



МІНІСТЕРСТВО
ВІДНОВЛЕННЯ



From
the People of Japan



КОНЦЕПЦІЯ

КООРДИНАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ РОБОТИ

*антикорупційних
уповноважених
сфери відновлення*

КИЇВ 2023

ЗМІСТ

3

ВСТУП

5

**ВИКЛИКИ ТА ПОТРЕБИ
УПОВНОВАЖЕНИХ**

7

**НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ
ЗДІЙСНЕННЯ ФУНКЦІЇ
КООРДИНАЦІЇ**

8

**КОНЦЕПЦІЯ
КООРДИНАЦІЇ**

Чи потрібен Антикорупційний комплаєнс у сфері відновлення?

Розбудова антикорупційного комплаєнсу має на меті забезпечити прозорість та підзвітність у процесах відновлення. Це відіграє ключову роль у забезпеченні довіри громадян до влади та підвищенні інвестиційної привабливості для міжнародних партнерів. Оскільки для успішної відбудови необхідно привертати кошти міжнародної технічної допомоги та інвестиції, ефективний антикорупційний комплаєнс стає своєрідним "знаком якості" для іноземних партнерів і допомагає залучити ще більше інвестицій. Важливо, щоб Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури (далі - Міністерство), на яке покладається відновлення України, стало успішною практикою **впровадження системи антикорупційного комплаєнсу** та практики ризик-менеджменту в діяльність державних органів.

Комплаєнс, ризик-менеджмент та антикорупційні політики є невід'ємною частиною щоденної роботи десятків антикорупційних уповноважених у системі Міністерства та його підпорядкованих структур. У сферу управління Міністерства входить понад 150 організацій, підприємств, установ та організацій. Система антикорупційних заходів повинна бути впроваджена в усіх цих організаціях, щоб виявляти та мінімізувати корупційні ризики і не допускати корупційних або пов'язаних з корупцією порушень серед працівників, які займаються відновленням.

Яка роль антикорупційного уповноваженого в розбудові комплаєнсу?

Розробка та впровадження системи антикорупційних заходів залежить від ефективної роботи антикорупційного уповноваженого. Підвищення його професійного рівня сприяє ефективності впровадження антикорупційних заходів. Водночас важливо, щоб підходи до організації антикорупційних заходів відповідали міжнародним стандартам, чинному законодавству та враховували корупційні ризики у сфері.

Визначення цих підходів та узагальнення заходів має здійснюватись на рівні антикорупційного підрозділу Міністерства. Оскільки саме Міністерство здійснює формування та реалізацію політики у сфері відновлення та інфраструктури. Крім того, це відповідає вимогам Типового Положення про уповноважений підрозділ (особу) затвердженого Наказом Національного агентства питань запобігання корупції (далі - НАЗК).

За результатами аналізу стану антикорупційної роботи антикорупційних уповноважених підпорядкованих підприємств, установ, організацій, що входять до системи управління Міністерства, було виявлено неефективність їх координації. Для цього у рамках реалізації Стратегії професійного розвитку антикорупційних уповноважених було визначено пріоритетну ціль - розробку та впровадження **концепції координаційної роботи антикорупційних уповноважених** в підпорядкованих підприємствах, установах, організаціях, що входять до системи управління Міністерством.

Для чого Міністерству потрібна координація антикорупційної роботи уповноважених?

Під час формування та реалізації політики у сфері діяльності Міністерства надзвичайно важливо забезпечувати **прозорість і підзвітність у процесах відновлення**. Це можливо лише завдяки якісному налагодженню ефективного аналізу та узагальненню корупційних ризиків, а також розробці дієвих заходів для їх мінімізації та усунення.

Все це є складовими елементами антикорупційної роботи уповноважених. Тому необхідно забезпечувати, щоб їхня робота була налагоджена за єдиними правилами та підходами. Це, в свою чергу, сприятиме створенню інтегрованої системи запобігання корупції у сфері відновлення.

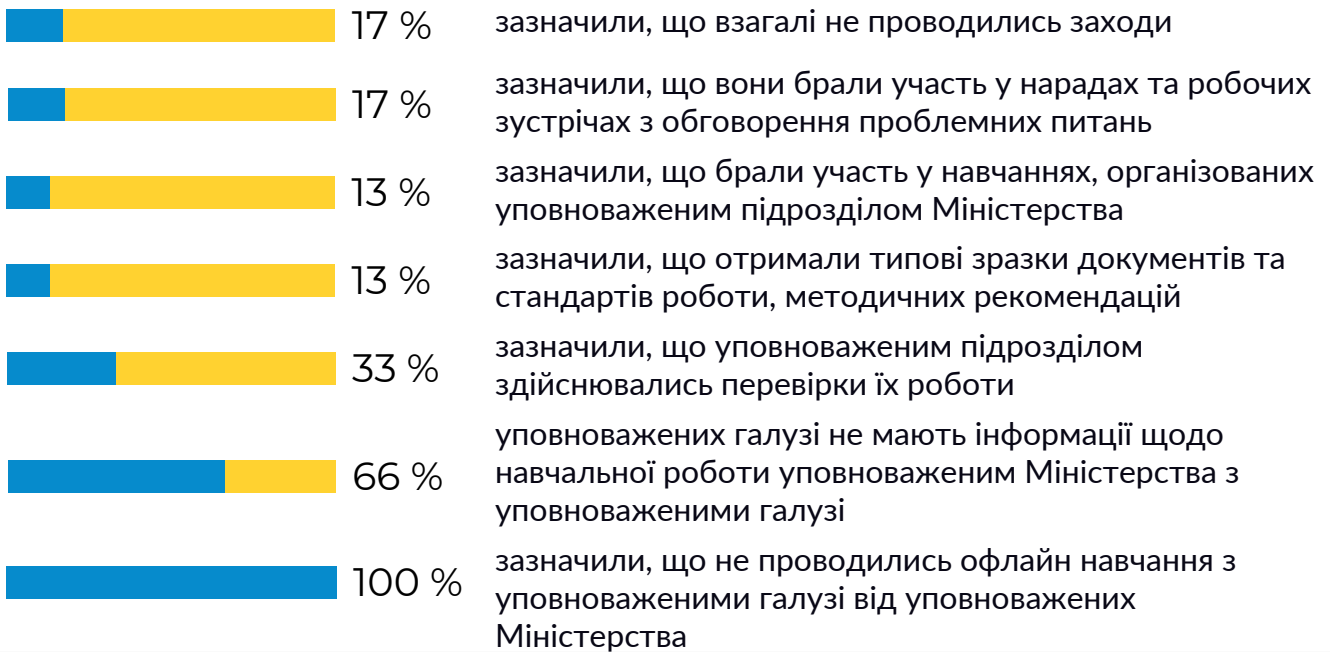
Чому важливо уповноваженим налагоджувати взаємодію та координацію між собою?

Уповноважений підрозділ Міністерства відіграє ключову роль у визначенні засад організації антикорупційної роботи та **стандартів функціонування усіх уповноважених** в галузі. Він координує їхню діяльність і сприяє посиленню їхньої ролі у своїх організаціях. Уповноважений підрозділ формує заходи з реалізації всіх 8 функцій професійного стандарту "Антикорупційний уповноважений", допомагає методично та настановчо організувати роботу, координує та відповідає на питання уповноважених інших організацій всередині, допомагає новопризначеним уповноваженим швидко адаптуватись.

Крім того, уповноважений підрозділ може здійснювати контроль за виконання цих заходів і аналізувати ефективність роботи, оскільки всі ці дії є елементами антикорупційної роботи всього Міністерства. Взаємодія та координація між уповноваженими допомагає забезпечити єдність підходів і досягти ефективності в антикорупційній роботі всієї організації.

ВИКЛИКИ ТА ПОТРЕБИ УПОВНОВАЖЕНИХ

За результати аналізу стану антикорупційної роботи уповноважених, проведеного у квітні 2023 року за результатами роботи антикорупційних уповноважених системи інфраструктури за 2021-2023 роки, було виявлено, що уповноваженим підрозділом Міністерства проводились вибіркові заходи координації роботи уповноважених галузі, зокрема



Найбільш популярною формою координації визначено поширення серед уповноважених роз'яснення НАЗК та інших антикорупційних інституцій

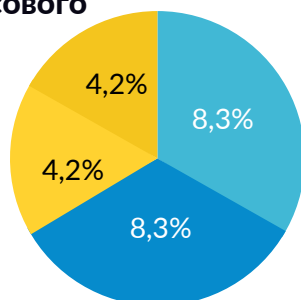
Водночас, плану та порядку проведення перевірок в Міністерстві **не визначено**.

ТЕМИ, З ЯКИХ БУЛО НАВЧАННЯ

Декларування та інші вимоги фінансового контролю

Візування проектів актів

Запобігання конфлікту інтересів та порушенню інших обмежень



Управління ризиками



Не було навчання зовсім 0%

- Здійснення аналізу контрагентів
- Розгляд повідомлень про корупцію
- Права та гарантії захисту викривачів
- Правові засади кваліфікації корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень. Відповідальність за корупцію
- Етика і доброчесність

З ЯКИХ ПИТАНЬ БУЛИ ЗВЕРНЕННЯ ДО УПОВНОВАЖЕНОГО МІНІСТЕРСТВА



уповноважених галузі не мають інформації щодо навчальної роботи

НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ФУНКЦІЇ КООРДИНАЦІЇ

Типове Положення про уповноважений підрозділ (особу) затверджене Наказом НАЗК (п.4 ст. 1 Розділу II) визначає повноваження із здійснення координації діяльності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) територіальних (міжрегіональних) органів та юридичних осіб, що належать до сфери управління відповідного органу.

Водночас, окремих вимог чи роз'яснень щодо здійснення цього повноваження законодавством чи методичними рекомендаціями НАЗК не визначено. Тому існує потреба для визначення таких засад на рівні Міністерства з урахуванням кращих практик ефективного менеджменту та антикорупційних стандартів.

На підставі вищезазначеного було визначено, що наразі координація роботи антикорупційних уповноважених підпорядкованих підприємств, установ, організацій, що входять до системи управління Міністерством є неефективною. Для цього визначено потребу розробити та впровадити концепцію координаційної роботи антикорупційних уповноважених підприємств, установ, організацій, що входять до системи управління Міністерством.

Це можливо досягти шляхом здійснення Плану заходів з координації антикорупційних уповноважених на 2023-2024 роки, зокрема:



ВПРОВАДИТИ КОНЦЕПЦІЮ

системної координації антикорупційних уповноважених



ЗАБЕЗПЕЧИТИ МЕРЕЖУВАННЯ

уповноважених системи Міністерства



РОЗРОБИТИ ІТ-ПЛАТФОРМУ

для налагодження внутрішньої взаємодії антикорупційних уповноважених системи Міністерства

КОНЦЕПЦІЯ

01 Система відбору антикорупційних професіоналів



02 Онбордінг антикорупційних уповноважених



03 Ефективне планування роботи



04 Єдині стандарти антикорупційної роботи



05 Моніторинг та контроль ефективності антикорупційної роботи



06 Впровадження системи вдалих практик антикорупційної роботи в Міністерстві



07 Професійний розвиток уповноважених



08 Розбудова мережі уповноважених в галузі



09 Система антикорупційної комунікації



10 Створення системи антикорупційного case-management





СИСТЕМА ВІДБОРУ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРОФЕСІОНАЛІВ

Розробити систему відбору та призначення професіоналів у сфері запобігання корупції, що розділяють цінності Міністерства. Зокрема для цього варто визначити внутрішні вимоги до відбору і призначення антикорупційного уповноваженого:

- **загальні вимоги (умови)** до проведення конкурсу на посади уповноваженої особи
- **затвердити карту** посади антикорупційного уповноваженого
- **забезпечити процедуру** проведення співбесіди уповноваженим Міністерства з кандидатом, який визнаний переможцем за результатами конкурсу перед його призначенням



ОНБОРДІНГ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ

Розробити посібник для антикорупційного новачка в системі Міністерства. Цей посібник буде містити інформацію про перші його кроки на посаді:

- **формальні процедури** із призначення та ознайомлення з робочим місцем
- **ознайомлення** зі справами та матеріалами з антикорупційної роботи
- **ознайомлення** з корупційними ризиками та діючими антикорупційними політиками
- **планування** роботи антикорупційного уповноваженого, визначення його ключових завдань
- розробка **плану** професійного зростання антикорупційного уповноваженого



ЕФЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ

Визначити єдині підходи до організації антикорупційної роботи:

- єдині підходи до визначення засад планування та звітування з організації заходів запобігання та виявлення корупції
- система обліку антикорупційної роботи
- визначення типової номенклатури справ



ЄДИНІ СТАНДАРТИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ РОБОТИ

Система антикорупційних заходів включає розробку базових антикорупційних політик. Вони визначають стандарти та інші заходи запобігання корупції. Вони мають стати фундаментом для ефективного функціонування антикорупційної системи та забезпечити прозорість, відкритість та відповідальність на всіх рівнях влади та суспільства. Серед примірних політик, що формують систему заходів запобігання корупції можна запропонувати наступні:

- порядок перевірки на доброчесність кандидата на посаду
- порядок одержання та передачі подарунків (неправомірної вигоди)
- порядок повідомлення про конфлікт інтересів
- порядок аналізу контрагентів
- механізми заохочення до викривання
- порядок преміювання працівників
- порядок розгляду повідомлень про корупцію
- кодекс етики



МОНІТОРИНГ ТА КОНТРОЛЬ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ РОБОТИ

Для здійснення контролю за діяльністю антикорупційних уповноважених на місцях необхідно забезпечити систему таких заходів:

- розробити **план перевірок антикорупційної роботи** уповноважених підрозділів органів, підприємств, установ, організацій, що входять до системи Міністерства
- визначити **підстави для позапланових перевірок**
- розробити **порядок** проведення перевірки антикорупційної роботи із чіткими підставами, критеріями, термінами, формою для результатів перевірки.



ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК УПОВНОВАЖЕНИХ

Розробляти та оновлювати **План професійного розвитку** уповноважених всередині системи Міністерства. У цьому напрямі пошуку можливостей для навчання та підвищення кваліфікації уповноважених МІУ важливо враховувати потреби та специфіку роботи цієї служби, щоб забезпечити максимальну користь від такого навчання. Це можливо здійснювати на базі Міністерства шляхом запровадження тренінгового центру для уповноважених та працівників системи відновлення. План професійного розвитку має включати: **онлайн-курси НАЗК; навчання**, організовані уповноваженим підрозділом Міністерства чи від запрошених експертів та зовнішніх провайдерів. План рекомендується розробляти на один календарний рік, з необхідністю перегляду за результатами роботи за півріччя.



ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВДАЛИХ ПРАКТИК АНТИКОРУПЦІЙНОЇ РОБОТИ В МІУ

Розробити форму для збору **вдалих практик**, що повинні включати в себе кращі методи, процедури та стратегії, які довели свою ефективність в антикорупційній роботі. Такі матеріали можуть об'єднані в **базу даних вдалих практик** та поширюватись всередині мережі. Крім того, їх поширення всередині мережі може відбуватись під час проведення навчальних заходів, семінарів та тренінгів для співробітників Міністерства, які дозволять їм ознайомитися з кращими методами та навичками у сфері антикорупції.



РОЗБУДОВА МЕРЕЖІ УПОВНОВАЖЕНИХ В ГАЛУЗІ

Інститут антикорупційного уповноваженого потребує посилення, що можливо завдяки створенню сильної спільноти - мережі. Це дає змогу обмінюватись досвідом, успішними практиками антикорупційної роботи та проводити спільні заходи, організовані на базі тренінгового центру Міністерства, зокрема:

- **публічні заходи, зустрічі, наради**, що дають можливість уповноваженим обмінюватись ідеями, досвідом та найкращими практиками;
- **пошук і підтримка лідерів спільноти**, які є носіями ідей, рушійною силою змін, і мають потенціал впливати на інших та об'єднувати їх для спільних зусиль у боротьбі з корупцією;
- **неформальне спілкування всередині системи** для вирішення невизначених ситуацій, встановлення контактів, які можуть стати основою для подальшого співробітництва.



СИСТЕМА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Для поширення серед працівників та зовнішніх стейкхолдерів інформації про антикорупційні заходи важливо посилювати антикорупційну комунікацію:

- розробити **комплексну стратегію комунікації антикорупційної роботи міністерства та підпорядкованих організацій** для інформування громадськості, співробітників урядових та неурядових організацій, підприємств та інших зацікавлених сторін про антикорупційні заходи, політику та цілі, а також для залучення громадськості та інших зацікавлених сторін до активної участі у боротьбі з корупцією;
- забезпечити утворення та наповнення **антикорупційного розділу на веб-сайті** організації.



СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО CASE-MANAGEMENT

Антикорупційна робота, як і будь-яка інша, потребує оптимізації та цифровізації процесів для забезпечення її ефективності. Тому необхідно розробити систему **anti-corruption CASE MANAGEMENT SYSTEM**. Така система спрямована на оперативне управління та моніторинг антикорупційної роботи, швидку обробку документів, а також на забезпечення відкритості, прозорості та ефективності у цих процесах. Для антикорупційних уповноважених це буде платформою для спільної роботи, мережування, обміну досвідом та навчання один одного. Крім того, така система може зміцнити та посилити ефективну взаємодію уповноважених між собою, та іншими підрозділами організацій.

Концепцію координації антикорупційної роботи розроблено Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України за сприяння ПРООН та фінансової підтримки уряду Японії. Думки, висновки або рекомендації, висловлені авторами чи упорядниками цієї публікації, не обов'язково відображають погляди ПРООН чи інших агенцій ООН. Цей матеріал був підготовлений та опублікований під час повномасштабного російського вторгнення в Україну, а тому не враховує всі можливі впливи війни на предмет публікації через неможливість всебічно оцінити наслідки війни.

ЕКСПЕРТ:

Анна ФЕДОРЕНКО,
національна консультантка ПРООН в Україні
з питань посилення координаційної роботи
антикорупційних уповноважених для
підвищення прозорості та підзвітності
процесу відновлення в Україні

Катерина Петрусь - дизайн