

GUIDES TO GOOD GOVERN- ANCE

No. 10

Руководство по информированию
о правонарушениях в секторе
обороны и безопасности



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR



Norwegian Ministry
of Defence

ЦЕНТР ПО УКРЕПЛЕНИЮ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ В ОБОРОННОМ СЕКТОРЕ

Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе (ЦУЭООС) содействует развитию этичности, мер по борьбе с коррупцией и надлежащего управления в оборонном секторе. В сотрудничестве с норвежскими и международными партнерами Центр стремится к наращиванию компетентности, повышению осведомленности и предоставлению практических средств для снижения рисков коррупции. ЦУЭООС был создан Министерством обороны Норвегии (МО) в 2012 г. и был официально утвержден Главой Департамента НАТО в новом направлении, созданном в рамках Программы воспитания добропорядочности в 2013 году. В настоящее время Центр является неотъемлемой частью МО.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ	4
2. СВОБОДА САМОВЫРАЖЕНИЯ.....	6
3. ЭТАПЫ РАЗОБЛАЧЕНИЯ	7
4. РАЗОБЛАЧЕНИЕ.....	8
5. ПОЛУЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О НЕПРАВОМЕРНОМ ДЕЯНИИ.....	10
6. ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ РАССЛЕДОВАНИЕ	12
7. ВЫПОЛНЕНИЕ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	14
8. ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ	16
9. ЗАЩИТА ДАННЫХ	17
10. ПРИМЕРЫ СЛУЧАЕВ РАЗОБЛАЧЕНИЯ.....	19

ВВЕДЕНИЕ

Руководство о разоблачениях в секторе обороны и безопасности содержит практические рекомендации и методы для тех, кто является получателями либо имеют дело с доносами о неправомерных действиях, основываясь на опыте Министерства обороны Норвегии в этом направлении. При разработке руководства во внимание были взяты процедуры и опыт в этом аспекте разных учреждений.

Целями этого руководства являются:

- повышение общей осведомленности о процессе разоблачения и различных связующих ситуациях.
- оказание помощи руководителям и всем тем, кто сталкивается с информацией о неправомерном деянии, в реагировании на данные сообщения должным образом.
- определение и предотвращение неправомерных деяний в секторе.

Персонал сектора обороны (в том числе и поступающий на службу), внешние сотрудники, контрактники, служащие, внешний штат и другие представители, не имеющие отношения к ведомству, имеют право на информирование о неправомерных деяниях в сфере обороны.

Лица, информирующие о нарушениях, могут самостоятельно решить кого информировать, то есть, это может быть конкретный человек либо кто-либо из отдела контроля. Это значит, что каждый в сфере обороны может получить информацию о раскрытии нарушения на определенном этапе и следовательно должен быть готов к реакции на нее либо, при необходимости, передачи дела в соответствующий орган.

Разоблачение имеет высочайшую ценность тогда, когда проверка информации о нарушении проходит очень тщательно, доносчику предоставлена необходимая защита, существуют процедуры на местах, которые могут определить действительно ли имело место неправомерное деяние и каким образом на него можно отреагировать.

Данное руководство было разработано Отделом внутреннего аудита сектора обороны Норвегии. Некоторые эксперты Центра также приняли участие в работе над документом. Я хочу поблагодарить каждого, кто причастен к написанию руководства, в том числе и редактора Центра, господина Ханса Михренгена.

Данное руководство было составлено на основе процедур по разоблачению, которые использует в своей работе сектор обороны Норвегии. Мы также хотим подчеркнуть тот факт, что это руководство отображает законодательную базу Норвегии, как члена Европейского экономического пространства (ЕЭП). В данном контексте нормативно-правовая база Европейского союза в отношении ряда вопросов, которые рассматриваются в данном руководстве, также актуальна и для Норвегии.

ЦУЭООС благодарен за обратную связь по данному руководству.

Осло, 2 ноября 2020 года



Пер Кристенсен

Директор

1. Определение терминов

Термин

Информирование о правонарушениях

Информирование о правонарушениях (разоблачение) подразумевает озвучивание ситуации либо оповещение о волнующем вопросе, свидетелем которого вы стали, в секторе обороны.

Извещение о нарушении, случившимся на рабочем месте, в Норвегии регулируется Актом рабочей среды. В данном акте процесс раскрытия не определен, но говорится следующее: «Сотрудник имеет право уведомить о нарушении, имевшее место быть на рабочем месте».

В случае, когда служащему становится известно о том, что нарушение имеет место либо уже случилось, положения Акта приходят в действие и служащий будет обеспечен необходимой защитой, как следствие раскрытия информации, а также будет установлен контроль за тем, чтобы все процедуры придерживались необходимым образом.

Неправомерное деяние (правонарушение)

Неправомерные деяния, относящиеся к «неподобающим условиям», в норвежском законодательстве подразумевают несоблюдение статутного Акта и внутренних руководств, уголовное преступление и невыполнение других статутных приказов либо запретов, нарушение этических норм сектора обороны, а также несоблюдение общих этических стандартов, которые имеют высокую поддержку общественности.

Преследование (Возмездие)

Под преследованием подразумеваются какие-либо неблагоприятные деяния, которые можно расценить, как последствия либо реакцию на разоблачение. Преследование запрещено.

Запрет также распространяется на формальные санкции, такие как увольнение с оповещением, отстранение и увольнение в дисциплинарном порядке в придачу к санкциям, касающихся смены рабочих обязанностей и внутренних перестановок.

Разоблачитель

Разоблачитель – лицо, рассказывающее или информирующее о нарушении в секторе обороны.

Субъект разоблачения

Данный термин употребляется для обозначения лица либо предполагаемой личности, ответственной за информирование о нарушении.

Внутреннее разоблачение

Внутреннее разоблачение имеет место тогда, когда разоблачитель говорит о вопросах, вызывающих озабоченность в сфере обороны. Например, информирование коллег, представителей трудящихся или руководства.

Внешнее разоблачение Внешнее разоблачение имеет место тогда, когда разоблачитель предоставляет информацию и документы лицам либо организациям вне сектора обороны, к примеру, руководящие органы, профессиональные форумы, СМИ и т.д. В Норвегии Отдел по вопросам внутреннего аудита Министерства обороны является внешним каналом разоблачения для подразделений сектора обороны. В дополнение к этому, подразделения сектора обороны имеют также и свои внутренние каналы.

Получатель информации Получатель информации является лицом, которое получает данные, к примеру, коллега, непосредственный руководитель, отдел контроля, офицер по безопасности, член правления и т.п.

Должностное лицо Должностное лицо – лицо, имеющее дело с раскрытием информации. Он/она могут являться теми, кому сообщают о нарушении либо теми, кого вовлекают в расследование на поздних этапах.

Случай разоблачения Данный термин относится к вопросу касательно доносителя и нарушения, а также самого случая в целом.

Случай сферы управления кадровыми ресурсами (УКР) Случай КР имеет отношение к любому происшествию, касающемуся рабочей среды служащего, например, проблемы во взаимодействии, отказ от выполнения приказов либо не достаточный уровень компетенции. Возможны затруднения в определении различий между случаями разоблачения и случаями ЧР. При возникновении сомнений необходимо проводить консультации с отделом контроля.

Защита разоблачителя/ Статус разоблачителя Защитой разоблачителя является та защита, которую работодатель предлагает разоблачителю. Это подразумевает и защиту от преследования. Разоблачитель – это статус, который предоставляется лицу, сообщившему о нарушении и следовательно тому, кто не должен стать целью преследования.

Анонимное информирование Данное информирование относится к таким ситуациям, когда получатель оповещения не располагает информацией о личности доносителя. Например, это относится к письмам без указания отправителя либо к другим анонимным коммуникациям.

Конфиденциальное информирование Данное информирование подразумевает такие ситуации, когда получатель информации располагает знаниями о личности доносителя, но держит данные в секрете. Секретность в этом случае подразумевает тот факт, что административный сотрудник должен удостовериться в том, что информация и данные доступны только уполномоченным лицам.

Противоречие Под противоречием имеется ввиду тот факт, что лицо(а), которое, как предполагается, является ответственным за нарушение, имеет право озвучить свою позицию и выразить свою точку зрения перед тем, как будут вынесены окончательные результаты по делу.

Беспристрастность В случае разоблачения лицо, имеющее дело с раскрытием информации, должно быть беспристрастным. Данный человек должен всегда иметь возможность нейтрально принимать решения в делах по разоблачению, отталкиваясь от объективных критериев. В случае, если человек действует предвзято, к примеру, если в деле замешан разоблачитель, который является близким родственником, это может привести к снижению доверия по отношению к этому человеку. Если такие обстоятельства имеют место быть, правила беспристрастности гласят о том, что данный человек не должен принимать участие в ведении дела либо в принятии решения по этому делу.

2. Свобода самовыражения

Свобода самовыражения это право каждого человека выражать свободно свои мысли касательно любого вопроса, не смотря на содержание, временные рамки, форму и носителя в пределах разумных границ, утвержденных законом. Например, это говорит о том, что каждый имеет право внести свою лепту в газетную статью либо оставить комментарий в социальной сети, но не давая фальшивых или наносящих ущерб заявлений, противоречащих закону.

Информирование о нарушениях на рабочем месте является особой формой высказывания, и, если при информировании соблюдены все нормы и правила сектора обороны касательно разоблачения, тогда доноситель получает протекцию от неправомерных действий, следующих за раскрытием информации (запрет на преследование).

Сектор обороны должен оставаться прозрачным ведомством, характерным качеством которого является устойчивая культура свободы слова, поддерживающаяся Верховенством права. Персонал должен активно участвовать в публичных дискуссиях. Существует возможность информировать о проблемах посредством схемы разоблачения. Согласно норвежского законодательства, все служащие имеют право на высказывание

своего критического мнения касательно того, что имеет отношение к их месту работы.

Статья 11.1 Хартии по фундаментальным правам ЕС гласит: «Каждый человек наделен правом свободно выражать свою мысль. Это право также подразумевает свободу в придерживании определенных взглядов, получении и распространении информации и идей без вмешательства государственных органов и не взирая на рамки».

Должна иметь место прозрачность, если дело касается норм и ценностей, дискуссий касательно того, каким образом необходимо оценивать внутреннюю критику, а также бесед и собраний на счет устойчивой культуры свободы слова. Более того, необходимо предоставлять информацию касательно процесса разоблачения и ознакомлять служащего с существующими руководствами по данному вопросу в секторе обороны. Важна заинтересованность руководства в прозрачности, а также во взаимодействии со службами безопасности и здравоохранения и представителями персонала.

Посредством налаженных процедур доносительства и прозрачной культуры свободы слова сектор обороны способен, насколько это возможно, приложить все усилия для создания открытой институции.

3. Этапы разоблачения

Налаженные процедуры по раскрытию нарушения являются важной составляющей любого этапа ведения дела по разоблачению. Различные стадии могут часто переплетаться, поэтому получатель информации о раскрытии нарушения должен быть осведомлен о том, что ему потребуется действовать синхронно на разных этапах.

В разделах 5-9 приводится описание того, как именно необходимо действовать в случае разоблачения. Данные разделы распределены согласно различным этапам, отображенным на рисунке.

Цвета, в которые закрашен каждый этап, говорят о том, что в то время, когда разные служащие несут ответственность за информирование о нарушении, получение данной информации и контроль за этим процессом, первоначальное изучение, выполнение и отчетность обычно лежат на плечах одного и того же сотрудника.

Прерывистая линия показывает как процесс разоблачения завершается этапом экспериментального изучения отчета и последующего усовершенствования процедур доносительства и культуры прозрачности.



Рисунок 1: Процесс разоблачения

4. Разоблачение

В связи с тем, что информирование о неправомерном деянии часто касается деликатных вопросов, те, кто доносит информацию вправе сами выбирать того, с кем конкретно они хотят ею поделиться. А это, в свою очередь, значит то, что каждый сотрудник должен быть готов к получению сведений о раскрытии неправомерного деяния. Иногда довольно проблематично достоверно понять, получил ли ты информацию о нарушении либо кто-то просто решил выразить свою точку зрения или дать обратную связь. Если присутствует неуверенность в том, а является ли это донос о нарушении, необходимо уточнить у доносчика, официально ли он сообщает о неправомерном деянии либо это просто неформальное обсуждения вопроса, который вызывает у него озабоченность. Также существует возможность связаться с представителями отдела контроля в организации, если есть такая неуверенность. В секторе обороны не существует формальных требований касательно того, каким образом необходимо сообщать о нарушении. Получатель информации должен быть осведомлен о том, что есть несколько форм информирования о неправомерном деянии.

4.1 НЕПРАВОМЕРНОЕ ДЕЯНИЕ

Особые правила, касающиеся процесса доносительства, вступают в силу только тогда, когда «нарушение» происходит в сфере обороны. Лицо, получающее такое уведомление должно оценить, считается ли данная проблема нарушением. Примерами таких случаев являются, или могут быть, те, которые не регулируются законодательством и нормами. Вопросы, которые противоречат общему мнению касательно того, что является оправданным или этически приемлемым, также считаются нарушением. Вызывающие озабоченность проблемы, которые не относятся к этой категории, могут попадать в сферу УКР¹, политических высказываний, проблем сотрудничества или профессиональных разногласий.

4.2 ОТВЕТСТВЕННОЕ РАЗОБЛАЧЕНИЕ

Работник всегда может сообщить о неправомерном деянии посредством внутренних каналов либо внешних, информируя руководство государства. Служащий может также уведомить СМИ или общество в соответствии с определенными условиями. Пример: Информирование о неправомерном деянии в рамках процедур по разобла-

¹ УКР: «Управление кадровыми ресурсами».

чению сферы обороны всегда поощряется. Тем не менее, если разоблачитель сообщил о нарушении публично, к примеру, посредством СМИ, могут потребоваться более жесткие требования в отношении достоверности данной информации.

4.3 ЗАПРЕТ НА ПРЕСЛЕДОВАНИЕ

Какая-либо неблагоприятная реакция, которая может последовать в результате доноительства должна, в основном, рассматриваться как преследование. Преследование должно быть запрещено на законодательном уровне, и очень важно, чтобы лицо, получающее и обрабатывающее раскрытие о неправомерном деянии, это помнило. В некоторых ситуациях есть необходимость в применении методов недопущения преследования, и если ситуация такова, возможно привлечение поддержки ЗБОС² и других мер.

4.4 ОБЩИЕ СОВЕТЫ

Ниже приводится список общих рекомендаций по работе со случаями разоблачения:

- Каждое информирование о неправомерном деянии необходимо воспринимать серьезно и в форме разоблачения, в том числе и анонимные информирования.
- Метод разоблачения не должен играть существенную роль и отображаться на ведении дела. Работа с каждым делом должна соответствовать законодательству.
- Любое информирование о неправомерном деянии необходимо брать в работу без неоправданной задержки.
- Если сообщение о нарушении касается одного и больше человек, им необходимо дать право прокомментировать полученную информацию.
- Получатель сообщения о неправомерном деянии должен придерживаться конфиденциальности и удостовериться в том, что в дело вовлечены как можно меньшее количество людей.
- Необходимо уже на ранних этапах прояснить, существует ли потребность в вовлечении руководства и применении методов, основанных на оценке рисков.
- Получатель информации о неправомерном деянии должен организовать защиту всех вовлеченных сторон.
- Фокус необходимо сосредоточить на потенциальном нарушении, а не на человеке.
- Субъект разоблачения является невиновным, пока иное не будет доказано.
- Получатель информирования о неправомерном деянии должен быть ознакомлен или ознакомиться с процедурами доноительства сферы обороны.
- Должностное лицо должно удостовериться в том, что документация хранится в надежном месте и в соответствии с предписаниями, применяемыми в сфере обороны.
- Должностное лицо должно знать о рисках преследования.

2 ЗБОС: «Здоровье. Безопасность. Окружающая среда.»

5. Получение информации о правонарушении

5.1 ПОЛУЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О НАРУШЕНИИ И ДОЛЖНОСТНОЕ ЛИЦО

Лицо, получающее сообщение о правонарушении является получателем. Получатель должен провести первоочередную оценку, чтобы выяснить, может ли он/она исполнять функции должностного лица или дело необходимо передать, к примеру, руководителю, функциональному отделу или отделу контроля. Кроме того, получатель должен оценить, наделен ли он/она необходимой квалификацией для работы с информацией, осознавая при этом свои собственные полномочия, компетенцию и беспристрастность. Лицо, работающее с информацией о нарушении, называют должностным лицом, не взирая на его официальную должность. Во многих случаях получатель информации действует так же, как и должностное лицо.

Получатель сообщения о правонарушении инициирует ряд требований, в том числе и работу с информацией в пределах разумного срока и в соответствии с правилами и нормами.

5.2 ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ЭТО СООБЩЕНИЕМ О

ПРАВОНАРУШЕНИИ?

Прежде, чем запускать работу над делом по разоблачению, должностному лицу необходимо прояснить, является ли заявленная ситуация правонарушением (смотрите раздел 2 Термины и раздел 5.1 для определения термина «неправомерное деяние»).

Это значит, что, если лицо сообщает о проблеме, которая однозначно не является «неправомерным деянием», тогда и дело необходимо вести без применения процедур по разоблачению. При возникших сомнениях касательно того, имело ли место «неправомерное деяние», необходимо провести дополнительные проверки.

5.3 БЕСПРИСТРАСТНОСТЬ

Можно считать, что то или иное лицо не является беспристрастным, если существуют обстоятельства, которые могут подвергнуть сомнениям его правомочность в ведении дела. При наличии таких обстоятельств и в соответствии с нормами беспристрастности, он или она не должны участвовать в работе над определенным делом или в процессе вынесения решения по нему.

5.4 КОМПЕТЕНЦИЯ

Человек должен располагать необходимой компетенцией для работы с делом по доно-

сительству. Он/она должны иметь либо быть наделены полномочиями для инициирования следственных действий.

Если обсуждаемый вопрос касается сложных или серьезных проблем, необходимо привлечь в него отдел контроля для консультативной помощи.

Если получатель информации не компетентен или не является беспристрастным, тогда он/она должен получить разрешение от доносителя на передачу информации тому, кто будет уполномочен ею заняться.

5.5 ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ РАЗОБЛАЧИТЕЛЯ

Получатель информации должен дать обратную связь доносителю при первой же возможности. Разоблачитель должен быть осведомлен о процессе ведения работы с его информацией, его длительности и возможном результате. Необходимо помнить, что разоблачитель не обязательно вовлечен в работу над делом и следовательно не имеет прав доступа к информации.

5.6 РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ

Должностное лицо должно зарегистрировать получившее сообщение о правонарушении в виде учетной записи в согласии с нормами регистрации корреспонденции и документов ведомства, а также с требованиями по архивированию документации. Это подразумевает тот факт, что получение информации, работа с ней и последующие решения должным образом задокументированы и сохранены в безопасном месте, а также доступ к рабочим файлам закрыт для посторонних лиц до тех пор, пока действуют правила конфиденциальности.

Электронный журнал должен быть обеспечен необходимой защитой для предотвращения утечки информации, являющейся конфи-

денциальной либо чувствительной или той, при помощи которой можно идентифицировать личность доносителя. Должностное лицо должно вести учет необходимых данных в соответствии с процедурой получения и работы над сообщениями о неправомерных деяниях.

5.7 ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ РУКОВОДСТВА

Должностное лицо должно принять решение о том, какой уровень руководства необходимо проинформировать. Если поступившее сообщение влечет за собой серьезные подозрения либо случай является сам по себе серьезным, должностное лицо должно обязательно уведомить высшее начальство. Должностное лицо должно обозначить потенциальный ущерб для ведомства и/или определенных лиц во время оценки того, влечет ли раскрытие за собой серьезные последствия. Касательно защиты вовлеченных сторон в получение информации о нарушении смотрите раздел 7.4.

5.8 КОНФИДЕНЦИАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Сообщение о правонарушении может содержать чувствительную информацию, вытекающую из Акта по безопасности. В данном случае ведение дела проходит с соблюдением Акта по безопасности, а должностное лицо должно пройти необходимую проверку службой безопасности и иметь соответствующее разрешение.

Если дело по разоблачению ведет за собой раскрытие проблем, влияющих на благонадежность оборонного персонала, об этом необходимо сообщить непосредственному руководителю, главе службы безопасности, главе ведомства или лицу, назначенному главой ведомства.

6. Предварительное расследование

Должностное лицо должно удостовериться в том, что работа с информацией о неправомерном деянии ведется тщательно и объективно с целью исправления возникшей проблемы, которое повлекло за собой раскрытие информации.

6.1 ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ РАССЛЕДОВАНИЕ

Должностное лицо должно инициировать проведение предварительного следствия для того, чтобы оценить является ли поступившая информация о неправомерном деянии достоверной. Под предварительным расследованием подразумевается сбор письменной документации, к примеру, расписаний или электронных материалов, имеющих общий доступ. Если есть необходимость в обеспечении надежного хранилища электронных и физических данных, нужно получить соответствующее разрешение от ответственного органа и, при необходимости, должный контроль от компетентного персонала. С целью отображения элементов дела, должностное лицо сможет проводить физические проверки, а также встречи с лицами, которые могут обладать необходимой информацией. Важно, чтобы должностное лицо

действовал с предельной осторожностью во время расследования, так как несоответствующий подход к вопросу может повлечь за собой значительные последствия, влияющие на ход дела по разоблачению.

Целью проведения предварительного расследования является определение элементов дела. В этом направлении должностное лицо должно быть осведомлено о том, что в случае, если рассматриваемое дело является серьезным, необходимо уведомить высшее руководство. Если должностное лицо имеет сомнения на этот счет, он/она должен проконсультироваться с отделом контроля касательно последующих действий.

6.2 ЗАЩИТА РАЗОБЛАЧИТЕЛЯ ОТ ПРЕСЛЕДОВАНИЯ

Должностное лицо должно оценить риск возникновения преследований касательно доносителя. Если такая опасность существует, он/она должен принять все меры для предотвращения этого. Например, риск преследования может усугубиться в случае, если личность доносителя станет известной большому количеству людей, чем это необходимо.

6.3 ИНТЕРЕСЫ ЗАТРАГИВАЕМЫХ СТОРОН

Важно, чтобы разоблачитель, субъект разоблачения и другие вовлеченные лица были наделены необходимой защитой на всех этапах. Разоблачитель находится в уязвимом положении, а должностное лицо должно обладать знаниями о ноше, которую несет с собой информирование о неправомерном деянии. Разоблачитель или субъект разоблачения должны быть проинформированы о том, что корпоративные службы здравоохранения могут предоставить им поддержку и, при необходимости, поделиться информацией о других органах, имеющих возможность предоставить помощь в случаях разоблачения, например, профсоюзы или подобные учреждения.

Для защиты вовлеченных сторон должностное лицо должно также удостовериться в том, что дело по разоблачению ведется в конфиденциальном порядке, и что о нем проинформировано минимальное количество людей.

6.4 ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СУБЪЕКТА РАЗОБЛАЧЕНИЯ

Как правило, субъект разоблачения должен быть как можно раньше проинформирован о том, что на его/ее имя поступила информация о неправомерном деянии, а также об ожидаемом прогрессе в деле. Тем не менее, важно отметить, что личность доносителя не должна раскрываться субъекту разоблачения. Должностное лицо должно быть осведомлено о том, что при дальнейшем рассмотрении дела могут иметь место исключения.

6.5 МЕРЫ, ПРИНЯТЫЕ В ХОДЕ РАССМОТРЕНИЯ ДЕЛА

В зависимости от типа дела, есть вероятность в необходимости инициирования мер в ходе рассмотрения дела. Такие меры могут включать в себя – обеспечение надежного места для опасного оборудования, которое является угрозой для жизни или здоровья либо защиту информации, имеющей отношение к делу. В таких случаях можно консультироваться с отделом контроля при возникновении каких-либо сомнений.

7. Выполнение и обратная связь

После выполнения предварительного расследования должностное лицо должно дать оценку того, а имело ли место неправомерное деяние в целом.

Он/она должен удостовериться в том, что дело было расследовано как можно тщательно. Часто существует необходимость в проведении последующих расследований, к примеру, обсуждения с другими лицами, которые также могут располагать знаниями касательно составляющих дела, оценка документов, реестров, расписаний, протоколов, а также и физические мероприятия.

Должностному лицу необходимо как можно раньше определить, имело ли место неправомерное деяние.

7.1 ОБСУЖДЕНИЯ

С целью определения элементов дела необходимо провести диалог с вовлеченными лицами. Должностное лицо должно удостовериться в том, что, прежде всего, партнеры получили верную информацию и, в частности, что у них есть право на сопровождение со стороны независимых и надежных третьих лиц. Должностное лицо должно также привлечь своего заместите-

ля к участию в диалоге, а протокол встречи необходимо предоставить на проверку лицу, сообщившему о нарушении.

7.2 ПРОТИВОРЕЧИЯ

Во время работы над делом и перед тем, как должностное лицо примет решение имело ли место неправомерное деяние, разоблачитель, субъект разоблачения и другие вовлеченные лица должны получить возможность на высказывание своей точки зрения касательно дела, участниками которого они стали. В то же время должностному лицу важно понимать, что личность доносителя должна держаться в тайне от как можно более широкого круга людей.

7.3 ФИНАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ

Должностное лицо должно оформить финальный отчет даже в том случае, когда не были обнаружены подтверждения в неправомерном деянии. Данный отчет должен описывать содержание обнаруженной информации, ход дела, вывод и рекомендации.

Должностное лицо должно подать финальный отчет вместе с заполненной фор-

мой о раскрытии неправомерного деяния и его содержания.

Должностное лицо должно также удостоверить в том, что соответствующий руководитель или заверенное лицо утвердили данный отчет. Обычно это происходит на уровне руководителя.

После утверждения должностное лицо должно отправить финальный отчет в отдел контроля. Отдел должен располагать полной информацией по отчетам о доносительстве в ведомстве и принятых мер в их направлении.

7.4 ИНФОРМИРОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННЫХ СТОРОН

Когда дело по разоблачению завершено, разоблачитель должен быть проинформирован о его результате. Однако, информирование разоблачителя и о ходе дела покажет ему/ей, что его сообщение не осталось без внимания и то, что доносительство играет очень важную роль в эффективном функционировании учреждения. Если разоблачитель является анонимным лицом, информация не будет передана и должностное лицо не должно пытаться выяснить личность доносителя.

Как правило, субъект разоблачения должен быть также проинформирован о результатах дела.

Важно, чтобы должностное лицо учитывал позицию данного участника.

8. Последующие действия

8.1 РЕШЕНИЕ

Если было принято решение, что правонарушение имело место быть, получатель заключительного отчета должен дать оценку того, имеется ли потребность в применении мер и действий касательно лиц и систем. Более того, нужно также определить лицо, которое эти меры будет реализовывать.

Примерами таких действий могут быть:

- тренинги
- изменения правил и/или процедур
- инициирование дела УЧР
- предупреждение либо официальный выговор
- оценка благонадежности или полномочий

- формальная жалоба

Важно, чтобы каждый проступок получил необходимую реакцию для предотвращения подобного в будущем.

Необходимо предоставить защиту всем участникам дела и не допустить преследования.

8.2 ЭКСПЕРЕМЕНТАЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ

После проведения работы с отчетом о нарушении, необходимо дать оценку процессу оформления отчета.

Анализ дел по разоблачению играет важную роль, так как поможет усовершенствовать условия функционирования сферы обороны и процедуры по доносительству.

9. Защита данных

9.1 ВВЕДЕНИЕ

В большинстве дел по разоблачению должностное лицо собирает информацию, касающуюся персональных данных. Под персональными данными подразумеваются те данные, принадлежащие доносителю, субъекту разоблачения и другим лицам. Лицо, получающее и имеющее дело с информацией о неправомерном деянии должно придерживаться процедур работы с персональными данными. Ниже описаны ключевые аспекты работы с делом по доносительству.

Разоблачитель, субъект разоблачения и другие лица далее по тексту будут обозначены как «субъекты данных».

9.2 О ЧЕМ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ

Лицо, получающее сообщение о неправомерном деянии должно удостовериться в том, что личность разоблачителя известна только тем лицам, которым эта информация может понадобиться в дальнейшей работе над делом. Разоблачитель должен знать, что если дело по разоблачению дойдет до судебного разбирательства, может последовать юридическая необходимость в разглашении его имени.

9.3 ПРАВА СУБЪЕКТА ДАННЫХ

9.3.1 ПРАВО НА ИНФОРМАЦИЮ

Субъект данных должен быть осведомлен о том, каким образом учреждение работает с его/ее персональными данными. Это значит то, что субъект данных имеет полное право получить информацию о том, с какими именно персональными данными работает его организация и для чего они используются. Субъект данных должен быть проинформирован об этом как можно раньше, но не позднее месяца после того, как информация о нарушении была получена.

9.3.2 ПРАВО НА ДОСТУП

В случае, если субъект данных либо другие лица требуют доступа к информации, как правило они имеют право на доступ к собственным персональным данным, которые имеют отношения к делу по разоблачению.

Тем не менее, на практике, доступ к данным о личности доносителя либо к информации, которая может раскрыть его личность, запрещен, хотя и могут иметь место исключения. Лицо, работающее с делом о раскрытии информации о неправомерном

деянии, несет особую ответственность за защиту прав разоблачителя.

9.3.3 ИСКЛЮЧЕНИЯ В ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ПРАВ НА ИНФОРМАЦИЮ И НА ДОСТУП К НЕЙ

Если существуют обстоятельства для внедрения исключений в предоставление права на информацию либо на доступ к данным, необходимо провести оценку ситуации каждого конкретного дела. В Разделе 10 приведены некоторые примеры из норвежской практики, где могут применяться такие исключения. Если возникали какие-либо сомнения, на помощь приходил отдел по контролю.

Если существует серьезный риск угрозы в дальнейшей работе над делом после предоставления информации, должностное лицо может принять решение не давать право на получение и доступ к информации субъекту данных. Другим примером может послужить ситуация, где уважение честных и фундаментальных интересов других указывает на то, что субъект данных не должен получить права на получение либо доступ к информации.

Для того, чтобы обеспечить надлежащий процесс по принятию решения, субъектам данных могут также отказать в предоставлении права на получение или доступ к информации, как только началась работа с делом.

Исключения не должны применяться дольше того, чем этого требует определенная ситуация.

9.4 ЗАЩИТА ДАННЫХ

С целью защиты персональных данных вся информация, собрана и касающаяся дела по разоблачению, должна храниться в отдельной папке в Национальной защищенной сети либо, при необходимости, под замком в надежном месте.

9.5 УСТРАНЕНИЕ ДАННЫХ

Как правило, персональные данные должны быть удалены сразу же после того, как надобность в хранении их отпадает. Это значит, что после получения результатов и выводов по делу о разоблачении, необходимости в дальнейшем хранении персональных данных нет. Однако получатель информации о нарушении должен быть уведомлен от том, что существуют некоторые исключения, имеющие место быть.

10. Примеры случаев разоблачения

10.1 ДЕЛО 1: ПРЕВЫШЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В АРМИИ

Джулия проходит военную службу и уже прошла пол пути базовой подготовки. Во время физических тренировок она заметила, что некоторые призывники подвергались дискриминации. К примеру, сержант Йохансен дал приказ Джулии, двум другим девушкам и Кристиану пробежать два дополнительных круга. Джулия старалась держаться вне поля обзора Йохансена, в частности из-за того, что он не сдерживает свое раздражение и злость по отношению к тем, кто в какой-то мере демонстрирует свою физическую слабость в группе. Несколько раз она становилась свидетелем его высказываний о том, что «девушки рождены со слабой физической подготовкой и должны стараться больше во время подготовки – это же касается и парней, которые провели все свое детство, играя в компьютерные игры».

Джулия совершенно не подразумевала, что такое отношение еще существует в вооруженных силах, особенно после введения обязательной военной службы для женщин. Следовательно, Джулия принимает решение поднять этот вопрос с сержантом Хагеном, из отдела персонала. Позиция Джулии состоит в том, что сержант Йохансен не справляется должным образом со своими рабочими обязанностями.

Джулия встречается с сержантом Хагеном и объясняет ему сложившуюся ситуацию.

Сержант Хаген служит в вооруженных силах уже много лет и считает, что нынешнее молодое поколение не в состоянии проявляться толерантность к чему-либо. Он игнорирует эту ситуацию и просит Джулию трактовать поведение сержанта Йохансена иным образом.

Джулию удивила реакция сержанта Хагена и она была в полном замешательстве касательно дальнейших действий. Если так же реагирует все ее начальство, то услышанной она не будет. Она вспомнила, что также слышала еще об одном сержанте из отдела персонала, работающим с другой группой призывников, и который, как она считала, является человеком других взглядов.

В результате, Джулия решает встретиться с прапорщиком Педерсеном, который посчитал, что может стать полезным в этом деле.

10.1.1 ДЕЙСТВИЯ ХАГЕНА

- Сержант Хаген не смог справиться с вопросом должным образом. Он не воспринял слова Джулии всерьез.
- Джулия очень четко и ясно пояснила ситуацию сержанту Хагену. Она рассказала ему, что сержант Йохансен злоупотребляет своими полномочиями в отношении призывников. Джулия заявила о неправомерном деянии и сержант Хаген должен был отне-

стись к этому, как к разоблачению.

- Реагирование на информацию о нарушении таким образом может оттолкнуть других людей от использования методов разоблачения и помешать учреждению в устранении потенциальных неправомерных деяний.

10.1.2 ДЕЙСТВИЯ ПРАПОРЩИКА ПЕДЕРСЕНА

- Джулия высказалась о возможном злоупотреблении власти и дискриминации, которые могут говорить о неправомерном деянии. Этот вопрос является достаточно серьезным и подойти к его решению необходимо в соответствии с правилами разоблачения. Когда она услышала игнор в ответ на ее слова со стороны руководителя, она приняла решение обратиться к другому представителю начальства.
- Прапорщик Педерсен должен проработать отчет о неправомерном деянии. Если он поймет, что самому вести дело будет проблематично, ему следует обратиться к своему непосредственному начальнику либо в отдел по контролю в вооруженных силах.
- Педерсен должен зарегистрировать получение информации, тем самым создав соответствующую запись.
- Прапорщик Педерсен должен оценить необходимость незамедлительной реакции на ситуацию, например, предложив поддержку доносителю.
- Лицо, работающее с отчетом о нарушении, должно провести оценку дела. Целью этого является гарантирование того, что все факты, относящиеся к делу, оформлены с учетом разумных сроков.
- Педерсен должен обозначить срок и место информирования сержанта Йохансена о получении жалобы таким образом,

чтобы это произошло перед тем, как к делу будут привлекаться другие люди.

- Педерсену необходимо оценить свою персональную беспристрастность по отношению к Джулии, сержанту Йохансену и сержанту Хагену.
- Педерсену также необходимо дать оценку своей компетентности для эффективного ведения расследования и получения необходимых документов.
- Должностное лицо может разузнать отдельно у каждого в группе об их намерении принимать участие в групповых дискуссиях об окружении для того, чтобы идентифицировать волнующие вопросы, но, в тоже время, удостоверившись, что раскрытие самой информации не произойдет.
- Должностное лицо может провести анализ того, прослеживается ли высокий уровень отсутствия болезней в группе, которой заведует сержант Йохансен. Высокий уровень отсутствия заболеваний может указывать на возможные проблемы, лежащие в основе раскрытого вопроса, которые также должны быть тщательно проанализированы.
- Должностное лицо должно оценить комплексность и серьезность разбирательства для возможного привлечения в дело отдела по контролю либо УЧР.
- После работы с делом и получения достаточного количества фактов для принятия ответственного решения прапорщик Педерсен должен прийти к выводу, имело ли место неправомерное деяние вообще.
- С учетом всех полученных фактов прапорщик Педерсен принимает решение, что неправомерное деяние имело место. Он готовит заключительный отчет с оговоркой о том, что все рекомендации

будут переданы для дальнейшей оценки и выполнения с целью предотвращения подобных случаев в дальнейшем.

10.2 ДЕЛО 2: БЕЗПРИСТРАСТНОСТЬ И ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ

Стиан – менеджер среднего звена, работающий в отделе закупок. Как-то он получает звонок от человека, представившегося Хенриком Хансеном. Хенрик Хансен заявляет о том, что является сотрудником компании по вопросам развития, которая недавно приняла участие в тендере по закупкам для Министерства обороны.

Стиан четко знает, какие именно закупки имеются ввиду и отвечает, что Хильде, его коллега, ведет этот вопрос. Он спрашивает о необходимости подключения к разговору и ее. Хенрик Хансен отвечает, что полностью осведомлен о том, что Хильде является контактным лицом по этому вопросу, но есть причины, почему он не обратился напрямую к ней.

Хенрик Хансен объясняет Стиану, что он узнал о том, что муж Хильде имеет свою долю во владении одной из компании, которая прошла в следующий цикл тендера по закупкам и, что он понимает, что Хильде является лицом, принимающим решения, либо одним из них, касательно прохождения претендентов на дальнейший этап тендерного процесса.

Стиан удивлен услышанному. Они неоднократно обсуждали нормы непристрастности и он знает, что Хильде хорошо о них осведомлена. Он записывает номер телефона Хенрика Хансена, благодарит его за предоставленную информацию и просит его пока что держать эту информацию в тайне. Стиан уверяет его в том, что займется данным вопросом и удостоверится в том, что будут приняты все меры для решения возникшей проблемы.

Хенрик Хансен сообщает Стиану, что, при

необходимости, свяжется с ним повторно, хотя он проинформировал уже обо всем, что ему известно.

10.2.1 ДЕЙСТВИЯ СТИАНА

- Стиану необходимо отнестись к услышанному как к сообщению о неправомерном деянии. Такие сообщения могут поступать как из внешних, так и из внутренних источников, они могут быть разной формы, в том числе и в форме телефонного звонка.
- Хансен предполагает, что возможно имело место неправомерное деяние. Если обвинение является верным, можно говорить о том, что имело место нарушение правил о непристрастности в сфере закупок.
- Стиан должен немедленно заняться жалобой. Он знает, что все сообщения должны восприниматься серьезно в независимости от того, с какого источника они поступили.
- Стиану необходимо связаться со своим непосредственным руководителем и уведомить его/ее о полученной информации.
- Стиан должен оценить свою собственную непристрастность по отношению к Хенрику Хансену и Хильде. Так как Стиан и Хильде находятся на одном уровне (оба менеджеры среднего звена), Стиан принимает решение передать полномочия по ведению дела главе департамента.
- Стиан должен предоставить достаточное количество материалов, относящихся к делу.

10.2.2 ДЕЙСТВИЯ ГЛАВЫ ДЕПАРТАМЕНТА

- Глава департамента, которому Стиан передал дело, оценивает свою непристрастность, наличие необходимой компетентности для дальнейшей работы над делом, либо передачу его в отдел по контролю или другие отделы.
- Дальше он анализирует серьезность полу-

ченной информации для понимания того, стоит ли информировать об этом высшее руководство и есть ли необходимость в принятии немедленных мер.

- Глава департамента должен обеспечить соответствующую реакцию на полученное сообщение и собрать как можно больше данных.
- Глава департамента приходит к выводу, что он сам может проводить некоторые следственные действия, беря во внимание все возможные улики.
- Глава департамента должен обозначить когда и каким образом сообщить Хильде о поступившей информации.
- Глава департамента должен провести оценку и собрать факты. Целью такой оценки является гарантия того, что все факты по данному делу были собраны в пределах рациональных временных сроков.
- Глава департамента должен удостовериться в том, что работа с делом и все решения надлежащим образом задокументированы и все материалы надежно сохранены.
- Глава департамента решает изучить данные в Интернете и находит, что муж Хильде зарегистрирован как лицо, имеющее право собственности в компании-учредителе фирмы, принимающей участие в тендерном процессе.
- Он также проверяет факт прохождения данной фирмы в следующий раунд тендера и ставила ли подпись на тендерном протоколе Хильде.
- Глава департамента записывает все меры, которые он принял во время работы с делом, прикладывает полученную информацию, такую, как распечатки с Интернета и обзор компаний-претендентов, прошедших в следующий раунд тендера.
- Глава департамента просит о встрече с Хильде, где у нее появляется возможность высказать свою точку зрения по данному вопросу, тем самым защищая свое право на противо-

речие. Он также информирует ее о том, что у нее есть право на адвоката.

- Основываясь на полученных данных, глава департамент приходит к выводу, что неправомерное деяние имело место быть. Он готовит финальный отчет и передает его дальше всем участниками дела для анализа и исполнения рекомендаций. Меры по предотвращению подобных случаев в будущем будут также приняты.

10.3 ДЕЛО 3: СЕКСУАЛЬНОЕ ДОМОГАТЕЛЬСТВО

Таральд, глава департамента, является менеджером проекта и у него состоялась встреча с его командой. После встречи Катрин, одна из членов команды, просит о возможности поговорить с ним лично. Катрин заявляет, что действия Финна, менеджера среднего звена в отделе, по отношению к ней и другим девушкам оскорбительны. Она говорит о том, что он часто позволяет себе класть руки ей на плечи и ежедневно комментирует ее внешний вид, тело и одежду. Это также относится и к другим женщинам. Таральд замечал, что Финн уделяет женщинам много внимания, но не заострял на этом свой взор. Он не рассматривал это, как что-то неприемлемое по отношению к другим, поэтому считает, что Катрин возможно сверхчувствительно отнеслась к этому вопросу, так как любит часто делать из мухи слона. Более того, он не понимает почему Катрин обращается с этим вопросом к нему, а не к УКР, ведь это чистой воды их дело.

Таральд осознает, что в какой-то мере принял оборонительную позицию в отношении Финна, так как они очень сдружились. Он также был ответственен за назначение Финна менеджером среднего звена, поэтому он переживает, что жалобы против Финна могут негативно сказаться на его репутации главы отдела перед высшим начальством.

10.3.1 ДЕЙСТВИЯ ТАРАЛЬДА

- Катрина заявила о неправомерном действии своему непосредственному руководителю в соответствии с правилами.
- Так как Таральд оказался хорошим другом субъекта разоблачения, ему необходимо учесть свою объективность для дальнейшей работы с данной информацией.
- Таральд должен отреагировать на сложившуюся ситуацию. Существуют несколько вариантов развития событий.
- Таральд должен дать оценку своим возможностям для работы с делом самостоятельно либо попросить помощи у отдела контроля.
- Таральд должен зарегистрировать получение сообщения о нарушении и создать соответствующую учетную запись.
- Таральд принимает решение о невозможности ведения дела самостоятельно и поэтому связывается с Катрин для получения ее одобрения передать дело в отдел контроля для дальнейшей работы.
- Таральду необходимо передать всю документацию, которую он подготовил или получил, в отдел контроля для их последующих действий в отношении дела.

10.4 ДЕЛО 4: ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ КОРРУПЦИОННЫЕ ДЕЯНИЯ

Густав, руководитель подразделения в организации, получает электронное письмо от некоего Адама Петерсона:

*Уважаемый господин Густав,
Спешу сообщить вам информацию касательно вашего субподрядчика воздушных сил, Международной компании воздушных сил.
Мне достоверно известно, что господин Арне Андерсен, бывший сотрудник Министерства обороны Норвегии, а на сегодня генеральный директор Международной компании воздушных сил, передал сумму в размере 200 000 тысяч американских долларов правитель-*

ственному чиновнику в Ливии. Я абсолютно уверен, что в этой операции преследуются коррупционные мотивы, поэтому решил, что вам необходимо об этом знать.

Так как я являюсь сотрудником Международной компании воздушных сил, я предпочту не оглашать свое настоящее имя и остаться анонимным. Я боюсь, что это может привести к преследованиям в отношении меня, если я попытаюсь решить этот вопрос посредством внутренних каналов в компании, а что еще хуже – к потере работы.

Адам Петерсон'

10.4.1 ДЕЙСТВИЯ ГУСТАВА

- Густаву необходимо рассмотреть данное сообщение, как информацию о неправомерном деянии. Информация о нарушениях может поступать как из внешних, так и из внутренних источников, в различных формах, в том числе в форме электронного письма.
- Процедуры по разоблачению гласят, что внешние участники и другие лица, не имеющие прямой связи с организацией, имеют право на информирование о неправомерном деянии.
- К данному сообщению необходимо относиться как к серьезному нарушению (коррупция является уголовным преступлением).
- Густав должен уведомить своего непосредственного руководителя. Дела такого типа, как правило, передаются в отдел контроля.
- Не смотря на то, что в данном случае мы говорим о растратах, коррупции, воровстве, мошенничестве или незаконном присвоении средств в отношении сектора обороны, необходимо брать во внимание пункт 10.9 Кадрового справочника для государственных служащих.
- Густав и руководитель должны подать дело в отдел контроля. Если возника-

ет подозрение в возможном уголовном преступлении, невероятно важно не допустить каких-либо действий, которые могут повредить улики и помешать дальнейшему ходу дела.

- Отдел контроля должен проанализировать информацию и, в случае необходимости, принять соответствующие меры и уведомить высшее руководство.
- Отдел контроля регистрирует получение информации, создав учетную запись.
- Личность доносителя не должна стать известной большому количеству людей, чем это необходимо.
- Отдел контроля расследует дело и готовит финальный отчет.

10.5 ДЕЛО 5: ДЕЛО УКР ПРОТИВ ДЕЛА ПО РАЗОБЛАЧЕНИЮ

Ларс и Соня работают на одной базе и Ларс обычно выполняет функции руководителя Сони. В дополнении к своей ежедневной работе, им присвоили также ключевые роли в большом проекте – Соня выполняет функции лидера подпроекта, а Ларс ответствен за административные вопросы в проекте. Они приняли участие в обсуждении касательно статуса проекта и после встречи между собой обговорили его реализацию.

Слово во время дискуссии перешло к Ари, члену команды Сони. Соня заявила, что результаты работы Ари оставляют желать лучшего и не соответствуют ожидаемым на ее позиции знаниям и образованию. Качество работы Ари абсолютно неприемлемо и Соня устала тратить свое время и исправлять его ошибки.

Ларс ответил, что напрямую в работе никогда не сталкивался с Ари, но также сообщил, что слышал негативные отзывы о его работе от других сотрудников проекта. Он также заметил, что с недавних пор у Ари не так много задач и это натолкнуло его на мысль, что сотрудники проекта просто не желают вов-

лекать его в работу, так как результат будет далек от ожидаемых стандартов.

10.5.1 ДЕЙСТВИЯ ЛАРСА

- Соня подняла волнующий ее вопрос со своим непосредственным руководителем в соответствии с нормами доносительства в секторе обороны. Информирование о неправомерном деянии, исходя из процедур разоблачения, является всегда обоснованным.
- Во время разговора Соня упомянула о неприемлемом качестве работы Ари в команде, а Ларс, в свою очередь, также слышал подобные отзывы и от других членов команды. Факт того, что результаты работы Ари не соответствуют необходимым стандартам говорит о том, что данный вопрос должен рассматриваться как дело области ЧР, но не как неправомерное деяние.
- Существует несколько причин, объясняющие несоответствие работы Ари принятым стандартам, и очень важно, чтобы в данном вопросе смогли выразить свою точку зрения все вовлеченные участники – и Ари, и его коллеги. Вероятно, что Ари будет исключен с рабочего места в том смысле, что он является объектом социальной изоляции или же устранен от выполнения рабочих обязанностей.
- Ларс приглашает Ари принять участие в дискуссии касательно возникшей ситуации.
- Ларс оценивает свои возможности в ведении данного вопроса. Он связывается с УЧР с просьбой предоставить свою поддержку в деле. По мнению Ларса, это дело сферы ЧР и его невозможно оценивать как информацию о неправомерном деянии.
- Ларс информирует Соню о том, что дело было передано в работу и дает ей понять, что она несет ответственность за полную конфиденциальность в отношении рассматриваемого вопроса.

Серия руководств по надлежащему управлению



Руководства по надлежащему управлению – это серия небольших по объему брошюр, в каждой из которых обсуждается отдельная тема, важная для надлежащего управления в оборонном секторе. Данные руководства адресованы тем, кто хотел бы расширить знания об одной или нескольких темах, напрямую связанных с надлежащим управлением в оборонном секторе, или, в более широком смысле, в государственном секторе, и могут использоваться в учебных целях.

Полное или частичное воспроизведение руководства разрешено при условии, что будет указано, что материалы полностью принадлежат Центру по укреплению этических основ в оборонном секторе, Осло, Норвегия, и при условии, что любое такое воспроизведение, как в целом, так и частично, не подлежит продаже и не включается в работы, которые продаются.

DSS publikasjonsnummer: S-1032 E
ISBN trykket utgave: 978-82-7924-105-8
ISBN elektronisk utgave: 978-82-7924-107-2

Издатель: Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе
Дизайн: www.melkeveien.no
Опубликовано: Норвежская государственная организация по безопасности и обслуживанию
Ноябрь 2020 г. Тираж: 100



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR



Перевод оригинальной английской версии на русский язык был любезно предоставлен Организацией Североатлантического договора