением.

При частном финансировании инфраструктурные проекты могут предусматривать строительство и эксплуатацию новых объектов на условиях концессии, либо обслуживание, реконструкцию, расширение и эксплуатацию существующих объектов инфраструктуры. Допустимые виды концессии для различных инфраструктурных объектов должны устанавливаться специальными регламентами.

Тематические вопросы

 Раздел 5.2. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

7. Часть 3 - Эффективный надзор за выполнением крупных строительных и инфраструктурных проектов (🕒 10 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 12: Слайд 13

Недостаточный или некомпетентный надзор за крупными строительными и инфраструктурными проектами может создать массу возможностей для коррупции, что делает эффективный надзор за реализацией насущной необходимостью. В частности, все решения о внесении изменений в характеристики проекта, а также о переносе сроков или увеличении сметы расходов должны подлежать утверждению по строгой процедуре.

Соглашения, относящиеся к крупным строительным или инфраструктурным проектам должны регламентировать не только распределение проектных рисков, но и четко определять стандарты выполнения работ, подлежащих контролю со стороны Агентства. Каждое соглашение должно содержать положения об ответственности или санкциях, которые будут применены к подрядчику в случае неисполнения договора или несоблюдения контрактных обязательств. Осуществление Агентством надзорных и контрольных функций должно быть защищено от ненадлежащего влияния и коррупционных воздействий.

Тематические вопросы

📖 Раздел 5.3. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

8. Часть 4 - Предупреждение риска коррупции в контексте последующего использования активов, приобретенных или созданных для проведения крупного мероприятия (🕒 20 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 12: Слайд 14

(Участникам может быть предложено рассмотреть следующий кейс: План распоряжения активами, созданными в ходе подготовки Олимпийских игр в Пекине (см. Материалы для участников)

Поскольку строительство зданий, спортивных объектов и инфраструктуры в связи с подготовкой крупного мероприятия требует значительных вложений государственных средств, крайне желательной представляется разработка плана передачи этих активов в распоряжение компетентных государственных органов для дальнейшего использования после мероприятия. При подобной передаче возникает целый ряд предпосылок для для мошенничества и коррупции. Коррупционные риски

усугубляются некачественным планированием и неучастием Агентства в процессе передачи. Часть объектов коммунальной инфраструктуры модернизируются и расширяются за счет Агентства в обмен на право их использования в ходе проведения мероприятия. В таких случаях возникают дополнительные риски коррупции, требующие тщательной оценки и контроля.

☺ Дискуссия: Каковы допустимые способы последующего использования активов? Предложите участникам привести примеры последующего использования активов из опыта своей страны

Тематические вопросы

📖 Раздел 5.4. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

9. Основные выводы (🕒5 минут)

📖 Презентация PowerPoint - Тема 12: Слайд 16

.....

Тема 13: Снижение коррупционных рисков: инфраструктура и организация мер безопасности

1. Введение

Обеспечение безопасности являются одной из наиболее существенных статей затрат, связанных с проведением крупного мероприятия. Международный масштаб мероприятия и его резонансный характер часто придает вопросам безопасности высокую политическую чувствительность. Это может стать мощным стимулом для переоценки рисков, что в свою очередь способно создать серьезные предпосылки для коррупции в сфере закупок товаров и услуг в области охраны безопасности и правопорядка. Существует также риск того, что желание избежать серьезного по последствиям инцидента может стать оправданием для выделения практически неограниченного бюджета на нужды безопасности.

Все аспекты закупочной деятельности Агентства должны регулироваться соответствующими антикоррупционными регламентами, процедурами и практиками. Вместе с тем, закупочная деятельность в области охраны правопорядка и безопасности отличается особой чувствительностью и поэтому требует отдельного рассмотрения.

Одной из важнейших, и в то же время очевидных особенностей закупочной деятельности в этой сфере является необходимость соблюдения конфиденциальности и секретности в целях обеспечения действенности мер безопасности. Полное раскрытие сущности таких мер может лишить их всякого смысла.

2. Задачи:

Основная задача изучения данной темы - ознакомить слушателей с рисками коррупции, возникающими в процессе закупок товаров и услуг, направленных на обеспечение безопасности крупного мероприятия и изучить основные подходы к снижению таких рисков.

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:

- Будут иметь представление об эффективной организационной основе и структуре надзора и контроля в ходе закупочной

деятельности в сфере безопасности в целях снижения рисков коррупции;

- Ознакомятся с мерами по предотвращению нарушений и обеспечению эффективности процедур закупки инфраструктуры и оборудования для обеспечения безопасности.
- Получат представление о мерах, направленных на предотвращение коррупции в связи с дальнейшим использованием инфраструктуры и оборудования, приобретенных в ходе подготовки крупного мероприятия.

4. **Ход занятия (⌚ 90 минут)**

① Дискуссия: необходимые меры обеспечения безопасности при подготовке и проведении крупного мероприятия. (⌚ 10 минут)

- 🔍 Организационное обеспечение и структуры надзора и контроля, обеспечивающие снижение риска коррупции в ходе закупочной деятельности в сфере безопасности и охраны правопорядка (⌚ 30 минут)
- 🔍 Предотвращение нарушений и обеспечение эффективности процедур закупки охранных услуг, инфраструктуры и оборудования (⌚ 20 минут)
- 🔍 Предотвращение коррупции в связи с дальнейшим использованием инфраструктуры и оборудования, приобретенных в связи с подготовкой крупного мероприятия (⌚ 15 минут)
- 🔍 Договорные отношения с государственными и частными структурами, обеспечивающими безопасность (⌚ 10 минут)
- 🔍 Основные выводы и итоги (⌚ 5 минут)

5. **Часть 1 - Организационное обеспечение и структуры надзора и контроля, обеспечивающие снижение риска коррупции в ходе закупочной деятельности в сфере безопасности и охраны правопорядка (⌚ 30 минут)**

📄 Презентация PowerPoint - Тема 13 Слайды 1 - 7

В некоторых юрисдикциях деятельностью по обеспечению безопасности крупных мероприятий занимается специальная уполномоченная структура в системе органов охраны правопорядка. В таких случаях между указанной структурой и агентством должно быть налажено тесное взаимодействие с четким разграничением сфер ответственности в области обеспечения безопасности мероприятия.

В иных случаях необходим поиск альтернативных решений с участием различных заинтересованных сторон, включая многочисленные охранные структуры.


Поскольку планирование мер безопасности часто осуществляется в сжатые сроки и в напряженной обстановке, крайне важно обеспечить назначение на руководство планированием и реализацией мер безопасности лиц, обладающих для этого необходимыми профессиональными способностями и подготовкой.

Руководству органа правопорядка, обеспечивающего безопасность крупного мероприятия, следует противостоять стремлению назначать для выполнения узкоспециализированных функций (разработка проектов, закупочная деятельность, мобилизация ресурсов) собственных сотрудников по принципу старшинства, но не обладающих необходимым опытом и подготовкой.

С учетом постоянно возрастающих расходов на обеспечение безопасности крупных мероприятий, управление ими должно осуществляться централизованно финансовой структурой, имеющей четкие отношения подотчетности Агентству.

Необходимы механизмы, обеспечивающие информирование общественности о принимаемых мерах безопасности без подрыва их действенности и эффективности.

Тематические вопросы

 Раздел 6.1. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

6. Часть 2 - Предотвращение нарушений и обеспечение эффективности процедур закупки охранных услуг, инфраструктуры и оборудования (🕒 20 минут)

 Презентация PowerPoint - Тема 13: Слайд 8

Планирование закупок охранных услуг, оборудования и инфраструктуры должно осуществляться сотрудниками, обладающими надлежащим опытом руководства сложными и масштабными мерами безопасности, а также знаниями, навыками и профессиональной подготовкой, достаточной для эффективного управления персоналом, логистикой, закупками, а также для осуществления надзора за исполнением бюджета.

Органы правопорядка не всегда обладают достаточным кадровым потенциалом для выполнения этих ключевых функций, что создает повышенные риски коррупции.

Тематические вопросы

📖 Раздел 6.2. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

7. Часть 3 - Предотвращение коррупции в связи с дальнейшим использованием инфраструктуры и оборудования, приобретенных в связи с подготовкой крупного мероприятия (🕒 15 минут)

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 13: Слайд 9

В своих действиях Агентство должно исходить из того, что риск коррупции сохраняется после церемонии закрытия мероприятия и его формального завершения. При принятии решений в отношении имущества, приобретенного в целях обеспечения безопасности крупного мероприятия следует опираться на действующие механизмы поощрения честности и неподкупности.

Процессы закупки и передачи активов могут быть сопряжены с коррупционными рисками, поскольку большая часть имущества, приобретенного в целях обеспечения безопасности, распределяется среди структур, участвовавших в процессе закупок.

Тематические вопросы

📖 Раздел 6.3. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

8. Часть 4 - Договорные отношения с государственными и частными структурами, обеспечивающими безопасность (🕒 10 минут)

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 13: Слайд 10

Агентство должно быть готово к передаче частным и государственным организациям функций, которые они способны выполнять более эффективно.

Разработка Агентством общего плана обеспечения безопасности должна осуществляться в процессе консультаций с ключевыми структурами государственной системы охраны правопорядка и обеспечивать четкое

разграничение функций и обязанностей между всеми вовлеченными сторонами.

Тематические вопросы

📖 Раздел 6.4. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

9. Основные выводы (🕒5 минут)

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 13: Слайд 11

.....

Тема 14: Участие частного сектора в реализации стратегии противодействия коррупции

1. Введение

Частный сектор играет огромную роль в подготовке крупного мероприятия. Основным мотивом участия частного сектора является получение прибыли. Частный сектор принимает непосредственное участие в закупках товаров и услуг и развитии инфраструктуры, необходимых для проведения крупного мероприятия, а также в оказании спонсорской поддержки. Финансовый сектор также играет ключевую роль в финансовом обеспечении различных аспектов деятельности публичного и частного сектора в связи с организацией крупного мероприятия. Поскольку участие большинства компаний обусловлено чисто деловыми соображениями, предотвращение коррупции также соответствует интересам частного сектора. Это в немалой степени обусловлено высокими репутационными и финансовыми рисками для компаний, вовлеченных в коррупционные схемы.

Возможности взаимодействия Агентства с частным сектором по выявлению факторов коррупционных рисков и их снижению в значительной мере определяются относительной надежностью внутренних регламентов и практик частного сектора в области противодействия коррупции. Совместный анализ и систематизация общих рисков и угроз способствует выработке эффективных ответных мер и развитию целенаправленного сотрудничества между Агентством и соответствующими организациями частного сектора. Усилия частных предприятий по внедрению наилучших практик могут поощряться при помощи специальных мер стимулирования.

2. Задачи:

Основная задача изучения данной темы - понимание слушателями роли частного сектора в предотвращении коррупции, а также способов усиления данной роли. Участники семинара также получают представление о возможных мерах по предотвращению коррупции в связи с оказанием спонсорской поддержки и в процессе ведения переговоров о предоставлении прав на трансляцию.

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:

- Будут понимать важность взаимодействия с частным сектором по предотвращению коррупции;
- Получат представление о мерах предотвращения коррупции при предоставлении и получении спонсорской поддержки;
- Ознакомятся с мерами по противодействию коррупции в связи с продажей прав на трансляцию

4. Ход занятия (⌚ 90 минут)

📌 Положения Конвенции ООН против коррупции (📄 см. презентации PowerPoint - Тема 14) (⌚ 5 минут)

📌 Взаимодействие с частным сектором в целях предотвращения коррупции (📄 См.: Презентации PowerPoint - Тема 14 (⌚ 10 минут)

📌 Цели и правила Глобального договора ООН (📄 Презентации PowerPoint - Тема 14) (⌚ 5 минут)

📌 Работа с кейсами – подготовка к чемпионату мира по футболу в Бразилии (📄 Презентации PowerPoint - Тема 14) (⌚ 10 минут)

📌 Программы предотвращения коррупции в частном секторе (📄 Презентации PowerPoint - Тема 14) (⌚ 15 минут)

📌 Законодательное регулирование взаимодействия публичного и частного секторов (📄 презентации + Тема 15) (⌚ 15 минут)

📌 Меры предотвращения коррупции при предоставлении и получении спонсорской поддержки (📄 презентации PowerPoint - Тема 14) (⌚ 15 минут)

📌 Меры по противодействию коррупции в связи с продажей прав на трансляцию (📄 Презентации PowerPoint - Тема 14) (⌚ 15 минут)

5. Часть 1 - положения Конвенции ООН против коррупции

📄 Презентация PowerPoint - Тема 14 Слайды 1 - 8

В соответствии с требованиями Статьи 12, Страны - участницы обязаны принимать меры по вовлечению частного сектора в деятельность по предупреждению коррупции. Сюда, в частности, включается содействие формированию в частных организациях достаточных механизмов внутреннего аудиторского контроля, способствующих предупреждению и выявлению коррупционных деяний, включая рассмотрение в рамках

надлежащих процедур аудита финансовых ведомостей и счетов частных компаний.

Развитие сотрудничества с частным сектором является важным направлением деятельности Агентства. Такое сотрудничество может подкрепляться мерами, перечисленными Статьей 12 (2) Конвенции. Данные меры могут быть направлены на решение следующих задач: поощрение добросовестной коммерческой практики в отношениях между предприятиями и в договорных отношениях между ними и сторонами, отвечающими за организацию крупного мероприятия; подготовку коммерческих субъектов к осуществлению процессов закупок, заключению спонсорских соглашений и хозяйственных договоров с ведомством, отвечающим за организацию крупного мероприятия; предупреждение возникновения коллизий интересов; обеспечение открытости в частных организациях, в том числе в связи с идентификацией юридических или физических лиц, причастных к созданию компаний или управлению ими; и предупреждение злоупотребления процедурами, регулирующими деятельность частных организаций, включая процедуры, касающиеся субсидий и лицензий, предоставляемых публичными органами или Органом.

Конвенция требует от Государств - участников рассмотреть возможность принятия таких законодательных и других мер, которые бы позволяли не только предупредить подкуп публичных должностных лиц и подкуп в частном секторе, но и признать данные деяния в качестве уголовно наказуемых (статьи 15 и 21). В соответствии с некоторыми из этих законов, коммерческая организация подлежит уголовному преследованию, если относящееся к нему лицо совершит подкуп другого лица, намереваясь получить или сохранить преимущество при осуществлении хозяйственной деятельности для данной организации.

① См. текст Конвенции

6. Часть 2 - Взаимодействие с частным сектором в целях предотвращения коррупции (⌚ 25 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 14 Слайды 9 - 11

Одним из приоритетных направлений деятельности Агентства при работе с частным сектором может стать вовлечение поставщиков и подрядчиков в качестве органичных участников процессов антикоррупционного планирования и мер по противодействию коррупции. Заключение заинтересованными сторонами соглашений (пактов) о добросовестных и честных отношениях является действенной мерой, способствующей установлению прозрачных, этичных и продуктивных частно-

государственных партнерств и формированию культуры противостояния коррупции. Работа с частным сектором может строиться по отраслевому принципу. В этом случае ее основной задачей может стать формирование духа совместной ответственности и профессиональной гордости предприятий одного сектора, способствующего поддержанию высоких стандартов честности и добросовестности.

Еще одним перспективным направлением является распространение практик заключения пактов о честных и добросовестных механизмах как части мер гражданского контроля за процессами подготовки крупного мероприятия, особенно в отношении инфраструктурных проектов, закупочной деятельности, заключения контрактов.

- ① Цели и правила Глобального договора ООН (📄 Презентации PowerPoint + Тема 15) (⌚ 5 минут)
- 📁 Работа с кейсами – подготовка к чемпионату мира по футболу в Бразилии (📄 Презентации PowerPoint - Тема 14) (⌚ 10 минут)

Тематические вопросы

📖 Раздел 7.1. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

7. Часть 3 - Программы предотвращения коррупции в частном секторе (⌚ 15 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 14 Слайды 12 - 13

Деятельность частного сектора по соблюдению положений национального законодательства о криминализации подкупа и иных коррупционных преступлений может базироваться на конкретных методических указаниях Агентства по подготовке крупного мероприятия.

Компании, находящиеся в деловых отношениях с Агентством и иными участниками процесса подготовки мероприятия принимают на себя обязательства по разработке и реализации программы предотвращения и противодействия коррупции.

Исходя из обязательств, предусмотренных законодательством страны присутствия, компании обязаны принять и соблюдать строгие регламенты по противодействию коррупции, интегрировать их положения в организационные структуры и распределение функциональных и должностных обязанностей, а также разрабатывать и обеспечивать выполнение детализированных рабочих планов.

Одним из направлений деятельности Агентства может стать развитие сотрудничества в области предупреждения коррупции с профессиональными объединениями, союзами или ключевыми финансовыми учреждениями.



Пример:

Агентство вправе потребовать от компаний, состоящих с ним в деловых отношениях, реализации строгой и обоснованной политики в области противодействия коррупции, а также конкретных действий по ее реализации. Получение подрядов, связанных с крупным мероприятием, может быть обусловлено выполнением этих требований. Исходя из обязательств, предусмотренных законодательством страны присутствия, компании обязаны принять и соблюдать строгие регламенты по противодействию коррупции, интегрировать их положения в организационные структуры и распределение функциональных и должностных обязанностей, а также принимать и обеспечивать выполнение детализированных рабочих планов.

Множество компаний уже принимают на себя роль лидеров в области принятия принципов антикоррупционной этики и реализации программ соблюдения антикоррупционных норм. Важным условием эффективности подобных программ является ее интегрированность в систему норм и принципов корпоративной этики и систему контроля за соблюдением установленных требований к деятельности компании. Центр передового опыта подразделения компании General Electric по работе с государственными клиентами - пример инициативы частной компании, направленной на соблюдение предварительных требований к участникам торгов и повышение готовности компании к действиям в сложных условиях выполнения заключенных контрактов в связи с подготовкой к крупным мероприятиям. Начиная с 2003 года оказание компанией спонсорской поддержки олимпийским играм осуществляется в рамках строгой политики соблюдения внутренних требований в части противодействия коррупции.



Вспомогательные и дополнительные материалы:

Антикоррупционная этика и соблюдение требований в области противодействия коррупции в частных компаниях:

Ни частный сектор, ни правительства, не способны бороться с коррупцией в одиночку. Необходима совместная работа в этом направлении как публичного, так и частного сектора. В положениях Конвенции ООН против коррупции - наиболее значимого инструмента международного права в данной области - подчеркивается высокая значимость участия частного сектора в противодействии коррупции.

В современных условиях ответственная гражданская позиция бизнеса

является общепринятой и широко ожидаемой формой поведения. Этот тезис все больше подтверждается реальными свидетельствами в пользу практической целесообразности борьбы с коррупцией и долгосрочной выгоды принятия антикоррупционной этики и программы соблюдения норм антикоррупционного поведения.

Совершенствование международной правовой базы, а также быстрые изменения практик корпоративного управления заставляют компании уделять больше внимания мерам противодействия коррупции в целях защиты собственной деловой репутации и интересов инвесторов и акционеров. Участие компаний в коррупционной деятельности сопряжено с целым рядом недостатков и рисков для компаний: рост издержек на коррупционные выплаты, нездоровая зависимость между предложением и требованиями взятки (что приводит к постоянному вымогательству выплат), а также упущенные деловые возможности для компаний, действующих на коррумпированных рынках. Одним из самых главных соображений является незаконность коррупции и серьезность последствий для компаний, нарушающих закон. Потенциальный ущерб не ограничивается исключительно правовыми санкциями, а затрагивает множество аспектов деятельности компании, в том числе ее деловую репутацию.

В мире все больший авторитет приобретают компании, не склонные сводить борьбу с коррупцией к исполнению норм внутреннего законодательства и избеганию негативных последствий.

Руководство по антикоррупционной этике и исполнению антикоррупционных норм - совместное издание ОЭСР, Всемирного Банка и УНП ООН, содержащее методические рекомендации и иной материал, касающийся соблюдения антикоррупционных норм в частном секторе и представляющее их в удобном для пользователя формате. В соответствии с критериями последовательности и всестороннего охвата, в содержании Руководства рассматриваются основные принципы деятельности крупнейших организаций, проиллюстрированные реальными примерами из их практического опыта.


Кроме того, УНП ООН издано методическое руководство *"Антикоррупционная этика и программа соблюдения антикоррупционных норм для частных предприятий"*. практическое руководство В издании излагаются основы разработки антикоррупционной программы для предприятия, вопросы учета специфики отдельных компаний и некоторые общие элементы такой программы. На протяжении всего текста уделяется особое внимание возможностям и трудностям, присущим малым и средним предприятиям. В содержании пособия также представлены практические рекомендации для компаний разного размера по вопросам раскрытия информации о предпринимаемых антикоррупционных мерах в контексте следования базовым ценностям деловой этики: честности, прозрачности, ответственности.

UNODC (2013). *Антикоррупционная этика и соблюдение требований в области противодействия коррупции в частных компаниях: практическое руководство*
http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf


OECD/UNODC/World Bank (2013). *Антикоррупционная этика и соблюдение требований в области противодействия коррупции в частных компаниях*

<http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>

Тематические вопросы

 Раздел 7.2. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции


8. Часть 4 - Законы, касающиеся взаимодействия государственного и частного секторов (🕒 15 минут)

 Презентация PowerPoint - Тема 14 Слайды 13 - 15


Внутригосударственное законодательство может предусматривать механизмы для предупреждения коррупции, особенно в сфере взаимодействия публичного и частного секторов. Соответствующие положения должны восприниматься Агентством как ориентиры деятельности и как основа для определения минимальных стандартов добросовестности, ожидаемой от частного сектора.

На профессиональную деятельность публичных должностных лиц распространяются правила и ограничения, направленные на предотвращение коллизий интересов. Например, государственным служащим может быть запрещено заниматься определенной деятельностью, связанной с проведением публичных торгов, закупок, консультированием. Действие подобных запретов может сохраняться в течение некоторого времени после ухода с государственной службы. Меры подобного рода также должны действовать и для Агентства.

При отсутствии в стране норм законодательного регулирования коллизий интересов, в Агентстве должны быть разработаны собственные правила, с доведением до сведения организаций публичного и частного секторов.

 По возможности следует процитировать и обсудить соответствующие положения национального законодательства.

Тематические вопросы

 Раздел 7.3. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

9. Часть 5 - Меры предотвращения коррупции при предоставлении и получении спонсорской поддержки (⌚ 15 минут)

📎 Презентация PowerPoint - Тема 14 Слайды 16 - 19

Спонсорская поддержка предполагает финансирование мероприятия в обмен на возможность использования торговой марки и рекламы или другие особые привилегии или преимущества. Спонсорская поддержка позволяет компаниям повысить свой публичный статус при относительно небольших затратах. Между компаниями нередко вспыхивает жесткая конкуренция за возможность выступить спонсором крупного мероприятия.

Риск коррупции обусловлен закрытостью и слабостью контрольных механизмов в организациях, уполномоченных давать согласие на оказание спонсорской поддержки. Подобные риски, возникающие в процессе деятельности Агентства, подлежат обязательному выявлению и устранению.

Не менее важно повышать степень информированности спонсирующих компаний и сотрудников самого Агентства о рисках коррупции, связанных с соглашениями о спонсорской поддержке, и о способах снижения данных рисков. Надлежащие меры предосторожности против коррупции в связи с оказанием спонсорской помощи могут освещаться в специальных учебных и информационных ресурсах. Вопросы предоставления и получения спонсорской поддержки должны регулироваться специальной политикой Агентства.

Для оказания влияния на принятие решений Спонсор может предлагать дары или безвозмездные услуги работникам Агентства. Спонсор может воспользоваться реализацией спонсорского соглашения как способом для установления неформальных контактов с членами высшего руководства Агентства в целях оказания влияния на принимаемые внутренние решения. Кроме того, спонсор может предлагать выгодные условия оказания спонсорской поддержки в обмен на благоприятные решения в отношении нормативно-правового регулирования, закупок или других обязательств.

Политика в отношении спонсорской поддержки должна обеспечивать выявление в процессе оценки риска любой существующей или возможной коллизии интересов.




Вспомогательные и дополнительные материалы:

Противодействие коррупции в оказании спонсорской поддержки и

<i>бесплатных услуг в спорте:</i>
Глобальный договор ООН (2013) <i>Противодействие коррупции в оказании спонсорской поддержки и бесплатных услуг в спорте</i> : практическое руководство для компаний. http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/SportsSponsorshipHospitalityGuide.pdf

Тематические вопросы

 Раздел 7.5. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции


10. Меры по противодействию коррупции в связи с продажей прав на трансляцию (⌚ 15 минут)

 Презентация PowerPoint - Тема 14: Слайд 20

Продажа прав на трансляцию крупного мероприятия, и в частности спортивного - возможный источник значительных доходов Агентства, что делает необходимым разработку и применение надежных, справедливых и хорошо управляемых процедур распределения и продажи данных прав по справедливой стоимости. Конкурсные торги и переговоры о заключении контракта сопряжены с многочисленными сложностями и подвержены коррупционным рискам.

Вопросы приобретения прав на трансляцию крупных мероприятий также должны регулироваться внутренними правилами средств массовой информации. Данные правила должны включать положения, регулирующие отношения СМИ с крупнейшими спонсорами мероприятия, желающими добиться максимальной коммерческой отдачи от собственных инвестиций за счет рекламной деятельности.

Тематические вопросы

 Раздел 7.6. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

11. Основные выводы (⌚ 5 минут)

 Презентация PowerPoint - Тема 14: Слайд 20

Тема 15: Выявление коррупции и правоохранительная деятельность

1. Введение

Эффективная профилактика коррупции должна подкрепляться жесткими и адекватными мерами реагирования на коррупционные проявления. Выполнение правоохранительных функций не входит в компетенцию Агентства. Тем не менее, оно обязано сотрудничать с органами правопорядка в выявлении, расследовании и уголовном преследовании мошенничества и коррупционных деяний. В обязанности Агентства также входит разработка и применение внутренних механизмов соблюдения антикоррупционных норм, а также процедур получения, проверки и расследования сообщений о предполагаемых фактах мошенничества и коррупции.

2. Задачи:

Задача изучения данной темы - привлечь внимание участников к необходимости надлежащего выявления фактов коррупции и адекватного и жесткого ответа на них. С этой целью Агентство обязано работать в тесном взаимодействии с органами правопорядка и уголовного преследования.

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:

- Будут осведомлены об обязанностях Агентства по внедрению надлежащих механизмов выявления фактов коррупции, а также процедур получения, проверки и расследования сообщений о предполагаемых коррупционных и мошеннических действиях.
- Будут иметь представление о роли специалиста (подразделения) по внутреннему контролю в выявлении фактов коррупции и реагировании на них;
- Будут осведомлены о различных подходах к защите информантов и о целесообразности создания подразделения по работе с сообщениями о предполагаемых фактах коррупции;
- Будут понимать необходимость тесного взаимодействия Агентства с органами правопорядка;
- Будут осознавать трудности расследования дел о коррупционных преступлениях и иметь представление о некоторых методах проведения таких расследований.

4. **Ход занятия (⌚ 90 минут)**

- 🗨️ Основные положения Конвенции ООН против коррупции (⌚ 10 минут)
- 🗨️ Ответственность за осуществление контроля за соблюдением требований (⌚ 20 минут)
- 🗨️ Сообщения и предполагаемых фактах коррупции и защита информантов (⌚ 30 минут)
- 📄 Предложите участникам порассуждать о том, почему лица, которым становятся известны факты предполагаемой коррупции не всегда сообщают о своих подозрениях.
- 📄 Предложите аудитории привести примеры подачи сообщений о предполагаемых нарушениях из практики работы собственной или иных организаций.
- 📄 Примеры законодательства о защите информантов
- 📄 Примеры механизмов анонимного сообщения о предполагаемых фактах коррупции в частном секторе.
- 🗨️ Сотрудничество с органами правоохранения (⌚ 10 минут)
- 🗨️ Расследование коррупционных преступлений (⌚ 15 минут)
- 🗨️ Основные выводы (⌚ 5 минут)

5. **Часть 1 - Положения Конвенции ООН против коррупции (⌚ 10 минут)**

- 📄 Презентация PowerPoint - Тема 15 Слайды 1 - 4

В главе III Конвенции изложены требования относительно криминализации, уголовного преследования и наказания виновных в совершении коррупционных действий, в том числе в частном секторе (статьи 21-22). Эффективность противодействия коррупции определяется наличием механизмов, способствующих сообщению информации о предполагаемых фактах коррупции, включая защиту лиц, информирующих о фактах коррупции (статья 33) и свидетелей (статья 32), а также уровнем взаимодействия между органами государственного управления и частным сектором (статья 39). Не менее важными мерами являются криминализация попыток чинить препятствия правосудию (статья 25) и привлечение юридических лиц к ответственности за коррупционные деяния (статья 26).

6. Часть 2 - Ответственность за осуществление контроля за соблюдением требований (🕒 20 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 15: Слайд 5

Вопросы контроля за соблюдением антикоррупционных норм и требований будут подробно рассмотрены в ходе изучения последней темы. Здесь же мы остановимся на роли высшего и среднего руководства организации в выполнении действующих правил и регламентов, а также в выявлении фактов коррупции и поощрении сообщений о них.

Агентство обязано иметь действующие процедуры и механизмы получения, проверки и расследования сообщений о предполагаемых фактах мошенничества и коррупции. Агентство также должно располагать внутренним потенциалом по изучению и расследованию таких сообщений. В организационной структуре Агентства должна быть предусмотрена должность специалиста по внутреннему контролю.

К расследованию подозрений в коррупции должны привлекаться внутренние аудиторы.

Все руководители среднего и высшего звена обязаны знать и учитывать коррупционные риски, возникающие в руководимых ими областях. Необходимо понимание ими сущности коррупции и условий ее возникновения. Они также должны иметь представление о тревожных сигналах (🚩) - признаках совершения коррупционных действий. Выявлению фактов коррупции препятствует благодушие руководителей среднего и высшего звена, их неосведомленность о коррупционных рисках в руководимых ими областях.

Необходимым компонентом любых систем выявления фактов коррупции являются механизмы контроля и надзора. Они же служат важным способом предотвращения коррупции, поскольку ограничивают возможности участия в коррупционных практиках лиц, склонных к подобному поведению. Практика выявления и расследования случаев коррупции свидетельствует, что многие из них становятся возможными в том числе по причине ненадлежащего контроля и надзора.

Тематические вопросы

📖 Раздел 8.1. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

7. Часть 3 - Сообщения о предполагаемых фактах коррупции (⌚ 30 минут)

📖 Презентация PowerPoint - Тема 15: Слайды 6 - 9

Эффективному выявлению нарушений должностными лицами кодекса поведения способствует действенная система получения и рассмотрения сигналов о подозрительных действиях, в том числе коррупционного характера.

В Агентстве должны быть созданы действующие механизмы, способствующие получению сигналов от государственных служащих и общественности о предполагаемых фактах коррупции, злоупотреблений и коллизий интересов. Реализации таких механизмов могут способствовать такие практические шаги, как открытие горячих телефонных линий.

Агентство должно иметь в своем составе надлежащим образом оснащенное подразделение по работе с сообщениями о предполагаемых фактах коррупции, действующее на самом высоком уровне управления. Высокое положение такого подразделения в организационной иерархии - важный стимул для подачи сообщений о подозрительных обстоятельствах и действиях сотрудниками Агентства, деловыми партнерами, агентами и другими лицами.

Действующие правила и процедуры должны обеспечивать максимальные гарантии конфиденциальности при сообщении о возможных случаях коррупции, включая горячие линии, защиту служебной информации и сохранение анонимности автора сообщения.

- ❑ Предложите участникам порассуждать о том, почему лица, которым становятся известны факты предполагаемой коррупции не всегда сообщают о своих подозрениях.
- ❑ Предложите аудитории привести примеры сообщений о предполагаемых нарушениях из практики работы собственной или иных организаций.
- 📖 Примеры механизмов анонимного сообщения о предполагаемых фактах коррупции в частном секторе.

Тематические вопросы

📖 Раздел 8.3. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

8. Часть 4 - Сотрудничество с органами правопорядка (⌚10 минут)

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 15: Слайд 10

Хотя правоохранительные функции не входят в компетенцию Агентства, это не освобождает его от обязанности сотрудничать с органами правопорядка при выявлении, расследовании и уголовном преследовании мошеннических и коррупционных действий.

Тематические вопросы

📖 Раздел 8.2. Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

9. Часть 5 - Расследование фактов коррупции (⌚ 15 минут)

🗨 Презентация PowerPoint - Тема 15: Слайд 11

В структуре Агентства должно быть создано специальное подразделение, компетентное расследовать и сообщать о любых предполагаемых фактах коррупции или злоупотреблений со стороны должностных лиц и сотрудников. Такое подразделение в основном выполняет надзорные функции, что включает расследование всех предполагаемых фактов коррупции. В некоторых случаях данные функции могут выполняться совместно с другими компетентными органами: Канцелярией генерального контролера, правоохранительными структурами, органом по противодействию коррупции. Подразделение Агентства во всех случаях обязано сотрудничать с правоохранительными органами.

Правильный подбор сотрудников подразделения внутренних расследований является ключевым условием его эффективной и успешной деятельности. Сотрудники должны обладать специализированными навыками следственной деятельности, честностью и неподкупностью, а также желанием и высокой мотивацией к выполнению возложенных на них функций. Коррупция как правило предполагает получение финансовых выгод. Сотрудники подразделения должны быть осведомлены о методах финансовых расследований и уголовного преследования за преступления, связанные с финансовыми злоупотреблениями. Личность и послужной список сотрудников подразделения должны подвергаться периодическим проверкам: сюда входит проверка социальных и семейных связей, а также добропорядочности образа жизни.



Если среди участников семинара имеются сотрудники правоохранительных органов, предложите им поделиться собственным опытом расследования фактов коррупции и рассказать о трудностях, с которыми им приходилось сталкиваться в процессе расследования.

10. Основные выводы (🕒5 минут)

🖱 Презентация PowerPoint - Тема 15: Слайд 12

.....

Тема 16: Снижение коррупционных рисков: дальнейшие действия после завершения крупного мероприятия

1. Введение

Риски коррупции сохраняются даже по окончании крупного мероприятия. Это касается, в частности, деятельности по отчуждению и передаче активов для последующего использования после роспуска Агентства. Передача активов не всегда производится Агентством, что еще больше усугубляет коррупционные риски. В то же время в период после проведения мероприятия Агентство, Правительство и другие заинтересованные стороны получают отличную возможность проанализировать накопленный ими опыт предотвращения коррупции и извлечь из него необходимые уроки.

2. Задачи:

Основная задача изучения данной темы - понимание слушателями сущности коррупционных рисков, сохраняющихся после завершения крупного мероприятия и ознакомление с важнейшими мерами предосторожности, направленными на снижение таких рисков.


3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:


- Будут понимать и определять коррупционные риски, связанные с отчуждением активов и иметь представление о способах снижения таких рисков;
- Будут осведомлены о коррупционных рисках, связанных с взысканием доходов, лицензионных платежей и штрафов после завершения крупного мероприятия и знать о мерах снижения таких рисков;
- Будут осведомлены о важности извлечения уроков из опыта организации и проведения крупного мероприятия в части предотвращения коррупции.

4. Ход занятия (🕒 90 минут)

- 📌 Отчуждение и передача активов (🕒 15 минут)

 Меры, предпринятые после завершения Олимпийских игр в Пекине (⌚ 30 минут)


 Права правопреемства (⌚ 20 минут)

 Анализ полученного опыта и извлечение уроков (⌚ 25 минут)

5. Часть 1 - отчуждение и передача активов (⌚ 45 минут)

 Презентация PowerPoint - Тема 16 Слайды 1 - 5

В целях обеспечения дальнейшего эффективного использования активы, созданные в процессе подготовки крупного мероприятия, подлежат продаже, передаче, переоборудованию, или отчуждению в иной форме. Агентство или его правопреемник (правопреемники) осуществляют надзор за отчуждением активов и принимают меры для предотвращения их утраты или незаконной передачи.

 Китай: передача и отчуждение активов после завершения Пекинских олимпийских игр.

6. Часть 2 - права правопреемства (⌚ 20 минут)

 Презентация PowerPoint - Тема 16: Слайд 6

Механизм правопреемства обеспечивает непрерывность правовых и иных процедур по сбору штрафов, платежей, комиссионных вознаграждений и сумм возмещения за убытки и исполнения иных обязательств перед Агентством.

7. Часть 3 - Анализ полученного опыта и извлечение уроков (⌚ 25 минут)

 Презентация PowerPoint - Тема 16: Слайд 7

В ходе подготовки и проведения крупного мероприятия Агентством были затрачены значительные усилия по разработке и реализации стратегий, процедур и мер по предотвращению коррупции, а также по созданию соответствующих систем. Все это служит хорошей основой для систематизации и осмысления полученного опыта, а также для его последующей передачи и распространения.

8. Тематические вопросы

 Разделы 9.1, 9.2, 9.3 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

9. Основные выводы (⌚5 минут)

📎 Презентация PowerPoint - Тема 16: Слайд 8

.....

Тема 17: Контроль за соблюдением требований

1. Введение

В структуре Агентства должно быть предусмотрено подразделение или должность, обеспечивающие реализацию внутренней программы противодействия коррупции. Данное подразделение или должность должны быть расположены на как можно более высоком уровне управления. Внутренний контроль за соблюдением этических и антикоррупционных норм имеет первостепенное значение для предотвращения коррупции.

Соответственно, функции по обеспечению соблюдения антикоррупционных норм и реализации соответствующих мероприятий являются ключевыми для Агентства и должны быть обеспечены созданием соответствующей должности или подразделения. Соответствующее подразделение или должностное лицо обязаны разработать систему контрольных мероприятий для выявления и управления коррупционными рисками, включая риски игнорирования руководителями предписанных контрольных мероприятий и коррупционные риски, исходящие от третьих сторон.

К мероприятиям по контролю соблюдения антикоррупционных норм на уровне высшего руководства также относятся: контроль результатов внутреннего и внешнего аудита; рассмотрение и проведение контрольных мероприятий по заявлениям и сообщениям о мошенничестве или коррупции; рассмотрение применяемой политики и практики бухгалтерского учета и контроль внесения изменений в данную политику; оценка адекватности процедур по противодействию коррупции, особенно в сферах повышенного риска.

Намеченные Агентством меры по предотвращению коррупции должны подлежать периодическому и систематическому контролю эффективности; по результатам такого контроля, оформляемым документально, в необходимых случаях должны приниматься своевременные корректирующие меры.

Следует помнить, что засекречивание либо задержки в опубликовании содержания отчетов о ходе соблюдения антикоррупционных норм и требований, включая результаты внутреннего и внешнего аудита являются действиями, повышающими уязвимость Агентства коррупционным рискам.

2. Задачи:

В ходе изучения данной темы участникам разъясняется критическая значимость наличия в составе Агентства должностного лица, осуществляющего независимый надзор за ходом соблюдения антикоррупционных правил и норм, а также необходимость принятия программы проверки действенности мер по предупреждению коррупции.

3. Ожидаемые результаты обучения:

К концу изучения темы участники:

- Будут понимать важность механизмов внутреннего контроля за соблюдением антикоррупционных норм
- Будут иметь представление о процедурах проверки добросовестности реализации мер по предотвращению коррупции
- Смогут объяснить важность создания на уровне высшего руководства Агентства подразделения или должности, отвечающих за реализацию внутренней программы предупреждения коррупции.

4. Ход занятия (⌚ 90 минут)

🔍 Ответственность за осуществление контроля за соблюдением требований (⌚ 15 минут)

📖 Создание в КНР комитета по надзору за ходом подготовки и проведения Олимпийских игр в Пекине (⌚ 30 минут)

🔍 Проверка эффективности превентивных мер (⌚ 40 минут)

🔍 Основные выводы

5. Часть 1 - Ответственность за осуществление контроля за соблюдением требований (⌚ 45 минут)

📖 Создание в КНР комитета по надзору за ходом подготовки и проведения Олимпийских игр в Пекине (⌚ 30 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 17 Слайды 1 - 9

Тематические вопросы

📖 Раздел 1.7 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

6. Часть 2 - Проверка эффективности превентивных мер (⌚40 минут)

📄 Презентация PowerPoint - Тема 17: Слайды 10 - 11

Одним из важнейших компонентов любой стратегии снижения рисков является "оценка добросовестности", или ее "проверка". Оценка добросовестности - непрерывный процесс, в рамках которого жесткой проверке подвергаются различные аспекты стратегии Агентства по снижению риска. Цель проверки - определить функциональную пригодность этих элементов и их действительный вклад в снижение вверенных им рисков. Речь идет о разновидности проверочных мероприятий, применяемых с целью определить фактическую степень исполнения стратегий снижения рисков и контрольных процедур, а также их результативность. Эта постоянно действующая процедура служит основой для непрерывного совершенствования и доработки мер Агентства по снижению коррупционных рисков.

Инструменты оценки добросовестности государственных служащих как правило направлены на борьбу с коррупцией в публичном секторе в целом и/или на выявление коррупции и коррупционных рисков в отдельных государственных ведомствах и/или среди государственных служащих. Большинство инструментов предназначены для оценки добросовестности публичного института в целом, а не добросовестности отдельных лиц. Некоторые ведомства и организации проверяют добросовестность государственного служащего путем воссоздания коррупционных ситуаций (проверка честности) либо путем изучения образа жизни (проверка образа жизни). Эта разновидность проверки добросовестности направлена на индивидов, а не на институты и, вероятно, в большей степени соответствует задаче выявления фактов коррупции, чем разработки комплексных стратегий снижения рисков.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) представила модель оценки добросовестности государственных служащих, на основе которой политиками и управленцами могут быть разработаны оценочные системы, адаптированные для конкретных организаций и секторов. В модель входят практико-ориентированные контрольные перечни вопросов, инструменты для принятия решений, варианты методологий на основе наилучших практик. Модель содержит каталог применяемых в международной практике методов и решений, обеспечивающих проведение надежных оценок.

Тематические вопросы

📖 Раздел 1.7 Контрольного перечня вопросов по предотвращению коррупции

📎 Презентация PowerPoint - Тема 17: Слайд 12

- Разработаны ли Агентством процедуры периодических и систематических проверок эффективности антикоррупционных мер, документального отражения их результатов и принятия в необходимых случаях корректирующих мероприятий по результатам проверок?
- Применяются ли указанные процедуры на регулярной основе?
- Имелись ли случаи принятия корректирующих мер по результатам проверок добросовестности?

7. Основные выводы (⌚5 минут)

📎 Презентация PowerPoint - Тема 17: Слайд 13

.....

Тема 18: Заключение, отзывы участников

1. План занятия

Итоговый тест

Факультативно: Раздайте экземпляры теста, приведенного в приложении к настоящему методическому пакету. Если вы решили провести тест, убедитесь в том, что участники были предупреждены об этом на первом занятии.

Совместное обсуждение результатов обучения



Предложите участникам обсудить и записать в малых группах пять важнейших идей и выводов, сделанных ими в ходе семинара.

Заключение

☛ Дайте краткий обзор основных тем и выводов, заострите внимание на тех моментах, которые, по вашему мнению, не были достаточно представлены в выступлениях представителей малых групп.

Сопоставление ожиданий от семинара и его результатов

☺ Если участникам предлагалось записать свои ожидания на первом занятии:

- Вернитесь к записям, сделанным на листах лекционного блокнота в ходе первого занятия, предложите участникам высказаться по поводу того, в какой мере их ожидания оправдались в ходе семинара.
- Поинтересуйтесь, не появилось ли у участников каких-либо дополнительных пожеланий, которые уместно было бы учесть в ходе данного семинара (уроки на будущее).

☛ Напомните участникам о необходимости заполнения анкеты с отзывами о семинаре. Поблагодарите всех за ее заполнение.

Заключительное выступление

☛ Выразите благодарность участникам, спонсорам, принимающей стороне, и т.п.

- Вручите сертификаты.

.....