

ДАЙДЖЕСТ

№2

ДЛЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ

**Ризик-менеджмент: як шукати
ризик у своїй роботі?**

> 4

**Кроки до розбудови
доброчесного середовища**

> 6

**Професійний розвиток
антикорупційних
уповноважених**

> 10



Сергій Деркач
Заступник міністра розвитку громад,
територій та інфраструктури



ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ:

У березні Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури розпочало роботу над антикорупційним комплаєнсом. Побудувати зрозумілу антикорупційну інфраструктуру та сформуванню довіри до процесу відновлення – одне із ключових завдань у рамках запровадження антикорупційного комплаєнсу. Що вже зроблено за цей час розповідаю нижче.

✓ Розроблено Проєкт антикорупційної програми Міністерства на 2023-2025 роки

Антикорупційна програма Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури вже опублікована для громадського обговорення [на офіційному сайті](#). Окрім цього, вже відбулось публічне обговорення проєкту програми та триває опрацювання пропозицій. Після цього затверджена програма буде презентована громадськості. Наразі Програма зосереджена на результатах оцінки корупційних ризиків у пріоритетних сферах Міністерства та заходів з їх мінімізації. Також важливу частину проєкту Програми складає навчання антикорупційних уповноважених. Адже саме на них покладається завдання із формування обізнаності персоналу із реалізації заходів Антикорупційної програми та в цілому дотримання вимог антикорупційного законодавства.

✓ Створюється база даних про близьких осіб та корпоративні права посадовців Міністерства та сфери управління

У рамках професійного розвитку антикорупційних уповноважених відбувся курс щодо проведення аналізу контрагентів під час закупівель. Окрім того, триває навчання щодо користування платформою YouControl. Наразі всі уповноважені зі сфери управління Мінвідновлення отримали безкоштовний тримісячний доступ до цієї системи.

Паралельно з цим уповноважені почали збір інформації про близьких осіб та корпоративні права родин та посадовців Міністерства та всіх підприємств зі сфери управління. Ця інформація має постійно оновлюватись. Такі кроки потрібні власне для аналізу контрагентів під час закупівель. Простими словами, щоб унеможливити будь-які потенційні ризики під час закупівель, призначення на посади та попередити прийняття рішень в умовах конфлікту інтересів.



Розробляється порядки проведення аналізу контрагентів

Наразі лише 3 організації, які входять до сфери управління розробили і затвердили порядок проведення аналізу контрагентів під час закупівель. Це Державна авіаційна служба, аеропорт "Бориспіль" та Адміністрація морських портів. Наразі триває робота над цими порядками в інших організаціях.

Ключове, що вони мають передбачати – це необхідність розширеної та комплексної перевірки контрагента (**due diligence**). Такий напрямок роботи рекомендований [Настановою](#) НАЗК щодо здійснення уповноваженим аналізу контрагентів у публічних закупівлях. Нижче зможете знайти більше інформації про **due diligence**.

Виконана за останні місяці робота – це дуже важливі кроки для забезпечення швидкого та прозорого відновлення, адже ми налагоджуємо роботу і процеси відповідно до міжнародних стандартів. Маємо амбітну мету, хороші результати, і рухаємося далі.



РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ: ЯК ШУКАТИ РИЗИКИ У СВОЇЙ РОБОТІ?

У **першому** дайджесті ми розповіли про запровадження системи ризик-менеджменту в Міністерстві. Продовжуємо заглиблюватися в тему, та ділимося інструментами, які допоможуть шукати ризики у межах виконання функцій ваших структурних підрозділів, підприємств чи установ.

Чому важливо використовувати ризик-орієнтований підхід в роботі? Тому що ризики можливі в будь-яких процесах, важливо це усвідомити, не боятись їх та вміти керувати ними. Йдеться про можливість передбачувати потенційні негативні наслідки, оцінювати їх, класифікувати та напрацювати і впроваджувати способи мінімізації ризиків. Таким чином можна уникати негативних фінансових чи репутаційних втрат.

Один із ключових інструментів під час збору ризиків є **анкета оцінки ризиків**, яку ви можете знайти за **посиланням**. Цей інструмент було використано під час підготовки реєстру ризиків Міністерства. Останній нараховує близько 60 процесів з ознаками ризиків та загалом ідентифіковано близько 50 ризиків. Для налаштування "працюючого" ризик-менеджменту у структурі Міністерства варто не лише оцінювати ризики, а й проводити навчання з персоналом, просувати відповідну корпоративну культуру.



ЩОБ ВИЯВИТИ ТА ПРОАНАЛІЗУВАТИ РИЗИК, ПОТРІБНО ДАТИ ВІДПОВІДЬ НА ТРИ ЗАПИТАННЯ:

- Що може трапитись?
- Чому може трапитись?
- До яких наслідків може призвести?

Ці три питання є ключовими у ідентифікації ризиків. Коли їх ставити? Якщо коротко завжди у своїй роботі: під час розробки нормативно-правових актів, бюджетних програм, стратегічних планів, прийняття рішень та загалом всіх процесах. І якщо взяти за звичку періодично ставити у своєму колективі ці три питання – то можна сформулювати власний реєстр ризиків та правильно ними управляти.

Поінформований – значить озброєний. Коли ми наємо ми свої ризики, ми можемо управляти ними. Так, від кожного залежить **ймовірність** настання як самого ризику, так і **негативних наслідків** від нього. Тому важливо не просто бути обізнаним щодо потенційних ризиків, але і активно впливати на них, зокрема мінімізувати або навіть усувати їх настання. Як це робити?



МІМІЗОВУЄМО ТА УСУВАЄМО РИЗИКИ

- 1** Не мовчіть про виявлені ризики – обговорюйте в колективі та говоріть про них керівництву.
- 2** Визначте найбільш ймовірні ризики, які в короткостроковій перспективі можуть реалізуватись та визначте, що створює умови його існування.
- 3** Визначте знайдіть ресурси на їх усунення та/або мінімізації).
- 4** Розробіть конкретні заходи для їх усунення та/або мінімізації. Визначте ресурси та інші потреби для їх впровадження.

КРОКИ ДО РОЗБУДОВИ ДОБРОЧЕСНОГО СЕРЕДОВИЩА

У першому дайджесті йшлося про 10 базових кроків для розбудови доброчесного середовища. Сьогодні ми детальніше розповімо про перші заходи, у наступних дайджестах будуть пояснені подальші кроки. Зокрема, поговоримо, як реалізовані ці кроки в Міністерстві.



Крок 1 > ВИЗНАЧТЕ ЗОНИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Розуміння керівником власної відповідальності та його відданість політиці нульової толерантності до корупційних проявів і неетичної поведінки є фундаментом ефективної антикорупційної роботи організації.

На цьому етапі керівник визначає стратегічні пріоритети і принципи діяльності організації, обговорює їх із профільними заступниками, керівниками структурних підрозділів та визначає відповідальність кожного керівника за реалізацію антикорупційної роботи. Раціональний розподіл відповідальності забезпечує ефективну роботу трьох ліній управління корупційним ризиком.

Кожен функціональний керівник Міністерства (керівники Департаментів, відділів) виконує роль **першої лінії** та відповідає за виявлення корупційних ризиків у власних процесах та реалізацію антикорупційної програми Міністерства щодо діяльності його підрозділу.

Другу лінію управління корупційними ризиками у Міністерстві представляє уповноважений підрозділ Міністерства – Сектор запобігання та виявлення корупції. Сектор відповідає за організацію та реалізацію антикорупційної роботи та виконання Антикорупційної програми Міністерства.

Третю лінію управління корупційними ризиками у Міністерстві виконує відділ внутрішнього аудиту, який відповідає за моніторинг, оцінку та вдосконалення внутрішніх антикорупційних політик Міністерства.

Є дві умови ефективності функції внутрішнього аудиту:

- > незалежність та здійснення виключно діяльності з внутрішнього аудиту без суміщення з іншою операційною роботою;
- > крос-функціональна взаємодія з другою лінією управління корупційними ризиками.

Вдалі практики побудови ліній захисту:

- ▶ Royal Dutch Shell¹ має одну із найскладніших систем контролю дотримання етики компанії у світі. Етичні кодекси вимагають, щоб директори представництв компанії в кожній країні (наразі Shell мають представництва в 140 країнах) щорічно звітували у письмовій формі перед правлінням щодо етичних проблем та позитивних етичних проявів у власній компанії.
- ▶ Відповідно до Етичного кодексу фінської оборонної компанії Patria, вище керівництво (президент, виконавчий директор, рада директорів) несуть персональну відповідальність за впровадження антикорупційних політик².



Крок 2

▶ СТВОРЕННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНОГО ПІДРОЗДІЛУ

Антикорупційна робота – це запобіжник репутаційних та фінансових втрат. Тому важливо знайти та виділити ресурси на антикорупційний підрозділ або штатну посаду – уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції, комплаєнс-офіцер, антикорупційний професіонал.

Керівник також має подбати про матеріально-технічне забезпечення та належний статус цього підрозділу в організації. Неможливо будувати таку систему без відповідних експертів.

Як же забезпечується діяльність антикорупційного підрозділу у Міністерстві?

1 Незалежність у прийнятті рішень

- ▶ Уповноважений підрозділ підпорядкований безпосередньо Міністру.
- ▶ Антикорупційний підрозділ має безпосередній доступ до керівництва, для того щоб оперативно ініціювати удосконалення антикорупційних політик, отримувати / надавати інформацію у разі виявлення порушень Антикорупційної програми Міністерства, надавати посадовим особам усіх рівнів роз'яснення та індивідуальні консультації.

2 Інтегрованість у процеси Міністерства

- ▶ Антикорупційний підрозділ бере участь у робочих групах з розробки внутрішніх політик Міністерства та є координатором роботи з оцінки корупційних ризиків Міністерства та розробки Антикорупційної програми.
- ▶ Керівник антикорупційного підрозділу погоджує (візує) проекти внутрішніх актів.
- ▶ Працівники антикорупційного підрозділу мають доступ до системи діловодства Міністерства.

¹ Офіційний веб сайт компанії <https://www.ua.shell/про-нас/наші-цінності.html>

² Responsibility. Active in anti-corruption.URL: <https://www.patriagroup.com/responsibility/active-in-anti-corruption>

3 Професійний розвиток

- › З 2023 року антикорупційний підрозділ здійснює підвищення кваліфікації згідно індивідуально розробленого плану навчальних заходів на виконання Стратегії професійного розвитку антикорупційних уповноважених Міністерства та підпорядкованих йому підприємств, установ, організацій

4 Матеріально-технічне забезпечення

- › Антикорупційний підрозділ має власний робочий простір та обладнання
- › З літа цього року працівники антикорупційного підрозділу пройшли навчання та отримали доступ до роботи із системою YouControl, яка розширює їх можливості під час перевірки контрагентів, потенційних та діючих працівників, до прикладу на предмет конфлікту інтересів
- › Удосконалюються комунікаційні ресурси для поширення антикорупційних політик Міністерства, так нещодавно запустили оновлену сторінку запобігання корупції на офіційному веб сайті Міністерства.

«DUE DILIGENCE»

У [дайджесті №1](#) Due Diligence є восьмим кроком на шляху до розбудови добросовісного середовища. Оскільки наразі триває активна робота над посиленням цього напрямку – розповімо про нього більш детально.

Комплексна перевірка контрагента – **Due Diligence** – один з інструментів для забезпечення ефективності підприємства. Та не завжди потрібен повний аналіз. В залежності від поставленого завдання можна проаналізувати контрагента лише на декілька з чотирьох процесів передбачених **Due Diligence**.

- 1 Наявності антикорупційних політик та ефективності організації роботи з управління корупційними ризиками
- 2 Заходів мінімізації корупційних ризиків
- 3 Персональної добросовісності керівництва та працівників контрагента
- 4 Історії виконання попередніх договорів організації

В міжнародній практиці, зокрема в Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) визначають такі види Due Diligence:

- › **загальний (General Due Diligence)** — перевірка всіх аспектів діяльності компанії, включаючи юридичні питання, фінансовий стан, питання оподаткування, якість менеджменту, комерційну діяльність, місце компанії на ринку.

- ▶ **фінансовий Due Diligence (Financial Due Diligence)** дає можливість оцінити фінансовий стан компанії, перевірити його активи та зобов'язання з погляду їх якості та реальної оцінки (зокрема, наявність незареєстрованих зобов'язань або завищена вартість активів може суттєво погіршити фінансовий стан у майбутньому).
- ▶ **податковий Due Diligence (Tax Due Diligence)** — детальний аналіз податкових ризиків, як предмет окремої перевірки.
- ▶ **юридичний Due Diligence (Legal Due Diligence)** — аналіз юридичних аспектів діяльності компанії, таких як законність приватизації, питання реєстрації ліцензій, контрактів, дотримання трудового законодавства тощо.
- ▶ **операційний (Operational Due Diligence)** перевірка виробничої діяльності компанії, зокрема, наявність можливості для збільшення випуску продукції, врахування місткості ринку, оцінка

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ



ЗАПЛАНОВАНІ ПОДІЇ:

Тренінг для керівників державних органів та підприємств сфери відновлення з впровадження концепції Tone from the Top “Антикорупційний менеджмент організації” – 19 вересня

Ознайомитись з планом навчання до квітня 2024 можна за цим посиланням.

[План навчання до квітня 2024](#)



Оберіть цікавий вам тренінг та зареєструйтеся за посиланням.

[Реєстрація на тренінг](#)



КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

› Настанова щодо здійснення аналізу контрагентів НАЗК

[Аналіз контрагентів](#)



› Transparency International Ukraine про ризики у відбудові

[Ризики у відбудові](#)