

# კეთილ- სინდისიერ მმართვე- ლობის გზამკვლევი

No. 05

თავდაცვის სექტორის კორუფციისა  
და მაქინაციების რისკების მართვა  
უძრავი ქონების სფეროში



CENTRE FOR INTEGRITY  
IN THE DEFENCE SECTOR



## თავდაცვის სექტორის კეთილსინდისიერების ცენტრი ნორვეგიის თავდაცვის სამინისტრო

თავდაცვის სექტორის კეთილსინდისიერების ცენტრი (CIDS) ხელს უწყობს კეთილსინდისიერებას, კორუფციის წინააღმდეგ მიმართულ ღონისძიებებს და კეთილსინდისიერ მმართველობას თავდაცვის სექტორში. ნორვეგიელ და საერთაშორისო პარტნიორებთან თანამშრომლობის გზით ცენტრი ცდილობს აამაღლოს კომპეტენცია, ინფორმირებულობა და უზრუნველყოს პრაქტიკული საშუალებები კორუფციის რისკების შესამცირებლად. CIDS-ი ნორვეგიის თავდაცვის სამინისტროს მიერ შეიქმნა 2012 წელს.

### ავტორის შესახებ

აღნიშნული გზამკვლევი დაიწერა ნორვეგიის თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის (IA) დეპარტამენტის მიერ. გზამკვლევი შეიქმნა სკანდინავია-ბალტიისპირეთის დახმარების პროგრამის ანტიკორუფციულ კლასტერში (NBAP) დეპარტამენტის ჩართულობის ფარგლებში. შიდა აუდიტის დეპარტამენტს აკისრია ნორვეგიის თავდაცვის სექტორში რისკების მართვის, მმართველობის და შიდა კონტროლის პროცესების ეფექტური განხორციელების დამოუკიდებელი გარანტორის როლი. დეპარტამენტი ადმინისტრაციულად ემორჩილება გენერალურ მდივანს და მოქმედებს შიდა აუდიტორების ინსტიტუტის საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით.

# წინასიძჟვაობა

CIDS-ი აქვეყნებს რიგით მეხუთე ბუკლეთს კეთილსინდისიერი მმართველობის გზამკვლევის სერიიდან. ამ სერიის მეშვეობით ჩვენ ვისახავთ ამოცანას ლაკონურ და გასაგებ ფორმატში წარვუდგინოთ ფართო აუდიტორიას კეთილსინდისიერი მმართველობის სფეროში არსებული ძირითადი საკითხები.

უძრავი ქონების სფერო თავდაცვის სექტორში როგორც წესი განიცდის კორუფციის და მაქინაციების სერიოზულ რისკს. კორუფციულმა და მაქინაციურმა სქემებმა უძრავი ქონების სფეროში შეიძლება მნიშვნელოვანი უარყოფითი გავლენა იქონიონ პირადი შემადგენლობის ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე, ისევე როგორც უწყების ფინანსურ მდგომარეობაზე, რეპუტაციაზე და კორპორატიულ კულტურაზე.

აღნიშნული მეთოდოლოგიის მეშვეობით შიდა აუდიტის (IA) დეპარტამენტი მიზნად ისახავს უწყებებში უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების რისკის შემცირების ლოგიკური და კონკრეტული გზამკვლევის შექმნას.

მინდა მადლობა გადავუხადო ავტორებს მათ მიერ გაწეული შრომისთვის საკუთარი ცოდნის და პრაქტიკული გამოცდილების გაზიარებისთვის.

იმედს გამოვთქვამთ, რომ ხელმძღვანელები, მაკონტროლებელი ფუნქციების აღმასრულებლები, აუდიტორები და სხვა დაინტერესებული მხარეები თავდაცვის სექტორის შიგნით და მის მიღმაც შეძლებენ კეთილსინდისიერ მმართველობას შემატებული ამ წვლილის გამოყენებას. კორუფციასა და მაქინაციებთან წარმატებული ბრძოლა საჭიროებს ხანგრძლივ, მასშტაბურ და სისტემატურ მუშაობას. CIDS-იმოხარული იქნება მიიღოს ნებისმიერი გამომხმარება ამ გზამკვლევთან დაკავშირებით.

ოსლო, 2017 წლის 20 ივნისი

**პერ კრისტენსენი**

დირექტორი

# შინაარსი

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| შესავალი .....                                                                                                             | 3  |
| კურსი, სახელმძღვანელო დოკუმენტები<br>და პროგრამა .....                                                                     | 4  |
| უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაჟინაციების<br>რისკის შეფასება .....                                                 | 5  |
| უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაჟინაციების<br>კრევენციის, გამოვლენის და გამოსწორების<br>საკონტროლო მექანიზმები..... | 11 |
| უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაჟინაციების<br>რისკების დამდგენი ეფექტური აუდიტები .....                             | 18 |

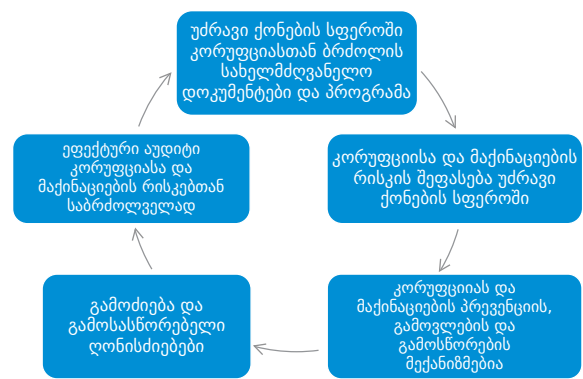
# შესავალი

არსებობს კორუფციისა და მაქინაციების რამოდენიმე განსაზღვრება. მოცემულ გზამკვლევაში ჩვენ ვიყენებთ განსაზღვრებებს წიგნიდან *მაქინაციების ბიზნეს-რისკების მართვა: პრაქტიკული გზამკვლევი*<sup>1</sup>. კორუფციის აქ მოცემული სამუშაო განსაზღვრებაა, *მინდობილი უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება პირადი გამორჩენის მიზნით*. მაქინაციები განისაზღვრება, როგორც *სხვათა მოსაყდევად გამიზნული ნებისმიერი განზრახი ქმედება ან უმოქმედობა, რომელიც ზარალს აყენებს მსხვერპლს, ან პირადი მოგება მოაქვს მაქინატორისთვის*.

თავდაცვის სექტორი განიცდის კორუფციისა და მაქინაციების მნიშვნელოვან რისკს. საერთაშორისო გამჭვირვალობის, აღიარებული მრავალეროვნული ორგანიზაციის შეფასებით, რომელიც ანტიკორუფციულ ღონისძიებებს და გამჭვირვალობას იკვლევს სახელმწიფო და ბიზნეს სტრუქტურებში, აღნიშნულ სექტორში სულ მცირე 20 მილიარდი აშშ დოლარი იკარგება ყოველწლიურად<sup>2</sup>. გარდა ამისა, მილიარდობით აშშ დოლარი იკარგება სხვა თალღითური ქმედებების გამო. თავდაცვის სფეროს კორუფციისა და მაქინაციების შედეგები მძიმეა. საერთაშორისო გამჭვირვალობა აღნიშნავს<sup>3</sup>: „თავდაცვის სფეროს კორუფციით გამოწვეული დანაკარგები შეიძლება დახარჯულიყო სკოლების, ჯანდაცვის ან ინფრასტრუქტურის გასაუმჯობესებლად. კორუფცია ძირს უთხრის ნდობას სამხედრო ინსტიტუტების და შეიარაღებული ძალების მიმართ და თანაც ადამიანების სიცოცხლეს რისკის ქვეშ აყენებს. როდესაც სარდლობის მიერ შეიარაღების შეძენა ხდება ქრთამის, ან მიღებული შეღავათების შედეგად, ბრძოლის ველზე ჯარისკაცებს უწევთ იაფფასიანი იარაღის და არაადეკვატური დამცავი საშუალებების ანაბარა დარჩენა. ჯარი მოქალაქეთა დასაცავად არსებობს, მაგრამ მთავრობის მოვალეობა საკუთარი ჯარისკაცების დაცვაა და

თავდაცვის საწარმოების პროდუქციის შეძენა მხოლოდ ამ მიზნით უნდა ხდებოდეს. კორუფცია კი, მეორეს მხრივ, მხოლოდ კორუმპირებულებს იყავს“ თავდაცვის სექტორი, როგორც წესი, ფლობს, აკონტროლებს და განკარგავს უძრავი ქონების მნიშვნელოვან აქტივებს, მიწის ნაკვეთების, შენობა-ნაგებობების და სამშენებლო პროექტების სახით. ჩვეულებრივ, ყოველწლიურად ხორციელდება არაერთი ძვირადღირებული ტრანსაქცია, როგორიცაა, ყიდვა/გაყიდვა, საიჯარო ხელშეკრულება, მშენებლობა-ტექნომოსახურების პროექტები. მაღალი ეკონომიკური ღირებულება იზიდავს უპატიოსნო პირადი გამორჩენის მაძიებელ ჯგუფებსა და ცალკეულ პირებს. თავდაცვის სექტორის უძრავი ქონების სფეროში არსებული კორუფციისა და მაქინაციების რისკების მართვას ეფექტური საკონტროლო მექანიზმების ფართო ქსელი ჭირდება.

აღნიშნული გზამკვლევი თავდაცვის სექტორის ხელმძღვანელობას და შიდა აუდიტის სამსახურებს სთავაზობს უძრავი ქონების სფეროში კორუფციასა და მაქინაციებთან ბრძოლის გზებს. ამ გზამკვლევაში მოცემული ჩარჩოს შესაბამისად კორუფცია და მაქინაციები შეიძლება შემდეგი პროცესის მოდელში შეჯამდეს:



სურათი 1: პროცესის მოდელი

1 გამოცემულია შიდა აუდიტორების ინსტიტუტის, ამერიკის სერტიფიცირებული საფინანსო კონტროლიორების ინსტიტუტის და მაქინაციების გამოვლენის ექსპერტთა ასოციაციის მიერ  
 2 [https://www.transparency.org/topic/detail/defence\\_security/](https://www.transparency.org/topic/detail/defence_security/)  
 3 [https://www.transparency.org/topic/detail/defence\\_security/](https://www.transparency.org/topic/detail/defence_security/)



## კურსი, სახელმძღვანელო დოკუმენტები და პროგრამა

კორუფციასა და მაქინაციებთან ეფექტური ბრძოლის წინაპირობაა გასაგები წესების არსებობა, მათ შორის, პროცესის წერილობითი აღწერა და ასევე, ხელმძღვანელობის მტკიცე პოზიცია. ორგანიზაციის ეთიკური სტანდარტი უნდა ჩამოყალიბდეს ოფიციალური სახელმძღვანელო დოკუმენტის სახით, როგორცაა, ეთიკის კოდექსი, ან მისდარი დოკუმენტი. ორგანიზაციაში, რომლებსაც ემუქრება უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების რისკები ყურადღება უნდა მიაქციონ თავიანთ ეთიკის კოდექსში კონკრეტული რისკის სფეროების განსაზღვრას. ეთიკის ადეკვატური კოდექსი გავლენას ახდენს იმაზე, თუ რას ვფიქრობთ ჩვენ საკუთარ საქმიანობაზე და რისი გაკეთება შეგვიძლია, ან არ შეგვიძლია. ყოველ თანამშრომელს უნდა ესმოდა თუ რა გავლენას ახდენს ეთიკის კოდექსი მის ყოველდღიურ საქმიანობაზე და თუ როგორ მოიქცეს მის შესაბამისად. ზედა რგოლის ხელმძღვანელობამ მკაფიო უნდა გახადოს კორუფციასთან და მაქინაციებთან ბრძოლაში საკუთარი ურყევი პოზიცია. გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელის მიერ მაგალითის ჩვენებას და ეთიკის კოდექსისადმი საკუთარი ერთგულების

დემონსტრირებას. უფრო მეტიც, ხელმძღვანელს გააზრებული უნდა ჰქონდეს საკუთარი როლი ეთიკის კოდექსის მოთხოვნების შესაბამისი მორალური ატმოსფეროს შექმნის პროცესის განხორციელების, შედამხედველობის, შეფასების და გაკონტროლების საქმეში. ხელმძღვანელობამ სიტყვითა და საქმით უნდა შექმნას ისეთი კულტურა, სადაც ყველას ეცოდინება, რომ მაქინაციებს არ შეურიგდებიან, რომ მსგავსი ქცევა დროულად და მკაცრად აღიკვეთება, ხოლო მამხილებლებს სამაგიეროს გადახდა არ ემუქრებათ<sup>4</sup>. კარგი პრაქტიკის გამოვლინებად ჩაითვლება, თუ ორგანიზაციის თითოეულ ახალ წევრს მოვთხოვთ ხელმოწერით დაადასტუროს, რომ გაეცნო და გაერკვა ეთიკის კოდექსში.

იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებსაც კორუფციისა და მაქინაციების რისკების უფრო ფართო სპექტრი ემუქრება, კარგი იქნება საკუთარ პროგრამაში ცალკეული რისკების შემცირების ელემენტების ჩამოყალიბება, როგორცაა თუნდაც, ანტიკორუფციული პროგრამა, მაქინაციების მართვის პროგრამა ანდა კეთილსინდისიერების პროგრამა.

<sup>4</sup> მაქინაციების ბიზნეს-რისკების მართვა; პრაქტიკული გზამკვლევი. შიდა აუდიტორების ინსტიტუტის, ამერიკის სერტიფიცირებული საფინანსო კონტროლიორების ინსტიტუტის და მაქინაციების გამოვლენის ექსპერტთა ასოციაციის გამოცემა



## კორუფციისა და მაქინაციების რისკის შეფასება უძრავი ქონების სფეროში

უძრავი ქონების სფეროში კორუფციასა და მაქინაციებთან ბრძოლაში გადადგმული პირველი ნაბიჯია პოტენციური კორუფციული სქემების და მოვლენების განსაზღვრა, რომელთა აღკვეთა ჭირდება ორგანიზაციას. რისკის მუქარა პერიოდულად უნდა შეფასდეს და ეს სტრუქტურირებულად და სისტემურად უნდა ჩატარდეს. ორგანიზაციას შეუძლია უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების რისკების განსაზღვრა და შეფასება განახორციელოს მთლიანად ორგანიზაციის საერთო რისკების შეფასებისას, ანდა ცალკე. შეფასებამ უნდა განსაზღვროს თუ სად შეიძლება წარმოიშვას უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების რისკი და ვისგან უნდა ელოდნენ შესაძლო დარღვევას. შესაბამისად მაკონტროლებელი ღონისძიებები უნდა ითვალისწინებდნენ, როგორც უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების შესაძლო სქემების არსებობას, ასევე ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ მყოფ პირებს, ვისგანაც შეიძლება ელოდნენ არამართლზომიერ ქმედებას. თუკი სქემა ჯგუფური შეთქმულებით ხდება<sup>5</sup>, პრევენციური მაკონტროლებელი მექანიზმები უნდა გაძლიერდეს გამოვლენის მექანიზმებით, რადგან ჯგუფური დანაშაული ასუსტებს მოვალეობათა დანაწილების კონტროლის ეფექტურობას<sup>6</sup>.

### რისკის შეფასების ელემენტები

კორუფცია და მაქინაციები განზრახი ქმედებებია და დამნაშავეებს, როგორც წესი, შეუმჩნევლად დარჩენა ურჩევნიათ. აქედან გამომდინარე, კორუფციისა და მაქინაციების შეფასების ჯგუფმა ლოგიკურად უნდა გათვალისწინოს პოტენციური დამნაშავეების ქცევა. მსგავს ლოგიკურ გათვლებს ამროვნების სკეპტიკური წყობა ჭირდება, ასეთი მიდგომა ასევე მნიშვნელოვანია კორუფციისა და მაქინაციების გამოსავლენი ისეთი პროცედურების ჩამოყალიბებისას, რასაც დამნაშავე შეიძლება არ ელოდეს. ლოგიკური გათვლა კითხვების დასმასაც გულისხმობს, როგორცაა:

- როგორ შეუძლია კორუფციონერს ან მაქინატორს გამოიყენოს საკუთარი თანამდებობა ანდა უფლებამოსილება უკანონო გამდიდრებისთვის?
- როგორ შეუძლია დამნაშავეს ფასიანი აქტივების დაცვის ანდა კონტროლის სისტემის ხარვეზების გამოყენება?
- როგორ შეუძლია დამნაშავეს კონტროლის მექანიზმების დაძლევა ან გვერდის ავლა?
- რისი გაკეთება შეუძლია დამნაშავეს საკუთარი კორუფციული ანდა მაქინაციური ქმედების დასაბალაღად?

აღნიშნულის გათვალისწინებით უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების რისკის შეფასება ზოგადად მოიცავს შემდეგ ძირითად ელემენტებს:

<sup>5</sup> ჯგუფურ სქემაში მართულია ერთად მომუშავე ორი ან მეტი პირი.

<sup>6</sup> მაქინაციების ბიზნეს-რისკების მართვა; პრაქტიკული გზამკვლევი. შიდა აუდიტორების ინსტიტუტის, ამერიკის სერტიფიცირებული საფინანსო კონტროლიორების ინსტიტუტის და მაქინაციების გამოვლენის ექსპერტთა ასოციაციის გამოცემა

- **განსაზღვრეთ უძრავი ქონების სფეროსთვის დაამხასიათებელი კორუფციისა და მაქინაციების რისკი** - შეაგროვეთ მონაცემები და გამოიყენეთ შეფასების ჯგუფის კოლექტიური აზრი, დაკვირვებები და წარმოსახვა თქვენს ორგანიზაციაში უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების რისკის შესაძლო პოპულაციის განსაზღვრად. ამ პროცესში გათვალისწინებულ უნდა იყოს უძრავი ქონების სფეროში კორუფციული და მაქინაციური სქემების ყველა ტიპი და სცენარი: ქმედებების ჩადენის ყველა მეთოდი, მოტივაცია და შესაძლებლობა.
- შეაფასეთ შესაძლებლობა/მოწყვლადობა კორუფციული ანდა მაქინაციური ქმედებების ჩადენის საშუალების, მოტივაციის და მაკონტროლებელი მექანიზმების სისუსტეების თვალსაზრისით. შეაფასეთ რა შედეგები მოყვება კორუფციული ანდა მაქინაციური სქემის არსებობის შემთხვევაში პირადი უსაფრთხოების, ფინანსური, რეპუტაციის და კორპორატიული კულტურის მხრივ.
- მოახდინეთ აღნიშნული სქემის პრიორეტიზაცია შეფასების შედეგების შესაბამისად და განსაზღვრეთ

რეაგირების გეგმა პრიორიტეტებზე დაყრდნობით და სხვადასხვა შემარბილებელი ღონისძიებების ხარჯ-სარგებლიანობის ანალიზიდან გამომდინარე.

## რისკის შეფასების ჩარჩო

ორგანიზაციაში უნდა გამოიყენოს ჩარჩო უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების რისკის შესაფასებლად. ქვემოთ მოცემული ჩარჩო ნორვეგიის გენერალური აუდიტორის ოფისის მიერ შემუშავებული ჩარჩოს ადაპტირებული ვერსიაა. იგი აღწერს თუ რა გზით შეიძლება გამოიყენონ რისკის იდენტიფიცირების, შეფასებისა და რეაგირების ელემენტები სისტემატურ და სტრუქტურიზებულ მიდგომაში.

ჩარჩოშედეგება ორი ტაბულისგან: ესენია ქვე-ტაბულა და მთავარი ტაბულა.

**ნაბიჯი 1:** ჩამოწერეთ ქვე-ტაბულაში უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების რისკები და სქემები

**ნაბიჯი 2:** შეაფასეთ რისკები და სქემები მათი შესაძლებლობა/მოწყვლადობიდან გამომდინარე. გამოიყენეთ შემდეგი ხუთქულიანი შეფასების სკალა:

| Opportunity/vulnerability                                                                                        | ქულა |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>ძალზე მაღალი</b>                                                                                              | 5    |
| ორგანიზაციაში უძრავი ქონების სფეროში კორუფციული ანდა მაქინაციური სქემების შესაძლებლობა/მოწყვლადობა ძალზე მაღალია |      |
| <b>მაღალი</b>                                                                                                    | 4    |
| ორგანიზაციაში უძრავი ქონების სფეროში კორუფციული ანდა მაქინაციური სქემების შესაძლებლობა/მოწყვლადობა მაღალია       |      |
| <b>საშუალო</b>                                                                                                   | 3    |
| ორგანიზაციაში უძრავი ქონების სფეროში კორუფციული ანდა მაქინაციური სქემების შესაძლებლობა/მოწყვლადობა საშუალოა      |      |
| <b>დაბალი</b>                                                                                                    | 2    |
| ორგანიზაციაში უძრავი ქონების სფეროში კორუფციული ანდა მაქინაციური სქემების შესაძლებლობა/მოწყვლადობა დაბალია       |      |
| <b>ძალზე დაბალი</b>                                                                                              | 1    |
| ორგანიზაციაში უძრავი ქონების სფეროში კორუფციული ანდა მაქინაციური სქემების შესაძლებლობა/მოწყვლადობა ძალზე დაბალია |      |

## სურათი 2 შესაძლებლობა/მოწყვლადობის სკალა

ნაბიჯი 3: შეაფასეთ რა შედეგები მოყვება კორუფციული ანდა მაქინაციური სქემის არსებობის შემთხვევაში პირადი უსაფრთხოების, ფინანსური, რეპუტაციის და კორპორატიული კულტურის მხრივ. განმარტეთ სხვადასხვა ტიპის შედეგების რაობა:

პირადი უსაფრთხოება: უსაფრთხოების წინააღმდეგ მიმართული მუქარების შეფასება სქემის არსებობის შემთხვევაში. რამდენად აყენებს რისკის ქვეშ

კორუფციული ანდა მაქინაციური ქმედებები პირადი შემადგენლობის ჯანმრთელობას და უსაფრთხოებას?

ფინანსები: ფინანსური ზარალის შეფასება სქემის არსებობის შემთხვევაში. რამდენად ამცირებს კორუფციული ანდა მაქინაციური ქმედებები ეფექტურობას და ნაყოფიერებას? ხომ არ ექნება სქემას უარყოფითი გავლენა მომარაგების ხარისხზე (მაგ. სამშენებლო სამუშაოების)?

რეპუტაცია: ორგანიზაციისთვის მოსალოდნელი შედეგების შეფასება იმ შემთხვევაში თუ კორუფციული ანდა მაქინაციური ქმედება საჯაროდ გახმაურდება. რამდენად ექნება სქემას უარყოფითი გავლენა ორგანიზაციისადმი საზოგადოების ნდობაზე?

კორპორატიული კულტურა: ხომ არ გამოიწვევს კორუფციული ანდა მაქინაციური ქმედება

უკმაყოფილებას, შიშს ანდა კონფლიქტებს თანამშრომელთა შორის? რამდენად ექნება ამას უარყოფითი გავლენა ორგანიზაციის ზოგად მორალურ ან ეთიკურ სტანდარტებზე?

გამოიყენეთ ქვემოთ მოცემული ხუთქულიანი შეფასების სკალა შედეგების შესაფასებლად:

| შედეგი                                                                                                                                                                                                                        | ქულა |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>ძალზე მნიშვნელოვანი</b>                                                                                                                                                                                                    | 5    |
| სქემას ძალზე მნიშვნელოვანი უარყოფითი გავლენა ექნება პირადი შემადგენლობის ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე, ისევე როგორც უწყების ფინანსურ მდგომარეობაზე, რეპუტაციაზე და კორპორატიულ კულტურაზე. ბარალის დონე ძალზე მაღალი იქნება. |      |
| <b>მნიშვნელოვანი</b>                                                                                                                                                                                                          | 4    |
| სქემას მნიშვნელოვანი უარყოფითი გავლენა ექნება პირადი შემადგენლობის ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე, ისევე როგორც უწყების ფინანსურ მდგომარეობაზე, რეპუტაციაზე და კორპორატიულ კულტურაზე. ბარალის დონე მაღალი იქნება.             |      |
| <b>ზომიერი</b>                                                                                                                                                                                                                | 3    |
| სქემას უარყოფითი გავლენა ექნება პირადი შემადგენლობის ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე, ისევე როგორც უწყების ფინანსურ მდგომარეობაზე, რეპუტაციაზე და კორპორატიულ კულტურაზე. ბარალის დონე ზომიერი იქნება.                          |      |
| <b>დაბალი</b>                                                                                                                                                                                                                 | 2    |
| სქემას უარყოფითი გავლენა ექნება პირადი შემადგენლობის ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე, ისევე როგორც უწყების ფინანსურ მდგომარეობაზე, რეპუტაციაზე და კორპორატიულ კულტურაზე. ბარალის დონე დაბალი იქნება.                           |      |
| <b>უმნიშვნელო</b>                                                                                                                                                                                                             | 1    |
| სქემას მცირე გავლენა ექნება პირადი შემადგენლობის ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე, ისევე როგორც უწყების ფინანსურ მდგომარეობაზე, რეპუტაციაზე და კორპორატიულ კულტურაზე. ბარალის დონე უმნიშვნელო იქნება.                           |      |

სურათი 3 შედეგების სკალა

ნაბიჯი 4 – მოახდინეთ სქემების რანჟირება შესაძლებლობა/მონყვლადობის ქულის გამრავლებით შედეგების ოთხი ტიპის უმაღლეს ქულაზე:

მთლიანი რეიტინგი (პრიორიტეტიზაცია) =  $O^{\circ}C$  (უნდა შეირჩეს უმაღლესი ქულა შედეგების ოთხ განზომილებას შორის)

საბოლოო ჯამში, ქვე-ტაბულა ასეთ სახეს მიიღებს:

| ჯამი ქულებით შეფასების და გამოთვლის შემდგომ | უძრავი ქონების კორუფციული ან მაქინაციური სქემა                                                                                                                                                                                                                           | შესაძლებლობა/მონყვლადობა | შედეგი              |           |           |                      |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------|-----------|----------------------|
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                          | პირადი უსაფრ-თხოება | ფინანსები | რეპუტაცია | კორპორატიული კულტურა |
| 25                                          | მაგალითი: თავდაცვის სამინისტროს პასუხისმგებელ პირს კერძო სამშენებლო კომპანიამ შეიარაღებული ძალებისთვის ახალი ოფისის მშენებლობის კონტრაქტის მიღების სანაცვლოდ შესთავაზა კომპენსაცია ფულის, საქონლის, მომსახურების ან სამსახურის შეთავაზების სახით, რამედაც იგი დათანხმდა. | 5                        | 3                   | 4         | 5         | 4                    |
| 16                                          | [სქემის აღწერილობა Y]                                                                                                                                                                                                                                                    | 4                        | 2                   | 4         | 4         | 3                    |
| 6                                           | [სქემის აღწერილობა Z]                                                                                                                                                                                                                                                    | 2                        | 2                   | 3         | 3         | 3                    |

სურათი 4 ქვე-ტაბულა

მას შემდეგ, რაც ქვე-ტაბულას შეავსებთ, სქემები/რისკები გადადის მთავარ ტაბულაში. როდესაც მთავარ ტაბულაში სქემების/რისკების პრიორიტეზიკაცია ვახდენთ, ვიყენებთ მხოლოდ შემდეგ კლასიფიკაციებს: „მაღალი პრიორიტეტი“ ან „დაბალი პრიორიტეტი“. კლასიფიკაცია გამომდინარეობს ქვე-ტაბულაში გამოყენებული რანჟირებიდან, ამიტომაც მანამდე უნდა განვსაზღვროთ ჯამის რომელი მნიშვნელობა (სვეტიდან „ჯამი ქულებით შეფასების და გამოთვლის შემდგომ“) აღნიშნავს მაღალ ან დაბალ პრიორიტეტს. მთავარი ტაბულა შეიცავს ნიმუშს (მოცემულ ნიმუშში ნავარაუდებია, რომ 15-ზე მაღალი ჯამის მქონე ყველა სქემა მიეკუთვნება მაღალ პრიორიტეტს) ზემოთ ქვე-ტაბულაში მოცემულ სქემას აქვს შემდეგი ფორმა და შინაარსი:

**უძრავი ქონების სფეროში  
კორუფციული და  
მაქინაციური საშიშროებები**

თავდაცვის სექტორში უძრავი ქონების სფეროში რამოდენიმე კორუფციულ და მაქინაციურ სქემას

შეიძლება ველოდეთ. თავისთავად ცხადია, რომ რისკის შექმრა განსხვავებულია სხვადასხვა ორგანიზაციასა და ქვეყანაში. ინფორმაციული და სასწავლო მიზნებიდან გამომდინარე გთავაზობთ ზოგიერთი გავრცელებული სქემის და სცენარის ჩამონათვალს:

- სქემა 1 - თავდაცვის სექტორის მაღალი თანამდებობის პასუხისმგებელი პირი საკუთარი სამსახურობრივი მდგომარეობის გამოყენებით თავდაცვის სექტორის ერთ-ერთი სტრუქტურული ერთეულისგან იძენს მიწის ნაკვეთს საბაზრო ღირებულებაზე ბევრად დაბალ ფასად.
- სქემა 2 - თავდაცვის სექტორის პასუხისმგებელი პირი ფლობს მიწის ნაკვეთს, რომელსაც სამხედრო ნაწილების განსათავსებლად მოსახერხებელი ადგილმდებარეობა აქვს. თავდაცვის სექტორის ერთ-ერთ სტრუქტურულ ერთეულს ჭირდება მიწის ნაკვეთი ახალი სამხედრო ბაზის ასაშენებლად.

| კორუფციული/<br>მაქინაციური<br>რისკი - რა                                                                                 | სქემა<br>ვინ/როგორ                                                                                                                                                                                                                                                            | წითელი ალმები<br>(განგაში)                                                                                                                                    | ხელმძღვანელობის<br>ქმედებები                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>განმარტება</b> რისკის მოკლე აღწერილობა. სცადეთ რისკის/სქემის შესაბამისი კატეგორიისთვის მიკუთვნება(მაგ „მექრთამეობა“). | სქემის დეტალური აღწერილობა, მეთოდის და მასში ჩართული პირების ჩათვლით. ახსენით როგორ შეიძლება და წარმოშობილიყო აღნიშნული სქემა.                                                                                                                                                | სქემის მახასიათებლების ან „სიმპტომების“ აღწერილობა, იმ საყურადღებო ნიშნების მითითებით, რომლებიც დაგვეხმარება სქემის გამოვლენაში                               | უკვე არსებული, ან აუცილებლად განსახორციელებელი მაკონტროლებელი მექანიზმების/ქმედებების აღწერილობა, რომლებიც აღსასრულებელია რისკის შესამცირებლად.                                         |
| <b>უძრავი ქონების პროცესი</b>                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                         |
| <b>1 ახალი შენობა-ნაგებობების აშენება</b>                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                         |
| <b>სახელმწიფო მოხელის მოქრთამვა</b>                                                                                      | <b>მაგალითი</b> თავდაცვის სამინისტროს პასუხისმგებელ პირს კერძო სამშენებლო კომპანიამ შეიარაღებული ძალებისთვის ახალი ოფისის მშენებლობის კონტრაქტის მიღები სანაცვლოდ შესთავაზა კომპენსაცია ფულის, საქონლის, მომსახურების ან სამსახურის შეთავაზების სახით, რაზედაც იგი დათანხმდა. | შეუსაბამოა ხელფასსა და ცხოვრების სტილს შორის. შუშაობის რეჟიმის ან ქვეყის უეცარი შეცვლა. „გამაოგნებელი“ კარიერული ნახტომი. მომწოდებლის ქვეყის უეცარი ცვლილება. | მოქმედებს მამხილებლის ცხელი ხაზი. ხორციელდება კეთილსინდისიერებისა და ეთიკის სასწავლო პროგრამა. აუცილებელია დარღვევების პოლიციისთვის შესატყობინებელი რუტინული პროცედურების გაუმჯობესება. |
| <b>[რისკის დასახელება და სქემის კატეგორია Y]</b>                                                                         | [სქემის აღწერილობა Y]                                                                                                                                                                                                                                                         | [სქემასთან დაკავშირებული წითელი ალმები Z]                                                                                                                     | [სქემასთან დაკავშირებული წითელი ალმები Y]                                                                                                                                               |
| <b>[რისკის დასახელება და სქემის კატეგორიასქემა Z]</b>                                                                    | [სქემის აღწერილობა Z]                                                                                                                                                                                                                                                         | [სქემასთან დაკავშირებული წითელი ალმები Z]                                                                                                                     | [სქემასთან დაკავშირებული წითელი ალმები Z]                                                                                                                                               |

Figure 5 Main sheet

გემოთხსენებული პასუხისმგებელი პირი შესყიდვის პროცესში ჩარევით ყიდის საკუთარ მიწის ნაკვეთს თავდაცვის სექტორის სტრუქტურულ ერთეულზე საბაზრო ღირებულებაზე ბევრად მაღალ ფასად.

- სქემა 3 - თავდაცვის სექტორის პასუხისმგებელ პირებს კერძო სამშენებლო კომპანიები თავდაცვის სექტორის სტრუქტურული ერთეულებისთვის მშენებლობის ან დემონტაჟის კონტრაქტების მიღების სანაცვლოდ *სთავაზობენ* კომპენსაციას ფულის, საქონლის, მომსახურების ან სამსახურის შეთავაზების სახით, რაზედაც ეს პირები *თანხმდებიან*.
- სქემა 4 - თავდაცვის სექტორის პასუხისმგებელი პირები კერძო სამშენებლო კომპანიებისგან *ითხოვენ* და *ედღევან* კომპენსაცია ფულის, საქონლის, მომსახურების სახით (მაგ. სამშენებლო-სარემონტო სამუშაოები ამ პასუხისმგებელი

პირების კერძო სახლებში) ანდა სამსახურის შეთავაზებით თავდაცვის სექტორის სტრუქტურული ერთეულებისთვის მშენებლობის ან დემონტაჟის კონტრაქტების მინიჭების პროცესზე გემოქმედების სანაცვლოდ.

- სქემა 5 - თავდაცვის სექტორის პასუხისმგებელ პირებს მომსახურების კერძო ფირმები *სთავაზობენ* კომპენსაციას ფულის, საქონლის, მომსახურების, ანდა სამსახურის შეთავაზების სახით თავდაცვის სექტორის სტრუქტურული ერთეულებისთვის ობიექტის ტექნიკური მომსახურების ანდა ექსპლუატაციის კონტრაქტების მინიჭების პროცესზე გემოქმედების სანაცვლოდ, რაზედაც ეს პირები *თანხმდებიან*.
- სქემა 6 - თავდაცვის სექტორის პასუხისმგებელი პირები მომსახურების კერძო ფირმებისგან *ითხოვენ* და *ედღევან* კომპენსაცია ფულის, საქონლის,

| პრიორიტეტი                                                                              | შესაძლებლობა/ მოწყვლადობა                                                                                                                                                                       | ორგანიზაციისთვის მოსალოდნელი შედეგი                                                                                                                                                                                            | აუდიტის პროცედურები                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| პრიორიტეტი მაღალი/დაბალი განისაზღვრება ქვე-ტაბულას შეფასებასა და რანჟირებაზე დაყრდნობით | მოხაზეთ და განმარტეთ ქვე-ტაბულაში მოცემული შეფასება.                                                                                                                                            | აღწერილობა ემყარება ქვე-ტაბულას შეფასებას. გაუკეთეთ კომენტარი ძირითად მოსალოდნელ შედეგებს.                                                                                                                                     | მოხაზეთ აუდიტის პროცედურები, რომლებიც შეიძლება რელევანტური იყოს შიდა აუდიტის შემთხვევაში.                                                                                                                                                |
| მაღალი                                                                                  | თავდაცვის სამინისტროს რამოდენიმე პასუხისმგებელ პირს აქვს ფართო უფლებამოსილება სამშენებლო ფირმებთან კონტრაქტების გაფორმების მხრივ. გამოვლენის და გამოსასწორებელი მექანიზმების ნაკლებობა ამჟამად. | მოსალოდნელია ფინანსური ზარალი, რადგან სავარაუდოდ შეიარაღებულ ძალებს საჭიროზე მეტი თანხის გადახდა მოუწევთ შენობისთვის. იკლებს გადასახადების გადამხდელთა ნდობა თავდაცვის სამინისტროს მიმართ. დაკნინდება თანამშრომელთა მოტივაცია. | განიხილეთ მოვალეობათა დანაწილება, განსაზღვრეთ სამშენებლო ფირმებსა და თავდაცვის სამინისტროს წამყვან პასუხისმგებელ პირთა შორის ურთიერთობების ტიპი. ფრთხილად გადაამოწმეთ თავდაცვის სამინისტროს წამყვან პასუხისმგებელ პირთა ცხოვრების სტილი. |
| მაღალი                                                                                  | [შესაძლებლობა/ მოწყვლადობის შეფასება სქემა Y]                                                                                                                                                   | [შედეგები თუ სქემა Y ეწეება ადგილი]                                                                                                                                                                                            | [სქემა Z-თან დაკავშირებული შსაბაძის პროცედურები]                                                                                                                                                                                         |
| დაბალი                                                                                  | [შესაძლებლობა/ მოწყვლადობის შეფასება სქემა Z]                                                                                                                                                   | [შედეგები თუ სქემა Z ეწეება ადგილი]                                                                                                                                                                                            | [სქემა Z-თან დაკავშირებული შსაბაძის პროცედურები]                                                                                                                                                                                         |

მომსახურების, ანდა სამსახურის შეთავაზების სახით თავდაცვის სექტორის სტრუქტურული ერთეულებისთვის ობიექტის ტექნიკური მომსახურების ანდა ექსპლუატაციის კონტრაქტების მინიჭების პროცესზე ზემოქმედების სანაცვლოდ.

- სქემა 7 - სამხედრო მოსამსახურეთა დაბინავებაზე პასუხისმგებელი პირი ითხოვს და ეძლევა კომპენსაცია ფულის, საქონლის, პროტექციის სახით კონკრეტულ პირებზე კომფორტული ანდა დეფიციტური საცხოვრებლის გადაცემის სანაცვლოდ.
- სქემა 8 - მშენებლობასა და სხვა უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული მომსახურების შესყიდვებზე პასუხისმგებელ პირთა მცირე ჯგუფი კონტრაქტს დებს ფირმებთან, რომლის რეალური საბოლოო მფლობელებიც თავად ეს პირები არიან.
- სქემა 9 - თანამშრომლები (მაგ. შესყიდვებში ან ბუღალტერიაში) ითვისებენ მატერიალურ ფასეულობებს მშენებლობასა ანდა სხვა უძრავ ქონებასთან დაკავშირებულ მომსახურების ფიქტიური კონტრაქტორების შექმნით და მათთვის ფულის გადახდით, ანდა უძრავ ქონებასთან დაკავშირებულ მომსახურების გაბერილი ან ფიქტიური ინვოისების ანაზღაურებით ანდა უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული არ შესრულებული

მომსახურების ინვოისების გადახდის მეშვეობით.

- სქემა 10 - პასუხისმგებელი პირები/თანამშრომლები კონტრაქტორებთან მესამე მხარეებთან გარიგებით ითვისებენ მატერიალურ ფასეულობებს უძრავ ქონებასთან დაკავშირებულ მომსახურების გაბერილი ან ფიქტიური ინვოისების ანაზღაურებით, ანდა უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული არ შესრულებული მომსახურების ინვოისების გადახდის მეშვეობით, ანდა თავდაცვის სექტორის კუთვნილი შენობა-ნაგებობების ან მიწის პირადი გამორჩენისთვის გამოყენებით (მაგ. თავდაცვის სექტორის კუთვნილი საწყობის კერძო კომპანიისთვის მიქირავებით და ქირის ნაწილობრივ ან მთლიანად მითვისებით).
- სქემა 11 - საიდუმლო (კლასიფიცირებულ) ინფორმაციაზე წვდომის მქონე თანამშრომლები თავდაცვის სექტორის შენობა-ნაგებობების და ა.შ. შესახებ ამ ინფორმაციას ყიდნიან სხვა სახელმწიფოზე ანდა მხარეზე.
- სქემა 12 - სამშენებლო პროექტებში ჩართული თანამშრომელს უცხო სამშენებლო ფირმა უხდის გასამრჯელოს, რათა თანამშრომელმა მისცეს შესაძლებლობა აღნიშნული სამშენებლო პროექტი გამოიყენოს ფულის გასათეთრებლად.



## უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების პრევენციის, გამოვლენის და გამოსწორების მექანიზმები

### უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების რისკებზე რეაგირება

რისკის ტოლერანტობა (რისკმდევლობა) სხვადასხვა სხვადასხვა ორგანიზაციაში. წამყვან ორგანიზაციებს, რომლებსაც უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების რისკები ემუქრებათ, როგორც წესი სურთ ჰქონდეთ კორუფციაზე და მაქინაციებზე რეაგირების სანდო პროგრამა. რაც ნიშნავს ისეთი მაკონტროლებელი მექანიზმების შექმნას და განხორციელებას, რომლებიც ამცირებენ შესაბამის რისკებს ეფექტურად და შედეგიანად. თუმცა აღნიშნული არ ნიშნავს, რომ ერთდროულად ყველანაირი სახის მექანიზმი უნდა გამოვიყენოთ. ჩვენი მიზანი მიზნობრივი და სტრუქტურირებული მიდგომა - და არა არასტრუქტურირებული ნაუცბათევი მიდგომა - და, ამასთან ერთად, ეფექტური მექანიზმი, რომელსაც ყველაზე მეტი სარგებელი მოაქვს დახარჯული რესურსების სანაცვლოდ<sup>7</sup>. საბოლოო ამოცანაა სარგებელმა განუღო ხარჯებს გადააჭრბოს<sup>8</sup>. ზოგადად, შიდა კონტროლის მექანიზმები შედგება პოლიტიკის, პროცედურების, პრაქტიკის და საორგანიზაციო სტრუქტურებისგან, რომელთა განხორციელებით ხდება ორგანიზაციის წინაშე მდგარი რისკის შემცირება. შიდა კონტროლის მექანიზმები, როგორც წესი იყოფა შემდეგ კლასებად, პრევენციულ, გამომვლენ, ანდა გამოსასწორებელ. ჩვენი კონტექსტიდან გამომდინარე, პრევენცია მოიცავს პოლიტიკას, პროცედურებს, ტრენინგს და კომუნიკაციას, რითაც ხდება უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების თავიდან აცილება, ხოლო გამოვლენა ისეთ აქტივობასა და მეთოდებს აღნიშნავს, რითაც ხდება კორუფციული

ანდა მაქინაციური ქმედებების გამოვლენა და მხილება. გამოსწორება მოიცავს ისეთ ღონისძიებებს, რომლებიც მინიმუმამდე ამცირებს გამოვლენილი კორუფციული ანდა მაქინაციური ქმედების ზეგავლენას, აგრეთვე ადგენს იმას, თუ როგორ შეიძლება მომხდარიყო მსგავსი მოვლენა და როგორ შეიძლება მისი თავიდან აცილება მომავალში.

### პრევენცია

პრევენცია კორუფციასა და მაქინაციებთან ბრძოლის ყველაზე პროაქტიური მეთოდია. პრევენციის მრავალ ელემენტთან ალსანიშნავია კონფლიქტის გამოვლენა, საკადრო პროცედურები, სამოგადოებისთვის არასაიდუმლო (არაკლასიფიცირებული) ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობა, კონტრაქტორების და პარტნიორების კეთილსაიმედოების კომპლექსური შემოწმება, მოვალეობათა დაყოფა და ტრანსაქციის დონეზე განხორციელებული სხვადასხვა პროცედურები.

### კონფლიქტის გამოვლენა

ინტერესთა კონფლიქტმა შეიძლება ადამიანს მიაღებინოს ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც ორგანიზაციის საუკეთესო ინტერესებს არ ითვალისწინებს, რადგან პირადი ხასიათის მოსაზრებებმა შეიძლება გავლენა მოახდინონ საღ მსჯელობასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. საფუძვლად მართლმომიერი განზრახვაც რომ ედოს, კონფლიქტის გარეგნული იერი უმართებულო ქმედების შთაბეჭდილებას ტოვებს. ინტერესთა სხვადასხვაგვარი კონფლიქტი, ჩვეულებრივ, უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული მაქინაციების რისკების მთავარი წყაროა. ამრიგად მენეჯერებისთვის, თანამშრომლებისთვის და კონტრაქტორებისთვის მნიშვნელოვანია ისეთი პროცესის არსებობა, რომელიც პოტენციური, ანდა რეალურად არსებული ინტერესთა კონფლიქტების თვითგამოვლენაში დაეხმარებათ. მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია თავის რიგებში გამოავლენს

<sup>7</sup> მაქინაციების ბიზნეს-რისკების მართვა; პრაქტიკული გზამკვლევი.

შიდა აუდიტორების ინსტიტუტის, ამერიკის სერტიფიცირებული საფინანსო კონტროლიორების ინსტიტუტის და მაქინაციების გამოვლენის ექსპერტთა ასოციაციის გამოცემა

<sup>8</sup> მაქინაციების ბიზნეს-რისკების მართვა; პრაქტიკული გზამკვლევი.

შიდა აუდიტორების ინსტიტუტის, ამერიკის სერტიფიცირებული საფინანსო კონტროლიორების ინსტიტუტის და მაქინაციების გამოვლენის ექსპერტთა ასოციაციის გამოცემა

კონფლიქტს იურიდიულმა დეპარტამენტმა ანდა სხვა კვალიფიციურმა და ობიექტურმა სამსახურმა უნდა შეაფასოს თითოეული კონფლიქტი. გადაწყვეტილების მიღების გზა შეიძლება რამოდენიმე იყოს:

- დაასკვნით, რომ მართლაც ადგილი აქვს კონფლიქტს და მოთხოვეთ პიროვნებას შეწყვიტოს კონკრეტული საქმიანობა, ანდა დატოვოს ორგანიზაცია.
- გაიზიარეთ შიდა კონტროლის მექანიზმის მიერ გამოვლენილი ფაქტი და დაადგინეთ, რომ აღწერილ სიტუაციაში ინტერესთა კონფლიქტს ადგილი არა აქვს.
- გადაწყვიტეთ, რომ ადგილი აქვს ინტერესთა პოტენციურ კონფლიქტს და დააწესეთ გარკვეული შეზღუდვები პიროვნებაზე გამოვლენილი რისკის სამართავად და კონფლიქტის წარმოქმნის შესაძლებლობის გასაქარწყლებლად.

## საკადრო პროცედურები

კორუფციას და მაქინაციების პრევენციისკენ მიმართული შემდეგი პროცედურები ორგანიზაციის საკადრო პროცესების განყოფილი ნაწილი უნდა შეიქმნას.

### ■ ორგანიზაციის უსაფრთხოების სამსახურის მიერ პირის წარსულის შემოწმება

ნებისმიერ ორგანიზაციაში მთავარი კორუფციული და მაქინაციური რისკი იმალება სამსახურში აყვანილ ადამიანებში, რომლებსაც შემდეგ პასუხისმგებელ თანამდებობებზე აწინაურებენ. ამიტომაც მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ პირის კეთილსინდისიერებასთან დაკავშირებით ნებისმიერი პრობლემის შესახებ, რასაც შეიძლება გავლენა ქონდეს პირის თანამდებობისათვის შესაფერისობაზე. უნდა გადამოწმდეს განათლება, სამუშაო გამოცდილება, პროფესიული უნარები, ეთიკური სტანდარტები და თუ რა მიზეზით წამოვიდა წინა სამუშაო ადგილებიდან.

### ■ ტრენინგი ანტიკორუფციასა და ანტიმაქინაციებში და ცნობიერების ამაღლება

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ცნობიერების სათანადო დონეზე ასამაღლებლად ორგანიზაციის ანტიკორუფციულ და ანტიმაქინაციურ დღის წესრიგთან

დაკავშირებით საკმაოდ დრო და ძალისხმევა ჭირდება. შესაბამისად განმეორებითი ტრენინგები და ცნობიერების ამაღლების ღონისძიებები აუცილებელია, რათა კორუფციასა და მაქინაციებთან საბრძოლველად ალებული კურსი საყოველთაოდ ცნობილი და გაზიარებული იყოს მთელს ორგანიზაციაში. უძრავ ქონებასთან შეხების მქონე პირადი შემადგენლობა საჭიროებს მკაფიოდ შერჩეულ ინფორმაციას და ტრენინგებს, რათა იცოდნენ, თუ რა ეთიკურ სტანდარტებს ულიან მათგან და რა ტიპის კორუფციასა და მაქინაციებს შეიძლება ქონდეს ადგილი უძრავი ქონების სფეროში. უფრო მეტიც, მათ ჭირდებათ ინსტრუქტაჟი, თუ როგორ გაართვან თავი ეთიკურ დილემებს. კარგი იქნება, შეიქმნას მოკლე გზამკვლევი მომწოდებლებთან ურთიერთობაში წამოჭრილ გამოწვევებში გასარკვევად და ა.შ.

### ■ თანამშრომლებთან დიალოგი და შრომის ნაყოფიერების შეფასება

შრომის ნაყოფიერების მართვაში შედის თანამშრომელთა ქცევის და შრომის ნაყოფიერების, და ასევე სამუშაოსთან დაკავშირებული კომპეტენციების შეფასება. მოგადად, ადამიანებს სურთ აღიარება და საკუთარი დადებითი შრომის ნაყოფიერების და წარმატების აღნიშვნა. თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერების რეგულარული და სამართლიანი შეფასებადროული და კონსტრუქციული კომენტარით მნიშვნელოვანია პრობლემების პრევენციისთვის. იმ თანამშრომლებმა, ვისაც გაწეული შრომისათვის და მიღწევებისთვის დაფასება აკლია, განსაკუთრებით თუკი დაწინაურებაც არ შეეხებათ, შეიძლება ჩათვალონ რომ მათი არამართლობიერი და მაქინაციური ქცევა გამართლებულია<sup>9</sup>. თანამშრომლებთან დიალოგის ფარგლებში აგრეთვე შეიძლება ჩატარდეს ორგანიზაციის თანამშრომელთა აზრის ვრცელი გამოკითხვა.

### ■ სამსახურიდან წასვლის წინა გასაუბრება

სამსახურიდან წასვლის წინა გასაუბრების პრაქტიკა დათხოვნილ ანდა საკუთარი სურვილით წასულ თანამშრომლებთან შეიძლება დაგვეხმაროს როგორც პრევენციასა, ასევე გამოვლენაში. გასაუბრებებმა შეიძლება წარმოაჩინონ ხელმძღვანელობის კეთილსინდისიერებასთან დაკავშირებული პრობლემები

<sup>9</sup> მაქინაციების ბიზნეს-რისკებისმართვა; პრაქტიკული გზამკვლევი. შიდა აუდიტორების ინსტიტუტის, ამერიკის სერტიფიცირებული საფინანსო კონტროლიორების ინსტიტუტის და მაქინაციების გამოვლენის ექსპერტთა ასოციაციის გამოცემა

და ასევე სხვა მანკიერი კულტურა და პრაქტიკა ორგანიზაციაში.

## **საზოგადოებისთვის არაკლასიფიცირებადი ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობა**

საჯარო განცხადება თავდაცვის სექტორის უძრავი ქონების გასაყიდად გატანის შესახებ მნიშვნელოვან პრევენციულ ზომას წარმოადგენს უმართებულოდ დადაბლებული ფასების და აუქციონის მონაწილეების შესაძლებელზე ნაკლები რაოდენობის რისკის წინააღმდეგ.

## **კონტრაქტორების და კარტინორების კეთილსამიერების კომპლექსური შემოწმება**

მთელს ევროპაში უძრავი ქონების სექტორი დაბალი ეთიკური სტანდარტის მექანე შედარებით მეტ მოთამაშეს იზიდავს. ამრიგად, აუქციონებელი სათანადო ყურადღება მიუძღვის მინის ნაკვეთების მყიდველ-გამყიდველთა, ანდა სამშენებლო კონტრაქტორების და უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული სხვა მომსახურების მომწოდებელთა შერჩევას. კეთილსამიერდობის კომპლექსური შემოწმება („კკშ“) ნიშნავს ინფორმაციის შეგროვებას მესამე მხარის კეთილსამიერდობის და მასთან დაკავშირებულ კორუფციის რისკების შესაფასებლად.

## **მოვალეობათა დაყოფა და უფლებამოსილების ზღვარი**

მოვალეობათა დაყოფა წარმოადგენს შიდა კონტროლის საბაზისო მექანიზმს, რომელიც მიმართულია უნესივრობათა პრევენციაზე და გამოვლენაზე ტრანსაქციების ინიცირების და რეგისტრაციის და აქტივების დაცვის პასუხისმგებლობების სხვადასხვა პირებზე დანაწილების გზით. უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული მოვალეობების დაყოფა ითვალისწინებს შემდეგს:

- აქტივების უსაფრთხოების უზრუნველყოფა (შენობა-ნაგებობების მართვად ა.შ.)
- ავტორიზაცია/სანქცირება (კონტრაქტის მინიჭების, გადახდების და ა.შ. აქტივების შეფასება)
- ტრანსაქციების რეგისტრაცია (ანგარიშსწორების წარმოება, აღრიცხვა და ა.შ.)

მაქინაციები ნაკლებად მოსალოდნელია, როდესაც პირის უფლებამოსილების დონე შეესაბამება მისი პასუხისმგებლობის დონეს. შეუსაბამობამ უფლებამოსილებასა და პასუხისმგებლობას შორის, განსაკუთრებით მაკონტროლებელი ღონისძიებების და მოვალეობათა დაყოფის არარსებობისას, შეიძლება მიგვიყვანოს მაქინაციებთან<sup>10</sup>.

## **ტრანსაქციის დონეზე განხორციელებული სხვადასხვა პროცედურები**

კორუფციისა და მაქინაციების პრევენციაში აგრეთვე გვხვდება გარკვეული ტიპის ტრანსაქციების შემოწმება. რადგან კორუფციულ და მაქინაციურ სქემებში ხშირად ჩართულია მესამე მხარეები კომპანიები და პიროვნებები, შემოწმება უნდა განხორციელდეს სანამ ახალი თანამშრომლები, კონტრაქტორები და კლიენტები (ჩვენს კონტექსტში მინის ნაკვეთების/შენობა-ნაგებობების მყიდველები და მოიჯარადრეები) დარეგისტრირდებიან სააღრიცხვო ან მის მსგავს სისტემაში. უფრო მეტიც, უნდა გადამოწმდეს ტრანსაქციები იმ მხარეებთან, რომელთანაც დაკავშირებით დადგინდა ინტერესთა კონფლიქტის არსებობა. საკონტროლო კითხვების მაგალითებია:

- გვაქვს თუ არა საკმარისი დოკუმენტაცია, რომ დავასკვნათ ახალი თანამშრომელი ან კონტრაქტორი რეალურია, თუ ფიქტიური?
- ახალი კონტრაქტორის ან კლიენტის რომელიმე საცნობარო ინფორმაცია (მაგ. მისამართი, ანდასაბანკო ანგარიში) ხომ არ ემთხვევა რომელიმე თანამშრომლის მონაცემებს?
- ითვლება თუ არა მისაღებად ტრანსაქცია დაკავშირებულ მხარესთან (რომელიც მითითებულია ფინანსური ინტერესების რეესტრში)?
- ხომ არ ემთხვევა მიწოდების მისამართი თანამშრომლის მისამართს?
- ხომ არ ითხოვს კონტრაქტორი თანხის ჩარიცხვას ოფშორულ საბანკო ანგარიშზე?

<sup>10</sup> მაქინაციების ბიზნეს-რისკების მართვა; პრაქტიკული გამკაცლები. შიდა აუდიტორების ინსტიტუტის, ამერიკის სერტიფიცირებული საფინანსო კონტროლიორების ინსტიტუტის და მაქინაციების გამოვლენის ექსპერტთა ასოციაციის გამოცემა

## გამოვლენა

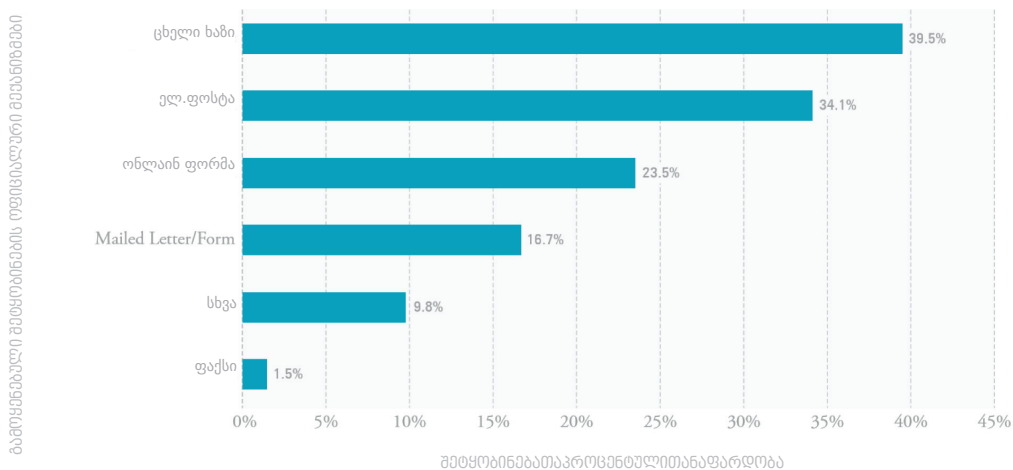
ეფექტური გამოვლენის მექანიზმების არსებობა და მათი თვალსაზიარებლობა კორუფციული და მაქინაციური ქცევისთვის ერთ-ერთი უძლიერესი შემაჯავებელი ფაქტორია. გამოვლენის მექანიზმების ამოცანა იმის დადგენაში მდგომარეობს აქვს თუ არა ადგილი კორუფციას და მაქინაციებს, ან წარსულში თუ ჰქონია. გამოვლენის მექანიზმების ტიპი უნდა ასახავდეს ორგანიზაციის მიმართ განსაზღვრულ სქემებსა დარისკებს. აუცილებელია გამოვლენის მეთოდები იყოს მოქნილი, ადაპტაციური და მუდმივად ცვალებადი რათა რისკების დინამიური ხასიათის ასახოს. გამოვლენის მნიშვნელოვანი მეთოდები მოიცავს ანონიმური შეტყობინების მექანიზმს (მამხილებელთა ცხელ ხაზს), პროცესის მაკონტროლებელ მექანიზმებს და გამოვლენის პროაქტიულ პროცედურებს, რომლებიც საგანგებოდაა მომართული კორუფციული და მაქინაციური საქმიანობის გამოსაშვარავებლად.

გამოვლენის ყველაზე გავრცელებული მეთოდი ანონიმური შეტყობინება-მინიშნებაა, როგორც 2016 წლის მაქინაციების გლობალური კვლევის<sup>11</sup> შედეგები გვამცნობს, სწორედ მასზე მოდის საქმეების 39%-ის გამოვლენა. თუმცა, ისიც აღსანიშნავია, რომ ზოგ ორგანიზაციაში სიტუაცია განსხვავდება. კვლევამ გვიჩვენა, რომ იმ ორგანიზაციებში, სადაც შეტყობინების ცხელი ხაზი არსებობს მაქინაციური სქემების 47.3% ანონიმური შეტყობინება-მინიშნებით გამოაშვარავდა. შედარებისათვის აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციებში სადაც ცხელი ხაზი არა აქვთ საქმეთა მხოლოდ 28%-ი გამოაშვარავდა ანონიმური შეტყობინება-მინიშნებით. აღნიშნული მიგვანიშნებს, რომ მამხილებელთა ცხელი ხაზი შეიძლება მაქინაციური სქემების გამოვლენის ეფექტური საშუალება იყოს. ქვემოთ მოცემული სურათი გვიჩვენებს, რომ მამხილებლები მიმართავენ სხვადასხვა შეტყობინების მექანიზმს და რომ ორგანიზაციას წაადგება კორუფციისა და მაქინაციების შესახებ შეტყობინების მრავალი არხის არსებობა:

11 მაქინაციების გამოვლენის ექსპერტთა ასოციაციის (ACFE) კორპორაციული მაქინაციების და უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენების ანგარიში.

## მამხილებელთა ცხელი ხაზი

ჩვენთვის ცნობილია, რომ მაქინაციური საქმეების



## სურათი 6: მამხილებელთა მიერ გამოყენებული შეტყობინების ოფიციალური მექანიზმები (ACFE-ს მაქინაციების გლობალური კვლევა 2016 წ.)

შეტყობინების პროცესი ეფექტურობისათვის მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლები ენდობოდნენ მას. მამხილებელთა შეტყობინებები უნდა განიხილებოდეს კონფიდენციალურობის დაცვით და მაღალ პროფესიონალურად. უფრო მეტიც, შეტყობინების მექანიზმი უნდა იყოს ხელმისაწვდომი და გამჭვირვალე, მკაფიო ინფორმაციით იმის შესახებ, თუ როგორ განიხილება შეტყობინებები, ვის

მიერ და როგორაა მამხილებელი დაცული შურისძიებისგან. ცხელი ხაზის მართვა უნდა დაევალოს სწავლება მიღებულ თანამშრომლებს, რომლებსაც მსგავს საქმეებთან მუშაობის გამოცდილება აქვთ და ორგანიზაციაში დამოუკიდებელი პოზიცია უკავიათ. საბოლოო ჯამში, შეტყობინების მექანიზმები ხელს უნდა უწყობდნენ ანონიმური შეტყობინების პროცესს.

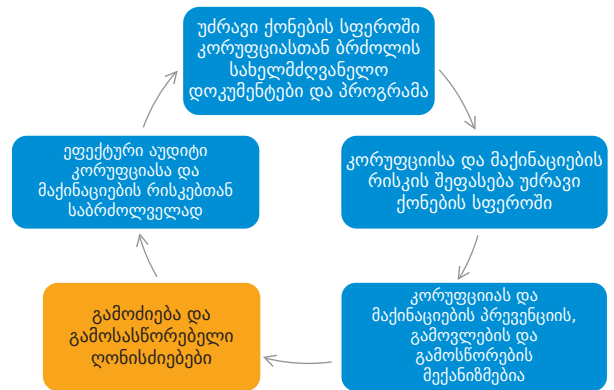
## პროცესის მაკონტროლებელი მექანიზმები

პროცესის მაკონტროლებელი მექანიზმები, რომლებიც საგანგებოდ იქმნება კორუფციული და მაქინაციური საქმიანობის და ასევე გადაცდომების გამოსააშკარავებლად, მოიცავს შეთანხმებას, დამოუკიდებელ ანალიზს, ფიზიკურ ინსპექტირებას/ინვენტარიზაციას და აუდიტებს. გამოიყენება რა უძრავი ქონების კონტექსტში, პროცესის ყველაზე რელევანტური მაკონტროლებელი მექანიზმები შემდეგია:

- **შეთანხმებები:** მიწის ნაკვეთების და შენობა-ნაგებობების ყიდვა/გაყიდვის კონტრაქტების დამოუკიდებელი შემფასებლებისთვის გადაცემის თაობაზე შეთანხმება, საქონლის და მომსახურების ყიდვა/გაყიდვის, იჯარის და შეძენის ინვოისების კონტრაქტებთან შეთანხმება, სამშენებლო სამუშაოების და ტექ.მომსახურების ინვოისების შეთანხმება ფაქტობრივად შესრულებულ სამუშაოსთან.
- **დამოუკიდებელი ანალიზი:** მიწის ნაკვეთების და შენობა-ნაგებობების საბაზრო ღირებულების და საიჯარო გადასახადის გამოთვლა დამოუკიდებელ ექსპერტთა მიერ, დამოუკიდებელ ექსპერტთა მიერ შენობა-ნაგებობების შეფასების ვალდებულების დანერგვა, სამშენებლო პროექტების ბიუჯეტების შეფასება დამოუკიდებელ ექსპერტთა მიერ.
- **ფიზიკური ინსპექტირება/ინვენტარიზაცია:** ინვენტარიზაცია შენობა-ნაგებობებში ტექნიკური დანადგარების და ინტერიერის ჩათვლით, სამშენებლო-სარემონტო სამუშაოთა მსვლელობის ინსპექტირება, სამშენებლო-სარემონტო სამუშაოთა ხარისხის ინსპექტირება.
- **ანალიზი:** განაშენიანების სტრუქტურული ანალიზი სხვადასხვა ადგილმდებარეობის უძრავი ქონების ფასების, იჯარის და სამშენებლო-სარემონტო სამუშაოთა ღირებულების გათვალისწინებით.
- **აუდიტები:** დეტალები გთხოვთ იხილოთ მოცემული მეთოდოლოგიის 5-ე სექციაში.

## გამოვლენის პროაქტიული პროცედურები

პროცესის გამოვლენის მექანიზმების გარდა ორგანიზაციებმა შეიძლება გამოიყენონ მონაცემთა ანალიზი, უწყვეტი აუდიტის მეთოდოლოგია და სხვა ტექნოლოგიური ინსტრუმენტები კორუფციული და მაქინაციური საქმიანობის ეფექტური გამოვლენისთვის. აღნიშნული პროცედურების გამოყენების წინაპირობაა შესყიდვის და სააღრიცხვო პროცესის მაღალი დონის დიგიტალიზაცია.



## გამოძიება და გამოსასწორებელი ღონისძიებები

გადაწყვეტი მიიღწევა იმას, რომ ნებისმიერი მართლსაწინააღმდეგო ქმედება, გადაცდომა, და მოქმედი კანონდებლობის, ეთიკის კოდექსის ანდა მაკონტროლებელი მექანიზმის მოთხოვნების სხვა დარღვევა, იმისდა მიუხედავად თუ ორგანიზაციის რომელ დონეზე ჰქონდა ადგილი, ან ვის მიერაა ჩადენილი, იყოს შეტყობინებული და დროულად განიხილოს. შესაბამისი სასჯელი უნდა დაუწესდეს და მისი შედეგების შესაფერისი სამართლებრივი აღმოფხვრა ჩატარდეს.

## გამოძიება

გამოძიება შეიძლება განისაზღვროს როგორც ფაქტების დადგენის და შეტყობინების სისტემატური პროცესი, რომელიც ჩვეულებრივ ემყარება მაქინაციების, უსაქციელობის და სხვა უკანონო საქმიანობის<sup>12</sup> ბრალდებებსა და ეჭვებს. გამოძიების მიზანია ფაქტების და მოვლენათა მსვლელობის დადგენა. გამოძიებამ უნდა გაანალიზოს ფაქტები და შეაფასოს თუ რამდენადაა გამოწვეული საქმის სავალალო ასპექტები ადამიანის მიერ დაშვებულ შეცდომის, უგერგილობის, ანდა განზრახ ქმედების მიერ პირადი გამორჩენის მიზნით. გამოძიების საბოლოო მიზანია იმის დადგენა, რამდენად საფუძვლიანია გამოთქმული ბრალდებები და ეჭვები. გამოძიებათავის ჩანაფიქრით ნეიტრალური უნდა იყოს და ეძებდეს საკმარის მტკიცებულებებს მართებული დასკვნის გამოსატანად. მიუხედავად იმისა, რომ ზიდა გამოძიებაზე არ ვრცელდება იგივე რეგულაციები, რაც პოლიციის, ანდა სასამართლო გამოძიებაზე, უნდა ვეცადოთ იგივე პრინციპების დაცვას. ევროპის ადამიანის უფლებათა კონვენცია გვადლევს მითითებებს, რომელიც გასათვალისწინებელია გამოძიების<sup>13</sup> წარმოებისას:

1. *სამართლიანი სასამართლოს უფლება* (მუხლი 6): მიუხედავად იმისა, რომ გამოძიება სასამართლო არაა, დარწმუნებული უნდა ვიყოთ, რომ სამართლიანი სასამართლოს გარკვეული ელემენტები დაცულია:
  - ა. საგამოძიებო ჯგუფის და პასუხილმგებელ პირთა დამოუკიდებლობა
  - ბ. უდანაშაულობის პრეზუმპცია: ევროპის ადამიანის უფლებათა კონვენცია აღგენს, რომ „ყოველი პირი, ვისაც ბრალად ედება სისხლის სამართლის დანაშაულის ჩადენა, ითვლება უდანაშაულოდ, ვიდრე მისი ბრალეულობა არ დამტკიცდება კანონის შესაბამისად“. ეს გულისხმობს იმას, რომ გამოძიებამ არავინ უნდა ჩათვალოს დანაშაუდ სისხლის სამართლის დანაშაულში მანამდე, ვიდრე საქმე არ განიხილება სასამართლოში და რომ გამოძიების მანდატი არ უნდა გაცდეს იმის შეფასებას, ჩადენილ იქნა, თუ არა სისხლის სამართლის დანაშაული.
  - გ. საკუთარი თავის დაცვის უფლება (შეპასუხება): შეპასუხების პრინციპი გულისხმობს, რომ პიროვნება უნდა გაეცნოს არგუმენტებს,

რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას მის წინააღმდეგ და შეეძლოს მათ მიმართ საკუთარი შენიშვნების გამოთქმა და პასუხის გაცემა.

2. პირადი და ოჯახური ცხოვრების პატივისცემის უფლება (მუხლი 8) იცავს პიროვნებას პირადი ხასიათის კითხვებზე პასუხის გაცემის აუცილებლობისგან და ანებსებს შეზღუდვებს იმ ინფორმაციასთან დაკავშირებით რაც შეიძლება გასაჯაროვდეს (საჯაროდ ცნობილი გახდეს).

## გამოსასწორებელი ჯედებები

მას შემდეგ, რაც დადასტურდება კორუფციისა ან მაქინაციების არსებობა ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს რა ღონისძიებები გაატაროს. ნებისმიერი განხორციელებული ქმედება უნდა იყოს გარემოების შესაბამისი, გამოყენებულ იქნას თანმიმდევრულად თანამშრომელთა კოლექტივის ყველა დონეზე ხელმძღვანელობის ზედა ეშელონების ჩათვლით და უნდა განხორციელდეს მხოლოდ მსგავსი გადაწყვეტილებების მიღებაზე პასუხისმგებელ პირებთან მოთათბირების შემდეგ.

შესაძლო ქმედებები შესაძლოა მოიცავდეს ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან ერთ-ერთს ან რამდენიმეს:

- *სისხლის სამართლის ორგანოებისთვის გადაცემა* - საქმეები, სადაც სისხლის სამართლის დანაშაულის შესაძლო ნიშნებია ჩვეულებრივ სამართალდამცავებს გადაეცემა. პოლიციას/სამხედრო პოლიციას ხელი მიუწვდება დამატებით ინფორმაციაზე და რესურსებზე, რაც წაადგება საქმის მსვლელობას. სისხლის სამართლის დევნის დაწყებამ შეიძლება გამარდოს კორუფციასა და მაქინაციებთან ორგანიზაციის მიერ წარმოებული ბრძოლის შემაკავებელი შედეგი.
- *სამოქალაქო სარჩელი* - ორგანიზაციამ შეიძლება ისურვოს დანაშაულების წინააღმდეგ საკუთარი სამოქალაქო სარჩელის აღძვრა ზარალის ასანაზღაურებლად.
- *დისციპლინარული ზომა* - ზიდა დისციპლინარული ზომა შეძლება მოიცავდეს სამსახურიდან გათავისუფლებას, უფლებამოსილების დროებით შეჩერებას (ხელფასის ანაზღაურებით ან უხელფასოდ), სამსახურეობრივ დაქვეითებას, ან გაფრთხილებას.

<sup>12</sup> სახელმწიფო და კერძო გამოძიებების თეორიის, პრაქტიკის და საკარიერო განვითარების შესავალი, უილი დ. გუნტერი და კრისტოფერ ა. პერტიტი, 2005 წ.

<sup>13</sup> NCU 2009-9 Lov om offentlige undersøkelser/kommissioner (სახელმწიფო საგამოძიებო კომისიის აქტი)

- *ვრცელი კვლევა* – ძირეული მიზეზების ანალიზის და ვრცელი კვლევის ჩატარებამ შეიძლება გვაპოვნინოს უსაქცილელობის სხვა შემთხვევებიც ორგანიზაციაში.
- *პროცესის გაუმჯობესება* - ორგანიზაციამ შეიძლება შეძლოს საკუთარი პროცესების ხარჯ-ეფექტურად გადანაცვა მომავალში მსგავსი ქმედებების ჩადენის შესაძლებლობის შემცირების ან მოსპობის მიზნით

*შიდა კონტროლის რემედიაცია* - შიდა კონტროლის გარკვეული მექანიზმების გაუმჯობესება მომავალში მსგავსი კორუფციული ანდა მაქინაციური ქმედებების ჩადენის რისკის შემცირების ან აღმოფხვრის მიზნით. ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს საკუთარი რეაგირების პოტენციური ზემოქმედება და რა სიგნალს უგზავნის იგი საზოგადოებას, დაინტერესებულ მხარეებს და სხვებს<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> მაქინაციების ბიზნეს-რისკების მართვა; პრაქტიკული გზამკვლევი. შიდა აუდიტორების ინსტიტუტის, ამერიკის სერტიფიცირებული საფინანსო კონტროლიორების ინსტიტუტის და მაქინაციების გამოვლენის ექსპერტთა ასოციაციის გამოცემა



## ეფექტური აუდიტები უძრავი ქონების კორუფციისა და მაქინაციების რისკებთან საბრძოლველად

ჩვეულებრივ, კანონების, პოლიტიკის, ანტიკორუფციული და ანტიმაქინაციური პროგრამების და მაკონტროლებელი მექანიზმების განუხრელად შესრულება არ ხდება წესების დაცვის მონიტორინგის გარეშე. როგორც წესი, აუდიტები ანტიკორუფციული და ანტიმაქინაციური ღონისძიებების ეფექტურობის და წარმატების შემოწმების ყველაზე ყოვლისმომცველი და ეფექტური საშუალებაა. აუდიტები მძლავრი მოტივატორის როლს ასრულებენ კანონის, პოლიტიკის და პროგრამების მოთხოვნების შესრულების ხელშეწყობის საქმეში და თანაც გვეხმარება პოტენციური უმართებულო საქციელის გამოვლენასა და შეკავებაში. ცხადია, იმის ცოდნა, რომ ვიღაც გიყურებს და შეიძლება უსაქციელობაში გამოგიჭიროს, შემაკავებელ როლს ასრულებს, ამავედროულად, მონიტორინგის ნაკლებობა პირიქით წამაქებებელია და შემთხვევით სარგებლობის ცთუნებას წარმოშობს. ანტიკორუფციული და ანტიმაქინაციური აუდიტები მძლავრ გზავნილს ქმნის, რომ ხელმძღვანელობა სერიოზულადაა განწყობილი და მტკიცედ აქვს გადაწყვეტილი მაქინაციებთან და კორუფციასთან ბრძოლა. აუდიტებმა უნდა გაზარდონ ინფორმირებულობა, ხელი შეუწყონ გამომხატულებების მიღებას იმის თაობაზე თუ რამდენად გამართულად მუშაობს მაკონტროლებელი მექანიზმები და ხშირად მანამდე შეუმჩნეველ ახალ რისკებსაც გამოავლენენ. გამოსასწორებელი ქმედებების განხორციელებას აუდიტის მიერ გამოვლენილი

დარღვევების საპასუხოდ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, რათა ანტიკორუფციულმა და ანტიმაქინაციურმა ღონისძიებებმა გაუნელებელი და ევოლუციური ხასიათი შეინარჩუნონ ოპერაციების და მათი რისკების განვითარების კვალობაზე. ეფექტური ანტიკორუფციული და ანტიმაქინაციური აუდიტების წინაპირობაა ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა და აუდიტების შედეგად გამოსასწორებელი ნაბიჯების გადადგმის უნარი. უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების რისკების აუდიტისას ორ რამეს ჭირდება განსაკუთრებული ყურადღება:

- შეამოწმეთ წესების დაცვა უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების პრევენციის, გამოვლენის და გამოსწორების განსაზღვრული ჩარჩოს ანდა პროგრამის სხვადასხვა ელემენტების გამოყენებით
- პოტენციური დარღვევების ან წითელი ალმების მიმართ წესების დაცვის საფუძვლიანი შემოწმება.

ქვემოთ მოცემულ, უძრავი ქონების ზოგად სააუდიტო პროცედურებში და აგრეთვე აუდიტის დროს გამოყენებულ სხვა შესაბამის პროცედურებში უძრავი ქონების სხვადასხვა ქვე-პროცესია გამოყოფილი.

## უძრავი ქონების ზოგადი სააუდიტო კროსედურები

საველე კვლევების პროცედურები ზოგადად მოიცავს:

- უძრავი ქონების სფეროში არსებული კორუფციისა და მაქინაციების პრევენციის, გამოვლენის და გამოსწორების ჩარჩოსა ანდა პროგრამის ანალიზი და დანერგვით განხილვა – რაც ნიშნავს არსებული ძალისხმევის ეფექტურობის შემოწმებას შესაბამის პირად შემადგენლობასთან გასაუბრების გზით, თანამშრომელთა მთელ კოლექტივთან ან ცალკეულ ჯგუფებთან ჩატარებული კვლევების მეშვეობით, დოკუმენტაციის შემოწმებით და მაკონტროლებელი მექანიზმის გამართულ მუშაობაზე დაკვირვებით. შიდა კონტროლის აუდიტორმა უნდა გამოიმუშავოს იმის გაგება, თუ რამდენად ადეკვატურად მოხდა რისკების შეფასება და მათზე რეაგირება. ამის მისაღწევად შიდა აუდიტორმა უნდა შეაფასოს, თუ რამდენად მტკიცე გარანტიას ქმნის არსებული მაკონტროლებელი მექანიზმები უძრავი ქონების სფეროში კორუფციისა და მაქინაციების პრევენციის, გამოვლენის და გამოსწორების კუთხით. ორგანიზაციის მიერ განსაზღვრული მოთხოვნებიდან გამომდინარე შიდა აუდიტორი მოიცავს რისკების შემცირების ზემოთ 4-ე სექციაში მოცემული ზომების ფართო სპექტრს.

- შერჩევითი ტრანსაქციების დეტალური შესწავლა – რაც ნიშნავს მტკიცებულებების შეგროვებას უძრავი ქონების ისეთი ცალკეული ტრანსაქციების კეთილსინდისიერების შესამოწმებლად, როგორიცაა შეძენა, ქონების გაყიდვა, მშენებლობა, დემონტაჟი და იჯარა. გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც უძრავი ქონების ტრანსაქციების რაოდენობა საკმაოდ მცირეა, შიდა აუდიტორი ტრანსაქციებს ამოწმებს შერჩევით მოსალოდნელი რისკიდან და მასშტაბიდან გამომდინარე. ტრანსაქციები ნიმუშად შეირჩევა პირადი შეფასებით.
- დამატებითი ნიმუშების შემოწმება ანდა ნებისმიერი პოტენციური კორუფციისა და მაქინაციების წითელი ალმების, ან პოტენციურად პრობლემატური სხვა სფეროების შემდგომი კონტროლი – თუ შერჩევითი ტრანსაქციების შესწავლა გამოავლენს წითელ ალმებს, შიდა აუდიტორმა უნდა ჩაატაროს დამატებითი კვლევა და შესაძლოა ნიმუშის მოცულობის გაფართოებაზე იფიქროს. აუდიტის მსვლელობისას ნებისმიერი კორუფციული და მაქინაციური საქმიანობის გამოვლენისას საკითხი უნდა გადაეცეს მსგავსი საქმეების განხილვაზე პასუხისმგებელ შიდა კონტროლის ორგანოს.

## **რელევანტური პროცედურები მინის ნაკვეთების და შენობა- ნაგებობების შეძენის ანდა გაყიდვის აუდიტორული შემოწმების დროს**

მინის ნაკვეთების და შენობა-ნაგებობების შეძენის ანდა გაყიდვის განხილვისას ძირითადი პროცედურები მოიცავს:

- უძრავი ქონების აქტივების დაცვის, ტრანსაქციების ავტორიზაციის და ტრანსაქციების აღრიცხვის მოვალეობათა დაყოფის დანერგვით განხილვას და შეფასებას.
- იმის გადამოწმებას, რომ ტრანსაქციის სანქცირება მოხდა შესაბამისი უფლებამოსილების ფარგლებში
- იმის გადამოწმებას, რომ მინის ნაკვეთების და შენობა-ნაგებობების რეალური ღირებულება დადგენილ იქნა დამოუკიდებელიდა ობიექტური ექსპერტის მიერ
- შენობა-ნაგებობებთან დაკავშირებით: იმის გადამოწმებას, რომ მათი მდგომარეობის ანალიზი შესრულდა დამოუკიდებელიდა ობიექტური ექსპერტის მიერ
- მინის ნაკვეთების და შენობა-ნაგებობების შეძენასთან დაკავშირებით: იმის გადამოწმებას, რომ შეძენა მოხდა რეალურ საჭიროებაზე დაყრდნობით და შესყიდვის ფასი შეესაბამება დამოუკიდებელი ექსპერტის მიერ დადგენილ რეალურ საბაზრო ფასს
- მინის ნაკვეთების და შენობა-ნაგებობების შეძენასთან დაკავშირებით: (იმ შემთხვევაში, თუ გამყიდველი იურიდიული პირია) იმის გადამოწმებას, თუ ვინაა აღნიშნული იურიდიული პირის საბოლოო და რეალური მფლობელი
- მინის ნაკვეთების და შენობა-ნაგებობების გასხვისებასთან დაკავშირებით: იმის გადამოწმებას, რომ გასხვისების ჯგუფმა მიიღო (ანდა უცადა, რომ მიეღო) კონკურენტული შეთავაზებები რამოდენიმე პოტენციური მყიდველისგან და რომ ტრანსაქციის ფასი შეესაბამება დამოუკიდებელი ექსპერტის მიერ დადგენილ რეალურ საბაზრო ფასს
- მინის ნაკვეთების და შენობა-ნაგებობების გასხვისებასთან დაკავშირებით: (იმ შემთხვევაში, თუ მყიდველი იურიდიული პირია) იმის გადამოწმებას, თუ ვინაა აღნიშნული იურიდიული პირის საბოლოო და რეალური მფლობელი
- ნებისმიერი სახის ურთიერთკავშირის დადგენას ტრანსაქციაში ჩართულ თავდაცვის სექტორის პირად შემადგენლობას და ტრანსაქციის მეორე მხარეს შორის და ნებისმიერი სახის ინტერესთა კონფლიქტის შეფასება
- დიდი ღირებულების მქონე უძრავი ქონების ტრანსაქციებში ჩართულ თავდაცვის სექტორის მაღალი თანამდებობის პასუხისმგებელ პირებთან დაკავშირებით გასათვალისწინებელია: მათი პირადი ქონების და პირადი მოხმარების/ცხოვრების სტილის დადგენა
- იმის გადამოწმებას, რომ გადახდილი თანხა შეესაბამება ტრანსაქციის ფასს საბოლოო და დამტკიცებულ კონტრაქტს

## **რელევანტური პროცედურები მშენებლობა-რემონტის კონტრაქტების აუდიტორული შემოწმების დროს**

მშენებლობა-რემონტის კონტრაქტების განხილვისას ძირითადი პროცედურები მოიცავს:

- მოვალეობათა დაყოფის დაწვრილებით განხილვას და შეფასებას შენობა-ნაგებობ(ებ)ის შიდა უწყებრივ „მფლობელს“, კონტრაქტ(ებ)ის მინიჭების განყოფილებას და სამშენებლო კომპანიებს/ მომსახურების მომწოდებელ კომპანიებს და ტრანსაქციის აღმრიცხველ განყოფილებას შორის
- იმის გადამოწმებას, რომ ტრანსაქციის სანქცირება მოხდა შესაბამისი უფლებამოსილების ფარგლებში
- კონტრაქტორთა შერჩევის და კონტრაქტის მინიჭების პროცესების დაწვრილებით განხილვას და შეფასებას კონკურენტულ სატენდერო პროცესზე განსაკუთრებული ყურადღების გამახვილებით
- მსხვილ კონტრაქტორებთან დაკავშირებით: იმის გადამოწმებას, რომ მათ მიმართ განხორციელდა ადეკვატური კეთილსამედოების კომპლექსური ექსპერტიზა
- იმის გადამოწმებას, თუ ვინაა კონტრაქტის მიმღები კომპანიის საბოლოო და რეალური მფლობელი
- კონტრაქტის ფასების შედარებას მიღებულ საბაზრო ფასებთან მსგავსი მომსახურების განვეისთვის, იგივე ან მსგავს ადგილას
- დიდი ღირებულების მქონე მშენებლობა-რემონტის კონტრაქტებში ჩართულ თავდაცვის სექტორის მაღალი თანამდებობის პასუხისმგებელ პირებთან დაკავშირებით გასათვალისწინებელია: მათი პირადი ქონების და პირადი მოხმარების/ ცხოვრების სტილის დადგენა
- ნებისმიერი სახის ურთიერთკავშირის დადგენას ტრანსაქციაში ჩართულ თავდაცვის სექტორის პირად შემადგენლობას და ტრანსაქციის მეორე მხარეს შორის და ნებისმიერი სახის ინტერესთა კონფლიქტის შეფასება
- იმის გადამოწმებას, რომ ინვოისები სამშენებლო ან სარემონტო სამუშაოთა შესრულების რეალურ მსვლელობასშეესაბამება
- იმის გადამოწმებას, რომ სამშენებლო ან სარემონტო სამუშაოთა ხარისხი შეესაბამება როგორც საწარმოო სტანდარტებს, ასევე კონტრაქტით განსაზღვრულ სტანდარტებსაც

## **რელევანტური პროცედურები საიჯარო/ქირის ხელშეკრულებების აუდიტორული შემოწმების დროს**

საიჯარო/ქირის ხელშეკრულებების განხილვისას ძირითადი პროცედურები მოიცავს:

- იჯარის/ქირისთვის ობიექტების შერჩევის და კონტრაქტის მინიჭების პროცესების დაწვრილებით განხილვას და შეფასებას
- კონტრაქტების განხილვას და შეფასებას სტანდარტული პირობებისგან გადახვევის თვალსაზრისით
- მსგავსი ხელშეკრულებების მიმართ არსებული ზოგადი საბაზრო პირობების დადგენას და შედარებას
- პროცესში ჩართულ თანამშრომელთა და მფლობელობის დადგენა მეიჯარე კომპანიებში

## **რელევანტური პროცედურები სამხედრო მოსამსახურეებზე ბინების განაწილების აუდიტორული შემოწმების დროს**

სამხედრო მოსამსახურეებზე ბინების განაწილების პროცესის განხილვისას ძირითადი პროცედურები მოიცავს:

- ბინების განაწილების პროცესის დაწვრილებით განხილვას და შეფასებას შიდა ნორმებთან და შიდა კონტროლის საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითებთან შესაბამისობის მხრივ, მათ შორის
  - იმის შეფასებას, თუ მოხდა განაწილების პროცესის და ასევე შერჩევის დოკუმენტირება (აუცილებელი წერილობითი რეგულაციები)
  - იმის შეფასებას, თუ რამდენად იყო განაწილების კრიტერიუმები ობიექტური, რელევანტური და შიდა ნორმების შესაბამისი
  - შერჩეული ნიშნულების შესწავლას ბინების განაწილების კრიტერიუმების დაცვის შესამოწმებლად
  - იმის გადამოწმებას, რომ დაბინავების მომთხოვნი ყველა სამხედრო და სამოქალაქო მოსამსახურეს აქვს სრული და ვალიდური დოკუმენტაცია, რითაც დასტურდება მათი უფასო საცხოვრებლის უფლება
  - იმის გადამოწმებას, რომ საზოგადოებისთვის ხელმისაწვდომია ბინების განაწილების შედეგები

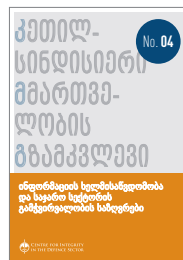
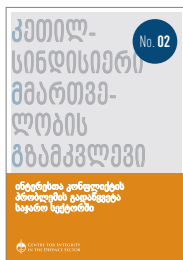
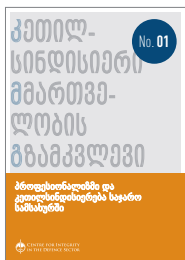


# დასკვნითი კომენტარები

თუმცა უძრავი ქონების სფეროში არსებული კორუფციისა და მაქინაციების ყველა რისკის გაუვნებელყოფა სავარაუდოდ მიუღწეველი და არაეკონომიურიცაა, ორგანიზაციას შეუძლია დადებითი და კონსტრუქტიური ნაბიჯების გადადგმა მათი გამოვლენის შესამცირებლად. უძრავი ქონების სფეროში მოსალოდნელი კორუფციული და მაქინაციური სქემების შესახებ ცოდნას, რისკის გამოწვლილვით შეფასებას, ძლიერ პრევენციას და გამოვლენას (მათ შორის, კონკრეტული ანტიკორუფციული და ანტიმაქინაციური მაკონტროლებელი პროცესებს), ასევე, კარგად კოორდინირებულ და დროულ გამოძიებას და გამოსასწორებელი ქმედებების კომბინაციას შეუძლია რისკების საგრძნობლად შემცირება. შიდა აუდიტს შეუძლია საგრძნობლად გაზარდოს ეფექტურობა

იმის ობიექტური გარანტიის შექმნით, რომ არსებული მაკონტროლებელი მექანიზმები საკმარისად კარგად ართმევს თავს გამოვლენილი რისკების გაქარწყლებას და ამ მექანიზმების გამართული მუშაობის უზრუნველყოფით. აღნიშნულ სფეროში ეფექტური აუდიტის წინაპირობაა შესაბამისი აზროვნების და უნარის მქონე აუდიტორების მობილიზება. აუცილებელი თვისებებია მაღალი პირადი მორალური თვისებები და გამბედაობა საკვანძო გადაწყვეტილებების მიღებაზე პასუხისმგებელ პირთა გამოსაწვევად. აუდიტის ჯგუფისთვის საჭირო ძირითადი უნარები მოიცავს მოსალოდნელი სქემების სიღრმისეულ ცოდნას, შესამოწმებლად ყველაზე შესაფერისი ტრანსაქციის შერჩევის უნარს და წითელი ალმების ამოცნობას.

## კეთილსინდისიერი მმართველობის გზამკვლევის სერია



**კეთილსინდისიერი მმართველობის გზამკვლევი** არის მცირე ბროშურების სერია, რომლებიც სათითაოდ განიხილავენ თავდაცვის სექტორში კეთილსინდისიერი მმართველობის კონკრეტულ მნიშვნელოვან თემებს. გზამკვლევები გათვალისწინებულია თავდაცვის სექტორში - ანდა ზოგადად საჯარო სექტორში - კეთილსინდისიერი მმართველობის რელევანტური საკითხებით დაინტერესებულ პირების მიერ წასაკითხად და შეიძლება გამოყენებულ იქნას სასწავლო მიზნებისათვის

*ნაშრომის ნაწილობრივ ან მთლიანად გამრავლება-რეპროდუქცია ნებადართულია ნორვეგიის, ოსლოს თავდაცვის სექტორის კეთილსინდისიერების ცენტრის ღვაწლის ჯეროვანი აღიარების პირობით და მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მთლიანად ან ნაწილობრივ რეპროდუქცირებული მასალა არ გაიყიდება, ან არ ჩაირთვება ისეთ ნაშრომებში, რომლებიც გათვალისწინებულია გასაყიდად.*

გამოქვეყნებულია "თავდაცვის სექტორში ინტეგრაციის ცენტრი"-ს მიერ

დომინი: [www.melkeveien.no](http://www.melkeveien.no)

თარგმანი: ნატო-ს სათარჯიმნო განყოფილება

დაიბეჭდა: ნორვეგიის სამთავრობო უსაფრთხოების და სამსახურის ორგანიზაციის მიერ 2018/მარტი. 250 ასლი



CENTRE FOR INTEGRITY  
IN THE DEFENCE SECTOR

[www.cids.no](http://www.cids.no)