

ЯК «ОЗДОРОВИТИ» ВАШУ ОРГАНІЗАЦІЮ

**ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК
ІЗ ЛІКУВАННЯ Й ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
У МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ ТА ГРОМАДАХ**



**КНИГА 2
ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ СПРИЯННЯ ПРОЦЕСУ**

Ана Васілаше та Ніколь Рата

Авторське право © Спільне авторське право Програми Організації Об'єднаних Націй по населених пунктах (UN-HABITAT), 2006 та Фондації «Партнери для місцевого розвитку» (FPDL), 2006.

Переклад на українську мову: Марина Павлова, менеджер проекту: Анастасія Леухіна.

Усі авторські права захищені.

Програма ООН по населених пунктах (UN-HABITAT)

PO Box 30030, Nairobi 00100, Kenya

Tel: +254 20 7621 234

Fax: +254 20 7624 266/7

Email: tcbb@unhabitat.org

Email: infohabitat@unhabitat.org

Вебсайт: www.unhabitat.org

Фондація «Партнери для місцевого розвитку» (FPDL)

Str. Piata Amzei 7-9, sc D, et 6, ap 34, Sector 1, Bucuresti, Romania

Tel/fax: +40 21 313 56 64, +40 21 313 56 68 or +40 21 314 19 66

Email: fpdl@fpdl.ro

Вебсайт: <http://www.fpd.ro>

Інститут розвитку територіальних громад

01010, м. Київ, а/с 67,

тел./факс: +38(044) 280-10-46,

Вебсайт: www.icdu.kiev.ua

ОБМЕЖЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Публікація цієї книги не є офіційним виданням Організації Об'єднаних Націй.

Використані визначення та виклад матеріалу в цій публікації в жодному разі не є точкою зору Секретаріату Організації Об'єднаних Націй щодо правового режиму будь-якої країни, території, міста, області, або її органів влади, а також щодо визначення її меж або кордонів та економічної системи чи рівня розвитку. Аналіз, висновки та рекомендації, надані в цій публікації, не обов'язково збігаються з точкою зору Програми ООН по населених пунктах та її Керівної Ради.

UN-HABITAT: номери HS та ISBN

Книга 1 – HS/863/06 (КОНЦЕПЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ)

ISBN 92-1-131407-0 (СЕРІЯ)

ISBN 92-1-131851-3 (номер книги ISBN)

Книга 2 – HS/864/06 (ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ СПРИЯННЯ ПРОЦЕСУ)

ISBN 92-1-131407-0 (СЕРІЯ)

ISBN 92-1-131852-1 (номер книги ISBN)

FPDL: номери ISBN

Загальний номер ISBN для обох книг: 973-7750-22-5

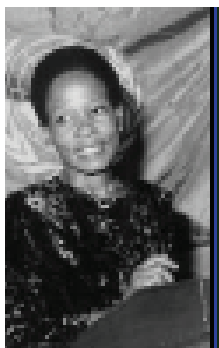
Книга 1 – ISBN: 973-7750-23-3 (КОНЦЕПЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ, АВТОР – ФРЕД ФІШЕР)

Книга 2 – ISBN: 973.7750-24-1 (ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ СПРИЯННЯ ПРОЦЕСУ, АВТОРИ – АНА ВАСІЛАШЕ І НІКОЛЬ ПАТА)

Цю книгу було перекладено та надруковано Інститутом розвитку територіальних громад в рамках регіональної програми «Працюючи Разом», компонент малих грантів, який адмініструється Фондацією «Партнери Заради Місцевого Розвитку» (FPDL) та фінансується Ініціативою з Розвитку Місцевого Самоврядування Інституту Відкритого Суспільства (LGI / OSI).

Обкладинка – Іоана Рата

ПЕРЕДМОВА ВІД UN-НАВІТАТ



Корупція має глибоко корозійний вплив на місцеву владу та на якість життя у містах. Коли рішення приймаються на користь приватних ніж громадських інтересів, вони підривають можливості місцевого органу влади сприяти соціальному та економічному розвитку та захищати навколишнє середовище. В результаті громадяни всіх верств суспільства, особливо незаможні верстви населення, потерпають від наслідків корупції у вигляді погіршення якості життя та забезпечення відповідної життєдіяльності.

Програма UN-HABITAT – це центральна організація для місцевих органів влади в межах системи ООН, яка всіляко сприяє намірам цих органів влади подолати корупцію. Якісне місцеве самоврядування базується на ефективній участі мешканців міста в цьому процесі, прозорості та звітності, а також реагуванні на потреби та першорядні потреби більшості населення. Брак участі городян у місцевому самоврядуванні означає, що незаможні верстви населення не мають права голосу у визначенні пріоритетів свого розвитку. Складні та невідповідні муніципальні адміністративні методи управління зазвичай призводять до громадської апатії і, відповідно, до зниження доходів та зменшення витрат на соціальні програми та основні види обслуговування. Невідповідний розподіл ресурсів може призвести до непропорційних витрат на вирішення першорядних потреб більш заможного населення, ніж його незахищених верств. Непрозора практика розподілу земельних ресурсів змушує незаможні верстви населення переїжджати на окраїни міста та у небезпечні райони, позбавляючи їх стабільного доступу до основних виробничих фондів.

Заходи з покращення стандартів управління, прозорості, звітності та відповідальності наразі широко розповсюджуються в усьому світі. В багатьох країнах громадські групи контролюють державні органи влади на місцевих рівнях. Але такі зміни можуть також починатися зсередини місцевих органів влади. Використовуючи медичну метафору, цей «Практичний посібник з лікування та запобігання корупції у місцевих органах влади та громадах» надає багато пропозицій щодо того, як ініціювати цей процес. Він пропонує практичний та потенційно місткий підхід щодо «оздоровлення» місцевих органів влади, збільшення доходів, покращення обслуговування, зменшення бідності та маргіналізації соціальних груп, а також підтримання моральних підвалин та стандартів.

Цей посібник є результатом ініціативи Фондації «Партнери для місцевого розвитку» (FPDL) за підтримки Програми «Ініціатива з реформи місцевого управління та державної служби» (LGI) Інституту Відкритого Суспільства та Програми ООН по населених пунктах (UN-HABITAT). Цей посібник є доробкою публікації «Інструменти для сприяння прозорості в місцевих органах влади», яку було спільно розроблено Програмою UN-HABITAT та організацією «Transparency International» під егідою Всесвітньої Кампанії з місцевого самоврядування. Цей новий посібник також доповнює низку навчальних матеріалів з місцевого самоврядування, розроблених нашим Відділом з навчання та накопичення потенціалу.

Я сподіваюсь, що цей посібник зробить значний внесок у покращення міського самоврядування та реалізацію Програми «Цілі розвитку тисячоліття». Ми з радістю очікуємо ваших точок зору щодо того, як вдосконалити цей посібник, включаючи практичні рішення та досвід у цій галузі.

Анна Каюмуло Тібаюка
Заступник Генерального Секретаря та Виконавчий Директор

ПЕРЕДМОВА ВІД FPDL

Ніколи не сумнівайтеся в тому, що мала група свідомих, відповідальних громадян може змінити світ. Насправді саме так все воно і відбувається.

Маргарет Мід,
американський антрополог



Ці натхненні слова Маргарет Мід символізують нашу надію на те, що ми можемо змінити світ на краще завдяки нашій роботі в Румунській неурядовій організації разом з нашими колегами та помічниками з Програми «Ініціатива з реформи місцевого управління та державної служби» Інституту Відкритого Суспільства (LGI/OSI), UN-HABITAT та цілою низкою тренерів та навчальних організацій у країнах Центральної та Південно-Східної Європи (CEE/SEE).

Як же запровадити ці зміни? Відповіддю FPDL, LGI/OSI та UN-HABITAT є Регіональна Програма «Працюємо разом», це міжнародна програма, за допомогою якої ми визначаємо менеджерів з організаційних змін, тренерів та навчальні організації, а також надаємо їм відповідну підготовку для якісного управління та демократичного лідерства в їхніх країнах. Діяльність зі створення демократичного потенціалу складається з підготовки тренерів, керівних принципів та методоло-

гій навчання, обміну досвідом та напрацьованими контактами, а також підтримки національних програм розвитку.

Видання «Як «оздоровити» вашу організацію – практичний посібник з лікування та запобігання корупції у місцевих органах влади та громадах» продовжує нашу плідну співпрацю з FPDL, LGI/OSI та UN-HABITAT у галузі розробки та розповсюдження нових навчальних матеріалів. Книга «Корумповані міста – практичний посібник з лікування та запобігання корупції» авторів Роберта Клітгарда, Рональда Маклін-Абароа та Ліндсі Перріс фактично була надихаючою ідеєю для нашого посібника.

В той самий час, коли децентралізація та формування демократичних процесів на місцевому рівні дали надію на краще управління, вони також призвели й до можливостей децентралізованої корупції. Коли місцеві органи влади ігнорують потребу у впровадженні прозорих та відповідальних систем, вони породжують нові спокуси для використання державних установ для отримання особистої користі. У період переходу до демократії, впровадження нової політики через «хворі» установи та невідповідне виконання нових правил збільшують рівень корупції. Існує величезна потреба у «лікуванні» тих систем, які сприяють розвитку корупції на місцевому рівні, тому ми очікуємо, що громадські лідери візьмуть на себе ініціативу з відновлення «здоров'я» їхніх організацій.

Чи є такі сподівання реалістичними? Так! А ще ми дуже добре усвідомлюємо, що це аж ніяк не буде легко зробити. Ми розуміємо, що корупція існувала завжди з самого початку існування людства та будь-яких людських організацій. Ми також розуміємо, що корупція існує у всіх країнах; однак вона має більш руйнівні наслідки в бідних країнах, таким чином спричиняючи додаткові проблеми місцевим урядам цих країн. Корупція підриває основи будь-якої установи та заважає виконанню правових норм, вона стоїть на перешкоді інвесторам та призводить до несправедливого розподілу матеріальних благ та влади. Ми знаємо, що дуже багато антикорупційних кампаній у всьому світі зазнавали поразки, тому що вони або використовували виключно юридичний підхід, який здебільшого базується на зверненні до етики та моралі, та неухильно дотримувались цього підходу, або самі стали корумпованими, здебільшого зосереджуючись на переслідуванні та позбавленні волі політичних опонентів.

Але ж наша ініціатива базується на значній долі оптимізму, тому що ми знаємо про дуже вдалі антикорупційні ініціативи на рівні організацій, міст, проектів, міністерств і навіть цілих країн, на досвіді яких ми можемо вчитися. Якщо Ла-Пас, Нью-Йорк, Гонконг або містечко Стейт Коледж змогли перетворити складні корумповані ситуації на каталізatori для адміністративних реформ, чому ж інші міста та громадські установи не можуть це зробити?

Ми також віримо, що існують такі місцеві громадські лідери та керівники, які мають сміливість визнати той факт, що їхня організація «хвора», визнати симптоми цієї хвороби, діагностувати її та впровадити необхідні зміни для її лікування. Цей посібник «Як «оздоровити» вашу організацію» було розроблено саме для таких сміливих лідерів як джерело натхнення та практичне керівництво до дії.

Це практичний посібник описує стратегічний підхід до «лікування» та запобігання корупції, а також надає низку інструментів для того, щоб місцеві лідери могли використовувати ці інструменти у плануванні та впровадженні свого плану дій. Окрім їхньої сміливості та рішучості щодо відновлення «здоров'я» своєї організації або громади, вони також мають знати як:

- Визначити та «лікувати», у пріоритетному порядку, найбільш небезпечні та руйнівні форми корупції
- Змінити корумповану систему, а не (тільки) корумпованих людей
- Розробити короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі своєї антикорупційної стратегії
- Працювати з робітниками, а також з членами громади, залучати людей до цього процесу, збирати та аналізувати інформацію щодо корупційних методів та визначати «лікувальні» заходи
- Працювати із зовнішнім консультантом або допоміжною стороною, які можуть надати допомогу у впровадженні антикорупційних заходів.

Ми сподіваємось, що ті люди, які спроможні впровадити необхідні зміни для відновлення здоров'я своїх місцевих органів влади та громад, скористаються цим практичним посібником. І той факт, що більш «здорові» місцеві органи влади та організації працювали б набагато ефективніше, не має бути дивним, а цілком закономірним.

Цей практичний посібник є результатом важкої та завзятої праці маленької групи свідомих та відповідальних громадян і я хочу висловити свою вдячність усім цим людям:

- Рональду Маклін-Абароа, одному з авторів книги «Корумповані міста», колишньому меру міста Ла-Пас, Болівія, члену-засновнику міжнародної організації антикорупційних досліджень та ініціатив «Transparency International» та її першому президенту в Латинській Америці, за те, що він надихав та підтримував нашу працю
- Фреду Фішеру, нашому вельмишановному керівнику, наставнику та головному автору цієї та багатьох інших книг за його професіоналізм, цікавий та неповторний стиль роботи, а також за його терпіння у процесі роботи з нами
- Ніколь Рата, Заступнику директора FPDL, за нашу співпрацю у створенні розділу «Інструментарій» цієї книги
- Учасникам експертної групи за їхню професійну підтримку у роботі над першим чорновим варіантом цієї книги, а саме:

Рафаель Тутс, начальника відділу навчання та створення потенціалу UN-HABITAT

Томашу Судра, Каталін Паллай – членам керівного комітету LGI

Адріану Іонеску – виконавчому директору LGI

Віолі Зентай та Ірині Файон – керівників програм LGI

Лізі Гаммонд – керівнику програми IREX з громадської участі (Молдова)

Віктору Гюсану – державному секретареві румунського урядового державного секретаріату

Арташесу та Юргіті Газарян – Школа демократії та управління, Литва

Джулі Ходжа – директору програми «Партнери» (Албанія)

Ніколь Росвел – «Партнери для демократичних змін»

- Гудрун Гальгрумсдоттір, Академія Рейк'явіку, за її організаційну підтримку в Ісландії, що є найменш корумпованою країною в світі; Експертній групі, що працювала над вдосконаленням першого чорнового варіанту цієї книги.
- Останнім, але не менш важливим людям, керівному комітету LGI та UN-HABITAT за підтримку у розробці та публікації цієї книги



Ана Васілаше

Виконавчий Директор – Фондація «Партнери для місцевого розвитку» (FPDL)

www.fpd.ro

ЗМІСТ – КНИГА 2

ПЕРЕДМОВА ВІД UN-НАВІТАТ	III
ПЕРЕДМОВА ВІД FPDL	V
ВСТУП	1
СТВОРЕННЯ КЕРІВНОЇ КОАЛІЦІЇ	3
Інструмент 1 – Чому ми хочемо вилікувати корупцію?	5
Інструмент 1 – Чому ми хочемо вилікувати корупцію?	6
Інструмент 2 – Наскільки ми спроможні це зробити?	7
Інструмент 2 – Наскільки ми спроможні це зробити?	8
Інструмент 2 – Наскільки ми спроможні це зробити?	9
Інструмент 3 – Чи необхідно нам залучати інших людей?	10
Інструмент 3 – Чи необхідно нам залучати інших людей?	11
Інструмент 4 – Якою є наша провідна зірка?	12
Інструмент 5 – Яким є наше бажане майбутнє?	14
Інструмент 6 – Скільки часу та яку підтримку ми маємо?	16
Інструмент 6 – Скільки часу та яку підтримку ми маємо?	17
Інструмент 7 – Якими є основні етапи процесу втручання?	18
Інструмент 8 – Якими є наші ролі та обов'язки?	19
Інструмент 9 – Як ми працюємо у своїй команді?	20
Інструмент 10 – Як ми плануємо свої збори?	21
Інструмент 11 – Хибні виправдання небажання боротися з корупцією?	22
Інструмент 12 – Тест на корупційне IQ	23
Інструмент 12 – Тест на корупційне IQ	24
Інструмент 13 – Стратегії комунікації	25
ДІАГНОСТИКА	27
Інструмент 14 – Якими є основні функції нашого місцевого органу влади?	29
Інструмент 14 – Якими є основні функції нашого місцевого органу влади?	30
Інструмент 15 – Аналіз функцій: де виникають віруси корупції	31
Інструмент 15 – Графічне зображення корупції	32
Інструмент 15 – Графічне зображення корупції	33
Інструмент 16 – Аналіз функцій: кількість державних грошових коштів	34
Інструмент 16 – Аналіз функцій: кількість державних грошових коштів	35
Інструмент 17 – Аналіз функцій: кількість громадян, на яких корупція впливає негативно, та рівень ризику для їхнього здоров'я та безпеки	36
Інструмент 17 – Аналіз функцій: кількість громадян, на яких корупція впливає негативно, і рівень ризику для їхнього здоров'я та безпеки	37

Інструмент 18 – Аналіз функцій: визначення функцій, які легше змінити	38
Інструмент 18 – Аналіз функцій: визначення функцій, які легше змінити	39
Інструмент 19 – Визначення основних галузей процесу втручання	40
Інструмент 20 – Інший метод визначення основних галузей процесу втручання	41
Інструмент 20 – Інший метод визначення основних галузей процесу втручання	42
Інструмент 21 – Розуміння основних галузей процесу втручання	43
Інструмент 21 – Розуміння основних галузей процесу втручання	44
Інструмент 22 – Збір даних та визначення проблем	45
Інструмент 23 – Деревовидна структура проблем: визначення зв'язку «причини-наслідки»	48
Інструмент 23 – Деревовидна структура проблем: визначення зв'язку «причини-наслідки»	49
ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ТА МОБІЛІЗАЦІЯ РЕСУРСІВ	51
Інструмент 24 – Планування заходів та мобілізація ресурсів	53
Інструмент 25 – Інший спосіб планування заходів	54
Інструмент 26 – Детальний план заходів	56
Інструмент 27 – Робота з керівництвом для планування заходів	58
ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН	61
Інструмент 28 – Визначення зацікавлених сторін: хто отримує користь і хто зазнає шкоди?	63
Інструмент 29 – Оцінка та подолання ризиків у процесі впровадження плану заходів	64
Інструмент 30 – Оцінка підтримки впровадження плану заходів	65
Інструмент 31 – План впровадження	66
Інструмент 32 – Контроль процесу впровадження	67
Інструмент 33 – Оцінка досягнутих результатів та переробка плану	68
ПОСТІЙНЕ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ	69
Інструмент 34 – Чітке визначення ролей у новій ситуації	70
Інструмент 35 – Запобігання корупції: метод аналізу стратегії	71
Інструмент 35 – Запобігання корупції: метод аналізу стратегії	72
Інструмент 36 – Довгострокові рішення: запобігання корупції	74
Інструмент 37 – Довгострокові рішення: ефективність і результативність	75
Інструмент 38 – Довгострокові рішення: мотивація персоналу	76
Інструмент 39 – Взаємозв'язок винагороди та результатів роботи	77
Інструмент 39 – Взаємозв'язок винагороди та результатів роботи	78

ВСТУП

Друга книга подає набір практичних інструментів для місцевих керівників, які мають бажання й сміливість започаткувати та впровадити заходи з лікування й запобігання корупції у своїх організаціях, та для зовнішніх консультантів/помічників, які запрошуються цими керівниками для планування й скерування спільного процесу втручання.

Ми розробили ці інструменти для сприяння процесу для того, щоб надихнути користувачів і подати їм логічну систему для обміркування й подальших дій.

Усі інструменти розподілені на п'ять груп відповідно до етапів запланованого процесу змін, який було описано в першій книзі – Частині III:

- Створення керівної коаліції
- Діагностика
- Планування заходів та мобілізація ресурсів
- Впровадження змін
- Постійне запобігання корупції

Ми ще раз підкреслюємо, що запланований процес змін може мати різні етапи з погляду різних теорій, а також навіть інші назви, але вони мають три спільні основні цілі: знати про теперішній стан справ, уявляти бажане майбутнє та вирішити, яким чином досягти цього майбутнього.

Ось декілька інших корисних думок щодо використання цих інструментів:

- Послідовність різних етапів та інструментів, як уже було вказано, не є строгим. Запропонований процес не є східчастим. Час від часу та з різних причин, що ґрунтуються на ваших особистих потребах, може виникнути потреба повернутися назад, піти вперед або навіть пропустити деякі етапи й інструменти.
- Не використовуйте інструменти механічно. Наприклад, результати від використання якогось методу не обов'язково надасть негайне рішення, але може бути тільки інформацією для процесу прийняття рішення коаліцією.
- Етапи створюють циклічний процес, коли один цикл завершений, він веде до наступного циклу, який ґрунтується на тому, що ви вже вивчили або зробили.
- Інструменти для сприяння процесу були розроблені як додаток до інших технічних інструментів і досліджень, таких як анкетування, огляд фінансових показників або специфічні дослідження, які дуже потрібні для роботи керівної коаліції для документування й оцінки поточної ситуації або оцінки впливу запланованих змін. Стосовно цього ви можете захотіти залучити «мозкові центри» або комісію експертів для виконання певних завдань.
- Творчо адаптуйте ці запропоновані інструменти для вашої конкретної ситуації.

Для ефективного використання цих інструментів ті люди, які відповідають за планування й керування спільним процесом втручання, повинні мати: високий рівень зобов'язань і свою постійну присутність протягом тривалого періоду часу; а також знання та навички, необхідні для полегшення процесів комунікацій, групової роботи, запланованих змін і вирішення проблем.

Ми наполегливо рекомендуємо використовувати такі посібники від організацій UN-HABITAT та FPDL як джерело робочого натхнення.

Відвідайте їхні вебсайти www.unhabitat.org та www.fpd.ro для того, щоб більше дізнатися про:

- «Інструменти для підтримки прозорості в місцевому управлінні», які пропонують 29 інструментів для оцінки та контролю, доступу до інформації та громадської участі, розвитку етики й моралі, професіоналізму та чесності, а також для інституціонального реформування.
- Серія посібників «Місцеве обране керівництво», що розповідають про 12 видів правомочності керівництва, які стимулюють якісне управління з боку обраних посадовців
- Серія посібників «Як будувати мости» про поєднання зусиль органів місцевої влади та громадян.
- Серія посібників «Фінансовий менеджмент місцевих органів влади» з поглибленим вивченням і розглядом систем фінансової звітності.
- «Інструменти для спільного бюджетування».
- Серія посібників «Що таке прийняття рішень», «Що таке спільне планування», «Що таке комунікації», «Що таке переговори», «Що таке конфлікт», які пропонують корисну інформацію для застосування в складному процесі лікування й запобігання корупції.
- Посібник з організаційного розвитку, який подає загальний огляд різних аспектів організацій для того, щоб ви змогли провести ретельну діагностику.

Усі ці посібники подають практичні інструменти, які доповнюють цей набір інструментів.

СТВОРЕННЯ КЕРІВНОЇ КОАЛІЦІЇ

Інструмент 1 – Чому ми хочемо вилікувати корупцію?

Мета

Цей інструмент може використовуватись членами керівної коаліції, а також розширеною групою основних зацікавлених сторін для того, щоб обмінюватися думками та формувати спільне розуміння того, як розпочати лікування корупції в їхньому місцевому органі влади й визначити причини того, чому лікування корупції є водночас важливим і терміновим.

Процес

1. Використовуйте метод номінальних груп для збору відповідей членів групи на таке запитання:

Які Ваші основні хвилювання стосовно корупції у Вашому місцевому органі влади?

Надайте кожному членові групи одну-дві картки (або більше, в залежності від кількості людей у групі) та попросіть їх написати одну думку на кожній картці.

2. Через 5 хвилин запросіть їх по одному презентувати свою думку для решти учасників, прикріпіть картки на стіну. Попросіть членів групи впорядкувати їхні думки з метою їхнього згрупування за схожістю.
3. Після презентації всіх думок, у разі потреби, згрупуйте всі картки спільно за допомогою учасників і попросіть їх це прокоментувати.
4. Поясніть, що дуже необхідно створити спільне розуміння того, чому вони вважають лікування й запобігання корупції водночас важливим і терміновим. Поставте наступні два запитання:

Що може відбутися далі, якщо ніхто нічого не робитиме?

Яку користь ми отримаємо, якщо наша спроба лікування й запобігання корупції у нашому місцевому органі влади буде вдалою?

5. Залежно від розміру групи, ця дискусія (відповідь на два запитання) може бути для всієї групи (якщо група маленька, 5-7 учасників) або для маленьких груп (якщо сама група складається з більше ніж 8 учасників).
6. Попросіть членів групи позначити свої відповіді на фліпчарті й спільно розгляньте ці відповіді.
7. Синтезуйте основні причини, що ґрунтуються на думках учасників, і знову поставте запитання:

Так чому ж ми хочемо вилікувати корупцію в нашому місцевому органі влади?

8. Розподіліть відповіді за категоріями на фліпчарті, як показано в Додатку 1. Запам'ятайте ті причини/думки, що знаходяться в категорії: терміново та важливо.

Інструмент 1 – Чому ми хочемо вилікувати корупцію?

Додаток 1: Важливо й терміново

Важливо, але нетерміново	Важливо й терміново
Неважливо й нетерміново	Неважливо, але терміново

Інструмент 2 – Наскільки ми спроможні це зробити?

Мета

Члени керівної коаліції оцінюють свої обсяги повноважень і можливостей, щоб упевнитися в тому, що вони мають достатньо інформації, досвіду та зв'язків для того, щоб впливати й успішно керувати процесом «відновлення здоров'я» своїх місцевих органів влади.

Процес

Ініціатор/керівник (або керівники) процесу змін запрошує надійних співробітників та експертів до участі в керівній коаліції.

Під час одних із перших зборів члени керівної коаліції мають оцінити свої сили – можливості, які вони мають, стосовно виконання цього завдання.

1. Кожний учасник отримує роздатковий матеріал – картки з інформацією про визначення сфери можливостей. Див. Додаток.
2. Кожний учасник групи оцінює свої знання й розуміння сфери можливостей інших членів групи.
3. Кожний учасник позначає крапкою на фліпчарті відповідний блок з іменем учасника та сферою його можливостей. Приклад фліпчарту надається в Додатку 2.
4. Після того, як усі позначають свої точки зору, кожний учасник має прокоментувати, чи згоден він з поглядом інших членів групи, а також, мабуть, деякі сфери його можливостей відсутні, хоча учасник вважає, що він їх має.
5. Члени керівної коаліції обговорюють результати оцінювання. Деякі питання для обговорення включають:
 - Можливості, які вони мають; найбільш та найменш ефективні можливості;
 - Які сфери можливостей відсутні, хоча є необхідними, а також, кого ще вони можуть визначити й запросити до участі в керівній коаліції?

Інструмент 2 – Наскільки ми спроможні це зробити?

Додаток 1: Картки з інформацією про визначення сфери повноважень

Адаптовано з посібника UN HABITAT серії «Обране керівництво та управління: Консультант як впливова особа» авторів Фреда Фішера та Девіда Тіса.

- **Можливості надання винагород** ґрунтуються на поглядах інших учасників стосовно того, що людина, яка має такі можливості, може надавати винагороди, наприклад, просування по службі, пільги, доступ до матеріалів, інформації та інших видів ресурсів, які є важливими для учасників. Такі можливості, тобто повноваження, здебільшого спираються на юридичних правилах та інструкціях.
- **Повноваження примусових заходів** – це погляд інших учасників стосовно того, що людина, яка має такі можливості, може здійснювати покарання – накладати штрафи, оголошувати догану, понижувати на посаді та забирати привілеї. Ці повноваження в урядових організаціях здебільшого ґрунтуються на юридичних правилах та інструкціях.
- **Законні (нормативні) повноваження** базуються на офіційній посаді, яку людина обіймає в організації або громаді. Ця посада надає людині законне право й повноваження впливу на інших.
- **Особиста влада (сила)** – це погляд інших учасників стосовно того, що людина, яка має такі можливості, є харизматичною, та має особисті риси, які викликають повагу, слухняність, захоплення, симпатію й лояльність.
- **Авторитет експерта** – це погляд інших учасників стосовно того, що людина, яка має такі можливості, має деякі особливі знання, навички й досвід, а також має доступ до професійної інформації.
- **Корисні зв'язки** – це погляд інших учасників стосовно того, що людина, яка має такі можливості, має зв'язки з впливовими й важливими людьми, а також має доступ до інформації.

Інструмент 2 – Наскільки ми спроможні це зробити?

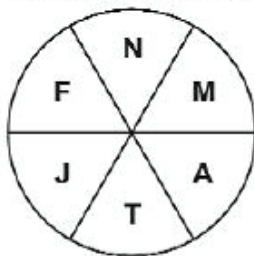
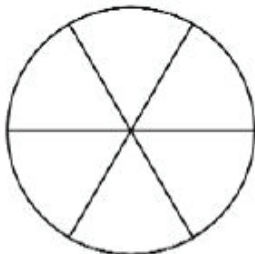
Додаток 2: Фліпчарт для оцінки можливостей членів керівної коаліції

Припустімо, що в керівній коаліції 6 учасників:

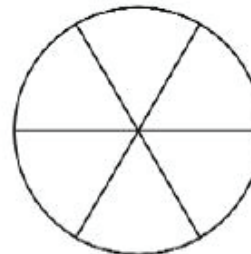
Ніколь – N, Марія – M, Анна – A, Джон – J, Томас – T, та Фред – F.

МОЖЛИВОСТІ НАДАННЯ ВИНАГОРОД

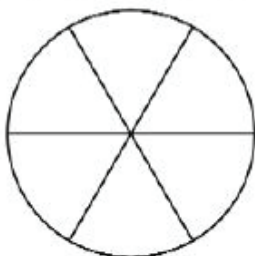
**ПОВНОВАЖЕННЯ
ПРИМУСОВИХ ЗАХОДІВ**



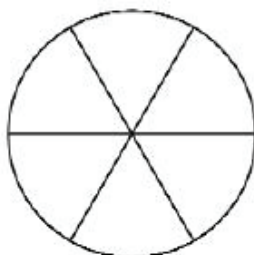
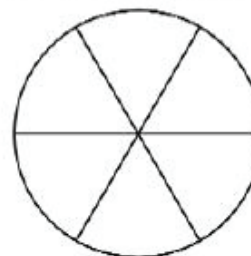
**НОРМАТИВНІ
ПОВНОВАЖЕННЯ**



ОСОБИСТА ВЛАДА



АВТОРИТЕТ ЕКСПЕРТ



Інструмент 3 – Чи необхідно нам залучати інших людей?

Мета

Члени керівної коаліції мають будувати спільне розуміння основних принципів процесу змін та переваги їхнього виконання:

- зробіть процес змін спільною метою завданням усередині організації, наскільки це можливо;
- залучіть громаду (приватний сектор, громадян) у процес впровадження змін;
- не застосовуйте каральні заходи до більшості персоналу, спочатку їм необхідно запропонувати можливість залучення у процес змін; та
- зосередьтеся на зміні систем, а не менталітету/цінностей людей.

Процес

1. Роздайте анкету (див. Додаток 1) та поясніть, як її заповнювати.
2. Підготуйте фліпчарт (див. нижче) та запросіть учасників позначити свої відповіді.

Номер твердження	1 Цілком незгодний	2 Незгодний	3 Немає відповіді	4 Згодний	5 Цілком згодний
1					
2					
3					
4					
5					

3. Для кожного твердження запросіть тих учасників, які надали категоричні відповіді, для обговорення й аргументування своїх відповідей. Запросіть інших учасників прокоментувати й визначити всі «за» та «проти» кожного твердження під час дискусії.
4. На завершення обговоріть, чому консультації та залучення людей є необхідним для успішних змін в організації.

Інструмент 3 – Чи необхідно нам залучати інших людей?

Додаток 1 – Анкета

Будь ласка, позначте цифру, яка найкраще відображає Вашу точку зору щодо кожного твердження в таблиці таким чином:

1 = цілком незгодний; 2 = незгодний; 3 = немає відповіді; 4 = згодний; 5 = цілком згодний

Якщо група занадто маленька, Ви можете організувати діалог, спочатку у парах, а потім обговорити це разом, базуючись на твердженнях, наведених в анкеті; учасники мають аргументувати кожну свою точку зору.

Твердження	Цілком незгодний	Незгодний	Немає відповіді	Згодний	Цілком згодний
1. Ми повинні розпочати лікувальний процес зі звільнення/покарання всіх тих працівників, які, на нашу думку, пов'язані з корупційними діями	1	2	3	4	5
2. Ми повинні розпочати лікувальний процес зі звільнення/покарання тільки «великої риби» й надання решті персоналу можливості залучення у процес діагностики корупції	1	2	3	4	5
3. Ми повинні зберігати інформацію про результати діагностики у стінах нашої організації	1	2	3	4	5
4. Рішення щодо змін та їхнього впровадження всередині організації мають бути відповідальністю виключно команди керівників	1	2	3	4	5
5. Ми повинні залучати персонал до прийняття рішень щодо змін та їхнього впровадження всередині організації	1	2	3	4	5
6. Ми повинні консультувати й залучати громадян, приватний та громадський сектор, а також інші державні установи до процесу прийняття рішень	1	2	3	4	5
7. Ми повинні зосередити наші рішення на зміні особистої поведінки персоналу	1	2	3	4	5
8. Ми повинні зосередити наші рішення на зміні систем, у яких працює персонал	1	2	3	4	5

Інструмент 4 – Якою є наша провідна зірка?

Мета

Члени керівної коаліції погоджують спільну мету, тобто спільне бачення, яке є дороговказною зіркою для процесу змін, через який має пройти їхній місцевий орган влади для того, щоб вилікувати й запобігти корупції. Наприкінці погодження цієї спільної мети члени керівної коаліції мають сформулювати це бачення таким чином, щоб воно було зрозумілим і доступним, а також викликало увагу й зацікавленість аудиторії.

Цей інструмент можна також використовувати в розширеній групі персоналу місцевого органу влади.

Процес

Це бачення, яке мають сформулювати й погодити члени керівної коаліції, містить таке:

- **основні цінності та мету** для оздоровлення їхнього місцевого органу влади, та
- **чітке уявлення** того, який вигляд матиме «оздоровлений» місцевий орган влади після впровадження процесу лікування (як має виглядати вдалий результат).

Бачення має спрямовувати процес лікування таким чином, щоб прописані лікувальні засоби не стали низкою заплутаних і несумісних ліків. Бачення є тією сполучною ланкою, яка об'єднує членів керівної коаліції з самого початку, а потім, у ході впровадження процесу змін, і всю організацію.

Для формулювання бачення члени керівної коаліції обговорюють і погоджують спільні відповіді на такі питання:

Формулювання основних цінностей

- Які основні цінності кожний із вас принесе у процес роботи? (Настільки фундаментальні цінності, що ви не очікуєте жодної винагороди за них?)
- Які основні цінності ви би хотіли впровадити в здоровому місцевому органі влади?

Формулювання основної мети

«Основна мета» – це основна причина існування місцевого органу влади; основна мета має спонукати людей пишатися тим, що вони працюють у місцевому органі влади, тому що це дуже значна робота (робота, яка має позитивний, особливий вплив на інших людей).

- Що може трапитися з вашою громадою, якщо місцевий орган влади припинить своє існування?
- Що може трапитися з вашою громадою, якщо місцевий орган влади не боротиметься зі своїми корупційними хворобами? Чому це важливо, щоб місцевий орган влади був здоровим?

Формулювання бажаного майбутнього

Бажане майбутнє – це досягнення такої амбітної мети, як, наприклад, подолання гірських вершин. Бажане майбутнє має бути таким захоплюючим, щоб воно завжди могло бути мотивацією для всієї організації, навіть якщо її керівники змінюються. Бажане майбутнє має бути сміливим, амбітним і творчим.

Сформулюйте словами це бажане майбутнє таким чином, щоб цей образ запав людям у голову. Такі почуття як ентузіазм та захоплення є невід'ємними частинами яскравого опису.

Уявіть себе у майбутньому через 5 (або 10) років.

- Щоб Ви хотіли побачити?
- Який вигляд матиме наш здоровий місцевий орган влади?
- Чого досягнув наш місцевий орган влади?

Поєднайте всі ваші ідеї й думки та сформулюйте ваше бачення здорового місцевого органу влади. Якщо ви зробите це старанно та ґрунтовно, то це і буде вашою провідною зіркою, принаймні на найближчі десять років!

Залежно від кількості членів керівної коаліції, ці погоджені відповіді можуть обговорюватися за допомогою:

- керованих дискусій та зображення основних ідей/ключових слів на фліпчарті;
- відповідей, написаних на картках, та згрупованих за схожістю;
- маленької групи з 2-3 людей, які формують бачення та презентують його всій групі як відправну точку для обговорень і прийняття погодженого рішення .

Інструмент 5 – Яким є наше бажане майбутнє?

Цілі

Цей інструмент застосовується після одноденних або дводенних практичних семінарів та має такі цілі:

- створити спільне усвідомлення існуючого стану здоров'я місцевого органу влади;
- визначити події/чинники, які можуть впливати на стан здоров'я місцевого органу влади у майбутньому;
- створити спільне розуміння бажаного майбутнього;
- посилити відданість людей до процесу.

Процес

Необхідно запросити десь близько 50-60 людей, які представляють усі функціональні галузі та рівні місцевого органу влади. Також можна запросити представників неурядових організацій, клієнтів та постачальників, професійні асоціації, які зацікавлені або знаходяться під впливом від стану здоров'я місцевого органу влади.

Профіль групи та певні запрошені особи, а також питання мети й структури практичного семінару мають бути обговорені та вирішені членами керівної коаліції.

Кожний практичний семінар складається з 4 секцій, кожна триває півдня. Учасники сидять за столами по п'ять-вісім осіб, всі вони мають аркуш паперу для фліпчарта, ручки та клейку стрічку. В залежності від мети та завдань, поділ на групи може змінюватися впродовж семінару (учасники можуть групуватися самостійно).

1. Зосередження на минулому

- а) Кожний учасник самостійно записує ті події/чинники, які він може згадати за останні 15-20 років, що вплинули на здоров'я організації, а також мали вплив на трьох рівнях: індивідуальному, організаційному (місцевий орган влади) та громадському.
- б) Зафіксуйте всі події/чинники у спільному обговоренні й визначте список найважливіших та найзначніших чинників.
- в) Група за кожним столом аналізує вплив цих подій, кожна група аналізує один із рівнів: індивідуальний, організаційний або громадський рівень, а також визначає позитивні й негативні риси, напрямки розвитку, а також визначає їхні моделі та значення.
- г) Кожний стіл звітує про результати своєї роботи, фасилітатор семінару має зробити письмові нотатки по кожному звітові.
- е) Позитивні та негативні риси, а також напрямки їхнього розвитку обговорюються разом з усіма учасниками.

2. Зосередження на сьогодні

Цей компонент включає заходи, що зосереджуються на існуючих чинниках, як внутрішніх, так і зовнішніх, які окреслюють майбутнє здоров'я місцевого органу влади.

- а) Проаналізуйте та визначте основні зовнішні чинники:

- Учасники в групах мають розробити список найважливіших подій, які, на їхню думку, впливають на майбутнє здоров'я місцевого органу влади.
- Кожна група обирає пріоритетні події із списку.

b) Проаналізуйте та визначте основні внутрішні чинники:

- Учасники в групах мають розробити список «позитивних» та «негативних» рис, притаманних існуючому стану здоров'я їхнього місцевого органу влади.
- Учасники голосують за «найкращу позитивну» рису та «найгіршу негативну» рису.
- Результати кожної групи спільно обговорюються. Члени керівної коаліції досліджують ці результати, а фасилітатор семінару записує основні твердження й підсумовує ці твердження на фліпчарті.

3. Зосередження на майбутньому

Цей компонент розробляє бажане майбутнє, що ґрунтується на визначених чинниках, які можуть сформулювати це майбутнє:

- Формуються нові групи, вони отримують завдання уявити собі найбільш бажане та досяжне майбутнє здорового місцевого органу влади з відповідними системами для боротьби з корупцією через п'ять років. Бажане майбутнє має включати опис впливу здорового місцевого органу влади на людей і громаду.
- Усі групи презентують свої результати й синтез усіх ідей для ілюстрації бажаного майбутнього здорового місцевого органу влади та його впливу як на окремих людей, так і на громаду в цілому.

Нааявний період часу	Тип оточуючого середовища	
	Середовище підтримує у впровадженні змін	Середовище не підтримує у впровадженні змін
Час не є критичним чинником у прийнятті рішення (рішень)	Основні рішення щодо Всеохоплюючого співробітництва	Основні рішення щодо Стратегічних альянсів
Час є критичним чинником у прийнятті рішення (рішень)	Основні рішення щодо Стратегічного консультування	Основні рішення щодо Легітимної влади і повноважень

Інструмент 6 – Скільки часу та яку підтримку ми маємо?

Мета

Члени керівної коаліції обмірковують час та підтримку (всередині й ззовні організації), яку вони мають, для визначення відповідної стратегії щодо використання на початку процесу лікування.

Процес

Цей інструмент використовується членами керівної коаліції для того, щоб визначити основну стратегію на початку процесу лікування, а також для подальших етапів щодо вирішення плану дій для виконання певних заходів/функцій у місцевому органі влади.

Запам'ятайте такі випадки та обставини:

Стратегія **Всеохоплюючого співробітництва**

Якщо час не є критичним фактором у прийнятті рішень, пов'язаних з корупцією, і оточуюче середовище підтримує Вас у прийнятті рішень, Ви можете отримати користь від співпраці з якомога більшою кількістю ключових зацікавлених сторін. Іншими словами, будуйте міцну базу підтримки в організації та громаді.

Стратегія **Стратегічних альянсів**

Якщо Ви не маєте підтримуючого середовища у процесі лікування та запобігання корупції, але Ви маєте час, найкращим виходом для Вас буде створення стратегічних альянсів, які допоможуть Вам впровадити будь-які рішення, які Ви спільно розробляєте.

Стратегія **Стратегічного консультування**

Якщо час є критичним чинником для прийняття рішень, тобто зволікання тільки збільшить ракову пухлину корупції у Вашій організації, але Ви маєте підтримуюче середовище, кращим виходом для Вас буде консультування з декількома стратегічними зацікавленими сторонами до прийняття будь-яких рішень. Якщо використовувати нашу медичну аналогію щодо корупції в місцевих органах влади, мабуть, буде краще не проводити операцію на відкритому серці без команди підтримки. По-друге, якщо пацієнт помре, ви не залишитесь наодинці в процесі організації поховання до того, як вас виженуть із міста.

Стратегія **Легітимної влади і повноважень**

Існують такі випадки, коли Ви не маєте ані часу, ані підтримуючого середовища, але Ви вірите в те, що треба приймати рішення, тоді у цій ситуації ґрунтуйте своє рішення на владі та повноваженнях, які Ви маєте на своїй посаді або згідно з Вашим політичним чи професійним становищем.

Після осмислення чотирьох типів стратегій запланованих змін члени керівної коаліції мають проаналізувати свою власну ситуацію та прийняти рішення щодо вибору стратегій лікувального процесу, використовуючи модель аналізу в Додатку 1.

Інструмент 6 – Скільки часу та яку підтримку ми маємо?

Додаток 1: Прийняття рішення щодо найвідповідальніших підходів/стратегій для початку лікувального процесу в нашому місцевому органі влади

Дайте відповідь від 1 до 5 на такі твердження, спочатку самостійно, потім позначте на фліпчарті відповіді кожного учасника й обговоріть результати у групі.

Ґрунтуючись на колективній думці стосовно часу, який ви маєте для впровадження необхідних змін для боротьби з корупцією у вашому місцевому органі влади (наскільки терміновими та важливими є ці проблеми), а також стосовно підтримки, яку ви вже маєте або можете отримати у процесі втручання, прийміть рішення щодо найвідповідальнішого підходу/стратегії.

1 = я цілком незгодний, 2 = я незгодний, 3 = я не визначився, 4 = я згодний, 5 = я цілком згодний

Примітка: якщо члени Керівної коаліції не мають достатньо інформації для відповіді на ці запитання, тоді треба відкласти виконання цього завдання доти, доки вони не будуть спроможні прийняти обґрунтовані рішення.

Для того, щоб відновити здоров'я нашого місцевого органу влади	1	2	3	4	5
Ми маємо підтримку основних зацікавлених сторін всередині організації для того, щоб впровадити необхідні зміни					
• Члени місцевої ради					
• Посадовці вищої ланки					
• Посадовці середньої ланки					
• Персонал					
Ми маємо підтримку основних зацікавлених сторін ззовні організації для того, щоб впровадити необхідні зміни					
• Громадяни					
• Приватний сектор					
• Неурядові організації					
• ЗМІ					
• Інші (будь ласка, визначте)					
• Інші (будь ласка, визначте)					
Здоров'я нашого місцевого органу влади не є дуже небезпечним, тому ми маємо необхідний час для планування й впровадження змін					
Здоров'я нашого місцевого органу влади в критичному стані, тому ми терміново маємо впровадити деякі необхідні зміни					

Інструмент 7 – Якими є основні етапи процесу втручання?

Мета

Сприяння погодженню керівною коаліцією етапів процесу втручання в їхньому місцевому органі влади. Цей інструмент також можна використовувати в розширеній групі ключових зацікавлених сторін для того, щоб збільшити їхнє розуміння етапів майбутнього процесу змін.

Процес

Роз'ясніть членам керівної коаліції, що їхня основна роль полягає: у визначенні хворих галузей організації (де виникає корупція), у зборі інформації для виявлення реальних проблем та їхнього вирішення. З метою виконання цих завдань вони мають дотримуватися логічного порядку визначених етапів.

1. Підготуйте 10 карток із зазначенням етапів:

- Формування та створення команди керівної коаліції.
- Діагностика: визначте основні галузі втручання.
- Поглиблена діагностика: визначте та проаналізуйте проблеми для основних галузей втручання.
- Затвердіть результати діагностики шляхом залучення інших зацікавлених сторін.
- Визначте короткострокове лікування: термінова хірургічна операція.
- Визначте середньострокове та довгострокове лікування: план дій та мобілізація ресурсів для впровадження лікування.
- Тестове лікування (і якщо необхідно, то переробка плану дій).
- Впровадження лікування.
- Контроль та оцінка процесу лікування.
- Стабілізація здоров'я та планування запобіжних заходів.

Якщо у групі більше 5 осіб, вам може знадобитися більше наборів карток для того, щоб декілька груп могли паралельно виконувати те ж саме завдання.

2. Додайте 3-4 чисті картки для додаткових етапів, члени групи мають заповнити ці картки самостійно.

3. Попросіть членів групи працювати в команді для обговорення й послідовного розміщення запропонованих етапів у логічному порядку. Вони можуть записати на чистих картках інші етапи, які вони вважають корисними.

4. Сприяйте обговоренню в групі (групах) і наданню висновків.

5. Зробіть десятихвилинну презентацію:

- Чому цей процес не є лінійним, в ньому завжди є рухи назад або вперед чи пропуск етапів?
- Чому члени керівної коаліції несуть відповідальність за прийняття рішення щодо найвідповідальніших етапів процесу відповідно до їхньої ситуації?

6. Попросіть членів Керівної коаліції прийняти рішення щодо основних етапів, послідовності дій та приблизного періоду часу процесу втручання/лікування в їхньому місцевому органі влади.

Інструмент 8 – Якими є наші ролі та обов'язки?

Мета

Цей інструмент можна використовувати як допомогу членам Керівної коаліції у визначенні їхніх ролей у координації та підтримки процесу втручання/лікування.

Процес

Це перший етап у визначенні ролей та обов'язків серед членів керівної коаліції. З розвитком цього процесу подальше визначення певних завдань може бути необхідним, але це вже виконується тільки тоді, коли члени керівної коаліції мають більше інформації щодо етапів процесу втручання.

На початковому етапі процес визначення ролей та обов'язків ґрунтується на:

- визначенні можливостей кожного учасника;
 - визначенні інтересів, присутності й відданості кожного учасника;
 - спільному розумінні етапів процесу втручання всіма членами команди;
 - спільному баченні здорового місцевого органу влади як провідної зірки їхніх зусиль.
1. Попросіть членів керівної коаліції визначити найбільш відповідні ролі, які, на їхню думку, є реалістичними для виконання впродовж кожного з основних етапів запланованого процесу змін, які ґрунтуються на їхніх можливостях, присутності в процесі, а також відданості.
 2. Обговоріть разом усі пропозиції для того, щоб об'єднати всі ідеї та побажання, а також щоб уникнути ролей, що збігаються, і визначити відсутні ролі.

Розгляньте та підсумуйте остаточне рішення з членами керівної коаліції.

Інструмент 9 – Як ми працюємо у своїй команді?

Мета

Керівна коаліція погоджує деякі правила, які керуватимуть їхніми робочими стосунками для того, щоб співпраця була плідною та ефективною.

Процес

1. Попросіть членів керівної коаліції запропонувати робочі правила для того, щоб зробити робочий процес ефективнішим. Роз'ясніть, що в процесі вирішення проблем командою, завжди виникає «синдром багатьох точок зору»: всі учасники не можуть дивитися на проблему або вирішувати її однаково. Люди мають різний життєвий досвід і різні цінності, професії та інтереси. Вони дивляться на реальність з різних боків. Для того, щоб подолати цей синдром і працювати ефективно, люди повинні обговорити ці різні точки зору та прислухатися один до одного. Вони повинні дотримуватися однакових правил поведінки для того, щоб оптимізувати свою співпрацю.
2. Кожний учасник може запропонувати правило, погодити його з іншими учасниками, написати його на фліпчарті як узгоджене робоче правило.
3. Упевніться в тому, що зазначені правила є в наявності або запропонуйте їх, якщо члени групи їх не згадали:
 - Виконуйте активну роль – беріть участь у процесі.
 - Зосереджуйте обговорення на головній темі.
 - Присвячайте свій час та енергію виконанню своїх обов'язків.
 - Будьте відкритими для нової інформації та ідей.
 - Будьте терплячими один до одного та до самого процесу.
 - Слухайте один одного – демонструйте повагу й запобігайте непорозумінню.
 - Робіть домашнє завдання та виконуйте всі свої робочі обов'язки.
4. Підсумуйте це обговорення думкою¹ про те, що **«зосередження, залучення та відданість»** членів команди є основними чинниками успішного втручання. Коли всі три чинники є наявними, вони створюють єдину команду, яка є потужнішою, ніж її окремі частини.

Зосередження означає бути завжди в курсі подій, усі учасники 100% присутні як фізично, так і подумки. Зосередження робить групу дуже потужною.

Залучення означає, що члени команди беруть участь у створенні спільної відповідальності, збору інформації, а також розробці ідей і рішень.

Відданість справі – це результат зосередження й залучення, вона перетворює групу в команду.

¹ Адаптовано за книгою «У пошуках рішень» Девіда Квінлівана-Холла та Пітера Реннера, 1990, 1994 PFR Training Associates Ltd., надруковано у Канаді.

Інструмент 10 – Як ми плануємо свої збори?

Мета

Члени керівної коаліції усвідомлюють важливість ретельної підготовки до своїх зборів, а також зборів із розширеними групами зацікавлених сторін протягом впровадження процесу втручання.

Процес

1. Розробіть перелік основних аспектів, які необхідно враховувати при підготовці зборів.
2. Упевніться в тому, що всі наступні основні ідеї також беруться до уваги:
 - Чи є чіткою мета проведення зборів? Чи впевнені ви в цьому?
 - Чи є чітким сам процес (порядок денний) зборів?
 - Чи є строки проведення зборів реальними? (Чи можна досягти мети зборів за цей відповідний період часу?)
 - Чи були запрошені на збори необхідні люди? Якщо необхідно прийняти рішення, чи будуть присутніми на зборах відповідні люди? Чи будуть у список запрошених додані або викреслені деякі учасники?
 - Чи будуть на зборах незацікавлені сторони?
 - Чи потрібен нам експерт? Якщо так, то чи був він запрошений?
 - Чи потрібні нам додаткові матеріали? Якщо так, чи були вони підготовлені вчасно?
 - Чи презентують деякі учасники спеціальну інформацію, наприклад, свої доповіді чи звіти?
 - Що може заважати ефективності наших зборів? (Деякі інші питання, або приховані проблеми у порядку денному зборів)
3. Роз'ясніть, що ретельна підготовка означає розробку основних аспектів і залучення основних учасників заздалегідь.

² Адаптовано за книгою «У пошуках рішень» Девіда Квінлівана-Холла та Пітера Реннера, 1990, 1994 PFR Training Associates Ltd., надруковано у Канаді

Інструмент 11 – Хибні виправдань небажання боротися з корупцією?

Мета

Члени керівної коаліції мають використовувати цей інструмент для збільшення своїх можливостей у мотивації людей підтримувати й приєднуватись до процесу лікування, позбавляючись хибних виправдань небажання боротися з корупцією.

Процес

1. Поставте таке запитання:

Якими є основні виправдань, що використовуються людьми для обґрунтування відсутності ініціативи й залучення у процес, коли йдеться про боротьбу з корупцією?

2. Зробіть список основних виправдань, доповніть його за допомогою ідей, наведених у Частині I, і потім попросіть членів керівної коаліції підготувати презентації на 3-5 хвилин, які відповідають на запитання: «З яких причин кожне з цих виправдань є хибним?»

Залежно від розміру групи, існують декілька варіантів виконання цього завдання:

- Робота в групах для підготовки й розгляду цих презентацій, кожна група працює з усіма виправданнями.
- Робота в групі або індивідуально, кожна група або кожний учасник готує презентацію від одного до трьох виправдань.

3. До початку презентацій роз'ясніть:

- Чому це важливо наводити переконливі аргументи й переконувати різні зацікавлені сторони, як всередині та і ззовні організації, що ці виправдань є дійсно хибними.
- Якими є ефективні принципи переконання: вислухати перш ніж починати переконувати для того, щоб зрозуміти іншу точку зору; впевнитися в тому, що ви дійсно зрозуміли точку зору іншої людини; використовувати спокійний тон голосу й поводитися теж спокійно; використовувати об'єктивні дані/інформацію з надійних джерел; аргументувати свою точку зору; очікувати та вимагати зворотної реакції (заповнюється учасниками!)

Після презентацій попросіть групу визначити ті виправдань, які, на їхню думку, зустрічатимуться найчастіше протягом процесу лікування всередині та ззовні їхнього місцевого органу влади.

Інструмент 12 – Тест на корупційне IQ

Мета

Цей інструмент використовується керівною коаліцією, персоналом та/або під час зборів зацікавлених сторін для того, щоб збільшити усвідомлення найчастіше використовуваних виправдань небажання боротися з корупцією і свої можливості в мотивації людей підтримувати й приєднуватись до процесу лікування, позбавляючись цих хибних виправдань.

Процес

1. Роздайте кожному учаснику тест на корупційне IQ (див. Додаток) і попросіть заповнити його.
2. Обробіть результати разом за допомогою таблиці тесту на корупційне IQ, що зображена на фліпчарті, учасники позначають свої відповіді на кожне твердження.
3. Обговоріть найчастіше використовувані виправдання небажання боротися з корупцією у своїй організації або громаді. Знайдіть причини, щоб довести їхню хибність. Ви можете використовувати ідеї із списку «Сім хибних виправдань небажання боротися з корупцією» – див. книгу «Корумповані міста – практичний посібник з лікування та запобігання», с. 17 (Блок 2).

Інструмент 12 – Тест на корупційне IQ

Додаток 1

Неофіційний тест на корупційне IQ

Це опитування має допомогти Вам, як представникові органів місцевої влади або лідерові громади, вирішити як найкраще використати ці матеріали. Для кожного з наступних тверджень є чотири варіанти відповіді, з якими ви або згодні, або не згодні. Будь ласка, будьте якомога чеснішими у своїх відповідях на ці твердження. (Відмова не є варіантом відповіді!) Пам'ятайте, що ваші відповіді та кількість набраних балів є цілком конфіденційними.

Критерії балів: 1 = Цілком не згодний
2 = Незгодний
3 = Згодний
4 = Цілком згодний

Якщо мова йдеться про початок дій, спрямованих проти корупції у моєму органі місцевої влади або громаді, я вважаю, що:	1	2	3	4
1. Корупція є всюди, вона існує в усіх країнах, навіть у розвинутих країнах. Тому наш орган місцевої влади не може зробити нічого, щоб подолати цю епідемію!				
2. Корупція, як і гріхи, є частиною людської природи; вона завжди існувала. Тут ми безсилі!				
3. Корупція – це водночас визначене й доволі розмите культурне поняття: те, що сприймається як корупція в нашому середовищі, може бути непоміченим в інших середовищах. Навіть у нашому середовищі дуже важко розрізнити, де подарунок, а де хабар!				
4. Подолати корупцію в нашому органі місцевої влади або громаді можна тільки за допомогою докорінних соціальних змін, тобто змін у людських відносинах і цінностях. Ці зусилля поза межами наших можливостей, компетенції або ресурсів.				
5. Корупція не настільки вже й небезпечна. Це тільки «мастило» для нашої політичної та економічної системи, що допомагає цим системам працювати рівномірно і безперешкодно, це тільки метод ведення бізнесу.				
6. Органи місцевої влади не можуть нічого вдіяти, якщо корупція є систематичним явищем, а верхівка влади є наскрізь корумпованою.				
7. Турбуватися про корупцію у місцевих органах влади та громадах – це марна трата часу, призначеного для інших справ. Але ж вільний ринок та демократична система змусять корупцію поступово зникнути!				
8. У нашому органі місцевої влади або громаді корупції немає, принаймні її не існує в такому масштабі, щоб про це турбуватися.				
9. Витрати на «лікування» й запобігання корупції у наших органах місцевої влади та громадах значно перевищують переваги її подолання.				
10. Будь-яке зусилля з лікування й запобігання корупції у наших органах місцевої влади може призвести до того, що постраждають невинні люди, тому краще ігнорувати корупцію як явище				
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ НАБРАНИХ ВАМИ БАЛІВ				

Інструмент 13 – Стратегії комунікації

Мета

Члени керівної коаліції розробляють план того, як донести своє прагнення розпочати ґрунтовний процес змін у своєму місцевому органі влади з метою лікування та запобігання корупції.

Процес

1. Попередьте групу про небезпеку поганої комунікації. Роз'ясніть, як запобігти деяким помилкам на початку процесу змін в організації, наприклад:
 - не було визначено розуміння терміновості лікування хвороби, а також
 - недостатня поінформованість упродовж усього процесу втручання, через відсутність стратегій комунікацій.
2. Опишіть характерні риси якісного інформування, незалежно від використовуваного комунікативного каналу:
 - простота й лаконічність;
 - логічність, надійність і цілісність (вся важлива інформація має бути логічно впорядкована);
 - зрозумілість для отримувача інформації (залежно від його інтересів, рівня поінформованості/знань та культури);
3. Ознайомте з трьома комунікативними каналами: візуальним, голосовим та словесним, а також поясніть їхній вплив у такому порядку: по-перше, візуальній, по-друге, тон та тембр голосу, по-третє, зміст, який міститься в словах.
4. Попросіть членів групи розробити свою першу стратегію комунікацій шляхом відповіді на такі питання:
 - Кого необхідно поінформувати про ваше рішення щодо започаткування процесу лікування корупції у вашому місцевому органі влади?
 - Чому ми повинні інформувати ці цільові групи та яку інформацію ми маємо їм надавати для того, щоб досягти нашої мети?
 - Які деталі слід надавати?
 - Як необхідно презентувати цю інформацію?
 - Коли необхідно презентувати цю інформацію?
 - Які занепокоєння/реакції може викликати наша інформація серед цільових груп?
5. Перевірте, чи містить ця інформація про впровадження змін такі аспекти:
 - Якою є наша провідна зірка?
 - Якими є запропоновані зміни, які підштовхнуть місцевий орган влади до цієї провідної зірки – бачення.
 - Чому ці зміни є терміновими та важливими (поганими наслідками є те, якщо існуюча ситуація/хвороба розвивається далі, а також якщо потенційними перевагами є те, якщо існуюча ситуація/хвороба лікується та покращується).
 - Яка підтримка очікується від цільової аудиторії (інформація, дії, або інші ініціативи від потенційних союзників)?
6. Роз'ясніть, що комунікаційні зусилля щодо тих, хто є залученим у процес змін або знаходиться під його впливом, є обов'язковим для успіху процесу втручання; це означає, що члени керівної коаліції мають розробити поетапні стратегії комунікації протягом процесу втручання.

ДІАГНОСТИКА

Інструмент 14 – Якими є основні функції нашого місцевого органу влади?

Мета

Члени керівної коаліції мають використовувати цей інструмент для погодження списку основних функцій місцевого органу влади, щоб підкреслити основний фокус на процесі діагностики.

Процес

1. Попросіть мера/міського керівника принести на зустріч/збори список функцій як відправну точку для низки обговорень. Доповніть цей список думками членів Керівної коаліції після погодження з усіма учасниками.

Нижче надається список, який ми використовуvatимемо далі з деякими інструментами:

2. Ви можете використовувати графічні інструменти для більшої наочності розробки ідей: кожний член групи використовує аркуш, малює всередині центральний основний об'єкт, у нашому випадку – це «місцевий орган влади». З центрального об'єкта малюються гілки-лінії, які представляють основні функції місцевого органу влади. Кожна з цих гілок може розгалужуватися на інші підрозділи цих функцій. На кінцях цих гілок зображуються цільові клієнти, які є кінцевими бенефіціарами цих функцій.

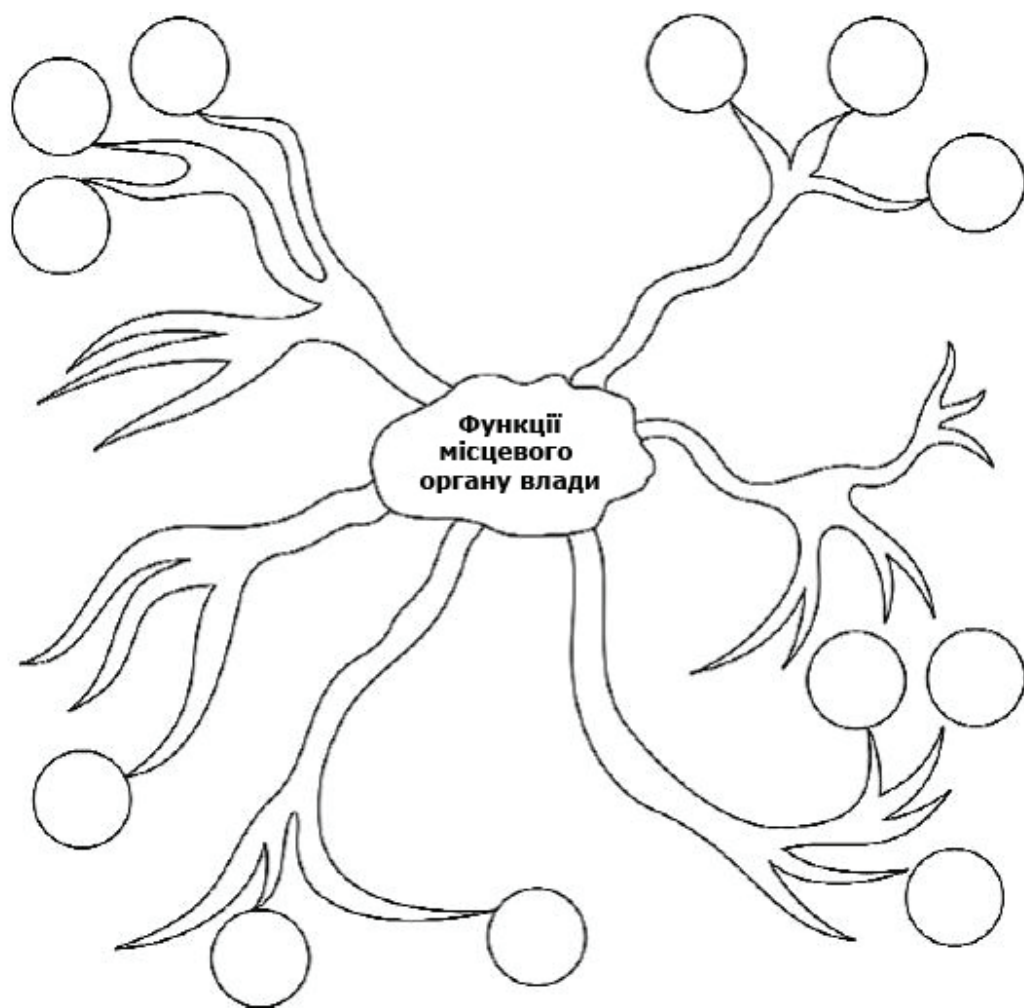
3. Порівняйте свої схематичні зображення й обговоріть спільну схему, яка зображує основні функції та кінцевих бенефіціарів місцевого органу влади.

Див. приклад у Додатку до цього Інструменту.

Основні функції місцевого органу влади
Надання дозволів / ліцензій / свідоцтв
Надання комунальних послуг (з підрозділами)
Закупівлі товарів і послуг
Діяльність і підтримка громадської власності / активів
Громадські роботи: інфраструктура, капіталовкладення
Забезпечення правопорядку
Розробка та/або впровадження державної політики
Політика управління кадрами
Інші види діяльності (будь ласка, доповніть цей список)

Інструмент 14 – Якими є основні функції нашого місцевого органу влади?

Додаток 1 – Графічне зображення основних функцій та бенефіціарів місцевого органу влади



Інструмент 15 – Аналіз функцій: де виникають віруси корупції

Мета

Члени керівної коаліції мають використовувати цей інструмент для попередньої діагностики й визначення тих функцій, в яких може існувати корупція, у межах місцевого органу влади.

Результати попередньої діагностики керівної коаліції мають бути затверджені:

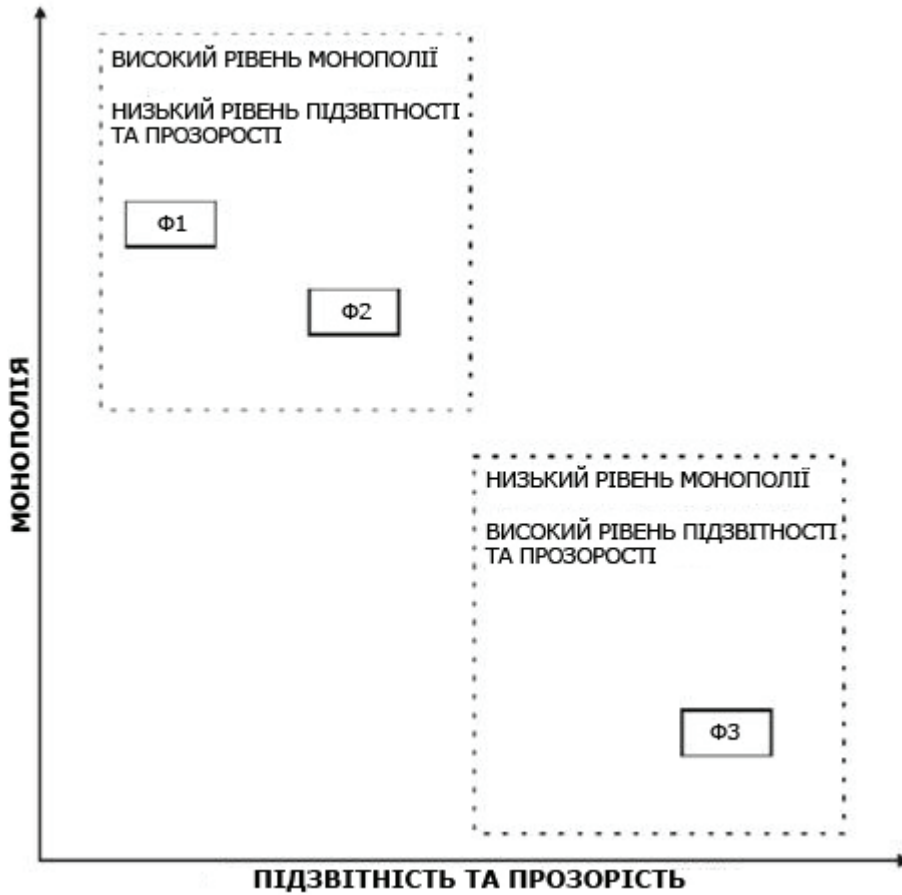
- розширеною групою зацікавлених сторін, які використовують подібний інструмент;
- громадськими опитуваннями, які представляють думку громадян щодо «хворих» функцій, вражених корумпованими діями, у межах місцевого органу влади.

Процес

1. Кожний член керівної коаліції отримує роздаткові матеріали із структурою аналізу, як показано в Додатках 1 та 2. Вони мають визначити кожну функцію їхнього місцевого органу влади, базуючись на трьох змінних величинах: рівень монополії, рівень свободи дій та рівень підзвітності/прозорості.
2. Кожна функція по порядку обговорюється у групі, кожний член групи пояснює чому він визначив кожну відповідну функцію саме таким чином. Учасники групи мають дійти консенсусу щодо розміщення кожної відповідної функції: 1) наскільки місцевий орган влади має монополію у виконанні цієї функції; 2) наскільки державні службовці мають свободу дій у прийнятті рішень; та 3) наскільки місцевий орган влади є підзвітним і наскільки прозоро він приймає рішення.
3. Фасилітатор цього процесу має картки, на кожній із яких написана функція місцевого органу влади. Після того, як група дійде консенсусу щодо відповідного розміщення функцій, ця картка з функцією (Ф1, Ф2, Ф3) прикріплюється на відповідний квадрат на фліпчарті.
4. Функції, які характеризуються високим рівнем монополії та свободи дій з низьким рівнем підзвітності й прозорості, є функціями, де найбільш імовірно виникнення корупції. (Згадайте формулу $K = M + D - P$).
5. Члени керівної коаліції мають порівняти результати аналізу, що показують, які функції мають найбільший потенціал для корупції, із своїм особистим досвідом та знаннями того, які функції дійсно є найбільш корумпованими в їхньому місцевому органі влади. Результати можуть співпадати, особливо ті функції, які мають великий потенціал для корупції, та також сприймаються групою, як найбільш корумповані в місцевому контексті. Якщо результати не співпадають, це означає, що вам необхідно збирати дані про функції, які мають великий потенціал для корупції, далі, спираючись на вищенаведену формулу.

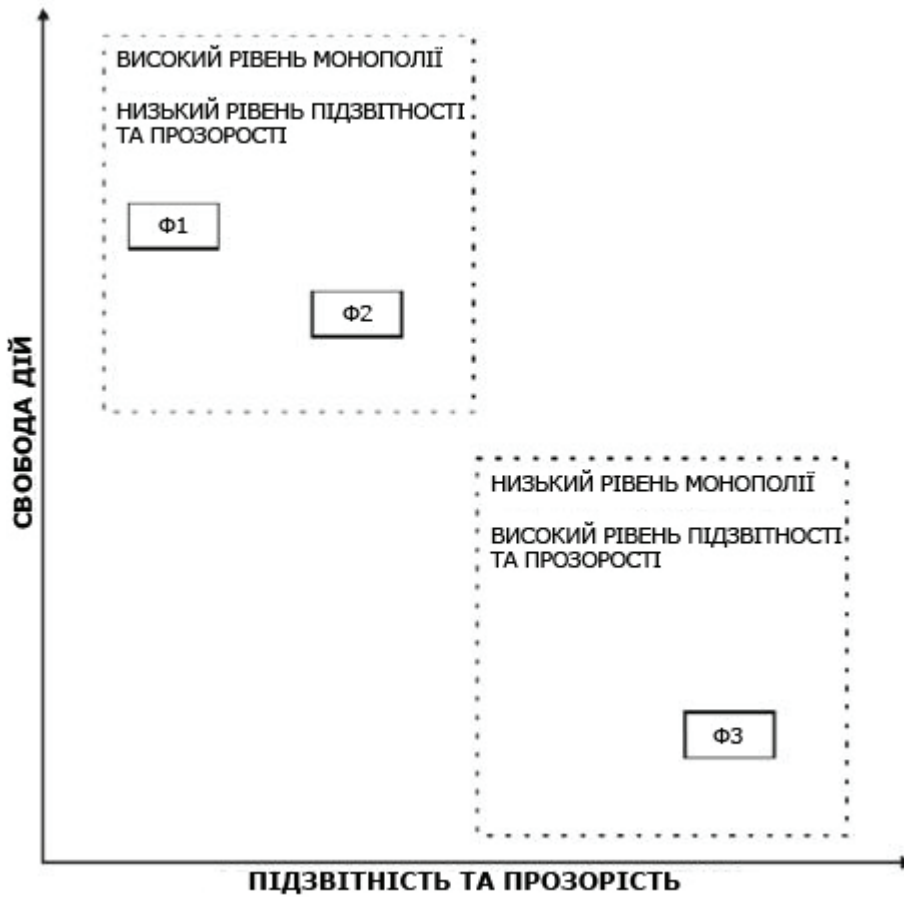
Інструмент 15 – Графічне зображення корупції

Додаток 1: Функції, що породжують корупцію



Інструмент 15 – Графічне зображення корупції

Додаток 2: Функції, що породжують корупцію



Інструмент 16 – Аналіз функцій: кількість державних грошових коштів

Мета

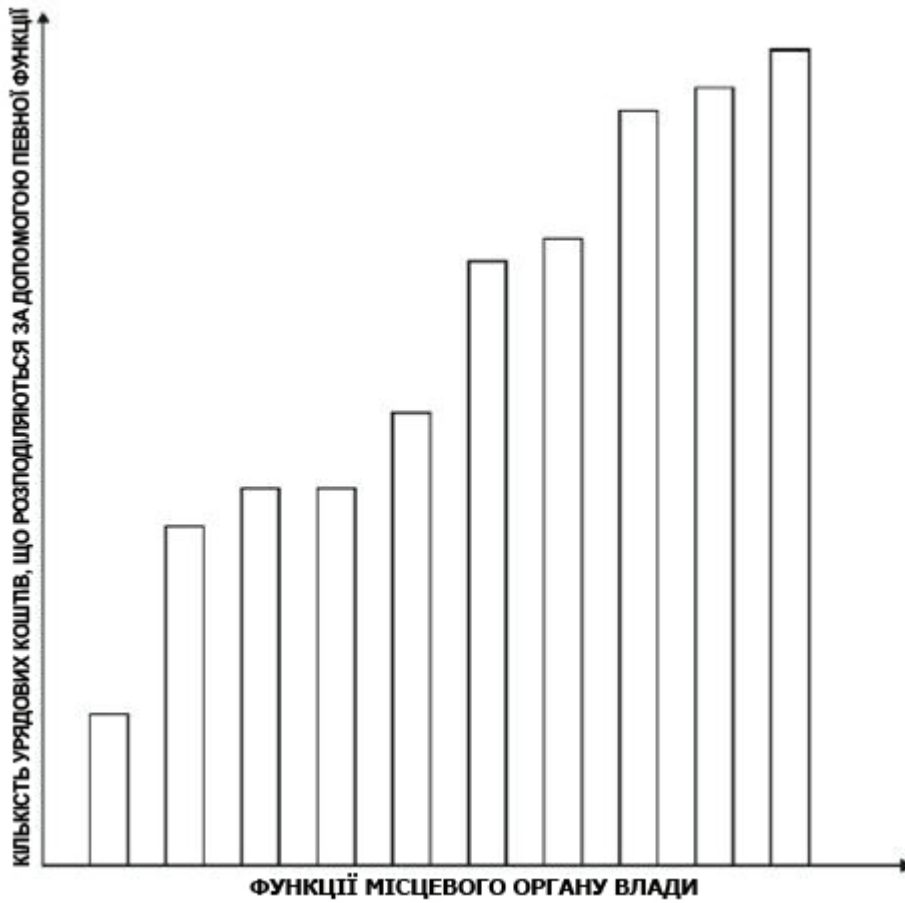
Члени керівної коаліції визначають функції свого місцевого органу влади, які відповідають за розподіл і перерахування великих сум державних грошових коштів, тобто в яких корупція може призвести до значного відтоку громадських коштів у приватні кишені для власної наживи.

Процес

1. Мер або фінансовий керівник місцевого органу влади має надати всім членам групи інформацію щодо розподілу урядового бюджету/державних коштів через численні основні функції.
2. Функції впорядковуються на основі кількості грошових коштів, що розподіляються через них. Див. зразок у Додатку 1.
3. Функції, які розподіляють дуже велику кількість державних коштів, є потенційно найбільш корумпованими. Їх можна порівняти для того, щоб побачити, наскільки вони співпадають із тими функціями, які мають найбільший потенціал для виникнення корупції, як було визначено в аналізі попереднього інструменту.

Інструмент 16 – Аналіз функцій: кількість державних грошових коштів

Додаток 1



Інструмент 17 – Аналіз функцій: кількість громадян, на яких корупція впливає негативно, та рівень ризику для їхнього здоров'я та безпеки

Мета

Члени керівної коаліції класифікують ці функції, які породжують корупцію, ґрунтуючись на кількості громадян, на яких корупція впливає негативно, і на рівні ризику для їхнього здоров'я та безпеки.

Процес

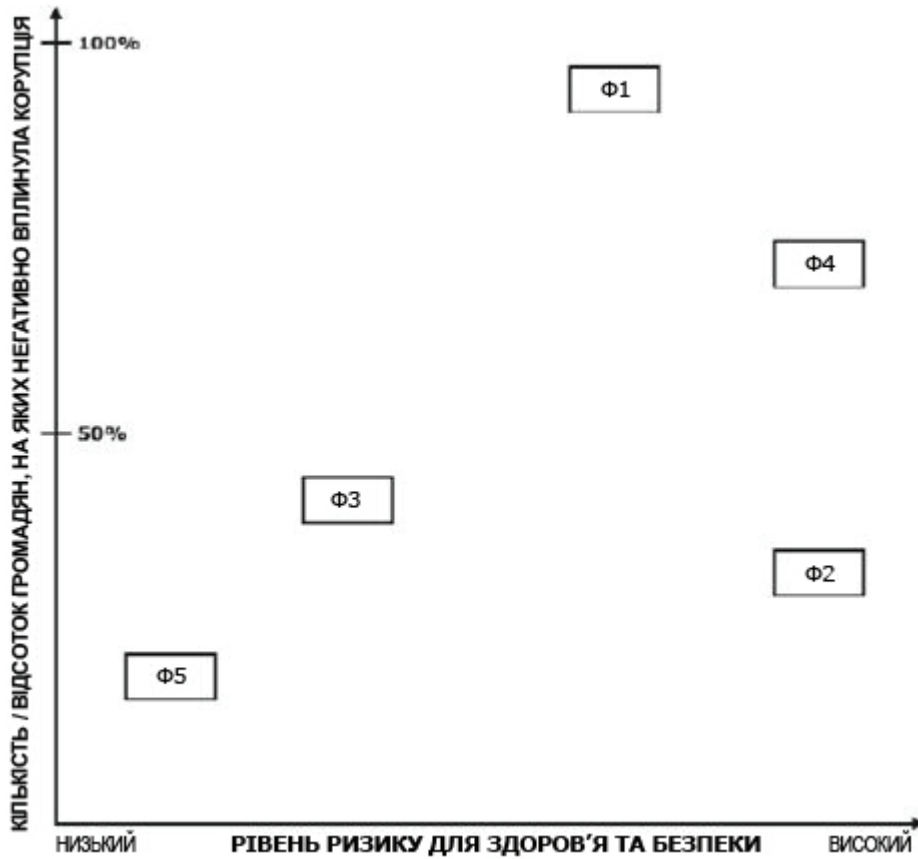
Члени керівної коаліції мають набір карток, на кожній з яких написано по одній функції місцевого органу влади. На фліпчарті прикріплено аркуш паперу із структурою аналізу, на якому розташовуватимуться картки з відповідними груповими рішеннями.

- 1.** Функції, що були визначені як корумповані, розташовуються в порядку залежно від того, на скількох громадян корупція вплинула негативно. Кількість громадян визначається на основі інформації, наданої керівниками місцевого органу влади.
- 2.** Потім таким же чином аналізується рівень ризику для здоров'я та безпеки громадян, тобто дві важливі людські потреби, які місцевий уряд мусить захищати.

Див. зразок у Додатку 1.

Інструмент 17 – Аналіз функцій: кількість громадян, на яких корупція впливає негативно, і рівень ризику для їхнього здоров'я та безпеки

Додаток 1: Приклад аналізу



Інструмент 18 – Аналіз функцій: визначення функцій, які легше змінити

Мета

Члени керівної коаліції мають використовувати цей інструмент для проведення попередньої діагностики й визначення того, які функції легше змінюються.

Розширена група зацікавлених сторін, яка працює із схожим інструментом, повинна підтвердити результати попередньої діагностики керівної коаліції.

Процес

1. Надайте на розгляд концепції, що лежать в основі цієї моделі аналізу:

Цю структуру аналізу адаптовано за структурою аналізу для державних функцій Френсіса Фукуями. Він пропонує розглядати державні функції з погляду двох змінних величин:

- Специфічність: функціональні результати є більш або менш специфічними й вимірними, це означає, що їх більш-менш легко контролювати.
- Інтенсивність ділових операцій: функції потребують більшої або меншої кількості та рівнів рішень для отримання результатів, це означає, що ними більш або менш складно керувати.

Функції, які легше контролювати (висока специфічність) і якими можна керувати за допомогою невеликої кількості й рівнів рішень (низька інтенсивність операцій), легше змінити.

Найбільш проблематичними для змін є ті функції, які мають низьку специфічність та великий обсяг ділових операцій. Оскільки результати важко виміряти, тому віртуально неможливо вимагати підзвітності від відповідальних осіб.

У цьому разі існує два варіанти розгляду цих функцій:

- Варіант «виходу» – створення конкурентного тиску через приватизацію або інші засоби
- Варіант «голосу» – надання політичних повноважень через політичні установи місцевим громадам, на яких безпосередньо впливає ця функція. Цей варіант потребує організованості місцевих громад.

2. Кожний член керівної коаліції отримує роздатковий матеріал із структурою аналізу, як показано в Додатку 1. Вони мають визначити кожну функцію їхнього місцевого органу влади, спираючись на дві змінні величини: специфічність та інтенсивність операцій.

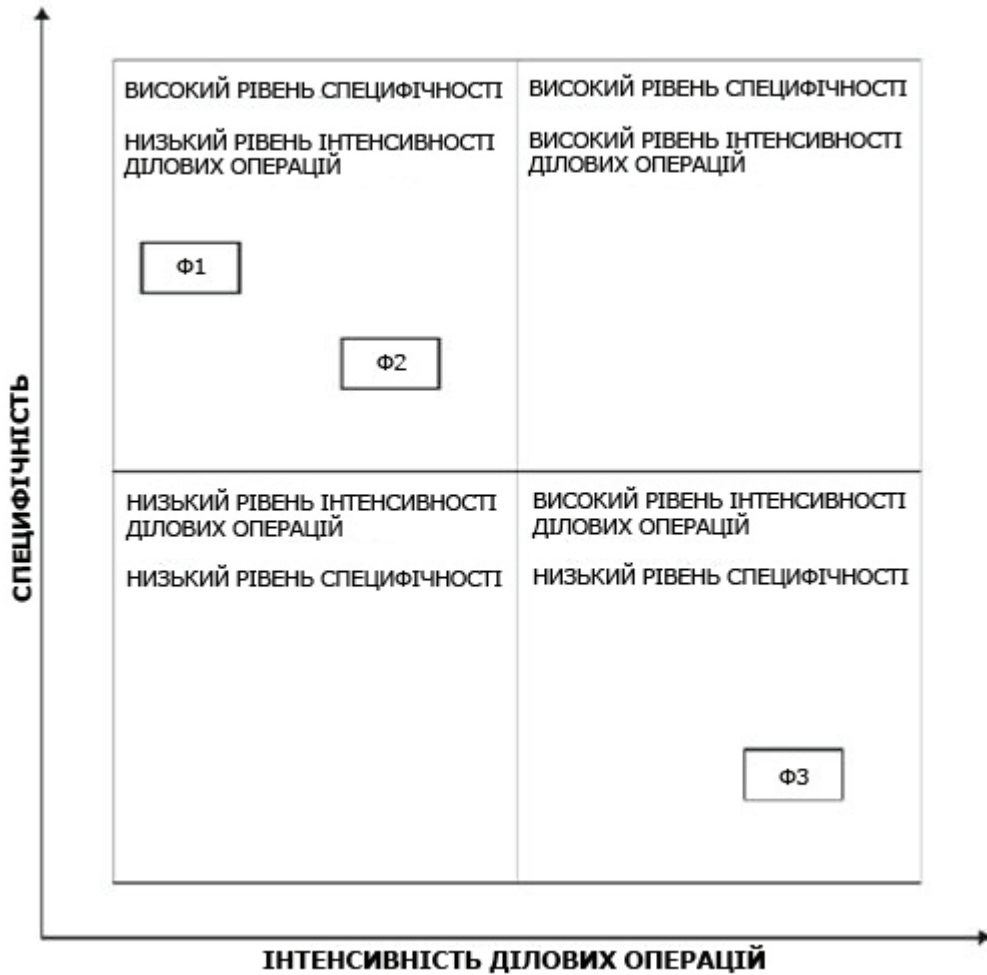
3. Кожна функція по порядку обговорюється в групі, кожен член групи пояснює чому він визначив кожну відповідну функцію саме таким чином. Учасники групи мають дійти консенсусу щодо розміщення кожної відповідної функції.

4. Фасилітатор цього процесу має картки, на кожній з яких написана функція місцевого органу влади. Після того як група дійде консенсусу щодо розміщення функцій (Ф1, Ф2, Ф3), ця картка з функцією прикріплюється на відповідний квадрат на фліпчарті.

5. Функції, що характеризуються високим рівнем специфічності й низьким рівнем інтенсивності операцій, легше змінити. Якщо вони визначаються також як корумповані, то вони можуть стати пріоритетними галузями для процесу лікування.

Інструмент 18 – Аналіз функцій: визначення функцій, які легше змінити

Додаток 1: Специфічність та інтенсивність ділових операцій



Інструмент 19 – Визначення основних галузей процесу втручання

Мета

Члени керівної коаліції, спираючись на результати різних варіантів аналізу, визначають ключові галузі втручання, на яких необхідно зосереджувати зусилля для лікування й запобігання корупції в місцевому органі влади.

Процес

Члени керівної коаліції розглядають функції місцевого органу влади, які мають високий потенціал для корупції або в яких факти існування корупції вже доведені, та визначають ключові галузі втручання, ґрунтуючись на основних цілях:

- **Отримати короткострокові успішні результати:** необхідно визначити ті корумповані функції, які легше змінити (висока специфічність та низька інтенсивність операцій).
- **Припинити відтік державних грошових коштів** (з метою їхнього використання для інших цілей, наприклад, підвищення зарплати, інвестування тощо): необхідно визначити ті корумповані функції, які розподіляють дуже великі суми державних коштів.
- **Припинити негативний вплив на велику кількість громадян:** необхідно визначити ті корумповані функції, які найбільше впливають на дуже велику кількість громадян.
- **Захистити основні потреби громадян – здоров'я та безпеку:** необхідно визначити ті корумповані функції, які ставлять під загрозу здоров'я й безпеку громадян – здебільшого це функції контролю, основною метою яких є застосування правових норм у різних галузях людської діяльності (наприклад, норми виробництва харчових продуктів, правила дорожнього руху, правила безпеки в будівництві, правила охорони довкілля, тощо).

Вони також можуть додати інші цілі або об'єднувати ці цілі при прийнятті рішення щодо пріоритетності ключових галузей для втручання. Вони можуть визначати пріоритетність також шляхом відповіді на такі питання:

- **У які основні галузі необхідно терміново втручатися?** Ситуація може бути невідкладною з погляду великої кількості громадян, на яких негативно вплинула корупція, або з погляду великої суми державних коштів, яка загубилась у приватних кишенях для особистої наживи, або з погляду ризику для здоров'я та безпеки громадян.
- **Чи існує така одна галузь, втручання в яку може позитивно вплинути й на інші галузі?** Можна припустити, що функції правозастосування (функції контролю, поліція) мають бути відправною точкою для процесу втручання, що позитивно вплине на здоров'я інших функцій.
- **У якій галузі ми найбільш мотивовані для впровадження процесу втручання і чому?** Якими є наші основні інтереси як членів керівної коаліції і що лежить в основі цих інтересів?

Інструмент 20 – Інший метод визначення основних галузей процесу втручання

Мета

Члени керівної коаліції, спираючись на результати різних варіантів аналізу, визначають ключові галузі втручання, на яких необхідно зосереджувати зусилля для лікування й запобігання корупції в місцевому органі влади.

Процес

1. Кожний член керівної коаліції отримує роздатковий матеріал із списком корумпованих функцій і критеріїв, які знадобляться для оцінки цих функцій.
2. До початку проведення оцінки ці критерії та їхня важливість обговорюються всіма членами групи.
Приклади критеріїв можуть включати:
 - легкість впровадження змін (знаходиться під контролем, легко контролювати, наявність досвіду);
 - розподіл значної частини державного бюджету;
 - ризик для здоров'я та безпеки громадян;
 - негативний вплив на значну частину громадян.
3. Кожний критерій члени керівної коаліції мають оцінити, по-перше індивідуально, за шкалою від 1 до 10, наскільки ця функція відповідає критерію. Наприклад, якщо це критерій «легкості впровадження змін», вони обирають 1, якщо функцію взагалі нелегко змінити, і 10, якщо функцію дуже легко змінити, або інший бал, залежно від рівня можливості внесення змін.
4. Таким же чином члени групи оцінюють й інші критерії.
5. Потім спільно в групі учасники порівнюють свої результати та виводять середньостатистичний бал для кожної функції. Функції, які отримали найвищі бали, можуть бути основними галузями для втручання.
6. Цей підрахунок балів створює якісну базу для обговорень і прийняття можливих рішень після заслуховування точок зору всіх учасників щодо результатів цих підрахунків.

Див. зразок у Додатку 1.

Інструмент 20 – Інший метод визначення основних галузей процесу втручання

Додаток 1: Зразок оцінки за багатьма критеріями

Члени групи визначили такі критерії для надання пріоритетності основним галузям втручання:

A = Легкість впровадження змін.

B = Великий відсоток розподілу державного бюджету за допомогою цієї функції.

C = Вплив на велику кількість громадян.

Ці критерії можуть застосовуватися до кожної функції та оцінюватися за шкалою від 1 до 10, наприклад:

1 = дуже важко впровадити зміни;

10 = дуже легко впровадити зміни;

1 = дуже малий відсоток розподілу державного бюджету за допомогою цієї функції;

10 = дуже великий відсоток розподілу державного бюджету за допомогою цієї функції;

1 = ця функція впливає на дуже малий відсоток громадян;

10 = ця функція впливає на дуже великий відсоток громадян.

Члени групи також можуть визначити те, що перший критерій є важливішим, тому вони можуть помножити її бали на 2 до того, як додати його до решти балів.

Ось зразок індивідуального підрахунку балів:

ФУНКЦІЇ	A	B	C	УСЬОГО
Закупівлі	8 x 2 = 16	8	5	29
Збір податків	2 x 2 = 4	7	9	20
Надання дозволів та ліцензій	8 x 2 = 16	3	9	28

Інструмент 21 – Розуміння основних галузей процесу втручання

Мета

Члени керівної коаліції або розширені групи зацікавлених сторін можуть використовувати цей інструмент для глибшого розуміння основних галузей процесу втручання: які види діяльності наразі необхідні для виконання функції, хто є відповідальним та кого залучають у виконання відповідної функції у межах місцевого органу влади, а також хто є зацікавленими сторонами у результатах виконання відповідної функції поза межами місцевого органу влади.

Процес

Голова керівної коаліції підготовлює роздатковий матеріал (див. Додаток 1) як зразок для впровадження втручання в основні галузі закупівель.

Роздатковий матеріал містить:

- Детальний перелік видів діяльності для виконання відповідної функції.
- Хто є відповідальними та залученими особами щодо відповідних видів діяльності у межах місцевого органу влади?
- Хто є зацікавленими сторонами у цих видах діяльності поза межами місцевого органу влади?

Заповнений зміст цього роздаткового матеріалу використовується як відправна точка для обговорень усередині команди керівної коаліції. У процесі обговорень можуть також додаватися й інші думки, а потім для кожної основної галузі втручання розробляється остаточна таблиця.

Інструмент 21 – Розуміння основних галузей процесу втручання

Додаток 1 – Зразок роздаткового матеріалу

1	ЗАКУПІВЛІ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ Детальний план дій	ВІДПОВІДАЛЬНІ ТА ЗАЛУЧЕНІ ОСОБИ У МЕЖАХ МІСЦЕВОГО ОРГАНУ ВЛАДИ	ЗАЦІКАВЛЕНІ СТО- РОНИ ПОЗА МЕ- ЖАМИ МІСЦЕВОГО ОРГАНУ ВЛАДИ
	Підготовка закупівельної (тендерної) документації		
	Початок процесу		
	Оцінка і вибір постачальника		
	Укладання контракту з постачальником		
	Контролювання та здійснення платежів		

Інструмент 22 – Збір даних та визначення проблем

Мета

Цей інструмент має використовуватись на етапі діагностики для того, щоб зібрати більше даних/фактів про основні галузі втручання для кращого розуміння захворювання організації та встановлення правильного діагнозу шляхом визначення фактичних проблем, які лежать в основі симптоматики цього захворювання.

Процес

Для того, щоб розробити ефективне лікування необхідно отримати більше даних для зосередження на фактичних проблемах та усунення симптомів захворювання.

Збір даних зосереджується на визначенні специфічних умов, які є сприятливими для корупції, та можливих причин корумпованих дій/поведінки.

Збір даних може проходити в різні способи:

- Під час зборів та зустрічей керівної коаліції.
- За допомогою анкет, що розповсюджуються у межах і поза межами організації та збираються за допомогою засобів, які забезпечують конфіденційність респондентів (скриньки, розташовані в будинку міської адміністрації та інших публічних місцях, або через мережу Інтернет).
- За допомогою співбесід із зацікавленими сторонами.
- За допомогою відкритих телефонних ліній для спілкування з громадянами та зацікавленими особами.
- За допомогою фокус-груп і практичних семінарів зі змішаними групами (представники постачальників і зацікавлених сторін).

При використанні цього інструменту ми маємо бути впевненими в тому, що особи, залучені у процес розробки ідей та рішень, можуть зрозуміти такі аспекти:

- спільне розуміння бажаної ситуації («провідна зірка» у процесі змін);
- наявність відчуття терміновості й важливості процесу лікування;
- розуміння етапів процесу лікування й важливість саме цього етапу збору більшої кількості даних для визначення та вирішення фактичних проблем;
- можливість відповідних реакцій (навіть дуже неприємних) на висловлення чесних і відвертих думок.

З готовим зразком для закупівельної функції можна ознайомитися в Додатку 1.

Форму цього зразка необхідно використовувати окремо для кожної обраної галузі втручання.

Інструмент 22 – Збір даних та визначення проблем – Приклад

Додаток 1: Підсумовування відповідей для основної галузі втручання – галузь закупівель

ДЕ виникають корупційні дії / поведінка (в який момент, у якій функції та діяльності місцевого органу влади)	ЯКА корупційна дія / поведінка виникає	ДЕ у місцевому органі влади виникає корупційна дія / поведінка (відділ, підрозділ, тощо) та ХТО до неї причетний	ЧОМУ виникає ця корупційна дія / поведінка
<p>Уряд установлює та повідомляє про необхідність у товарі або послугі</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатні або нечіткі специфікації • Надмірні специфікації • Визначення певного бренду або функції для деяких товарів • Невірний адрес та телефонні номери для подання пропозицій • Пізні повідомлення постачальників сприяє встановленню специфікацій 	<ul style="list-style-type: none"> • Відділ закупівель місцевого органу влади • Керівник відділу та його підлеглі • Деякі компанії, які встановили корупційні відносини 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатність певного досвіду • Некомпетентні державні службовці • Низька зарплата та компенсації для державних службовців • Людська жадібність з обох сторін • Недостатня прозорість у процесі повідомлення про необхідність • Недостатній контроль та нагляд за системами з боку керівників вищої ланки місцевого органу влади
<p>Постачальники подають свої пропозиції відповідно до цієї необхідності</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Таємна змова щодо пропозицій ціни • Угоди між постачальниками щодо ротації заявок або географічного розподілу ринку • Один власник декількох компаній, які беруть участь у пропозиції ціни • Хабарі для службовців місцевого органу влади для того, щоб вони «закрили очі» • Єдиний учасник, відсутність торгів 	<ul style="list-style-type: none"> • Відділ закупівель місцевого органу влади • Постачальники, які дають хабарі або обіцяють їх дати 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатність інформації про компанії, що беруть участь у тендері • Недостатня дієвість системи контролю в місцевому органі влади • Дуже велика свобода дій у службовців, що відповідають за закупівлі • Ціна як єдиний критерій для вибору • Недостатня дієвість системи покарань або правозастосування для компаній, що таємно змовляються

<p>Уряд оцінює пропозиції постачальників та обирає переможця</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Хабарі (певний відсоток від вартості контракту) • Політичні рішення щодо підтримки пропозицій спонсорів їхніх партій • Фаворитизм на користь родичів • Внесення змін у перелік робіт уже після оголошення про їхню необхідність 	<ul style="list-style-type: none"> • Відділ закупівель місцевого органу влади • Оцінювачі та відбірна комісія • Політичні партії – політики, які мають економічний інтерес 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатньо прозорі результати відбіркової комісії • Недостатньо чіткі критерії оцінювання • Низька ціна як єдиний критерій відбору • Недостатній контроль процесу відбору й документів учасників торгів • Великі контракти, велика спокуса • Відсутність чітких критеріїв щодо конфлікту інтересів для оцінювачів та членів відбіркової комісії • Отримання голосів і грошей для політичної партії • Людська жадібність
<p>Постачальник виконує контракт</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Звітність з підвищеною вартістю • Хибні заяви та вимоги • Зміна специфікацій – гірша якість • Низькі пропозиції ціни для отримання контракту, якщо протягом виконання контракту дуже легко заявити про підвищення цін • Необхідність дати хабар для отримання своєчасної оплати 	<ul style="list-style-type: none"> • Відділ закупівель місцевого органу влади • Інспектори відділу закупівель місцевого органу влади 	<ul style="list-style-type: none"> • Контракт з нечіткими умовами та положеннями • Недостатня дієвість систем ефективного контролю / нагляду за якістю товарів / послуг • Низька компетентність урядових службовців • Низька зарплата та система винагород для державних службовців • Недостатня дієвість системи покарань для компаній, які підвищують ціни після отримання контракту

Інструмент 23 – Деревовидна структура проблем: визначення зв'язку «причини-наслідки»

Мета

Цей інструмент має використовуватися на етапі діагностики для розуміння того, наскільки різні проблеми залежать від механізму «причини-наслідки».

Процес

1. Уважно прочитайте список проблем, які позначені як причини, через які система стає сприятливою для корумпованої поведінки й корупційних дій.
2. Впорядкуйте проблеми таким чином, щоб вони були поєднані як причина та наслідок.
3. Обговоріть питання того, які проблеми необхідно вирішити в першу чергу та як вирішення однієї проблеми може вплинути на вирішення решти проблем.

Див. зразок у Додатку 1.

Інструмент 23 – Деревовидна структура проблем: визначення зв'язку «причини-наслідки»

Додаток 1 – Зразок «проблемного дерева» для етапу функції закупівель: постачальник виконує контракт



ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ТА МОБІЛІЗАЦІЯ РЕСУРСІВ

Інструмент 24 – Планування заходів та мобілізація ресурсів

Мета

Цей інструмент можна використовувати для допомоги членам керівної коаліції або розширеним групам зацікавлених сторін у:

- розробці плану дій для процесу лікування в обраній галузі втручання, а також для певних видів діяльності, що спираються на результати попереднього аналізу;
- визначенні ролей та обов'язків для впровадження певних заходів;
- мобілізації необхідних ресурсів для впровадження цих заходів.

Процес

1. У кожній галузі втручання або певному заході необхідно підсумувати всі проблеми, які треба вирішити для лікування корупції.
2. Надайте пріоритетності цим проблемам: тобто ви можете впорядкувати їх, використовуючи ті ж самі питання, які ми використовували в наданні пріоритетності основним галузям втручання.
 - Яка проблема є найбільш невідкладною?
 - Чи впливає вирішення однієї проблеми на вирішення іншої або інших проблем?
 - Які проблеми ми найбільш мотивовані вирішувати в першу чергу?
3. Попросіть членів групи опрацювати логічну послідовність для кожної наступної проблеми:
 - **Формулювання проблеми:** яку проблему, що спричиняє корупцію, ми хочемо вирішити за допомогою відповідного заходу?
 - **Формулювання мети:** якої ситуації ми бажаємо досягнути за певний період часу, коли проблема вже є сформульованою? Розробіть цілі (за SMART технологією), тобто вони мають бути визначеними, вимірними та прийнятними для всіх членів групи, а також реалістичними й відповідати часовим межах.
 - **Необхідні заходи для досягнення мети:** яких заходів необхідно вжити для вирішення цієї проблеми?
 - **Послідовність заходів протягом періоду часу:** якою є послідовність цих заходів протягом часу для того, щоб ми вирішили проблему та досягли нашої мети? Ви можете використовувати графік Ганта для планування заходів у часі.
 - **Хто відповідає** за впровадження заходів?
 - **З ким працюватиме відповідальна особа?** Залучення запропонованих партнерів.
 - **Які ресурси є необхідними для впровадження заходу** (людські, матеріальні, інформаційні, тощо)?
4. Сприяйте обговоренню цих проблем у групі та попросіть учасників надавати свої відгуки й коментарі після презентації вирішення кожної проблеми.

Інструмент 25 – Інший спосіб планування заходів

Мета

Цей інструмент має використовуватися для розробки заходів і мобілізації ресурсів для їхнього впровадження. Інструмент використовується після збору даних і завершення процесу визначення проблем, що ґрунтується на запропонованій Анкеті (як у межах, так і поза межами організації), а також після підсумовування всіх даних стосовно їхньої презентації на робочих зборах для:

- представників місцевого органу влади з обраної галузі втручання – керівництво та персонал, які вже залучені в процес діагностики;
- представників основних зацікавлених сторін з обраної галузі втручання, поза межами організації, які залучені до процесу збору даних або хочуть стати частиною процесу лікування;
- інших зацікавлених сторін, які безпосередньо не залучені до процесу, але можуть бути партнерами в процесі впровадження змін

Процес

1. Робоча зустріч (або збори) необхідно розпочати із створення відкритої та безпечної атмосфери для обговорення проблем і рішень:
 - поясніть / розгляньте принципи процесу змін, які до цього часу послідовно виконувалися; не тисніть на персонал, але надайте йому можливість узяти участь у процесі лікування; зосередьтеся на зміні системи роботи місцевого органу влади, а не на зміні особистих цінностей/менталітету; зробіть процес змін спільним завданням у межах організації, а також зробіть його відкритим, шляхом залучення тих людей, які зазнали впливу з боку корупційної функції та запропонованих змін;
 - поясніть роль фасилітатора;
 - розробіть правила робочих зустрічей (зборів).
2. Презентуйте результати збору даних в обраній галузі втручання; надайте роздатковий матеріал з цими даними.
3. Сформуйте групи, спираючись на типи організаційної належності. В даному разі, запропонований процес потребує формування двох груп, перша група – це органи державної влади (місцева адміністрація або її представники), друга група – це зовнішні зацікавлені сторони (компанії, асоціації, представники неурядових організацій або громадяни).
4. Надайте ще один комплект роздаткового матеріалу із списком вибраних проблем, що були визначені за допомогою збору даних стосовно системи роботи місцевого органу влади. Поясніть, що ці вибрані проблеми допоможуть учасникам зосередитися на поліпшенні здоров'я їхнього місцевого органу влади шляхом лікування системи, а не людей, які працюють у цій системі. Попросіть учасників поділитися своїми відгукami й коментарями та додати інші проблеми, які, на їхню думку, не були згадані.
5. Запропонуйте кожній групі попрацювати разом для того, щоб відповісти на такі запитання:
Що ми можемо зробити для вирішення цих проблем?
Що, на нашу думку, можуть зробити інші для вирішення цих проблем?
Попросіть учасників записати всі заходи на окремому аркуші паперу для фліпчарта.
6. Запросіть групи представити їхню роботу й дозвольте їм тільки ставити запитання для роз'яснення, але без коментарів.

- 7.** Надайте кожній групі список заходів, визначених іншими групами, і запропонуйте групам проаналізувати цей список й дати відповіді в такій формі:
- ТАК, ми можемо це зробити.
- ТАК, ми могли б це зробити, тільки якщо ... (поясніть умови та визначте партнерів, яких необхідно залучити).
- НІ, ми не можемо це зробити (та поясніть причини).
- 8.** Запропонуйте кожній групі презентувати цей список з їхніми стислими відповідями і організуйте дискусію щодо цього погодженого списку заходів та їхніх позитивних наслідків; після цього організуйте процес переговорів між групами стосовно решти заходів, які не були погоджені. Іноді, коли необхідно обговорити дуже багато «гострих» питань, краще завершити зустріч у позитивному тоні, зосереджуючись на погоджених заходах і відкладаючи обговорення розбіжностей на наступну зустріч.

Інструмент 26 – Детальний план заходів

Мета

Цей інструмент використовується керівною коаліцією в контексті робочої групи, а також у розширеній групі, коли обговорюється планування та впровадження етапів, для того щоб:

- З'ясувати, хто за що несе відповідальність у зв'язку з різними рішеннями та заходами.
- Поліпшити виконання завдання та запобігти непорозумінню у розподілі ролей, обов'язків та внесків.

Процес

1. Складіть перелік видів рішень і заходів, яких необхідно вжити.
2. Визначте учасників, які можуть відігравати певну роль у прийнятті цих рішень або вживанні заходів.
3. Впорядкуйте цю інформацію за допомогою графіка:

РІШЕННЯ / ЗАХОДИ	ЗАЛУЧЕНІ УЧАСНИКИ					ЧАС				
1										
2										
3										
4										
5										

4. Обговоріть у групі та встановіть тип поведінки кожного з учасників, залученого до кожного рішення заходу, спираючись на певні типи поведінки:

В = Відповідальність – для учасника, який повинен відповідати за впровадження заходів та забезпечення виконання рішень.

Н = Необхідність ухвалення – для учасника, який має розглядати кожне окреме рішення і має повноваження ухвалити або відхилити його.

П = Підтримка – для учасника, який повинен надавати матеріально-технічну підтримку та забезпечення для кожного окремого рішення.

І = Інформованість – для учасника, який має бути поінформованим, але на результат не може безпосередньо впливати.

Рекомендації та поради:

- По-перше, відповідальним має бути тільки один учасник, який започатковує і впроваджує захід, а потім відповідає та звітує за проведення цього заходу.
- Учасників з повноваженнями ухвалення-відхилення певного рішення не повинно бути багато.
- Не слід надавати повноваження ухвалення-відхилення для багатьох рішень тільки одному учасникові, тому що цей учасник може гальмувати процес, намагаючись виконати всі завдання.

- Визначте конкретні вимоги для кожного учасника, який надає підтримку, зокрема, якщо таких залучених учасників більше, ніж один.

Результат засідань відображає групову погодженість щодо ролі й обов'язків кожного учасника:

РІШЕННЯ / ЗАХОДИ	ЗАЛУЧЕНІ УЧАСНИКІ								
1	В	П (Яка)	П (Яка)	-	Н	-	І	І	І
2	І	П	-	Н	В	І	І	-	І
3	П (Яка)	І	П (Яка)	-	П (Яка)	В	Н	І	
4	-	І	П	Н	-	І	П (Яка)	В	-
5	Н	-	І	П (Яка)	І	Н	І	-	В

Інструмент 27 – Робота з керівництвом для планування заходів

Мета

Цей інструмент – це одноденна зустріч всього керівництва організації, під час якої вони діагностують стан здоров'я організації, розробляють конструктивне визначення проблеми та її рішення, а також сприяють залученню й зацікавленості у впровадженні заходів усієї керівної команди.

Цей інструмент також є альтернативою планування заходів і виявляється дуже корисним, коли керівна коаліція хоче терміново змінити умови. Для ефективного застосування цього інструменту, а також для забезпечення подальшого виконання рішень, необхідно, щоб на рівні вищого керівництва місцевого органу влади існувала єдність і зацікавленість.

Процес

Протягом виконання заходів, групи керівників (вищої, середньої ланки та лінійних менеджерів) працюватимуть для збору інформації щодо основних проблем, пов'язаних з корупцією; для аналізу першопричин, для розробки основних напрямків заходів щодо коригування проблем; а також для створення графіка проведення лікувальної роботи.

1. Встановлення відповідної робочої атмосфери

Вступна частина має включати:

- мету та цілі засідання;
- презентацію основних цінностей та цілей процесу будівництва здорового місцевого органу влади;
- досягнення згоди щодо необхідності вільного й відкритого обговорення питань та проблем; а також
- стратегію втручання (яка інформує про те, що жодна людина не буде покарана за те, що сказано).

2. Збір інформації

а) Організуйте маленьку групу (групи) з 6-8 учасників, які представляють різні функціональні галузі та робочі ситуації. Не треба збирати менеджерів середньої та нижчої ланки в одну команду, навіть якщо вони працюють в одній сфері. Кожна команда повинна мати збалансований розподіл «менеджерів з організаційних змін», менеджерів вищої та середньої ланки та лінійних менеджерів.

б) Поясніть завдання всім групам:

«Подумайте про себе як про особистість із своїми власними потребами та цілями, а також подумайте про себе, як про людину, яка турбується про всю організацію. Які перешкоди для досягнення «провідної зірки» («демотивуючі чинники», слабкі процедури або стратегії, нечіткі цілі, або погані настанови) існують сьогодні?»

в) Робота в групах, доповідачі/протоколісти записують результати.

3. Надання інформації

а) Кожна група презентує свої результати.

б) Розподіліть / згрупуйте ці пункти в списку у відповідні функціональні галузі (наприклад, бухгалтерський відділ, відділ закупівель і т.д.).

4. Встановлення пріоритетів та групове планування заходів

- a) Створіть функціональні групи (які відображають те, як учасники працюють в організації), на чолі групи має бути керівник відділу.
- b) Учасники мають визначити реальні проблеми своєї галузі, ґрунтуючись на списку перешкод, і вирішити відносну пріоритетність кожної проблеми. Учасники визначають заходи для лікування кожної пріоритетної проблеми. Вони мають впровадити ці заходи самостійно, всі ці заходи повинні ними (як групою) контролюватися.
- c) Вони аналізують список заходів і визначають ті заходи, які можуть бути впроваджені під їхнім контролем, та ті заходи, які можуть бути впроваджені тільки під контролем вищого керівництва.
- d) Вони пропонують способи ознайомлення їхніх підлеглих з результатами цієї зустрічі.

5. Невідкладне виконання

Керівники вищої ланки продовжують працювати над визначенням того, яких заходів необхідно вжити, ґрунтуючись на тих знаннях та інформації, які вони отримали впродовж дня. Про це невідкладне планування заходів повідомляється решті керівної групи протягом декількох днів.

6. Огляд досягнутих результатів

Чергова зустріч всієї групи відбувається через 4-6 тижнів, щоб звітувати про досягнуті результати й розглянути заходи, запропоновані на цій зустрічі.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

Інструмент 28 – Визначення зацікавлених сторін: хто отримує користь і хто зазнає шкоди?

Мета

Члени керівної коаліції або розширена група можуть використовувати цей інструмент для кращого розуміння того, хто є потенційними опонентами та союзниками при впровадженні плану дій з метою лікування корупції у специфічних галузях діяльності вашого місцевого органу влади.

Процес

1. Розгляньте й складіть перелік галузей для втручання та корупційних дій/поведінки, які були визначені під час поглибленого аналізу.
2. Попросіть учасників працювати в групах для визначення кожного з цих обраних видів діяльності:
 - Хто отримує користь від корупційної поведінки дій? Яку саме користь? (завдяки корупційним діям/поведінці)
 - Хто зазнає шкоди в результаті корупційних дій? Якої саме шкоди? (завдяки корупційним діям/поведінці)
 - Попросіть учасників записати свої відповіді щодо кожного виду діяльності на аркуші паперу формату А4.
3. Запросіть учасників презентувати свої відповіді та думки, викладені на цих аркушах паперу, і підсумувати результати групової роботи на фліпчарті для решти учасників згідно з такою таблицею:

ЛІКУВАННЯ ОБРАНОВОГО ВИДУ ДІЯЛЬНОСТІ	КОРУПЦІЙНІ ДІЇ / ПОВЕДІНКА	ОПОНЕНТИ (процесу лікування)		СОЮЗНИКИ (процесу лікування)	
		ХТО ОТРИМУЄ КОРИСТЬ	ЯКУ КОРИСТЬ	ХТО ЗАЗНАЄ ШКОДИ	ЯКОЇ ШКОДИ
	A4	A4	A4	A4	A4
	A4	A4	A4	A4	A4
	A4	A4	A4	A4	A4

4. Запросіть учасників обговорити й визначити, хто саме отримує користь і зазнає шкоди через корупційні дії / корупційну поведінку.

Інструмент 29 – Оцінка та подолання ризиків у процесі впровадження плану заходів

Мета

Цей інструмент використовується учасниками керівної коаліції або спільно з розширеною групою основних зацікавлених сторін, яким вони довіряють, для проведення оцінки ризиків, з якими вони можуть зіткнутися в процесі впровадження плану дій (через негативну реакцію опонентів та/або можливу пасивність союзників), а також для розробки рішень для подолання цих труднощів і перешкод.

Процес

1. Запросіть учасників працювати у маленьких групах для визначення кожної запланованої дії:
 - Якою може бути реакція на процес лікування з боку тих людей які отримують користь від корупційних дій (і згодом її втратять через впровадженню процесу лікування)?
 - Що нам необхідно робити для нейтралізації реакції опонентів і подолання перешкод як результату цієї реакції?
2. Запросіть учасників працювати в маленьких групах для визначення кожної запланованої дії:
 - Якою може бути реакція на процес лікування з боку тих людей, які зазнають шкоди від корупційних дій?
 - Що нам необхідно робити для подолання пасивності союзників, для їхнього «пробудження» та мотивації підтримувати процес лікування?
3. Запросіть учасників працювати в маленьких групах для визначення кожної запланованої дії:
 - Які інші стримуючі сили можуть перешкоджати впровадженню нашого плану дій?
 - Що нам необхідно зробити для того, щоб їх змінити або усунути?
4. Кожна група має презентувати результати своєї роботи й отримати відгуки від інших груп.
5. Запросіть учасників вибрати найважливіші ідеї / дії для їхнього включення у план дій, які ґрунтуються на критеріях «більшого впливу на успішне впровадження процесу змін».
6. Підсумуйте найважливіші дії / ідеї та впевніться в тому, що учасники дійшли згоди.

Інструмент 30 – Оцінка підтримки впровадження плану заходів

Мета

Цей інструмент використовується учасниками керівної коаліції або спільно з розширеною групою основних зацікавлених сторін, яким вони довіряють, для оцінки підтримки, яку вони можуть отримати для впровадження плану дій, а також для розробки методів підходу та залучення союзників.

Процес

1. Запросіть учасників працювати в маленьких групах для визначення кожної запланованої дії:
 - Яку можливу підтримку ми можемо отримати від наших справжніх союзників – тих, які зазнають шкоди від корупційних дій?
 - Що нам необхідно зробити для зміцнення й підвищення ефективності підтримки плану дій процесу лікування з боку наших союзників (тобто тих союзників, які зазнають значної шкоди, або більш численних груп)?
2. Запросіть учасників працювати в маленьких групах для визначення кожної запланованої дії:
 - Які інші рушійні сили можуть допомогти впровадженню нашого плану дій?
 - Що нам необхідно зробити для того, щоб зміцнити ці рушійні сили?
3. Кожна група має презентувати результати своєї роботи й отримати відгуки від інших груп.
4. Запросіть учасників вибрати найважливіші ідеї / дії для їхнього включення у план дій, які ґрунтуються на критеріях «більшого впливу на успішне впровадження процесу змін».
5. Підсумуйте найважливіші дії / ідеї та впевніться в тому, що учасники дійшли згоди.

Інструмент 31 – План впровадження

Мета

Розробити в групах план впровадження, за допомогою якого можна зменшити/подолати перешкоди та якомога ефективніше використати сприятливі можливості.

Процес

1. Визначте «позитивні» (+) та «негативні» (-) сили, які допомагатимуть або перешкоджатимуть вам у процесі впровадження запланованих дій. При визначенні цих сил, приділіть увагу окремим особам, групам, подіям і ситуаціям.
2. Проаналізуйте ці сили з погляду відсоткового відношення (сума має становити 100%), спираючись на такі критерії:
 - вплив на впровадження запланованих дій;
 - наскільки ці сили контролюються вами/наскільки легко на них впливати.
3. Оберіть додаткові заходи, які нададуть допомоги процесу впровадження через вплив на ці сили, які були визначені на попередньому етапі (аналіз сил у польових умовах), наступним чином:
 - зміцнення (+) сил;
 - ослаблення або усунення (-) сил;
 - зміна напрямку сил від (-) до (+).

№	(+) сили	(-) сили	№
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
	→	←	
100%			100%

Інструмент 32 – Контроль процесу впровадження

Мета

Учасники, які відповідають за впровадження плану дій, можуть використовувати цей інструмент для планування та організації процесу контролю шляхом збору інформації щодо:

- постійного розгляду заходів з лікування та запобігання корупції;
- поведінки та питань, що викликають занепокоєння у людей і команд, залучених у процес впровадження змін.

Процес

1. Підготовка діяльності з контролю

Учасники, які відповідають за впровадження, мають працювати разом з метою визначення:

- очікуваних проміжних результатів упродовж постійного процесу впровадження змін;
- вимірних показників (якісних та кількісних), які могли б встановлювати та демонструвати успішність зусиль із впровадження змін.

2. Планування діяльності з контролю

Наступна структура є дуже корисною для планування діяльності з контролю:

- а) Яку інформацію збирати?
- б) Хто збиратиме цю інформацію?
- в) Як ми можемо збирати цю інформацію?
- г) Коли збирати цю інформацію?
- г) Кого ще необхідно повідомляти про хід процесу?

3. Збір та розподіл інформації стосовно поведінки людей і питань, що їх хвилюють

- а) Що саме непокоїло членів організації (людей з вашої команди, вашого відділу / підрозділу, інших осіб) останнього разу, коли ви надавали їм нову інформацію щодо процесу впровадження змін?
- б) Що найбільше непокоїло людей у вашій команді щодо запропонованих змін? Які джерела цього занепокоєння? Як ви можете мінімізувати / усунути це надмірне напруження?
- в) Що здебільшого обговорюють в організації стосовно процесу впровадження змін? Якою інформацію щодо тих розмов було б корисно поділитися з вашою командою?

Інструмент 33 – Оцінка досягнутих результатів та переробка плану

Мета

- Визначити перешкоди у процесі впровадження
- Розробити варіанти подолання цих перешкод
- Визначити союзників та ресурси, необхідні для подолання цих перешкод

Прогрес

Цей інструмент можна використовувати під час практичного семінару із залучення всіх основних учасників, які відповідають за впровадження плану дій.

Практичний семінар включає такі види діяльності:

1. Звіти груп та «ідентифікація перешкод»

Працюючи в групах, основні учасники, які залучені до процесу впровадження заходів, мають визначити й презентувати решті учасників:

- Результати процесу впровадження у відповідності до робочого плану.
- Перешкоди у процесі впровадження (їхня структуризація на основі джерел цих перешкод).

2. Розробка варіантів подолання перешкод

Працюючи в тих же самих групах, учасники мають розробити можливі варіанти на основі такої структури:

- Заходи, які вони можуть впровадити у своїй групі за допомогою наявних ресурсів (людських, інформаційних, фінансових, матеріальних, тощо).
- Заходи, в яких вони потребують підтримки, з визначенням якої саме підтримки та від кого (інших команд, керівництва, інших людей, у межах або поза межами організації).

3. Спільне обговорення запропонованих варіантів і вибір найбільш перспективних

- Команди презентують визначені ними варіанти.
- Інші члени команди можуть додавати свої варіанти
- Деякі варіанти можуть бути викресленими, бо інші члени команди не спроможні надати затребувану підтримку.
- Критерії розробляються та погоджуються для вибору найкращого варіанту (найменш дорогого, швидко впроваджуваного, або з іншими перевагами, визначеними учасниками).
- Встановлення пріоритетності запропонованих варіантів і погодження найкращих варіантів.

4. Підсумовування висновків та визначення наступних етапів

Останнє погодження та висновки мають визначити та з'ясувати новий робочий план:

- Які нові заходи необхідно впровадити?
- Хто відповідатиме за це?
- Хто ще має бути залученим? Що очікується від цієї людини?
- Які додаткові ресурси є необхідними?
- Які нові крайні терміни впровадження цих заходів?
- Як ці нові заходи вплинуть на вже заплановані заходи? (Наприклад, крайні терміни, ресурси, інші аспекти, які необхідно переглянути.)

ПОСТІЙНЕ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

Інструмент 34 – Чітке визначення ролей у новій ситуації

Мета

Цей інструмент є корисним для сприяння процесу впровадження запропонованих змін у відділах/підрозділах організації, де через нову ситуацію може існувати рольова невизначеність або плутанина.

Цей інструмент надає вичерпне розуміння «рольовому обсягу» кожної особи.

Логіка цього інструменту будується на узгодженому визначенні вимог до кожної ролі всіма зацікавленими особами, яка сприятиме вибору запропонованих змін у межах організації і приведе до взаємно прийнятної та продуктивної поведінки.

Цей інструмент може бути безпечним видом діяльності з високими результатами, його можна використовувати як на етапах стабілізації та запобігання, так і на етапах планування і впровадження, коли в обрану сферу втручання мають бути впроваджені нові/інші функції та процедури.

Процес

Дайал та Томас описують рольовий профіль як:

- «Низку видів діяльності, які можуть бути відповідно класифіковані, і дискреційні аспекти цієї ролі, включаючи обов'язки ролі стосовно інших ролей;
- очікування інших від цієї ролі».

Роль, яку необхідно визначити, називається «фокусною роллю». Рольові службовці, які працюють із персоналом, та керівники організації визначають й окреслюють рольові вимоги у новій ситуації, застосовуючи такі етапи:

1. Аналіз «фокусної ролі» ініціюється особою, яка має цю роль. Рольовий аналіз містить:

- місце ролі в організації;
- доцільність її існування;
- її місце у виконанні загальної стратегії з лікування й запобігання корупції;
- її специфічні обов'язки та типи поведінки, що є необхідними у новій ситуації.

Специфічні обов'язки та типи поведінки зображені на фліпчарті й обговорюються всією командою. Типи поведінки додаються або викреслюються доти, доки група та рольовий службовець не будуть задоволені повним визначенням ролі.

2. Аналіз очікувань службовця з «фокусною роллю» від інших. Службовець надає перелік своїх очікувань від інших ролей у групах, які найбільше впливають на виконання власної ролі цим службовцем. Ці очікування обговорюються, модифікуються, доповнюються та погоджуються всією групою.

3. Завершення визначення рольового профілю.

Людина з «фокусною роллю» має надати письмові відомості щодо «рольового профілю». Письмовий рольовий профіль стисло розглядається на наступних зборах до початку аналізу наступної фокусної ролі. Ухвалений рольовий профіль визначає рольову діяльність для цієї фокусної людини.

Інструмент 35 – Запобігання корупції: метод аналізу стратегії

Мета

Члени керівної коаліції можуть використовувати цей інструмент для впровадження процесу всебічного втручання або для перевірки ефективності й сталості запропонованого плану втручання.

Процес

Протягом низки зустрічей члени керівної коаліції мають провести перевірку існуючих стратегій та їхній вплив на корупційні дії; потім вони мають розробити рішення для їхнього вдосконалення.

Аналіз (існуючої та бажаної ситуації) необхідно організувати на основі структури, що представляє основні стратегії запобігання корупції:

- А.** Стратегія управління персоналом (набір персоналу, винагороди, штрафи, посадові інструкції та оцінка результатів діяльності, просування по службі).
- Б.** Стратегія інформаційного менеджменту (як регулюється свобода дій службовців, система збору даних, внутрішній та зовнішній аудит).
- В.** Стратегія комунікацій та розповсюдження інформації (правила закупівель, регулювання й інструкції, альянси та співпраця з громадянами й іншими зацікавленими сторонами).

Процес можна використовувати:

- 1.** Відповіді людей на анкету, надану в Додатку 1 цього інструменту.
- 2.** Фіксація відповідей «ні» та обговорення розбіжностей (якщо вони є) у відповідях.
- 3.** Для всіх запитань, на які було надано відповідь «ні», організуйте групову дискусію з метою визначення заходів для нової/вдосконаленої стратегії.

Інструмент 35 – Запобігання корупції: метод аналізу стратегії

Додаток 1

№	Тип стратегій	Так	Ні
А. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВАШОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ:			
1	Сприяє набору персоналу за їхніми заслугами та достоїнствами?		
2	Уникає непотизму?		
3	Використовує зовнішні зв'язки для пошуку надійного персоналу?		
4	Підвищує зарплату для зменшення необхідності отримання корупційних прибутків?		
5	Винагороджує певні заходи та персонал за їхній внесок у зменшення корупції?		
6	Поєднує не грошові винагороди з результатами діяльності (навчання, поїздки, публічність, похвала)?		
7	Збільшує жорсткість офіційних покарань та штрафів?		
8	Збільшує повноваження керівників щодо накладання стягнень і покарання?		
9	Регулює покарання для створення «попереджувачого» ефекту та впливу на корупційну культуру?		
10	Використовує межі покарань (переведення по службі, набрання розголосо, або обмеження інших привілеїв, наприклад поїздок)?		
11	Чітко визначає посадові повноваження та діяльність?		
12	Обмежує процедурні складності?		
13	Визначає показники результатів виконання роботи?		
14	Встановлює прозорі системи оцінки виконання роботи?		
15	Покращує кар'єрні можливості та просування по службі в залежності від виконання роботи?		
№ Тип стратегій Так Ні			
Б. СТРАТЕГІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВАШОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ:			
1	Визначає та встановлює прозорі й чіткі правила та процедури?		
2	Організовує роботу в командах та ієрархічну перевірку?		
3	Розділяє об'ємні рішення на окремі завдання?		
4	Роз'яснює та обмежує вплив на основні рішення (правила зміни рішень, зміна осіб, які приймають рішення, зміна стимулів)?		
5	Допомагає громадянам в отримання інформації щодо того, як мають працювати державні системи (брошури, посібники, довідкові служби, правила, викладені простою та зрозумілою мовою)?		
6	Надає систему визначення та вирішення конфліктів інтересів?		
7	Збирає докази стосовно ймовірної корупції (використання сигналів небезпеки, статистичний аналіз, випадкова вибірка результатів роботи)?		
8	Розробляє процедури зовнішньої звітності?		
9	Організовує спеціальну команду для зовнішнього аудиту (включаючи таємних агентів)?		
10	Підтримує нові підрозділи (омбудсмен, спеціальний комітет із досліджень, антикорупційні органи або комісії з розслідування)?		

11	Встановлює системи збору інформації від клієнтів, громадськості, та		
12	Збільшує участь в оцінці стратегій, програм і послуг та залучає третю нейтральну сторону для отримання достовірних оцінок (наприклад, консультанти, професійні або неурядові організації)?		

№	Тип стратегії	Так	Ні
В.	СТРАТЕГІЯ РОСПОВСЮДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ / ЗОВНІШНІХ ЗВ'ЯЗКІВ ВАШОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ:		
1	Підвищує конкуренцію між учасниками тендерів (більша гласність, менші перешкоди для участі, контракти з розподілом ризиків)?		
2	Сприяє ідентифікації учасника тендеру з погляду соціальних і громадських аспектів укладання контракту?		
3	Змінює систему покарань для того, щоб таємні змови були менш привабливими (дискваліфікація фірм, що змовляються; надання розголосу для погіршення репутації компанії)?		
4	Залучає професійні асоціації до розробки систем визначення на зменшення таємних змов між учасниками торгів?		
5	Зменшення свободи дій у відносинах «покупець-учасник торгів» (правила щодо зміни заявок, чіткі інструкції проведення торгів, ієрархічна перевірка рішень)?		
6	Створює стратегічні альянси (з університетами, неурядовими організаціями) для контролювання впровадження стратегії й запобігання корупційним діям?		
7	Збільшує контроль громадськості над наданням послуг з боку державних установ?		

Інструмент 36 – Довгострокові рішення: запобігання корупції

Мета

Цей інструмент можна використовувати після того, як змішані групи зацікавлених сторін успішно знайшли рішення для всіх важливих проблем, визначених на етапі збору даних.

Цей інструмент має застосовуватися в довгостроковому процесі, наприклад:

- у проведенні низки практичних семінарів із залученням тієї ж самої групи зацікавлених сторін, які вже визначили рішення щодо лікування й запобігання корупції у певній галузі втручання; та/або
- у проведенні низки практичних семінарів із залученням тільки працівників організації, тобто керівництва та персоналу.

Цей інструмент допоможе місцевому керівництву в забезпеченні сталості рішень й запобіганні повторної появи корупції.

Процес

Члени групи розглядають рішення для їхнього вдосконалення/модифікації щодо надання їм **сталості у процесі запобігання корупції**.

1. Згадайте формулу: $K = M + D - P$.

Корупція (К) дорівнює монопольній владі (М), плюс свобода дій службовців (Д), мінус підзвітність (П).

2. Попросіть учасників працювати в групах за типом організації (у межах або поза межами міської влади) та проаналізувати кожне із запропонованих рішень, одне за одним, а потім доповнити додатковими заходами для того, щоб:

- зменшити монопольну владу (за допомогою сприяння конкуренції);
- зменшити свободу дій державних службовців, які приймають рішення (через більший контроль та прозорість); та
- забезпечити й перевіряти підзвітність на всіх етапах.

3. Кожна група має презентувати результати своєї роботи й провести обговорення для порівняння розбіжностей і схожостей.

4. Сприяйте інтегруванню всіх рішень і, в міру можливості, досягніть згоди по всіх групових рішеннях.

Інструмент 37 – Довгострокові рішення: ефективність і результативність

Мета

Цей інструмент можна використовувати після того, як змішані групи зацікавлених сторін успішно знайшли рішення для всіх важливих проблем, визначених на етапі збору даних.

Цей інструмент має застосовуватися у довгостроковому процесі, наприклад:

- у проведенні низки практичних семінарів із залученням тієї ж самої групи зацікавлених сторін, які вже визначили рішення щодо лікування й запобігання корупції у певній галузі втручання; та/або
- у проведенні низки практичних семінарів із залученням тільки працівників організації, тобто керівництва та персоналу.

Цей інструмент допоможе місцевому керівництву в забезпеченні позитивного впливу на якість роботи місцевого уряду (ефективність і результативність роботи системи).

Процес

Члени групи розглядають рішення для їхнього вдосконалення/модифікації щодо підтримки **ефективності й результативності роботи системи.**

1. Презентуйте концепції ефективності й результативності та роз'ясніть, що означають «показники результатів діяльності» (орієнтовні показники).
2. Попросіть учасників працювати в групах за типом організації (у межах або поза межами міської влади) та проаналізувати діяльність міського органу влади, який запропонував рішення з лікування корупції, а також:
 - розробити показники для кожного типу діяльності;
 - визначити методи контролю стосовно досягнення цих показників із залученням зацікавлених сторін/клієнтів.
3. Кожна група має презентувати результати своєї роботи й провести обговорення для порівняння розбіжностей і схожостей.
4. Сприяйте інтегруванню всіх рішень і, в міру можливості, досягніть згоди стосовно відповідних показників результатів діяльності, а також систем контролю та оцінки.

Інструмент 38 – Довгострокові рішення: мотивація персоналу

Мета

Цей інструмент можна використовувати після того, як змішані групи зацікавлених сторін успішно знайшли рішення для всіх важливих проблем, визначених на етапі збору даних.

Цей інструмент має застосовуватися у довгостроковому процесі в межах організації, але він також рекомендується для оприлюднення кінцевих рішень для інших зацікавлених сторін, а також широкій громадськості.

Цей інструмент допоможе місцевому керівництву в забезпеченні позитивного впливу цих рішень на мотивацію персоналу (ефективність і результативність роботи людей).

Процес

Члени групи розглядають типи діяльності, для яких були запропоновані зміни, стосовно поліпшення підтримки **мотивації персоналу**.

1. Використайте метод номінальної групи для збору відповідей учасників на питання:

Що би могло мотивувати людей, які працюють у певній галузі діяльності, виконувати свою роботу належним чином?

2. Попросіть учасників працювати в групах (керівники та персонал, організовані відповідно до відділів і підрозділів) проаналізувати ту сферу діяльності, у якій були запропоновані зміни (сфера втручання) та оцінити чи є у наявності такі умови, які, згідно з дослідженнями, ефективно мотивують людей належно виконувати свою роботу:

- значима робота, яка потребує багато вмінь та навичок;
- чіткі обов'язки та відповідальність (індивідуальність завдання);
- відповідні повноваження для виконання завдань;
- стандарти виконання для кожного завдання;
- розуміння роботи й система винагород, яка ґрунтується на результатах цієї роботи;
- отримання відгуків щодо виконання роботи.

3. Попросіть учасників (на основі результатів їхньої роботи) додати до переліку змін інші види діяльності, щоб забезпечити мотивацію персоналу на всіх рівнях (управлінському, виконавчому та інших рівнях).

4. Кожна група має презентувати результати своєї роботи й провести обговорення стосовно необхідних змін у стратегії мотивації персоналу для підтримки процесу лікування й запобігання корупції.

Інструмент 39 – Взаємозв'язок винагороди та результатів роботи

Мета

Учасниками є керівники та працівники, які працюють у певній галузі місцевого органу влади (закупівлі, аудиторські перевірки, ліцензування, громадські роботи тощо), а також керівники найвищої ланки.

Учасники мають розробити рішення для поєднання системи винагород із результатами роботи для певної ключової функції, що ґрунтується на результатах опитувальної анкети.

Процес

1. Учасники по пунктах розглядають відповіді, надані в опитувальній анкеті: перешкоди для ефективної роботи, запропоновані рішення, показники результатів діяльності та системи контролю і винагород.

2. Всі ці точки зору та ідеї обговорюються, потім приймаються рішення стосовно найбільш реалістичних і легких для впровадження ідей:

- рішення з подолання перешкод;
- показники для оцінки результатів роботи, якщо рішення були успішно впроваджені;
- способи виміру й контролю показників роботи; яким чином та які саме винагороди необхідно пов'язувати з досягненням тих або інших показників роботи. (Стимули можуть включати як грошові, так й інші винагороди, наприклад навчання, поїздки, професійне визнання, нові завдання, просування по службі, кращі робочі умови, більша незалежність тощо. Деякі стимули призначені для окремих осіб, але здебільшого вони призначаються для команд.)

3. Декілька порад:

- Ви повинні навчатися на практиці поетапно експериментувати й уникати генеральних стимулюючих планів для всієї організації.
- Почніть з найлегших випадків у цих галузях, де відносно легко об'єктивно оцінювати виконання і де підвищення прибутків та економія витрат може зробити експериментування самофінансованим.
- При розробці показників роботи та систем контролю використовуйте інформацію від клієнтів.

Див. Додаток 1 із запропонованим опитуванням для анонімного збору ідей працівників. Адаптуйте цей опитувальник для ситуації у вашому місцевому органі влади.

Для прийняття найкращих рішень, ще до проведення практичного семінару, необхідно зібрати іншу корисну інформацію й надати її учасникам:

- Існуюча шкала заробітної плати та робочі умови;
- Кількість людей, які звільняються;
- Кількість вакантних посад;
- Кількість недостатньо кваліфікованих працівників, які обіймають посади, що потребують більшої кваліфікації;
- Поточна зарплата та додаткові пільги у приватному секторі (або інших громадських організаціях) для людей з приблизно однаковими рівнями кваліфікації, (зокрема для ключових посад у галузях збільшення прибутків, аудиторських перевірок, бухгалтерії, управління, закупівлях, дослідженнях);
- Інформація щодо денної ставки працівників та інших стимулів, пов'язаних із поїздками, членстві в комітетах та комісіях, тощо; та/або
- Контракти, які існують у інших містах та ґрунтуються на результативності роботи.

Інструмент 39 – Взаємозв'язок винагороди та результатів роботи

Додаток 1: Опитувальна анкета

Що перешкоджає Вам ефективніше працювати на Вашій посаді та у Вашому відділі?

.....
.....
.....
.....

Надайте два реальних приклади того, що Ви не могли зробити, поясніть чому; а також як це вплинуло, на Вашу думку, на весь місцевий орган влади та громадян

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Надайте декілька рішень з подолання цих перешкод

.....
.....
.....
.....

Визначте показники/критерії, згідно з якими, на Вашу думку, Ваша робота має бути справедливо оцінена, якщо рішення були впроваджені успішно

Наприклад:

- Кількісні критерії діяльності та досягнутих результатів.
- Якісні критерії діяльності й досягнутих результатів, що ґрунтуються на судженнях однорідних груп, сторонніх осіб або клієнтів.
- Змагання між працівниками, які спираються на результативності їхньої роботи.
- Критерії морального клімату в колективі та плинність кадрів.

.....
.....
.....

Визначте способи контролю показників/критеріїв результативності роботи

.....
.....
.....

Визначте винагороди/стимули, які Ви маєте отримати після досягнення всіх показників результативності роботи

.....
.....
.....