

## Рівні зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організації

Рівень	Опис
<b>Початковий (хаотичний, ad hoc)</b>	Немає системи доброчесності (запобігання корупції): дотримання норм законодавства відбувається вибірково; керівник не приділяє уваги доброчесності; питання доброчесності порушується тільки як реакція на кримінальні та інші розслідування стосовно нього та працівників організації; цінності організації не визначені; функції уповноваженої особи покладені на працівника за сумісництвом; стандарти процесів, у тому числі розгляду повідомлень, керування ризиками, а також канали повідомлень про корупцію відсутні або не налагоджені. Аудит не проводиться
<b>Керований (Managed)</b>	Створено базові способи контролю доброчесності (запобігання корупції): керівник визначив та регулярно комунікує доброчесність як одну з цінностей організації у межах місії та візії; доброчесність є одним із питань, яке з'ясовується та враховується під час добору працівників; призначено працівника на окрему посаду уповноваженого і уповноважений надає базові консультації працівникам; ухвалено "програму доброчесності (антикорупційну програму)" (чи інший документ щодо управління корупційними ризиками); налагоджено канали повідомлень про корупцію та захист викривачів, здійснюються аналіз наявних та потенційних контрагентів, врегулювання конфлікту інтересів, оцінка та мінімізація корупційних ризиків тощо. Однак ці політики можуть бути впроваджені не повністю, незнайомі чи незрозумілі для усіх працівників. Аудит системи доброчесності здійснюється під час аудиту інших функцій
<b>Визначений (Defined)</b>	Стандартизована система доброчесності (запобігання корупції): організація має сплановану та скоординовану керівником, визначену систему дотримання норм законодавства; цінності організації близькі працівникам; уповноважена особа незалежна та має необхідні ресурси; політики та процедури чіткі, вони є частиною програми доброчесності, доведені до усіх співробітників і ними виконувані; налагоджені канали повідомлень про корупцію; інформація щодо запобігання корупції активно висвітлюється як всередині організації, так і назовні; процес оцінки корупційних ризиків інклюзивний, враховується під час стратегічного планування; відбуваються регулярне навчання для уповноваженого та навчальні заходи для працівників організації. Проводиться окремий аудит ефективності уповноваженого підрозділу (особи)
<b>Вимірюваний (Quantitatively Managed)</b>	Цілі системи доброчесності (запобігання корупції) встановлені та вимірювані керівником організації; організація не тільки має прописану програму дотримання норм, але й використовує дані та метрики для моніторингу ефективності своєї діяльності; працівникам близька цінність доброчесності; кожен захід з мінімізації корупційних ризиків оцінюється та аналізується, у тому числі із залученням експертів та громадськості; публічно висвітлюються кількісні показники роботи; дотримання норм вважається частиною стратегічного планування організації й інтегроване в бізнес-процеси; частиною запобігання корупції стає етика. Проводиться аудит всієї системи доброчесності
<b>Оптимізуючий (Optimizing)</b>	Система доброчесності (запобігання корупції) стійка, прозора, зрозуміла кожному в організації та постійно вдосконалюється: керівник активно промотує доброчесність в організації та назовні, підтримує інновації щодо неї, особисто комунікує до працівників про виявлені порушення доброчесності та активно сприяє розслідуванням; доброчесність має вирішальне значення під час процедур добору працівників; кожен працівник організації зважає на доброчесність як на ключову цінність при прийнятті рішень; організація постійно вдосконалює свої політики та процедури на основі даних, легко адаптується до змін; проводить моніторинг кращих практик та впроваджує їх; дотримання норм вважається стратегічною перевагою і повністю інтегроване в культуру; етика є невід'ємним атрибутом корпоративної культури. Проводиться зовнішній аудит всієї системи доброчесності

Для зручності рівні пов'язані з кольорами.

- **Початковий (хаотичний, ad hoc): Червоний.** Цей колір може символізувати небезпеку або увагу, що відповідає рівню, де процеси ще не впорядковані і є високий ризик корупції.
- **Керований (Managed): Помаранчевий.** Це перехідний колір між червоним і жовтим, що вказує на покращення, але ще є деякі ризики.
- **Визначений (Defined): Жовтий.** Символізує стандартизацію, освітленість шляху та певний рівень оптимізації.
- **Вимірюваний (Quantitatively Managed): Зелений.** Колір світла на світлофорі, що означає "йти". Процеси не лише впорядковані, але й ефективно управляються на основі метрик.
- **Оптимізуючий (Optimizing): Синій.** Символізує глибину, мудрість і стабільність. На цьому рівні організація досягла високого рівня зрілості та постійно вдосконалюється.

# Модель зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організаціях\*

\*цифрові позначки на другому рівні – рекомендована послідовність кроків з розбудови доброчесної (ефективної) організації. Справжня ефективність організації починається на четвертому рівні, а довгострокова – на п'ятому рівні зрілості.

Рівні	Культура				Система		Підзвітність			
	Роль керівника (Tone at the Top / "Тон згори") - лідерство	Цінності: доброчесність і корпоративна культура	Розвиток: освіта в організації	Відкритість	Роль Уповноваженого з доброчесності (запобігання та виявлення корупції)	Стратегія доброчесності: стандарти політик та процедур	Керування корупційними ризиками	Аналіз проєктів активів, кандидатів на посади та контрагентів (Due Diligence)	Правозастосування: канали повідомлень та робота з викривачами	Нагляд: аудит ефективності системи доброчесності
I. Початковий (хаотичний, ad hoc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Керівник не приділяє уваги розбудові інфраструктури доброчесності (антикорупції) в організації.</li> <li>Відсутні або майже не проводяться зустрічі між керівником та особою, яка виконує обов'язки Уповноваженого</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В організації не ведеться робота над формуванням корпоративної етики (немає кодексу етики чи аналогічного документа).</li> <li>В організації не визначено цінностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В організації не проводиться навчання для персоналу щодо доброчесності (запобігання корупції) або ж проводяться окремі несистемні заходи.</li> <li>Уповноважений не надає консультацій щодо застосування законодавства для працівників або робить це несистематично</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Діяльність щодо розбудови доброчесності (запобігання корупції) в організації абсолютно не висвітлюється на офіційних сторінках.</li> <li>Відсутній або не заповнений, або містить застарілу неактуальну інформацію розділ, який висвітлює розбудову доброчесності (запобігання корупції) в організації.</li> <li>Відсутні будь-які звіти щодо діяльності з розбудови доброчесності (запобігання корупції) в організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Немає окремого працівника, який займається розбудовою доброчесності (запобіганням та виявленням корупції) в організації. Обов'язки виконуються за сумісництвом / покладенням обов'язків.</li> <li>Немає бюджету для реалізації особою, на яку покладено функції Уповноваженого, заходів щодо розбудови доброчесності, запобігання та виявлення корупції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Немає прописаних процедур та політик (крім визначених Законом) щодо розбудови доброчесності (запобігання корупції) в організації.</li> <li>Усі процеси відбуваються хаотично, тільки як реакція на запити чи порушення, кримінальні та інші розслідування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оцінка корупційних ризиків в організації не проводиться або проводиться хаотично, без будь-якої організованої системи чи стандартизованого процесу.</li> <li>Не використовуються Методологія управління корупційними ризиками, затверджена Національним агентством, методології / методики, які визнаються та пропонуються міжнародними стандартами і регуляторами. Оцінка проводиться на основі визначених Уповноваженим підходів, побажань керівництва.</li> <li>Виконання заходів з мінімізації корупційних ризиків несистемне, а виконавці цих заходів не визначені</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уповноважений не візує проєкти документів і не проводить їхній аналіз на наявність корупційних ризиків або робить це несистематично.</li> <li>Уповноважений не володіє знанням щодо здійснення аналізу проєктів активів на наявність корупційних ризиків, перевірки кандидатів на посади та контрагентів на доброчесність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Немає чітко встановлених каналів для повідомлення про корупцію. Повідомлення, скарги та звернення приймаються хаотично та не опрацьовуються належним чином.</li> <li>Не реалізуються механізми захисту викривачів.</li> <li>Немає комунікації з приводу каналів повідомлень про корупцію та заходів щодо захисту викривачів.</li> <li>Немає окремого обліку повідомлень про корупцію, відповідно, і не визначено критерії до їх диференціації від інших видів звернень громадян та скарг працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аудит діяльності Уповноваженого не проводиться або проводиться внаслідок відсутності затверджених процедур в організації.</li> <li>Питання розбудови доброчесності (запобігання корупції) не розглядаються під час аудиту інших функцій</li> </ul>
II. Керований (Managed)	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>3.</b> Керівник наголошує перед працівниками на важливості розбудови інфраструктури доброчесності (антикорупції) в організації, проте не долучається до цього процесу безпосередньо.</li> <li>Керівник нерегулярно (рідше ніж один раз на квартал) комунікує з Уповноваженим.</li> <li>Керівник наголошує на загальних нарадах і в комунікації з</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> В організації сформульовано місію, візію та цінності, доброчесність визначена як одна з цінностей.</li> <li>Доброчесність є одним з питань, яке з'ясовується та враховується під час добору працівників.</li> <li>Цінності організації визначені на основі обговорень з працівниками та з огляду на основні функції організації.</li> <li>В організації затверджено базовий документ щодо етичної</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>9.</b> В організації регулярно проводиться базове навчання з питань розбудови доброчесності (запобігання корупції), однак воно не охоплює усі теми або усіх працівників організації.</li> <li>В організації складається річний план проведення навчальних заходів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>10.</b> В організації наявна окрема формальна сторінка на офіційному сайті, присвячена розбудові доброчесності (запобігання корупції), яка наповнена фрагментарно.</li> <li>Нерегулярно висвітлюється інформація про стан розбудови доброчесності (запобігання корупції) в організації на офіційних сторінках організації в соцмережах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>2.</b> В організації визначено Уповноваженого, який забезпечений базовими необхідними засобами для ведення діяльності, однак без чітко визначених обов'язків всередині організації (або ж із нечітко прописаними посадовими обов'язками).</li> <li>Посада Уповноваженого за статусом та рівнем оплати праці не належить до посад керівників середньої ланки.</li> <li>В організації визначено склад уповноваженого підрозділу, однак без чіткого розподілу ролей між працівниками, а також без чітко визначених обов'язків та</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>6.</b> В організації затверджено "Програму доброчесності (антикорупційну програму)", політики та процедури щодо запобігання та виявлення корупції, зокрема щодо: <ul style="list-style-type: none"> <li>виявлення та врегулювання конфлікту інтересів;</li> <li>перевірки діючих та потенційних контрагентів;</li> <li>перевірки потенційних кандидатів на посади, зокрема щодо відповідності цінності "доброчесність";</li> <li>оцінки корупційних</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>4.</b> В організації наявні затвержені процедури та політики, які систематизують проведення оцінки корупційних ризиків (а саме систематичність такої оцінки, єдині підходи до організації процесу оцінювання корупційних ризиків тощо).</li> <li>Чітко визначено основні функції організації, які підлягають детальній оцінці на наявність корупційних ризиків.</li> <li>В результаті оцінки формується реєстр корупційних ризиків та заходи, спрямовані на</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>5.</b> На базовому рівні затверджено процедуру проведення аналізу активів організації на наявність корупційних ризиків, перевірки на доброчесність кандидатів на посади та контрагентів.</li> <li>Однак процеси аналізу активів, контрагентів можуть бути не повністю інтегровані в діяльність організації і не включати аналіз чинних активів та всіх високоризикованих правочинів, єдиних шаблонів опису виявлених корупційних ризиків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>7.</b> В організації визначено канали для повідомлень про корупцію (за допомогою електронної пошти, «гарячої» лінії та інших каналів, передбачених Законом).</li> <li>Затверджено базові документи щодо захисту викривачів, порядок розгляду повідомлень про корупцію, про які може бути відомо не всім працівникам.</li> <li>Організація комунікує працівникам стосовно каналів повідомлень про корупцію та заходи захисту викривачів не рідше ніж один раз на два роки.</li> <li>Ведеться окремий облік повідомлень про</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>8.</b> В організації існують формальні процедури аудиту для оцінки, в т.ч. ефективності заходів з розбудови доброчесності та запобігання корупції.</li> <li>Процедури щодо аудиту системи доброчесності включають щонайменше планування процесу аудиту, аналіз внутрішнього середовища організації, збір інформації з відкритих, закритих джерел інформації</li> </ul>

## Модель зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організаціях\*

\*цифрові позначки на другому рівні – рекомендована послідовність кроків з розбудови доброчесної (ефективної) організації. Справжня ефективність організації починається на четвертому рівні, а довгострокова – на п'ятому рівні зрілості.

Розділи  Рівні	Культура				Система		Підзвітність			
	Роль керівника (Tone at the Top / "Тон згори") - лідерство	Цінності: доброчесність і корпоративна культура	Розвиток: освіта в організації	Відкритість	Роль Уповноваженого з доброчесності (запобігання та виявлення корупції)	Стратегія доброчесності: стандарти політик та процедур	Керування корупційними ризиками	Аналіз проєктів активів, кандидатів на посади та контрагентів (Due Diligence)	Правозастосування: канали повідомлень та робота з викривачами	Нагляд: аудит ефективності системи доброчесності
	працівниками про важливість використання доброчесних практик та застосування принципу "нульової толерантності до корупції"	поведінки її працівників («Положення» / «Загальні правила» / «Кодекс професійної етики» тощо), однак цей документ формальний і не повністю інтегрований до процесів організації та не усі працівники ознайомлені з ним у належний спосіб, у тому числі з причин відсутності ефективного механізму контролю за його дотриманням	<ul style="list-style-type: none"> <li>Встановлено формат, в якому працівники організації можуть отримати консультацію від Уповноваженого (визначено конкретні години консультування на тиждень / через визначену електронну пошту тощо, з яких питань)</li> </ul>		<p>повноважень у положенні про підрозділ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Організація виділяє спільний бюджет для декількох функцій, включно з розбудовою доброчесності та антикорупційною діяльністю.</li> <li>Немає практики залучення Уповноваженого до аналізу довгострокових програм, проєктів на етапі їх планування та розробки (особливо тих, які вимагають значного фінансування) на предмет наявності корупційних ризиків</li> </ul>	<p>ризиків та управління ними;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- викривання та захисту викривачів;</li> <li>- кодексу етики;</li> <li>- політики приймання та дарування подарунків;</li> <li>- взаємодії з контролюючими та правоохоронними органами тощо.</li> <li>Не увесь персонал організації ознайомлений з цими політиками та процедурами, через що виникають труднощі в розумінні, виявленні та вирішенні проблемних ситуацій</li> </ul>	їх мінімізацію. Кожен захід передбачає конкретний індикатор виконання, строк виконання та конкретного виконавця		корупцію, визначено алгоритми для диференціації їх від інших звернень громадян, скарг працівників щодо неетичної поведінки інших працівників чи щодо недосконаlosti робочих процесів	<p>та за допомогою інтерв'ювання працівників, надання рекомендацій Уповноваженому, а також звітування керівнику.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Питання розбудови доброчесності (запобігання корупції) розглядається під час аудиту інших функцій організації не рідше ніж один раз на три роки</li> </ul>
III. Визначений (Defined)	Керівник активно долучається до промоції культури доброчесності (запобігання корупції), налагоджуючи співпрацю між уповноваженим підрозділом та іншими структурними одиницями в організації, та під час комунікації до працівників. Керівник активно долучається до процесу визначення ключових цілей для уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи), а також регулярно заслуховує звіти щодо виконання цих цілей	В організації затверджено документ доброчесної, етичної поведінки, з яким ознайомлені усі працівники (в тому числі, і новопризначені). В організації налагоджено процес вирішення порушень вимог етичного документа шляхом створення незалежної Комісії з розгляду випадків їх порушення або покладення їх розгляду на Дисциплінарну комісію чи запровадження визначеного механізму вирішення порушень етики, який погоджений із працівниками. Цінності організації близькі працівникам	В організації проводиться регулярне комплексне навчання для усіх працівників на теми: декларування (для юридичних осіб публічного права), конфлікту інтересів, запобігання та виявлення корупції при закупівлях, при підборі персоналу тощо. Уповноважений активно комунікує з працівниками організації про можливість отримання консультації за допомогою постерів, плакатів та/або інформаційно-роздаткових матеріалів	<ul style="list-style-type: none"> <li>На окремій сторінці сайту організації, присвяченій розбудові доброчесності (запобігання корупції), зазначено усі нормативно-правові документи, які регулюють діяльність уповноваженого підрозділу, висвітлено усі затверджені політики та процедури в організації, зазначено усі канали повідомлень про корупцію, плани роботи, звіти тощо.</li> <li>На офіційних сторінках організації в соцмережах регулярно висвітлюється інформація про діяльність уповноваженого підрозділу</li> </ul>	В організації є призначена Уповноважена особа чи уповноважений підрозділ, які мають усі необхідні засоби та умови для здійснення своєї діяльності. Посада Уповноваженої особи за статусом та рівнем оплати праці належить до посад керівників середньої ланки. Затверджено посадові інструкції та положення про уповноважений підрозділ із чітким визначенням обов'язків, повноважень, гарантій незалежності тощо. Організація має окремий бюджет для реалізації Уповноваженим базових заходів щодо розбудови доброчесності, запобігання і виявлення корупції	Зазначені в попередньому пункті "Програма доброчесності (антикорупційна програма)", політики та процедури – затверджені, доведені до відома усіх працівників організації та їх активно реалізовує Уповноважений	В організації стандартизовано процес оцінки корупційних ризиків, тобто він є деталізованим, чітко документованим та інклюзивним (усі працівники організації поінформовані про роботу щодо оцінки корупційних ризиків та можуть долучитися до неї). Аналізуються результати виконання заходів з мінімізації корупційних ризиків, і вони враховуються при проведенні наступної оцінки. Результати оцінювання корупційних ризиків враховуються під час стратегічного планування діяльності та розвитку організації	Встановлено чітко визначені процедури аналізу активів на наявність корупційних ризиків, які включають систематичне проведення аналізу як проєктів, так і чинних активів організації. Встановлено чітко визначені процедури перевірки на доброчесність кандидатів на посади, потенційних та наявних контрагентів. Чітко визначено процедури мінімізації виявлених під час аналізу корупційних ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чітко визначено канали для повідомлень про корупцію в організації, інформація про наявність яких доведена до працівників організації та які легко доступні, в тому числі, третім особам (постачальникам / підрядникам / клієнтам / партнерським організаціям тощо).</li> <li>Визначено алгоритми розгляду та відповіді на повідомлення про корупцію, відстежується стан опрацювання кожного запиту.</li> <li>В організації проводяться ознайомчо-інформаційні заходи щодо каналів повідомлень про корупцію не рідше ніж один раз на рік.</li> <li>В організації належним чином реалізуються заходи захисту викривачів</li> </ul>	Окремий аудит ефективності діяльності Уповноваженого проводиться не рідше ніж один раз на три роки. Впроваджуються процедури аналізу результатів аудиту та розробляється план дій для усунення виявлених недоліків. Регулярно проводяться спеціалізовані навчання для аудиторів (за наявності в організації посади внутрішнього аудитора або відповідної їй)

## Модель зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організаціях\*

\*цифрові позначки на другому рівні – рекомендована послідовність кроків з розбудови доброчесної (ефективної) організації. Справжня ефективність організації починається на четвертому рівні, а довгострокова – на п'ятому рівні зрілості.

Розділи  Рівні	Культура				Система		Підзвітність			
	Роль керівника (Tone at the Top / “Тон згори”) - лідерство	Цінності: доброчесність і корпоративна культура	Розвиток: освіта в організації	Відкритість	Роль Уповноваженого з доброчесності (запобігання та виявлення корупції)	Стратегія доброчесності: стандарти політик та процедур	Керування корупційними ризиками	Аналіз проєктів активів, кандидатів на посади та контрагентів (Due Diligence)	Правозастосування: канали повідомлень та робота з викривачами	Нагляд: аудит ефективності системи доброчесності
IV. Вимірюваний (Quantitatively Managed)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Керівник встановлює чіткі цілі та вимоги для уповноваженого підрозділу, які можна виміряти і оцінити як кількісно, так і якісно.</li> <li>Керівник регулярно проводить оцінку виконання поставлених цілей разом з уповноваженим підрозділом.</li> <li>Керівник регулярно заслуховує звіти щодо виконання цілей уповноваженим підрозділом, а також на основі отриманих даних формує нові цілі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В організації збирається інформація щодо порушень етики, вирішення конкретних випадків порушень.</li> <li>Налагоджена форма зворотного зв'язку від працівників щодо закріплених цінностей та застосування етичного документа організації на практиці.</li> <li>На основі зібраних статистичних даних складові корпоративної культури постійно (не рідше ніж один раз на рік) покращуються.</li> <li>Доброчесність як цінність близька працівникам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Навчальні програми постійно оцінюються та покращуються шляхом запровадження форм зворотного зв'язку від працівників і проведення зрізу знань працівників до та після тренінгів, щоб мати дані для оцінки якості та ефективності навчання.</li> <li>Проводиться систематичний збір даних про процес консультування (наприклад, кількість запитів від працівників, теми, щодо яких вони звертаються, чи було вирішено проблему Уповноваженим тощо)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Окрім зазначених на попередньому етапі складових, на сторінці організації, присвяченій запобіганню та виявленню корупції, висвітлюються статистичні дані за чітким, зрозумілим та визначеним шаблоном</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Посада Уповноваженої особи за статусом та рівнем оплати праці належить до посад керівників вищої ланки.</li> <li>Діяльність уповноваженого підрозділу побудована ефективним чином шляхом впровадження системи ОКР або КРІ, з їх офіційним затвердженням в організації.</li> <li>Організація має окремий бюджет для реалізації Уповноваженим більшості необхідних заходів з розбудови доброчесності (антикорупції), наприклад, таких як закупівля послуг, програмного забезпечення для перевірки контрагентів, розробки навчальних курсів тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Політики та процедури не тільки затверджені, що дає змогу уповноваженому підрозділу їх реалізовувати, а й також покращуються на основі даних, які збирає Уповноважений підрозділ (про кількість правопорушень та порушень програми й етики, в яких сферах розподілу корупційних ризиків та їх впливу на організацію; найбільш часті порушення, результати їх вирішення тощо)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Під час визначення заходів з мінімізації виявлених корупційних ризиків встановлюються вимірювальні цілі.</li> <li>Відбувається регулярний моніторинг заходів з мінімізації корупційних ризиків.</li> <li>Під час здійснення оцінки корупційних ризиків використовується статистичний аналіз для розуміння розподілу корупційних ризиків та їх впливу на організацію; аналізується кореляція та причинно-наслідкові зв'язки між ідентифікованими корупційними ризиками і діяльністю організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Усі аналізи активів на наявність корупційних ризиків документуються за чітко визначеним шаблоном, який дає змогу збирати дані щодо сфер діяльності організації, в яких найчастіше виявляються корупційні ризики.</li> <li>Перевірки на доброчесність кандидатів на посади, потенційних та діючих контрагентів документуються за визначеним шаблоном, що дає змогу визначити найбільш ризикові аспекти таких перевірок.</li> <li>До аналізу нормативно-правових актів (у державних органах та ОМС) на наявність корупційних ризиків активно залучаються експерти, громадськість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Канали повідомлень про корупцію та механізми захисту викривачів аналізуються та вдосконалюються на основі даних, зібраних уповноваженим підрозділом під час роботи.</li> <li>Зворотний зв'язок та метрики використовуються для поліпшення системи.</li> <li>Організація комунікує з працівниками та з основними підрядниками / постачальниками щодо каналів повідомлень про корупцію та вжиті заходи захисту викривачів не рідше ніж один раз на рік.</li> <li>Організація інформує працівників та партнерів про наявні канали повідомлень про корупцію через брошури, постери, плакати та іншу рекламно-сувенірну продукцію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Окремий аудит ефективності діяльності Уповноваженого, включено з аудитом системи доброчесності, функцій з високим ризиком та основних підрядників, проводиться не рідше ніж один раз на три роки.</li> <li>Застосовуються аналітичні інструменти та методики для оцінки зібраних даних. Це може включати кореляційний аналіз, регресійний аналіз тощо, щоб виявити тенденції та потенційні корупційні ризики</li> </ul>
V. Оптимізуючий (Optimizing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Керівник активно промотує досягнення у сфері розбудови доброчесності (запобігання корупції) своєї організації назовні для партнерів та клієнтів.</li> <li>Керівник заохочує впровадження нових ініціатив, проєктів, процедур у розбудові доброчесності (запобігання корупції).</li> <li>Керівник має окремий ОКР</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Складові корпоративної культури постійно закріплюються в організації відповідно до зібраної всередині організації статистики та кращих світових і українських практик.</li> <li>Організація активно промотує свої етичні стандарти назовні та впроваджує програми Корпоративної соціальної відповідальності.</li> <li>Організація проводить заходи для працівників, на</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Навчальні програми покращуються та адаптуються під запит персоналу, враховуючи дані щодо проведення попередніх тренінгів та їхньої ефективності.</li> <li>Програми оновлюються відповідно до змін в законодавстві, рекомендацій Національного агентства та найкращих практик у цій сфері.</li> <li>В організації запроваджується персоналізоване навчання щодо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Організація постійно оновлює інформацію на відповідних сторінках про діяльність уповноваженого підрозділу.</li> <li>Запроваджуються інтерактивні модулі даних, в яких усі можуть інтерактивно переглянути стан розбудови доброчесності (запобігання корупції) в організації та результати діяльності уповноваженого підрозділу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Посада Уповноваженої особи за статусом та рівнем оплати праці належить до посад керівників вищої ланки.</li> <li>Діяльність уповноваженого підрозділу постійно аналізується і покращується на основі даних.</li> <li>Усі великі відокремлені підрозділи (територіальні підрозділи) організації, організації у її підпорядкуванні мають призначених на окремі посади працівників уповноваженого підрозділу, які координовані Уповноваженою особою організації та підзвітні їй.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В організації регулярно переглядаються політики та процедури, базуючись на даних, зібраних уповноваженим підрозділом, на основі останніх змін законодавства та найкращих українських та світових практик.</li> <li>Досліджуються причини порушення або неефективності наявних політик та процедур, результатом чого є оптимізація наявних політик відповідно до виявлених проблем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Використовуються ІТ-продукти, які допомагають автоматизувати процес оцінки корупційних ризиків, повністю його задокументувати; використовуються новітні технології для аналізу корупційних ризиків.</li> <li>Політики та процедури оцінки корупційних ризиків регулярно переглядаються відповідно до результатів заходів, звітів аудиту та відгуків працівників, враховуючи кращі українські та світові практики.</li> <li>Формується культура ризик-орієнтованості,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Процедури проведення аналізу активів, перевірки на доброчесність кандидатів на посади та контрагентів періодично оновлюються відповідно до даних, зібраних уповноваженим підрозділом, та кращих практик</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Канали повідомлень про корупцію постійно оновлюються та оптимізуються з використанням найкращих українських практик, рекомендацій Національного агентства та за допомогою передових технологій.</li> <li>Вище керівництво та організація комунікують з працівниками та основними підрядниками / постачальниками щодо каналів повідомлень про корупцію та заходів захисту викривачів не рідше ніж один раз на рік.</li> <li>Організація поширює інформацію про наявні канали повідомлень про корупцію через брошури, постери, плакати та іншу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Окрім внутрішнього, проводиться також і зовнішній аудит ефективності діяльності Уповноваженого та системи доброчесності в організації не рідше ніж один раз на три роки.</li> <li>Усі результати проведених аудитів, а також інформація щодо реагування на ідентифіковані ризики висвітлюється публічно (на сайті та публічних сторінках організації).</li> </ul>

## Модель зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організаціях\*

\*цифрові позначки на другому рівні – рекомендована послідовність кроків з розбудови доброчесної (ефективної) організації. Справжня ефективність організації починається на четвертому рівні, а довгострокова – на п'ятому рівні зрілості.

Рівні	Розділи	Культура				Система		Підзвітність			
		Роль керівника (Tone at the Top / "Тон згори") - лідерство	Цінності: доброчесність і корпоративна культура	Розвиток: освіта в організації	Відкритість	Роль Уповноваженого з доброчесності (запобігання та виявлення корупції)	Стратегія доброчесності: стандарти політик та процедур	Керування корупційними ризиками	Аналіз проєктів активів, кандидатів на посади та контрагентів (Due Diligence)	Правозастосування: канали повідомлень та робота з викривачами	Нагляд: аудит ефективності системи доброчесності
		<p>або KPI у сфері розбудови доброчесності (запобігання корупції).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>У разі виявлення корупційних та інших етичних порушень в організації будь-яким працівником, керівник особисто комунікує до усіх працівників організації про недопустимість таких дій (за відсутності репутаційних чи інших ризиків керівник публічно комунікує про недопустимість таких порушень).</li> <li>Керівник активно сприяє усім розслідуванням у разі виявлення корупційних правопорушень</li> </ul>	<p>яких обговорюються етичні питання, візії та місія діяльності (загалом чи щодо конкретних напрямів).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Доброчесність має вирішальне значення під час процедур добору працівників як найважливіший критерій.</li> <li>Кожен працівник організації під час вибору варіанта дій в роботі зважає на доброчесність як на ключову цінність при прийнятті рішення</li> </ul>	<p>розбудови доброчесності (запобігання корупції), наприклад, спеціальні програми для керівництва, відділу закупівель, юристів тощо.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярно переглядається та вдосконалюється процес надання консультацій працівникам організації на основі зібраних даних, готуються стандартні відповіді на найбільш запитання від працівників та навчальні заходи адаптуються відповідно до результатів проведених консультацій</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Проводиться регулярне навчання працівників уповноваженого підрозділу, зважаючи на потреби організації (ідентифіковані корупційні ризики, які потребують конкретної кваліфікації для їх якісного рішення).</li> <li>Організація має окремий бюджет для реалізації Уповноваженим усіх необхідних заходів щодо розбудови доброчесності та запобігання корупції (наприклад, закупівля послуг, програмного забезпечення для перевірки контрагентів, розробки навчальних курсів, підтримки каналів повідомлень про корупцію, проведення незалежних антикорупційних розслідувань тощо)</li> </ul>		<p>яка передбачає прогнозування потенційних ризиків до їх виникнення в діяльності організації.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечується повна прозорість усіх процедур оцінки корупційних ризиків та їх мінімізація для усіх зацікавлених сторін.</li> <li>Не рідше ніж раз на три роки проводиться зовнішня оцінка корупційних ризиків</li> </ul> <p>Як результат керування ризиками – існує ефективна система контролю за ризиками для забезпечення доброчесності</p>		<p>рекламно-сувенірну продукцію.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Наглядова рада або у разі її відсутності керівник організації отримує регулярну звітність щодо отриманих повідомлень про корупцію та вжитих заходів</li> </ul> <p>Як результат правозастосування – корупція та інші порушення доброчесності виявляються, розслідуються та караються законом</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Організація постійно шукає способи поліпшення процесів аудиту та регулюючих його політик. Це може включати внесення змін до кількісних показників, оновлення методології аудиту, використання нових аналітичних інструментів та методик, а також активне використання ІТ-продуктів</li> </ul>