



Интегритет, транспарентност и
одговорност у сектору одбране и
безбедности

РЕФЕРЕНТНИ
НАСТАВНИ ПРОГРАМ



ДОБРО УПРАВЉАЊЕ И ИЗГРАДЊА ИНТЕГРИТЕТА У СЕКТОРУ ОДБРАНЕ И БЕЗБЕДНОСТИ

НАТО дисциплина образовања и обуке у области
изградње интегритета



ДОБРО УПРАВЉАЊЕ И ИЗГРАДЊА ИНТЕГРИТЕТА У СЕКТОРУ ОДБРАНЕ И БЕЗБЕДНОСТИ

НАТО дисциплина образовања и обуке у области
изградње интегритета

ПРЕДГОВОР

“Врхунски квалитет вођства несумњиво је интегритет. Без њега, немогућ је било какав стваран успех, било да је реч о радовима на прузи, на фудбалском терену, у војсци или у канцеларији”.

Двајт Д. Ајзенхауер



Ми се у НАТО-у надовезујемо на наслеђе првог команданта Савезничких снага за Европу, стављајући интегритет у средиште нашег деловања.

Изградња интегритета је начин на који одговарамо на ризик од корупције у сектору одбране и на њен негативан утицај на буџете за одбрану, поверење јавности и оперативну ефикасност. Свесни смо чињенице да су корупција и безбедност међусобно повезани и да недостатак доброг управљања у сектору одбране представља изазов за безбедност.

Одлучни смо да унутар НАТО-а ојачамо интегритет као посебну академску дисциплину. Почев од 2012., када је Северноатлантски савет усвојио План образовања и обуке НАТО-а у области изградње интегритета, радимо на јачању интегритета унутар одбрамбених институција путем образовања.

Јачање интегритета и доброг управљања изазован је задатак за који не постоје готова решења. То захтева политичку посвећеност, снажно вођство, дугорочну перспективу и одговарајућу мешавину алатки и добрих пракси како би се подстакла промена и поспешиле одрживе реформе. Образовање је кључ успеха. Образовање је покретач за спровођење реформи и промовисање културе интегритета као и за развој нових капацитета.

Да би остварили ову визију, израдили смо овај Референтни наставни програм уз подршку вишенационалне експертске радне групе под вођством НАТО особља за изградњу интегритета. Намера му је да буде водич за државе, савезнике и земље партнере који раде на имплементацији реформи доброг управљања и ревидирању својих националних наставних програма како би обухватили теме изградње интегритета, или на изради нових курсева како би се одговорило на националне захтеве изградње интегритета.

Хтео бих да искажем захвалност свим члановима радне групе који су допринели изради овог водича. Средства за израду овог водича обезбедили су Поверилачки фонд НАТО-а за изградњу интегритета и кабинет Секретара за одбрану САД-а.

Особље НАТО-а жељно ишчекује наставак рада са партнерима и националним властима како би се унапредило образовање и обука у области изградње интегритета и поделиле најбоље праксе.

Др Џон Манза
Помоћник Генералног секретара
Оперативно одељење

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Manza'.

О ОВОМ РЕФЕРЕНТНОМ НАСТАВНОМ ПРОГРАМУ

Препознајући утицај лошег управљања и корупције као безбедносног ризика, као и значај уврштавања начела изградње интегритета у образовање и обуку, овај референтни наставни програм има за циљ да послужи као водич како чланицама, тако и партнерима НАТО-а у јачању образовања и обуке и интегрисању начела изградње интегритета. Он је саставни део текуће посвећености НАТО-а изградњи институција одбране и јачању транспарентности, одговорности и интегритета у сектору одбране и пратећем сектору безбедности.

Намера овог Наставног програма није да буде исцрпан водич кроз све могуће наставне циљеве и литературу који се тичу доброг управљања и борбе против корупције. Циљ му је да обезбеди материјале везане за изградњу интегритета који се могу уградити у постојеће курсеве, кроз низ флексибилних могућности које се могу прилагодити домаћим потребама. Наставни циљеви намењени су цивилном и војном особљу до нивоа шефа одељења (војно особље ОФ2-ОФ5) са средњим познавањем материје. По савету тима задуженог за Резолуцију УН 1325 у седишту НАТО-а, у предложене модуле уврштено је и родно питање.

Изградња интегритета је међуресорско питање, а институције се подстичу да користе помоћ експерата из националних и међународних

администрација, цивилног друштва и приватног сектора.

Наставни програм подељен је у четири главна поглавља која обухватају наставне циљеве, питања за разматрање и изворе. Та четири поглавља су следећа:

- *Разумевање корупције као безбедносног ризика и значај изградње интегритета*
- *Изградња интегритета и јавна управа*
- *Изградња интегритета у управљању и вођењу одбране и безбедности*
- *Изградња интегритета у операцијама и одбрамбеном ангажману*

Овај Референтни програм израдила је радна група за изградњу интегритета сачињена од експерата из држава чланица и партнера под вођством Међународног особља НАТО-а. Он допуњује сличне Референтне програме НАТО-а који су сачињени у оквиру Програма јачања образовања у области одбране. Треба га схватити као први корак у интегрисању начела изградње интегритета у националне и системе образовања и обуке НАТО-а. Државе се подстичу да пошаљу повратну информацију и поделе домаћа искуства, укључујући и студије случаја како би се овај референтни програм додатно унапредио. Ради лакшег сналажења, програм садржи и основне референтне документе.

На основу идентификованих потреба или захтева, израдиће се додатна поглавља.

Политика изградње интегритета НАТО-а

1. Државе чланице НАТО-а сачињавају јединствену заједницу заједничких вредности која је посвећена начелима индивидуалне слободе, демократије, људских права и владавине права. Све их уједињује заједнички циљ, а то је да обезбеде да Алијанса остане непревазиђена заједница слободе, мира, безбедности и заједничких вредности. Дијалог и сарадња са државама партнерима, у складу са начелима садржаним у Основном акту Савета за евроатлантско партнерство (ЕАРП) могу да дају конкретан допринос јачању међународне безбедности и одбрани вредности на којима се Алијанса заснива.
2. Савезници потврђују своје уверење да су транспарентне и одговорне институције одбране под демократском контролом од кључног значаја за стабилност у евроатлантском подручју као и за међународну безбедносну сарадњу. Они такође признају и чињеницу да корупција и лоше управљање представљају безбедносне изазове будући да угрожавају демократију, владавину права и привредни раст, подривају поверење јавности у одбрамбене институције и негативно утичу на оперативну ефикасност.
3. НАТО политика изградње интегритета која је описана у овом документу ослања се на искуство стечено кроз имплементацију Програма за изградњу интегритета који је Савет за евроатлантско партнерство покренуо 2007. године. НАТО програм за изградњу интегритета део је посвећености НАТО-а јачању интегритета, транспарентности и одговорности у сектору одбране и пратећем сектору безбедности. Интегритет је спона између понашања и начела. На институционалном плану, интегритет је директно повезан с добрим управљањем. Јачање интегритета у одређеној институцији тиче се институционализације начела која желимо да та институција заступа, као и прихватања тих норми и вредности од стране особља.
4. НАТО програм активности за изградњу интегритета отворен је за државе чланице НАТО-а, Савет за евроатлантско партнерство, Медитерански дијалог, Истамбулску иницијативу за сарадњу, Партнере широм

света и Колумбију. Захтеве других земаља НАТО разматра од случаја до случаја. Програм промовише добре праксе и земљама учесницама пружа прилагођену експертизу и подршку у јачању ефикасности и делотворности институција одбране и безбедности.

ОПШТА НАЧЕЛА

5. НАТО политика изградње интегритета руководи се следећим начелима:
 - 5.1 Изградња интегритета кључни је елемент активности Алијансе. Спровођење мера за унапређивање изградње интегритета, борбе против корупције и доброг управљања важно је како за државе чланице, тако и за партнере НАТО-а. Савезници и партнери посвећени су подржавању и промовисању начела и имплементације интегритета, транс-парентности и одговорности у складу са међународним нормама и праксама које важе за сектор одбране и пратећи сектор безбедности.
 - 5.2 Делотворне и транспарентне националне процедуре морају се успоставити ради процене безбедносних ризика и одбрамбених потреба везаних за корупцију и ради развоја и одржавања ефикасних и интероперабилних одбрамбених капацитета који су у складу с тим потребама и с међународним обавезама.
 - 5.3 Изградња интегритета треба да буде саставни део интерног рада и активности НАТО-а и треба да буду део институционалног прилагођавања. Међународно особље, Међународно војно особље, Војне команде и агенције треба да наставе с напорима изградње интегритета, транспарентности и одговорности и промовисањем доброг управљања унутар својих структура.

ГЛАВНИ ЦИЉ

6. Изградња интегритета и развој ефикасних, транспарентних и одговорних институција одбране које могу да одговоре на непредвидљиве безбедносне изазове, укључујући и на оне хибридне природе, знатно доприносе Алијансиној мисији очувања слободе и безбедности својих чланица.
7. Узимајући у обзир међуресорску природу изградње интегритета и различите одговорности НАТО-а, савезника и партнера, ова политика има за циљ да:

НАТО

- 7.1 Интегрише изградњу капацитета у контексту ширих политичких циљева и спровођења основних задатака НАТО-а.

- 7.2 Обезбеди синхронизован и структурисан приступ којим ће се изградња интегритета концептуално и оперативно оснажити у свим политичким и војним активностима НАТО-а.
- 7.3 Усклади, у мери у којој је то могуће, напоре са другим међународним организацијама.

САВЕЗНИЦИ И ПАРТНЕРИ

- 7.4 Настави с изразом и ажурирањем националних политика, доктрина и обука у области изградње интегритета на добровољној основи.
- 7.5 Потврди намере држава да на добровољној основи поделе научене лекције и најбоље праксе у склопу НАТО програма за изградњу интегритета и активности које су тим програмом обухваћене.
- 7.6 Промовише локалну иницијативу и ојача изградњу институционалних и индивидуалних капацитета.

ОСНОВНИ ЗАДАЦИ

8. Потребно је користити елементе изградње интегритета који ће обухватити концепте интегритета, транспарентности и одговорности да би се побољшало управљање одбрамбеним ресурсима и развој капацитета. Ти елементи треба да буду саставни део спровођења основних задатака НАТО-а.

КОЛЕКТИВНА ОДБРАНА

- 8.1 Колективна одбрана зависи од делотворних и ефикасних институција одбране и треба да се заснива на начелима интегритета, транспарентности и одговорности, максимизујући улагања како би се додатно изградили одбрамбени капацитети и боље опремиле оружане снаге. Треба наставити с јачањем изградње интегритета у националном сектору одбране и пратећем сектору безбедности како би се обезбедила отпорност тог сектора, пре свега на корупцију.

УПРАВЉАЊЕ КРИЗАМА

- 8.2 НАТО има јединствене и снажне политичке и војне капацитете којима може да одговори на широк дијапазон криза. У контексту текуће операције, активности изградње капацитета спроводе се паралелно с текућим одговором управљања кризом. Будући да корупција подрива поверење јавности у владу, омета привредни развој и перпетуира сукобе, изградња интегритета може да има превентивни ефекат. Изградњу интегритета

треба узимати у обзир у свим фазама операција и мисија под вођством НАТО-а.

КООПЕРАТИВНА БЕЗБЕДНОСТ

- 8.3 Широка мрежа односа између НАТО-а и партнерских земаља и организација даје посебан подстрек НАТО програму за изградњу интегритета. У складу са Партнерском политиком НАТО-а, НАТО и партнери настављају заједнички рад и у мери у којој је то могуће продубљују сарадњу унутар и широм различитих партнерских формата, промовишу имплементацију начела изградње интегритета и деле научене лекције и добре праксе.

МУЛТИДИМЕНЗИОНАЛНЕ ПЕРСПЕКТИВЕ

9. Интегрисање начела изградње интегритета (mainstreaming) у основне задатке НАТО-а комплементарно је националним напорима. Активности везане за изградњу интегритета морају бити флексибилне и прилагођене специфичним потребама.
10. Тежиште изградње интегритета НАТО-а је на спречавању корупције у сектору одбране и пратећем сектору безбедности и комплементарно је напорима других међународних актера. У склопу билатералних, регионалних и мултилатералних програма сарадње, политику изградње интегритета треба ускладити са тим напорима, док координација напора различитих учесника треба да буде унапређена у мери у којој је то могуће и у складу са Акционим планом Свеобухватног приступа.
11. НАТО је посвећен обезбеђивању да сво војно и цивилно особље у сектору одбране и безбедности држава учесница у Програму за изградњу интегритета буде свесно последица корупције и да руководиоци стекну свест и знање неопходне за стварање организационе културе интегритета, транспарентности и одговорности. НАТО план за образовање и обуку у области изградње интегритета који је Северноатлантски савет усвојио 2012. осмишљен је тако да интегрише начела изградње интегритета у активности образовања и обуке НАТО-а које се односе на текуће и предстојеће операције и јачање институција како би се подржале националне иницијативе са истим циљевима. План подржава већ постојеће националне напоре за јачање изградње националних индивидуалних и институционалних капацитета, као и за јачање

интероперабилности снага кроз образовање и обуку.

12. Политика изградње капацитета наставља да подржава приоритете НАТО-а у вези са имплементацијом Резолуције Савета безбедности УН 1325 и пратећих резолуција о женама, миру и безбедности. Стога ће се наставити с уврштавањем родне перспективе у алатке за изградњу интегритета НАТО-а и у програме активности, укључујући и образовање и обуку.

13. НАТО програм за изградњу интегритета у складу је са политиком партнерства НАТО-а. НАТО ће наставити да јача синергију помоћу механизма партнерства попут Процеса планирања и ревизије (PARP), Програма за унапређење образовања у области одбране (DEEP) и Програма професионалног развоја (PDP). НАТО програм за изградњу интегритета наставиће да даје допринос Иницијативи за изградњу одбрамбених и безбедносних капацитета (DCBI) и Иницијативи за партнерску интероперабилност (PII).

14. Мрежа имплементационих партнера из земаља чланица и партнера НАТО-а такође доприноси НАТО програму за изградњу интегритета. Они ће и убудуће пружати стручну помоћ, бити домаћини догађаја и вршити истраживања и анализе.

15. НАТО, савезници и партнери треба да обезбеде да начела изградње интегритета буду укључена у њихове стратегије и активности јавне дипломатије. Детаљна комуникациона стратегија корисна је руководиоцима у сектору одбране и безбедности ради даљег промовисања и подршке реформама у циљу унапређивања доброг управљања.

16. Цивилно друштво и медији кључни су за обезбеђивање интегритета, транспарентности и одговорности. Они такође имају кључну улогу у подизању нивоа свести о корупцији и лошем управљању ресурсима. НАТО програм за изградњу интегритета проширује повезивање и сарадњу на том плану.

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ПУТ ДАЉЕ

17. Након што су је на Варшавском самиту подржали шефови влада и држава НАТО-а, политика изградње интегритета НАТО-а пропраћена је Акционим планом. Израдом, спровођењем и ревизијом Акционог плана за изградњу интегритета руководи радна група за изградњу интегритета под вођством Управе за политичка питања и безбедносну политику (PASP) која одражава заједничке напоре Међународног особља и Војних власти НАТО-а. Северноатлантски савет добијаће једном годишње ажуриране информације о имплементацији политике изградње интегритета НАТО-а.

САДРЖАЈ

I) РАЗУМЕВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ КАО БЕЗБЕДНОСНОГ РИЗИКА И ЗНАЧАЈ ИЗГРАДЊЕ ИНТЕГРИТЕТА

ПРВИ БЛОК: РАЗУМЕВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ КАО БЕЗБЕДНОСНОГ ИЗАЗОВА

Модул 1.1.1: Корупција као безбедносни ризик	11
Модул 1.1.2: Корупција у одбрани и безбедности: Олакшавајући фактори и утицај.....	12
Модул 1.1.3: Свеобухватна процена ризика од корупције.....	13
Модул 1.1.4: Правни оквири	14

ДРУГИ БЛОК: РАЗУМЕВАЊЕ ИНТЕГРИТЕТА, ЕТИКЕ И УТИЦАЈА КУЛТУРЕ

Модул 1.2.1: Етика	17
Модул 1.2.2: Културна димензија изградње интегритета	18

II) ДОБРО УПРАВЉАЊЕ И ЈАВНА УПРАВА

ПРВИ БЛОК: ПРИНЦИПИ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА

Модул 2.1.1: Репрезентативност	22
Модул 2.1.2: Људска права	23
Модул 2.1.3: Родна питања	24
Модул 2.1.4: Транспарентност	24
Модул 2.1.5: Одговорност.....	26
Модул 2.1.6: Систем провера и равнотежа	27
Модул 2.1.7: Владавина права	28
Модул 2.1.8: Непристрасност	28
Модул 2.1.9: Поузданост и предвидљивост.....	29
Модул 2.1.10: Стратешки приступ изградњи интегритета	29

ДРУГИ БЛОК: ФУНКЦИОНИСАЊЕ ЈАВНИХ ИНСТИТУЦИЈА

Модул 2.2.1: Извршна грана власти.....	31
Модул 2.2.2: Законодавна грана власти	32
Модул 2.2.3: Судска грана власти	32

ТРЕЋИ БЛОК: СИСТЕМ ПРОВЕРА И РАВНОТЕЖА

Модул 2.3.1: Цивилно-војни односи.....	33
Модул 2.3.2: Парламентарни надзор интегритета у сектору одбране	34
Модул 2.3.3: Судска контрола интегритета у сектору одбране	34
Модул 2.3.4: Медији	35
Модул 2.3.5: Организације цивилног друштва	35
Модул 2.3.6: Специјализоване антикорупцијске снаге	36

III) ИЗГРАДЊА ИНТЕГРИТЕТА У УПРАВЉАЊУ И СНАБДЕВАЊУ

ПРВИ БЛОК: УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Модул 3.1.1: Стратегија људских ресурса	40
Модул 3.1.2: Одлучивање у људским ресурсима	41
Модул 3.1.3: Етично понашање званичника и заштита звиздача	41
Модул 3.1.4: Родна питања	42

ДРУГИ БЛОК: ФИНАНСИЈЕ И АКВИЗИЦИЈА

Модул 3.2.1: Планирање, буџетирање и финансијско управљање у одбрани	43
Модул 3.2.2: Транспарентност и ризици од корупције у аквизицији	44

ТРЕЋИ БЛОК: ИНТЕГРИСАЊЕ НАЧЕЛА ИЗГРАДЊЕ ИНТЕГРИТЕТА (MAINSTREAMING)

Модул 3.3.1: Интегритет у одлучивању	45
Модул 3.3.2: Интерни системи провера и равнотежа	46
Модул 3.3.3: Израда и управљање програмима изградње интегритета	47

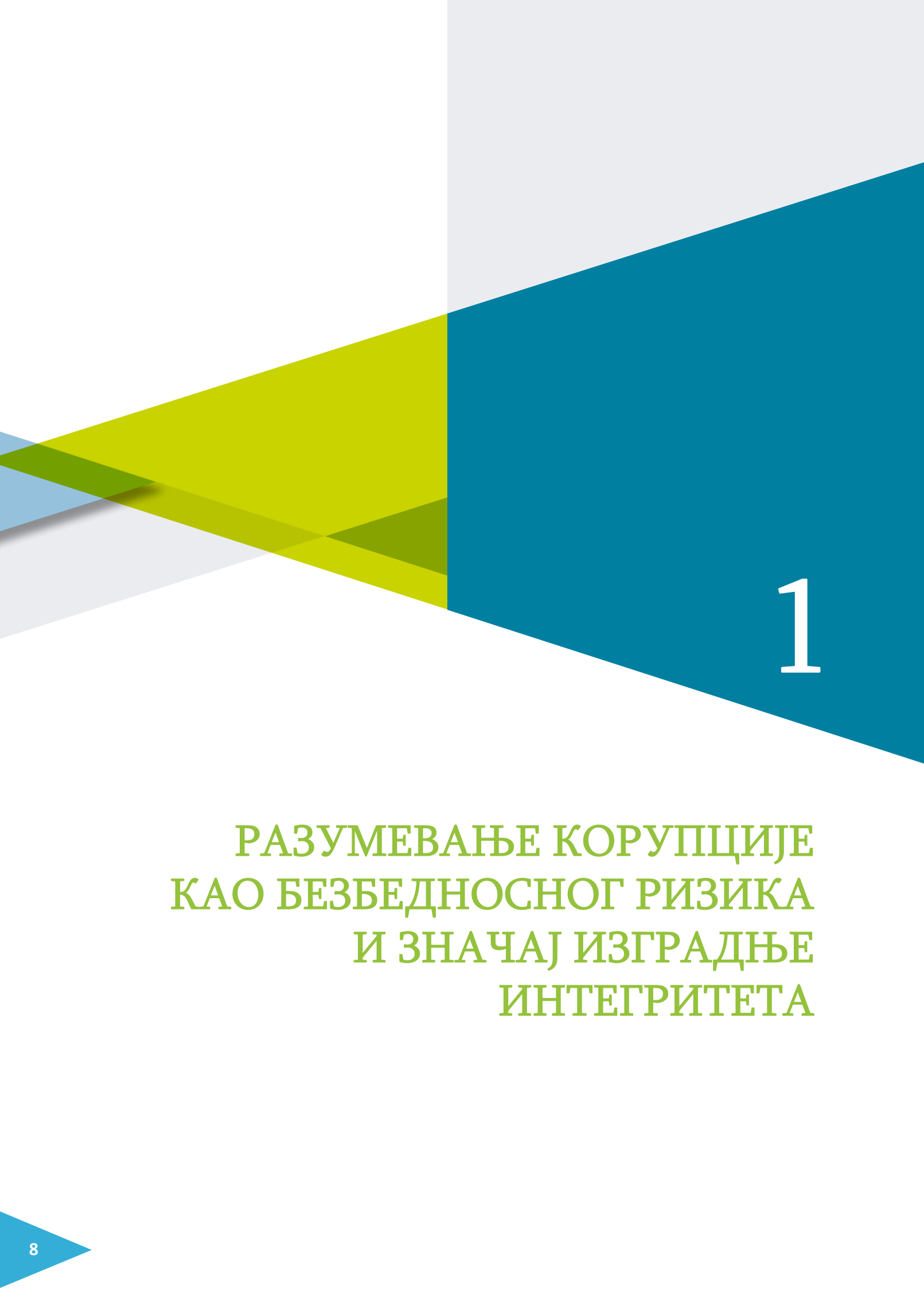
IV) ОПЕРАЦИЈЕ И ОДБРАМБЕНИ АНГАЖМАН

ПРВИ БЛОК: ИНТЕГРИТЕТ У ВОЈНИМ ОПЕРАЦИЈАМА

Модул 4.1.1: Типови и путеви корупције који утичу на војне операције	52
Модул 4.1.2 Ризици од корупције и успех мисије	53
Модул 4.1.3: Одговарање на корупцију путем планирања: НАТО Процес планирања	54
Модул 4.1.4: Стандардне оперативне процедуре: Технике, праксе и процеси ограничавања ризика од корупције у војним мисијама	54
Модул 4.1.5: Технике, праксе и процеси за борбу против корупције током операција	55
Модул 4.1.6: Логистичка подршка мисији	55
Модул 4.1.7: Сузбијање корупције кроз свеобухватан приступ	56
Модул 4.1.8: Лидершип и ефикасно одлучивање	56
Модул 4.1.9: Развој војно-безбедносних и полицијских снага земље домаћина	57
Модул 4.1.10: Процена антикорупцијских и противкорупцијских интервенција у војним операцијама	58

ДРУГИ БЛОК: ОДБРАМБЕНИ АНГАЖМАН И ИЗГРАДЊА КАПАЦИТЕТА

Модул 4.2.1: Ризици од корупције у одбрамбеном ангажману, помоћи снага безбедности, полицијској подршци стабилизацији и изградњи капацитета у одбрани и пратећем сектору безбедности	60
Модул 4.2.2: Процењивање и ублажавање ризика од корупције у одбрамбеном ангажману, помоћи снага безбедности и изградњи одбрамбених капацитета	61
Модул 4.2.3: Изградња интегритета, изградња капацитета: Спровођење програма изградње интегритета у склопу помоћи снага безбедности и изградње одбрамбених капацитета	62
Модул 4.2.4: Праћење и процена одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградње капацитета	63
Модул 4.2.5: Најбоље праксе у изградњи одрживих структура надзора, борбе против корупције и интерне контроле	64



1

РАЗУМЕВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ КАО БЕЗБЕДНОСНОГ РИЗИКА И ЗНАЧАЈ ИЗГРАДЊЕ ИНТЕГРИТЕТА

Опис теме

Ова тема полазнике упознаје са концептом корупције као безбедносног ризика, начином на који она утиче на сектор одбране и безбедности и везом између корупције и сукоба. Она такође обухвата методе процењивања ризика од корупције, правне оквире, етику и улогу организационих култура у спречавању или олакшавању корупције.

НАСТАВНИ ЦИЉЕВИ

- Разумети и објаснити корупцију као безбедносни ризик;
- Разумети и објаснити појаве корупције и могући утицај корупције на институције одбране и безбедности;
- Идентификовати и анализирати изворе и услове који олакшавају корупцију у институцијама одбране и безбедности;
- Идентификовати и проценити ризике од корупције у институцијама одбране и безбедности;
- Анализирати ефикасне правне оквире који се тичу корупције имајући у виду постојеће међународне норме и добре праксе;
- Објаснити понашање појединца или организације које олакшава или отежава корупцију и разумети како етички и културни утицаји, укључујући и родна питања, обликују то понашање.

СПИСАК ТЕМА

ПРВИ БЛОК: РАЗУМЕВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ

Модул 1.1.1: Корупција као безбедносни ризик

Модул 1.1.2: Корупција у одбрани и безбедности: олакшавајући фактори и њихов ефекат

Модул 1.1.3: Свеобухватна процена ризика од корупције

Модул 1.1.4: Правни оквири

ДРУГИ БЛОК: ИНТЕГРИТЕТ, ЕТИКА И КУЛТУРА

Модул 1.2.1: Етика

Модул 1.2.2: Културне димензије изградње интегритета

ПРВИ БЛОК: РАЗУМЕВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ КАО БЕЗБЕДНОСНОГ ИЗАЗОВА

Опис блока

Овај блок има за циљ да поведе расправу о концепту и значењу корупције, њеним могућим изворима и ефекту корупције и да се полазницима помогне да схвате да корупција и лоше управљање представљају безбедносне изазове, да угрожавају демократију, владавину права и привредни развој, подривају поверење јавности у институције одбране и негативно утичу на оперативну ефикасност.

Од институција одбране и безбедности се очекује да брзо и одлучно реагују на кризне ситуације и удовоље хитним захтевима који по правилу обухватају осетљиве информације и налажу оперативни одговор. У одређеним околностима, комбинација недовољне транспарентности неких активности, притиска да се делује и одређених дискреционих овлашћења могу допринети корупцији.

Овај блок такође обухвата правне оквире и износи методе идентификовања и процењивања ризика од корупције. Увод у овај блок најбоље је да обезбеди експерт са теоријским и правним знањем и искуством у сектору одбране и безбедности. Полазници треба да добију релевантне међународне правне акте и конвенције Уједињених нација, Савета Европе, ОЕЦД-а и ОЕБС-а.

Наставни циљеви блока

Након успешног завршетка овог блока, полазници ће:

- Моћи да разумеју везу између корупције и сукоба, као и утицај корупције на међународну безбедност;
- Стећи увид у концепте и методологију нужне за разумевање корупције;
- Стећи увид у концепте и методологију процене ризика од корупције;
- Стећи увид у међународне правне оквире који се тичу идентификовања и спречавања корупције, како би могли да разумеју и анализирају национално и институционално законодавство.

Питања за разматрање

- Које су уобичајено прихваћене дефиниције корупције које користе релевантне међународне и националне институције?
- Које су академске дефиниције корупције у теоријском смислу?
- Које су везе између корупције и насилног екстремизма?

- Које су везе између корупције, сукоба и незаконитих активности попут трговине људима и трговине ресурсима из зоне сукоба?
- Које су најбоље праксе/методе за процену утицаја корупције и смањивање ризика од корупције?
- Који су конкретни облици корупције у различитим сферама, попут набавки, финансија, особља, операција одржавања мира итд.?
- Који су фактори ризика који могу да допринесу корупцији у институцијама одбране?
- Како се може проценити ризик од корупције у институцијама одбране?
- Која је веза између корупције и родних питања?
- Који су основни међународни законодавни акти у вези са корупцијом у одбрани?
- Који заједнички аспекти омогућавају или ограничавају ефикасност националног законодавства у пракси?
- Како се национално законодавство може прилагодити међународном правном оквиру?
- Како земље могу да приступе компаративној анализи механизма и законодавства који се тичу корупције?
- Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments, 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- НОРАД, Contextual Choices in Fighting Corruption: Lessons Learned, 2011. http://evalueringsportalen.no/evaluating/contextual-choices-in-fighting-corruptionlessons-learned/Report_4_2011_web.pdf/@@inline
- ОЕЦД, Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development, мај 2015. <http://www.oecd.org/publications/consequences-of-corruption-at-the-sector-level-and-implicationsfor-economic-growth-and-development-9789264230781-en.htm>
- Paul Collier, The Bottom Billion: Why the poorest countries are failing and what can be done about it, Oxford University Press, 2008.
- Lawrence Lessig, Institutional Corruption Defined, Journal of Law, Medicine and Ethics, Vol. 41, No. 3, 2013.
- Staffan Andersson, Paul N. Heywood, The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption. Political Studies 57(4), 2009.
- Transparency International, Building integrity and reducing corruption in defence & security: 20 practical reforms", 2011. https://www.dropbox.com/s/iuob15qfcy32ihj/2011-02_Handbook_IntegrityReducingCorruption.pdf
- Transparency International, Corruption Perceptions Index. <http://www.transparency.org/research/cpi/overview>
- Transparency International, Global Corruption Barometer. <http://www.transparency.org/research/gcb/overview>
- Transparency International, Government Defence Anticorruption Index 2015. <http://government.defenceindex.org>
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth i Mahendra Joshi, Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations, Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 2, 2004.
- Одсек за међународни развој Уједињеног Краљевства, Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption, January 2015.
- Центар за антикорупцијске ресурсе У4, International Good Practice in Anti-Corruption Legislation'. U4 Expert Answer. <http://www.u4.no/publications/international-goodpractice-in-anti-corruption-legislation/>
- Светска банка, World Development Report, Conflict, Security and Development, 2011. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања стручних практичара и студије случаја. Студије случаја могу да обухватају компаративну анализу међународних правних оквира;
- Полазници ће бити оцењивани на основу свог знања и разумевања концепта и ризика од корупције, што се може учинити током њихових дискусија о студијама случаја.

Извори

- Alex Cobham, Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short, Foreign Policy, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- Центар за интегритет у сектору одбране, Criteria for good governance in the defence sector International standards and principles, 2015. <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteriafor-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf>
- Mitchell A. Seligson, The impact of corruption on regime legitimacy: A comparative study of four Latin American countries, The journal of Politics 64.02, 2002:408-433.
- Gabriella R. Montinola, Robert W. Jackman, Sources of corruption: a cross-country study, British Journal of Political Science 32.01, 2002:147-170.
- NATO, Building Integrity Self-Assessment

Модул 1.1.1: Корупција као безбедносни ризик

Опис модула

Овај модул уопштено уводи теоријске дефиниције и концепте корупције, са тежиштем на сектору безбедности. Модул описује потенцијалне покретаче корупције и однос између корупције и сукоба.

Наставни циљеви модула

Након успешног завршетка модула, полазници ће моћи да:

- Упореде и објасне дефиниције термина “корупција” и “добро управљање”;
- Идентификују покретаче и олакшавајуће факторе корупције у сектору одбране и безбедности;
- Разумеју утицај корупције на успостављање мира;
- Разумеју како се коруптивне активности попут илегалне трговине користе за финансирање сукоба;
- Разумеју концепт и анализирају случајеве “заробљавања државе”;
- Разумеју на који се начин корупција и сукоб међусобно хране (корелација) и повежу их с улогом институција одбране и безбедности.

Питања за разматрање

- Које су различите дефиниције корупције и доброг управљања?
- Које су последице корупције у одбрани на нивоу одбрамбених капацитета, оперативне ефикасности и учинка институција одбране?
- Који су покретачи и фактори који омогућавају корупцију у институцијама одбране и безбедности?
- Које су везе између коруптивних пракси у сектору одбране и безбедности и управљања?
- Који услови чине институције одбране и безбедности подложне корупцији? Које су везе између корупције и сукоба?

Наставна методологија

- Предавања;
- Групне дискусије о студијама случаја;
- Полазници ће бити оцењивани на основу свог учешћа у дискусијама и приказа анализа студија случаја.

Извори

- Alina Mungiu-Pippidi, *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*, Cambridge University Press, 2015.
- Alix J. Boucher, *Mapping and Fighting Corruption in War-torn States*, Henry L. Stimson Centre, 2007.
- Cheyanne Church, *Thought Piece: Peacebuilding and Corruption: How many they collide?*, The Nexus: Corruption, Conflict and Peacebuilding Colloquium, The Fletcher School, 2007.
- Daniel Jordan Smith, *A Culture of Corruption: Everyday Deception and Popular Discontent in*

Nigeria, Princeton University Press, 2007.

- Emil Bolongaita, *Controlling Corruption in Postconflict Countries*, Joan B. Крос Институт за међународне мировне студије, 2005.
- Институт за економију и мир, *Peace and Corruption: Lowering Corruption, a Transformative Factor for Peace*, 2015.
- Jessica C. Teets, Erica Chenoweth, *To bribe or to bomb; do corruption and terrorism go together?*, in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Kimberly Thachuk, *Corruption and International Security*, SAIS Review, Vol. 25, no. 1, 2005.
- Louise I. Shelley, *Dirty Entanglements: Corruption, Crime and Terrorism*, Cambridge University Press, 2015.
- Louise I. Shelly, *The Unholy Trinity: Transnational Crime, Corruption and Terrorism*, Brown Journal of World Affairs, no. 2, 2005, 101-111.
- Phil Williams, *Criminals, Militias and Insurgents: Organized Crime in Iraq*, Институт за стратешке студије војске САД-а, 2009.
<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubid=930>
- Philippe Le Billon, *Corruption Peace? Peacebuilding and Post-conflict Corruption*, *International Peacekeeping*, br. 3, 2008, 344-361.
- Robert I. Rotberg, *How Corruption Compromises World Peace and Stability* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Sarah Chayes и Радна група за међународну безбедност. *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Карнегијева задужбина за међународну безбедност. Вашингтон Д.Ц., јуни 2014. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf.
- Sarah Chayes и Студијска група за рањивост, *Corruption and State Fragility*, Политички реферат бр. 1, 2016.
- Sarah Chayes, *Thieves of State. Why Corruption threatens Global Security*. New York: W.W. Norton and Company, 2015.
- Susan Rose-Ackerman, *Corruption and Government*, *International Peacekeeping*, br. 3, 2008, 328-343
- Одељење за међународни развој Уједињеног Краљевства, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, 2015.
- UNESCAP, *What is good governance?*, 2013.
www.unescap.org/sites/default/files/goodgovernance.pdf
- Victoria K. Holt, Alix J. Boucher, *Framing the issue: UN Responses to corruption and Criminal Networks in post-conflict settings*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008, 20-32.
- Walter A. Kemp, *The Business of Ethnic Conflict*, *Security Dialogue* 35, 2004, 43-59.
- Светска банка, *World Development Report 2011. Conflict, Security and Development*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf.

Модул 1.1.2: Корупција у одбрани и безбедности: Олакшавајући фактори и утицај

Опис модула

У овом модулу додатно се проучавају концепти корупције и њен утицај на сектор одбране и безбедности. У модулу се описују потенцијални покретачи корупције и фактори који омогућавају коруптивно понашање, уз проучавање случајева из различитих држава и култура. У модулу се додатно дискутује о вероватним последицама корупције на функционисање институција одбране, као и о томе како она шире гледано погађа легитимитет тих институција и национални интегритет.

Наставни циљеви модула

Након успешног завршетка модула, полазници ће моћи да:

- Преиспитају конкретну улогу институција одбране и безбедности у промовисању транспарентности, одговорности и интегритета;
- Разумеју утицај корупције на одбрамбене капацитете, приправност, операције и морал особља војно-безбедносног сектора;
- Разумеју како корупција подрива легитимитет и поверење друштва у институције одбране и безбедности.

Питања за разматрање

- Који је утицај корупције на појединца, институцију, становништво и државу?
- Како корупција утиче на морал трупа и на њихов учинак?
- Како корупција утиче на поверење јавности у оружане снаге и које су последице тога?
- Која је веза између коруптивних пракси у одбрани и безбедности и управљања?
- Како дискреција и недостатак конкуренције, надзора, транспарентности и одговорности за резултате увећавају ризик од корупције?
- Како се ризици и ефекти корупције разликују у зависности од рода?
- Како тајност, ургентност и жеља за промовисањем локалних одбрамбених индустрија погодују корупцији?
- Како недостатак професионалног цивилног и војног руководећег кадра, историјска искуства и безбедносно окружење доприносе корупцији у институцијама одбране и безбедности?

Наставна методологија

- Предавања;
- Групне дискусије о студијама случаја;
- Полазници ће бити оцењивани на основу свог учешћа у дискусијама и приказа анализа студија случаја.

Извори

- Eurasia Daily Monitor, *Black Holes, Vanishing Roubles and Corruption in the Russian Military*, Eurasia Daily Monitor, nr. 7, 2010.
http://www.jamestown.org/programs/edm/single/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=37150
- Joel S. Hellman, Geraint Jones, Daniel Kaufmann, *Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition*, Радни документи политичких истраживања, Светска банка, 2000. <http://dx.doi.org/10.1596/1813-94502444>.
- Mark Sedra, *Towards Second Generation Security Sector Reform* in Mark Sedra, *The Future of Security Sector Reform*, Центар за иновације у међународном управљању, 2010, 102-116. https://www.cigionline.org/sites/default/files/the_future_of_security_sector_reform.pdf
- Nathaniel Heller, *Defining and Measuring Corruption: Where Have we Come From, Where Are We Now, and What Matters for the Future* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Richard Kleinfeld и Студијска група о рањивости, *Fragility and Security Sector Reform*, 2016.
- Todor Tagarev, *The Corruption Curse in Building Integrity and Reducing Corruption* in Todor Tagarev, *Defence: A Compendium of Best Practices*, Женевски центар за демократску контролу оружаних снага, 2010, 3-12.
<http://defenceintegrity.eu/en/publication/corruption-curse>.
- Светска банка, *World Development Report 2011, Conflict, Security and Development*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Модул 1.1.3: Свеобухватна процена ризика од корупције

Опис модула

Вероватноћа да ће се починити дела корупције и њихов ефекат разликују се у зависности од земље и организације сектора безбедности и еволуирају временом. Сходно томе, свака организација дефинише изазове корупције на свој начин и у складу са тим врши приоритизацију својих напора. Најсавременији токови у тој области показују да је за одлучан приступ одговарању на изазове корупције потребан оквир за ублажавање ризика, у склопу којег кључне мере за изградњу интегритета имају за циљ значајно смањење највећих ризика од корупције. Ригорозно преиспитивање и свеобухватно мапирање ризика од корупције унутар сваке организације представљају предуслов за имплементацију таквог оквира за ублажавање ризика.

Овај модул демонстрира примену методе мапирања ризика у организацијама одбране и безбедности тако да се омогући ефикасна расподела ограничених средстава организације, прилагођена међународна помоћ и охрабри локална иницијатива. По завршетку модула, полазници ће моћи да идентификују и издвоје мере за процену напретка програма за изградњу интегритета.

Наставни циљеви модула

Након успешног завршетка модула, полазници ће моћи да:

- Разумеју улогу мапирања ризика у изради програма изградње интегритета;
- Примене усавршене методе и технике мапирања ризика;
- Разумеју предности и мане приступа који се заснивају на перцепцији и ризику;
- Разумеју зашто се утврђују мерила за процењивање ризика од корупције у секторима одбране и безбедности;
- Схвате потребу систематског прибављања и дељења података за мапирање ризика, а посебно података и доказа о корупцији у институцијама одбране и безбедности.

Питања за разматрање

- Који су постојећи оквири управљања ризицима приликом одлучивања о расподели средстава?
- Који су различити приступи и методе мапирања ризика од корупције?
- Како се може измерити која је вероватноћа и ефекат корупције?
- Које су лоше стране оквира за управљање ризиком и стратегија ублажавања ризика?
- Која је најбоља пракса за процену и управљање ризиком у овом домену?

Наставна методологија

- Предавања;
- Вежба мапирања ризика од корупције (нпр. мапирање ризика у одређеној функционалној области);
- Полазници ће бити оцењивани на основу свог учешћа у дискусијама и приказа својих резултата мапирања ризика.

Извори

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, *Foreign Policy*, 22.07.2013.
<http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corruptingperceptions/>
- Материјали за вежбе из серије о изградњи капацитета унутар ДЦАФ/СЕДМ БИ
- ISO 31000 - Risk management.
- ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines.
- ISO/IEC 31010, Risk management – Risk assessment techniques.
- John Flaherty, *Role of Internal Auditors in the Anti-Corruption Battle*, Осма међународна конференција о борби против корупције <http://www.8iacc.org/papers/jflaherty.html>
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015.
http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- Staffan Andersson, Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*, *Political Studies* 57(4), 2009.
- Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index*, 2015. <http://government.defenceindex.org>

Модул 1.1.4: Правни оквири

Опис модула

Уврежено је мишљење да је корупција кршење закона, али национални законодавни оквири веома се разликују у погледу дефинисања корупције, као и опсега и садржине мера предвиђених као одговор на њу. У модулу ће се проучавати добре и лоше стране различитих приступа стварању ефикасног законодавног окружења за решавање проблема корупције. Модул такође садржи увод у међународне законодавне акте у вези са корупцијом, попут Конвенције Уједињених нација за борбу против корупције и конвенција Савета Европе, а дају се и примери националног антикорупцијског законодавства. Полазници ће имати прилику да упореде националне норме с добром међународном праксом и да идентификују недостатке и изазове везане за имплементацију.

Наставни циљеви модула

Након успешно завршеног модула, полазници ће моћи да:

- Разумеју неопходност имплементације постојећег националног правног оквира у сопственој организацији;
- Дискутују о разлозима за правно дефинисање концепта “интегритета”;
- Опишу и објасне правне дефиниције корупције;
- Упореде предности и мане различитих националних законодавних оквира за борбу против корупције;
- Анализирају правне одредбе које се тичу тела надлежних за истрагу или за спровођење закона;
- Анализирају релевантно законодавство које се тиче набавки, вршења војне и цивилне службе, финансијског управљања или коришћења средстава;
- Разумеју правни значај и корист кодекса понашања;
- Разумеју захтеве и приступе садржане у међународним антикорупцијским нормама, с тежиштем на Конвенцији УН за борбу против корупције;
- Знају за друге релевантне међународне/регионалне законодавне акте, попут оних о борби против прања новца, заплени имовине и организованом криминалу;
- Знају за специјализована међународна тела, попут Радне групе за финансијску акцију.

Питања за разматрање

- Које су главне правне дефиниције корупције и који су њихови главни елементи?
- Шта није обухваћено тим дефиницијама?
- Како употпунити превентивне и казнене мере против корупције?
- У чему се разликују и у чему се надопуњују кривично и грађанско право у погледу корупције?
- Које се специјалне истражне технике могу применити приликом идентификовања и вођења истраге о корупцији?
- Које су разлике између “замрзавања”, “заплене”, и “одузимања” имовине стечене корупцијом?
- Да ли су садашње правне мере довољне да ефикасно заштите сведоке, вештаке, жртве и подносиоце пријава/узбуњиваче?
- Да ли су потребна специјална овлашћења како би се спроводила истрага и кривично гоњење корумпираних званичника и посредника?
- Који се облици корупције јављају ван јавног сектора и који је њихов утицај на сектор одбране и безбедности.

Наставна методологија

- Предавања;
- Групне дискусије о студијама случаја;
- Полазници ће бити оцењивани на основу свог учешћа у дискусијама и приказа анализа студија о случају.

Извори

- *Corruption Laws: A non-lawyers' guide to laws and offences in the UK relating to corrupt behaviour*, Transparency International-UK, 2016.
- <http://www.transparency.org.uk/publications/corruption-laws-a-non-lawyers-guide-to-laws-and-offences-in-the-uk-relating-to-corrupt-behaviour/>
- Конвенције Савета Европе.
 - Конвенција о корупцији у кривичном праву (ETS бр. 173).
 - Конвенција о корупцији у грађанском праву (ETS бр. 174).
 - Додатни протокол Конвенцији о корупцији у кривичном праву (ETS бр. 191).
 - Препорука ГРЕКО-а Савету министара (No. R (2000) 10) о кодексима понашања државних службеника, укључујући и Модел кодекса понашања државних службеника Model kodeksa ponašanja državnih službenika.
- Francisco Cardona, *Tackling conflicts of interest in the public sector*, Guides to Good Governance. бр. 2 Центар за интегритет у сектору одбране,

2015. <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids/7250DSS-Tackling-conflicts-Skjerm.pdf>
- Конвенција ОЕЦД, Сузбијање подмићивања државних службеника, International. <http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>
 - Закон о подмићивању 2010. <http://www.transparency.org.uk/our-work/businessintegrity/bribery-act/>
 - Todor Tagarev, *Regulatory Frameworks in Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Женевски центар за демократску контролу оружаних снага, 2010:172-192. <http://defenceintegrity.eu/en/publication/regulatory-frameworks>.
 - Конвенција Уједињених нација против корупције, Background on the United Nations Convention Against Corruption. <https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>
 - Конвенција Уједињених нација против корупције, Background on the United Nations Convention Against Corruption. <https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>
 - Центар за антикорупцијске ресурсе У4, International Good Practice in Anti-Corruption Legislation <http://www.u4.no/publications/international-goodpractice-in-anti-corruption-legislation/>

ДРУГИ БЛОК: РАЗУМЕВАЊЕ ИНТЕГРИТЕТА, ЕТИКЕ И УТИЦАЈА КУЛТУРЕ

Опис блока

УУ овом блоку проучава се улога етике и концепта изградње интегритета у јавној управи. Циљ блока је да полазницима омогући да боље сагледају своје сопствено одлучивање у светлу етичких и друштвених норми, колегијалног притиска и уопштено говорећи организационе културе. У блоку су садржане анализе проблема и моралног расуђивања у контексту вршења службе у националним секторима одбране и безбедности. Почиње се с излагањем разлике између етике и права, уз проучавање студија случаја у којима се обрађују етичка питања о којима закон не каже ништа, а у наставку се даје преглед класичних облика моралног расуђивања (као што су утилитаризам и етика дужности) који се баве етичким проблемима и њиховим решавањем. У њему се пореде слободно-тржишне концепције остваривања профита и активности набавки и уговарања у државној и јавној служби и проучавају се предлози за одређивање институција и процедура које обезбеђују одговорност, надзор и транспарентност, чиме се спречава појава корупције у јавном сектору.

Наставни циљеви блока.

- Разумети улогу и значај етике у управи сектора одбране и безбедности;
- Применити разумевање етике на студије случаја о изазовима интегритета;
- Објаснити како организациона култура може да утиче на отпорност или подложност организације суочене са корупцијом;
- Анализирати организациону културу како би се идентификовали елементи који могу да увећају подложност корупцији.

Питања за разматрање

- Који је значај етике у сектору одбране и безбедности и како она помаже у решавању моралних дилема које се јављају у организационим окружењима?
- Како се појединци могу одупрети притиску у корумпираној организационој култури?
- Како организације могу да промовишу етичко понашање?
- Како се формирају организационе културе и како се оне могу изменити?
- Како различите националне и организационе културе долазе до различитог схватања појма корупције и како то утиче на изградњу одбрамбених капацитета.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања стручних практичара и студије случаја. Студије случаја могу да обухватају компаративну анализу међународних правних оквира;
- Полазници ће бити оцењивани на основу знања и разумевања концепата и ризика од корупције, што се може проценити током дискусија о студијама случаја.

Модул 1.2.1: Етика

Опис модула

У овом модулу полазницима се омогућава да боље сагледају своје сопствено одлучивање (нпр. да ли да се упусте или не у одређене коруптивне радње из лојалности, страха или похлепе), узимајући у обзир моралне и друштвене норме, колегијални притисак и уопштено говорећи организациону културу, као и добре и лоше стране етичких кодекса. Модул обухвата анализу проблема и морално расуђивање у контексту службе у националним секторима одбране и безбедности, с тежиштем на стицању основних средстава, управљању јавним програмима и одлукама о запошљавању и унапређењу.

Наставни циљеви модула

На основу предавања, проучавања препоручене литературе, дискусија и анализе студија случаја, полазници ће моћи да:

- Разумеју разлику између етике и права као “концепата управљања”;
- Објасне суштину и еволуцију концепата интерног и екстерног интегритета у организационим системима и индивидуално међу особљем;
- Праве разлику између моралних дилема (попут недоумица у вези са разликом између правилне и најбоље националне стратегије) и слабости карактера или интегритета (где појединци крше закон, не осврћу се на прописе и свесно се упуштају у проневеру, корупцију, непотизам и злоупотребу моћи);
- Примене метод “студије случаја” на питања интегритета у читавом систему националне безбедности.

Питања за разматрање

- Шта је етика и које су основне етичке вредности у институцијама одбране и безбедности?
- Који су облици критичког расуђивања, процењивања и решавања проблема потребни да би се моралне дилеме решавале као аналитички проблеми?
- Шта у институционалним и организационим структурама (које се понекад одликују колегијалним притиском и коруптивним активностима) утиче на индивидуални избор и одлучивање?
- Како класичне “моралне теорије о томе шта је исправно и шта је добро” обликују “стратешко размишљање” о крајњим циљевима деловања појединца или организације и које је најбоље

средство за постизање тих циљева (посебно у ситуацијама за које већина применљивих закона не даје корисне смернице)?

- Које се смернице могу извући из Аристотелове теорије о моралном карактеру и Кантових моралних начела за израду стратегија борбе против корупције?
- Шта ствара отпорност (“моралну храброст”) појединаца суочених са притиском групе и устаљеном праксом корупције, дајући им снагу да се одупру тој свакодневној склоности ка корупцији?
- Које механизме могу да користе безбедносне и одбрамбене институције како би промовисале етично понашање?

Наставна методологија

- Предавања;
- Групне дискусије о студијама случаја;
- Полазници ће бити оцењивани на основу свог учешћа у дискусијама и приказа анализа студија случаја.

Извори

- Alain Fogue-Tedom, *Effective Democratization and the Development of Moral Competencies in the Armed Forces of African States* in Jr. George R. Lucas, *Routledge Handbook of Military Ethics*, Routledge Publishers, Ch. 10, 2015.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5., 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, Pearson, 3 Ed., 2012.
- *Скандал са снабдевањем за сточарство у морнарици САД-а.*
<http://archive.defensenews.com/article/20131121/DEFREG02/311210016/Another-US-Navy-Officer-Implicated-BriberyScandal-Sacked>.
- Patricia J. Cook, *Problem Analysis and Ethical Dilemmas (PAED)*, Pearson, 2010.
- Philip M. Nichols, *The Psychic Costs of Violating Corruption Laws*, *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 45, 2012.
- Major General Robert Latiff, *Ethical Issues in Defense Systems Acquisition* in Jr. George R. Lucas, *Routledge Handbook of Military Ethics*, Routledge Publishers, Ch. 20, 2015.
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford OUP, 2012.
- Министарство одбране САД-а, *Encyclopaedia of Ethical Failure: Department of Defense, Office of Gen Counsel, Standards of Conduct Office*, 2014.
http://www.dod.mil/dodgc/defense_ethics/dod_oge/eef_complete.pdf

Модул 1.2.2: Културна димензија изградње интегритета

Опис модула

Понашање појединаца обликују перцепције, ставови, традиције, организационе праксе и друштвене норме. Овај модул упознаће полазнике са концептима организационе културе, њеним коренима и одликама у институцијама одбране и безбедности и везама између ње и корупције. Полазници ће анализирати спољне факторе који утичу на формирање организационе културе и начин на који они смањују или увећавају ризик од корупције. Полазницима ће бити предочени практични примери и случајеви који показују на који начин организациона култура олакшава корупцију у институцијама одбране и безбедности различитих земаља. Они ће анализирати студије случаја како би разумели однос између културе и корупције у институцијама одбране и безбедности. Циљ је да се омогући разумевање утицаја који организациона култура има на олакшавање или спречавање корупције у институцијама одбране и безбедности.

Наставни циљеви модула

На основу предавања, проучавања препоручене литературе, дискусија и анализе студија случаја, полазници ће моћи да:

- Разумеју концепте организационе културе;
- Разумеју на који начин култура обликује појединачно и групно понашање и олакшава или спречава корупцију;
- Идентификују одлике (вредности, перцепције, ставове, норме) организационе културе и анализирају њихову везу са корупцијом у институцијама одбране и безбедности;
- Анализирају утицај спољних фактора (наслеђе, историја, национална култура, традиције, итд.) на организациону културу;
- Разумеју улогу личности/лидера и њихових извора моћи у формирању организационе културе с тачке гледишта ризика од корупције;
- Идентификују начин на који корупција у националним и међународним друштвеним системима може да угрози интегритет у процесу креирања политике националне безбедности и у пракси;
- Разумеју спрегу између елемената националне/организационе културе и модела 5П (филозофија, политика, програми, процеси, праксе) у погледу изградње интегритета;
- Разумеју разлику између психолошких и формалних уговора и с тим повезане дилеме које се тичу интегритета.

Питања за разматрање

- Које су опште одлике и дефиниције културе/организационе културе?
- Како се формира организациона култура и који фактори утичу на њено формирање?
- Како се схватање корупције може разликовати у различитим земаљама или друштвима?
- Који је утицај културног окружења на спречавање или подстицање корупције - може ли оно послужити као "разуман изговор" за коруптивно понашање?
- Како корупција утиче на организациону културу?
- Како се различите организационе културе односе према питањима рода и корупције?
- Како различите организационе културе трпе утицаје историјских токова стварања нације и изградње институција одбране?
- Које су културне специфичности институција одбране и безбедности?
- Како се мењају културе? Које су временске одреднице и одлике које карактеришу отпор променама?

Наставна методологија

- Предавања;
- Групне дискусије о студијама случаја;
- Полазници ће бити оцењивани на основу свог учешћа у дискусијама и приказа анализа студија о случају.

Извори

- Alison Taylor, *What impact does organizational culture have on corruption?*
<http://www.ethic-intelligence.com/experts/8879-relationship-organisational-culture-corruption/>
- David Gebler, *The 3 Power Values: How Commitment, Integrity, and Transparency Clear the Roadblocks to Performance*, Jossey-Bass, 2012.
- Ed Voerman, Fons Trompenaars, *Servant Leadership Across Cultures, Infinite Ideas*, 2009.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, 3 Ed., McGraw-Hill, 2010.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5, 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, Треће издање, Pearson, 2012.
- Lawrence Lessig, "Institutional Corruption" Defined, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, 41, br. 3, 2013, 553-555.
- Nickolay Slatinski, *Cultural Awareness in Implementing Integrity Building Programmes* in Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Женевски центар за демократску контролу оружаних снага, 2012, 312-322. • Paul Gibbons, *The Science of Successful Organizational*

- Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture*, Pearson Business, 2015.
- Robert E. Quinn, Kim S. Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, 3 Ed., 2011.
 - Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford University Press, 2012.
 - Vikas Anand, Blake E. Ashforth, Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, Академија за менаџере, 18, br. 2, 2004.
 - Центар Хофстеде, Поређење земаља.
<https://geert-hofstede.com/countries.html>



2

ДОБРО УПРАВЉАЊЕ И ЈАВНА УПРАВА

Опис теме

Ова тема полазницима омогућава да разумеју концепт доброг управљања и њеног значаја у јавним управама. Она обухвата главна начела доброг управљања, функционисање јавних институција и различите системе провера и равнотежа којима се обезбеђују праћење и надзор у сектору одбране и безбедности.

НАСТАВНИ ЦИЉЕВИ

- Разумети идеју доброг управљања у јавној управи, као и значај примене правних и етичких норми у сектору одбране и безбедности;
- Идентификовати кључна начела доброг управљања и како се оне могу применити на савремене институције одбране;
- Дискутовати о начину на који висок ниво интегритета у сектору одбране омогућава друштву да оствари и очува одрживу демократију;
- Разумети функционисање јавних институција на основу концепта раздвајања власти и анализирати одговарајућу улогу институција одбране унутар тог контекста;
- Дефинисати систем провера и равнотежа у савременом сектору одбране и кључне елементе тог система;
- Дискутовати о природи односа између цивилних и војних институција и њиховој међусобној зависности;
- Идентификовати како висок или низак ниво интегритета у секторима безбедности и одбране могу да утичу на њихово функционисање и на владавину права унутар друштва?
- Сагледати добро управљање и јавну управу из родне перспективе.

ИЗВОРИ

- Центар за интегритет у сектору одбране, Guides to Good Governance. http://cids.no/?page_id=4596

СПИСАК ТЕМА

ПРВИ БЛОК: НАЧЕЛА ДОБРОГ УПРАВЉАЊА

Модул 2.1.1: Репрезентативност

Модул 2.1.2: Људска права

Модул 2.1.3: Родна питања

Модул 2.1.4: Транспарентност

Модул 2.1.5: Одговорност

Модул 2.1.6: Систем провера и равнотежа

Модул 2.1.7: Владавина права

Модул 2.1.8: Непристрасност

Модул 2.1.9: Поузданост и предвидљивост

Модул 2.1.10: Стратешки приступ изградњи интегритета

ДРУГИ БЛОК: ФУНКЦИОНИСАЊЕ ЈАВНИХ ИНСТИТУЦИЈА

Модул 2.2.1: Извршна грана власти

Модул 2.2.2: Законодавна грана власти

Модул 2.2.3: Судска грана власти

ТРЕЋИ БЛОК: СИСТЕМ ПРОВЕРА И РАВНОТЕЖА

Модул 2.3.1: Цивилно-војни односи

Модул 2.3.2: Парламентарни надзор интегритета у сектору одбране

Модул 2.3.3: Судска контрола интегритета у сектору одбране

Модул 2.3.4: Медији

Модул 2.3.5: Организације цивилног друштва

Модул 2.3.6: Специјализована антикорупцијска тела (укључујући међународне организације)

ПРВИ БЛОК: ПРИНЦИПИ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА

Опис блока

Добро управљање заснива се на раздвајању парламентарне, извршне и судске гране власти. Раздвајање власти треба да обезбеди ефикасан систем провера и равнотежа који смањује могућност да било која грана власти врши власт произвољно или једнострано. Заједно са непристрасном, поузданом и предвидљивом јавном управом владавине права, добро управљање ствара окружење у коме су институције одбране прожете културом интегритета која одбацује корупцију.

Наставни циљеви блока

- Препознати значај успостављања и одржавања доброг управљања у институцијама одбране, усредсређујући се на владавину права, одговорност, репрезентативност и интегритет;
- Разумети кључне карактеристике власти које структурно промовишу добро управљање и јавну управу;
- Разумети карактеристике и поступања у управљачким и административним структурама које утичу на функционисање институција одбране и њиховог организационог окружења;
- Разумети међусобне везе између различитих грана власти да би се схватио њихов утицај на сектор безбедности и дефинисала одговарајућа улога институција одбране у цивилно-војним односима;
- Препознати кључне одлике које су потребне за ефикасно управљање и јавну управу (укључујући транспарентност, одговорност и поштовање људских права);
- Разумети зашто су добро управљање и јавна управа предуслови за смањивање ризика од корупције и јачање културе интегритета у институцијама одбране.

Питања за разматрање

- Који су кључни концепти у вези са начелима доброг управљања?
- Како се демонстрира значај доброг управљања и добре јавне управе у демократијама?
- Затражити од учесника да објасне везу између доброг управљања и изградње интегритета у одбрани.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.
- Затражити од учесника да објасне везу између доброг управљања и изградње интегритета у одбрани.

Модул 2.1.1: Репрезентативност

Опис модула

Демократије почивају на начелу репрезентативности изражене на слободним, конкурентним и праведним изборима. Извршна грана власти (којој припада одбрамбени систем) врши мандат који је добила од парламента, а подвргнута је контроли путем система парламентарног надзора који треба да буде успостављен у складу са правним и етичким нормама. Кроз овај модул, запослени у институцијама одбране ће се упознати с политичким концептом репрезентативности засноване на начелима интегритета и њеном утицају на управљање одбраном у демократским друштвима.

Наставни циљеви модула

- Дефинисати концепт репрезентативности у савременој политичкој теорији и њен утицај на управљање одбраном;
- Предочити најважније облике репрезентативности у политичком животу и у савременом друштву и њихов утицај на сектор одбране;
- Дискутовати о начину на који финансирање политичких странака може да угрози репрезентативну демократију;
- Дискутовати о начину и разлозима због којих утицај политичких странака може да угрози одбрамбене капацитете и подрије поверење јавности у оружане снаге и снаге безбедности.

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Irwin Shapiro, Susan Stokes, Elisabeth Wood, Alexander Kirshner, *Political Representation*, Cambridge University Press, 2010.
<https://www.princeton.edu/~ppettit/papers/2010/Varieties%20of%20Public%20Representation.pdf>
- M.J.C. Vile, *Constitutionalism and the Separation of Powers*, Indianapolis, Liberty Fund, 2 Ed., 1998.
- Nadia Urbinati, *Representative Democracy, Principles and Genealogy*, University of Chicago Press, 2008.

Модул 2.1.2 Људска права

Опис модула

Према Уједињеним нацијама, људска права су права инхерентна свим људским бићима, без обзира на њихово држављанство, пребивалиште, пол, национално или етничко порекло, боју коже, вероисповест, језик или било који други статус. Сва људска бића имају исто право на поштовање људских права без дискриминације. Сва та права су међусобно повезана, међузависна и неодвојива. Универзална људска права често су изражена и гарантована законом, у облику споразума, међународног обичајног права, општих начела и других извора међународног права. Међународно право људских права обавезује владе да делују на одређени начин или да се уздрже од одређених деловања како би промовисале и заштитиле људска права и основне слободе појединаца или група. Обавеза поштовања људских права није само правне природе, већ треба да буде схваћена као морална норма, чиме однос према људским правима постаје питање интегритета. У савременим системима одбране и безбедности постоји законска обавеза да се поштују и штите људска права (односно живот и физички интегритет, спречавање мучења, достојанство људских бића, независно судство, слобода изражавања, свести и вероисповести итд.). Овај модул разматра начин на који се, с обзиром на специфичност сектора одбране и на неопходност заштите националне безбедности и операција у оружаним сукобу или ванредним ситуацијама, особље у сектору одбране може суочити са озбиљним изазовима који ће захтевати одговарајуће образовање и обуку како би се људска права ефикасно заштитила.

Наставни циљеви модула

- Приказати еволуцију људских права с историјске тачке гледишта;
- Предочити главне правне инструменте и етичке норме који уређују питања људских права у савременом свету, укључујући законодавство и кодексе који су релевантни за војску;
- Анализирати утицај људских права и хуманитарног права на савремене системе одбране;
- Пружити стандарде понашања за униформисане и оружане снаге (укључујући особље цивилне одбране) када је реч о људским правима или о кршењима људских права.

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарну и групну дискусију, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- *Савет Европе, Democratic and Effective Oversight of National Security Services*, Комесар Савета Европе за људска права, 2015.
- *Inderjit Singh, The United Nations Human Rights Regime: An Analysis, International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies, 3(1), 2016, 195-204.*

Модул 2.1.3: Родна питања

Опис модула

Родна равноправност је концепт заснован на идеји постизања правне и друштвене равноправности између мушкараца и жена пред законом и у друштву, при чему им се пружају исте шансе у свим сферама друштвеног живота, а посебно на радном месту. Током последње три деценије, родна питања нашла су се у средишту проучавања у оквиру теорије међународних односа, посебно у области безбедности и одбране. Поврх тога, у последње време тежиште се све више ставља на “интегрисање родне равноправности” у војне операције (Резолуција СБ УН 1325). Овај модул разматра значај и утицај интегритета у склопу концепта родне равноправности и његове конкретне примене на војно окружење.

Наставни циљеви модула

- Приказати историјски развој концепта родне равноправности;
- Предочити и дискутовати о главним правним актима који уређују родна питања на међународном, регионалном и националном нивоу;
- Анализирати ниво родне равноправности досеђнут у савременим системима одбране с посебним тежиштем на земљу у којој се модул примењује.

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Конзорцијум за родна, безбедносна и људска права, Syllabus Collection. <http://genderandsecurity.org/projects-resources/syllabuscollection>
- Нордијски центар за родна питања, Whose Security, 2015. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-forgender-in-military-operations/whose-security-2015-low-resolution.pdf>
- Нордијски центар за родна питања, Резолуције УН о родним питањима. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-forgender-in-military-operations/un-resolutions.pdf>
- Жене УН-а, Gender and Security Training Manual, 2012. https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/2484/mod_resource/content/1/Gender%20and%20Security%20training%20manual%20eng.pdf

Модул 2.1.4: Транспарентност

Опис модула

Транспарентност је од суштинског значаја за јачање демократије и одговорности јавних званичника. Она је уједно и метод управљања у јавној управи, што подразумева обелодањивање информација, јасноћу и тачност у складу с правним оквирима, а потпора су јој развијени системи контроле и надзора. Она је један од главних стубова културе интегритета и борбе против корупције. Транспарентност се примењује на све секторе, од планирања и одлучивања до расхода, имплементације и учинка система. Поред тога, она се протеже од стратешког до оперативног нивоа. Унутар савремених система одбране, често је тешко наћи праву равнотежу између нужности да се примењују стандарди транспарентности који постоје у другим гранама јавне управе и заштите осетљивих информација које могу бити од значаја за националну безбедност или одбрану. Сврха овог модула је да подигне ниво свести о чврстој повезаности транспарентности, демократије и антикорупцијских политика.

Наставни циљеви модула

- Објаснити основна начела транспарентности у савременим јавним управама и приказати историјски развој тог концепта;
- Приказати главне законодавне акте који уређују стандарде транспарентности на међународном и националном нивоу;
- Извршити компаративну анализу стандарда транспарентности који су досеђнути у савременим системима одбране, на светском, регионалном и националном нивоу;
- Осврнути се на ограничења транспарентности и дефинисати њихову легитимност;
- Размотрити генерално политике јачања транспарентности, укључујући заштиту узбуњивача који поступају у доброј вери.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Amanda L. Jacobsen A, National Security and the
- Right to Information in Europe, Универзитет у Копенхагену, Центар за унапређену теорију безбедности, 2013.
- Савет Европе, The Protection of Whistle-blowers: A study on the feasibility of a legal instrument on the protection of employees who make disclosures in the public interest, CDCJFIN, 2012. [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ\(2012\)9F_Final.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ(2012)9F_Final.pdf)

- Савет Европе, Препорука CM/Rec (2014). 7. Комитета министара државама чланицама о заштити узбуњивача, 2014.
[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec\(2014\)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec(2014)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)
- Francisco Cardona, Access to Information and Limits to Public Transparency, Guide to Good Governance 4, Центар за интегритет у сектору одбране, Норвешко Министарство одбране, 2016.
- Lawrence Friedman, Victor Hansen, Secrecy, Transparency and National Security, William Mitchell Law Review, Vol. 38:5, 2012, 1610-1628.
- ОЕЦД, The Right to Open Public Administrations in Europe: Emerging Legal Standards, Sigma Papers, бр. 46, OECD Publishing, 2010. <http://dx.doi.org/10.1787/5km4g0zfqt27-en>
- Robert G. Vaughn, The Successes and Failures of Whistle-blower Laws, Elgar Publishing, 2012.
- Tarlach McGonagle, Yvonne Donders, The United Nations and Freedom of Expression and Information: Critical Perspectives, Cambridge University Press, 2015.
- The Global Principles on National Security and the Right to Information (Tshwane Principles), Фондација Отворено друштво, 2013.
- Transparency International, Whistleblowing in Europe: Legal Protections for Whistle-blowers in the EU, 2013.
http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2013_whistleblowingineurope_en

Модул 2.1.5: Одговорност

Опис модула

Савремена јавна управа обавезна је да образлаже своје деловање, да преузме одговорност за њега и да обелодани резултате свог рада на транспарентан начин, као и да одговорно управља повереним финансијским средствима, материјалним ресурсима и имовином. Овај модул ће испитати како системи одбране могу у потпуности да имплементирају правне стандарде одговорности и да охрабре дискусију о различитим приступима транспарентности и одговорности.

Наставни циљеви модула

- Објаснити основна начела одговорности и историјски развој тог концепта и стандарда;
- Приказати најважније законске акте на међународном, регионалном и националном нивоу којима се уређују стандарди одговорности;
- Анализирати ниво одговорности досегнут у савременим системима одбране са посебним тежиштем на земљу у којој се примењује модул. Идентификовати примере добре праксе;
- Осврнути се на политике у вези са сукобом интереса које могу да појачају одговорност и транспарентност запослених у сектору одбране;
- Разумети основе утврђивања одговорности за учинак у сектору одбране;
- Разумети питања интегритета која се тичу алатки за јачање одговорности расположивих у области безбедности и одбране.

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Amanda Sinclair, *The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses, Accounting, Organization and Society*, 1995, 219-237.
- Antonio B. Cendon, *Accountability and Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments in Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities*, NISPAcee, IEPA, 1999.
- Francisco Cardona, *Guide to Good Governance No 2: Tackling Conflicts of Interest in the Public Sector*, Центар за интегритет у сектору одбране, Норвешко Министарство одбране, 2015.
- Melvin Dubnick, *Clarifying accountability: an ethical theory framework*, in C. Sampford, N. Preston, *Public Sector Ethics*, Routledge, 1998, 6881.
- ОЕЦД, *Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review*, Sigma Papers, No. 36, OECD Publishing, 2007.
- ОЕЦД, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- ОЕЦД, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- Политички реферат ОЕЦД-а, *Public Sector Modernising Accountability and Control*, OECD Observer, 2005.
- Richard Mulgan, *Accountability: an Ever-expanding Concept?*, *Public Administration*, бр. 3, 2000, 555-573.

Модул 2.1.6: Систем провера и равнотежа

Опис модула

Систем провера и равнотежа је низ межава чији је циљ да смање грешке или недолично понашање истовремено јачајући одговорност. Систем се заснива на подели власти, одговорности и информација како би се створило окружење у коме ниједан појединац или институција не може да има апсолутну контролу над одлукама. Сматра се да је концентрација власти један од главних фактора ризика од корупције, док систем успостављања противтеже у власти и транспарентности промовише демократску контролу корупције и неетичног понашања. Најважнији механизми система провера и равнотежа су: парламентарни надзор, антикорупцијске политике, специјализована антикорупцијска тела, аранжмани за решавање сукоба интереса, аранжмани за транспарентност/слободу приступа информацијама, аранжмани за спољну и интерну ревизију, инспекцијски аранжмани и институције омбудсмана. У оквиру модула разматраће се како се систем провера и равнотежа примењује на институције одбране тако што ће се сагледавати концепт, законодавство и различити системи.

Наставни циљеви модула

- Предочити дефиницију система провера и равнотежа и описати историјски развој тог концепта;
- Предочити најважније законодавне акте на међународном, регионалном и националном нивоу који уређују стандарде система провера и равнотежа;
- Анализирати системе провера и равнотежа који се тренутно примењују у секторима одбране идентификујући њихове предности и мане, потенцијале и изазове.

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Daniel Lederman, Norman Loayza, Norman, Rodrigo Soares, *Accountability and Corruption: Institutions Matter, Economics and Politics*, Vol. 17, Издање 1, 2005.
- James Alt, David Lassen, *Political And Judicial Checks on Corruption: Evidence from American State Governments, Economics and Politics*, Vol. 20, Издање 1, 2007.

Модул 2.1.7: Владавина права

Опис модула

Иако се управно право разликује од једног националног система до другог, заједничка дефиниција управног права је серија начела и правила која се примењују на организацију и управљање јавном управом и односе између јавне управе и грађана. Овај модул ће дати пресек разлога због којих начела владавине права попут законитости, образлагања административних одлука, приступа информацијама, одговорности и права да се буде саслушан морају да буду саставни део вршења јавне службе, укључујући и у институцијама одбране.

Наставни циљеви модула

- Објаснити дефиницију и концепт владавине права и зашто је то кључна компонента у функционисању јавне управе;
- Разумети како се владавина права кодификује и практикује у различитим земљама, организацијама и институцијама одбране.

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Rachel Kleinfeld, *Advancing the Rule of Law Abroad: Next Generation Reform*, Карнегијева задужбина за међународни мир, 2012.
- Richard Sannerholm, Shane Quinn, Andrea Rabus,
- *Responsive and Responsible: Politically Smart Rule of Law Reform in Conflict and Fragile States*, Akademija Folke Bernadotte, 2016. www.fba.se
- Tom Bingham, *The Rule of Law*, Allen Lane, Penguin Books, 2010.

Модул 2.1.8: Непристрасност

Опис модула

Начело непристрасности захтева да тела јавне управе делају непристрасно и да следе само јавне интересе, суздржавајући се од узимања других интереса у обзир. У пракси, непристрасност често налаже да се јавни службеници суздржавају од испољавања мишљења, ставова или деловања који указују на пристрасност у прилог или против одређеног политичка залагања или деловања, укључујући и одбрану политика владе. Политички непристрасна јавна служба подржава владу било које политичке странке коју је бирачко тело изабрало и одбија да се повинује незаконитим инструкцијама или морално дубиозним наређењима. У модулу се разматра зашто је непристрасност значајна за јавне управе са посебним нагласком на институције одбране.

Наставни циљеви модула

- Објаснити зашто је непристрасност кључна компонента функционалног система јавне управе;
- Ослањајући се на примере, објаснити концепт непристрасности и њене реле-вантности за сектор одбране.

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Brian Head, Alexander Jonathan Brown, Carmel Connors, *Promoting Integrity: Evaluating and Improving Public Institutions*, Ashgate, 2008.
- Jan Teorell, *The Impact of Quality of Government as Impartiality: Theory and Evidence*, QoG Серија радних докумената, 2009, 25.
http://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1350/1350721_2009_25_teorell.pdf

Модул 2.1.9: Поузданост и предвидљивост

Опис модула

Предвидљивост је важна за начин на који функционише административни апарат. Бројна начела и механизми управног права функционишу тако што охрабрују поузданост и предвидљивост деловања и одлука јавне управе. Све институције управног права - делегирано законодавство, процес одлучивања, правни лекови, правна контрола, омбудсман - успостављене су зато што јачају предвидљивост или способност грађана да стекну реална очекивања у вези са начином на који ће се решавати питања која их се тичу.

Наставни циљеви модула

- Разумети концепт поузданости и предвидљивости и начин на који је он повезан са владавином права;
- Разумети зашто владавина права није нужно у супротности с дискреционим овлашћењима јавне управе;
- Разумети зашто начело пропорционалности иде у прилог поузданости и предвидљивости.

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- *Stephanie Lindquist, Frank Cross, Stability, Predictability and the Rule of Law: State Decisions as Reciprocity Norm*, Правни факултет Универзитета у Тексасу, 2008. <https://law.utexas.edu/conferences/measuring/The%20Papers/Rule%20of%20Law%20Conference.crosslindquist.pdf>

Модул 2.1.10: Стратешки приступ изградњи интегритета

Опис модула

Стратешки приступ изградњи интегритета захтева појачан морал међу запосленима у јавном сектору, као и већу транспарентност и одговорност. Како би се демотивисали потенцијални прекршиоци, важно је смањити перципирану награду за коруптивно понашање (смањивањем пропратне користи) и повећати пропратне трошкове за појединце који евентуално намеравају да се упусте у такве активности.

Да би се израдио свеобухватан програм за обезбеђивање интегритета потребно је идентификовати компоненте/функције које се морају успоставити како би се створио систем на коме се може градити интегритет. Ти елементи траба да садрже: културне разлике унутар и између различитих земаља, компоненте етике/ стандарда (посебно у војсци), контролне механизме на различитим нивоима институције (који служе као рано упозорење о евентуалном недоличном понашању), различите степене контроле потребне за сваки ниво, могућност превенције, откривања и кривичног гоњења и ремедијације уколико се открије коруптивно деловање (интегритет, транспарентност, одговорност).

Сврха овог модула је да подигне ниво свести у вези са значајем стратешког приступа и да едукује запослене у сектору одбране у мери у којој га они могу спроводити у дело.

Наставни циљеви модула

- Разумети појам стратешког приступа изградњи интегритета у сектору одбране;
- Идентификовати и анализирати компоненте/функције стратешког приступа изградњи интегритета у сектору одбране;
- Идентификовати примере добре и лоше праксе унутар системских приступа изградњи интегритета у сектору одбране (предности, мане, потенцијали и изазови).

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Ingrid Busterud, Stefanie O./ Nijssen, *Integrity Action Plan – A Handbook for Practitioners in Defence Establishments*, Програм за одбрану и безбедност Центра за интегритет у сектору одбране и Transparency International UK, 2014.
- Mark Pyman, Anne-Christine Wegener, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: 20 Practical Reforms*, Програм за одбрану и безбедност Transparency International, 2011.
- Susan Pond, Mark Pyman, *Integrity Self-Assessment Process: A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, Transparency International, 2009.
- Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, NATO/DCAF, 2010.
- Valeri Ratchev, *Civilianisation of the Defence Ministry: A Functional Approach to a Modern Defence Institution*, DCAF, 2011.

ДРУГИ БЛОК: ФУНКЦИОНИСАЊЕ ЈАВНИХ ИНСТИТУЦИЈА

Опис блока

Јавне институције имају важну улогу у сваком програму изградње интегритета. Циљ овог блока је да пренесе знање које је неопходно да би се схватила подела власти у погледу интегритета и доброг управљања и да пружи аналитички приказ прихваћених међународних дефиниција улога различитих државних институција и њихове интеракције. Детаљно ће се размотрити свака од три гране власти.

Наставни циљеви блока

- Разумети дужности и одговорности парламентарне, извршне и судске гране власти;
- Објаснити зашто је демократска цивилна контрола над оружаним и безбедносним снагама део процеса доброг управљања;
- Разумети како подела власти, упоредо са добрим управљањем и јавном управом, дају оквир за интегритет у структурама одбране.

Питања за разматрање

- Како различите улоге и одговорности могу да доведу до сукоба интереса?
- Како политичка припадност и политичке улоге утичу на састав различитих грана власти?

Извори

- *Експерти ће у сарадњи са земљом домаћином направити одабир одговарајућих извора за сваки мини-модул или предавање/сесију.*

Модул 2.2.1: Извршна грана власти

Опис модула

Подела власти на различите гране у средишту је идеје о раздвајању власти. Извршна грана је део власти који је надлежан и одговоран за свакодневно вођење државе, извршавање или спровођење закона. Извршна власт такође доноси прописе и успоставља високе етичке стандарде за различите владине ресоре и командује оружаним снагама. Ова грана власти мора да гарантује интегритет процеса, институција, политика и носиоца интереса (посебно кључних званичника).

Наставни циљеви модула

- Разумети дужности, одговорности, правне и етичке норме извршне гране власти;
- Објаснити како је извршна грана власти одговорна за систем јавне управе;
- Разумети улогу извршне гране власти у погледу оружаних снага и појам цивилне контроле над оружаним и безбедносним снагама, у контексту политика и стандарда који се тичу интегритета.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Joel Aberbach, Mark Peterson, *The Executive Branch*, Oxford University Press, 2005.

Модул 2.2.2: Законодавна грана власти

Опис модула

Легислатива је орган који доноси законе и који има овлашћења да усваја, мења и опозива јавну политику. Легислатива посматра и усмерава владајуће деловање и обично има ексклузивна овлашћења да ревидира буџет или буџете потребне за тај процес. Сектор одбране представља посебне изазове за ефикасан надзор, будући да посланици морају да нађу равнотежу између својих овлашћења да га позову на одговорност и потребе за очувањем одређеног степена тајности. Ипак, законодавни процес у одбрани треба да максимално наликује оном у цивилној сфери. Парламенти такође морају да обезбеде да институције одбране делују у интересу државе и у складу са уставом и политикама и да свој рад обављају законито, легитимно и с интегритетом.

Наставни циљеви модула

- Разумети дужности, одговорности и правне и етичке норме законодавне гране власти;
- Разумети улогу легислативе у управљању, контроли и одговорности сектора одбране и по питањима националне безбедности;
- Објаснити како посланици проналазе равнотежу између одговорности пред јавношћу и тајности у сектору одбране и безбедности и како подржавају начело стављања војске под цивилну контролу држећи се високих правних и етичких норми.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Karre Strom, *Rules, reasons and routines: Legislative roles in parliamentary democracies*, *The Journal of Legislative Studies* 3, Издање 1, 1997.
- Thomas Saalfeld, Wolfgang Muller, *Roles in legislative studies: A theoretical introduction*, *The Journal of Legislative Studies*, 3, Izdanje 1.

Модул 2.2.3: Судска грана власти

Опис модула

Судство је систем сачињен од тужилаштава и судова који тумачи и примењује закон. Судство такође пружа механизам за решавање спорова и контролише законитост управних аката. У складу са доктрином раздвајања власти, судство по правилу не доноси и не спроводи закон, већ тумачи закон и примењује га на чињенице у сваком предмету. У неким државама постоји одвојен корпус права који уређује понашање припадника оружаних снага, при чему се често користе посебни судски аранжмани да би се ти закони спроводили. Независно и ефикасно судство мора да обезбеди одговорност, укључујући и законску, јавних институција и званичника, укључујући и оне из система одбране. Праведно и ефикасно кажњавање највиших званичника ухваћених у нелегалном или неетичном деловању од кључне је важности за поверење јавности у јавне и институције одбране.

Наставни циљеви модула

- Разумети функције судске гране власти са посебним тежиштем на интегритету у одбрани;
- Објаснити како судство треба да води поступак по тужби у складу са високим правним и етичким стандардима унутар оружаних снага;
- Разумети улогу управног судства у обезбеђивању владавине права и интегритета у вршењу извршне власти и јавне управе, са посебним тежиштем на војном сектору.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Fabio Padovano, Grazia Sgarra, Fiorino, N. *Judicial Branch, Checks and Balances and Political Accountability, Constitutional Political Economy*, 2003, 14-47.

ТРЕЋИ БЛОК: СИСТЕМ ПРОВЕРА И РАВНОТЕЖА

Опис блока

Систем провера и равнотежа од кључне је важности за изградњу система који охрабрују интегритет. Овај блок проучава цивилно-војне односе, парламентарни надзор, судску контролу, улогу медија и односе са организацијама цивилног друштва и специјализованим антикорупцијским телима као могућим средствима за обезбеђивање постојања система провера и равнотежа. Проучавањем тих питања стећи ће се боље разумевање његовог утицаја на интегритет у сектору одбране.

Наставни циљеви блока

- Разумети како се у сектору одбране примењује парламентарни и судски надзор;
- Разумети односе и улогу цивилног друштва и медија као институционалних фактора који се могу користити за промовисање интегритета;
- Објаснити како специјализована антикорупцијска тела предузимају иницијативе и сарађују с институцијама одбране у циљу изградње интегритета.

Питања за разматрање

- С којим се проблемима суочава ваша земља у раду са цивилним друштвом и медијима у погледу система провера и равнотеже и борбе против корупције?
- Које су најважније полуге за надзор сектора одбране које користи парламент?
- Који је однос између цивилног друштва и војске у вашем друштву?
- Како медији утичу на политичко учешће и јавну расправу о питањима везаним за корупцију и управљање унутар сектора одбране и безбедности?

Наставна методологија

- Наставна методологија обухватиће шест модула од којих ће се сваки бавити по једним механизмом надзора.

Модул 2.3.1: Цивилно-војни односи

Опис модула

Овај модул описује однос између цивилног друштва у целини и војне организације или организација успостављених ради његове заштите, као и начина на који тај однос може бити од помоћи у процесу изградње интегритета. У ужем смислу, модул описује однос између цивилних власти одређеног друштва и његових војних власти по питањима везаним за изградњу интегритета.

Наставни циљеви модула

- Разумети концепт цивилно-војних односа и сарадње у изградњи интегритета;
- Разумети механизме који подупиру цивилно-војне односе у области изградње интегритета;
- Разумети теорију цивилно-војних односа која се примењује на зрела демократска друштва у контексту изградње интегритета.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State, The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Harward University Press, 1981.
- Thomas C. Bruneau, Florina Cristiana Matei, *The Routledge Handbook of Civil-Military Relations*, Routledge, 2013.

Модул 2.3.2: Парламентарни надзор интегритета у сектору одбране

Опис модула

Деловање парламента утиче на интегритет у сектору одбране путем буџетирања, механизма надзора над расходима и тиме што парламент позива сектор одбране на одговорност за спровођење програма за које је законом овлашћен.

Наставни циљеви модула

- Разумети интеракцију између законодавног и одбрамбеног сектора при предлагању и финансирању програма;
- Разумети различита средства којима парламент врши надзор над сектором одбране, укључујући: извештаје који се подносе законодавним одборима о статусу трошкова и ефикасности програма одбране, прослеђивање случајева генералним инспекторима или ревизорским телима ради детаљног преиспитивања, промовисање континуиране расправе о имплементацији финансираног програма;
- Разумети значај ове гране власти и њену интеракцију са извршном граном власти ради дефинисања и усмеравања мисије одбране.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Ceranic J, *Parliamentary Oversight of the Defence Sector*, in Alexandra Rabrenovic, *Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector*, Институт за компаративно право, 2013.
- Hans Born, Philippe Fluri, Anders Johnson, *Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles Mechanisms and Practices*, *Priručnik za parlamentarce*, br. 5, Међупарламентарна унија и Женевски центар за демократску контролу оружаних снага, 2002.
- Hans Born, Philippe Fluri, Simon Lunn, *Oversight and Guidance: The Relevance of Parliamentary Oversight for the Security Sector*, DCAF, 2010
- Katarina Djokic, Vladimir Erceg, *Parliamentary Oversight and Integrity Building in Security Institutions*, BCSP, 2014.
- Simon Lunn S, *The Democratic Control of Armed Forces in Principle and Practice*, *Radni dokument DCAF*, 2002.
- Willem F. van Eekelen, *Democratic Control of Armed Forces*, DCAF, бр. 2, 2002.
- Willem F. van Eekelen, *Democratic Control of Armed Forces*, DCAF, бр. 2, 2002.

Модул 2.3.3: Судска контрола интегритета у сектору одбране

Опис модула

Судска грана власти обезбеђује да се у случају оспоравања спровођења програма у сектору одбране пред судом, то врши уз поштовање закона и прописа, укључујући и стандарде интегритета. Судство је надлежно да утврди да ли је у предметима који се воде против запослених у сектору одбране дошло до кршења закона и да изрекне казне у случају да је оптужени проглашен кривим.

Наставни циљеви модула

- Разумети судске поступке у прихватању и процесуирању тужби;
- Разумети судску интерпретацију правних стандарда који се примењују на понашање запослених у сектору одбране у складу са законом, прописима и судском праксом;
- Разумети однос између судских одлука у одређеном предмету и радњи које законодавна и/или извршна грана власти накнадно предузима као одговор на иста или слична питања.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- John McDaniel, *The Availability and Scope of Judicial Review of Discretionary Military Administrative Decisions*, *Military Legal Review*, Vol. 89, 1985.
- Gerri Rubin, *United Kingdom Military Law: Autonomy, Civilianisation, Juridification*, *The Modern Law Review*, Vol. 65, br. 1, 2002.

Модул 2.3.4: Медији

Опис модула

Уврежено је мишљење да медијске организације играју важну улогу у демократијама, али њихов утицај и ефикасност разликују се од државе до државе. Пример тога је начин на који држава са већим степеном медијске слободе испољава виши ниво политичког учешћа и нижи ниво корупције. Медији могу да одиграју значајну улогу надзора у сектору одбране и могу да буду од суштинске важности када је реч о експонирању корупције.

Наставни циљеви модула

- Разумети однос између медија и доброг управљања;
- Описати однос између одлука које доносе медији и утицаја државе, политичких и привредних ентитета у процесу изградње интегритета у сектору одбране;
- Дискутовати о томе како су и зашто медији важан чинилац у изградњи интегритета у сектору одбране.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Peters, B., *The media's role: covering or covering up corruption?*, Извештај о светској корупцији, Ch. 6, Transparency International, 2003.
- Rafael Di Tella, Ignacio Franceschelli, *Government Advertising and Media Coverage of Corruption Scandals*, *American Economic Journal: Applied Economics* 3(4), 2011.

Модул 2.3.5: Организације цивилног друштва

Опис модула

Уједињене нације описују цивилно друштво као “трећи сектор” друштва, поред владе и привреде. Цивилно друштво обухвата организације цивилног друштва и невладине организације. Све је увреженије мишљење да се стваран напредак у погледу развојних проблема може остварити само изградњом институција доброг управљања (на пример правних и фискалних система) и обезбеђивањем стварног учешћа организација цивилног друштва. Изградња интегритета део је доброг управљања као ширег концепта који је нужен да би се омогућило да јавне установе, укључујући и институције одбране, свој посао обављају на одговоран начин. Организације цивилног друштва могу да дају значајан допринос транспарентнијем и одговорнијем раду институција одбране и безбедности, као и заштити етичких норми и сталном унапређењу интегритета.

Наставни циљеви модула

- Објаснити на који начин актери цивилног друштва могу да дају значајан допринос управљању у сектору безбедности и одбране;
- Објаснити на који начин организације цивилног друштва могу да помогну у примењивању и сталном унапређивању високих правних и етичких стандарда у јавним институцијама (укључујући и одбрану).

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, и дневничке записе инспирисане наставом практичне вежбе.

Извори

- АДБ/ОЕЦД Антикорупцијска иницијатива у Азији и Пацифику, *The role of civil society in curbing corruption in public procurement in Fighting Bribery in Public Procurement in Asia and the Pacific*, Ch. 6, 2008.
- Alina Mungiu-Pippidi, *The Experience of Civil Society as an Anti-Corruption Actor in East Central Europe*, *Цивилно друштво против корупције*, 2014.

Модул 2.3.6: Специјализоване антикорупцијске снаге

Опис модула

Оснивање специјализованих антикорупцијских тела увелико се сматра једном од најзначајнијих иницијатива за ефикасно сузбијање корупције у читавом јавном сектору, па тако и у институцијама одбране. Ипак, искуство показује да се ефикасност антикорупцијских агенција веома разликује од земље до земље. Научене лекције показују да ефикасне антикорупцијске агенције морају да буду добро опремљене, да су вођене јаким руководством с видним интегритетом и посвећеношћу, као и да су део мреже државних и недржавних актера који заједнички имплементирају антикорупцијске мере. С друге стране, слаба политичка воља често доводи до слабљења антикорупцијских агенција што се испољава кроз недовољна средства и особље.

Наставни циљеви модула

- Идентификовати главна антикорупцијска тела (кроз процес процене ризика) у сектору одбране и разумети како она могу допринети спречавању корупције;
- Објаснити зашто су нека антикорупцијска тела успешна у свом раду, док друга нису;
- Размотрити и описати какво је конкретно окружење потребно да би антикорупцијска тела добро функционисала у оружаним снагама и институцијама одбране;
- Идентификовати расположиве алатке и ресурсе потребне за ефикасна антикорупцијска тела у системима одбране.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Francisco Cardona, *Anti-Corruption Policies and Agencies, Guide to Good Governance 3*, Центар за интегритет у сектору одбране, Норвешко Министарство одбране, 2015.
- Eser Albin, Kubiciel Michael, *Institutions against Corruption: A Comparative Study of the National Anti-corruption Strategies Reflected*, Прва рунда евалуација ГРЕКО-а, 2004.
- Matic M, *Specialised Anti-Corruption Agencies in Alexandra Rabrenovic A., Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector*, Институт за компаративно право, 2013.
- ОЕЦД, *Specialised Anticorruption Institutions – Review of Models*, OECD publishing, 2008.
- УНДП, *Practitioners' Guide: Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies*, UNDP publishing, 2011.

3

ИЗГРАДЊА ИНТЕГРИТЕТА У УПРАВЉАЊУ И СНАБДЕВАЊУ

Опис теме

Ова тема полазницима пружа увид у главне ризике од корупције у процесима управљања и снабдевања у сектору одбране и безбедности. Она покрива људске ресурсе, финансијско управљање и буџетирање, аквизицију и набавке, интегритет процеса одлучивања и израду планова интегритета.

НАСТАВНИ ЦИЉЕВИ

- Објаснити улогу управљања људским ресурсима у смањивању ризика од корупције, као и утицај родних питања на то;
- Објаснити улогу процеса планирања, буџетирања и финансијског управљања у одбрани у смањивању ризика од корупције;
- Објаснити, проценити и умањити ризике од корупције у аквизицији и набавкама;
- Објаснити улогу интегритета у процесу одлучивања и у умањивању ризика од корупције;
- Објаснити улогу интерних система провера и равнотежа у решавању проблема корупције;
- Дискутовати о начинима израде и управљања националним програмима изградње интегритета.

ПИТАЊА ЗА РАЗМАТРАЊЕ

- Ко су главни носиоци интереса у развоју изградње интегритета у сектору одбране?
- Која су главна питања која мора да садржи план интегритета?
- Како државе могу да прате и процењују имплементацију свог плана интегритета?
- Како државе могу да инкорпорирају изградњу интегритета у своје програме образовања и обуке?

НАСТАВНА МЕТОДОЛОГИЈА

Групни рад, дискусије, предавања, ситуациона анализа, решавање практичних задатака, интервјуи, научене лекције, обука инструктора.

СПИСАК ТЕМА

ПРВИ БЛОК: УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Модул 3.1.1: Стратегија људских ресурса

Модул 3.1.2: Одлучивање у људским ресурсима

Модул 3.1.3: Етично понашање званичника и заштита узбуњивача

Модул 3.1.4: Родна питања

ДРУГИ БЛОК: ФИНАНСИЈЕ И АКВИЗИЦИЈА

Модул 3.2.1: Планирање, буџетирање и финансијско управљање у одбрани

Модул 3.2.2: Транспарентност и ризици од корупције у аквизицији

ТРЕЋИ БЛОК: ИНТЕГРИСАЊЕ НАЧЕЛА ИЗГРАДЊЕ ИНТЕГРИТЕТА (MAINSTREAMING)

Модул 3.3.1: Интегритет у одлучивању

Модул 3.3.2: Интерни системи провера и равнотежа

Модул 3.3.3: Израда и управљање про-грамима изградње интегритета

ПРВИ БЛОК: УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Опис блока

Овај блок даје увод у правне и законодавне оквири, начела и стандарде који прожимају функционалне моделе управљања људским ресурсима и који уређују модерне и ефикасне системе управљања људским ресурсима у јавном сектору, укључујући и војне и безбедносне снаге. Ти принципи и стандарди штите државне службенике од злоупотребе политичке власти или других положаја моћи. То се може односити на експлицитне алатке и методе попут професионалних стандарда који морају постојати као смернице како за понашање руководиоца према потчињеном особљу, тако и за понашање виших кадрова у људским ресурсима, кодекс понашања, етику, алатке и технике за задржавање кадрова итд. као и на имплицитне методе попут питања која се понашања сматрају прихватљивим и нужним за развој каријере и шта се очекује од руководиоца да би правично и фер омогућавали потчињенима да се професионално и лично развијају.

Наставни циљеви блока

- Стратегија људских ресурса: Након успешног завршетка модула, полазници ће моћи да: врше рационалне функционалне анализе; дефинишу објективне организационе потребе; имплементирају стратешко планирање у људским ресурсима, укључујући уверљив систем награђивања отпоран на притиске; израде системе за заштиту права цивилног особља, као и професионалне стандарде за руководиоце и више кадрове у људским ресурсима с тачке гледишта особља;
- Одлучивање у људским ресурсима: Након успешно завршеног модула, полазници ће моћи да: разумеју транспарентност процеса управљања људским ресурсима с тежиштем на ризицима и узроцима који су у корену могућих проблема у свакој компоненти управљања људским ресурсима (нпр. уз коришћење кључних индикатора ризика); развију правичне и транспарентне процесе одлучивања у људским ресурсима; утврде који су потребни институционални предуслови, узимајући у обзир и сукоб интереса;
- Етика и понашање званичника и заштита узбуњивача: Након успешног завршетка модула, полазници ће моћи да: дефинишу улогу управљања људским ресурсима у утврђивању

захтева у вези са етичним и моралним понашањем, заштитом узбуњивача и поступком пријављивања незаконитих инцидената; дискутују о утицају специјалних правила и заштитних мера за војску; разумеју како се етика и понашање уређују путем механизма управљања људским ресурсима;

- Родна питања: Након успешног завршетка модула, полазници ће моћи да: опишу ризике везане за родна питања у процесу управљања људским ресурсима; дискутују и изврше процену превентивних метода и механизма институционалних одговора на та питања.

Питања за разматрање

- Која су основна правила, улоге и прописи у вези са управљањем људским ресурсима?
- Који су главни ризици од корупције у тој области и које врсте главних индикатора можемо да користимо како бисмо открили њихово присуство и распрострањеност?
- Како остварити уравнотежен и транспарентан приступ да би се ефикасно управљало људским ресурсима?
- Које је образовање потребно да би се стекла експертска и менаџерска знања у области људских ресурса?
- Како приступ кроз кодекс понашања и етику може да допринесе управљању људским ресурсима у смањивању ризика од корупције? Која се кључна етичка правила могу користити у управљању особљем у секторима одбране и безбедности?
- Како се може успоставити систем заштите узбуњивача?
- Како интегритет/корупција у људским ресурсима помажу/отежавају друге иницијативе изградње интегритета.

Наставна методологија

Наставна методологија обухватиће четири модула, од којих ће се сваки бавити једним начелом и/или стандардом у вези са унапређивањем транспарентности, одговорности и интегритета у управљању људским ресурсима. Групни рад, дискусије, предавања, ситуациона анализа, решење практичних задатака, интервјуи, научене лекције.

Модул 3.1.1: Стратегија људских ресурса

Опис модула

Овај модул даје основни увид у то како се врши анализа система људских ресурса на различитим нивоима. Поред тога, он ће кроз образовне курсеве омогућити и да се разуме шта је потребно за успостављање јаког мериторног система награђивања у циљу заштите права запослених.

Наставни циљеви модула

- Вршити рационалне функционалне анализе система људских ресурса;
- Дефинисати организационе потребе с две тачке гледишта: равнотеже између људства и особља и потребне стручне спреме за више кадрове и (више) руководиоце у људским ресурсима;
- Разумети стратешко планирање људских ресурса укључујући стварање јаког мериторног система награђивања који је отпоран на притиске, у смислу стварања равнотеже између потражње и понуде на нивоу организације и између професионалног и приватног живота на индивидуалном плану како би се очували и систем и лични интегритет;
- Идентификовати недостатке везане за интегритет који су резултат планирања у људским ресурсима: структура радне снаге (нпр. равнотежа између војног и цивилног особља); структура и развој организације (нпр. бројност и структура људства, степен централизације, подуговарање); запошљавање и одабир кандидата (нпр. које су потребне квалификације и искуство, главни извор кандидата, методе привлачења потребних кандидата, замрзавање отварања нових радних места); разноликост радне снаге (нпр. једнаке могућности, обука у разноликости); плата и награђивање (мешавина финансијских и нефинансијских награда); управљање учинком (нпр. врста процене учинка, награда везана за учинак); задржавање кадрова (нпр. политике наклоњене породицама, развој запослених, образовање); обука и развој (уводни/ оријентациони програми); радни односи (комуникације, жалост и дисциплински поступци); смањење особља (нпр. природни одлив, подршка у преквалификацији, програми за технолошке вишкове);
- Разумети потребу за интегративним и мулти-системским приступом заснованом на интегритету у управљању каријером, награђивању и пензионисању;

- Разумети заштиту права особља.

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Albert A. Robbert, Brent R. Keltner, Kenneth J. Reynolds, Mark D. Spranca, Beth A. Benjamin, *Differentiation in Military Human Resource Management*, RAND, 1997.
 - Anthony Hartle, *Moral issues in military decision making*, University Press of Kansas, 1989.
 - Carol Gill, *Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce*, No.WP 99/13, 1999.
 - California State Department Of Finance, *Strategic Planning Guidelines*, 1998. <https://www.calhr.ca.gov/Documents/wfp-department-of-financestrategic-plan-guidelines.pdf>
 - Elliot Turiel, *The development of Social Knowledge: Morality and Convention*, Cambridge University Press, 1983.
 - Harry Thie, *A Future Officer Career Management System: An Objectives-based Design*, Rand, 2001.
 - Harry J. Thie, Roland J. Yardley, Margaret C. Harrell, Kevin Brancato, *Alignment of Department of Defense Manpower, Resources, and Personnel Systems*, RAND, 2007.
 - Lawrence M. Hinman, *Ethics: A pluralistic approach to moral theory*. Ft Worth: Harcourt Brace &Co., 2004.
 - Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A guide to action*, Kogen Page, Cambridge University Press, 2006.
 - Оквир за управљање људским ресурсима НАТО-а. [http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059///\\$TR-SAS-059-Report.pdf](http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059///$TR-SAS-059-Report.pdf)
 - Wayne Brockbank, David Ulrich, Mike Ulrich, Jon Younger, *HR from the Outside In Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill, 2012.
- <http://mams.rmit.edu.au/d4lhtsmk45c.pdf>

Модул 3.1.2: Одлучивање у људским ресурсима

Опис модула

Овај модул омогућава разумевање приступа које виши кадрови у људским ресурсима могу да користе како би своје одлучивање учинили транспарентним.

Наставни циљеви модула

- Разумети потребу за транспарентношћу у људским ресурсима, с тежиштем на ризицима на које се наилази при имплементацији транспарентности и узроцима ових ризика у свакој компоненти управљања људским ресурсима (нпр. користећи главне индикаторе ризика);
- Разумети значај способности одлучивања у складу са начелима доброг управљања;
- Развити праведне и транспарентне процесе одлучивања у људским ресурсима;
- Утврдити потребне институционалне предуслове, имајући у виду и сукоб интереса.

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Andras Huguik, *Prevention and combating corruption: for conducting the training course in the educational establishments of the Border Guard and Customs agencies*, OSCE, EUBAM, 2013.
<http://www.antykorupcja.gov.pl/download/4/13971/PreventionandCombatingCorruptionManualMoldaviaNACC.pdf>
- Kirsten Edwards, Dr. Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016.
- Patricia Ward Biederman, James O'Toole, Daniel Goleman, Warren Bennis, *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor*, Jossey-Bass, 2008.

Модул 3.1.3: Етично понашање званичника и заштита узбуњивача

Опис модула

Овај модул полазницима пружа знање неопходно за развој система људских ресурса који се заснива на најбољим праксама у етици и моралном понашању. Поред тога, он ће увести концепте заштите узбуњивача и безбедног управљања информацијама.

Наставни циљеви модула

- Дефинисати улогу управљања људским ресурсима у дефинисању потреба за етичним и моралним понашањем, заштитом узбуњивача и поступцима пријављивања незаконитих инцидената;
- Дискутовати о утицају посебних војних правила и заштитних мера;
- Истакнути значај консултативних поступака, приступа информацијама, критеријума ефикасности и јавне одговорности у управљању људским ресурсима;
- Разумети како се етика и понашање уређују путем механизма управљања људским ресурсима.

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- ОЕЦД, *Protecting Whistleblowers: Encouraging Reporting*, 2012.
<http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935.pdf>

Модул 3.1.4: Родна питања

Опис модула

Овај модул ће полазницима омогућити да стекну свест о ризицима од корупције повезане са родним питањима у процесу управљања људским ресурсима.

Наставни циљеви модула

- Разумети и описати ризике везане за родна питања у процесима управљања људским ресурсима;
- Дискутовати и проценити методе превенције и ублажавања, као институционални одговор на њих.

Наставна методологија/Евалуација

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Извори

- Kirsten Edwards, Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016.
- Max Muller, *The Manager's Guide to HR*, 2nd Edition, AMACOM, 2013.
- НАТО АЦТ Пакет обука о родним питањима. <http://www.act.nato.int/gender-training-documents>
- Transparency International, *Gender, Inequality and Corruption – What are the linkages?*, 2004. http://files.transparency.org/content/download/1067/9235/file/2014_Policybrief1_GenderEqualityCorruption_EN.pdf

ДРУГИ БЛОК: ФИНАНСИЈЕ И АКВИЗИЦИЈА

Опис блока

Овај блок полазнике упознаје са главним аспектима финансијског управљања и аквизиције у одбрани и истиче значај тих области у спречавању корупције. Финансије и набавке су две области које су најподложније корупцији и од кључне је важности је да се добро разумеју главни ризици од корупције и методе борбе против ње.

Наставни циљеви блока

- Разумети стратегију одбране и процес оперативног буџетирања;
- Разумети процес буџетирања и ризике од финансијске корупције;
- Објаснити како се у финансијском управљању и одбрани транспарентност може максималмо увећати, а ризици од корупције максималмо умањити;
- Дефинисати и проценити ризике од корупције приликом аквизиције и управљање тим ризицима током читавог набавног циклуса (ризичи везани за селекцију, тендере, учинак);
- Разумети и објаснити сукоб интереса, офсет аранжмане, јавно-приватна партнерства и трошкове живота као и однос између њих и ризика од корупције.

Питања за разматрање

- Које су предности и ризици од корупције везани за програмско буџетирање?
- Како министарства одбране могу да направе приоритизацију својих потреба и у складу са тим доделе ресурсе?
- Који су главни ризици од корупције при аквизицији?
- Како трошкови животног века могу да помогну у спречавању корупције?
- Како успоставити равнотежу између ефикасности и транспарентности у набавном циклусу?

Наставна методологија

- Настава ће обухватити предавања, студије случаја, пленарне и групне дискусије, дневничке записе инспирисане наставом и практичне вежбе.

Модул 3.2.1: Планирање, буџетирање и финансијско управљање у одбрани

Опис модула

Овај модул покрива развој одбрамбене политике и стратегије, као и планирање, буџетирање и управљање ресурсима, а то су неке од главних области које захтевају већу транспарентност, одговорност, ефикасност и делотворност у министарствима одбране. Овај модул ће се позабавити и разумевањем недостатака и избегавањем ризика.

Наставни циљеви модула

- Разумети процес буџетирања и ризике од финансијске корупције;
- Разумети модел финансирања одбране, посебно значај избегавања раскорака између стратешког планирања одбране и оперативног буџетирања;
- Дискутовати о средствима и начинима увођења транспарентности у процес одлучивања у одбрани;
- Разумети ризике у целокупном циклусу планирања, програмирања, усвајања и извршења буџета у одбрани који се не односе само на буџетска ограничења;
- Разумети ризике од корупције и мере транспарентности које се у склопу буџетирања могу предузети против ње.

Питања за разматрање

- Које су главне компоненте система програмског буџетирања?
- Које су предности коришћења буџетског програмирања?
- Који је утицај процеса планирања и буџетирања на ресурсе?
- Како министарства одбране могу да идентификују одбрамбене приоритете и да их ускладе с одбрамбеним ресурсима?
- Које су последице корупције у финансијском управљању у системима одбране?

Наставна методологија

- Групни рад, дискусије, предавања, ситуациона анализа, решавање практичних задатака, интервјуи, научене лекције.

Извори

- Anderson, Douglas J. and Eubanks, Gina, *Leveraging COSO across the three lines of defense*, Институт интерних ревизора, 2005.
<http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LODPDF.pdf>
- ЦИДС, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, 2014.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/IntegrityAction-Plan-handbook_web.pdf
- ДЦАФ, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International – Програм за одбрану и безбедност, *The Transparency of National Defence Budgets*, 2011.

Модул 3.2.2: Транспарентност и ризици од корупције у аквизицији

Опис модула

Овај модул омогућиће полазницима да разумеју главне елементе аквизиције (набавке, уговарање, анализа трошкова, развој модела животног века, приватно-јавно партнерство), ризике од корупције који прате процес аквизиције и механизме којима се они могу спречити или умањити. Поред набрајања главних ризика од корупције, полазници ће моћи и да процене ниво ризика од корупције у оквиру различитих сценарија и контекста.

Наставни циљеви модула

- Дефинисати и проценити ризике од корупције у аквизицији и управљање тим ризицима (ризичи везани за селекцију, тендере, уговарање, учинак);
- Проценити ризике везане за селекцију (укључујући утврђивање потреба система, раскорак између стратешког и оперативног планирања, минималне потребе, количину робе коју треба набавити);
- Проценити ризике везане за тендере (између осталог у погледу ниских трошкова и добити, трошкова животног века, злоупотреба везаних за један једини извор и за неконкурентност, колизију између понуђача и утврђивање цена, реалност цена у односу на квалитет, колизију између приватних добављача, претерану употребу назнаке “поверљиво”, необезбеђивање пуне транспарентности корисника);
- Проценити ризике уговарања (између осталог плаћање преувеличаних цена, коришћење подуговарача без пуне транспарентности цена, недостатак информација о способности добављача да оствари учинак, попут списка добрих и лоших добављача, непотпуних или конфузних уговора који доводе до додатних трошкова);
- Проценити ризике везане за учинак (укључујући квалитет рада, временске оквире и количину рада, недостатак контроле у случају да добављачи крше уговор, уговоре који су непотпуни у погледу изостанка очекиваних резултата);
- Проценити сукоб интереса као међуресурско питање;
- Набројати и описати различите методе за смањивање ризика од корупције у аквизицији;
- Објаснити проблеме везане за дискрециона овлашћења;

- Дефинисати и проценити ризик од корупције у офсет аранжманима;
- Проценити предности и мане приватнојавног партнерства;
- Извршити анализу трошкова и користи.

Питања за разматрање

- На који се начин могу најбоље дефинисати потребе у аквизицији у односу на одбрамбене приоритете?
- Који су главни методи аквизиције?
- Који су ризици од корупције и последице у овој области?
- Које су предности имплементирања трошкова животног века?
- Како се на транспарентан начин могу упоредити ефикасност и рентабилност система у циклусу аквизиције?
- Какав је однос између планова за аквизицију и захтева везаних за стратешко планирање и капацитете?

Наставна методологија

- Групни рад, дискусије, предавања, ситуациона анализа, решавање практичних задатака, интервјуи, научене лекције.

Извори

- ДЦАФ, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International UK, *Anti-bribery due diligence for transactions*, 2012. https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2012_-Anti_Bribery_Due_Diligence_for_Transactions.pdf
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

ТРЕЋИ БЛОК: ИНТЕГРИСАЊЕ НАЧЕЛА ИЗГРАДЊЕ ИНТЕГРИТЕТА (MAINSTREAMING)

Опис блока

Тежиште овог блока је на интегрисању начела изградње интегритета у организацијама на начин да оно постане саставни део свих процеса одлучивања, интерних система провера и равнотежа, израде националних програма за изградњу интегритета и управљања њима.

Циљеви учења у склопу блока

- Разумети процесе одлучивања и проценити како они могу бити подложни корупцији;
- Применити знање о унапређивању процеса одлучивања ради смањивања ризика од корупције;
- Разумети улоге интерних мера контроле, укључујући улогу ревизије и генералног инспектора и начина на који оне смањују ризик од корупције;
- Разумети упитник за самопроцену изградње интегритета и процес стручне процене (Peer Review);
- Израдити оквирни акциони план интегритета и спровести га у дело уз помоћ НАТО програма за изградњу интегритета.

Питања за разматрање

- Који су примери ефикасних и неефикасних методологија одлучивања?
- Како се могу ефикасно пратити и процењивати резултати различитих методологија одлучивања?
- Које су одлике ефикасних система ревизије и контроле и како они могу да остану ефикасни у контексту сталних промена?
- Које су главне лекције земаља које су прошле кроз процес упитника за самопроцену и стручне ревизије?
- Како се тај процес може најделотворније употребити да би земље унапредиле управљање и отпорност својих сектора одбране и безбедности?

Наставна методологија

- Групни рад, дискусије, предавања, ситуациона анализа, решавање практичних задатака, интервјуи, научене лекције.

Модул 3.3.1: Интегритет у одлучивању

Опис модула

Овај модул има за циљ да пружи разумевање методологиј процеса одлучивања и могућности јављања ризика од корупције током тог процеса. Полазници ће научити и како да израде мере за одговарање на ризике од корупције и примене процес анализирања и унапређивања.

Наставни циљеви модула

- Објаснити националне методологије одлучивања;
- Изградити способност процењивања ризика од корупције у процесу одлучивања (мапирање ризика);
- Израдити ефикасну методологију управљања ризиком;
- Израдити конкретне националне мере за смањивање ризика од корупције;
- Створити систем праћења процеса одлучивања.

Питања за разматрање

- Који су примери методологије одлучивања?
- Могу ли се упоређивати и супротстављати методологије одлучивања различитих земаља;
- Који су ризици и последице корупције у процесу одлучивања?
- Које су предности примењивања методологије управљања ризиком?
- Како се за сваку поједину земљу могу израдити и проценити конкретне мере за смањивање ризика од корупције?
- Које су предности примене система праћења у процесу одлучивања?

Наставна методологија

- Групни рад, дискусије, предавања, ситуациона анализа, решавање практичних задатака, интервјуи, научене лекције.

Извори

- ДЦАФ, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- ОЕЦД, *Integrity in Public Procurement: good practice from A to Z*, 2007. <http://www.oecd.org/development/effectiveness/38588964.pdf>
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks45

Модул 3.3.2: Интерни системи провера и равнотежа

Опис модула

У овом модулу тежиште је на омогућавању полазницима да разумеју које су најефикасније методе интерних система провера и равнотежа и које су потребне мере за остваривање транспарентности и смањивање ризика.

Наставни циљеви модула

- Објаснити која је улога мера интерне контроле у институцијама одбране;
- Објаснити зашто раздвајање власти и нивоа надлежности смањује ризике од корупције;
- Објаснити зашто раздвајање процеса одлучивања између различитих одељења смањује ризике од корупције;
- Утврдити критеријуме и индикаторе ризика од корупције у системима интерне контроле и ревизије, као и процедуре за отпочињање ревизија;
- Објаснити улогу интерне ревизије у одговарању на корупцију;
- Објаснити улогу генералног инспектора и претходне процене у смањивању корупције.

Питања за разматрање

- Која је улога интерних ревизија и контрола у ублажавању ризика од корупције?
- Који су главни носиоци интереса у успостављању интерних система провера и равнотежа?

- Који су главни критеријуми за делотворну интерну ревизију и контролу?
- Како се на најбољи начин могу очувати делотворни интерни системи провера и равнотежа у контексту сталних промена?
- Која је права равнотежа између активности праћења у циљу спречавања корупције и потребе да операције буду ефикасне?

Наставна методологија

- Групни рад, дискусије, предавања, ситуациона анализа, решавање практичних задатака, интервјуи, научене лекције.

Извори

- ДЦАФ, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Henderson, William T, *Anti-corruption internal audits – a crucial element of anti-corruption compliance*, Ernst and Young, 2010.
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EYFIDS-Anti-corruption-internal-audits/\\$FILE/EYFIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EYFIDS-Anti-corruption-internal-audits/$FILE/EYFIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf).
- Protiviti Inc, *Guide to internal audit*, 2009.
http://www.protiviti.com/en-US/Documents/ResourceGuides/Guide_to_Internal_Audit.pdf
- Институт интерних ревизора, *The audit committee: internal audit oversight*: [https:// na.theiaa.org/about-ia/PublicDocuments/08775_QUALITY-AC_BROCHURE_1_FINAL.pdf](https://na.theiaa.org/about-ia/PublicDocuments/08775_QUALITY-AC_BROCHURE_1_FINAL.pdf)

Модул 3.3.3: Израда и управљање програмима изградње интегритета

Опис модула

Процесом за изградњу интегритета. Он обухвата Упитник за самопроцену, процес стручне оцене (Peer Review) израду акционог плана за интегритет и имплементацију сталног процеса унапређивања.

Наставни циљеви модула

- Попунити Упитник за самопроцену и утврдити наредне кораке;
- Разумети сврху и процес посете у склопу стручне процене;
- Израдити акциони план интегритета који одговара земљи;
- Разумети могућности за добијање помоћи за имплементацију у склопу НАТО програма за изградњу интегритета, у виду обука, прилагођених радионица, семинара и стављања на располагање експерата;
- Разумети значај цикличне процене напретка.

Питања за разматрање

- Који су главни носиоци интереса у развоју изградње интегритета у сектору одбране и како их уверити да је потребно приступити програму?
- Како се може обезбедити тачно и искрено одговарање на упитник о самопроцени?
- Који су неопходни кораци да би се обезбедило да стручна процена буде прихватљива у земљи?
- Како државе могу да инкорпорирају акционе планове изградње интегритета у образовање и обуку?

Наставна методологија

- Групни рад, дискусије, предавања, ситуациона анализа, решавање практичних задатака, интервјуи, научене лекције.

Извори

- ЦИДС, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, 2014.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/IntegrityAction-Plan-handbook_web.pdf
- ДЦАФ, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014.
http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

4

ОПЕРАЦИЈЕ И ОДБРАМБЕНИ АНГАЖМАН

ОПИС ТЕМЕ

Тежиште ове теме је на утицају корупције и слабог управљања на војне операције и одбрамбени ангажман. У њој се објашњава релевантност начела изградње интегритета у операцијама и одбрамбеном ангажману у иностранству као и неопходност интегрисања изградње интегритета као саставног дела мисије. Учесницима ће бити омогућено да разумеју значај спречавања и суочавања са корупцијом у операцијама и изградњи одбрамбених капацитета, као и да integriшу начела изградње интегритета у сопствени рад. Комбиноваће се усредсређеност на одговарање на ризике у зони операција и смањивање ризика од корупције међу трупима које учествују у мисији.

НАСТАВНИ ЦИЉЕВИ

- Разумети ризике од корупције и изазове у свим фазама војних операција;
- Разумети и идентификовати утицај корупције на тактички, оперативан и стратешки ниво (укључујући мито, непотизам, вертикалну корупцију, мреже криминалног фаворитизма и заробљавање државе);
- Идентификовати и разумети индикаторе и упозорења на корупцију. Разумети предности и мане алатки за мерење корупције;
- Разумети начине на које акције у склопу мисије у интеракцији с окружењем у зони операција могу погоршати или ублажити корупцију;
- Идентификовати и разумети ризике од корупције, путеве, манифестације и изазове које она поставља пред изградњу капацитета у одбрани;
- Идентификовати и применити припремне радње и начине да се у театру операција ублаже ризици од корупције у склопу операција и изградње одбрамбених капацитета;
- Идентификовати друге актере који учествују у припремама и спровођењу војних операција и у изградњи одбрамбених капацитета и разумети њихову улогу у суочавању са корупцијом на различитим нивоима управљања;
- Разумети ефикасно одлучивање, засновано на анализи ризика и могућег утицаја корупције у циљу остваривања успеха мисије;
- Применити технике, праксе и процесе који се могу користити за ублажавање ризика од корупције у операцијама и изградњи одбрамбених капацитета.
- Разумети улогу изградње интегритета у изградњи одбрамбених капацитета.

ПИТАЊА ЗА РАЗМАТРАЊЕ

- Како мисија може проценити ризик који корупција представља за циљеве и успех мисије?
- Како се могу дијагностификовати различите манифестације и путеви корупције (укључујући начин на који је корупција испреплетана са мрежама криминалног фаворитизма, експлоатацијом природних ресурса, страном помоћи итд.)?
- На које начине активности мисије могу да погоршају проблеме корупције у зони операција?
- Како се то може ублажити?
- Како корупција утиче на ефикасност и легитимитет институција владе у држави домаћину, укључујући одбрамбене и безбедносне снаге?
- Како се особље мисије може најбоље припремити за суочавање са корупцијом?
- Како различите манифестације корупције утичу на програме изградње одбрамбених капацитета?
- Која је улога изградње интегритета у изградњи одбрамбених капацитета и у одбрамбеном ангажману?

НАСТАВНА МЕТОДОЛОГИЈА

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби приликом наставе.

ПРВИ БЛОК: ИЗГРАДЊА ИНТЕГРИТЕТА У ВОЈНИМ ОПЕРАЦИЈАМА

Модул 4.1.1: Типови и путеви корупције који утичу на војне операције

Модул 4.1.2: Ризици од корупције и успех мисије

Модул 4.1.3: Одговарање на корупцију кроз НАТО Процес планирања

Модул 4.1.4: Стандардне оперативне процедуре: Технике, праксе и процеси који ограничавају ризике од корупције унутар војних мисија

Модул 4.1.5: Технике, праксе и процеси за борбу против корупције за време операција

Модул 4.1.6: Ризици од корупције у снабдевању мисија

Модул 4.1.7: Борба против корупције кроз свеобухватан приступ

Модул 4.1.8: Лидершип и ефикасно одлучивање

Модул 4.1.9: Развој аутохтоних војнобезбедносних и полицијских снага

Модул 4.1.10: Процена и праћење и антикорупцијских и противкорупцијских интервенција у војним операцијама.

ДРУГИ БЛОК: ОДБРАМБЕНИ АНГАЖМАН И ИЗГРАДЊА КАПАЦИТЕТА

Модул 4.2.1: Ризици од корупције у одбрамбеном ангажману, помоћи снага безбедности, полицијској подршци стабилизацији и изградњи капацитета у сектору одбране и безбедности

Модул 4.2.2: Путеви корупције и процена ризика од корупције у изградњи одбрамбених капацитета земље домаћина

Модул 4.2.3: Ублажавање ризика од корупције у одбрамбеном ангажману: изградња интегритета, изградња капацитета

Модул 4.2.4: Ублажавање ризика од корупције у одбрамбеним ангажману: рад са спољним партнерима

Модул 4.2.5: Најбоље праксе у изградњи одрживих структура за надзор, борбу против корупције и интерну контролу

ПРВИ БЛОК: ИНТЕГРИТЕТ У ВОЈНИМ ОПЕРАЦИЈАМА

Опис блока

Овај блок намењен је стварању, јачању и унапређивању изградње интегритета у војним операцијама. Он се усредсређује на ризике које корупција може да представља за војне операције, с циљем да учесницима пружи разумевање различитих типова ризика и начина на који они утичу на циљеве војних мисија, укључујући пружање безбедности, давање основних услуга и стабилизовање структура власти. Он уводи начело “не чини зло”, показујући различите начине на које активности у склопу мисије могу ненамерно да погоршају корупцију. Најзад, он се бави питањем утицаја корупције на ефикасност и легитимност саме мисије.

Циљ је да одабрани војни и полицијски службеници прођу обуку о праксама и процесима који ће им омогућити да разумеју и да се одупру различитим облицима корупције која угрожава успех мисије у војним операцијама на тактичком, оперативном и стратешком нивоу. Блок такође има за циљ да олакша сарадњу са релевантним експертима, тиме што се у НАТО Процес планирања укључује модул који је намењен експертима снага НАТО-а.

Наставни циљеви блока

- Разумети ризике и изазове корупције у свим фазама војних операција;
 - Разумети и идентификовати путеве корупције, њене манифестације и утицај на тактичком, оперативном и стратешком нивоу (укључујући мито, непотизам, вертикалну корупцију, мреже криминалног фаворитизма и заробљавање државе);
 - Идентификовати и разумети индикаторе и упозорења на корупцију;
 - Разумети корист од алатки за мерење корупције.

- Разумети како активности мисије у интеракцији с окружењем у зони операција могу да погоршају корупцију (укључујући у склопу логистичке подршке мисији);
- Идентификовати и разумети технике, праксе и процесе који се могу користити за ублажавање ризика од корупције, укључујући припрему мисије и активности у театру операција;
- Идентификовати друге актере укључене у војне операције и њихову улогу у спречавању корупције;
- Разумети значај ефикасног одлучивања у погледу изградње интегритета за остваривање успеха мисије.

Питања за разматрање

- Како мисија може да процени ризике које корупција представља за циљеве и успех мисије?
- Како се могу дијагностификовати различите манифестације и путеви корупције?
- На које начине активности мисије могу да погоршају проблеме корупције у зони операција? Како се они могу ублажити?
- Како корупција утиче на владине институције, укључујући одбрамбене снаге?

Наставна методологија

- У овом блоку, настава се заснива на десет модула. Сваки модул ће обухватити уводно предавање практичара/истраживача, након чега ће уследити анализа студија случаја и кратак писмени реферат. Реферат се може написати и пре почетка модула, како би учесници имали времена за проучавање литературе.

Модул 4.1.1: Типови и путеви корупције који утичу на војне операције

Опис модула

Полазници ће разумети различите типове корупције и негативног понашања који могу да угрозе војне операције и напоре реконструкције након сукоба.

Наставни циљеви модула

- Разумети везу између корупције и сукоба;
- Идентификовати и разумети ризике од корупције унутар мисије;
- Идентификовати и разумети врсте и облике корупције (мито, непотизам, вертикална корупција, мреже криминалног фаворитизма, заробљавање државе) као и конкретне ризике и путеве корупције у зони операција (укључујући експлоатацију природних ресурса, страну помоћ итд.) и њихов утицај на успех мисије;
- Разумети начине на које корупција угрожава безбедност, сигурност и поверење трупа, локалног становништва и других носилаца интереса у подручју у коме се одвија мисија.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- Центар за заједничке анализе и научене лекције, Counter- and Anti-Corruption. Theory and Practice from NATO Operations, NATO, 2013. http://www.jallc.nato.int/products/docs/jallc_report_corruption_releasable.pdf
- Анализа здружених и коалиционих операција, Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study, 2014. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- СИГАР, Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Transparency International Defence and Security, Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan, 2015. https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- Transparency International Defence and Security, Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan, 2015. https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- Transparency International Defence and Security, Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations, 2013. http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_-Corruption-PK-report.pdf
- Одељење за међународни развој Уједињеног Краљевства, Why Corruption Matters: Understanding Causes, Effects and how to Address Them, zДокументован реферат о корупцији, Ch. 1, 2015. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406346/corruptionevidence-paper-why-corruption-matters.pdf

Модул 4.1.2 Ризици од корупције и успех мисије

Опис модула

Овај модул дозвољава учесницима да се упусте у детаљнију анализу ризика од корупције на тактичком нивоу, као и њеног могућег утицаја на оперативни и технички ниво. Он приказује утицај корупције на три циља стабилизационих мисија: пружање безбедности, давање основних услуга и стабилизовање владе земље домаћина, што показује како различите врсте корупције могу да утичу на конкретне активности у склопу војних мисија, Најзад, модул се бави питањем начина на који сама мисија може да погорша корупцију и како друштвене норме и пракса могу да олакшају или умање корупцију.

Наставни циљеви модула

- Разумети ризике од корупције као елементе свеобухватне процене ситуације;
- Идентификовати друштвене норме и праксе које олакшавају и/или отежавају корупцију;
- Разумети утицај корупције на ефикасност и легитимитет аутохтоних војно-безбедносних и полицијских снага;
- Разумети факторе који могу да доведу до неспремности мисија да се суоче с корупцијом;
- Разумети начине на које мисије могу да утичу/погоршају коруптивне праксе у зони операција (укључујући у оквиру уговарања);
- Препознати значај практичних превентивних приступа борби против корупције;
- Разумети садашње најбоље праксе у антикорупцијским мерама у војним операцијама.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- Anand Gopal, *No Good Men among the Living: America, the Taliban, and the War through Afghan Eyes*, American Empire Project, 2014.
- Christine Cheng, Dominik Zaum, *Key Themes in Peacebuilding and Corruption*, Posebno izdaje International Peacekeeping Journal, 2008.
- Првобитна процена ЦОМИСАФ-а, 2009.
<http://sclr.stabilisationunit.gov.uk/top-10-reads/thematic/counterinsurgency/13-isaf-commander-sinitial-assessment?path=counterinsurgency>
- Одбор за надзор и реформу владе, *Extortion and Corruption Along the U.S. Supply Chain in Afghanistan*, 2010.
- Marie Cheene, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U4, 2012.
<http://www.u4.no/publications/lessons-learned-infighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- Transparency International Defence and Security, *Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations*, 2013.
http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_-Corruption-PK-report.pdf

Модул 4.1.3: Одговарање на корупцију путем планирања: НАТО процес планирања

Опис модула

Полазници ће бити упознати са НАТО процесом планирања операција и начином на који питања везана за корупцију у мисији треба повезати и размотрити кроз различите фазе процеса планирања. Овај курс намењен је експертима који ће бити ангажовани у зонама операција.

Наставни циљеви модула

- Разумети изазове у вези са планирањем антикорупцијских и противкорупцијских напора у војним операцијама;
- Разумети допринос војске НАТО процесу управљања кризама;
- Разумети различите врсте планирања војних операција;
- Разумети различите фазе НАТО процеса планирања операција, интеракције између различитих нивоа планирања и интеракције у процесу планирања војних операција на различитим нивоима;
- Идентификовати везу између корупције и различитих фаза НАТО процеса планирања, од стицања свести о ситуацији до транзиције;
- Разумети како питања корупције треба да буду интегрисана у различита достигнућа током читавог НАТО процеса планирања операција;
- Разумети изазове у вези са планирањем антикорупцијских напора у војним операцијама;
- Разумети како се утврђују циљеви за антикорупцијске и противкорупцијске иницијативе у операцијама.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- Директива о свеобухватном планирању операција том 2, 2013.
- MC133/4, Планирање операција НАТО-а, 2016. (поверљиво)
- NATO BI-SC Приручник за евалуацију операција, 2015.
- Приручник о систему одговарања на кризе НАТО-а, 2016. (поверљиво)

Модул 4.1.4: Стандардне оперативне процедуре: Технике, праксе и процеси ограничавања ризика од корупције у војним мисијама

Опис модула

Полазници ће се упознати с различитим техникама, најбољим праксама и процесима који се могу успоставити како би се ублажио ризик од корупције и очувао интегритет у мисији. Тежиште ће бити на стандардним оперативним процедурама и типовима (националних) кадровских и финансијских прописа којима се спречава корупција унутар мисије. Овај курс намењен је особљу ангажованом у процесу планирања.

Наставни циљеви модула

- Усвојити заједнички став о ризицима од корупције у фази уговарања приликом (пред) размештаја трупа;
- Разумети значај кохезије унутар мисије и јединице, као и значај заједничког рада;
- Идентификовати и разумети мере које могу да ублаже ризик од корупције међу особљем;
- Разумети ризике од корупције кроз читав спектар активности у склопу логистичке подршке мисији;
- Разумети улогу канцеларије генералног инспектора у оружаним снагама;
- Идентификовати и разумети примере националних антикорупцијских закона и политика, посебно у погледу зона операција;
- Разумети значај процене ситуације у погледу корупције у зони мисије и локалних пракси у вези са њом.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- Националне и доктрине НАТО-а о стандардним оперативним процедурама.
- NATO CIMIC Центар за извршност, Good Governance Makes Sense – A Way to Improve Your Mission, 2012.
http://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2015/11/internet_Handboek-GoodGovernance-CCOE.pdf

Модул 4.1.5: Технике, праксе и процеси за борбу против корупције током операција

Опис модула

Полазници ће проучити различите технике, најбоље праксе и процесе који се могу успоставити како би се одупрели ризицима од корупције у зонама операција и ублажили њихов утицај на циљеве мисије.

Наставни циљеви модула

- Идентификовати припремне радње за борбу против корупције (попут процене претње, обавештајних података, управљања особљем, скрининга сарадника, обуке, цивилно-војне интеракције, стратешких комуникација, правних питања);
- Идентификовати и разумети утицај који уговарање везано за мисију (укључујући ангажовање приватних безбедносних компанија) има на операције;
- Разумети смернице и најбоље праксе борбе против корупције на основу различитих извора;
- Разумети изазове пословања с корумпираним актерима;
- Применити процену ситуације ради стицања знања о постојећим мрежама криминалног фаворитизма и корупцији у театру операција.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- Здружена и коалициона анализа операција, *Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study*, 2014. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipconsinstitutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- Marie Cheene, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U4, 2012. <http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fightingcorruption-in-post-conflict-countries/>
- СИГАР, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Transparency International *Defence and Security, Corruption Threats & International Missions: Practical guidance for leaders*, 2014. https://issuu.com/tidefence/docs/corruption_threats_international_

Модул 4.1.6: Логистичка подршка мисији

Опис модула

Полазници ће моћи да идентификују и разумеју ризике од корупције у логистичкој подршци операцијама и да се упознају са техникама и праксама које се могу успоставити ради ублажавања ризика од корупције и очувања интегритета у зони мисије.

Наставни циљеви модула

- Разумети утицај корупције у ланцу снабдевања на успех мисије;
- Разумети опсег активности подршке од распоређивања до прераспоређивања;
- Разумети ризике од корупције у операцијама подршке;
- Разумети ризике који су инхерентни националним и међународним мрежама стратешке подршке;
- Разумети ризике инхерентне мрежама оперативне подршке;
- Разумети учешће и заступљеност извођача радова и локално запослених појединаца у подршци, укључујући питање носилаца власничких права и односе с подуговарачима;
- Идентификовати и применити ефикасне стратегије ублажавања ризика у операцијама снабдевања.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби за време наставе.

Извори

- АЈП 4 Логистика.
- АЈП4.4 Заједничка савезничка доктрина кретања и транспорта
- АЈП4.5 Здружена савезничка подршка држави домаћину.
- АЈП 4-6 Здружена група за логистичку подршку.
- АЈП 4-9 Облици мултинационалне логистичке подршке.
- АЈП 4-10 Медицинска подршка.
- АЈП 4-11 Видљивост средстава.
- НАТО Приручник за логистику.

Модул 4.1.7: Сузбијање корупције кроз свеобухватан приступ

Опис модула

Полазници ће се упознати с различитим носиоцима интереса у зони мисије и улогом коју они могу да одиграју у ублажавању ризика од корупције.

Наставни циљеви

- Разумети свеобухватан приступ НАТО-а и потребе за сарадњом и координацијом на свим нивоима антикорупцијских и противкорупцијских активности;
- Разумети мандате, улоге, предности и аутономију у одлучивању других носилаца интереса у зони мисије;
- Разумети и применити антикорупцијске смернице, укључујући оне које су објавили НАТО, УН, ОЕБС и државе домаћини;
- Разумети захтеве и предности рада са ентитетима који нису део НАТО-а како би се објединили напори унутар свеобухватног приступа и имплементирале активности изградње интегритета;
- Разумети ризике од корупције који су везани за хуманитарне кризе;
- Идентификовати антикорупцијске мере које користе други носиоци интереса у зони мисије.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- Christopher Schnaubelt, *Towards a Comprehensive Approach: Integrating Civilian and Military Concepts of Strategy*, НАТО Колеџ за одбрану, 2011.
<http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=272>
- Независна комисија за ефекат помоћи, *DFID's Approach to Anti-Corruption and Its Impact on the Poor*, 2010.
<http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/DFIDs-Approach-to-Anti-Corruption-and-its-Impact-on-the-Poor-FINAL.pdf>
- Transparency International, *Preventing Corruption in Humanitarian Operations*, 2014.
http://files.transparency.org/content/download/1899/12606/file/2014_Humanitarian_Handbook_EN.pdf
- Одељење за међународни развој Уједињеног Краљевства, *DFID's Anti-Corruption Strategy for Nigeria*, 2013.
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/213915/anticorruption-strategy-ng.pdf

Модул 4.1.8: Лидершип и ефикасно одлучивање

Опис модула

Полазници ће анализирати улогу лидершипа унутар мисије и значај процеса ефикасног одлучивања за спречавање и одговарање на корупцију да би се допринело остваривању циљева мисије.

Наставни циљеви модула

- Разумети зашто је важно да командант гради културу интегритета унутар снага;
- Разумети зашто је важно одговарати на ризике од корупције кроз све фазе процеса одлучивања;
- Разумети зашто је важан лидершип у односу на управљање особљем и средствима;
- Разумети који су изазови и значај помирења различитих интереса, приоритета и етичких приступа различитих носилаца интереса у одговарању на корупцију;
- Разумети улогу команданта у утврђивању циљева у вези са антикорупцијским и противкорупцијским иницијативама у току војних операција;
- Разумети улогу команданта у ублажавању раста корупције током операција у зони одговорности.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- Robert L. Taylor i William E. Rosenbach. *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Boulder, Westview Press, 2008.
- СИГАР, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016.
<https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Центар за комбиновано оружје Војске САД-а, Пројекат искустава оперативног лидершипа (OLE). <http://usacac.army.mil/organizations/cace/csi/ole>

Модул 4.1.9: Развој војно-безбедносних и полицијских снага земље домаћина

Опис модула

Полазници ће анализирати начине на које могу да укључе антикорупцијске и противкорупцијске мере у развој војно-безбедносних и полицијских снага земље домаћина у зонама сукоба или након сукоба.

Наставни циљеви

- Разумети концепт и процес развијања војних и полицијских снага земље домаћина;
- Разумети ризике од корупције унутар војних и полицијских снага земље домаћина;
- Разумети утицај који иницијативе изградње одбрамбених и безбедносних капацитета могу да имају на ризике од корупције и праксе унутар војних и полицијских снага земље домаћина;
- Идентификовати начине да се развију капацитети војних и полицијских снага земље домаћина да би се решавао проблем корупције у институцијама и у спровођењу мисија земље домаћина;
- Идентификовати начине да се изградња интегритета укључи у развој војних и полицијских снага земље домаћина.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, дискусија у групама и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- АЈП - 3.16, Заједничка савезничка доктрина о помоћи снага безбедности, 2016.
- АЈП – 3.22, Заједничка савезничка доктрина о полицијској подршци стабилизацији, 2015.
- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009.
<http://www.dcaf.ch/Publications/Security-SectorReform-in-Challenging-Environments>
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector*, *Stability: International Journal of Security and Development*, 3(1), 2014.
- Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan* in *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, McGillQueen's University Press, 2008.
- НАТО Концепт помоћи снага безбедности, 2013.
- НАТО СОФ Приручник о војној помоћи (први студијски нацрт), 2014.
- Водич за помоћ снага безбедности у склопу операције “Одлучна подршка”, 2015.
- Transparency International Програм за одбрану и безбедност, *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the Case of Mali*, 2015.
<http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150818-150817-Security-assistancecorruption-and-fragile-environments-Exploring-thecase-of-Mali-2001-2012.pdf>
<http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei>

Модул 4.1.10: Процена антикорупцијских и противкорупцијских интервенција у војним операцијама

Опис модула

Полазници ће се упознати са методологијама процењивања антикорупцијских интервенција током војних операција.

Наставни циљеви модула

- Разумети НАТО Процес процене операција;
- Разумети како се процена утицаја корупције може интегрисати у целокупан процес процењивања операција;
- Разумети изазове у прикупљању података и процењивању нивоа корупције, као и успех или неуспех антикорупцијских напора у војним операцијама;
- Идентификовати како се израђују мере јачања ефикасност и и мера јачања учинка ради процене антикорупцијских интервенција;
- Разумети како се доносе препоруке за ублажавање раста корупције у зони операција док су операције у току.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби за време наставе.

Извори

- Центар за научене војне лекције, *Assessments and Measures of Effectiveness in Stability Operations Handbook*, 2011.
http://www.globalsecurity.org/military/library/report/call/call_10-41.htm
- Derick Brinkerhoff, *Assessing Political Will for Counter Corruption Efforts: an analytic framework*, Public Administration and Development, Vol 20, 2000.
- Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi, *Measuring Corruption: Myths and Realities*, Група Светске банке, 2006.
- ДЦАФ, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*: http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Francisco J. Urrea, *Assessing Corruption An analytical review of Corruption measurement and its problems: Perception, Error and Utility*, Univerzitet u Džordžtaunu, 2007.
- Jesper Johnson, *How to monitor and evaluate anticorruption agencies: Guidelines for agencies, donors, and evaluators*; У4 издање 8, Берген Институт, 2011.
- Jonathan Schrodin, *Why Operations Assessments Fail. It's Not Just the Metrics*, Naval War College Review 64(4), 2011.
<https://www.usnwc.edu/getattachment/6ed0e5cd621f-44c3-b40d-913cad7e8c48/Why-OperationsAssessments-Fail--It-s-Not-Just-the.aspx>
- NATO BI-SC Приручник о процени операција, 2015.

ДРУГИ БЛОК: ОДБРАМБЕНИ АНГАЖМАН И ИЗГРАДЊА КАПАЦИТЕТА

Опис блока

Овај блок намењен је јачању и унапређивању интегритета у одбрамбеном ангажману, помоћи снага безбедности, полицијској подршци стабилизацији и изградњи капацитета у одбрани и пратећем сектору безбедности. Циљ му је да идентификује ризик који корупција може да представља за успех програма одбрамбеног ангажмана и изградње капацитета, да прикаже конкретне ризике и путеве корупције, да анализира утицај програма изградње капацитета и одбрамбеног ангажмана на коруптивне мреже и праксе и да понуди најбоље праксе у ублажавању ризика од корупције и одговарању на коруптивне праксе уколико је и када је то могуће. Циљ је да се допринесе одрживијем приступу одбрамбеном ангажману и изградњи капацитета.

Овај блок намењен је онима који осмишљавају, спроводе и прате одбрамбени ангажман, помоћ снага безбедности, полицијску подршку стабилизацији и изградњи капацитета у одбрани и пратећем сектору одбране, укључујући и експерте за изградњу интегритета који учествују у тим активностима.

Наставни циљеви блока

- Разумети циљеве одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности, полицијског рада на стабилизацији и изградњи капацитета у одбрани и пратећем сектору безбедности;
- Разумети и анализирати ризике од корупције и изазове које она представља за одбрамбени ангажман, помоћ снага безбедности, полицијске подршке стабилизацији и изградњу капацитета у одбрани и пратећем сектору безбедности;
- Разумети корелацију између корумпираних агената/званичника и програма одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности, полицијског рада на стабилизацији и изградње капацитета у одбрани и пратећем сектору безбедности;
- Идентификовати путеве, манифестације и утицај корупције на безбедносне снаге земље домаћина (укључујући и утицај подмићивања, непотизма и вертикалне корупције);
- Идентификовати изворе информација о питањима корупције;
- Разумети улогу коју игра изградња интегритета у одбрамбеном ангажману и

изградњи интегритета и моћи је укључити у планирање активности;

- Применити антикорупцијске и против-корупцијске мере у осмишљавању и имплементацији програма;
- Разумети како строг надзор над сектором одбране доприноси изградњи одбрамбених капацитета;
- Разумети улогу коју могу да одиграју спољни актери у изградњи капацитета и интегритета и у ублажавању ризика од корупције;
- Разумети значај праћења учинка и процене утицаја.

Питања за разматрање

- Како корупција утиче на одбрамбени ангажман, помоћ снага безбедности, полицијску подршку стабилизацији и програме изградње капацитета у одбрани и пратећем сектору безбедности?
- Како се могу дијагностиковати различите манифестације, путеви и ефекти корупције (укључујући мито, непотизам, трговину утицајем итд.)?
- Који су начини ублажавања ризика од корупције и како појединци треба да одговоре на коруптивне праксе?
- Коју улогу организације трећих страна (укључујући међународне организације и организације цивилног друштва) имају приликом вођења активности одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности, полицијске подршке стабилизацији и изградњи капацитета у одбрани и пратећем сектору безбедности у односу на изградњу интегритета?
- Који је значај надзора над сектором одбране за изградњу одбрамбених капацитета?
- Који је значај праћења и процене утицаја? Како то може помоћи у одговарању на ризике од корупције?

Наставна методологија

Курс ће се одржати у пет модула. Сваки модул ће обухватити уводна предавања практичара/истраживача, након чега ће уследити анализа студија случаја и кратак писмени реферат. Реферат може да буде написан и пре модула како би се учесницима оставило време за проучавање литературе.

Модул 4.2.1: Ризици од корупције у одбрамбеном ангажману, помоћи снага безбедности, полицијској подршци стабилизацији и изградњи капацитета у одбрани и пратећем сектору безбедности

Опис модула

Овај модул учеснике упознаје са циљевима одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградње капацитета и уводи принципе делотворног одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградњи капацитета у одбрани. У њему се затим дискутује о односима између корупције и одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградње одбрамбених капацитета: начинима на које корупција може да утиче на ефикасност програма, као и ризик да такви програми ненамерно допринесу коруптивним праксама.

Наставни циљеви модула

- Разумети циљеве одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградње одбрамбених капацитета и услове у којима активности одбрамбеног ангажмана и/или помоћи снага безбедности и изградње одбрамбених капацитета могу бити пожељни;
- Идентификовати кључне елементе делотворног одбрамбеног ангажмана и помоћи снага безбедности и изградње одбрамбених капацитета (процена потреба, идентификација заједничких интереса и циљева, осмишљавање/спровођење одговарајућих активности, склапање партнерстава са трећим странама тамо где је то могуће, праћење учинка и процена утицаја) и разумети како активности одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградње одбрамбених капацитета могу да ненамерно допринесу коруптивним праксама;

- Разумети путеве којима одређене врсте корупције (укључујући мито, непотизам, мреже криминалног фаворитизма, заробљавање државе, корупцију у управљању особљем и ланцем снабдевања) могу да утичу на одбрамбени ангажман и изградњу капацитета (на пример кроз отуђивање ресурса, учешће у обуци као награда за неподобно особље и недостатак подршке земље домаћина на кључним нивоима).

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009. http://www.dcaf.ch/content/download/35748/526713/file/YEARBOOK_2009.pdf
- ОЕЦД, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008. http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-systemreform_9789264027862-en
- Sarah Chayes и Радна група за међународну безбедност, *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Карнегијева задужбина за међународни мир, 2014. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf
- Иницијатива за транспарентност и одговорност, *Open Government Guide, Security Sector*. <http://www.opengovguide.com/topics/security-sector/>
- Канцеларија Уједињених нација за дрогу и криминалну корупцију и одељење за привредни криминал, *Partnering in Anti-Corruption Knowledge (PACK): A Guidance Note for Development Partners*, 2013.

Модул 4.2.2: Процењивање и ублажавање ризика од корупције у одбрамбеном ангажману, помоћи снага безбедности и изградњи одбрамбених капацитета

Опис модула

Сврха модула је да омогући учесницима да процене врсту и озбиљност ризика од корупције који могу да утичу на програме одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградње одбрамбених капацитета; да се упознају са изворима који могу да пруже индикаторе и упозорења у вези са корупцијом и да уведу најбоље праксе за ублажавање ризика од корупције.

Наставни циљеви модула

- Идентификовати индикаторе присуства и тежине корупције (нпр. документовани примери корупције у влади, индикатори у вези са управљањем, законодавне и казнене мере);
- Применити знање о индикаторима при процењивању релевантности ризика од корупције за планиране програме;
- Разумети најбољу праксу у ублажавању ризика од корупције;
- Идентификовати антикорупцијске ресурсе (укључујући спољну експертизу) који могу да буду од помоћи у планирању и програмирању активности одбрамбеног ангажмана, и изградње капацитета у одбрани.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- Andrew Lebovich, *Mali's Bad Trip. Field notes from the West African Drug Trade*. *Foreign Policy*, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/03/15/malis-badtrip/>, 2015.
- Jeffrey Meiser, *Dilemma of an African Soldier. War on the Rocks*, 2015. <http://warontherocks.com/2015/01/thedilemma-of-an-african-soldier/?singlepage=1>.
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector*, *International Journal of Security and Development*, 3(1), 2014. <http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>
- Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan* in Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, McGill-Queen's University Press, 2012.
- Transparency International Defence and Security (2015), *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the case of Mali, 2001-2012*. <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150817-Security-assistancecorruption-and-fragile-environmentsExploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>

Модул 4.2.3: Изградња интегритета, изградња капацитета: Спровођење програма изградње интегритета у склопу помоћи снага безбедности и изградње одбрамбених капацитета

Опис модула

Овај модул усредсређен је на имплементацију програма за изградњу интегритета/борбу против корупције као елемената одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградње одбрамбених капацитета. Он омогућава учесницима да разумеју читав дијапазон расположивих алатки и начина имплементације антикорупцијских програма и даје увид у потенцијалну улогу спољних партнера (укључујући парламенте и цивилно друштво) у ублажавању ризика од корупције и изградњи интегритета и одрживости. Он је намењен експертима за изградњу интегритета који учествују у програмима одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградње одбрамбених капацитета, али може да буде користан и за оне који желе да разумеју концепт програма изградње интегритета и улоге коју ти програми могу да имају у одбрамбеном аранжману, помоћи снага безбедности и изградњи одбрамбених капацитета.

Наставни циљеви модула

- Применити мере изградње интегритета прилагођавајући их конкретним контекстима;
- Разумети допринос спољних актера изградњи интегритета и изградњи одбрамбених капацитета.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- Савез америчких научника, *International Military Education and Training*.
http://fas.org/asmp/campaigns/training/IMET2.html#_ftn38,
- ОЕЦД, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008. http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-systemreform_9789264027862-en
- ОЕЦД, *Security System Reform: What Have We Learned?*, 2009.
<https://www.oecd.org/dac/conflict-fragilityresilience/docs/44391867.pdf>
- Paul, Christopher, Colin P. Clarke, Beth Grill, Stephanie Young, Jennifer D. P. Moroney, Joe Hogler and Christine Leah, *What Works Best When Building Partner Capacity and Under What Circumstances?* РАНД корпорација, 2013. <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG1253z1.html>.

Модул 4.2.4: Праћење и процена одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградње капацитета

Опис модула

Овај модул усредсређен је на значај праћења учинка и процене утицаја у програмима одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградње одбрамбених капацитета и објашњава начине праћења нивоа и утицаја корупције на успех програма.

Наставни циљеви модула

- Разумети разлику између мера за јачање учинка и мера за јачање ефикасности;
- Разумети значај укључувања активности праћења у првобитно планирање и финансирање одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградње одбрамбених капацитета;
- Идентификовати начине праћења нивоа и утицаја корупције на успех програма;
- Објаснити како се резултати праћења учинка и ефикасности могу употребити за прилагођавање активности и/или циљева одбрамбеног ангажмана, помоћи снага безбедности и изградње капацитета у одбрани, посебно у односу на ризике од корупције.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- Савез америчких научника, *End-Use Monitoring of Defence Articles and Services. Government-to-Government Services*, 2005.
<http://fas.org/asmp/resources/govern/109th/EUM05.pdf>
- Jennifer Moroney, Aidan Kirby Winn, Jeffrey Engstrom, Joe Hogler, Thomas-Durell Young and Michelle Spencer, *Assessing the Effectiveness of the International Counter proliferation Program*, РАНД корпорација, 2011.
http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR981.html
- Jennifer Moroney, Joe Hogler, Benjamin Bahney, Kim Cragin, David R. Howell, Charlotte Lynch, i Rebecca Zimmerman, *Building Partner Capacity to Combat Weapons of Mass Destruction*, РАНД корпорација, 2011.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG783.html>
- Jennifer Moroney, Joe Hogler, Jefferson P. Marquis, Christopher Paul, John E. Peters, Beth Grill, *Developing an Assessment Framework for U.S. Air Force Building Partnerships Programs*, РАНД корпорација, 2011. <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG868.html>

Модул 4.2.5: Најбоље праксе у изградњи одрживих структура надзора, борбе против корупције и интерне контроле

Опис модула

Овај модул усредсређен је на значај јачања дугорочне способности и иницијативе за одрживи надзор, структура за борбу против корупције и интерну контролу и објашњава начине на које им се може приступити.

Наставни циљеви модула

- Разумети улогу и функционисање различитих националних структура надзора (на министарском, владином и парламентарном нивоу);
- Идентификовати начине оснаживања ових институција, уз очување њихове независности и непристрасности;
- Објаснити како сарадња са националним структурама надзора може да ојача ефекат војних операција.

Наставна методологија

- Настава ће обухватити серију предавања, студија случаја, групних дискусија и практичних вежби приликом наставе.

Извори

- Cole Eden, Kerstin Eppert & Katrin Kinzelbach. *Public Oversight of the Security Sector*. ДЦАФ серија приручника. <http://www.dcaf.ch/Publications/PublicOversight-of-the-Security-Sector>
- ОЕЦД ДАЦ Приручник, *Security System Reform Supporting Security and Justice: Supporting Security and Justice*. OECD Publishing. <http://www.oecd.org/dac>
- Rick Stapenhurst, *Legislative Oversight and Budgeting: A World Perspective*, World Bank Publications, 2008.
- William McDermott, Gilad Efra, *Social Media Guide for Ombuds Institutions for the Armed Forces*, ДЦАФ, 2016. <http://www.dcaf.ch>

Анекс 1

Препоручује се употреба аудио-визуелног материјала како би се подстакао дијалог и изучавале ситуације из стварног живота са којима се полазници могу срести при испуњавању својих дужности. Материјал проистиче из извора из приватног сектора али ће се користити у јавном сектору. То обухвата кратке приче које презентују глумци с циљем да се укаже на изазове увођења транспарентности, одговорности и интегритета у системе за управљање кадровима, као и на важност постојања јасних пракси у складу са домаћим и међународним законима, кодексима понашања и добрим праксама.

ЦД БР.1.

Садржај: Интервју са Ричардом Бистронгом, који је провео преко десет година као потпредседник одељења за међународну продају робе, подмићивао стране званичнике, тајно сарађивао са међународним органима спровођења закона и завришио у затвору.

- Шта се десило и које факторе треба имати у виду у овом искуству?
- Да ли се ово искуство могло избећи и како је оно утицало на појединца?
- Има ли сличних примера у вашој земљи?

ЦД 2.3.4

Садржај: Тежиште презентованих прича је на улози ревизора у приватним фирмама и понашању јавног званичника које доводи до ирегуларних и незаконитих радњи.

- У чему су јавни званичници погрешили?
- Јесу ли активна и пасивна корупција исте, како их треба третирати?
- Да ли је “провера” за “треће стране” део правила и прописа у вашој земљи?

ЦД БР. 4

Садржај: Прича у овом видео приказује процес процењивања пословне ситуације са свих тачака гледишта пре доношења одлуке (дужна пажња).

- Како промене у домаћем правном оквиру утичу на приватни сектор и отварају врата злоупотребама?
- Ко погрешно поступа у овој причи?
- Јавно-приватни дијалог и партнерство о изградњи интегритета.

НАСТАВНИ ПРОГРАМ ЗА ИЗГРАДЊУ ИНТЕГРИТЕТА – ТИМ САРАДНИКА НА ПРОЈЕКТУ

Вођа Радне групе	Нил Бест	Седиште НАТО-а	
Други вођа Радне групе	Марк Хјубер	Тим за руковођење и управљање одбраном САД-а	
Земља	Име	Институција	
Босна и Херцеговина	Потпуковник Осмо Хасић	Центар за обуку за операције подршке миру	
Бугарска	Проф. Тодор Тагарев	Женевски центар за демократску контролу оружаних снага	
Канада	Dr Давид Емелифеонву	Канадска Војна академија/Војни колеџ Канаде	
Република Северна Македонија	Афродита Волина	Министарство одбране Републике Северне Македоније	
Република Северна Македонија	Потпуковник Маријо Јуришиќ	Војска Републике Северне Македоније	
Грузија	Давид Гунашвили	Министарство одбране Грузије	
Грузија	Мака Петриашвили	Министарство одбране Грузије	
Грузија	Васил Гарсеванишвили	Министарство одбране Грузије	
Италија	Пуковник Антонио Ђеновезе	Канцеларија за подршку борби против корупције и транспарентности Италијански Здружени војни штаб	
Италија	Пуковник Марцо Рицо	Централно одељење за буџет и финансије Министарство одбране Италије	
Италија	Мајор Филипо Танкон Лутери	НАТО Центар изврсности за полицијску подршку стабилизацији	
Молдавија	Мајор Јон Ротару	Војска Републике Молдавије	
Црна Гора	Санела Ђозгић	Министарство одбране Црне Горе	

Црна Гора	Вања Вуковић	Министарство одбране Црне Горе	
Норвешка	Пуковник Терје Хаверстад	Центар за интегритет у сектору одбране	
Србија	Командант Станко Лекић	Република Србија, Министарство одбране, Сектор за одбрамбену политику, Одсек за стратешко планирање	
Србија	Милан С. Милутиновић	Република Србија, Министарство одбране, Сектор за одбрамбену политику, Управа за европске интеграције и управљање пројектима	
Украјина	Потпуковник Станислав Филипов	Граничарска служба Украјине	
Украјина	Пуковник Јуриј Призиглеј	Центар за обуку и образовање у изградњи интегритета, Универзитет Народне одбране Иван Черњаковски	
Украјина	Пуковник Олена Холота	Центар за обуку и образовање у изградњи интегритета, Универзитет Народне одбране Иван Черњаковски	
Уједињено Краљевство	Потпуковник Дејв Ален	Академија одбране Уједињеног Краљевства	
Сједињене Америчке Државе	Др Анке Ричтер	Поморска последипломска школа	
Сједињене Америчке Државе	Др Џо Хоглер	РАНД Корпорација	
Сједињене Америчке Државе	Тимоти Сулц	Међународни форум за етичко понашање у пословању	
НАТО	Наредник Луиз Меклафлин	Команда здружених снага у Напуљу	
НАТО	Потпуковник Масимо Морети	Команда здружених снага у Напуљу	
НАТО	Потпуковник Франческо Пелегрино	Команда здружених снага у Напуљу	
НАТО	Ким Ветинг	Врховни штаб савезничких снага у Европи	
НАТО	Валентин Попонете	Врховни штаб савезничких снага у Европи	
Организација цивилног друштва	Гевин Рејмонд	Транспаренси интернешнл - Одбрана и безбедност	
Организација цивилног друштва	Dr. Каролина Меклахлајн	Транспаренси интернешнл - Одбрана и безбедност	

[illegible]

Handwriting practice lines consisting of 28 horizontal dotted lines.

Додатне информације

За додатне информације, молимо контактирајте:

Ms Bénédicte Borel (Бенедикт Борел)

Координатор програма

Програм за изградњу интегритета

Управа за институције одбране и изградњу капацитета

Директорат за изградњу институција и капацитета одбране

Оперативно одељење

Седиште НАТО-а E-mail: borel.benedicte@hq.nato.int

За додатне информације о НАТО Програму за изградњу интегритета, молимо консултујте:

Веб сајт: <https://buildingintegrity.hq.nato.int/>

LinkedIn: NATO Building Integrity

E-mail: building-integrity@hq.nato.int