

# კორუფციული რისკების შეფასების მეთოდოლოგია

ეროვნული ანტიკორუფციული საბჭოს სამდივნო, საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს  
ანალიტიკური დეპარტამენტი

დეკემბერი, 2019 წ.

## სარჩევი

შესავალი .....	3
ტერმინთა განმარტება .....	4
I. კორუფციული რისკების შეფასების პროცესის დაგეგმვა .....	5
II. კორუფციული რისკების გამოვლენა, ანალიზი და მართვა .....	7
i. ინფორმაციის შეგროვება .....	8
ii. რისკებისა და რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირება და შეფასება.....	10
ა) რისკებისა და რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირება .....	10
ბ) კორუფციული რისკების კონტროლის მექანიზმების იდენტიფიცირება .....	13
გ) კორუფციული რისკების შეფასება .....	13
iii. რისკების პრიორიტეტიზაცია .....	19
III. რისკების მონიტორინგი და კონტროლი .....	20
კორუფციული რისკის შეფასების მაგალითი №1.....	21
კორუფციული რისკის შეფასების მაგალითი №2.....	22
კორუფციული რისკის შეფასების მაგალითი №3.....	24
გამოყენებული ლიტერატურა .....	26
დანართი №1 საორიენტაციო კითხვარი .....	27
დანართი №2 რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირების მაგალითი.....	34
დანართი №3 კორუფციული რისკების გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირება.....	35
დანართი №4 კორუფციაზე მიმანიშნებელი გარემოებების (red flags) იდენტიფიცირების მაგალითი .....	37
დანართი №5 კეთილსინდისიერების მართვის კითხვარი .....	39
დანართი №6. კორუფციული რისკების შეფასების შედეგების წარმოდგენის ერთ-ერთი მეთოდი.....	46

## შესავალი

კორუფციული რისკების შეფასების მეთოდოლოგია განკუთვნილია საქართველოში არსებული საჯარო დაწესებულებებისთვის. მეთოდოლოგიის მიზანია ხელი შეუწყოს საჯარო დაწესებულებებს კეთილსინდისიერი და კორუფციული რისკებისაგან თავისუფალი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებაში რომელიც კარგი მმართველობის, კანონის უზენაესობის, გამჭვირვალობის, ანგარიშვალდებულების, თანასწორობისა და კეთილსინდისიერების პრინციპებს ეფუძნება. ანტიკორუფციული რისკების შეფასების მეთოდოლოგია წარმოადგენს რეკომენდაციული ხასიათის სახელმძღვანელო დოკუმენტს, რომელსაც შეფასების განმახორციელებელი დაწესებულება ყრდნობა კორუფციული-რისკების შეფასების განხორციელებისას და საჭიროების შემთხვევაში, არგებს საჯარო დაწესებულებისთვის დამახასიათებელ თავისებურებებს. მეთოდოლოგიის საფუძველზე ხდება კორუფციული რისკების შეფასება ანუ განისაზღვრება საჯარო უწყებაში შესაძლო კორუფციული რისკ-ფაქტორები და რისკები. ამგვარი შეფასება წარმოადგენს კორუფციისა და კეთილსინდისიერების დარღვევის პრევენციულ ინსტრუმენტს და არ გულისხმობს ინდივიდუალური პასუხისმგებლობების საკითხის განსაზღვრასა და შეფასებას. კორუფციული რისკების შეფასება წარმატებით გამოიყენება როგორც დასაქმებულებთან დაკავშირებული, ასევე ორგანიზაციულ დონეზე არსებული და მოსალოდნელი რისკებისა და რისკ-ფაქტორების გამოსავლენად. აგრეთვე, შესაძლებლობას იძლევა მოახდინოს იმ სფეროების იდენტიფიცირება, სადაც რესურსების მიმართვა ეფექტური იქნება რისკების მართვის კუთხით.

აღნიშნული მეთოდოლოგია ეფუძნება საერთაშორისო დონის საუკეთესო პრაქტიკას: კორუფციული რისკების შეფასების სტანდარტებს,<sup>1</sup> როგორცაა საერთაშორისო გამჭვირვალობა, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD), ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსა (USAID) და ევროპის საბჭოს (CoE) გამოცდილება და სხვადასხვა სახელმწიფოს პრაქტიკა (რუმინეთი, ალბანეთი, მოლდოვა, მონტენეგრო, ნიდერლანდები და სლოვენია).

ანტიკორუფციული საბჭოს სამდივნომ სხვადასხვა მეთოდოლოგიის გაანალიზებით შეიმუშავა ეროვნულ დონეზე კორუფციული რისკების შეფასების პირველი მეთოდოლოგია. აღნიშნული მეთოდოლოგიის საფუძველზე განხორციელებული შეფასების შედეგები

---

<sup>1</sup> ევროკავშირის რისკების შეფასების სახელმძღვანელო; კორუფციული რისკების შეფასების სახელმძღვანელო - საერთაშორისო გამჭვირვალობა, ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს ანტიკორუფციული შეფასების სახელმძღვანელო, 2006 და 2009, რეგიონული ანტიკორუფციული ინიციატივის მიერ მომზადებული დოკუმენტი კორუფციული რისკების შეფასება სამხრეთ-აღმოსავლეთ ევროპის სახელმწიფო ინსტიტუტებში, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის მიერ მომზადებული დოკუმენტი საჯარო სექტორის კეთილსინდისიერების შეფასებასთან დაკავშირებით და სხვ.

საფუძვლად დაედება ანტიკორუფციული სტრატეგიისა და მისი განხორციელების სამოქმედო გეგმის შემუშავებას.<sup>2</sup>

ანტიკორუფციული რისკების შეფასების მეთოდოლოგიის შემუშავება გამომდინარეობს 2019-2020 წლების ანტიკორუფციული სამოქმედო გეგმის N 1.1.1 აქტივობიდან.<sup>3</sup> აგრეთვე, ამგვარი ვალდებულება საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს აღებული აქვს ღია მმართველობა საქართველოს 2018-2019 წლების სამოქმედო გეგმის ფარგლებში (ვალდებულება 6: არსებული ძირითადი ანტიკორუფციული ინსტიტუტების გაძლიერება).<sup>4</sup>

დაგროვებული გამოცდილებისა და პრაქტიკაში გამოვლენილი ხარვეზების ანალიზზე დაყრდნობით საჭიროა მეთოდოლოგია განახლდეს ყოველი წლის ბოლოს. მეთოდოლოგიის საფუძველზე განხორციელებული შეფასებები, ასევე, მნიშვნელოვანია ყოველწლიურად გადაიხედოს.

კორუფციული რისკების შეფასების მეთოდოლოგია დამტკიცებულია ანტიკორუფციული საბჭოს მიერ, ხოლო უწყებების მიერ განხორციელებული რისკების შეფასების შედეგები (საჯარო ნაწილი) რეკომენდებულია წარედგინოს ასევე ანტიკორუფციულ საბჭოს.

ანტიკორუფციული რისკების შეფასების პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: (I) შეფასების პროცესის დაგეგმვა, (II) რისკების გამოვლენა, ანალიზი და მართვა (III) რისკების მონიტორინგი და კონტროლი. თითოეული ეტაპი დეტალურადაა განხილული მეთოდოლოგიაში.

### **ტერმინთა განმარტება**

**კორუფცია:** საქართველოს სისხლის სამართლის კოდექსის 163 (3), 164<sup>1</sup>, 180 (3, „ა“), 182, 186 (3, „ა“), 194, 194<sup>1</sup> (3, „ბ“), 195 (1), 203, 220, 221, 332, 333, 335, 337, 338, 339, 339<sup>1</sup>, 340, 341, 342 და 355 მუხლებით გათვალისწინებული შემდეგი დანაშაულები. ასევე, ყველა ის სამეწარმეო ან სხვა ეკონომიკური საქმიანობის წინააღმდეგ მიმართული დანაშაულები და საფინანსო საქმიანობის სფეროში ჩადენილი დანაშაულები, რომელიც ჩადენილია მოხელის მიერ სამსახურებრივი მდგომარეობის გამოყენებით. აგრეთვე, საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ საქართველოს კანონის დარღვევა.

<sup>2</sup> ევროკავშირის რისკების შეფასების სახელმძღვანელოს მიხედვით, ანტიკორუფციული სტრატეგია უნდა ეფუძნებოდეს კეთილსინდისიერების რისკების გაცნობიერებასა და პოტენციური ან არსებული კორუფციის მახასიათებლების მხედველობაში მიღებას, რათა შესაძლებელი იყოს მათზე რელევანტური ღონისძიებებით ზემოქმედება. European Commission, Toolbox 2017 edition - Quality of Public administration, Theme 2, [Ethics, openness & anti-corruption](#), 2017, p. 17.

<sup>3</sup> საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 4 ოქტომბრის №484 დადგენილება საქართველოს ეროვნული ანტიკორუფციული სტრატეგიისა და საქართველოს ეროვნული ანტიკორუფციული სტრატეგიის განხორციელების 2019-2020 წლების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ

<sup>4</sup> საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 12 ნოემბერის №537 დადგენილება ღია მმართველობა საქართველოს 2018-2019 წლების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ.

**კეთილსინდისიერების დარღვევა:** საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 20 აპრილის №200 დადგენილებით განსაზღვრული წესების დარღვევა. აგრეთვე, სპეციალიზებული კანონმდებლობით დადგენილი ეთიკისა და ქცევის წესების დარღვევა.

**კორუფციული რისკი:** ნებისმიერი სახის მოწყვლადობა, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს ან ხელი შეუწყოს კორუფციას ან კეთილსინდისიერების დარღვევას საჯარო სექტორში. კორუფციული რისკი შეიძლება დაკავშირებული იყოს ინტერესთა კონფლიქტის, ფუნქციების შეუთავსებლობის, აკრძალული საქმეებისა და სხვა არალეგალური სარგებლის მიღებასთან, გამჭვირვალობის დაბალ დონესთან და სხვ.<sup>5</sup>

**კორუფციული რისკ-ფაქტორი:** კორუფციული რისკის გამომწვევი მიზეზი, გარემოება, რომელმაც შესაძლოა წახალისოს, გამოიწვიოს ან წარმოქმნას კორუფციული ან კეთილსინდისიერების დამრღვევი ქმედების შესაძლებლობა.

**კორუფციული სქემა/გამოვლინება** - ნებისმიერი შესაძლო გამოვლინება, რომელიც შესაძლოა გამოიწვიოს კონკრეტულმა რისკმა. კორუფციული სქემა შესაძლოა იყოს ერთზე მეტი.

**კორუფციული რისკის მართვა:** მიემართება პროცესს, რომელიც მოიცავს რისკებისა და რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირებას, შეფასებას, კონტროლსა და მონიტორინგს.

## I. კორუფციული რისკების შეფასების პროცესის დაგეგმვა

რისკების შეფასების პროცესის დაგეგმვა მოიაზრებს პროცესის დაგეგმვას, როგორც **მაკოორდინირებელი ორგანოსთვის**, აგრეთვე კორუფციული რისკების შეფასების **განმახორციელებელი უწყებისთვის**. ზოგიერთ შემთხვევაში (დამოკიდებულია უწყების მენეჯმენტის გადაწყვეტილებაზე) შესაძლოა განმახორციელებელი და მაკოორდინირებელი ორგანო ერთიდაიგივე იყოს.

ინსტიტუტის მენეჯმენტი თავად იღებს გადაწყვეტილებას კორუფციული რისკების შეფასებას გარე შემფასებელს დაავალებს (თუმცა, ამ შემთხვევაშიც უწყება აქტიურად არის ჩართული შეფასების პროცესში) თუ თავად განახორციელებს მას.

იმის გათვალისწინებით, რომ კეთილსინდისიერი და კორუფციული რისკებისაგან თავისუფალი საჯარო სამსახურის ქონა თითოეული დაწესებულების სურვილი და მიზანი უნდა იყოს, **როგორც წესი ინიციატივა კორუფციული რისკების შეფასების ჩატარებაზე სწორედ დაწესებულების ხელმძღვანელი პირებისგან მომდინარეობს**. თუმცა, შესაძლოა უწყებას თავიდანვე ჰქონდეს განსაზღვრული მაკოორდინირებელი ორგანო, რომელიც ყოველწლიურად თავად უზრუნველყოფს პროცესის ინიცირებას. როგორც წესი,

---

<sup>5</sup> კორუფციული რისკების შეფასების სახელმძღვანელო - საერთაშორისო გამჭვირვალობა.

მაკოორდინირებელი ორგანოს როლი ეკისრება რისკების დეპარტამენტს, თუმცა, დაწესებულებაში ფუნქციის როლის არარსებობის შემთხვევაში, პროცესის ინიცირება შესაძლოა მოახდინოს შიდა აუდიტის დეპარტამენტმა, გენერალურმა ინსპექციამ, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტმა, ადმინისტრაციამ, პოლიტიკის განსაზღვრაზე პასუხისმგებელმა სტრუქტურულმა ერთეულმა ან სხვ. რისკების შეფასების პროცესის ეფექტური დაგეგმვისთვის მნიშვნელოვანია სამუშაო გეგმის დეტალური გაწერა და რესურსების წინასწარი მობილიზაცია.

პროცესის დაგეგმვის ინსტრუქცია	
პროცედურული თვალსაზრისით უნდა მოხდეს შემდეგი ფაქტორების წინასწარ განსაზღვრა	მიუთითეთ ინფორმაცია ან დანართები
ზედა რგოლის ხელმძღვანელ პირებთან შეხვედრების ორგანიზება და მათი ნების გამოხატვა კორუფციული რისკების შეფასების ჩატარებაზე	
სექტორისა თუ უწყების წარმომადგენლებისთვის კორუფციული რისკების შეფასებაზე სამუშაო შეხვედრის ანდა საჭიროებისამებრ სემინარის ჩატარება. ცნობიერების ამაღლების აღნიშნული ეტაპი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, როდესაც კორუფციული რისკების შეფასება ამ სექტორსა თუ ორგანიზაციაში პირველად ტარდება	
დაწესებულების ყველა თანამშრომლის ინფორმირება კორუფციული რისკების შეფასების შესახებ (ხელმძღვანელმა პირებმა თანამშრომლებს უნდა გააცნონ კორუფციული რისკების შეფასების განხორციელების მნიშვნელობა, მიზნები და მეთოდები. ამის შესახებ ინფორმირებულობა მნიშვნელოვანია, რადგან თანამშრომლებმა კორუფციული რისკების შეფასების პროცესი არ აღიქვან ნეგატიურად, არამედ საშუალებად, რომელიც დაწესებულებას დაეხმარება იყოს უფრო ეფექტიანი, კეთილსინდისიერი, კარგი რეპუტაციის მქონე და მოქალაქეთა მხრიდან ნდობით აღჭურვილი. ამასთან, მნიშვნელოვანია თანამშრომლებს განემარტოთ პოტენციური რისკების შესახებ გამოთქმულ მოსაზრებებზე კონფიდენციალურობის დაცვის საჭიროების შესახებ).	
პროექტის კოორდინატორისა და სამუშაო ჯგუფის წევრების შერჩევა (ყველა იმ ერთეულის წარმომადგენელი, რომლის შეფასებაც მოხდება). სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობა შესაძლოა დამტკიცდეს უწყების ხელმძღვანელის ბრძანებით	



სამუშაო ჯგუფის შეხვედრის შედეგები უნდა აისახოს ოქმში	
სამუშაოს გადანაწილება (პასუხისმგებელი პირების ჩამოთვლა მათი სახელების მითითებით) - ვადებში გაწერილი სამუშაო გეგმის შედგენა	
პირის ან პირების განსაზღვრა, რომლებიც ზედა რგოლის ხელმძღვანელ პირებს რეგულარულად მიაწვდიან ინფორმაციას შეფასების მიმდინარეობის, პროგრესისა და გამოწვევების შესახებ	
შეფასების მიზნის განსაზღვრა: რატომ ვაფასებთ?	
შეფასების საგანის დადგენა: რას ვაფასებთ? იმ სფეროსა და არეალის განსაზღვრა, რომლის შეფასებაც უნდა განხორციელდეს	
შეფასების მეთოდოლოგიის დამუშავება: როგორ ვაფასებთ?	
შეფასების პროცესის დაგეგმვა და შემფასებლის განსაზღვრა: ვინ აფასებს?	
შეფასების განხორციელების ვადების განსაზღვრა	
ინფორმაციის შეგროვების საშუალებების დადგენა. იმ შემთხვევაში თუ კონკრეტული მიმართულებით ან მოცემულ ინსტიტუტში სტატისტიკური ინფორმაცია ხელმისაწვდომი არ არის, შესაძლებელია სხვა ინსტიტუტის ან ქვეყნის სტატისტიკის გამოყენება (ანალოგიური სტატისტიკური მონაცემები)	
კორუფციული რისკების შეფასების შედეგის წარმოდგენის მეთოდის განსაზღვრა. რისკების შეფასების შედეგების წარმოდგენის ერთ-ერთი მაგალითია ე.წ. Heat Map-ს გამოიყენება (იხ. დანართი N6)	
სამომავლო ცვლილებების საჭიროების გასაზღვრა: რას დაეძგება საფუძვლად მიღებული შედეგები? <sup>6</sup>	

## II. კორუფციული რისკების გამოვლენა, ანალიზი და მართვა

კორუფციული რისკების გამოვლენა და ანალიზი მოიცავს როგორც სტატისტიკური, აგრეთვე დინამიკური ინფორმაციის შეგროვებას, ყველა შესაძლო რისკ-ფაქტორის განსაზღვრას,

<sup>6</sup> [Corruption risk assessment in public institutions in south east Europe](#), გვ. 29. ასევე იხ. [Corruption risk assessment in public institutions in south east Europe](#), გვ. 73-77 და [Corruption Assessment Handbook Draft Report Final Report, 2006](#), pages 20-21, 26-44

რისკების შეფასებას, კონტროლის მექანიზმების იდენტიფიცირებას, რისკების პრიორიტეტიზაციასა და მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე რისკების მატრიცის შედგენას.

კორუფციული რისკების განსაზღვრისას მნიშვნელოვანია, რომ ყურადღება გამახვილდეს არა მხოლოდ კორუფციის აღქმაზე, კორუფციის არსებობასა ან ხარისხზე, არამედ ასევე კორუფციის არსებობის პოტენციურ შესაძლებლობაზე.<sup>7</sup>

#### **i. ინფორმაციის შეგროვება**

კეთილსინდისიერების მიზნის მიღწევის ხელშემწყობი და შემაფერხებელი ფაქტორების დადგენის მიზნით შეფასების საგნის/სექტორის/ორგანიზაციის როგორც შიდა, ასევე გარე კონტექსტი უნდა შეფასდეს. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული კულტურის ელემენტების გათვალისწინება - ღირებულებები, კონკრეტული ინდივიდების ქცევა.<sup>8</sup>

გარე კონტექსტი შესაძლოა მოიცავდეს, მათ შორის, გეოგრაფიულ მდებარეობას, საკანონმდებლო და პოლიტიკის ჩარჩოს, საზოგადოების მხრიდან სექტორის ან ინსტიტუტის შეფასებას, მისდამი ნდობის ხარისხს, დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრასა და მათთან ურთიერთობის კომპლექსურობას.

შიდა კონტექსტის განსაზღვრის მიზნით კი ინფორმაცია უნდა შეგროვდეს შემდეგი მიმართულებებით:

- სისტემის ინსტიტუციური და სამართლებრივი ჩარჩო;
- მიმდინარე პროცესები;
- ადამიანური რესურსი.

სამართლებრივი ჩარჩოს განსაზღვრის პროცესში უნდა გადაიხედოს და გაანალიზდეს ყველა დოკუმენტი, რომელიც ქმნის ორგანიზაციის სამართლებრივ ჩარჩოს, მათ შორის კანონები, რეგულაციები, ბრძანებები, გადაწყვეტილებები, შიდა აქტები, სტრატეგიები, სამოქმედო გეგმები და ა.შ.

ინსტიტუციური ჩარჩოს განსაზღვრის პროცესში უნდა აღიწეროს მართვის სტრუქტურა, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი განვითარების სტრატეგიები, წლიური სამოქმედო გეგმები და ფინანსური დოკუმენტები, ოპერაციული მონაცემები, ამ სფეროსა თუ ორგანიზაციაში არსებული კორუფციის პრევენციის ინსტრუმენტები.

<sup>7</sup> კორუფციული რისკების შეფასების სახელმძღვანელო - საერთაშორისო გამჭვირვალობა.

<sup>8</sup> [OECD Framework for Assessment of Public Sector Integrity](#), გვ.11. ორგანიზაციული კულტურის რისკ-ფაქტორების მაგალითია - არ არსებობს ერთმანეთისთვის პასუხისმგებლობის დაკისრების ჩვევა, ნიდერლანდების გამოცდილება, [Corruption risk assessment in public institutions in south east Europe](#), გვ. 33-37.



**მიმდინარე პროცესებში** უნდა აღიწეროს ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელი ძირითადი პროცესები, პროცესის როგორც დასაწყისი ასევე დასასრული, ასევე ის, თუ რა საფეხურებისგან შედგება თითოეული პროცესი.

**ადამიანური რესურსები** მოიცავს პროცესში ჩართული პირების როლის, მათი უნარების, ცოდნის შეფასებას, სტრუქტურულ სიტუაციებში ქცევის, კოლეგებთან ურთიერთობების და რესურსების მენეჯმენტის ანალიზს.<sup>9</sup>

**ინსტიტუციური, სამართლებრივი ჩარჩოსა და ადამიანური რესურსების შეფასების** მაგალითია, აქვს თუ არა საჯარო უწყებას შიდა სტრატეგია ან პოლიტიკის განმსაზღვრელი სხვა დოკუმენტი, რომლის განუყოფელი ნაწილია კეთილსინდისიერი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, ეთიკის კოდექსი და მის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი ორგანო, არსებობს თუ არა მამხილებელთა დაცვის ინსტიტუტი და მის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი ორგანო, თანამდებობის პირთა ქონებრივი დეკლარაციების წარდგენისა და მონიტორინგის მექანიზმი, ინფორმაციის საჯაროდ გამოქვეყნების ვალდებულება და სხვ. აღნიშნული აღწერილობა გამყარებული უნდა იყოს შესაბამისი სტატისტიკური მონაცემებით, რათა შემგომ ეტაპზე გაანალიზდეს არსებული მექანიზმების პრაქტიკაში განხორციელების დონე.<sup>10</sup>

კორუფციული რისკების შეფასებისას გამოიყენება ინფორმაციის ორგვარი წყარო: **მეორადი წყაროები** (უკვე არსებული დამუშავებული დოკუმენტები), როგორებიცაა სამაგიდო კვლევები, სასამართლოს გადაწყვეტილებები, მოქალაქეთა საჩივრები, წლიური ანგარიშები, შიდა და გარე აუდიტის შედეგების გაანალიზება და სხვ. და **პირველადი წყაროები** (პირველადი დოკუმენტები), როგორებიცაა სოციოლოგიური კვლევები და კითხვარები ინსტიტუტის შესაფასებლად (იხილეთ დანართი №1) და თანამშრომლებისთვის (იხილეთ დანართი №5) ან/და სხვა დაინტერესებული პირებისთვის, სამუშაო შეხვედრები, სტატისტიკური ინფორმაცია და შესაბამისი კომპეტენციის მქონე საკონტაქტო პირებთან ინტერვიუები.

მეორადი წყაროები გამოიყენება პირველ ეტაპზე, ზოგადი წარმოდგენის შესაქმნელად ქვეყანაზე, სექტორზე, უწყებაზე, ასევე რისკების შემცველი სექტორების იდენტიფიცირებისთვის, ხოლო პირველადი წყაროები კორუფციული რისკების და მათი გამომწვევი რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირებისთვის .<sup>11</sup>

<sup>9</sup> აღნიშნული მიმართულებით რისკის შესაფასებლად შესაძლოა თანამშრომელთა შეფასების ფურცლების გამოყენება

<sup>10</sup> [USAID Anti-Corruption Assessment Report](#), გვ. 19-20, 24-25

<sup>11</sup> კორუფციული რისკების შეფასების სახელმძღვანელო - საერთაშორისო გამჭვირვალობა.

კითხვარზე დაყრდნობით შესაძლებელია შემუშავდეს საკითხების ცხრილი კორუფციული რისკების უფრო ღრმა ანალიზისთვის. მაგ., თუ კითხვარი გამოავლენს პრობლემებს დაგეგმვის ნაწილში, სწორედ ამ ნაწილის ღრმა ანალიზი მოხდება შეფასების შემდეგ.<sup>12</sup>

საორიენტაციოდ შესაძლებელია №1 დანართში შემოთავაზებული კითხვარის გამოყენება. გასათვალისწინებელია, რომ ყოველ მოცემულ შემთხვევაში კითხვარი უნდა მოერგოს შეფასების განმახორციელებელი უწყების მოთხოვნებს და მახასიათებლებს.

## ii. რისკებისა და რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირება და შეფასება

### ა) რისკებისა და რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირება

**რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირებისას** პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: რა შეიძლება მოხდეს, როდის, სად, როგორ და რატომ.<sup>13</sup> უნდა დაისვას კითხვა: რომელი ფაქტორები მოახდენს გავლენას და წახალისებს კონკრეტული რისკის გამოვლენას? (იხ. დანართი N2 და დანართი №3).

დეტალურად უნდა აღიწეროს სად იწყება თითოეული პროცესი და სად მთავრდება, ვინ არის ჩართული, რა ეტაპებს მოიცავს, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ჩართული პირების პოზიცია და ფუნქციები.

რისკების განსაზღვრისას აუცილებელია რისკების სიის შექმნა, იმ გარემოებებისა და შემთხვევების განსაზღვრა, რომელთაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ან ხელი შეუშალონ ამოცანის განხორციელებას.<sup>14</sup>

რისკების იდენტიფიცირების პროცესი მოითხოვს ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობას, მათ შორის, ფინანსისტების, მენეჯერების, თანამშრომლების, კონტრაქტორების, ქვე-კონტრაქტორებისა და მესამე პირების. ამ ეტაპისთვის ასევე მნიშვნელოვანია **რისკების რეესტრის** წარმოება, სადაც შეინახება ინფორმაცია უკვე გამოვლენილი რისკების შესახებ და გამოყენებული იქნება სამომავლო გეგმებისთვის.<sup>15</sup>

გარე ან შიდა რისკ-ფაქტორების განსაზღვრა უნდა მოხდეს შემდეგი სახით (რისკ-ფაქტორების მაგალითი იხილეთ დანართში №2):

<sup>12</sup> [Corruptions Risk Assessment Methodology Guide](#), გვ. 13.

<sup>13</sup> [Corruption risk assessment in public institutions in south east Europe](#), გვ. 25.

<sup>14</sup> ISO 31000 სტანდარტი, European Commission, Toolbox 2017 edition - Quality of Public administration, Theme 2, [Ethics, openness & anti-corruption](#), 2017, p. 17.

<sup>15</sup> [Analytics for Integrity: Data-driven Approaches for Enhancing Corruption and Fraud Risk Assessments](#), გვ. 18. იხ. ასევე სლოვენის გამოცდილება, [Corruption risk assessment in public institutions in south east Europe](#), გვ. 37-40.

- **სტრატეგიული რისკები** - მიემართება უწყების გრძელვადიან სტრატეგიულ მიზნებს (მაგ., პოლიტიკის დოკუმენტების არარსებობა ან მათში განსაზღვრული გაუგებარი მიზნები);
- **ოპერაციული რისკები** - ეხება ყოველდღიურ აქტივობებსა და საკითხებს, რომელთა წინაშეც უწყება დგას (ეს შეიძლება იყოს გაუმართავი IT სისტემა, წესების კომპლექსურობა, ინფორმაციისა და დოკუმენტაციის დაგვიანებით გადაცემა, პროცესის ეტაპებს შორის შეფერხებები, პროცესში ჩართული პირების ბუნდოვანი პასუხისმგებლობები, ორგანიზაციული სტრუქტურის არაეფექტურობა, პროცესის სამართლებრივი მხარე, პროცესის სუსტი მხარეები და ა.შ.);
- **ინსტიტუციური (ორგანიზაციული) რისკ-ფაქტორები** (მაგალითად, არაადეკვატური და არაეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურა; როტაციის სისტემის ნაკლებობა; არასაკმარისი ან არაეფექტური შიდა კონტროლი; ბიუჯეტის ნაკლებობა, ან სხვა ფინანსური პრობლემები, რომლებიც მოხელეთა კეთილსინდისიერებაზე აისახება);
- **ნორმატიული რისკ-ფაქტორები** (მაგალითად, არასაკმარისი და შეუსაბამო კანონმდებლობა, ბუნდოვანი ან ურთიერთსაწინააღმდეგო, რომელიც ხელს უშლის უწყებას ფუნქციების შესრულებაში; სამუშაო პროცედურებისთვის წესების ნაკლებობა (იგულისხმება წესების, ინსტრუქციების და სახელმძღვანელო პრინციპების არარსებობა); არაეფექტური ადმინისტრაციული ზედამხედველობა კანონმდებლობის იმპლემენტაციაში, სხვა ზომების გატარებასა და დასკვნების გაკეთებაში; დისკრეციული უფლებამოსილების შესახებ ბუნდოვანი რეგულაციები და კონტროლის მექანიზმები; რეგულაციები საკმარის სანქციას არ ითვალისწინებს ან არ ხდება მათი იმპლემენტაცია; უწყებებს შორის სუსტია თანამშრომლობის დონე);
- **პროცესში ჩართულ პირებთან დაკავშირებული კორუფციული რისკ-ფაქტორები** (მათ შორის, მოქმედი პირების ანგარიშვალდებულებისა და საქმიანობის გამჭვირვალობის დონე. მაგალითად, ნაკლოვანი ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, რომელიც იწვევს მოხელეთა გადინებას უწყებებიდან; ნაკლოვანი ან არასრული ტრენინგები კეთილსინდისიერებაზე ან ეთიკაზე; გამოცდილების ან ცოდნის ნაკლებობა; შემოსავლისა და ქონების მონიტორინგის არარსებობა; ინტერესთა კონფლიქტის მონიტორინგის ნაკლებობა);
- **აღსრულების რისკები** - უწყების მიზნების განხორციელების მონიტორინგის სისტემის არარსებობა;
- **ფინანსური რისკები** - გულისხმობს უწყების ფინანსური კონტროლის მექანიზმების არაეფექტურობას;
- **რეპუტაციული რისკები** - მაგალითად, უარყოფითი გარე შეფასება;
- **სხვა რისკები** - ნებისმიერი სახის შიდა ან გარე სისუსტე ან პროცესი, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს საჯარო სექტორში კორუფცია და რომელიც მოიცავს შემდეგ საკითხებს: ინტერესთა კონფლიქტი, ფუნქციების შეუთავსებლობა, საჩუქრებისა და სხვა არალეგალური სარგებლის მიღება, ლობირება, მამხილებელთა დაცვა, თადლითობა, უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება, პოლიტიკური პარტიებისა

და საარჩევნო კამპანიების დაფინანსება, დისკრეციული უფლებამოსილება, ნეპოტიზმი, მოქმედებათა შეზღუდვა, მბრუნავი კარი, ქონებრივი დეკლარაციების გასაჯაროება, ინფორმაციით ვაჭრობა, პროცედურებისა და დოკუმენტების გამჭვირვალობა და ა.შ.

კორუფციული რისკების შეფასებისას როგორც წესი ინსტიტუციური მიდგომა გამოიყენება. ე.ი. მისი მიზანია ინსტიტუტის, სექტორის ან/და პროცესის რეგულაციებსა და წესებში სისუსტეების იდენტიფიცირება.

ობიექტური რისკი (სუსტი ინსტიტუტები და რეგულაციები) უნდა განვასხვაოთ სუბიექტური რისკებისგან (კორუფციისადმი ტოლერანტობა, პერსონალური მოტივაცია, ღირებულება/სარგებლის თანაფარდობა, წარსული გამოცდილება).

კორუფციული რისკების განსაზღვრისა და შეფასების ეტაპზე ხდება კორუფციული რისკების შეფასების ეტაპების, პრობლემებისა და მათი გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირება (გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირების მაგალითი იხ. დანართში №3).

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს: მგრძობიარე პროცესებს, მგრძობიარე ფუნქციებს და სხვა სფეროებს, რომლებიც განსაკუთრებით მოწყვლადია კორუფციის და არაეთიკური ქცევებისადმი.

მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე ხდება კორუფციისადმი მოწყვლადი სფეროების ანუ კორუფციაზე მიმანიშნებელი გარემოებების (ე.წ. “red flags”) იდენტიფიცირება. მაგალითი იხილეთ დანართში №4.

განსაკუთრებული ყურადღება შემდეგ რისკებს უნდა მიექცეს (იხ. ასევე დანართი №4):

- თანამდებობასთან დაკავშირებული რისკები;
- საქმიანობასთან დაკავშირებული რისკები (მაგ. კორუფციისადმი მოწყვლადი სფეროები (შესყიდვები, ინფრასტრუქტურული პროექტები, ლიცენზიების/ნებართვების გაცემა), კონტროლისა და ზედამხედველობის ფუნქციები (მაგ., გენერალური ინსპექციები));
- ქრთამის აღების რისკი;
- სამსახურებრივი მდგომარეობის პირადი ინტერესებისთვის გამოყენების რისკი;
- საჯარო რესურსების პირადი ინტერესებისთვის გამოყენების რისკი;
- რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია საჯარო მოსამსახურის მიერ შესაძლო გავლენის მოხდენასთან, უკანონო ან არაეთიკური მოქმედებების ჩადენასთან, აღნიშნულ საჯარო მოხელეზე ფსიქოლოგიური ან ფიზიკური ზეწოლის განხორციელებასთან;
- ნეპოტიზმისა და ფავორიტიზმის რისკი;
- ინტერესთა კონფლიქტის რისკი;

- სხვა რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია უწყების სპეციფიკურ/კონკრეტულ ამოცანებთან ან მიზნებთან, ასევე პროექტებთან, სამუშაო პროცესთან ან სექტორის სპეციფიკასთან.

### ბ) კორუფციული რისკების კონტროლის მექანიზმების იდენტიფიცირება

რისკების გამოვლენის შემდეგ მიმდინარეობს მათი არსებული კონტროლის მექანიზმებთან დაკავშირება. შიდა კონტროლის მექანიზმები შესაძლოა იყოს: შიდა აუდიტის სამსახური, გენერალური ინსპექცია, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური და სხვ. გარე კონტროლის მექანიზმები, მათ შორის შესაძლოა მოიცავდეს კონტროლის განხორციელებას შემდეგი სამსახურების მხრიდან: საჯარო სამსახურის ბიურო, სახელმწიფო აუდიტის სამსახური, სახალხო დამცველი, სახელმწიფო ინსპექტორის სამსახური, სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო, სამართალდამცავი ორგანოები და სხვ. **ფასდება არსებული კონტროლის მექანიზმების პროპორციულობა და ეფექტურობა.** ზოგიერთ შემთხვევაში შესაძლოა არ არსებობდეს იდენტიფიცირებული რისკების შესაბამისი, ადეკვატური კონტროლის მექანიზმი, თუმცა შესაძლოა მაღალი რისკების შემცველ სფეროებზე ორიენტირებული კონტროლის მექანიზმები ეფექტურად მოქმედებდეს სხვა რისკ-ფაქტორებზეც.<sup>16</sup> თუ კონტროლის მექანიზმები არის შესაბამისი და ეფექტური, მაშინ იდენტიფიცირებული რისკები ნაკლებად წარმოსადგენია, რომ გამართლდეს.

### გ) კორუფციული რისკების შეფასება

რისკების ანალიზისას ფასდება არსებული კონტროლის მექანიზმების ეფექტიანობა. ანალიზის შედეგად უნდა დადგინდეს, არის თუ არა რისკ-ფაქტორი:

- **კონტროლირებადი** (კონტროლის მექანიზმები არის ეფექტიანი);
- **ნაწილობრივ კონტროლირებადი** (კონტროლის მექანიზმი საჭიროებს შევსება/განახლებას);
- **არაკონტროლირებადი** (კონტროლის მექანიზმი არ არსებობს ან არაადეკვატურია).

კონტროლირებადი რისკის შემთხვევაში შესაძლებელია გამოყენებული იყოს სხვადასხვა მექანიზმი, როგორცაა: პერსონალის გადამზადება, შიდა კონტროლის მექანიზმების დანერგვა ან მენეჯერული უნარების განვითარება.<sup>17</sup>

კონტროლს მიღმა არსებული რისკები შემდგომი რისკების მართვის ამოცანა გახდება.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> [Analytics for Integrity: Data-driven Approaches for Enhancing Corruption and Fraud Risk Assessments](#),

<sup>17</sup> რუმინეთის გამოცდილება, [OECD Framework for Assessment of Public Sector Integrity](#), გვ. 52.

<sup>18</sup> [Corruption risk assessment in public institutions in south east Europe](#), გვ. 73-77.



ნაწილობრივ კონტროლირებადი და არაკონტროლირებადი რისკ-ფაქტორები შეიძლება შეფასდეს კიდევ ორი ნიშნით:

- **ალბათობა** - იდენტიფიცირებული რისკების განხორციელების ალბათობა;
- **გავლენა** - რისკის განხორციელებიდან გამომდინარე შესაძლო ზემოქმედება და შედეგები.

**კორუფციის მოხდენის ალბათობის ხარისხისა** (არსებული მექანიზმებისა და კონტროლის პირობებში) და **მოხდენის შემთხვევაში მისი გავლენის** (მოსალოდნელი შედეგების) მოცულობის დადგენით ხდება რისკის ბუნების შესწავლა.<sup>19</sup>

**კორუფციული რისკის ალბათობა** განისაზღვრება რისკ-ფაქტორებისა და არსებული კეთილსინდისიერების ზომების ურთიერთმიმართებით. კორუფციული რისკების მოხდენის ალბათობის შესაფასებლად არსებობს შემდეგი კრიტერიუმები: მარეგულირებელი საკანონმდებლო ჩარჩოს კორუფციისადმი მოწყვლადობა, პროცესებისა და ინსტიტუტის მიდრეკილება კორუფციისადმი, არაეფექტური მმართველობა, დაბალი ანაზღაურება, კორუფციის შემთხვევები საჯარო დაწესებულებაში, საჯარო მოხელეების სამართლებრივი ცნობიერების დაბალი დონე. იმის განსასაზღვრად თუ როგორია ამა თუ იმ რისკის ალბათობა ან გავლენა, ყველაზე ეფექტურია წარსულ გამოცდილებაზე დაყრდნობა. მათ შორის, გასული წლების სტატისტიკური ანალიზი გვაჩვენებს მოცემული რისკის ალბათობა ან გავლენა როგორი იყო გასულ წლებში - **მაღალი, საშუალო თუ დაბალი**. აღნიშნულ მონაცემებზე დაყრდნობით შესაძლოა ვიმსჯელოთ მომავალში რისკის ანალოგიური ალბათობისა და გავლენის ხარისხზე. სტატისტიკური ინფორმაციის არარსებობის შემთხვევაში შესაძლოა შიდა კვლევის გაკეთება ან სახელმძღვანელო პოზიციაზე მყოფი პირების გამოკითხვა გამოგვადგეს.

რისკი	რისკის ალბათობის აღწერა
<b>მაღალი</b>	არსებობს კორუფციული რისკის მაღალი ალბათობა, რაც დგინდება წარსულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით. ორგანიზაციის შიგნით არსებული კეთილსინდისიერების დაცვის მექანიზმები ვერ არბილებს რისკ-ფაქტორებს.
<b>საშუალო</b>	კორუფციული რისკი სტატისტიკურ ინფორმაციაზე დაყრდნობით არ არის მაღალი, ვინაიდან შესაბამისი დარღვევები, ან ხშირად სამუშაო პროცესის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ან იმის გამო, რომ არსებული კეთილსინდისიერების დაცვის მექანიზმები ნაწილობრივ აზღვევს/ამცირებს ამგვარი რისკის რეალურად მოხდენის შესაძლებლობას.

<sup>19</sup> European Commission, Toolbox 2017 edition - Quality of Public administration, Theme 2, [Ethics, openness & anti-corruption](#), 2017, p. 17.



<b>დაბალი</b>	რისკის განხორციელების ალბათობა მინიმალურია, თუმცა არა შეუძლებელი. რისკი შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ განსაკუთრებულ პირობებში.
---------------	--

გავლენა	გავლენის შეფასება
<b>მაღალი</b>	<p>კორუფციული რისკი განხორციელების შემთხვევაში სერიოზულ გავლენას ახდენს <b>ინდივიდის</b> ფუნდამენტურ უფლებებზე, თავისუფლებებსა და საჯარო სერვისების მიღების უფლებაზე. მაგალითად, აფერხებს სამართლიანი სასამართლოს უფლებას, ლახავს პირადი ცხოვრების, ოჯახის და განათლების უფლებას ან კერძო საკუთრებას.</p> <p><b>საჯარო უწყებაზე</b> გავლენის მაღალი ხარისხი ასევე გულისხმობს ორგანიზაციის რეპუტაციისა და ნდობის ხარისხის შელახვას. იწვევს მნიშვნელოვან ფინანსურ ზარალს, საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციის სტაბილურობას, საფრთხის ქვეშ აყენებს ორგანიზაციის მთავარი მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას და ახალისებს სხვა ორგანიზაციებს ჩაერთონ კორუფციულ გარიგებებში.</p> <p>გავლენის მაღალი ხარისხი <b>საზოგადოებაზე</b> გულისხმობს ადგილობრივი და უცხოური ინვესტიციების დანაკარგს, სოციალურ განვითარებაზე უარყოფით გავლენას, რაც საბოლოოდ უარყოფით გავლენას ახდენს ქვეყანაში სამართლის უზენაესობაზე.</p>
<b>საშუალო</b>	<p><b>ინდივიდებზე</b> კორუფციული რისკების საშუალო ხარისხის გავლენა გულისხმობს მათი უფლებების განსახორციელებლად გაუმართლებელი დანახარჯებისა და სხვა დაბრკოლებების გამოწვევას. ასეთი გავლენა შესაძლოა იყოს, მაგალითად, გაუმართლებელი გადასახადის მოთხოვნა ისეთი სერვისისთვის, რაც პირს ისედაც ეკუთვნის კანონის შესაბამისად.</p> <p><b>საჯარო უწყებაზე</b> საშუალო ხარისხის გავლენა გულისხმობს მის რეპუტაციაზე უარყოფით ზეგავლენას, მნიშვნელოვან ფინანსურ დანაკარგს. ასევე, საფრთხის ქვეშ დგება ორგანიზაციის მეორადი მიზნების მიღწევის შესაძლებლობა.</p> <p><b>საზოგადოებაზე</b> გავლენა არ არის აშკარა.</p>

<b>დაბალი</b>	<p>რისკის დაბალი ხარისხის გავლენა იწვევს არახელსაყრელ შედეგებს, მცირე დამატებით ფინანსურ დანახარჯს.</p> <p>დაბალი გავლენა ორგანიზაციაზე აისახება მისი რეკუტაციის შელახვაში, ორგანიზაციის მიზნების განსახორციელებლად უმნიშვნელო დაბრკოლებებში, მინიმალურ ფინანსურ დანაკარგებში.</p>
---------------	--

მას შემდეგ რაც მოხდება კორუფციის მოხდენის ალბათობის ხარისხისა და კორუფციის მოხდენის შემთხვევაში მისი გავლენის მოცულობის განსაზღვრა, უნდა შეივსოს შესაბამისი მატრიცა, რითაც ხდება კორუფციული რისკების დონეების მიხედვით კატეგორიზაცია.

**ალბათობისა და გავლენის მატრიცა** გულისხმობს რისკის განხორციელების ალბათობისა და მისი მოსალოდნელი შედეგებისთვის დაბალი, საშუალო ან მაღალი ქულის მინიჭებას. შედეგად შესაძლებელია ცხრილის შექმნა, რომელიც განსაზღვრავს რა შემთხვევაშია რისკებზე რეაგირება აუცილებელი და გადაუდებელი. ქვემოთ მოცემულ რუკაზე წითელი ფერით ისეთი რისკებია მონიშნული, რომლებზე რეაგირებაც მთავარ პრიორიტეტს წარმოადგენს. ყვითელი ფერით აღნიშნულია საშუალო მნიშვნელობის რისკები, რომლებიც წითელ ფერთან შედარებით ნაკლებად პრიორიტეტულია, ხოლო მწვანე ფერით აღნიშნული რისკები ნაკლებად პრობლემურია.<sup>20</sup>

ალბათობა დაბალი → მაღალი	საშუალო რისკი	მაღალი რისკი	მაღალი რისკი
	დაბალი რისკი	საშუალო რისკი	მაღალი რისკი
	დაბალი რისკი	დაბალი რისკი	საშუალო რისკი
	დაბალი → მაღალი		
	გავლენა		

მიზანშეწონილია ასევე განისაზღვროს კორუფციული რისკის გავრცელების არეალი.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> იქვე, გვ. 19-20.

<sup>21</sup> European Commission, Toolbox 2017 edition - Quality of Public administration, Theme 2, [Ethics, openness & anti-corruption](#), 2017, გვ. 21.

გავრცელების არეალი	რისკის მნიშვნელობა	პირები, რომლებიც რისკს ამცირებენ
ორგანიზაციული	ორგანიზაციული რისკი უკავშირდება საჯარო მმართველობის ელემენტებს, მის კულტურას და მახასიათებლებს, თანამშრომელთა კეთილსინდისიერებას და სხვ.	ხელმძღვანელი პირები, კეთილსინდისიერი თანამშრომლები, შიდა აუდიტი, ასევე გარე შემოწმებები, ექსპერტები, ომბუდსმენი
სექტორული	კორუფციასთან დაკავშირებული ბევრი რისკი ახასიათებს კონკრეტულ სექტორს, ფუნქციას ან პროცესს. აღნიშნულ მუდმივმოქმედ რისკებთან მიმართებით სისტემური მიდგომა ერთადერთი ეფექტური გამოსავალია. <sup>22</sup>	მთავრობა, ანტიკორუფციული სააგენტოები, სამინისტროები, სახელმწიფო აუდიტი, სექტორული ასოციაციები, სამოქალაქო სექტორი, მედია და ა.შ.
ქვეყნის მასშტაბით	არსებობს ორგანიზაციული და სექტორული რისკები, რომელთა საუკეთესო გადაწყვეტის გზა სახელმწიფოებრივ დონეზე მოგვარებაა, მაგალითად საჯარო მოხელეებისთვის ერთიანი სტანდარტების დანერგვა, მაღალი თანამდებობის პირების დეკლარაციების გასაჯაროება და ა.შ.	მთავრობა ანტიკორუფციული სააგენტო, პარლამენტი, სახელმწიფო აუდიტი, ომბუდსმენი, სამოქალაქო საზოგადოება, დამოუკიდებელი და საგამომიებო მედია

**ორგანიზაციულ დონეზე** რისკების აღმოსაფხვრელად თავდაპირველად უნდა განისაზღვროს ყველა ის მოწყვლადი საქმიანობა და პოზიცია, რომელიც კანონის ხარვეზით, დისკრეციის მაღალი დონით, უსაფრთხოების სუსტი ზომებით თუ სხვა მიზეზებით რისკის შემცველია. ამ მხრივ, უნდა გამოიყოს ორი ტიპის რისკი: **ზოგადი**, რომელიც შეიძლება ნებისმიერ ორგანიზაციას ახასიათებდეს (მაგ. გამოუცდელი ან არაკომპეტენტური თანამშრომლები) ან **სპეციფიკური**, რომელიც კონკრეტული ოპერაციის განხორციელებას ახლავს (მაგ. შესყიდვები).

<sup>22</sup> [Corruption Assessment Handbook Draft Report Final Report, 2006 pp.7-9](#)

ორგანიზაციული რისკების შეფასებისას, ასევე გამოიყოფა შეფასების ორი ფორმა: **შიდაორგანიზაციული და გარე ექსპერტების ჩართულობით**. ორივე ფორმას აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ასევე, შესაძლებელია კომბინირებული ვარიანტის განხორციელება, სადაც ორგანიზაციას შესაძლებლობა ექნება თვითშეფასება შეადაროს გარე ექსპერტების შეფასებას. მხოლოდ თვითშეფასების გამოყენება მიზანშეწონილია მაშინ, თუ ორგანიზაციული რისკები სექტორული კონტექსტის გათვალისწინებით მინიმალურია, მაგრამ თუ არსებობს როგორც სექტორული ისე ორგანიზაციული მაღალი რისკი, მიზანშეწონილია უპირატესობა კომბინირებულ მოდელს მიენიჭოს.<sup>23</sup>

ორგანიზაციაში **კეთილსინდისიერების შემოწმების** ჩასატარებლად განისაზღვრება ფუნქციების სია, მათ შორის მოწყვლადი ფუნქციების სია; მიმდინარე პროცესების სია, სადაც შესაძლებელია გათვალისწინებული იქნას წარსულში ჩატარებული რისკების შეფასების შედეგები.

აღნიშნული ფუნქციებისა და პროცესების განსაზღვრის, ასევე, წარსულში ჩატარებული რისკების შეფასების ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია ორი მიდგომის ჩამოყალიბება: **ფუნქციაზე ორიენტირებული მიდგომა და პროცესზე ორიენტირებული მიდგომა**.

ფუნქციებზე ორიენტირებული მიდგომა იძლევა კონკრეტული ინსტრუმენტების განვითარების შესაძლებლობას ფუნქციათა განსაზღვრული ჯგუფის მიმართ და ნაკლებად ორიენტირებულია პროცესზე, რომელშიც აღნიშნული ფუნქცია ხორციელდება. პროცესზე ორიენტირებული მიდგომა განსაზღვრავს კონკრეტული პროცესის რისკებს ქმედების დაწყებიდან დასრულებამდე.<sup>24</sup>

**სექტორული რისკების შეფასებისას** მიზანშეწონილია განისაზღვროს ის საერთო მახასიათებლები, შესაძლებლობებისა და შეზღუდვების მასშტაბი, რომელიც კონკრეტულ სექტორში მომუშავე ორგანიზაციების ჯგუფისთვის საერთოა. მაგალითად, სამართალდამცავი ორგანოებისთვის მნიშვნელოვანია არსებობდეს სპეციალური ეთიკის კოდექსი და შესაბამისი ტრენინგები, სახელმწიფო უწყების სახელმწიფო შესყიდვების განმახორციელებელი ერთეულებს უნდა ჰქონდეთ შესყიდვების ერთიანი სტანდარტები, რომლებიც აკმაყოფილებს გამჭვირვალობისა და გარე-კონტროლის შესაძლებლობის მოთხოვნებს და სხვ. აღნიშნულ მახასიათებლებზე დაყრდნობით მნიშვნელოვანია კორუფციაზე მიმანიშნებელი გარემოებების გამოკვეთა. ევროკავშირის საჯარო მმართველობის ხარისხის სახელმძღვანელო ცხრილის სახით გამოყოფს სექტორისთვის

<sup>23</sup> European Commission, Toolbox 2017 edition - Quality of Public administration, Theme 2, [Ethics, openness & anti-corruption](#), 2017, გვ. 22-24.

<sup>24</sup> European Commission, Toolbox 2017 edition - Quality of Public administration, Theme 2, [Ethics, openness & anti-corruption](#), 2017, გვ. 27.

მახასიათებელ საყურადღებო ნიშნებს, რომლებიც გამოიხატება შესაძლებლობებისა და კონტროლის ურთიერთდამოკიდებულებაში.<sup>25</sup>

### iii. რისკების პრიორიტეტიზაცია

ზემოთაღნიშნული რისკების მატრიცის შედეგებზე დაყრდნობით შესაძლებელია რისკების მახასიათებლების ანალიზი და რისკების **პრიორიტეტულობის/დონეების მიხედვით კლასიფიკაცია**, რაც თავის მხრივ განსაზღვრავს საპასუხო მოქმედების განხორციელების აუცილებლობის ხარისხს:

- რამდენად სჭირდება რისკს აღმოფხვრა (საშუალო და მაღალი რისკები);
- უნდა განხორციელდეს თუ არა რაიმე აქტივობა; და
- რომელი რისკის აღმოფხვრაა პრიორიტეტი.

მაღალი პრიორიტეტულობის რისკი ჩარევის პრიორიტეტი 1	რისკზე რეაქცია	
	შემცირება/აღმოფხვრა, თუ შესაძლებელია	
საშუალო პრიორიტეტულობის რისკი ჩარევის პრიორიტეტი 2	აღმოფხვრა ან შემცირება და კონტროლი	რისკის აღბათობის მართვა შესაძლებელია არსებული ზომების გამარტივებითა და გამოყენებით ან, როცა საჭირო გახდება, პრევენციისა და კონტროლის დამატებითი ზომების მიღებით
დაბალი პრიორიტეტულობის რისკი ჩარევის პრიორიტეტი 3	აღმოფხვრა, თუ შესაძლებელია/კონტროლი	პრევენციული ღონისძიებების დანერგვის პრიორიტეტი დაბალია. ასეთი რისკების გავლენა შეიძლება იყოს მისაღები. შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს პრევენციისა და კონტროლის არსებული ზომები. ახალი ზომები მაშინ შეიძლება იქნეს გამოყენებული თუ ისინი არ მოითხოვს

<sup>25</sup> European Commission, Toolbox 2017 edition - Quality of Public administration, Theme 2, [Ethics, openness & anti-corruption](#), 2017,

	მნიშვნელოვან დამატებით რესურსებსა და მცდელობას.
--	---

### III. რისკების მონიტორინგი და კონტროლი

რისკების მონიტორინგი და კონტროლი გულისხმობს იდენტიფიცირებული, გაანალიზებული პრიორიტეტიზებული რისკების მართვის შესაძლებლობის განსაზღვრას, შესაბამისი რესურსების მიმართვის გზით რათა რისკი შემცირდეს, შესაძლებელი იყოს მისი მონიტორინგი, და არასასურველი შედეგები გახდეს კონტროლირებადი. ამ მიზნით მუშავდება რისკების მართვის გეგმა და რისკების რეესტრი. ორივე დოკუმენტში უნდა აისახოს ყველა რისკი, რომელიც მისაღებ დონეს აღემატება და უწყებისთვის მისი ამოცანების და მიზნების მიღწევაში ხელის შეშლა შეუძლია.

პროცესი შემდეგ ეტაპებს მოიცავს:

- არსებული რესურსების გათვალისწინებით რისკების კონტროლის ღონისძიებების შემუშავება;
- პროცესების და პროცედურების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით რეკომენდაციების შემუშავება;
- პრიორიტეტული რისკების აღმოფხვრის საპასუხო ღონისძიებების ჩამონათვალის შედგენა;
- რისკების რეესტრის შექმნა.

რისკების რეესტრი უნდა მოიცავდეს:

- გამოვლენილი რისკების და მათი ხელშემწყობი ფაქტორების ჩამონათვალს;
- მითითებას რისკის ხარისხზე;
- გასათვალისწინებელი და დასაწერ რეკომენდაციებისა და ღონისძიებების ჩამონათვალს პასუხისმგებელი პირებისა და ვადების მითითებით.

ძირითადად, რისკების აღმოფხვრა ხდება ერთი ან რამდენიმე სტრატეგიის საშუალებით, რაც მოიცავს:

- **რისკების თავიდან აცილებას** - აქტივობების შეწყვეტა ან მოდიფიცირება, რათა შეწყდეს რისკის ზრდა. რისკი შესაძლებელია თავიდან აცილებულ იქნეს აქტივობების სფეროს ან შესაბამისი რეგულაციის შეცვლის მეშვეობით;



- **რისკების შემცირებას** - რისკის განხორციელების ალბათობის ან/და განხორციელების შემთხვევაში მისი შედეგების შემცირება;
- **რისკების გადაცემა** - რისკების ალბათობის ან/და გავლენის შესამცირებლად ხდება რისკების გადაცემა ან განაწილება მესამე პირებისთვის, რომლებსაც მათი უკეთ კონტროლი შეუძლიათ;
- **რისკის დაშვებას** - რისკის შესამცირებლად არაფერი კეთდება, რადგან რისკის მენეჯერი თვლის, რომ უწყება იძულებულია, დაუშვას მოცემული დონის რისკი, ვინაიდან მისი თავიდან აცილების პროცესში წარმოქმნილი შესაძლო ზიანი აღემატება რისკის განხორციელების შედეგად წარმოქმნილ ზიანს.

რისკების მონიტორინგისა და კონტროლის პროცესში სასურველია გათვალისწინებულ იქნეს, რომ სადაც ეს შესაძლებელია ახალი შემოთავაზებული ზომები ინტეგრირდეს არსებულ სისტემებთან - შიდა კონტროლის, აუდიტისა და სხვა სისტემური საშუალებებთან, რათა თავიდან იქნეს აცილებული დამატებითი საბიუჯეტო ხარჯები.<sup>26</sup>

#### **კორუფციული რისკის შეფასების მაგალითი №1**

1. **იდენტიფიცირებული კორუფციული რისკი:** ინტერესთა კონფლიქტი არ არის რეგულირებული;
2. **არ არსებობს კონტროლის მექანიზმი;**
3. **ასეთი რისკი მოხდენის ალბათობა:** მაღალი, რადგან საჯარო მოხელე და კლიენტი არიან ნათესავები;
4. **რისკის გავლენა:** მაღალი, რადგან კონკრეტული უწყება კარგავს ნდობას, მედიის რეაქცია არის უარყოფითი, ყველა დადებული შეთანხმება ბათილია ინტერესთა კონფლიქტის გამოვლენის შემთხვევაში;
5. **შედეგები/ რისკების პრიორიტეტულობა:** მაღალი - უნდა აღმოიფხვრას რაც შეიძლება მალე;
6. **რისკის აღმოფხვრისთვის საჭირო ზომები:** გამოვლინდეს ინტერესთა კონფლიქტის რეგულაციები, მისი თავიდან აცილებისთვის საჭირო პროცესები, სანქციები, დაიდენტიფიცირდეს პრობლემური სფეროები, ამალდეს ცნობიერება და ა.შ.

<sup>26</sup> მონტენეგროს გამოცდილება, [Corruption risk assessment in public institutions in south east Europe](#), გვ. 48-51.

**კორუფციული რისკის შეფასების მაგალითი №2**

(მატრიცის ფორმატში)

**უწყება: X**

**დანაყოფი: XYZ**

<b>კორუფციული რისკ-ფაქტორი</b>	ადგილობრივი ბიზნეს გარემო/კლიმატი		
<b>კორუფციული რისკი</b>	აღმასრულებელი ხელისუფლების წარმომადგენლისთვის ქრთამის მიცემა არასამართლიანი/არაკეთილსინდისიერი ბიზნეს გადაწყვეტილების მიღების, შენარჩუნების ან გადაწყვეტილებაზე ზეგავლენის მოხდენის მიზნით		
<b>კორუფციული სქემა / გამოვლინება</b>	ა) საქონლის იმპორტთან დაკავშირებული პროცესების გამარტივების ან არალეგალური საქონლის იმპორტირების უზრუნველყოფის სანაცვლოდ, მებაჟეების შესაძლო მოსყიდვა	ბ) საგადასახადო ორგანოების შესაძლო მოსყიდვა, საგადასახადო ვალდებულებების შემცირების ან გაუქმების მიზნით	გ) სახელმწიფო მოხელეების შესაძლო მოსყიდვა, სასურველი ქონების ან საიჯარო ხელშეკრულების ხელსაყრელი პირობებით მიღების მიზნით
<b>კორუფციული რისკების კონტროლის მექანიზმები</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ანტიკორუფციული პოლიტიკა და პროცედურები, მათ შორის, საბაჟო გადასახადებთან დაკავშირებით;</li> <li>• ანტიკორუფციული ტრენინგი თანამშრომლებისთვის, რომელიც მორგებულია შერჩეულ რეგიონებსა და საკვანძო ფუნქციებზე;</li> <li>• "მამხილებელთა" ცხელი ხაზი;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ანტიკორუფციული პოლიტიკა და პროცედურები, მათ შორის, საგადასახადო ორგანოებთან დაკავშირებით;</li> <li>• ყოველწლიური ანტიკორუფციული აუდიტი შერჩეულ რეგიონებში/ქვეყნებში საგადასახადო სისტემის თანამშრომლებისთვის გადახდილი ქრთამის შესახებ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ანტიკორუფციული პოლიტიკა და პროცედურები, მათ შორის, ქონების იჯარის საკითხებთან დაკავშირებით;</li> <li>• ანტიკორუფციული ტრენინგი თანამშრომლებისთვის, რომელიც მორგებულია შერჩეულ რეგიონებსა და საკვანძო ფუნქციებზე;</li> <li>• ყოველწლიური ანტიკორუფციული აუდიტი სახელმწიფო მოხელეებთან</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>ყოველწლიური ანტიკორუფციული აუდიტი შერჩეულ რეგიონებში/ქვეყნებში საბაჟო სისტემის თანამშრომლებისთვის გადახდილი ქრთამის შესახებ</li> </ul>		დამყარებული კავშირის ან/და გადახდილი ქრთამის შესახებ, რომელიც ემსახურება ქონების იჯარის უზრუნველყოფის ხელშეკრულებებს
კორუფციული რისკების კონტროლის მექანიზმების შეფასება	კონტროლირებადი	არაკონტროლირებადი	ნაწილობრივ-კონტროლირებადი
რისკის ალბათობა	x	საშუალო	საშუალო
გავლენა	x	მალღი	მაღალი
რისკი (ალბათობისა და გავლენის შეფასების მატრიცის შედეგად)	x	მალღი	მაღალი
რისკის აღმოფხვრისთვის საჭირო ზომები		<ul style="list-style-type: none"> <li>ანტიკორუფციული ტრენინგის თანამშრომლებისთვის, რომელიც მორგებულია შერჩეულ რეგიონებსა და საკვანძო ფუნქციებზე;</li> <li>"მამხილებელთა" ცხელი ხაზი</li> </ul>	"მამხილებელთა" ცხელი ხაზი

### კორუფციული რისკის შეფასების მაგალითი №3

გამომძიებელი ან პროკურორი ინფორმირებულია კანონის სავარაუდო დარღვევის შესახებ. გადასაწყვეტი აქვს დაიწყოს თუ არა გამოძიება (დისკრეცია).

აღნიშნული წარმოადგენს რისკს, ე.წ. „შერჩევითი სისხლისსამართლებრივი დევნის“ შესაძლებლობის არსებობიდან გამომდინარე. კერძოდ, შესაძლოა, რომ გადაწყვეტილება მიღებულ იქნეს რასაზე, გენდერზე, სქესობრივ ორიენტაციაზე, რელიგიაზე, ეროვნებაზე და ა.შ. დაყრდნობით.

სტატისტიკა გვეუბნება, რომ ამგვარი შემთხვევები ხშირად ხდება.

გავლენა ასევე მაღალია (არასრული სია):

- აჩენს უნდობლობას სასამართლოს, პოლიციისა და პროკურატურის მიმართ;
- იწვევს მედიის მაღალ დაინტერესებას;
- შესაძლოა გამოიწვიოს შინაგანი ანტაგონიზმი;
- შეიძლება გამოიწვიოს ფინანსური კომპენსაციის გადახდის საჭიროება ზიანისთვის და სხვ.

შესაბამისად, მოხდენის მაღალი ალბათობით ამგვარი რისკის ალბათობისა და მისი მაღალი ზეგავლენის გამო ეს არის ის სფერო, რომელიც დამატებით ყურადღებას საჭიროებს. მატრიცაში კი მისი ადგილი ყველაზე უკიდურეს მარჯვენა ზედა კუთხეში იქნება.

			X

ალბათობა  
დაბალი → მაღალი

დაბალი → მაღალი

გავლენა

შემდგომ ეტაპზე ხდება პრევენციული ინსტრუმენტის განსაზღვრა. კერძოდ:

- არის თუ არა ობიექტური გადაწყვეტილების მიღებაზე კონტროლის მექანიზმი დანერგილი;
- პრობლემის განხილვა ხშირად ხდება თუ არა გამომძიებლებთან და პროკურორებთან და შეთავაზებული აქვთ თუ არა ნათელი ინსტრუქციები?

- დანერგილია თუ არა სამართლიანი და დამოუკიდებელი გასაჩივრების მექანიზმი, როგორც შიდა ასევე გარე?
- არის თუ არა შესაბამისი სანქციების მექანიზმი?
- სისტემატურად გროვდება თუ არა სტატისტიკური ინფორმაცია ამგვარ დარღვევებზე?

და ბოლოს გადაწყვეტილება მიიღება:

- არის თუ არა დაცვითი მექანიზმის დანერგვის ან გაუმჯობესების საჭიროება? თუ არის, როგორ?
- არსებული ინფორმაციის შეგროვების სტანდარტი შესაძლებლობას იძლევა თუ არა გაიზომოს შედეგები და დანერგილი მექანიზმების ეფექტურობა?

## გამოყენებული ლიტერატურა

### ანგარიშები/სტატიები/რეკომენდაციები:

1. საერთაშორისო გამჭვირვალობის მიერ მომზადებული კორუფციული რისკების შეფასების სახელმძღვანელო;
2. [ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს ანტიკორუფციული შეფასების სახელმძღვანელო](#), 2006 და 2009;
3. [რეგიონული ანტიკორუფციული ინიციატივის მიერ მომზადებული დოკუმენტი კორუფციული რისკების შეფასება სამხრეთ-აღმოსავლეთ ევროპის სახელმწიფო ინსტიტუტებში](#);
4. [ევრომდიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის მიერ მომზადებული დოკუმენტი საჯარო სექტორის კეთილსინდისიერების შეფასებასთან დაკავშირებით](#);
5. [ევროპის საბჭოს კორუფციული რისკების შეფასების მეთოდოლოგიის სახელმძღვანელო](#);
6. [ევრომდიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის მიერ მომზადებული დოკუმენტი კეთილსინდისიერების ანალიტიკის მიმართულებით](#).

### კანონმდებლობა:

1. საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 4 ოქტომბრის №484 დადგენილება საქართველოს ეროვნული ანტიკორუფციული სტრატეგიისა და საქართველოს ეროვნული ანტიკორუფციული სტრატეგიის განხორციელების 2019-2020 წლების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ;
2. საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 12 ნოემბერის №537 დადგენილება ღია მმართველობა საქართველოს 2018-2019 წლების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ.

### ოფიციალური ვებ-გვერდები:

1. [ევროპული კომისიის ოფიციალური ვებ-გვერდი](#), გამოქვეყნებული ნაშრომები და დოკუმენტები



## დანართი №1 საორიენტაციო კითხვარი

საორიენტაციო კითხვარის მიზანია მოცემული ინსტიტუტის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება. კითხვარზე პასუხების შედეგად შემფასებელს წარმოდგენა ექმნება არსებული მდგომარეობის შესახებ, მოპოვებულ ინფორმაცია კი იძლევა იმის საშუალებას შემფასებელმა დაინახოს გამოწვევები და დამატებითი რესურსები შეფასების ნაწილში სწორედ ამ კუთხით მიმართოს.

კითხვა		პასუხი
<b>ორგანიზაციული როლი</b>		
1.	რა არის ორგანიზაციის ძირითადი ფუნქციები?	
2.	აქვს თუ არა ორგანიზაციას გაცხადებული მიზანი ან მისი ფუნქციების აღწერილობა?	
3.	არის თუ არა პერსონალი ინფორმირებული ამის შესახებ?	
4.	ეთანხმება თუ არა პერსონალი მას?	
5.	აქვს თუ არა ორგანიზაციის შემადგენელ ძირითად რგოლებს გაცხადებული მიზანი ან მისი ფუნქციების აღწერილობა?	
6.	არის თუ არა პერსონალი ინფორმირებული ამის შესახებ?	
7.	ეთანხმება თუ არა პერსონალი მას?	
8.	აქვს თუ არა ყველა თანამშრომელს განსაზღვრული სამუშაოს აღწერილობა და არიან თუ არა ისინი ამის შესახებ ინფორმირებული?	
<b>ბიუჯეტი</b>		
9.	რა მოცულობის ბიუჯეტი აქვს ორგანიზაციას?	
10.	რა არის წილი ხელფასებზე, ინვესტიციებზე, მასალების შესყიდვაზე, სერვისებზე და ა.შ ბიუჯეტში?	
11.	რა არის ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული შესყიდვების/ ინვესტიციების საშუალო წლიური ოდენობა?	
12.	რა ოდენობის შესყიდვებს ახორციელებს ორგანიზაცია ტენდერების მეშვეობით?	
13.	როგორია პირდაპირი შესყიდვების წილი შესყიდვებზე დახარჯული საერთო თანხიდან?	
14.	არსებოს თუ არა შემსყიდველი ორგანიზაციისთვის ეთიკის კოდექსი?	
15.	უტარდებათ თუ არა შესყიდვებზე პასუხისმგებელ თანამშრომლებს შესაბამისი ტრენინგი რეგულარულად?	

16.	გასული 3 წლის განმავლობაში რამდენჯერ განხორციელდა შესყიდვა, სადაც მხოლოდ ერთი ეკონომიკური პარტნიორი მონაწილეობდა?	
17.	ტექნიკურად რამდენად კომპლექსურია ბიუჯეტის ხარჯვის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილებები?	
18.	ვინ იღებს ბიუჯეტის ხარჯვის შესახებ გადაწყვეტილებებს და რის საფუძველზე?	
19.	არის თუ არა ხარჯვის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილებები ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული (მაგ., საჭიროებს თუ არა მენეჯერის, ხელმძღვანელის ხელმოწერას)?	
20.	იღებს თუ არა შემოსავალს ორგანიზაცია საჯარო ან განსაზღვრული კლიენტებისგან?	
21.	როგორია გადარიცხვების აღრიცხვის, ბანკინგისა და აუდიტის პროცესი?	
22.	რა ფორმით ხდება ამ გადახდების მიღება?	
23.	აქვს თუ არა უწყებას შიდა აუდიტის სტრუქტურული ერთეული?	
<b>ადამიანური რესურსების მართვა</b>		
24.	რამდენი პირი ჰყავს ორგანიზაციას დასაქმებული?	
25.	რამდენი მათგანია დასაქმებული ცენტრალურ აპარატში და რამდენი სსიპ-ში?	
26.	ქვემოთ ჩამოთვლილი კატეგორიებიდან რამდენი პროცენტია საჯარო მოსამსახურე, რა ნაწილია 1 წლის გამოსაცდელი ვადით დანიშნული და რამდენი პროცენტია მოკლე ვადიანი ხელშეკრულებით დასაქმებული?	
27.	თუ არსებობს მონიტორინგი და სტატისტიკა, რომელიც აჩვენებს ორგანიზაციაში თანამშრომელთა გადინებას.	
28.	თუ ასეთი არსებობს მაშინ როგორია თანამშრომელთა გადინების სიხშირე მაღალი, დაბალი, თუ ნორმალური?	
29.	გარდა საჯარო სამსახურის შესახებ კანონისა, არსებობს თუ არა შიდა სახელმძღვანელო თანამშრომლების სამსახურში აყვანის შესახებ?	
30.	დასანიშნი პირების სამსახურში ასაყვანად იმ პოზიციაზე, სადაც კორუფციის მაღალი რისკია, არის თუ არა განსაზღვრული შერჩევის ისეთი კრიტერიუმები, რომლებიც უზრუნველყოფს კეთილსინდისიერების მაღალ დონეს?	

31.	კანდიდატების შერჩევას ხდება თუ არა შემოწმება ხომ არ არიან ჩართული ისეთ საქმიანობაში, რაც მათ სამსახურებრივი საქმიანობის განხორციელებაში შეუშლის ხელს?	
32.	მიეწოდებათ თუ არა ინფორმაცია პერსონალს ინტერესთა კონფლიქტის არსის შესახებ?	
33.	უტარდება თუ არა ახალ თანამშრომლებს კეთილსინდისიერების ტრენინგები?	
34.	მეორდება თუ არა მსგავსი ტრენინგები?	
35.	ადექვატურია თუ არა აღნიშნული ტრენინგები იმ სიტუაციებთან გასამკლავებლად, რომლებთანაც მათ ყოველდღიური შეხება აქვთ?	
36.	არის განსაზღვრული პირი, რომელსაც პერსონალმა შეიძლება მიმართოს რჩევისთვის ინტერესთა კონფლიქტთან დაკავშირებულ საკითხზე?	
37.	შეუძლიათ თუ არა თანამშრომლებს ერთმანეთს მიმართონ რჩევისთვის ინტერესთა კონფლიქტთან დაკავშირებულ საკითხზე მანამ, სანამ ისინი მენეჯერს მიმართავენ?	
38.	პერსონალი ადექვატურად მიიჩნევს საკუთარ ხელფასებს?	
<b>პროცედურები და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი</b>		
39.	<p>ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელიმეს თუ აკეთებს ორგანიზაცია?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. ნებართვების, სერთიფიკატების, მოწმობების, პასპორტების ან სხვა ტიპის დოკუმენტების გაცემა.</li> <li>b. ფინანსური სარგებლის გაცემა მოქალაქეებისთვის (სოციალური დახმარებების გაცემა მოქალაქეებზე).</li> <li>c. ფინანსური დახმარების გაცემა იურიდიულ პირებზე.</li> <li>d. საჯარო გადახდების მიღება (გადასახადები, მოსაკრებლები და სხვა).</li> </ul>	
40.	იქ, სადაც ზემოთ ჩამოთვლილი კეთდება, ნათლად განსაზღვრულია თუ არა პროცედურები და შესაბამისი კრიტერიუმები?	
41.	სად შეიძლება ამ პროცედურებისა და კრიტერიუმების ნახვა?	

42.	იქ, სადაც საჯარო მოხელეებს გააჩნიათ დისკრეციული უფლებამოსილება, განსაზღვრულია თუ არა რაიმე სახელმძღვანელო, რომლის მიხედვითაც მათ უნდა განახორციელონ ეს დისკრეცია?	
<b>არქივის წარმოება</b>		
43.	გააჩნია თუ არა ორგანიზაციას არქივის წარმოების ნათელი წესები?	
44.	ინახება თუ არა ინდივიდუალური გადაწყვეტილები ამ წესების მიხედვით?	
45.	ვის აქვს ამ ფაილებზე წვდომა, ვის შეუძლია მათი გადახედვა და ცვლილებების შეტანა?	
46.	რა მოცულობით არსებობს ინფორმაციის თავისუფლება ორგანიზაციის დოკუმენტაციასთან მიმართებით, რა გადაწყვეტილებები/ფაილები/დოკუმენტებია ავტომატურად საჯარო და რა გაიცემა მხოლოდ მოთხოვნის შემდეგ?	
47.	პრაქტიკაში როგორ ხორციელდება ეს ხელმისაწვდომობა?	
<b>გამჭვირვალობა</b>		
48.	აქვს თუ არა ორგანიზაციას რაიმე ფორმალური პოლიტიკა ან წესები ინფორმაციის ავტომატური გასაჯაროებისა?	
49.	მოიცავს თუ არა ის შემდეგი დოკუმენტების ავტომატურ გამოქვეყნებას ვებ-გვერდზე? a. სამინისტროს ორგანიზაციული სტრუქტურა და საკონტაქტო პირები b. სამინისტროს პოლიტიკა და პოლიტიკის დოკუმენტები c. კანონები და კანონქვემდებარე აქტები d. კანონპროექტები და რეგულაციები	
<b>ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა</b>		
50.	ჰყავს თუ არა ორგანიზაციას განსაზღვრული საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირი?	
51.	ინფორმაციის გაცემის რამდენი მოთხოვნა იყო გასულ წელს?	
52.	რამდენ მოთხოვნაზე გასცა პასუხი საჯარო უწყებამ?	
53.	რამდენი მოთხოვნა არის განხილვის პროცესში?	
<b>ეთიკისა და კეთილსინდისიერების ჩარჩო</b>		
54.	აქვს თუ არა ორგანიზაციას თავისი ქცევის კოდექსი ან ეთიკის კოდექსი?	

55.	ინფორმირებულია თუ არა პერსონალი კოდექსის არსებობის შესახებ?	
56.	რამდენად ხშირად უტარდება პერსონალს ეთიკის შესახებ ტრენინგი?	
57.	იცის თუ არა პერსონალმა კოდექსი? რა ქმედებები ხორციელდება ამისთვის?	
58.	მოცემულია თუ არა ამ კოდექსში, სხვა სახელმძღვანელოსა ან შინაგანაწესში ისეთი დებულებები, რომლებიც დაეხმარება პერსონალს გადაწყვიტოს თუ როგორ იმოქმედოს ინტერესთა კონფლიქტის დროს?	
<b>ანგარიშვალდებულების მექანიზმები</b>		
59.	განსაზღვრული აქვს თუ არა პერსონალს სამუშაო პროცედურები და წესები მათი ზემდგომებისთვის ანგარიშების წარდგენის ნაწილში?	
60.	არსებობს თუ არა შიდა ინსპექციის ან კონტროლის ერთეული?	
61.	დაახლოებით რამდენი კონტროლის პროცედურა განახორციელა ამ ერთეულმა გასულ წელს?	
62.	არსებობს თუ არა შიდა აუდიტის დეპარტამენტი?	
63.	რა იყო აღნიშნული დეპარტამენტის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მიგნებები გასულ წელს?	
64.	რამდენად ხშირად ფასდება ორგანიზაცია გარე დამკვირვებლის ან მაკონტროლებლის მიერ?	
65.	რამდენად ხშირად ფასდება ორგანიზაცია გარე აუდიტის მიერ?	
66.	ასეთი გარე შეფასებისას იყო თუ არა რაიმე მნიშვნელოვანი მიგნება გასულ წელს ან უკანასკნელი შეფასებისას?	
<b>შიდა შეტყობინება ეთიკის დარღვევების შესახებ</b>		
67.	არსებობს თუ არა ფორმალური პროცედურა, რომლის მიხედვითაც საჯარო მოხელეს შეუძლია საამისოდ განსაზღვრულ სპეციალურ თანამშრომელს ან სამმართველოს შეატყობინოს კეთილსინდისიერების ან ეთიკის კოდექსის დარღვევების შესახებ?	
68.	როდესაც ასეთი საჩივრების მიმღები საჯარო მოხელე თავად არის გასაჩივრების ობიექტი, არსებობს თუ არა სხვა ალტერნატიული გასაჩივრების მექანიზმი ზემდგომი ან გარე მაკონტროლებელი?	

69.	არის თუ არა პერსონალი გადამზადებული და ინფორმირებული ამ პროცედურების შესახებ?	
70.	არსებობს თუ არა მამხილებელთა დაცვის მექანიზმები?	
71.	მხილების რამდენი შემთხვევა დაფიქსირდა გასულ წელს და რა შედეგით დასრულდა ისინი?	
<b>გასაჩივრების მექანიზმები</b>		
72.	განსაზღვრულია თუ არა ნათელი პროცედურები, რომელთა მეშვეობითაც შეუძლიათ მოქალაქეებს გაასაჩივრონ ორგანიზაციის ან მისი მოხელეების ქმედებები?	
73.	სად შეიძლება ამ პროცედურების გაცნობა?	
74.	იღებს თუ არა საჩივარზე გადაწყვეტილებას იგივე პირი, რომელსაც საჩივარი მიემართებოდა?	
75.	რამდენი საჩივარი მიიღო ორგანიზაციამ გასულ წელს?	
76.	რამდენი საჩივარი დაკმაყოფილდა დასაბუთებულად?	
<b>დისციპლინური პროცედურები და სანქციები</b>		
77.	ეთიკის წესების დარღვევის გამო რამდენი დისციპლინური წარმოება განხორციელდა ორგანიზაციის პერსონალის მიმართ გასულ წელს?	
78.	რამდენი ამ წარმოებათაგანი დასრულდა შესაბამისი დისციპლინური სანქციის გამოყენებით?	
79.	რა დარღვევებისთვის დაწესდა სანქციები?	
<b>მოწყვლადი მიმართულებები</b>		
80.	შეგიძლიათ გამოავლინოთ თქვენს ორგანიზაციაში ან მის საქმიანობაში გადაცდომებისგან ყველაზე დაუცველი მიმართულებები?	
81.	ასეთი მიმართულებების გამოსავლენად ჩატარდა თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში რისკების ანალიზი?	
82.	ითვალისწინებს თუ არა თქვენი ორგანიზაციის ანტიკორუფციული სამოქმედო გეგმა სპეციალურ ზომებს ასეთი რისკების აღმოსაფხვრელად?	
<b>ანტიკორუფციული პოლიტიკა</b>		
83.	თქვენს ორგანიზაციაში ვის აქვს ანტიკორუფციული პოლიტიკის შემუშავების, იმპლემენტაციის, მონიტორინგისა და კოორდინაციის პასუხისმგებლობა?	
84.	განსაზღვრულია თუ არა ეს კონკრეტული პასუხისმგებლობა პერსონალის სამუშაოს აღწერილობაში?	
85.	არსებობს თუ არა ორგანიზაციაში ანტიკორუფციული პოლიტიკის შემუშავების, იმპლემენტაციის,	



მონიტორინგისა და კოორდინაციის განხორციელებისთვის სამუშაო ჯგუფი?	
--	--

## დანართი №2 რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირების მაგალითი

რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირება ეთიკის პრინციპების დარღვევის გამოვლენილი ფაქტების საფუძველზე.

1.	<b>რა სახის დარღვევას ჰქონდა ადგილი</b>
2.	ვინ ჩაიდინა აღნიშნული ქცევა (პოზიცია და სექტორი)?
3.	პიროვნების მოტივაცია
4.	რამ გამოწვია აღნიშნული ქმედების ჩადენა ?
5.	პრევენციის არსებული მექანიზმების ანალიზი
6.	გამოყენებული სანქციები
7.	რა გავლენა მოახდინა სამუშაო პროცესზე და რა თანმდევი შედეგები ჰქონდა?
8.	ჩადენილი ქმედების გავლენა ორგანიზაციაზე
9.	რამდენად ხშირად ხდება მსგავსი დარღვევები?

**დანართი №3 კორუფციული რისკების გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირება**

კორუფციული რისკები	კორუფციის შესაძლო საფუძვლები
<b>კორუფციული რისკები ინდივიდუალურ ქმედებასთან მიმართებით</b>	
მოხელის ხარჯები საგრძნობლად აღემატება მის შემოსავლებს	კორუფციული შემოსავალი
საჯარო უფლებამოსილებებისა და სამსახურის მიღმა განხორციელებული სამუშაოები, მაგ. სამუშაო დროის რეგულარული გამოყენება არასამსახურებრივი სამუშაოებისთვის	არასამსახურებრივი სამუშაოებისთვის საჯარო რესურსების გამოყენება
მოხელის ან მასთან დაახლოებული პირის მიერ საქმიანობის განხორციელება საჯარო უფლებამოსილებების მიღმა;  საჯარო უწყების საქმიანობაზე ზეგავლენის მოხდენის მაღალი რისკი	ფარული შეთანხმების გზით კორუფციაში ჩაბმა მისი ან ბიზნეს-პარტნიორის სასარგებლოდ
აუხსნელი ძლიერი წინააღმდეგობა მოვალეობების შეცვლის ან გადაცემის შესახებ	მიმდინარე უფლებამოსილებების ფარგლებში მიღებული უკანონო პირადი მოგება, რომელიც შეიძლება დაიკარგოს მოვალეობათა შეცვლის შემთხვევაში
კონტროლის თავიდან აცილების მიზანმიმართული მცდელობა, მაგალითად ელ. სისტემის ხელმისაწვდომობის კონტროლის გვერდის ავლა	შემოწმების თავიდან აცილების სურვილი, შესაძლოა კორუფციული ქმედების გამოვლენის აცილების სურვილს ნიშნავდეს
<b>კორუფციული რისკები აკრძალულ ქმედებასთან მიმართებით</b>	
პროცედურების მცირე დარღვევების გაზრდა შესამჩნევი სიხშირით	კორუფციული რისკის გაზრდა, რაც შესაძლოა ასოცირდებოდეს კანონიერებისა და წესრიგის მიმართ აშკარა დაუდევრობით დამოკიდებულებასთან

მტკიცებულებების, ფაილების და სხვ. დაკარგვა და მათი აღმოჩენა სამართალდამრღვევების, საჯარო უწყების ბიზნეს-პარტნიორებისა და სხვ. ხელში	უხეში გაუფრთხილებლობა ან განზრახვა, შესაძლო კორუფციული შეთანხმება გარე პირებთან
მოხელის უფლებამოსილების ფარგლებს გარეთ არსებულ პროცედურებზე ზეგავლენის მოხდენა	სარგებლის მიღება იმ პირებისგან, ვინც დაინტერესებულია ამ პროცედურების წარმართვით
ინტერესთა კონფლიქტის შესახებ მრავალჯერადი შეუტყობინებლობა	საჯარო მოხელის თანამდებობის განზრახ ბოროტად გამოყენება
<b>კორუფციული რისკები შედეგებთან მიმართებით</b>	
უჩვეულოდ მაღალი რაოდენობა შემოწმებებისა, რომელთა შედეგადაც დარღვევა არ გამოვლინდა	საიდუმლო შეთანხმებები, რომლებიც შემოწმების საგანს წარმოადგენს
უჩვეულო დაუდევრობა, ზედაპირული დამოკიდებულება კონტროლის იმ ადგილებში უზრუნველყოფის მიმართ, სადაც ეს საჭიროა და სხვა	კორუფციული სარგებლით მოტივირებული ქცევა; კორუფციისადმი ტოლერანტობა ან მისი დაფარვა
ერთი და იგივე კონტრაქტორთან შესყიდვების ხელშეკრულების საბაზრო ფასზე უფრო ძვირად მრავალჯერადი დადება	შესყიდვების მანიპულირება კონტრაქტორის სასარგებლოდ
სხვადასხვა პირთან მიმართებით მსგავსი შემთხვევების აშკარად განსხვავებულად გადაწყვეტა; უჩვეულო დადებითი ან უარყოფითი დამოკიდებულება კონკრეტული პირების განცხადებების მიმართ	იმ პირთა მიმართ ფავორიტიზმი, რომლებიც საჯარო მოხელის მიმართ ზედმეტად მიკერძოებული დამოკიდებულებით გამოირჩევიან
ტექნიკური მონიტორინგის აღჭურვილობის უჩვეულოდ ხშირი და მოულოდნელი მწყობრიდან გამოსვლა	ზედამხედველობისა და კორუფციის გამოვლენის თავიდან აცილების განზრახვი მცდელობა

დანართი №4 კორუფციაზე მიმანიშნებელი გარემოებების (red flags) იდენტიფიცირების მაგალითი

კითხვა	განმარტება
<p>არსებობს საჯარო მომსახურების ხელმისაწვდომობის ნაკლებობა?</p>	<p>საჯარო მომსახურებისადმი მაღალმა მოთხოვნამ შესაძლებელია შექმნას ქრთამისა და გამოძალვისთვის ხელსაყრელი პირობები (მაგალითად, ამ კუთხით შესაძლოა მოწყვლადი იყოს ჯანდაცვის სერვისი, საზედამხედველო ორგანოები).</p>
<p>ინფორმაციის ასიმეტრიულობა მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებს შორის</p>	<p>როდესაც მიმწოდებელს უფრო მეტი წვდომა აქვს ინფორმაციაზე, ვიდრე მომხმარებელს შესაძლებელია იყოს არასაკმარისი გამჭვირვალობის ან ბუნებრივი მონოპოლიის, არსებულ სერვისის მიმწოდებლებს შორის „კარტელური“ ქცევის, მაღალი ბარიერების რისკი</p>
<p>ხასიათდება თუ არა სექტორი ბიზნესთან ახლო კავშირით</p>	<p>„მბრუნავი კარისა“ და კორუფციული გარიგებების რისკი მაღალია, როდესაც სამთავრობო სტრუქტურა გამჭვირვალობის ინსტრუმენტების გამოყენების გარეშე თანამშრომლობს ბიზნეს სექტორის წარმომადგენლობებთან მეტიც, რისკი უფრო მაღალია, როდესაც მარეგულირებელი და განმახორციელებელი კომპეტენციები ერთმანეთს ემთხვევა</p>
<p>არის თუ არა ანაზღაურება საბაზრო დონეზე დაბალი</p>	<p>კორუფციული რისკი შესაძლებელია გაიზარდოს თუ თანამდებობრივი ანაზღაურება ა) საგრძნობლად დაბალია ეკონომიკური მდგომარეობის გათვალისწინებით ბ) დაბალია კერძო სექტორის ანაზღაურებასთან შედარებით. ამ შემთხვევაში წარმოიშობა საჯარო</p>

	მოხელეების კორუფციულ გარიგებებში ჩართვის რისკი
სექტორი ხასიათდება სუსტი შიდა მენეჯმენტითა და კონტროლის მექანიზმებით	სექტორი შესაძლოა ხასიათდებოდეს არაეფექტური ზედამხედველობით, მაგალითად, კონკრეტული მარეგულირებლის მიერ ან ინსპექციის მიერ, რადგან ეს ორგანოც თავად კორუფციისკენ არის მიდრეკილი. ასეთი სუსტი მხარეები უნდა გამოვლინდეს ინსტიტუციური ანალიზის დროს
სექტორის გარე კონტროლის ნაკლებობა	გარე კონტროლის არქონა შესაძლოა სექტორს მეტად მოწყვლადს ხდიდეს კორუფციისადმი. ასეთ გარე მაკონტროლებლებში, მათ შორის, შესაძლოა მოიაზრებოდეს არასამთავრობო ორგანიზაციები, მოქალაქეები და სხვ.
აღიქმება თუ არა სანქციები სუსტად საჯარო მოხელეების მხრიდან	იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც სექტორს გააჩნია ძლიერი კონტროლის მექანიზმები, ფინანსური თუ დისციპლინური სანქციები შესაძლებელია იყოს არაადეკვატური, განსაკუთრებით არაეთიკური ქცევების წინააღმდეგ მიმართული სანქციები



**დანართი №5 კეთილსინდისიერების მართვის კითხვარი**

კითხვარი განკუთვნილია საჯარო დაწესებულების თანამშრომლებისთვის, რომელს შედეგებიც რეკომენდებულია შეფასების ანგარიშის ნაწილი გახდეს. კითხვარი იძლევა იდენტიფიცირების საშუალებას რამდენად აქვს უწყებას დანერგილი სტანდარტები და რამდენად ხორციელდება ისინი პრაქტიკაში.

პრაქტიკული რჩევა: კითხვარის მარტივად შევსებისა და შედეგების ანალიზისთვის რეკომენდებულია მისი ელექტრონულად შევსება ან სხვა ისეთ ფორმატში, რომელიც ქულების ავტომატურად დათვლის საშუალებას მოგვცემს (მაგ. Google Docs).

	კითხვები	პასუხები	ქულა
1. ლიდერობა და სტრატეგია	1. ტოპ მენეჯმენტი გამოირჩევა მკაფიო მოქმედებებით და ინტერესით კეთილსინდისიერების საკითხების მიმართ (მაგალითად, რეგულარულად საუბრობს ეთიკაზე/კეთილსინდისიერებაზე, სამაგალითო ქცევით ხასიათდება)	ი დიახ (2) ი გარკვეულწილად (1) ი არა (0) ი არ ვიცი	
	2. ტოპ მენეჯმენტს გააჩნია მკაფიო ხედვა კეთილსინდისიერების მართვასთან მიმართებით (მაგალითად შემუშავებულია კეთილსინდისიერების პოლიტიკის გეგმა/სტრატეგია კონკრეტული მიზნებითა და ამოცანებით)	ი დიახ (2) ი გარკვეულწილად (1) ი არა (0) ი არ ვიცი	
	3. მენეჯმენტმა გაიარა ტრენინგი ეთიკასა და კეთილსინდისიერებაზე (კეთილსინდისიერების საკითხების, პრობლემების, დარღვევების გამოვლენაზე და სხვა)	ი დიახ (2) ი გარკვეულწილად (1) ი არა (0) ი არ ვიცი	
	4. მენეჯმენტის შეფასებაში მკაფიოდ არის გამოკვეთილი ეთიკისა და კეთილსინდისიერების საკითხები (მაგალითად, კეთილსინდისიერების საკითხები წარმოადგენს შეფასების ჩარჩოს ნაწილს და სხვა)	ი დიახ (2) ი გარკვეულწილად (1) ი არა (0) ი არ ვიცი	
	5. კეთილსინდისიერების პრობლემების გადაჭრა უწყების სტრატეგიული გადაწყვეტილებების	ი დიახ (2) ი გარკვეულწილად	

	ნაწილს წარმოადგენს (მაგალითად, რომელ პარტნიორებთან შეიძლება მუშაობა, სად შეიძლება ინვესტიციების დაბანდება)	(1) 0 არა (0) 0 არ ვიცი	
		<b>ჯამური ქულა 10-დან</b>	
<b>2. ღირებულებები და პრინციპები</b>	<b>კითხვები</b>	<b>პასუხები</b>	<b>ქულა</b>
	6. უწყებას განსაზღვრული აქვს მორალური/ეთიკური ღირებულებები და პრინციპები (მაგალითად, გულწრფელობა, ღიაობა, სანდოობა, ამოცანები)	0 დიახ (2) 0 გარკვეულწილად (1) 0 არა (0) 0 არ ვიცი	
	7. თანამშრომლები ჩართული იყვნენ ორგანიზაციის ღირებულებების განსაზღვრაში (მაგალითად, პროცესს ხელს უწყობდნენ დისკუსიებით, ჯგუფური პროექტებით და სხვა საშუალებებით)	0 დიახ (2) 0 გარკვეულწილად (1) 0 არა (0) 0 არ ვიცი	
	8. უწყების ღირებულებები დოკუმენტირებულია (მაგალითად, ქვევის კოდექსი, ღირებულებათა ჩამონათვალი და სხვა)	0 დიახ (2) 0 გარკვეულწილად (1) 0 არა (0) 0 არ ვიცი	
	9. უწყების ღირებულებები ხარისხიანია (განახლებული, რელევანტური საკითხების შემცველი)	0 დიახ (2) 0 გარკვეულწილად (1) 0 არა (0) 0 არ ვიცი	
	10. უწყების ღირებულებები პრაქტიკაში დანერგილია (აქტიურად გამოყენებადი და მიწოდებულია თანამშრომლებისთვის, ასევე არსებობს შესაბამისი ინსტრუქციები)	0 დიახ (2) 0 გარკვეულწილად (1) 0 არა (0) 0 არ ვიცი	
		<b>ჯამური ქულა 10-დან</b>	

3. სტრუქტურა და პროცედურები	კითხვები	პასუხები	ქულა
	11. უწყებამ დანერგა კეთილსინდისიერების აუცილებელი სტანდარტები (მაგალითად, კეთილსინდისიერების შესახებ ეროვნული, სექტორული კანონმდებლობა, სტანდარტები, პრინციპები და სხვა)	<p>o დიახ (2)</p> <p>o გარკვეულწილად (1)</p> <p>o არა (0)</p> <p>o არ ვიცი</p>	
	12. უწყება პერიოდულად ახორციელებს (შიდა) რისკების შეფასებას (ორგანიზაციაში მოწყვლადი პროცესების/ფუნქციების/რისკების დადგენის მიზნით)	<p>o დიახ (2)</p> <p>o გარკვეულწილად (1)</p> <p>o არა (0)</p> <p>o არ ვიცი</p>	
	13. არსებობს ადმინისტრაციული სტრუქტურა და ხორციელდება შიდა კონტროლი (მაგალითად, ფორმალური წესები, პროცედურები, პოლიტიკა, რეგულაციები, სამუშაო ინსტრუქციები)	<p>o დიახ (2)</p> <p>o გარკვეულწილად (1)</p> <p>o არა (0)</p> <p>o არ ვიცი</p>	
	14. კეთილსინდისიერების პროცედურები ქმედითია (განახლებული და რელევანტური საკითხების შემცველი)	<p>o დიახ (2)</p> <p>o გარკვეულწილად (1)</p> <p>o არა (0)</p> <p>o არ ვიცი</p>	
	15. კეთილსინდისიერების პროცედურები დანერგილია	<p>o დიახ (2)</p> <p>o გარკვეულწილად (1)</p> <p>o არა (0)</p> <p>o არ ვიცი</p>	
		<b>ჯამური ქულა 10-დან</b>	
4. ადამიანური რესურსების მართვა და	კითხვები	პასუხები	ქულა
	16. თანამშრომელთა შეფასება (ე.წ. სკრინინგი) ახალი თანამშრომლების აყვანის პროცესის ნაწილს წარმოადგენს (მაგალითად, მათი შემოწმება იმის მიხედვით თუ რამდენად	<p>o დიახ (2)</p> <p>o გარკვეულწილად (1)</p> <p>o არა (0)</p> <p>o არ ვიცი</p>	

	შესაბამისობაშია მათი ღირებულებები ორგანიზაციის ღირებულებებთან)		
	17. ახალ თანამშრომლებს მალევე ეცნობებათ კეთილსინდისიერების პოლიტიკის და მათ მიმართ ეთიკური მოლოდინების თაობაზე (მაგალითად, სპეციალური კურსებით, ქცევის კოდექსზე ხელის მოწერით და სხვა)	<input type="radio"/> დიახ (2) <input type="radio"/> გარკვეულწილად (1) <input type="radio"/> არა (0) <input type="radio"/> არ ვიცი	
	18. უწყება ყურადღებას აქცევს ყველა თანამშრომლის გათვითცნობიერებას ეთიკის საკითხებზე (მაგალითად, კეთილსინდისიერების შესახებ სამუშაო შეხვედრების, დისკუსიების, ტრენინგების და სხვა საშუალებებით)	<input type="radio"/> დიახ (2) <input type="radio"/> გარკვეულწილად (1) <input type="radio"/> არა (0) <input type="radio"/> არ ვიცი	
	19. უწყება პერიოდულად ყურადღებას აქცევს ეთიკური კულტურის განვითარებას (მაგალითად, სამსახურით კმაყოფილების შესახებ კვლევის ჩატარებით)	<input type="radio"/> დიახ (2) <input type="radio"/> გარკვეულწილად (1) <input type="radio"/> არა (0) <input type="radio"/> არ ვიცი	
	20. უწყებას ეთიკური კულტურა გააჩნია (დიალბა, მზაობა დისკუსიისა და კრიტიკისთვის და სხვა)	<input type="radio"/> დიახ (2) <input type="radio"/> გარკვეულწილად (1) <input type="radio"/> არა (0) <input type="radio"/> არ ვიცი	
		<b>ჯამური ქულა 10-დან</b>	
<b>5. მხილება და აღსრულება</b>	<b>კითხვები</b>	<b>პასუხები</b>	<b>ქულა</b>
	21. უწყებას დანერგილი აქვს ანონიმური მხილების პროცედურა (მაგალითად, დანერგილია მამხილებელთა დაცვის საშუალებები, ორგანიზაციაში ფუნქციონირებენ კონფიდენციალური კეთილსინდისიერების ოფიცრები და სხვა)	<input type="radio"/> დიახ (2) <input type="radio"/> გარკვეულწილად (1) <input type="radio"/> არა (0) <input type="radio"/> არ ვიცი	
	22. თანამშრომლებმა იციან როგორ განახორციელონ მხილება და კეთილსინდისიერების დარღვევების	<input type="radio"/> დიახ (2) <input type="radio"/> გარკვეულწილად (1)	

	მხილების სურვილი გააჩნიათ (მაგალითად, მხილების პროცედურები არის მკაფიო და სანდო)	<p>o არა (0)</p> <p>o არ ვიცი</p>	
	23. უწყებას აქვს პროცედურა, რომელიც კეთილსინდისიერების დარღვევასთან დაკავშირებით გამოძიების ჩატარების საშუალებას იძლევა (მაგალითად, გამოძიების პროცედურა, გამოცდილი გამოძიებლები და სხვა)	<p>o დიახ (2)</p> <p>o გარკვეულწილად (1)</p> <p>o არა (0)</p> <p>o არ ვიცი</p>	
	24. უწყება იძიებს კეთილსინდისიერების დარღვევებს და აღასრულებს მის შედეგებს (მაგალითად, დარღვევებზე რეაგირება ყოველთვის ხდება, მათ შორის, როდესაც დარღვევის ჩამდენი ტოპ მენეჯერია და სხვა)	<p>o დიახ (2)</p> <p>o გარკვეულწილად (1)</p> <p>o არა (0)</p> <p>o არ ვიცი</p>	
	25. კეთილსინდისიერების დარღვევები სათანადოდ აღიქმება და მათ საფუძველზე დასკვნები კეთდება (მაგალითად, აღირიცხება, ფასდება, გამოიყენება რეგულაციების ან კეთილსინდისიერების პოლიტიკის დასადგენად ან შესაცვლელად და სხვა)	<p>o დიახ (2)</p> <p>o გარკვეულწილად (1)</p> <p>o არა (0)</p> <p>o არ ვიცი</p>	
		<b>ჯამური ქულა 10-დან</b>	
<b>6. კომუნიკაცია და ანგარიშგაღებულება</b>	<b>კითხვები</b>	<b>პასუხები</b>	<b>ქულა</b>
	26. უწყება ახორციელებს შიდა ანგარიშგებას კეთილსინდისიერების პოლიტიკასა და ინციდენტებზე (მაგალითად, მენეჯმენტისთვის, სამუშაო ჯგუფისთვის, ბენეფიციარებისთვის)	<p>o დიახ (2)</p> <p>o გარკვეულწილად (1)</p> <p>o არა (0)</p> <p>o არ ვიცი</p>	
	27. უწყება ახორციელებს გარე ანგარიშგებას კეთილსინდისიერების პოლიტიკასა და ინციდენტებზე (მაგალითად, პარლამენტისთვის, მერიისთვის, აუდიტის და ინსპექტირების სამსახურებისთვის და სხვა)	<p>o დიახ (2)</p> <p>o გარკვეულწილად (1)</p> <p>o არა (0)</p> <p>o არ ვიცი</p>	

	28. უწყება ატყობინებს მედია საშუალებებს კეთილსინდისიერების დარღვევების შესახებ	ი დიახ (2) ი გარკვეულწილად (1) ი არა (0) ი არ ვიცი	
	29. კეთილსინდისიერების მნიშვნელობას ხაზი ესმევა მრავალი საშუალების გამოყენებით (მაგალითად, განიხილება შიდა ჟურნალებში/ბლოგებში/ინტრანეტში/საუბრებში/პერსონალთან შეხვედრებში და სხვა)	ი დიახ (2) ი გარკვეულწილად (1) ი არა (0) ი არ ვიცი	
	30. კეთილსინდისიერება დამსაქმებლის შიდა და გარე ბრენდის შესაქმნელად გამოიყენება (მაგალითად, ეთიკა/კეთილსინდისიერება სამუშაო აღწერილობის, ორგანიზაციის საერთო რეპუტაციის ნაწილია და სხვა)	ი დიახ (2) ი გარკვეულწილად (1) ი არა (0) ი არ ვიცი	
		<b>ჯამური ქულა 10-დან</b>	
	<b>კითხვები</b>	<b>პასუხები</b>	<b>ქულა</b>
7. აგეგმვა და თანამშრომლობა	31. უწყებამ შეიმუშავა კეთილსინდისიერების პოლიტიკის გეგმა (მაგალითად, ერთი მკაფიო დოკუმენტი კონკრეტული ხედვებით, ამბიციებით, მიზნებით და ამოცანებით)	ი დიახ (2) ი გარკვეულწილად (1) ი არა (0) ი არ ვიცი	
	32. უწყება პერიოდულად ახორციელებს მისი კეთილსინდისიერების პოლიტიკის მონიტორინგს	ი დიახ (2) ი გარკვეულწილად (1) ი არა (0) ი არ ვიცი	
	33. უწყება კეთილსინდისიერების მართვის სისტემურ მიდგომას იყენებს (მაგალითად, მეთოდოლოგიაზე დაფუძნებულს)	ი დიახ (2) ი გარკვეულწილად (1) ი არა (0) ი არ ვიცი	



	<p>34. უწყება კეთილსინდისიერების მართვისთვის ადეკვატურ რესურსებს გამოყოფს (მაგალითად, ბიუჯეტს, დროს, პერსონალს)</p>	<p>o დიახ (2) o გარკვეულწილად (1) o არა (0) o არ ვიცი</p>	
	<p>35. უწყება რეგულარულად აფასებს, აანალიზებს და შესაბამისობაში მოყავს კეთილსინდისიერების შიდა პოლიტიკა (მაგალითად, პოლიტიკის განახლება, ცვლილება, სრულყოფა და სხვა)</p>	<p>o დიახ (2) o გარკვეულწილად (1) o არა (0) o არ ვიცი</p>	
		<p><b>ჯამური ქულა 10-დან</b></p>	

**დამატებითი კითხვა საჯარო დაწესებულების თანამშრომლებს:** თქვენს პოზიციაზე, რომ გადაწყვიტოთ კორუფციაში ჩართვა რა მიმართულებაზე გააკეთებდით აქცენტს, რა მეთოდს გამოიყენებდით და როგორ მოახერხებდით ამას?

**დანართი №6. კორუფციული რისკების შეფასების შედეგების წარმოდგენის ერთ-ერთი მეთოდი**

თუ კორუფციული რისკების შეფასების შედეგად დადგინდა, რომ საჯარო დაწესებულებაში შემდეგი გარემოებები წარმოადგენენ კორუფციულ რისკებს:

- სამსახურებრივი უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება;
- სამეწარმეო საქმიანობაში უკანონო მონაწილეობა;
- ქრთამის აღება;
- ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის წარუდგენლობა.

ხოლო, წარსულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით (მაგალითად, არსებული სტატისტიკური ინფორმაციის ანალიზი), მათ ალბათობისა გავლენის შეფასების მატრიცაზე სხვადასხვა კატეგორიები მიენიჭათ, რისკების თვალსაჩინოდ წარმოსადგენად შესაძლებელია ე.წ. Heat Map-ის გამოყენება, რომელიც ერთ სიბრტყეზე გაჩვენებს ყველა რისკთან მიმართებით ალბათობის და გავლენის დონეს. შესაბამისად, წარმოდგენილი რისკების მაგალითები შესაძლოა Heat Map-ზე შემდეგნაირად განთავსდეს.

