



Program de Referință

Integritate, Transparență și Responsabilitate
în Domeniul Apărării și Sectorul
de Securitate Aferent



Buna Guvernanță și Consolidarea Integrității în Domeniul Apărării și Sectorul de Securitate Aferent

Consolidarea Integrității, o Disciplină NATO de Educație și Perfecționare



Buna Guvernanță și Consolidarea Integrității în Domeniul Apărării și Sectorul de Securitate Aferent

Consolidarea Integrității, o Disciplină NATO de Educație și Perfecționare

PREFAȚĂ

«Calitatea supremă a conducerii este, indiscutabil, integritatea. Fără ea, nu este posibil un real succes, indiferent dacă suntem pe un șantier, pe un teren de fotbal, în forțele armate sau într-un birou.»

Dwight D. Eisenhower

În NATO, preluăm moștenirea primului Comandant Suprem al Forțelor Aliate din Europa și așezăm integritatea în inima activităților noastre.



Consolidarea Integrității (CI) este calea pe care am ales-o pentru a contracara riscul de corupție în domeniul apărării și impactul său negativ asupra bugetelor apărării, încrederii opiniei publice și eficienței operaționale. Recunoaștem că securitatea și corupția sunt interconectate, iar lipsa unei bune guvernante în domeniul armatei reprezintă o provocare majoră pentru securitate.

Suntem hotărâți să dezvoltăm integritatea ca pe o disciplină academică distinctă în cadrul organizației noastre. Din 2012, odată cu adoptarea Planului de Educație și Instruire CI NATO de către Consiliul Nord-Atlantic, am depus eforturi să întărim integritatea în cadrul instituțiilor de apărare prin educație.

Întărirea integrității și a bunei guvernante este o sarcină dificilă, pentru care nu există soluții gata făcute. Avem nevoie de angajament politic, o conducere puternică, o viziune pe termen lung și o combinație adecvată de instrumente și bune practici pentru a stimula schimbarea și a încuraja

reforme durabile. Educația este cheia succesului - un instrument care susține reformele, promovează o cultură a integrității și dezvoltă noi capacități.

Pentru materializarea acestei viziuni, am întocmit Programul de Referință cu ajutorul unui grup multinațional de experți, coordonat de o echipă NATO calificată în consolidarea integrității. Documentul este conceput a fi un ghid pentru țările membre, aliate și partenere, angajate în implementarea reformelor de bună guvernanta și revizuirea propriilor programe care să încorporeze tematici CI sau să dezvolte noi cursuri, conform propriilor exigențe naționale.

Doresc să-mi exprim aprecierea față de toți membrii grupului de lucru care au contribuit la alcătuirea programului. Resursele necesare elaborării acestui ghid au fost puse la dispoziție de către Fondul Fiduciar de Consolidare a Integrității NATO (/ NATO Building Integrity Trust Fund) și Biroul Secretarului American de Apărare.

Personalul NATO are intenția să continue colaborarea cu partenerii și autoritățile naționale pentru a îmbunătăți educația și instruirea în materie de consolidare a integrității și a împărtăși cele mai bune practici.

Dr. John Manza
Secretar General Adjunct
pentru Operațiuni

INTRODUCERE

Programul de Referință recunoaște impactul guvernancei deficitare și al corupției ca risc de securitate, precum și importanța încorporării principiilor CI în activitățile existente de educație și instruire. Având rol de ghid și întocmit cu scopul de a ajuta aliații și partenerii NATO să-și îmbunătățească programele de educație, instruire și integrare a consolidării integrității, programul face parte dintr-un angajament continuu NATO de a-și consolida instituțiile de apărare și de a întări transparența, responsabilitatea și integritatea în domeniul armatei și sectorul de securitate aferent.

Programul nu prezintă orientări exhaustive care să cuprindă toate materialele de referință și toate obiectivele posibile de învățare care ar contribui la o bună guvernare și la lupta împotriva corupției, ci doar recomandă elemente specifice de consolidare a integrității care pot fi încorporate în cursurile existente, oferind o serie de opțiuni flexibile, adaptate cerințelor naționale. Obiectivele de învățare au fost concepute pentru personalul militar și civil dar și pentru șeful secției (OF2-OF5 pentru militari) care prezintă un nivel de cunoștințe intermediar. La propunerea Echipei Sediului Central NATO 1325, în module s-a inclus și conceptul de gen. Consolidarea Integrității are un caracter transversal iar instituțiile sunt încurajate să facă apel la experții în materie (în continuare SME / *Subject Matter Experts*) din cadrul administrațiilor naționale și internaționale, societăților civile și din sectorul privat.

Programul se împarte în patru capitole mari care includ obiectivele de învățare, aspecte de examinat și bibliografii. Cele patru capitole sunt:

- *Înțelegerea Corupției ca Risc de Securitate și Importanța Consolidării Integrității*
- *Buna Guvernanță și Administrația Publică*
- *Consolidarea Integrității în Procesul de Management și Achiziții în Sectoarele de Apărare și Securitate*
- *Operațiuni și Angajamentul de Apărare*

Dezvoltat de NATO și condus de un grup de lucru compus din experți CI ai țărilor aliate și parteneri, lucrarea completează programe NATO de referință similare, dezvoltate prin Programul de Îmbunătățire a Educației în domeniul Apărării. Ea trebuie privită ca un prim pas în integrarea CI în NATO și în sistemele de educație și instruire naționale. Pentru a o îmbunătăți permanent, națiunile sunt încurajate să ofere feedback și să comunice experiențele lor, inclusiv studii de caz. În același timp, pentru o consultare mai ușoară, ea conține și bibliografii cu documente cheie de referință.

În funcție de cerințele și necesitățile identificate pe parcurs, se vor dezvolta și alte capitole adiționale.

POLITICA NATO DE CONSOLIDARE A INTEGRITĂȚII

1. Statele membre NATO formează o comunitate unică de valori comune, dedicată principiilor de libertate individuală, democrației, drepturilor omului și statului de drept, unite sub cauza comună de a veghea ca Alianța să rămână o comunitate axată pe libertate, pace, securitate și valori comune, fără precedent. Dialogul și cooperarea cu țările partenere, conform principiilor consacrate în Documentul de bază al Consiliului Parteneriatului Euro-Atlantic (EAPC / *Euro-Atlantic Partnership Council*) pot aduce o contribuție concretă la consolidarea securității internaționale și la apărarea valorilor pe care s-a fondat Alianța.
2. Alianții își reafirmă convingerea că instituțiile de apărare transparente și responsabile, aflate sub control democratic, sunt fundamentale pentru menținerea stabilității în zona euro-atlantică și sunt esențiale pentru cooperarea internațională în domeniul securității. De asemenea, se recunoaște că o guvernare deficitară și corupția sunt provocări în materie de securitate, deoarece ele subminează democrația, statul de drept și dezvoltarea economică, erodează încrederea cetățenilor în instituțiile de apărare și au un impact negativ asupra eficienței operaționale.
3. Politica NATO de Consolidare a Integrității prezentată în acest document se bazează pe experiența obținută prin implementarea Programului NATO de Consolidare a Integrității, lansat în 2007 de către Consiliul Parteneriatului Euro-Atlantic. Programul CI se înscrie în cadrul angajamentului NATO de a întări integritatea, transparența și responsabilitatea în domeniul apărării și sectorul de securitate aferent. Integritatea este puntea dintre comportament și principii. În termeni instituționali, integritatea este direct legată de buna guvernare. Întărirea integrității unei instituții este o chestiune de instituționalizare a principiilor pe care dorim ca instituția să le apere, precum și o chestiune de popularizare a acestor norme și valori în rândul personalului.
4. Programul de activități al Consolidării Integrității NATO este deschis Alianților NATO, țărilor Consiliului Parteneriatului Euro-Atlantic, celor din Dialogul Mediteranean, țărilor din Inițiativa de Cooperare de la Istanbul, Partenerilor Globali și Columbiei. Cererile primite de la alte țări sunt examinate de NATO, de la caz la caz. Programul încurajează bunele practici și oferă țărilor participante o expertiză adaptată, precum și ajutorul necesar pentru a determina ca instituțiile de apărare și securitate să devină mai eficiente și performante.

PRINCIPII GENERALE

5. Politica NATO de Consolidare a Integrității se bazează pe următoarele principii:
 - 5.1 Consolidarea Integrității este un element cheie al activităților Alianței. Importanța implementării măsurilor ce vizează consolidarea integrității, lupta

împotriva corupției și buna guvernare este recunoscută atât de aliați și parteneri, cât și de NATO însăși. Alianții și partenerii se angajează în a promova principiile de integritate, transparență și responsabilitate, conform normelor și practicilor internaționale stabilite în domeniul apărării și sectorul de securitate aferent.

- 5.2 Stabilirea unor proceduri naționale transparente și eficiente pentru evaluarea riscurilor de securitate determinate de corupție și cerințele de apărare, precum și pentru dezvoltarea și menținerea capacităților de apărare interoperabile și eficiente, care să corespundă nevoilor și angajamentelor internaționale.
- 5.3 Consolidarea Integrității trebuie să fie o parte integrantă a preocupărilor și activităților interne NATO și să fie integrată în Adaptarea Instituțională. Personalul Internațional, Personalul Militar Internațional, Agențiile și Comandamentele Militare trebuie să depună în continuare eforturi pentru consolidarea integrității, transparenței și responsabilității și pentru promovarea bunei guvernări în cadrul propriilor structuri.

OBIECTIVUL GENERAL

6. Consolidarea Integrității și dezvoltarea instituțiilor de apărare eficiente, transparente și responsabile, care să răspundă provocărilor imprevizibile de securitate, inclusiv celor de natură hibridă, contribuind semnificativ la misiunea Alianței de a proteja libertatea și securitatea membrilor săi.
7. Cunoscând caracterul transversal al Consolidării Integrității și în funcție de responsabilitățile respective ale NATO, Alianților și partenerilor, politica CI are următoarele obiective:

PENTRU NATO

- 7.1 integrarea CI în cadrul obiectivelor politice generale NATO și implementarea sarcinilor de bază ale Alianței;
- 7.2 asigurarea unei abordări sincronizate și structurate pentru crearea unei Consolidări a Integrității solide din punct de vedere conceptual și operațional conform liniilor de activitate militară și politică NATO;
- 7.3 coordonarea eforturilor cu alte organizații internaționale, după caz.

PENTRU ALIAȚI ȘI PARTENERI

- 7.4 pe bază de voluntariat, continuarea elaborării și actualizării politicilor naționale de consolidare a integrității, a doctrinelor și a instruirii;
- 7.5 în mod voluntar, reafirmarea voinței naționale de a împărtăși lecțiile învățate și bunele practici în cadrul Programului NATO de Consolidare a Integrității și activităților sale;
- 7.6 promovarea proprietății locale și consolidarea capacităților individuale și instituționale.

OBIECTIVE FUNDAMENTALE

8. Elementele Consolidării Integrității, inclusiv conceptele de integritate, transparență și responsabilitate, sunt necesare pentru îmbunătățirea gestionării resurselor de apărare și a capacității de dezvoltare. Aceste elemente trebuie incluse în îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale NATO.

APĂRAREA COLECTIVĂ

8.1 Apărarea colectivă depinde de instituții de apărare eficiente și solide care să se bazeze pe principiile integrității, transparenței și responsabilității pentru optimizarea cheltuielilor necesare dezvoltării capacităților de apărare și pentru a asigura resurse superioare Forțelor Armate. Consolidarea Integrității trebuie întărită în continuare în domeniile apărării naționale și în sectoarele securității aferente, pentru a li se asigura reziliența, mai ales în lupta împotriva corupției.

GESTIONAREA CRIZELOR

8.2 NATO dispune de un set unic și eficient de capacități politice și militare care se adresează unui spectru larg de crize. În contextul unei operațiuni în desfășurare, activitățile de consolidare a integrității sunt dezvoltate în paralel cu reacția permanentă necesară gestionării crizelor. Corupția erodează încrederea cetățenilor în autorități, frânează dezvoltarea economică și perpetuează conflictele și, prin urmare, Consolidarea Integrității ar putea avea și un efect preventiv. Ea trebuie luată în considerare în toate etapele misiunilor și operațiunilor conduse de NATO.

SECURITATEA COOPERATIVĂ

8.3 Vasta rețea de relații dintre NATO și țările sau organizațiile partenere oferă un impuls Consolidării Integrității NATO. Conform politicii de parteneriat NATO, NATO și țările partenere continuă să conlucreze și, unde este posibil, să întărească cooperarea în cadrul unor diferite formule de parteneriat, pentru a promova implementarea principiilor de Consolidare a Integrității și a împărtăși din bunele practici și lecțiile învățate.

PERSPECTIVE MULTIDIMENSIONALE

9. Includerea Consolidării Integrității în obiectivele fundamentale ale NATO este complementară cu inițiativele naționale, iar activitățile CI trebuie să fie flexibile și personalizate.
10. Programul NATO de Consolidare a Integrității este axat pe prevenirea corupției în domeniul apărării și sectorul de securitate aferent și este complementar inițiativelor altor actori internaționali. În contextul programelor de cooperare bilaterale, regionale și multilaterale, politica de consolidare a integrității trebuie să se alinieze acestor inițiative iar coordonarea dintre diferitele părți implicate trebuie întărită în mod corespunzător și să fie în conformitate cu Planul de Acțiune privind Abordarea Comprehensivă.
11. NATO se angajează ca întregul personal civil și militar din sectoarele de apărare și securitate ale națiunilor care participă la Programul de Consolidare a Integrității să fie conștient de consecințele corupției iar liderii să dețină cunoștințele și informațiile necesare introducerii unei culturi organizaționale de integritate, transparență și responsabilitate. Planul NATO de Educație și Instruire a Consolidării Integrității, aprobat de Consiliul Nord-Atlantic în 2012, este desemnat implementării CI în activitățile de educație și instruire în raport cu operațiunile prezente și viitoare și cu modernizarea instituțiilor, în sprijinul inițiativelor naționale în acest sens. Planul sprijină

eforturile naționale existente în vederea întăririi capacității instituționale și individuale ale națiunilor, precum și îmbunătățirea interoperabilității forțelor lor prin educație și instruire.

12. Politica de Consolidare a Integrității continuă să susțină prioritățile NATO privind implementarea Rezoluției 1325 a Consiliului de Securitate ONU, cu rezoluțiile conexe, privind femeile, pacea și securitatea. În consecință, conceptul de gen va continua să fie integrat în instrumentele și programul de activități NATO de Consolidare a Integrității, inclusiv în activitățile de educație și instruire.
13. Consolidarea Integrității NATO este în conformitate cu politica de Parteneriat NATO. Ea va continua să întărească osmoza cu instrumentele de parteneriat, cum ar fi Procesul de Planificare și Revizuire (PARP / *Planning And Review Process*), Programul de Îmbunătățire a Educației Apărării (DEEP / *Defence Education Enhancement Programme*) și Programul de Dezvoltare Profesională (PDP / *Professional Development Plan*). Consolidarea Integrității NATO va continua, de asemenea, să contribuie la Inițiativa de Consolidare a Capacității Armatei și Securității (DCBI / *Defence and Related Security Capacity Building Integrity*) și la Inițiativa privind Interoperabilitatea Parteneriatului (PII / *Partnership Interoperability Initiative*).
14. La Programul de Consolidare a Integrității NATO va contribui și o rețea de Implementare a Partenerilor, alcătuită din țările aliate și partenere. Acestea vor continua să ofere expertize, să găzduiască evenimente și să efectueze diferite cercetări și analize.
15. NATO, Aliații și partenerii trebuie să asigure includerea principiilor de consolidare a integrității în strategiile și activitățile lor diplomatice publice. Liderii sectoarelor de apărare și securitate beneficiază de o strategie de comunicare detaliată care permite avantajul promovării și sprijinirii reformelor menite să consolideze buna guvernare.
16. Societatea civilă și mass-media sunt esențiale în asigurarea integrității, transparenței și responsabilității, având și un rol cheie în sensibilizarea opiniei publice față de corupție și gestionarea defectuoasă a resurselor. Consolidarea Integrității NATO extinde permanent dialogul și cooperarea.

IMPLEMENTAREA ȘI CALEA DE URMAT

17. Odată aprobată de către șefii de state și guvernele țărilor NATO la Summit-ul de la Varșovia, politica de Consolidare a Integrității NATO va fi însoțită de un Plan de Acțiune. Elaborarea, implementarea și revizuirea Planului de Acțiune pentru Consolidarea Integrității vor fi coordonate de un Grup Operativ de Consolidare a Integrității, sub direcția diviziei de Afaceri Politice și Politica de Securitate (PASP / *Political Affairs and Security Policy*) care reflectă eforturile combinate ale Statului Major Internațional și ale Autorităților Militare NATO. În fiecare an, Consiliul Nord-Atlantic va fi informat de stadiul implementării politicii de Consolidare a Integrității NATO.

CUPRINS

ÎNȚELEGEREA CORUPȚIEI CA RISC DE SECURITATE ȘI IMPORTANȚA CONSOLIDĂRII INTEGRITĂȚII	7
SECȚIUNEA 1: ÎNȚELEGEREA CORUPȚIEI CA RISC DE SECURITATE.....	8
Modul 1.1.1: Corupția ca risc de securitate	10
Modul 1.1.2: Corupția în apărare și securitate: factori favorizanți și impact	11
Modul 1.1.3: Evaluarea comprehensivă a riscurilor de corupție.....	12
Modul 1.1.4: Cadre Juridice	13
SECȚIUNEA 2: ÎNȚELEGEREA INTEGRITĂȚII, ETICII ȘI A FACTORULUI CULTURAL	14
Modul 1.2.1: Etică.....	15
Modul 1.2.2: Dimensiuni culturale ale Consolidării Integrității.....	16
BUNA GUVERNANȚĂ ȘI ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ	17
SECȚIUNEA 1: PRINCIPIILE UNEI BUNE GUVERNANȚE.....	19
Modul 2.1.1: Reprezentarea	19
Modul 2.1.2: Drepturile Omului	20
Modul 2.1.3: Conceptul de gen.....	20
Modul 2.1.4: Transparența	21
Modul 2.1.5: Responsabilitatea.....	22
Modul 2.1.6: Mecanisme de control.....	23
Modul 2.1.7: Statul de Drept.....	23
Modul 2.1.8: Imparțialitatea.....	24
Modul 2.1.9: Siguranță și predictibilitate	24
Modul 2.1.10: Abordarea strategică a Consolidării Integrității.....	25
SECȚIUNEA 2: FUNCȚIONAREA INSTITUȚIILOR PUBLICE.....	26
Modul 2.2.1: Puterea executivă.....	26
Modul 2.2.2: Puterea legislativă	27
Modul 2.2.3: Puterea judiciară.....	27
SECȚIUNEA 3: MECANISME DE CONTROL	28
Modul 2.3.1: Relații civil-militare.....	28
Modul 2.3.2: Supravegherea parlamentară a integrității în domeniul apărării	29
Modul 2.3.3: Controlul judiciar al integrității în domeniul apărării	30
Modul 2.3.4: Mass-media	30
Modul 2.3.5: Organizațiile societății civile.....	31
Modul 2.3.6: Organisme specializate în anticorupție	31
CONSOLIDAREA INTEGRITĂȚII ÎN PROCESUL DE MANAGEMENT ȘI ACHIZIȚII ÎN SECTOARELE DE APĂRARE ȘI SECURITATE.....	33
SECȚIUNEA 1: MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	35
Modul 3.1.1: Strategia Resurselor Umane	36
Modul 3.1.2: Luarea deciziilor în domeniul Resurselor Umane	37

Modul 3.1.3: Comportamentul etic al oficialităților și protecția informatorilor	37
Modul 3.1.4: Conceptul de gen.....	38
SECȚIUNEA 2: FINANȚE ȘI ACHIZIȚII.....	38
Modul 3.2.1: Management financiar, bugetare și planificare în apărare	39
Modul 3.2.2: Transparența și riscurile de corupție în achiziții.....	39
SECȚIUNEA 3: INTEGRAREA CI.....	40
Modul 3.3.1: Integritatea procesului decizional	41
Modul 3.3.2: Mecanisme de control intern	41
Modul 3.3.3: Proiectarea și gestionarea programelor CI.....	42
 Operațiuni și angajamentul de apărare.....	 43
SECȚIUNEA 1: CONSOLIDAREA INTEGRITĂȚII ÎN OPERAȚIUNILE MILITARE.....	46
Modul 4.1.1: Tipuri și căi de corupție care afectează operațiunile militare.....	47
Modul 4.1.2: Riscurile de corupție și succesul misiunii	48
Modul 4.1.3: Combaterea corupției prin procesul de planificare NATO.....	49
Modul 4.1.4: Proceduri de operare standard: tehnici, practici și proceduri care limitează riscurile de corupție în cadrul misiunilor militare.....	49
Modul 4.1.5: Tehnici, practici și proceduri de combatere a corupției în timpul operațiunilor	50
Modul 4.1.6: Riscurile de corupție în susținerea misiunii	50
Modul 4.1.7: Combaterea corupției prin abordarea comprehensivă.....	51
Modul 4.1.8: Conducerea și luarea deciziilor eficiente.....	51
Modul 4.1.9: Dezvoltarea forțelor de poliție și a securității militare în țara gazdă.....	52
Modul 4.1.10: Evaluarea și monitorizarea intervențiilor în lupta împotriva corupției/anticorupție în operațiunile militare.....	53
SECȚIUNEA 2: CONSOLIDAREA CAPACITĂȚILOR ȘI ANGAJAMENTUL DE APĂRARE.....	54
Modul 4.2.1: Riscurile de corupție în angajamentul de apărare, asistența forțelor de securitate, poliția de stabilitate și consolidarea capacității de apărare și a sectorului de securitate aferent	55
Modul 4.2.2: Evaluarea și atenuarea riscului de corupție în angajamentul de apărare, asistența forțelor de securitate și consolidarea capacității de apărare	56
Modul 4.2.3: Consolidarea Integrității, Consolidarea Capacității: Implementarea programelor CI în asistența forțelor de securitate și consolidarea capacității de apărare.....	57
Modul 4.2.4: Monitorizarea și evaluarea în angajamentul de apărare, asistența forțelor de securitate și consolidarea capacității.....	57
Modul 4.2.5: Cele mai bune practici în consolidarea structurilor durabile de supraveghere, anticorupție și control intern.....	58
 ANEXA 1.....	 59
ECHIPA DE ALCĂTUIRE A PROIECTULUI - PROGRAMUL DE REFERINȚĂ AL CONSOLIDĂRII INTEGRITĂȚII	60

1

ÎNȚELEGEREA CORUPȚIEI CA RISC DE SECURITATE ȘI IMPORTANȚA CONSOLIDĂRII INTEGRITĂȚII

DESCRIEREA TEMATICII

Această temă prezintă cursanților conceptul de corupție ca reprezentând un risc de securitate, modul în care corupția afectează sectoarele de apărare și securitate, precum și legătura dintre corupție și conflict. De asemenea, abordează metodele de evaluare a riscurilor corupției, cadrele juridice, dimensiunea etică și rolul culturilor organizaționale în prevenirea sau, dimpotrivă, în înlesnirea corupției.

OBIECTIVELE DE ÎNVĂȚARE

- Înțelegerea și explicarea corupției ca risc de securitate;
- Înțelegerea și explicarea manifestărilor de corupție și a impactului pe care corupția îl poate avea asupra instituțiilor de apărare și securitate;
- Identificarea și analiza surselor și circumstanțelor care favorizează corupția în instituțiile de apărare și securitate;
- Identificarea și evaluarea riscurilor de corupție în instituțiile de apărare și securitate;
- Analizarea cadrelor juridice concrete aplicabile corupției potrivit bunelor practici și normelor internaționale;
- Descrierea comportamentelor, la nivel individual și organizațional, care frânează sau, dimpotrivă, favorizează corupția, precum și înțelegerea modului în care comportamentul este determinat de factorii etici și culturali, inclusiv de gen.

LISTA SUBIECTELOR

SECȚIUNEA 1: ÎNȚELEGEREA CORUPȚIEI CA RISC DE SECURITATE

Modul 1.1.1: Corupția ca risc de securitate

Modul 1.1.2: Corupția în apărare și securitate: factori favorizanți și impact

Modul 1.1.3: Evaluarea comprehensivă a riscurilor de corupție

Modul 1.1.4: Cadre Juridice

SECȚIUNEA 2: ÎNȚELEGEREA INTEGRITĂȚII, ETICII ȘI A FACTORULUI CULTURAL

Modul 1.2.1: Etică

Modul 1.2.2: Dimensiuni culturale ale Consolidării Integrității

SECȚIUNEA 1: ÎNȚELEGEREA CORUPȚIEI CA RISC DE SECURITATE

Descrierea secțiunii

Scopul acestei secțiuni este de a prezenta conceptul și semnificația corupției și de a explica originile și impactul acesteia. Cursanții vor înțelege că o guvernare deficitară și corupția sunt provocări în materie de securitate, care subminează democrația, statul de drept și dezvoltarea economică, erodează încrederea cetățenilor în instituțiile de apărare și au un impact negativ asupra eficienței operaționale.

Se preconizează ca instituțiile de apărare și securitate să reacționeze rapid și cu fermitate la situații de criză și să răspundă imediat la cerințele de urgență care, de obicei, implică informații sensibile și se supun unor imperative operaționale. În anumite cazuri, transparența limitată a unor activități și presiunea de a acționa, combinate cu puterea discreționară, pot contribui la apariția corupției.

De asemenea, secțiunea expune cadrele juridice aplicabile în materie și prezintă metode de identificare și evaluare a riscurilor de corupție. Ideal, predarea ar trebui susținută de un expert care are cunoștințe teoretice și juridice, precum și o anumită experiență în domeniul apărării și securității. Cursanții se vor familiariza cu convențiile și actele juridice internaționale ale Națiunilor Unite, Consiliului Europei, ale OECD (/Organization for Economic Co-operation and Development) și OSCE (/Organization for Security and Co-operation in Europe).

Obiectivele de învățare ale secțiunii

După finalizarea cu succes a acestei secțiuni, cursanții:

- vor putea înțelege legăturile dintre corupție și conflict, precum și impactul corupției asupra securității internaționale;
- vor fi inițiați în conceptele și metodologia necesare înțelegerii corupției;
- vor fi inițiați în conceptele și metodologia necesare evaluării riscului de corupție;
- vor fi inițiați asupra cadrului juridic internațional aplicabil identificării și prevenirii corupției, pentru a putea înțelege și analiza legislația națională și instituțională.

Aspecte de examinat

- Care sunt definițiile corupției, acceptate în mod obișnuit și folosite de instituțiile naționale sau internaționale competente în materie?
- Care sunt definițiile academice folosite pentru corupție în sens teoretic?
- Care sunt legăturile dintre corupție și extremismul violent?
- Care sunt legăturile între corupție, conflict și activitățile ilegale, cum ar fi traficul de persoane și comerțul resurselor de conflict?
- Care sunt cele mai bune practici/metode de evaluare a incidentelor de corupție și de reducere a riscului de corupție?

- Care sunt modurile specifice de corupție în diferite zone ale apărării, cum ar fi achizițiile, finanțele, personalul, operațiunile de menținere a păcii, etc?
- Care sunt factorii de risc care ar putea încuraja corupția în instituțiile de apărare?
- Cum pot fi evaluate riscurile de corupție în instituțiile de apărare?
- Care sunt legăturile între corupție și gen?
- Care sunt principalele acte legislative internaționale care reglementează corupția în domeniul apărării?
- În practică, care sunt factorii comuni care întăresc sau limitează eficacitatea legislației naționale?
- Cum poate legislația națională să fie adaptată pentru a corespunde cadrului juridic internațional?
- Cum pot țările să efectueze o analiză comparativă privind mecanismele și legislațiile legate de corupție?

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri oferite de experți și va propune studii de caz. Studiile de caz pot include compararea și punerea în contrast a sferei de aplicare a cadrelor juridice internaționale;
- Participanții vor fi evaluați în funcție de cunoștințele și înțelegerea lor asupra conceptului de corupție și a riscurilor ce pot fi evaluate în dezbaterile din cadrul studiului de caz.

Bibliografie

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, Foreign Policy (Percepții despre Corupție: De ce indicele Transparency International de Percepție a Corupției nu se ridică la înălțimea așteptărilor, Politica Externă), 2013.
<http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- Centre for Integrity in the Defence Sector, *Criteria for good governance in the defence sector International standards and principles* (Centrul pentru Integritate în Sectorul Apărării, Criterii pentru buna guvernare în sectorul apărării; Standarde și principii internaționale), 2015.
<http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-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*, (Impactul corupției asupra legitimității regimului: Studiu comparativ pentru patru țări din America Latină), *The Journal of Politics* 64.02, 2002:408-433.
- Gabriella R. Montinola, Robert W. Jackman, *Sources of corruption: a cross-country study* (Surse de corupție: un studiu transfrontalier) *British Journal of Political Science* 32.01, 2002:147-170.
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, (Chestionar de Autoevaluare CI și Procesul de Evaluare Inter pares, Un Instrument de Diagnosticare pentru Unitățile de Apărare Națională, NATO), 2015.
http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- NORAD, *Contextual Choices in Fighting Corruption: Lessons Learned* (Alegeri Contextuale în Lupta Împotriva Corupției: Lecții Învățate), 2011.
[http://evalueringsportal.no/evaluating/contextual-choices-in-](http://evalueringsportal.no/evaluating/contextual-choices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report_4_2011_web.pdf/@@inline)

- [fighting-corruption-lessons-learned/Report_4_2011_web.pdf/@@inline](http://evalueringsportal.no/evaluating/contextual-choices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report_4_2011_web.pdf/@@inline)
- OECD, *Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development* (Consecințele Corupției la Nivel de Sector și Implicațiile Asupra Creșterii și Dezvoltării Economice), martie 2015.
<http://www.oecd.org/publications/consequences-of-corruption-at-the-sector-level-and-implications-for-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* (De ce eșuează cele mai sărace țări și ce se poate face în acest sens), Oxford University Press, 2008.
- Lawrence Lessig, *Institutional Corruption Defined*, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, Vol. 41, No. 3, 2013 (Definiția Corupției Instituționale), *Revista de Drept, Medicină și Etică*, vol. 41, nr. 3), 2013.
- Staffan Andersson, Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*. *Political Studies* (Politica Percepției: Utilizarea și Abuzul Abordării Transparency International pentru Măsurarea Corupției). *Studii Politice* 57(4), 2009
- Transparency International, *Building Integrity and reducing corruption in defence&security: 20 practical reforms* (Consolidarea Integrității și reducerea corupției în domeniul apărării și securității: 20 reforme practice), 2011
https://www.dropbox.com/s/iuob15qfcy32ihj/2011-02_Handbook_IntegrityReducingCorruption.pdf
- Transparency International, *Corruption Perceptions Index* (Indicele de Percepție a Corupției).
<http://www.transparency.org/research/cpi/overview>
- Transparency International, *Global Corruption Barometer* (Barometrul Corupției Globale)
<http://www.transparency.org/research/gcb/overview>
- Transparency International, *Government Defence Anti-corruption Index* (Indicele de Anticorupție al Apărării Guvernamentale) 2015.
<http://government.defenceindex.org>
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, and Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, *Academy of Management Executive* (Ca de Obicei: Acceptarea și perpetuarea corupției în organizații, Academia de Management Executiv), Vol. 18, Nr. 2, 2004.
- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption* (Departamentul Regatului Unit pentru Dezvoltare Internațională, De ce contează corupția: Înțelegerea cauzelor, efectelor și a modului de abordare a acestora. Document mărturie privind corupția), ianuarie 2015.
- U4 Anti-Corruption Resource Centre, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation*. U4 Expert Answer (Centrul de Resurse pentru Anticorupție U4, Bunele Practici Internaționale în Legislația Anticorupție. Răspuns expert U4)
<http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>
- World Bank, *World Development Report, Conflict, Security and Development* (Raportul Dezvoltării Mondiale, Conflict, Securitate și Dezvoltare), 2011.
http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Modul 1.1.1: Corupția ca risc de securitate

Descriere modul

Acest modul prezintă definiții și concepte teoretice despre corupție în general, cu accent pe sectorul de securitate, descriind factorii potențiali ai corupției și relația dintre corupție și conflict.

Obiective de învățare

La finalizarea cu succes a acestui modul, cursanții vor reuși:

- să compare și să explice definițiile termenilor de 'corupție' și 'bună guvernare';
- să identifice factorii determinanți și de favorizare a corupției în sectorul apărării și securității;
- să înțeleagă impactul corupției asupra consolidării păcii;
- să înțeleagă cum sunt folosite activitățile de corupție, cum ar fi contrabanda pentru a finanța conflictele;
- să înțeleagă conceptul și să analizeze cazurile de 'stat capturat';
- să înțeleagă cum se alimentează reciproc (corelează) corupția și conflictul și să asocieze aceste probleme cu rolul instituțiilor de apărare și securitate.

Aspecte de examinat

- Care sunt diferitele definiții ale corupției și bunei guvernări?
- Care sunt consecințele corupției la nivelul capacității de apărare, al eficacității operaționale și al performanțelor obținute de organizațiile de apărare?
- Care sunt factorii care generează și permit corupția în instituțiile de apărare și securitate?
- Care sunt legăturile dintre practicile de corupție din armată și securitate și guvernare?
- Care sunt factorii favorizanți de corupție în organizațiile de apărare și securitate? Ce legături există între corupție și conflict?

Metodologie de învățare

- Prelegere;
- Discuții de grup ale studiilor de caz;
- Cursanții vor fi evaluați în funcție de participarea lor la discuțiile de grup și de prezentarea analizelor studiului de caz.

Bibliografie

- Alina Mungiu-Pippidi, *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*, (În Căutarea unei Bune Guvernări: Cum Au Scăpat Alte Țări de Corupție), Cambridge University Press, 2015.
- Alix J. Boucher, *Mapping and Fighting Corruption in the War-torn States*, (Cartografierea și Lupta Împotriva Corupției în Statele Devastate de Război), Henry L. Stimson Centre 2007.
- Cheyanne Church, *Thought Piece: Peacebuilding and Corruption: How many they collide? The Nexus: Corruption, Conflict and Peacebuilding Colloquium* (Subiecte de Gândit: Consolidarea Păcii și Corupția: Câte Sunt în Coliziune? Nexus: Colocviu despre Corupție, Conflicte și Consolidare a Păcii), The Fletcher School, 2007.
- Daniel Jordan Smith, *A Culture of Corruption: Everyday Deception and Popular Discontent in Nigeria* (O Cultură a Corupției: Amăgiri Zilnice și Nemulțumire Populară în Nigeria), Princeton University Press, 2007.
- Emil Bolongaita, *Controlling Corruption in Post-conflict Countries* (Controlul Corupției în Țările Post-Conflict), Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, 2005.
- Institute for Economics and Peace, *Peace and Corruption: Lowering Corruption, a Transformative Factor for Peace* (Pace și Corupție:

Diminuarea Corupției, un Factor Transformator pentru Pace), 2015.

- Jessica C. Teets, Erica Chenoweth, *To bribe or to bomb; do corruption and terrorism go together? (A mitui sau a bombarda? Merg corupția și terorismul împreună?)* I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, (Securitatea Globală și Ordinea Mondială) Institution Press, 2009.
- Kimberly Thachuk, *Corruption and International Security* (Corupția și Securitatea Internațională), SAIS Review, Vol. 25, nr. 1, 2005.
- Louise I. Shelley, *Dirty Entanglements: Corruption, Crime and Terrorism* (Afaceri Murdare: Corupție, Infrațiuni și Terorism), Cambridge University Press, 2015.
- Louise I. Shelly, *The Unholy Trinity: Transnational Crime, Corruption and Terrorism*, (Trinitate Diabolică: Infraționalitate Transnațională, Corupție și Terorism), Brown Journal of World Affairs, nr. 2, 2005:101-111.
- Phil Williams, *Criminals, Militias and Insurgents: Organized Crime in Iraq* (Infrațori, Miliții și Insurgenți: Infraționalitate Organizată în Irak), US Army Strategic Studies Institute, 2009. <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubid=930>
- Philippe Le Billon, *Corruption Peace? Peacebuilding and Post- conflict Corruption*, (Pacea Corupției? Consolidarea Păcii și Corupția post-conflict) *International Peacekeeping*, nr. 3, 2008:344- 361.
- Robert I. Rotberg, *How Corruption Compromises World Peace and Stability* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order* ((Cum Compromite Corupția Pacea și Stabilitatea Mondială în Robert I. Rotberg: Corupție, Securitatea Globală și Ordinea Mondială), Brookings Institution Press, 2009.
- Sarah Chayes and the Working Group on International Security. *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security* (Corupția, Amenințare Nerecunoscută în Securitatea Internațională) Fundația Carnegie pentru Pace Internațională, Washington D.C., iunie 2014. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf.
- Sarah Chayes and the Fragility Study Group, *Corruption and State Fragility* (Corupția și Fragilitatea Statului), Policy Brief No. 1, 2016.
- Sarah Chayes, *Thieves of State. Why Corruption threatens Global Security* (Hoți de la Stat. De ce Corupția Amenință Securitatea Globală?). New York: W.W. Norton and Company, 2015.
- Susan Rose-Ackerman, *Corruption and Government* (Corupția și Guvernul), *International Peacekeeping*, nr. 3, 2008:328-343
- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them* (De ce contează corupția: înțelegerea cauzelor, efectelor și modul de abordare a acestora). Evidence paper on Corruption, 2015.
- UNESCAP, *What is good governance? (Ce reprezintă o bună guvernare?)*, 2013. www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf
- Victoria K. Holt and Alix J. Boucher, *Framing the issue: UN Responses to corruption and Criminal Networks in post-conflict settings* (Încadrarea Problemei: Reacția Națiunilor Unite față de corupție și rețelele infraționale în zonele post-conflict), *International Peacekeeping*, nr. 3, 2008:20-32.
- Walter A. Kemp, *The Business of Ethnic Conflict* (Problema Conflictului Etnic), *Security Dialogue* 35, 2004:43-59.
- World Bank, *World Development Report 2011. Conflict, Security and Development* (Raportul Băncii Mondiale din 2011. Conflict, Securitate și Dezvoltare) http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Modul 1.1.2: Corupția în apărare și securitate: factori favorizanți și impact

Descriere modul

Acest modul aprofundează în continuare conceptele de corupție și impactul asupra domeniului de apărare și securitate. El descrie pârgii potențiale de corupție și factorii care favorizează comportamentele corupte prin examinarea unor cazuri din diferite țări și culturi. În continuare, analizează consecințele previzibile ale corupției asupra funcționării instituțiilor de apărare și securitate, precum și impactul mai larg asupra legitimității și integrității lor naționale.

Obiective de învățare

La finalizarea cu succes a modulului, cursanții vor putea:

- să analizeze în detaliu rolul specific al instituțiilor de apărare și securitate, precum și rolul lor în promovarea transparenței, responsabilității și integrității;
- să înțeleagă efectele corupției asupra capacităților de apărare, pregătirii, operațiunilor și moralului personalului militar și de securitate;
- să înțeleagă în ce fel corupția poate reduce legitimitatea și încrederea societății în instituțiile de apărare și securitate.

Aspecte de examinat

- Care este impactul corupției asupra individului, instituției, populației și statului?
- Cum afectează corupția moralul trupelor și performanțele ulterioare ale acestora?
- Cum influențează corupția încrederea cetățenilor în forțele armate și care sunt consecințele?
- Care sunt legăturile între practicile corupte din sectoarele apărării și securității și guvernare?
- Cum crește riscul de corupție prin puterea discreționară, lipsa concurenței, a supravegherii, a transparenței și a responsabilității asupra rezultatelor?
- Cum diferă riscurile de corupție și efectele ei în funcție de gen?
- Cum este favorizată corupția prin secretomanie, caracterul de urgență și promovarea industriilor de apărare locale?
- Cum absența experților în management, militari și civili, a personalului cu experiență profesională în mediul de securitate, favorizează corupția în organizațiile de apărare și securitate?

Metodologie de învățare

- Prelegere;
- Discuții de grup ale studiilor de caz;
- Cursanții vor fi evaluați în funcție de participarea lor la discuțiile de grup și de prezentarea analizelor studiului de caz.

Bibliografie

- Eurasia Daily Monitor, *Black Holes, Vanishing Roubles and Corruption in the Russian Military* (Găuri Negre, Ruble care Dispar și Corupție în Armata Rusă) Eurasia Daily Monitor, Articolul 7, 2010.

http://www.jamestown.org/programs/edm/single/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=37150

- Joel S. Hellman, Geraint Jones și Daniel Kaufmann, *Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition*, Policy Research Working Papers, World Bank (Profită de Stat și Fiecare Zi: Stat Capturat, Corupție, și Influențe în Tranziție, Documente de Lucru de Cercetare a Politicii, Banca Mondială), 2000.
<http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-2444>.
- Mark Sedra, *Towards Second Generation Security Sector Reform in* Mark Sedra, *The Future of Security Sector Reform*, The Centre for International Governance Innovation (Către Reforma Sectorului de Securitate din a Doua Generație, în Mark Sedra, *Viitorul Reformei Sectorului de Securitate*, Centrul pentru Inovare în Materie de Guvernanță Internațională), 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* (Definirea și Măsurarea Corupției: De Unde Venim, Unde Suntem Acum și Ce Contează pentru Viitor) Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order* (Corupție, Securitate Globală și Ordine Mondială), Brookings Institution Press, 2009.
- Richard Kleinfeld and the Fragility Study Group, *Fragility and Security Sector Reform* (Vulnerabilitate și Reformă în Sectorul de Securitate), 2016.
- Todor Tagarev, *The Corruption Curse in Building Integrity and Reducing Corruption in* Todor Tagarev, *Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (Curs despre Corupție în Consolidarea Integrității și Reducerea Corupției, Todor Tagarev, *Apărarea: Un Compendiu al Bunelor Practici*, Centrul de la Geneva pentru Control Democratic al Forțelor Armate), 2010:3-12.
<http://defenceintegrity.eu/en/publication/corruption-curse>.
- World Bank, *World Development Report 2011, Conflict, Security and Development* (Raportul Băncii Mondiale din 2011, Conflict, Securitate și Dezvoltare).
http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Modul 1.1.3: Evaluarea comprehensivă a riscurilor de corupție

Descriere modul

Probabilitatea actelor de corupție și impactul lor diferă de la o țară la alta și de la o organizație a sectorului de securitate la alta, iar formele lor evoluează în timp. Prin urmare, fiecare organizație își definește într-un anumit fel provocările de corupție și își adaptează eforturile în consecință. Rezultatele de ultima oră a cercetărilor în materie demonstrează că o abordare hotărâtă în lupta împotriva corupției implică un cadru de reducere a riscurilor, prin care măsurile principale de consolidare a integrității trebuie să vizeze diminuarea principalelor riscuri de corupție. Premisa pentru implementarea unui astfel de cadru este revizuirea minuțioasă și cartografierea extinsă a riscurilor de corupție pentru fiecare organizație.

Acest modul arată cum se aplică metodele de cartografiere a riscurilor în organizațiile de apărare și securitate, care permit o alocare eficientă a resurselor organizaționale limitate, permit o asistență internațională adaptată, și încurajează implicarea la nivel local. La încheierea acestui modul, participanții vor putea identifica și selecta măsurile de evaluare ale progresului programelor de consolidare a integrității

Obiective de învățare

La finalizarea cu succes a modulului, cursanții trebuie:

- să înțeleagă rolul pe care îl are cartografierea riscurilor în proiectarea programelor CI;
- să implementeze metode și tehnici avansate de cartografiere a riscurilor;
- să înțeleagă punctele forte și limitările percepției și abordărilor fondate pe risc;
- să înțeleagă utilitatea analizei comparative în evaluarea riscurilor de corupție în domeniile de apărare și securitate;
- să cunoască necesitatea colectării sistematice și a distribuirii datelor de cartografiere a riscului și, în special, a datelor și dovezilor de corupție din organizațiile de apărare și securitate.

Aspecte de examinat

- Care sunt diferitele cadre de gestionare a riscurilor pentru a lua decizii privind alocarea resurselor?
- Care sunt diferitele abordări și metode de cartografiere a riscului de corupție?
- Cum putem măsura probabilitatea și impactul corupției?
- Care sunt limitările cadrelor de gestionare și ale strategiilor de atenuare a riscurilor?
- Care sunt cele mai bune practici de evaluare și gestionare a riscului?

Metodologie de învățare

- Prelegere;
- Exerciții de cartografiere a riscurilor de corupție (ex: cartografierea riscurilor într-un anumit domeniu funcțional);
- Cursanții vor fi evaluați pe baza activității lor din discuții de grup și prezentările rezultatelor de cartografiere a riscurilor.

Bibliografie

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, Foreign Policy (Percepții despre Corupție: De ce indicele de percepție a corupției Transparency International nu își atinge ținta, Politica Externă) 22 iulie 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- *Exercise materials from the DCAF/SEDM BI capacity building series* (Materiale pentru exerciții din seriile de consolidare a capacității CI ale DCAF/SEDM)
- ISO 31000 - Risk management (Gestionarea Riscului).
- ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines (Gestionarea Riscului – Principii și Instrucțiuni).
- ISO/IEC 31010, Risk management – Risk assessment techniques. (Gestionarea Riscului – Tehnici de evaluare a riscului)
- John Flaherty, *Role of Internal Auditors in the Anti-Corruption Battle*, The 8th International Anti-Corruption Conference (Rolul Auditorilor Interni în Lupta Împotriva Corupției), cea de-a 8-a Conferință Internațională Anticorupție). <http://www.8iacc.org/papers/jflaherty.html>
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments* (Chestionar de Autoevaluare a Consolidării Integrității și Procesul de Revizuire Inter pares NATO, Instrument de Diagnosticare pentru Unitățile de Apărare Națională) 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- Staffan Andersson și Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*, (Politicele de Percepție: Utilizarea și Abuzul Abordării Transparency International a Măsurării Gradului de Corupție) Studii Politice 57(4), decembrie 2009.
- Transparency International, *Government Defence Anti-corruption Index* (Indicele de Anticorupție al Apărării Guvernamentale), 2015. <http://government.defenceindex.org>

Modul 1.1.4: Cadre Juridice

Descriere modul

În general, corupția este recunoscută a fi un delict, dar cadrele legislative naționale sunt departe de a se pune de acord asupra unei definiții categorice a corupției, precum și asupra modalităților de aplicare sau a măsurilor de adoptat pentru combaterea actelor de corupție. Modulul va examina punctele forte, dar și limitările diferitor abordări în crearea unui mediu juridic eficient de luptă împotriva corupției. De asemenea, prezintă legislația internațională referitoare la corupție, cum ar fi Convenția Organizației Națiunilor Unite împotriva Corupției (UNCAC / *United Nations Convention against Corruption*) și convențiile Consiliului Europei, precum și exemple de reglementări naționale de anticorupție. Cursanții vor putea compara normele naționale cu bunele practici internaționale și vor putea identifica lacunele și provocările în materie de punere în aplicare.

Obiective de învățare

La finalizarea cu succes a modulului, cursanții trebuie:

- să înțeleagă necesitatea implementării cadrului juridic național existent în organizația lor;
- să argumenteze rațiunea definirii juridice a conceptului de 'integritate';
- să descrie și să explice definițiile juridice de corupție;
- să compare punctele forte și limitările diferitor cadre legislative naționale de luptă împotriva corupției pentru reducerea fenomenului de corupție;
- să analizeze dispozițiile juridice aplicabile organelor cu puteri investigative sau de executare;
- să analizeze legislațiile aplicabile anumitor domenii funcționale – cum ar fi achizițiile, comportamentul din sectorul public și cel din instituțiile militare, gestionarea finanțelor sau utilizarea resurselor;
- să înțeleagă semnificația juridică și utilitatea codului de conduită;
- să înțeleagă cerințele și abordările implementate de normele internaționale de combatere a corupției, în special ale Convenției ONU împotriva Corupției (UNCAC);
- să cunoască și alte legislații regionale/internaționale relevante cum ar fi cele legate de spălarea banilor, confiscarea bunurilor și crima organizată;
- să fie informați asupra organismelor internaționale dedicate, cum ar fi Forțele de Acțiune Financiară (FATF).

Aspecte de examinat

- Care sunt definițiile juridice de bază pentru corupție și elementele principale ale acestora?
- Ce lacune există în definiții?
- Cum se completează măsurile preventive și punitive referitoare la corupție?
- Cum diferă dreptul penal și civil și cum se completează reciproc privitor la corupție?
- Ce tehnici speciale de investigație se aplică în identificarea și investigarea cazurilor de corupție?
- Care sunt diferențele dintre noțiunile de "înghețare",

"confiscare" și "sechestrare" a bunurilor obținute prin corupție?

- Sunt măsurile juridice actuale suficiente pentru a proteja în mod eficient martorii, experții, victimele și informatorii/persoanele care semnalizează cazurile de corupție?
- Sunt necesare puteri speciale pentru anchetarea și urmărirea penală a funcționarilor corupți și a intermediarilor?
- Ce forme de corupție apar în afara sectorului public și cum influențează acestea sectorul apărării și al securității?

Metodologie de învățare

- Prelegere;
- Discuții de grup a studiilor de caz;
- Cursanții vor fi evaluați în funcție de participarea lor la discuțiile de grup și de prezentarea analizelor studiului de caz.

Bibliografie

- *Corruption Laws: A non-lawyers' guide to laws and offences in the UK relating to corrupt behaviour (Legile Corupției: Un ghid al non-avocaților pentru legi și infracțiuni în Regatul Unit cu privire la comportamentul corupt)*, 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/>
- *Council of Europe Conventions (Convențiile Consiliului European)*.
 - *Criminal Law Convention on Corruption (Convenția de Drept Penal privind Corupția)* (ETS Nr.173).
 - *Civil Law Convention on Corruption (Convenția de Drept Civil privind Corupția)* (ETS Nr. 174).
 - *Additional Protocol to the Criminal Law Convention on Corruption (Protocol Adicional la Convenția de Drept Penal Privind Corupția)* (ETS Nr. 191).
 - *Recommendation of the GRECO Council of Ministers (No. R (2000) 10) on codes of conduct for public officials, including a Model code of conduct for public officials (Recomandarea Consiliului de Miniștri GRECO (nr. R (2000) 10) privind codurile de conduită ale funcționarilor publici, inclusiv un model de cod de conduită pentru funcționarii publici)*.
- *Francisco Cardona, Tackling conflicts of interest in the public sector, Guides to Good Governance. no 2, Centre for Integrity in the Defence Sector (Combaterea conflictelor de interese în sectorul public, Îndrumări pentru o Bună Guvernare, Nr. 2, Centrul pentru Integritate în Domeniul Apărării)*, 2015.
<http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids/7250-DSS-Tackling-conflicts-Skjerm.pdf>
- *OECD Convention, Combating Bribery of Foreign Public Officials in International (Convenția OECD, Combaterea Mituirii Oficialilor Publici Străini în Afaceri Internaționale)*.
<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>
- *The Bribery Act (Legea de Luare de Mită)*, 2010.

<http://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/bribery-act/>

- Todor Tagarev, *Regulatory Frameworks in Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, (Cadre de Reglementare în Todor Togarev, *Consolidarea Integrității și Reducerea Corupției în Forțele Armate: Un Compendiu al Bunelor Practici*), Centrul din Geneva pentru Control Democratic al Forțelor Armate 2010:172-192.
<http://defenceintegrity.eu/en/publication/regulatory-frameworks>
- United Nations Convention Against Corruption, *Background on the United Nations Convention Against Corruption* (Convenția Națiunilor Unite asupra Corupției, *Background al Convenției Națiunilor Unite asupra Corupției*)
<https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>
- U4 Anti-Corruption Resource Centre, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation* (Centrul de Resurse pentru Lupta Împotriva Corupției U4, *Bunele Practici Internaționale în Legislația Anticorupție*)
<http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>

SECȚIUNEA 2: ÎNȚELEGEREA INTEGRITĂȚII, ETICII ȘI A FACTORULUI CULTURAL

Descrierea secțiunii

Această secțiune examinează rolul eticii și conceptul de Consolidare a Integrității în sectorul public, oferind cursanților o înțelegere mai profundă asupra propriilor procese decizionale în lumina normelor morale și sociale, sub presiunea anturajului și, în general, în cultura organizațională. Secțiunea cuprinde analiza problemelor și argumentarea morală în contextul serviciului guvernamental din sectoarele naționale de apărare și securitate. Se începe de la stabilirea unei distincții între etică și lege, în baza studiilor de caz ce prezintă probleme etice nereglementate de lege și se continuă cu studiul formelor clasice de raționament moral (cum ar fi utilitarismul și etica datoriei) care se adresează și ajută la rezolvarea problemelor etice. Se compară conceptele de obținere de profit pe piața liberă, cu activitățile de achiziție și contractare ale guvernelor și serviciului public și se examinează propuneri pentru proiectarea instituțiilor și procedurilor care oferă responsabilitate, supraveghere și transparență, împiedicând astfel apariția corupției în sectorul public.

Obiectivele de învățare ale secțiunii:

- Înțelegerea rolului și importanța eticii în administrarea sectorului de apărare și securitate;
- Implementarea cunoașterii eticii în studiile de caz ale diferitor probleme de integritate;
- Explicarea modului în care cultura organizațională poate influența reziliența sau susceptibilitatea unei organizații față de corupție;
- Analizarea culturii unei organizații pentru identificarea zonelor care ar putea favoriza vulnerabilitatea față de corupție.

Aspecte de examinat

- De ce este importantă etica în sectorul apărării și securității, și cum poate ajuta la rezolvarea dilemelor morale care apar în mediile organizaționale?
- Cum pot indivizii rezista presiunii într-o cultură organizațională coruptă?
- Cum pot organizațiile să promoveze comportamentul etic?
- Cum se formează culturile organizaționale și cum se pot acestea schimba?
- De ce diferite culturi organizaționale și naționale dezvoltă versiuni diferite asupra fenomenului de corupție și cum acest fenomen afectează consolidarea capacității de apărare?

Metodologie de învățare

- Predarea va cuprinde cursuri oferite de experți și studii de caz care includ compararea și punerea în contrast a sferelor de aplicare a cadrelor juridice internaționale;
- În funcție de cunoștințele și înțelegerea lor, cursanții vor trebui să evalueze conceptele de corupție și risc în cadrul dezbaterilor asupra studiilor de caz.

Modul 1.2.1: Etică

Descriere modul

Acest modul oferă cursanților o înțelegere mai profundă asupra propriului proces decizional (de exemplu: a fi sau a nu fi implicați în activitățile de corupție, a fi sau a nu fi motivați de loialitate, frică sau lăcomie) luând în considerare normele morale și sociale, presiunea anturajului, cultura organizațională în general, dar și punctele forte sau lacunele din codurile deontologice. Acest modul prezintă analiza problemelor și raționamentul moral în contextul serviciului guvernamental din sectorul armatei și securității naționale – mai ales în domenii cum ar fi achizițiile de active de capital, gestionarea problemelor publice și luarea de decizii în materie de recrutare și promovare.

Obiective de învățare

În urma prelegerilor, lecturii documentelor recomandate, dezbaterilor și analizelor de caz, cursanții trebuie:

- să perceapă distincția dintre etică și lege ca fiind “concepte de guvernanta”;
- să explice semnificația și evoluția conceptelor de integritate internă și externă în sistemele organizaționale și pentru fiecare membru al personalului;
- să distingă corect între dilema morală, pe de o parte (cu ambiguități în a discerne între strategia corectă sau ideală) și testele de caracter sau integritate pe de alta (în care individul încalcă legea, sfidează regulamentele și se angajează cu bună știință în fraudă, corupție, nepotism și abuz de putere);
- să aplice metoda “studiului de caz” în ceea ce privește problemele de integritate în ansamblul sistemului național de securitate.

Aspecte de examinat

- În ce constă etica și care sunt valorile etice de bază din organizațiile de apărare și securitate?
- Care sunt abilitățile raționamentului critic, de evaluare și soluționare a cazului, necesare abordării dilemelor morale ca fiind probleme analitice?
- Care sunt impacturile asupra alegerii individuale și ale luării de decizii în cadrul instituțiilor și organizațiilor (uneori caracterizate prin presiunea anturajului și activități de corupție)?
- În ce măsură “teoriile morale ale binelui și dreptății” clasice modelează “gândirea strategică” asupra finalității acțiunii individuale sau corporative și care sunt cele mai bune metode de a atinge aceste scopuri (în special în situațiile în care legislația în vigoare nu oferă niciun reper precis)?
- În ce măsură teoria lui Aristotel despre caracterul moral și principiile morale ale lui Kant pot contribui la elaborarea strategiilor de combatere a corupției?
- Cum se modelează (“curajul moral”) reziliența persoanelor confruntate cu presiunile de grup și practicile de corupție, pentru ca aceste persoane să poată rezista tendințelor cotidiene ale corupției?
- Care sunt mecanismele pe care le pot utiliza organizațiile de apărare și securitate în promovarea comportamentului etic?

Metodologie de învățare

- Prelegere;
- Discuții de grup pe marginea studiilor de caz;
- Cursanții vor fi evaluați în funcție de participarea lor la discuțiile de grup și de prezentarea analizelor studiului de caz.

Bibliografie:

- 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*, (Democratizarea Eficientă și Dezvoltarea Competențelor Morale în Forțele Armate ale Statelor Africane în Manualul de Etică Militară Routledge), Routledge Publishers, Cap. 10, 2015.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, (Etică Militară. Ce trebuie să știe fiecare) Oxford University Press: Cap. 5., 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics* (Studii de Caz de Etică Militară), Pearson, 3 Ed., 2012.
- *Husbandry Provisioning Scandal in U.S. Navy* (Scandalul legat de Aprovizionarea din Marina Americană). <http://archive.defensenews.com/article/20131121/DEFREG02/311210016/Another-US-Navy-Officer-Implicated-Bribery-Scandal-Sacked>.
- Patricia J. Cook, *Problem Analysis and Ethical Dilemmas* (Dileme Etice și Analiza Problemei) (PAED), Pearson, 2010.
- Philip M. Nichols, *The Psychic Costs of Violating Corruption Laws* (Daune Psihice ca Urmare a Încălțării Legilor de Corupție), *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 45, 2012.
- Major General Robert Latiff, *Ethical Issues in Défense Systems Acquisition* in Jr. George R. Lucas, *Routledge Handbook of Military Ethics* (Aspecte Etice în Achizițiile Sistemelor de Apărare în Jr. George R. Lucas - Manualul de Etică Militară Routledge), Routledge Publishers, Ch. 20, 2015.
- Stephen Coleman, *Military Ethics* (Etica Militară), Oxford OUP, 2012.
- U.S. Department of Defence, *Encyclopaedia of Ethical Failure: Department of Defense, Office of Gen Counsel, Standards of Conduct Office* (Departamentul Apărării SUA, Enciclopedia Eșecurilor Etice: Departamentul Apărării, Consul Gen, Biroul de Conduită al Standardelor), 2014. http://www.dod.mil/dodgc/defense_ethics/dod_oge/eef_complete.pdf

Modul 1.2.2: Dimensiuni culturale ale Consolidării Integrității

Descriere modul

Comportamentul individual este modelat de percepții, atitudini, tradiții, practici organizaționale și norme sociale. Acest modul va permite cursanților să se familiarizeze cu conceptele de cultură organizațională, cu rădăcinile și caracteristicile culturii organizaționale în instituțiile de apărare și securitate, și relațiile ei cu corupția. Cursanții vor analiza factorii externi care intervin în apariția culturii organizaționale și modul în care aceștia influențează pozitiv sau negativ riscurile de corupție și vor analiza exemple de cazuri practice care ilustrează în ce mod cultura organizațională favorizează corupția în instituțiile de apărare și securitate din diferite țări. Se vor analiza studiile de caz pentru a înțelege relația dintre cultură și corupție în instituțiile de apărare și securitate. Obiectivul modulului este ca participanții să înțeleagă care este impactul culturii organizaționale fie asupra favorizării, fie asupra prevenirii corupției în instituțiile de apărare și securitate.

Obiective de învățare

Pe baza prelegerilor din curs, studiului documentelor pertinente, dezbaterilor și analizelor de caz, cursanții vor putea:

- să înțeleagă conceptele de cultură organizațională;
- să înțeleagă cum civilizația și cultura pot modela comportamentul individual și de grup și pot facilita sau preveni corupția;
- să identifice caracteristicile culturii organizaționale (valori, percepții, atitudini, norme) și să analizeze modul în care acestea sunt legate de corupție în practicile organizațiilor de apărare și securitate;
- să analizeze influența factorilor externi (moștenire, istorie, tradiții, cultura națională, etc) în cadrul culturii organizaționale;
- să înțeleagă rolul personalităților/liderilor și a surselor lor de putere în formarea culturii/civilizației organizaționale din perspectiva riscurilor de corupție;
- să identifice amenințările la adresa integrității, care pot penetra procesul și practicile de elaborare a politicilor de securitate națională datorită corupției din sistemele sociale naționale și internaționale;
- să înțeleagă relația dintre caracteristicile culturale organizaționale/naționale și Modelul 5P ('philosophy', politică, progres, procese și practici) referitor la Consolidarea Integrității;
- să înțeleagă dihotomia dintre contractele psihologice și cele formale și dilemele de integritate pe care acestea le generează.

Aspecte de examinat

- Care sunt definițiile și caracteristicile generale ale culturii organizaționale?
- Cum se formează cultura organizațională și care sunt factorii care afectează formarea ei?
- Cum conceptul de corupție poate fi diferit în diverse țări și societăți?
- Care este impactul mediului cultural asupra prevenirii sau încurajării corupției – ar putea acesta servi ca o scuză rezonabilă pentru un comportament corupt?
- Cum afectează corupția cultura organizațională?
- Cum se poziționează în mod diferit unele culturi organizaționale în raport cu conceptul de gen și corupția?
- Cum sunt afectate culturile organizaționale în lumina evoluțiilor istorice ale consolidării națiunii și consolidării instituției de apărare?

- Care sunt caracteristicile culturale ale organizațiilor de apărare și securitate?
- Cum evoluează civilizațiile în timp și care este natura rezistenței la schimbare?

Metodologie de învățare

- Prelegere
- Discuții de grup pe marginea studiilor de caz
- Cursanții vor fi evaluați în funcție de participarea lor la discuțiile de grup și de prezentarea analizelor studiului de caz

Bibliografie

- Alison Taylor, *What impact does organizational culture have on corruption? (Ce impact are cultura organizațională asupra corupției?)*
<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 (Cele 3 Valori ale Puterii: Cum Angajamentul, Integritatea și Transparența Înlătură Obstacolele din fața Performanței)*, Jossey-Bass, 2012.
- Ed Voerman, Fons Trompenaars, *Servant Leadership Across Cultures, Infinite Ideas (Conducerea Empatică în Diferite Culturi: Idei Infinite)*, 2009.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind, 3 Ed (Culturi și Organizații, Software al Minții, Ediția 3)* McGraw-Hill, 2010.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know (Ce Trebuie să Știe Fiecare)*, Oxford University Press: Ch. 5, 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics, 3rd Edition (Studii de Caz în Etica Militară, a 3-a ediție)*, Pearson, 2012.
- Lawrence Lessig, "Institutional Corruption" Defined, *Journal of Law, Medicine and Ethics (Corupția Internațională Definită, Medicină și Etică)*, Revista de Drept, 41, nr. 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 (Conștientizarea Culturală în Implementarea Programelor de Consolidare a Integrității în Todor Tagarev, Consolidarea Integrității și Reducerea Corupției în Domeniul Apărării: Un Compendiu al Celor Mai Bune Practice)*, Centrul de la Geneva pentru Controlul Democratic al Forțelor Armate, 2012:312-322.
- Paul Gibbons, *The Science of Successful Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture (Știința Schimbării Organizaționale de Succes: Modul în care Liderii Stabilesc Strategia, Schimbă Comportamentul și Creează o Cultură Agilă)*, Pearson Business, 2015.
- Robert E. Quinn, Kim S. Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (Diagnosticarea și Modificarea Culturii Organizaționale: În Conformitate cu Cadrul Valorilor Concurente)*, Jossey-Bass, 3 Ed., 2011.
- Stephen Coleman, *Military Ethics (Etici Militare)*, Oxford University Press, 2012.
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations (Ca de obicei: Acceptarea și perpetuarea corupției în organizații)*, Academia de Management Executiv, 18, nr. 2, 2004.
- The Hofstede Centre, *Country comparison (Comparație între Țări)* <https://geert-hofstede.com/countries.html>

2

BUNA GUVERNANȚĂ ȘI ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

DESCRIEREA TEMATICII

Această temă oferă cursanților o înțelegere a conceptului de bună guvernare și explică importanța acestui concept în administrațiile publice. Se referă la principiile majore ale bunei guvernări, la modul de funcționare al instituțiilor publice precum și la diferitele mecanisme de control implementate pentru asigurarea monitorizării și a supravegherii domeniului de apărare și sectorului de securitate aferent.

OBIECTIVELE DE ÎNVĂȚARE

- Înțelegerea ideii de bună guvernare în administrația publică, precum și importanța implementării normelor etice și juridice în sectoarele apărării și de securitate aferentă;
- Identificarea principiilor fundamentale de bună guvernare și a diferitelor modalități de punere în practică în cadrul instituțiilor moderne de apărare;
- Explicarea modului în care un nivel ridicat de integritate din sectorul apărării permite societății să dezvolte și să asigure o democrație durabilă;
- Înțelegerea funcționării instituțiilor publice bazate pe conceptul de separare a puterilor și analiza rolului adecvat al instituțiilor de apărare în acest context;
- Definirea sistemului de mecanisme de control în sectorul de apărare contemporan și elementele esențiale ale acestui sistem;
- Analizarea naturii relațiilor dintre instituțiile militare și civile și interdependența lor;
- Identificarea măsurii în care gradul ridicat sau scăzut de integritate din sectoarele de apărare și securitate poate influența activitatea sectoarelor și statul de drept;
- Înțelegerea conceptului de gen referitor la buna guvernare și administrația publică.

BIBLIOGRAFIE

- Centre for Integrity in the Defence Sector, Guides to Good Governance (Centrul pentru Integritate în Domeniul Apărării, Îndrumări de Bună Guvernare) <http://cids.no/?pageid=4596>

LISTA SUBIECTELOR

SECȚIUNEA 1: PRINCIPIILE UNEI BUNE GUVERNANȚE

Modul 2.1.1: Reprezentarea

Modul 2.1.2: Drepturile Omului

Modul 2.1.3: Conceptul de gen

Modul 2.1.4: Transparența

Modul 2.1.5: Responsabilitatea

Modul 2.1.6: Mecanisme de control

Modul 2.1.7: Statul de Drept

Modul 2.1.8: Imparțialitatea

Modul 2.1.9: Siguranță și predictibilitate

Modul 2.1.10: Abordarea strategică a Consolidării Integrității

SECȚIUNEA 2: FUNCȚIONAREA INSTITUȚIILOR PUBLICE

Modul 2.2.1: Puterea executivă

Modul 2.2.2: Puterea legislativă

Modul 2.2.3: Puterea judiciară

SECȚIUNEA 3: MECANISME DE CONTROL

Modul 2.3.1: Relații civil-militare

Modul 2.3.2: Supravegherea parlamentară a integrității în domeniul apărării

Modul 2.3.3: Controlul judiciar al integrității în domeniul apărării

Modul 2.3.4: Mass-media

Modul 2.3.5: Organizațiile societății civile

Modul 2.3.6: Organisme specializate în anticorupție

SECȚIUNEA 1: PRINCIPIILE UNEI BUNE GUVERNANȚE

Descrierea Secțiunii

Buna guvernare se bazează pe separarea puterilor legislative, executive și judiciare ale guvernului. Separarea puterilor în stat trebuie să ofere un sistem eficient de mecanisme de control care să diminueze exercițiul de putere arbitrar și unilateral al unuia dintre cei trei piloni de putere guvernamentali. Conjugat cu o funcție publică imparțială, de încredere, respectabilă și previzibilă și conformă statului de drept, buna guvernare creează un mediu în care instituțiile de apărare sunt însuflețite de o cultură a integrității care va respinge corupția.

Obiectivele de învățare ale secțiunii

- Recunoașterea importanței de a institui și a menține o bună guvernare în instituțiile de apărare, focusată pe statul de drept, responsabilitate, reprezentare și integritate.
- Înțelegerea principiilor caracteristice unui guvern care, din punct de vedere structural, promovează buna guvernare și o administrație publică eficientă;
- Cunoașterea caracteristicilor și comportamentelor din cadrul structurilor administrative și de guvernare care au impact asupra operațiunilor instituțiilor de apărare și ale mediului organizațional;
- Înțelegerea interrelațiilor dintre ramurile administrației publice pentru a observa modul în care acestea afectează domeniul de apărare și contribuie la definirea rolului instituțiilor de apărare în relațiile civile și militare;
- Recunoașterea competențelor cheie necesare unei administrații și unei guvernări eficiente (inclusiv transparența, responsabilitatea și respectarea drepturilor omului);
- Înțelegerea modului în care buna guvernare și administrația publică sunt condiții esențiale pentru reducerea riscurilor de corupție și promovarea unei culturi bazate pe integritate în unitățile de apărare.

Aspecte de examinat

- Care sunt conceptele cheie asociate cu principiile unei bune guvernări?
- Cum demonstrează importanța unei bune guvernări și a unei administrații eficiente în democrație?
- Pot cursanții să abordeze legătura dintre buna guvernare și CI în domeniul apărării?

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Modul 2.1.1: Reprezentarea

Descrierea modului

Democrațiile sunt construite pe principii de reprezentare în alegeri libere, corecte și competitive. Puterea executivă (căreia îi aparține și sectorul de apărare) îndeplinește mandatul dat de parlament și este controlată printr-un sistem de supraveghere parlamentară conform normelor etice și juridice. Prin intermediul acestui modul, angajații instituțiilor de apărare vor învăța despre conceptul politic de reprezentare conform principiilor de integritate și influenței sale asupra managementului apărării în democrație.

Obiective de învățare

- Definirea conceptului de reprezentare în gândirea politică modernă și influența sa asupra managementului apărării;
- Prezentarea celor mai importante forme de reprezentare în viața politică și societatea modernă și influența lor în domeniul apărării;
- Explicarea modului în care schemele de finanțare ale partidelor politice pot denatura democrația reprezentativă;
- Explicarea modurilor în care influența partidelor politice poate submina capacitatea de apărare și încrederea cetățenilor în forțele armate și de securitate.

Metodologie de învățare/Evaluare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Irwin Shapiro, Susan Stokes, Elisabeth Wood, Alexander Kirshner: *Political Representation (Reprezentare Politică)*, 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 (Constituționalism și Separarea Puterilor)*, Indianapolis, Liberty Fund, 2 Ed., 1998.
- Nadia Urbinati, *Representative Democracy, Principles and Genealogy, (Democrație Reprezentativă, Principii și Genealogie)* University of Chicago Press, 2008.

Modul 2.1.2: Drepturile Omului

Descriere modul

Conform Națiunilor Unite, drepturile omului sunt drepturi inalienabile ale tuturor ființelor umane, indiferent de naționalitate, locul de reședință, gen, origine etnică sau națională, culoare, religie, limbă sau alt statut. Toate ființele umane sunt în mod egal îndreptățite de a-și exercita drepturile omului, fără discriminare. Aceste drepturi sunt interconectate, interdependente și indivizibile. Adesea, drepturile universale ale omului sunt exprimate și garantate prin lege sub formă de tratate, drept internațional cutumiar, principii generale și alte surse de drept internațional. Legislația internațională în domeniul drepturilor omului stabilește obligațiile guvernelor de a acționa într-un anumit fel sau de a se abține de la anumite acțiuni pentru a proteja și promova drepturile omului și libertățile fundamentale ale persoanei și grupurilor de indivizi. Respectarea drepturilor omului nu este doar o obligație legală dar este și o normă morală, implementarea lor devenind astfel o chestiune de integritate. Sistemele moderne de apărare și securitate sunt obligate, din punct de vedere juridic, să respecte și să protejeze drepturile omului (ex: viața și integritatea fizică, prevenirea torturii, demnitatea ființelor umane, independența justiției, libertatea de exprimare, respectarea conștiinței umane, a religiei, etc.). Acest modul va prezenta felul în care, datorită naturii specifice a domeniului de apărare, cum ar fi necesitatea protejării securității naționale, acționarea în situații de urgență sau în conflicte armate, cadrele militare s-ar putea confrunta cu provocări grave, care necesită o educație și o instruire corespunzătoare pentru a fi capabile de a proteja în mod eficient drepturile omului.

Obiective de învățare

- Descrierea evoluției drepturilor omului privită dintr-o perspectivă istorică;
- Prezentarea principalelor instrumente juridice și a normelor etice care reglementează problematica drepturilor omului în lumea modernă, inclusiv legislația și codurile relevante domeniului militar;
- Analizarea impactului pe care îl au drepturile omului și dreptul umanitar asupra sistemelor de apărare moderne;
- Oferirea de standarde comportamentale pentru forțele armate/în uniformă (inclusiv pentru personalul civil de apărare) în abordarea problemelor drepturilor omului sau în cazurile de încălcare a lor.

Metodologie de învățare/Evaluare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv precum și exerciții practice.

Bibliografie

- Council of Europe, *Democratic and Effective Oversight of National Security Services*, Council of Europe Commissioner for Human Rights (Consiliul Europei, Supravegherea Democratică și Eficientă a Serviciilor de Securitate Națională, Comisarul Consiliului European pentru Drepturile Omului), 2015.
- Inderjit Singh, *The United Nations Human Rights Regime: An Analysis (Regimul Națiunilor Unite pentru Drepturile Omului: O Analiză)*, *International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies*, 3(1), 2016: 195-204.

Modul 2.1.3: Conceptul de gen

Descriere modul

Egalitatea de gen este un concept bazat pe ideea de a se realiza egalitate juridică și socială între bărbați și femei în legislație și societate, care să permită acestora să beneficieze în întregime de oportunitățile din toate sferele vieții sociale și mai ales la locul de muncă. De trei decenii, conceptul de gen se găsește în inima studiilor relațiilor internaționale, în special în domeniul armatei și sectorul de securitate. De-a lungul anilor s-a constatat că a existat un interes crescând pentru integrarea sistematică a conceptului de gen în operațiunile militare (Rezoluția 1325 a Consiliului de Securitate a Națiunilor Unite). Acest modul se referă la importanța și influența integrității în conceptul de egalitate de gen și mai ales modul în care aceasta influențează mediul militar.

Obiective de învățare

- Explicarea felului în care s-a dezvoltat conceptul de egalitate de gen;
- Prezentarea și dezbateră principalelor documente juridice care reglementează problemele de gen la nivel internațional, regional și național;
- Evaluarea nivelului de egalitate între bărbați și femei în sistemele de apărare moderne, în special în țările în care se prezintă modulul.

Metodologie de învățare/Evaluare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Consortium of Gender, Security and Human Rights (Consortiul de Gen, Securitate și Drepturile Omului), *Syllabus Collection*. <http://genderandsecurity.org/projects-resources/syllabus-collection>
- Nordic Centre for Gender, *Whose Security* (Centrul Nordic pentru Conceptul de Gen, Securitate Cui), 2015. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/whose-security-2015-low-resolution.pdf>
- Nordic Centre for Gender, *UN resolutions on gender* (Centrul Nordic pentru Conceptul de Gen, Rezoluții ONU asupra conceptului de gen). <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/un-resolutions.pdf>
- UN Women, *Gender and Security Training Manual* (Manual de Instruire pentru Securitate și Gen), 2012. <https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/2484/modresource/content/1/Gender%20and%20Security%20training%20manual%20eng.pdf>

Modul 2.1.4: Transparența

Descriere modul

Transparența joacă un rol esențial în stabilitatea democrației și contribuie la o responsabilitate sporită din partea funcționarilor. De asemenea, este o metodă de gestionare a administrației publice, care implică dezvăluirea de informații, claritate și acuratețe, bazată pe cadre juridice și ajutată de sisteme avansate de control și supraveghere, fiind și unul dintre pilonii principali ai unei culturi a integrității și luptei împotriva corupției. Transparența se aplică tuturor sectoarelor, de la planificare și luarea deciziilor, la cheltuieli de fonduri, implementare sau performanța sistemelor. În plus, ea se întinde de la nivel strategic la nivel operațional. Trebuie reținut că, în cadrul sistemelor moderne de apărare, este adesea greu de găsit un echilibru adecvat între necesitatea aplicării standardelor de transparență valabile altor ramuri ale administrației publice și protejarea informațiilor sensibile, importante pentru securitatea sau apărarea națională. Scopul acestui modul este de a îmbunătăți conștientizarea conexiunii puternice dintre transparență, democrație și politicile anticorupție.

Obiective de învățare

- Explicarea principiilor fundamentale ale transparenței în administrațiile publice moderne și prezentarea dezvoltării istorice a conceptului;
- Prezentarea legislației fundamentale care reglementează standardele de transparență la nivel național și internațional;
- Efectuarea unei analize comparative a standardelor de transparență realizate în sistemele moderne de apărare, la nivel global, regional și național;
- Reflectarea limitelor transparenței și definirea legitimității acestora;
- Luarea în considerare a unei ample politici de creștere a transparenței, inclusiv protecția informatorilor de bună-credință.

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Amanda L. Jacobsen A, *National Security and the Right to Information in Europe (Securitatea Națională și Dreptul la Informare în Europa)*, Universitatea din Copenhaga, Centrul de Studii a Principiilor de Securitate Avansată, 2013.
- Council of Europe, *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*, (Consiliul Europei, Protecția Informatorilor: Un studiu despre fezabilitatea unui instrument juridic privind protecția angajaților care divulgă informații în interes public, 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)
- Council of Europe, *Recommendation CM/Rec (2014)7*

of the Committee of Ministers to member States on the protection of whistle-blowers (Consiliul Europei, Recomandarea CM/Rec (2014) 7 a Comitetului de Miniștri către statele membre privind protecția informatorilor).
[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c\(2014\)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBD CF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c(2014)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBD CF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)

- Francisco Cardona, *Access to Information and Limits to Public Transparency*, (Accesul la informații și limitele transparenței publice), Îndrumar pentru o Bună Guvernare 4
- Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, (Centrul pentru Integritate în Sectorul Apărării, Ministerul Apărării din Norvegia), 2016.
- Lawrence Friedman, Victor Hansen, *Secrecy, Transparency and National Security (Confidențialitate, Transparență și Securitate Națională)*, William Mitchell, Law Review, Vol. 38:5, 2012:1610-1628.
- OECD, *The Right to Open Public Administrations in Europe: Emerging Legal Standards (Dreptul la Administrații Publice Transparente în Europa: Standarde Juridice Emergente)*, Sigma Papers, No. 46, OECD Publishing, 2010. <http://dx.doi.org/10.1787/5km4g0zfq27-en>
- Robert G. Vaughn, *The Successes and Failures of Whistle-blower Laws*, (Succese și Eșecuri în Legile pentru Informatori), Elgar Publishing, 2012.
- Tarlach McGonagle, Yvonne Donders, *The United Nations and Freedom of Expression and Information: Critical Perspectives (Națiunile Unite și Libertatea de Exprimare și Informare: Perspective Critice)*, Cambridge University Press, 2015.
- *The Global Principles on National Security and the Right to Information (Tshwane Principles)*, Open Society Foundation, (Principii Globale privind Securitatea Națională și Dreptul la Informare (Principiile Tshwane), Fundația pentru o Societate Deschisă), 12 iunie 2013.
- Transparency International, *Whistleblowing in Europe: Legal Protections for Whistle-blowers in the EU (Denunțarea în Europa: Protecții Juridice pentru Informatorii din UE)*, 2013. http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2013_whistleblowingineurope_en

Modul 2.1.5: Responsabilitatea

Descriere modul

O administrație modernă are obligația de a răspunde de activitățile sale, de a-și accepta responsabilitățile și a prezenta rezultatele activităților în mod transparent, gestionând responsabil resursele financiare, bunurile materiale și proprietățile. Acest modul va analiza felul în care se pot implementa standardele juridice și de responsabilitate în sistemele de apărare și va încuraja dezbaterile pe marginea diferitor abordări în materie de transparență și responsabilitate.

Obiective de învățare

- Explicarea principiilor de bază ale responsabilității și descrierea evoluției istorice a conceptului și standardelor respective;
- Prezentarea textelor legislative de referință care reglementează standardele de responsabilitate la nivel internațional, regional și național;
- Analizarea nivelului de responsabilitate atins în sistemele moderne de apărare, cu accent special pe țara în care se aplică modulul. Identificarea exemplelor de bune practici;
- Conștientizarea politicilor privind conflictul de interese, care permite creșterea responsabilității și transparenței personalului din domeniul apărării;
- Înțelegerea elementelor de bază ale stabilirii responsabilității pentru obținerea performanței în domeniul apărării;
- Înțelegerea problemelor de integritate legate de instrumentele de responsabilitate utilizate în domeniul apărării și securității.

Metodologie de învățare/Evaluare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Amanda Sinclair, *The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses, Accounting, Organization and Society* (Cameleonul Responsabilității: Forme și Dezbateri, Contabilizare, Organizare și Societate) 1995:219-237.
- Antonio B. Cendon, *Accountability and Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments in Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities* (Responsabilitate și Administrație Publică: Concepte, Dimensiuni, Evoluții în Deschidere și Transparență în Guvernare: Provocări și Oportunități), NISPAcee and IEPA, 1999.
- Francisco Cardona, *Guide to Good Governance No 2: Tackling Conflicts of Interest in the Public Sector*, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence (Ghid pentru Buna Guvernanță nr. 2: Combaterea Conflictelor de Interese în Sectorul Public, Centrul pentru Integritate în Sectorul Apărării, Ministerul Norvegian al Apărării), 2015.
- Melvin Dubnick, *Clarifying accountability: an ethical theory framework*, in C. Sampford, N. Preston, *Public Sector Ethics*, (Clarificarea Responsabilității: un cadru de teorie etică în C. Sampford, N. Preston, *Etici ale Sectorului Public*), Routledge, 68-81, 1998.
- OECD, *Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review*, (Politicile și Practicile în Materie de Conflicte de Interese în 9 State Membre ale

UE: O Analiză Comparativă) Sigma Papers, Nr. 36, OECD Publishing, 2007.

- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview* (Gestionarea Conflictului de Interese în Serviciul Public: Îndrumări și Prezentare Generală OECD), OECD publishing, 2003.
- OECD Policy Brief, *Public Sector Modernising Accountability and Control* (Modernizarea Controlului și a Responsabilității în Sectorul Public), OECD Observer, 2005.
- Richard Mulgan, *Accountability: an Ever-expanding Concept? Public Administration* (Responsabilizare: Un Concept în continuă creștere? Administrare Publică), Nr 3, 2000:555-573.

Modul 2.1.6: Mecanisme de control

Descriere modul

Mecanismele de control reprezintă un set de verificări și bilanțuri efectuate în scopul reducerii erorilor sau a comportamentelor greșite, sporind în același timp responsabilitatea. Se bazează pe distribuirea puterilor, a responsabilităților și informațiilor în scopul de a forma un mediu în care nicio persoană sau instituție să nu poată avea control absolut asupra deciziilor.

Concentrarea puterii este percepută ca fiind un factor major de risc de corupție, în timp ce sistemul de puteri compensatorii și transparența promovează controalele democratice ale corupției și a comportamentului lipsit de etică. Cele mai importante mecanisme de control sunt: supravegherea parlamentară, politicile anticorupție, organismele specializate în lupta împotriva corupției, procedurile de gestionare a conflictelor de interese, măsurile luate pentru transparența/liberalizarea accesului la informații, mecanismele de audit extern și intern, cele de inspecție, precum și instituția Avocatul Poporului. Modulul va analiza felul în care se aplică aceste mecanisme de control în instituțiile de apărare, analizând conceptul, legislația și diferitele sisteme.

Obiective de învățare

- Definirea conceptului 'mecanism de control' și descrierea evoluției istorice a acestui concept;
- Prezentarea textelor legislative de referință la nivel internațional, regional și național care reglementează standardele mecanismelor de control;
- Analizarea sistemelor de control care funcționează în prezent în sectoarele de apărare, identificând punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și provocările.

Metodologie de învățare/Evaluare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Daniel Lederman, Norman Loayza, Norman, Rodrigo Soares, *Accountability and Corruption: Institutions Matter, Economics and Politics (Responsabilitate și Corupție: Instituțiile Contează)* Economie și Politică, Vol. 17, Articolul 1, 2005.
- James Alt, David Lassen, *Political And Judicial Checks on Corruption: Evidence from American State Governments, Economics and Politics (Controale Politice și Juridice asupra Corupției: Dovezi din partea Guvernelor Statului American)*, Economie și Politică, Vol. 20, Articolul 1, 2007.

Modul 2.1.7: Statul de Drept

Descriere modul

Cu toate că dreptul administrativ diferă de la un sistem național la altul, dreptul administrativ se definește a fi un ansamblu de principii și norme care se aplică pentru organizarea și gestionarea administrației publice, și pentru relațiile dintre administrație și cetățeni. Modulul va ilustra felul în care principiile statului de drept, cum sunt egalitatea, justificarea deciziilor administrative, accesul la informații, responsabilitatea și dreptul de a fi ascultat, trebuie să facă parte integrantă din prestarea de servicii publice și a instituțiilor de apărare.

Obiective de învățare

- Explicarea definiției și a conceptului de stat de drept și a modului în care acesta reprezintă o componentă cheie a unei administrații publice funcționale;
- Înțelegerea modului în care statul de drept este reglementat și practicat în diferite țări, organizații și instituții de apărare.

Metodologie de învățare/Evaluare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Rachel Kleinfeld, *Advancing the Rule of Law Abroad: Next Generation Reform (Promovarea Statului de Drept în Străinătate: Reforma Următoarei Generații)*, Carnegie Endowment for International Peace, 2012.
- Richard Sannerholm, Shane Quinn, Andrea Rabus, *Responsive and Responsible: Politically Smart Rule of Law Reform in Conflict and Fragile States (Receptiv și Responsabil: Reforma Inteligentă din Punct de Vedere Politic a Statului de Drept în Statele Aflate în Conflict și în Cele Fragile)*, Folke Bernadotte Academy, 2016 www.fba.se
- Tom Bingham, *The Rule of Law (Statul de Drept)*, Allen Lane, Penguin Books, 2010.

Modul 2.1.8: Imparțialitatea

Descriere modul

În virtutea principiului imparțialității, organismele administrației publice trebuie să acționeze în mod imparțial și să urmărească doar interesul public, fără a lua în considerare alte interese. În practică, prin imparțialitate, funcționarii publici trebuie să se abțină de la opinii, poziții sau acțiuni care ar demonstra favorizarea sau defavorizarea uneia dintre cauze, sau a unei anumite conduite, chiar dacă acestea ar fi susținute pentru apărarea unei politici guvernamentale. Un serviciu public imparțial din punct de vedere politic sprijină guvernul, indiferent de partidul politic ales de electorat, și refuză să urmeze instrucțiunile ilegale sau ordinele controversate din punct de vedere etic. Modulul explică cât de importantă este imparțialitatea pentru administrațiile publice și mai ales pentru instituțiile de apărare.

Obiective de învățare

- Explicarea modului în care imparțialitatea este o componentă esențială a unui sistem de administrație publică performant;
- Pornind de la exemple, explicarea conceptului de imparțialitate și a relevanței acestui concept pentru sectorul de apărare.

Metodologie de învățare/Evaluare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Brian Head, Alexander Jonathan Brown, Carmel Connors, *Promoting Integrity: Evaluating and Improving Public Institutions* (Promovarea Integrității, Evaluarea și Îmbunătățirea Instituțiilor Publice) Ashgate, 2008.
- Jan Teorell, *The Impact of Quality of Government as Impartiality: Theory and Evidence* (Impactul Calității Guvernării cu Imparțialitate: Teorie și Dovezi), QoG Working Paper Series, 2009:25.
http://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1350/1350721_2009_25_teorell.pdf

Modul 2.1.9: Siguranță și predictibilitate

Descriere modul

Predictibilitatea este determinantă pentru buna funcționare a aparatului administrativ. Siguranța și predictibilitatea acțiunilor și deciziilor administrației publice sunt determinate de o serie de principii și mecanisme juridice. Toate instituțiile de drept administrativ – legislația delegată, procesul de luare a deciziilor, măsurile corective, controlul juridic, Avocatul Poporului – sunt în vigoare pentru că ele sporesc predictibilitatea dar și capacitatea cetățenilor de a-și forma așteptări durabile referitor la modul de abordare a problemelor personale.

Obiective de învățare

- Înțelegerea conceptului de siguranță și predictibilitate și felul în care acesta este conectat la conceptul de stat de drept;
- Înțelegerea modului în care statul de drept nu este neapărat incompatibil cu discreția administrativă;
- Înțelegerea modului în care principiul proporționalității acționează în favoarea stabilității și a predictibilității.

Metodologie de învățare/Evaluare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Stephanie Lindquist, Frank Cross, *Stability, Predictability and the Rule of Law: State Decisions as Reciprocity Norm*, University of Texas School of Law (Siguranța, Predictibilitate și Statul de Drept: Decizii de Stat ca Normă de Reciprocitate, Universitatea din Texas, Academia de Drept), 2008.
<https://law.utexas.edu/conferences/measuring/The%20Papers/Rule%20of%20Law%20Conference.crosslindquist.pdf>

Modul 2.1.10: Abordarea strategică a Consolidării Integrității

Descriere modul

Din punct de vedere strategic, consolidarea integrității cere o etică sporită în rândul personalului din sectorul public, care trebuie să dea dovadă de transparență și responsabilitate mărită. Pentru a descuraja potențialii făptuitori, este importantă reducerea recompenselor primite în urma comportamentului corupt (reducerea beneficiilor marginale) și sporirea cheltuielilor marginale pentru persoanele care s-ar angaja în astfel de activități.

Necesitatea unui program comprehensiv menit să asigure integritatea, impune identificarea elementelor/funțiilor ce trebuie stabilite pentru a ajuta sistemul să poată consolida integritatea. Astfel de elemente ar trebui să includă: diferențe culturale dintre țări, componentele eticii/normelor (în special în domeniul militar), mecanisme de control la diferite niveluri ale unei instituții (pentru o avertizare timpurie cu privire la o posibilă abatere), diferite grade de control necesare fiecărui nivel, capacitatea de a întreprinde acțiuni de prevenire, capacitatea de a detecta, dar și o procedură de urmărire penală sau de remediere a infracțiunilor detectate (integritate, transparență, responsabilitate). Scopul acestui modul este de a crește nivelul de conștientizare cu privire la importanța abordării strategice și de a educa personalul militar pentru a o implementa în mod concret.

Obiective de învățare

- Înțelegerea ideii de abordare strategică pentru consolidarea integrității în domeniul apărării;
- Identificarea și analizarea componentelor/funțiilor unei abordări strategice pentru a consolida integritatea în domeniul de apărare;
- Identificarea exemplurilor de bune și rele practici în cadrul abordărilor sistemelor implementate pentru consolidarea integrității în domeniul apărării (puncte forte, lacune, oportunități și provocări).

Metodologie de învățare/Evaluare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice

Bibliografie

- Ingrid Busterud, Stefanie O./ Nijssen, *Integrity Action Plan - A Handbook for Practitioners in Defence Establishments*, Centre for Integrity in the Defence Sector and Transparency International UK Defence and Security Programme (Planul de Acțiune pentru Integritate – Manual pentru Practicienii din Instituțiile de Apărare, Centrul pentru Integritate în Sectorul Apărării și Programul Internațional de Apărare și Securitate al TI din Regatul Unit), 2014.
- Mark Pyman, Anne-Christine Wegener, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: 20 Practical Reforms*, Transparency International Defence and Security Programme (Consolidarea Integrității și Reducerea Corupției în Apărare: 20 de reforme Practice,

Programul de Securitate și Apărare, Transparency International), 2011.

- Susan Pond, Mark Pyman, *Integrity Self-Assessment Process: A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, (Procesul de Autoevaluare a Integrității: Un Instrument de Diagnosticare pentru Stabilimentele Naționale), Transparency International 2009.
- Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, (Consolidarea Integrității și Reducerea Corupției în Apărare: Un Compendiu al Celor mai Bune Practici), NATO/DCAF, 2010.
- Valeri Ratchev, *Civilianisation of the Defence Ministry: A Functional Approach to a Modern Defence Institution* (Civilizarea Ministerului Apărării: O Abordare Funcțională la o Instituție de Apărare Modernă), DCAF, 2011.

SECȚIUNEA 2: FUNCȚIONAREA INSTITUȚIILOR PUBLICE

Descrierea secțiunii

Instituțiile publice au o funcție importantă în orice program de consolidare a integrității. Scopul acestei părți este de a transmite cunoștințele necesare pentru a se înțelege divizarea puterii legate de integritate și buna guvernare și de a oferi o prezentare analitică a definițiilor recunoscute pe plan internațional ale rolurilor diferitelor instituții guvernamentale precum și modul lor de interacționare. Fiecare dintre cele trei ramuri ale administrației publice va fi examinată în detaliu.

Obiectivele de învățare ale secțiunii

- Înțelegerea atribuțiilor și responsabilităților puterilor legislative, executive și judiciare parlamentare;
- Explicarea modului în care controlul democratic civil al forțelor armate și de securitate face parte din procesul de bună guvernare;
- Înțelegerea modului în care separarea puterii, combinată cu o bună guvernare și o administrație publică eficientă oferă un cadru propice integrității în instituțiile de apărare.

Aspecte de examinat

- Cum pot determina diferitele roluri și responsabilități conflicte de interese?
- Cum poate influența afilierea politică sau un rol politic componența diferitelor sectoare de activitate?

Bibliografie

- Pentru fiecare mini-modul, ședință sau prelegere, experții vor stabili o bibliografie corespunzătoare, în colaborare cu țara gazdă,

Modul 2.2.1: Puterea executivă

Descriere modul

În inima conceptului de separare a puterii se află împărțirea responsabilității între diferiții piloni ai guvernării statului. Organul executiv este componenta din guvern care deține autoritatea și responsabilitatea pentru administrarea zilnică a statului și execută sau pune în aplicare legea. De asemenea, acesta emite reglementări și stabilește standarde etice înalte pentru departamentele guvernamentale și comandă forțele armate. În această ramură a guvernului trebuie garantată integritatea proceselor, instituțiilor, politicilor și a părților interesate (în special funcționarii cheie).

Obiective de învățare

- Înțelegerea sarcinilor, responsabilităților, normelor juridice și etice ale puterii executive;
- Explicarea modului în care puterea executivă este responsabilă pentru sistemul de administrație publică;
- Înțelegerea rolului puterii executive în forțele armate și a noțiunii de control civil al forțelor armate și de securitate, în contextul standardelor și politicilor de integritate.

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Joel Aberbach, Mark Peterson, *The Executive Branch (Puterea Executivă)*, Oxford University Press, 2005.

Modul 2.2.2: Puterea legislativă

Descriere modul

Corpul legislativ este organul de drept care are puterea de a adopta, modifica și abroga politica publică. El observă și îndrumă acțiunile de guvernare și, de obicei, are autoritate exclusivă de a modifica bugetul sau bugetele implicate în acest proces. Sectorul de apărare este un domeniu dificil pentru o supraveghere eficientă, pentru că parlamentarii trebuie să își echilibreze responsabilitatea de a trage la răspundere, cu necesitatea de a respecta un anumit grad de confidențialitate a informațiilor. Cu toate acestea, procesul legislativ din domeniul apărării ar trebui să semene cât mai mult cu cel practicat în sfera civilă. În același timp parlamentele trebuie să vegheze ca instituțiile de apărare să acționeze în interesul statului conform constituției și politicilor acestuia, asigurând legalitatea, legitimitatea și integritatea activității lor.

Obiective de învățare

- Înțelegerea obligațiilor, responsabilităților și a normelor juridice și etice ale puterii legislative;
- Înțelegerea rolului pe care îl are legislativul în managementul, controlul și responsabilitatea sectorului de apărare și în problemele de securitate națională;
- Explicarea modului în care parlamentarii trebuie să găsească un echilibru adecvat între responsabilitatea publică și noțiunea de confidențialitate din sectorul de apărare și securitate, iar, pe de altă parte, să susțină principiul unei administrații civile a forțelor armate, menținând în același timp standarde juridice și etice ridicate.

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie:

- Karre Strom, *Rules, reasons and routines: Legislative roles in parliamentary democracies*, *The Journal of Legislative Studies* 3, Issue 1, (Reguli, motive și rutine: Roluri legislative în democrațiile parlamentare), *Revista de Studii Legislative* 3, Articolul 1, 1997.
- Thomas Saalfeld, Wolfgang Muller, *Roles in legislative studies: A theoretical introduction*, (Roluri în studii legislative: O introducere teoretică) *Revista de Studii Legislative*, 3, Articolul 1.

Modul 2.2.3: Puterea judiciară

Descriere modul

Puterea judiciară reprezintă sistemul de urmărire penală și instanțele care interpretează și aplică legea. Puterea judiciară oferă, de asemenea, un mecanism de soluționare a litigiilor și de control al legalității actelor administrative. În general, conform doctrinei separării puterilor în stat, sistemul judiciar nu face și nu aplică legea, ci mai degrabă o interpretează și o aplică faptelor fiecărui caz. Unele state au organisme de drept separate care guvernează conduita membrilor forțelor armate folosind anumite mecanisme judiciare pentru a pune în aplicare legile. Un sistem judiciar independent și eficient trebuie să asigure responsabilitatea juridică a instituțiilor publice și a funcționarilor, inclusiv a instituției de apărare. Pentru ca cetățenii să nu își piardă încrederea în instituțiile publice și de apărare, este esențială sancționarea corectă și eficientă a oricărui înalt funcționar care a comis activități ilegale.

Obiective de învățare

- Cunoașterea funcțiilor puterii judiciare, cu accent specific pe integritate în domeniul apărării;
- Explicarea modului în care justiția trebuie să se ocupe procedural de reclamații în cadrul forțelor armate, conform unor riguroase standarde juridice;
- Înțelegerea rolului pe care îl are sistemul de justiție administrativă în asigurarea statului de drept și a integrității în prestația executivului și a administrației publice, cu accentul pe forțele armate.

Bibliografie

- Fabio Padovano, Grazia Sgarra, Fiorino, N. *Judicial Branch, Checks and Balances and Political Accountability, Constitutional Political Economy (Mecanisme de Control și Responsabilitate Politică, Economie Politică Constituțională)*, 2003:14-47.

SECȚIUNEA 3: MECANISME DE CONTROL

Descrierea secțiunii

Mecanismele de control sunt esențiale în consolidarea sistemelor care încurajează integritatea. Această secțiune analizează raportul dintre militari și societatea civilă, supravegherea parlamentară, controlul legislativ, rolul mass-mediei și relațiile dintre organizațiile societății civile și organismele specializate în lupta împotriva corupției ca mijloace potențiale de a asigura existența mecanismelor de control. Analizarea acestor aspecte permite o înțelegere mai profundă a impactului acestora asupra integrității în sectorul de apărare.

Obiective de învățare

- Înțelegerea modului în care controlul parlamentar și legislativ se aplică în domeniul apărării;
- Înțelegerea relațiilor și rolurilor societății civile și al mass-mediei ca factori instituționali de utilizat în promovarea integrității;
- Explicarea modului în care organismele specializate în lupta împotriva corupției își asumă inițiative și colaborează cu instituțiile de apărare pentru consolidarea integrității.

Aspecte de examinat

- Care sunt dificultățile întâlnite în țara dumneavoastră în ceea ce privește mecanismele de control și lupta împotriva corupției în raport cu colaborarea cu societatea civilă și mass-media?
- Care sunt cele mai importante pârghii folosite de parlament pentru supravegherea sectorului apărării?
- Care este relația între societatea civilă și armată în țara dvs?
- Cum influențează mass-media asupra participării publice și a dezbaterii publice în problemele de guvernare și corupție în sectorul apărării sau al securității?

Metodologie de învățare

- Metodologia de învățare va presupune șase module, fiecare consacrate câte unui mecanism de control.

Modul 2.3.1: Relații civil-militare

Descriere modul

Acest modul descrie relația dintre societatea civilă în ansamblu și organizația sau organizațiile militare stabilite pentru a o proteja, precum și modul în care se poate utiliza această relație pentru a ajuta în procesul de consolidare a integrității. Pe scurt, el descrie relația dintre autoritatea civilă a unei anumite societăți și autoritățile sale militare în chestiunile legate de consolidarea integrității.

Obiective de învățare

- Înțelegerea conceptelor de relații civil-militare și de cooperare în consolidarea integrității;
- Înțelegerea mecanismelor care stau la baza relațiilor civil-militare în domeniul CI;
- Înțelegerea teoriei relațiilor civil-militare aplicată statelor democratice mature în contextul consolidării integrității.

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice

Bibliografie

- Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State, The Theory and Politics of Civil-Military Relations (Soldatul și Statul, Teorie și Politici ale Relațiilor Militare-Civile)*, Harvard University Press, 1981.
- Thomas C. Bruneau, Florina Cristiana Matei, *The Routledge Handbook of Civil-Military Relations (Manualul Routledge pentru Relații Civil-Militare)*, Routledge, 2013.

Modul 2.3.2: Supravegherea parlamentară a integrității în domeniul apărării

Descriere modul

Acțiunea parlamentară are impact asupra integrității în domeniul apărării prin procesul bugetar, mecanismele de supraveghere a cheltuielilor și cerința ca domeniul apărării să-și asume responsabilitatea pentru implementarea programelor autorizate de corpurile legislative.

Obiective de învățare

- Înțelegerea interacțiunii dintre puterea legislativă și domeniul apărării în procesele de propunere și finanțare a programelor;
- Cunoașterea diferitor mijloace prin care parlamentul își exercită controlul asupra domeniului apărării, inclusiv: rapoarte către comitetele legislative privind situația și eficacitatea cheltuielilor din cadrul programului de apărare, sesizări cu privire la aspectele de abordat de către inspectorii generali sau organele de audit în vederea analizelor detaliate, promovarea unei dezbateri continue privind implementarea programului finanțat;
- Înțelegerea importanței acestei ramuri de guvernare, precum și interacțiunea sa cu ramura executivă pentru a defini și coordona misiunea de apărare

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- 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*, (Supravegherea Parlamentară a Sectorului Apărării, în Alexandra Rabrenovic, *Mecanismele Judiciare de Prevenire a Corupției în Europa de Sud-Est, cu Accent pe Domeniul Apărării*), Institutul de Drept Comparat, 2013.
- Hans Born, Philippe Fluri, Anders Johnson, *Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles Mechanisms and Practices*, Handbook for Parliamentarians, Nr. 5, Inter-Parliamentary Union and Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (Supravegherea Parlamentară a Sectorului de Securitate: Principii, Mecanisme și Practici, Manual pentru Parlamentari, Nr. 5, Uniunea Interparlamentară și Centrul de la Geneva pentru Controlul Democratic al Forțelor Armate), 2002.
- Hans Born, Philippe Fluri, Simon Lunn, *Oversight and Guidance: The Relevance of Parliamentary Oversight for the Security Sector* (Supraveghere și Îndrumare: Relevanța Supravegherii Parlamentare pentru Sectorul Securității), DCAF, 2010
- Katarina Djokic, Vladimir Erceg, *Parliamentary Oversight and Integrity Building in Security Institutions* (Supravegherea Parlamentară și Consolidarea Integrității în Instituțiile de Securitate), BCSP, 2014.
- Simon Lunn S, *The Democratic Control of Armed Forces in Principle and Practice*, (Control Democratic al Forțelor Armate în Principiu și în Practică), BCSP, 2014.

- DCAF working paper, 2002.
- Willem F. van Eekelen, *Democratic Control of Armed Forces* (Controlul Democratic al Forțelor Armate), DCAF, Nr. 2, 2002.

Modul 2.3.3: Controlul judiciar al integrității în domeniul apărării

Descriere modul

Sectorul legislativ al guvernului garantează ca operațiunile programelor din sectorul apărării, în cazul în care sunt contestate în instanță, să respecte legile și reglementările aplicabile, inclusiv standardele de integritate. Sistemul judiciar este responsabil pentru a decide dacă au fost comise fapte care implică personal din sectorul apărării și pentru a impune sancțiuni în cazul în care pârâtul este găsit vinovat.

Obiective de învățare

- Înțelegerea etapelor judiciare în acceptarea și prelucrarea plângerilor;
- Înțelegerea interpretării standardelor legale, bazate pe legi, reglementări și precedente de caz de către ramura judiciară, standarde care se aplică comportamentului angajaților din sectorul apărării;
- Înțelegerea relației dintre deciziile din cazurile judiciare și acțiunile ulterioare legate de ele, sau în probleme similare, de către puterile legislative și/sau executive.

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- John McDaniel, *The Availability and Scope of Judicial Review of Discretionary Military Administrative Decisions* (Disponibilitatea și Scopul Revizuirii Jurisdicționale al Deciziilor Administrative ale Controlului Militar Discreționar), *Military Legal Review*, Vol. 89, 1985.
- Gerri Rubin, *United Kingdom Military Law: Autonomy, Civilisation, Juridification* (Dreptul Militar al Regatului Unit: Autonomie, Civilizare și Jurisdicție), *The Modern Law Review*, Vol. 65, Nr. 1, 2002.

Modul 2.3.4: Mass-media

Descriere modul

În general, se acceptă că mass-media joacă un rol important în democrații, deși impactul și eficiența ei diferă de la stat la stat. Ca exemplu, se constată că în țările în care mass-media are un grad ridicat de libertate vor exista și grade mai mari de participare politică și grade mai mici de corupție. Mass-media poate juca un rol important de supraveghere în domeniul apărării și poate avea un rol esențial în denunțarea cazurilor de corupție.

Obiective de învățare

- Înțelegerea relației dintre mass-media și buna guvernare;
- Descrierea modului în care mass-media poate influența acțiunile statului, entitățile politice și comerciale în procesul de consolidare a integrității din domeniul apărării;
- Dezbateră modalității în care mass-media poate juca un rol primordial în contextul consolidării integrității în domeniul apărării.

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Peters, B., *The media's role: covering or covering up corruption? Global Corruption Report*, (Rolul Mass-mediei: a dezvălui sau a ascunde corupția? Raport Global privind Corupția); Cap. 6, *Transparency International*, 2003.
- Rafael Di Tella, Ignacio Franceschelli, *Government Advertising and Media Coverage of Corruption Scandals*, *American Economic Journal* (Publicitatea Guvernamentală și Reflectarea Scandalurilor în Mass-media), *Revista Economică Americană: Economie Aplicată* 3(4), 2011.

Modul 2.3.5: Organizațiile societății civile

Descriere modul

Societatea civilă este descrisă de ONU ca fiind „al treilea sector” al societății, alături de guvern și lumea afacerilor. Ea cuprinde organizații ale societății civile și organizații neguvernamentale. Este din ce în ce mai acceptat faptul că, în abordarea deficitelor de dezvoltare, nu se poate progresa cu adevărat decât dacă se implementează structuri care să garanteze o bună guvernanta (de exemplu, sistemele juridice și fiscale) și dacă se asigură o participare reală a societății civile. Consolidarea Integrității face parte din buna guvernanta ca fiind un concept mai larg, esențial asigurării unei activități responsabile din partea instituțiilor publice, inclusiv a instituțiilor de apărare. Organizațiile societății civile pot aduce o contribuție substanțială la funcționarea transparentă și responsabilă a instituțiilor publice și de apărare, inclusiv la protecția standardelor etice și îmbunătățirea constantă a integrității.

Obiective de învățare

- Explicarea modului în care actorii societății civile au o contribuție importantă la guvernanta sectorului securității și apărării;
- Explicarea felului în care organizațiile societății civile pot contribui la implementarea și îmbunătățirea constantă a standardelor juridice și etice înalte în cadrul instituțiilor publice (inclusiv în domeniul apărării).

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- ADB/OECD Anti-Corruption Initiative in Asia and the Pacific, *The role of civil society in curbing corruption in public procurement in Fighting Bribery in Public Procurement in Asia and the Pacific*. (Inițiativa de Anticorupție din Asia și Pacific, Rolul societății civile în combaterea corupției în achizițiile publice în Lupta Împotriva Mitei din Achizițiile Publice din Asia și Pacific), Cap. 6, 2008.
- Alina Mungiu-Pippidi, *The Experience of Civil Society as an Anti-Corruption Actor in East Central Europe, Civil Society Against Corruption (Experiența ca Actor de Anticorupție în Europa Centrală și de Est, Societatea Civilă Împotriva Corupției)*, 2014.

Modul 2.3.6: Organisme specializate în anticorupție

Descriere modul

În general, se recunoaște că înființarea unor organisme specializate în lupta împotriva corupției este una dintre cele mai importante inițiative de combatere eficientă a corupției, atât în sectorul public, cât și în instituțiile de apărare. Cu toate acestea, experiența a arătat că eficiența agențiilor de luptă împotriva corupției diferă mult de la o țară la alta. Lecțiile învățate demonstrează că agențiile cu adevărat eficiente trebuie să dispună de resurse suficiente, conduse de o conducere puternică, cu o integritate și un angajament vizibile în rețeaua de actori de stat sau nestatali, care să lucreze împreună pentru implementarea intervențiilor de anticorupție. Pe de altă parte, agențiile de luptă împotriva corupției mai puțin performante sunt adesea subminate de o slabă voință politică, manifestată prin resurse insuficiente și o capacitate limitată de personal.

Obiective de învățare

- Identificarea organismelor principale de luptă împotriva corupției (printr-un proces de evaluare a riscurilor) în domeniul apărării și înțelegerea modului în care se pot utiliza pentru a ajuta la prevenirea corupției;
- Explicarea motivului pentru care unele organisme de luptă împotriva corupției au succes, în timp ce altele, nu;
- Examinarea și inventarierea mediilor propice funcționării cu succes a organismelor de luptă împotriva corupției în cadrul forțelor armate și al instituțiilor de apărare;
- Identificarea instrumentelor și resurselor disponibile pentru eficientizarea unităților de luptă împotriva corupției din sistemele de apărare.

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Francisco Cardona, *Anti-Corruption Policies and Agencies, Guide to Good Governance 3*, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence (Agenții și Politici de Anticorupție, Ghid pentru Buna Guvernanta 3, Centrul pentru Integritate în Sectorul Apărării), Ministerul Apărării din Norvegia, 2015.
- Eser Albin, Kubiciel Michael, *Institutions against Corruption: A Comparative Study of the National Anti-corruption Strategies Reflected*, GRECO's First Evaluation Round (Instituții Împotriva corupției: Un Studiu Comparativ al Strategiilor Naționale de Anticorupție Reflectate), Prima Rundă de Evaluare GRECO), 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*, Institute of Comparative Law (Agenții de Anticorupție Specializate în Alexandra Rabrenovic A, Mecanisme Juridice pentru Prevenirea Corupției în Europa de Sud-est, cu Accent Special pe

Sectorul Apărării), Institutul de drept comparat, 2013.

- *OECD, Specialised Anticorruption Institutions (Instituții de Anticorupție Specializate) – Review of Models, OECD publishing, 2008.*
- *UNDP, Practitioners' Guide: Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies (Ghid pentru Practicieni: Evaluarea Capacității Agențiilor de Anticorupție), UNDP publishing, 2011.*

3

CONSOLIDAREA INTEGRITĂȚII ÎN PROCESUL DE MANAGEMENT ȘI ACHIZIȚII ÎN SECTOARELE DE APĂRARE ȘI SECURITATE

DESCRIEREA TEMATICII

Această temă oferă studenților posibilitatea de a se familiariza cu principalele riscuri de corupție care apar în procesele de management și de achiziții din sectoarele de apărare și securitate. Ea abordează resursele umane, managementul financiar și bugetarea, cheltuielile și achizițiile publice, integritatea proceselor de luare a deciziilor, precum și dezvoltarea planului de integritate.

OBIECTIVELE DE ÎNVĂȚARE ALE TEMEI

- Explicarea rolului pe care trebuie să-l aibă Managementul Resurselor Umane în reducerea riscurilor de corupție, inclusiv din punct de vedere al conceptului de gen;
- Explicarea modului în care procesul de planificare a apărării, stabilire a bugetelor și a gestiunii financiare poate contribui la reducerea riscurilor de corupție;
- Descrierea, evaluarea și reducerea riscurilor de corupție în sectoarele de cheltuieli și achiziții publice;
- Explicarea importanței integrității în procesul de luare a deciziilor și în reducerea riscurilor de corupție;
- Explicarea rolului mecanismelor interne de control în lupta împotriva corupției;
- Descrierea modalităților de proiectare și gestiune a programelor naționale CI

ASPECTE DE EXAMINAT

- Care sunt principalii actori în dezvoltarea consolidării integrității din sectorul de apărare?
- Care sunt principalele aspecte care trebuie analizate într-un plan de dezvoltare a integrității?
- Cum pot națiunile să evalueze și să monitorizeze implementarea planului de integritate?
- Cum pot națiunile să integreze consolidarea integrității în programele de educație și perfecționare?

METODOLOGIE DE ÎNVĂȚARE

Grupuri de lucru, dezbateri, prelegeri, analiza situațională, rezolvarea exercițiilor practice, interviuri, lecții învățate, perfecționarea formatorilor.

LISTA SUBIECTELOR

SECȚIUNEA 1: MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Modul 3.1.1: Strategia Resurselor Umane

Modul 3.1.2: Luarea deciziilor în domeniul Resurselor Umane

Modul 3.1.3: Comportamentul etic al oficialităților și protecția informatorilor

Modul 3.1.4: Conceptul de gen

SECȚIUNEA 2: FINANȚE ȘI ACHIZIȚII

Modul 3.2.1: Management financiar, bugetare și planificare în apărare

Modul 3.2.2: Transparența și riscurile de corupție în achiziții

SECȚIUNEA 3: INTEGRAREA CI

Modul 3.3.1: Integritatea procesului decizional

Modul 3.3.2: Mecanisme de control intern

Modul 3.3.3: Proiectarea și gestionarea programelor CI

SECȚIUNEA 1: MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Descrierea Secțiunii

Această secțiune oferă o introducere în cadrele juridice și de reglementare, în principiile și normele care stau la baza modelelor funcționale de gestionare a Resurselor Umane și care reglementează sistemele moderne și eficiente ale Managementului Resurselor Umane din sectorul public, inclusiv pentru forțele militare și de securitate. Aceste principii și standarde oferă funcționarilor publici protecție împotriva abuzului puterii politice sau a altor poziții de autoritate. Secțiunea oferă instrumente și metode explicite, cum ar fi standarde profesionale care trebuie aplicate pentru ghidarea atât a comportamentului managerilor față de personalul subordonat din Resurse Umane, cât și comportamentul specialiștilor din domeniul RU, coduri de conduită, etică, instrumente și tehnici de reținere, etc.; dar și metode implicite, cum ar fi comportamente considerate a fi acceptabile și necesare pentru dezvoltarea carierei, și cerințele din partea managerilor de a fi echitabili și corecți în a permite subordonaților să se dezvolte pe plan profesional și personal.

Obiectivele de învățare ale secțiunii

- Strategia Resurselor Umane: La finalizarea cu succes a modului, cursanții vor putea: să efectueze analize funcționale raționale; să definească cerințe organizatorice obiective; să implementeze planificarea strategică a Resurselor Umane, inclusiv un sistem de recompensă solid, care să reziste tentațiilor; și să dezvolte sisteme de protecție a drepturilor personalului civil și standarde profesionale pentru manageri și specialiști din RU;
- Luarea deciziilor privind Resursele Umane: După finalizarea cu succes a modului, cursanții vor putea: să înțeleagă transparența în procesele de gestionare a Resurselor Umane, concentrându-se pe riscuri și pe cauzele profunde ale problemelor fiecărei componente MRU (de exemplu, folosind indicatori cheie de risc); să dezvolte procese decizionale echitabile și transparente în RU; și să stabilească condițiile instituționale necesare în prealabil, inclusiv pentru prevenirea conflictelor de interese;
- Etica și conduita oficialilor și protecția informatorilor: La finalizarea cu succes a modului cursanții vor putea: să definească rolul MRU în stabilirea cerințelor de etică și conduită morală, protecția informatorilor și procedura de raportare a incidentelor ilegale; să dezbată pe marginea impactului regulilor militare speciale și a măsurilor de protecție; să înțeleagă cum să reglementeze etica și conduita prin intermediul mecanismelor MRU;
- Conceptul de gen: La finalizarea cu succes a modului, participanții vor putea: să descrie riscurile legate de gen în procesul MRU; să dezbată și să evalueze metodele de prevenire dar și mecanismele instituționale de răspuns față de aceste probleme.

Aspecte de examinat

- Care sunt reglementările, rolurile și regulile de bază ale Managementului Resurselor Umane?

- Care sunt riscurile de corupție principale în Managementul Resurselor Umane și ce tipuri de indicatori cheie putem folosi pentru a detecta prezența și de a evalua amploarea lor?
- Cum să ne asigurăm de o abordare echilibrată și transparentă pentru a realiza un Management eficient al Resurselor Umane?
- Ce fel de program de perfecționare este necesar pentru a forma experți pentru Resursele Umane și un bagaj de cunoștințe pentru managerii din domeniul Resurselor Umane?
- Cum pot fi utilizate codul de conduită și abordarea etică pentru a ajuta MRU în reducerea riscurilor de corupție? Care sunt regulile etice cheie care se pot utiliza în managementul personalului din sectoarele de apărare și securitate?
- Cum putem configura un sistem de protecție al informatorilor?
- Cum ajută/reduce integritatea/corupția din Resursele Umane alte inițiative de consolidare a integrității?

Metodologie de învățare

- Metodologia de învățare va prezenta patru module, fiecare consacrat unui principiu și/sau unei norme standard raportat la transparență, responsabilitate și integritate în Managementul Resurselor Umane. Grupuri de lucru, dezbateri, prelegeri, analize situaționale, rezolvarea de exerciții practice, interviuri, lecții învățate.

Modul 3.1.1: Strategia Resurselor Umane

Descriere modul

Prin acest modul cursanții vor dobândi o înțelegere de bază a metodei de analizare a funcțiilor sistemelor de Resurse Umane la diferite niveluri. De asemenea, va oferi și o înțelegere a cerinței de dezvoltare a unui sistem solid de merit/recompensă prin cursuri de educație, în perspectiva protejării drepturilor personalului.

Obiective de învățare

- Efectuarea analizelor funcționale raționale ale sistemului de Resurse Umane;
- Definirea cerințelor organizatorice din două perspective: echilibrul dintre forța de muncă și personal, precum și cerințele de competență pentru specialiștii din domeniul RU și manageri (personalul superior);
- Înțelegerea planificării strategice a Resurselor Umane, inclusiv crearea unui sistem puternic de merit/recompensă care să reziste presiunilor, păstrarea echilibrului dintre cerere și ofertă în Resursele Umane ale organizației dar și a echilibrului între viața profesională și cea privată, pentru menținerea integrității sistemului și a persoanei;
- Identificarea curenților legate de integritate, generate de planificarea Resurselor Umane la nivelul rezultatului: modele de forță de muncă (de exemplu, echilibrul angajaților militari și civili); dezvoltarea și structura organizației (ex. dimensiunea și structura forțelor, gradul de centralizare, utilizarea subcontractării); recrutare și selecție (ex. combinația de competențe și experiență necesară, principalele surse de recrutare, metode de atragere a candidaților potriviți, înghețarea recrutării); diversitatea forței de muncă (ex. egalitatea de șanse, formarea în materie de diversitate); remunerație și recompensă (ex. combinație de recompense financiare sau nefinanciare); managementul performanței (ex. tipul de evaluare a performanței, performanța legată de recompensă); păstrarea în funcție (ex. politici favorabile familiei, perfecționarea personalului, condiții de muncă); instruirea și dezvoltarea (programe de inducție/orientare, programe de formare, analize de dezvoltare, educație); relații de muncă (comunicare, proceduri de reglementare a litigiilor și disciplinare); plecarea angajaților (ex. plecări naturale, ajutor pentru reorientare, programe de redundanță);
- Înțelegerea necesității unei abordări multi-sistem bazate pe integritate pentru managementul carierei, compensații și pensionare;
- Înțelegerea modurilor de protecție a drepturilor personalului.

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Albert A. Robbert, Brent R. Keltner, Kenneth J. Reynolds, Mark D. Spranca, Beth A. Benjamin, *Differentiation in Military Human Resource Management (Diferențierea în Managementul Resurselor Umane Militare)*, RAND, 1997.
- Anthony Hartle, *Moral issues in military decision making (Probleme morale în luarea deciziilor militare)*, 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 (Utilizarea modelelor Hard și Soft RU pentru a ilustra decalajul dintre Retorică și Realitate în Forțele de Muncă)*, Nr. WP 99/13, 1999.
- California State Department Of Finance, *Strategic Planning Guidelines (Ghid de Planificare Strategică)*, Departamentul de Finanțe al Statului California, 1998. <https://www.calhr.ca.gov/Documents/wfp-department-of-finance-strategic-plan-guidelines.pdf>
- Elliot Turiel, *The development of Social Knowledge: Morality and Convention (Dezvoltarea Cunoștințelor Sociale: Moralitate și Convenție)*, Cambridge University Press, 1983.
- Harry Thie, *A Future Officer Career Management System: An Objectives-based Design (Un Viitor Sistem de Gestionare a Carierei pentru Ofițeri: O Proiectare Conform Obiectivelor)*, Rand, 2001.
- Harry J. Thie, Roland J. Yardley, Margaret C. Harrell, Kevin Brancato, *Alignment of Department of Defense Manpower, Resources, and Personnel Systems (Armonizarea Departamentului Apărării, Forțele de muncă, Resursele și Sistemele de Personal)*, RAND, 2007.
- Lawrence M. Hinman, *Ethics: A pluralistic approach to moral theory. Ft Worth (Etică: o abordare pluralistă a teoriei morale). Ft Worth (Merite): Harcourt Brace & Co., 2004.*
- Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A guide to action Kogen Page (Managementul Strategic al Resurselor Umane: Ghid de Acțiune)*, Kogen Page, Cambridge University Press, 2006.
- Cadru NATO HRM. [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 (Resursele Umane din Exterior În Șase Competențe pentru Viitorul Resurselor Umane)*, McGraw-Hill, 2012. <http://mams.rmit.edu.au/d4lhtsmk45c.pdf>

Modul 3.1.2: Luarea deciziilor în domeniul Resurselor Umane

Descriere modul:

Prin acest modul, cursanții se vor familiariza cu diferite modalități de abordare pe care le pot aplica specialiștii din domeniul Resurselor Umane pentru a se asigura transparența procesului de luare a deciziilor.

Obiective de învățare

- Înțelegerea necesității transparenței în procesele întreprinse de Resursele Umane, cu accent pe riscurile cu care se confruntă implementarea transparenței și cauzele profunde ale acestor riscuri pe fiecare componentă a managementului RU (de exemplu, utilizarea indicatorilor cheie de risc);
- Înțelegerea importanței competențelor decizionale, bazate pe principiile bunei guvernante;
- Dezvoltarea unor procese de luare a deciziilor în Resurse Umane echitabile și transparente;
- Determinarea condițiilor instituționale necesare, inclusiv conflictul de interese.

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Andras Hugi, *Prevention and combating corruption: for conducting the training course in the educational establishments of the Border Guard and Customs agencies* (Prevenirea și combaterea corupției: pentru desfășurarea cursului de formare în unitățile de învățământ ale Poliției de Frontieră și Agențiile Vamale), OSCE, EUBAM, 2013. <http://www.antykorupcja.gov.pl/download/4/13971/PreventionandCombatingCorruptionManualMoldawiaNACC.pdf>
- Kirsten Edwards, Dr. Martin Edwards, *Predictive HR Analytics* (Analiză RU Predictivă), Kogan Page, 2016.
- Patricia Ward Biederman, James O'Toole, Daniel Goleman, Warren Bennis, *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor*, (Transparență: modul în care liderii creează o cultură a sincerității), Jossey-Bass, 2008.

Modul 3.1.3: Comportamentul etic al oficialităților și protecția informatorilor

Descriere modul

Acest modul va oferi participanților cunoștințele necesare elaborării unui sistem RU bazat pe cele mai bune practici în etica și conduita morală. În plus, va prezenta conceptele de protecție a informatorilor și de gestionare în condiții de siguranță a informațiilor.

Obiective de învățare

- Definirea rolului MRU în determinarea cerințelor de conduită etică și morală, protecția informatorilor și procedurile de raportare a incidentelor ilegale;
- Discutarea impactului regulilor militare și a măsurilor speciale de protecție;
- Recunoașterea importanței procedurilor consultative, a accesului la informații, a criteriilor de eficiență și a responsabilității publice în cadrul MRU;
- Înțelegerea modului de reglementare a eticii și conduitei angajaților prin intermediul mecanismelor MRU.

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- OECD, *Protecting Whistleblowers: Encouraging Reporting* (Protejarea informatorilor: Raportare Încurajatoare), 2012 <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935.pdf>

Modul 3.1.4: Conceptul de gen

Descriere modul

Acest modul va oferi cursanților o conștientizare a riscurilor de corupție legate de conceptul de gen în procesul MRU.

Obiective de învățare

- Înțelegerea și descrierea riscurilor legate de gen în procesele MRU;
- Dezbaterea și evaluarea metodelor de prevenire și atenuare, precum și a mecanismelor instituționale de răspuns față de aceste probleme.

Metodologie de învățare

- Predarea va include prelegeri, studii de caz, discuții de grup și în plen, menținerea unui jurnal reflexiv și exerciții practice.

Bibliografie

- Kirsten Edwards, Martin Edwards, *Predictive HR Analytics (Analiză RU predictivă)*, Kogan Page, 2016.
- Max Muller, *The Manager's Guide to HR, 2nd Edition (Ghidul Managerului pentru Resurse Umane, Ediția a II-a)*, AMACOM, 2013.
- NATO ACT Gender Training Package (Pachet de formare – Concept de gen), NATO ACT
<http://www.act.nato.int/gender-training-documents>
- Transparency International, *Gender, Inequality and Corruption – What are the linkages? (Gen, Inegalitate și Corupție – Care sunt legăturile? - Transparency International, 2004.*
http://files.transparency.org/content/download/1067/9235/file/2014_Policybrief1_GenderEqualityCorruption_EN.pdf

SECȚIUNEA 2: FINANȚE ȘI ACHIZIȚII

Descrierea secțiunii

Această secțiune prezintă cursanților principalele aspecte ale managementului financiar și ale achizițiilor în domeniul apărării insistând asupra importanței acestor activități în prevenirea corupției. Finanțele și achizițiile publice sunt două domenii esențiale, printre cele mai vulnerabile la corupție, iar o înțelegere aprofundată a principalelor riscuri de corupție și a metodelor de combatere ale acestora este vitală.

Obiectivele de învățare ale secțiunii

- Înțelegerea strategiei de apărare și a procesului de bugetare operațional;
- Înțelegerea procesului bugetar și a riscurilor de corupție financiară;
- Explicarea modului de maximizare a transparenței și de minimizare a riscurilor de corupție în managementul financiar al apărării;
- Definirea și estimarea riscurilor de corupție în achiziții și gestionarea acestora pe parcursul întregului ciclu de achiziții (riscuri de selecție, riscuri la licitare, riscuri contractuale, riscuri de performanță);
- Înțelegerea și explicarea conflictelor de interese, compensații, parteneriatele public-privat, costurile ciclului de viață și relația acestora cu riscurile de corupție.

Aspecte de examinat/Evaluare

- Care sunt beneficiile și riscurile de corupție al bugetării pe programe?
- Cum pot ministerele Apărării să acorde prioritate cerințelor și să aloce resurse în mod corespunzător?
- Care sunt riscurile majore de corupție în achiziții?
- Cum poate ajuta calcularea costurilor ciclului de viață la prevenirea corupției?
- Cum mențineți echilibrul între eficiență și transparență în ciclul de achiziție?

Metodologie de învățare

- Grupuri de lucru, dezbateri, prelegeri, analize situaționale, rezolvarea exercițiilor practice, interviuri, lecții învățate.

Modul 3.2.1: Management financiar, bugetare și planificare în apărare

Descriere modul

Acest modul se ocupă cu dezvoltarea politicilor și strategiilor de apărare, precum și cu planificarea, bugetarea și gestionarea resurselor și principalele domenii din ministerele apărării care necesită o mai mare transparență, responsabilitate, eficacitate și eficiență. De asemenea, modulul prezintă metode de înțelegere a curenților și a necesității de evitare a riscurilor.

Obiective de învățare

- Înțelegerea procesului bugetar și a riscurilor prezentate de corupția financiară;
- Înțelegerea modelului de finanțare a apărării și mai ales a importanței evitării decalajelor dintre planificarea strategică a apărării și bugetarea operațională;
- Explicarea măsurilor de luat pentru a introduce transparența în procesul de luare a deciziilor în domeniul apărării;
- Înțelegerea riscurilor din întregul ciclu PPBE (planificare, programare, bugetare și execuție) al bugetului de apărare;
- Înțelegerea riscurilor de corupție și a măsurilor de luat pentru a contracara lipsa de transparență în procesul de bugetare.

Aspecte de examinat

- Care sunt principalele componente ale unui sistem de planificare a programului bugetar?
- Care sunt beneficiile utilizării unui program bugetar?
- Care este impactul procesului de planificare și bugetare asupra resurselor?
- Cum poate Ministerul de Apărare identifica prioritățile sectorului său și să le alinieze cu resursele de apărare?
- Care sunt consecințele corupției în managementul financiar al sistemelor de apărare?

Metodologie de învățare

- Grup de lucru, dezbateri, prelegere, analiză situațională, rezolvarea sarcinilor practice, interviu, lecții învățate.

Bibliografie

- Anderson, Douglas J. and Eubanks, Gina, *Leveraging COSO across the three lines of Defense, (Utilizarea COSO pe cele trei linii ale Apărării)* The Institute of Internal Auditor, 2005.
<http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf>
- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments (Planul de Acțiune pentru Integritate - un manual pentru practicieni în sectoarele apărării)*, 2014.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices, (Consolidarea Integrității și Reducerea Corupției în Apărare: Un Compendiu de Bune Practici)*, 2010
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International – Defence and Security Programme, *The Transparency of National Defence Budgets (Programul de Apărare și Securitate, Transparența Bugetelor Apărării Naționale)*, 2011.

Modul 3.2.2: Transparența și riscurile de corupție în achiziții

Descriere modul

Acest modul va prezenta cursanților principalele componente ale achiziției (achiziții publice, contractare, analiza costurilor, dezvoltarea modelelor de cost pe ciclu de viață, PPP (parteneriat public privat)), riscurile de corupție implicate în procesul de achiziție și mecanismele de prevenire sau reducere a acestora. Pe lângă enumerarea riscurilor majore de corupție, cursanții vor putea estima nivelul riscului de corupție pentru o diversitate de scenarii și parametri.

Obiective de învățare

- Definirea și estimarea riscurilor de corupție în achiziții și gestionarea acestora (riscuri de selecție, riscuri de licitare, riscuri contractuale, riscuri de performanță);
- Evaluarea riscurilor de selecție (definirea cerințelor sistemului, decalajul dintre planificarea strategică și operațiuni, cerințele minime, bunurile de achiziționat);
- Evaluarea riscurilor de licitare (inclusiv a riscului între costurile scăzute și beneficii, costul ciclului de viață, abuzul de surse unice și de procese necompetitive, complicitatea ofertanților în fixarea prețurilor, realismul costurilor în comparație cu calitatea, complicitatea furnizorilor privați, suprautilizarea denumirii „secret”, neasigurarea transparenței complete a beneficiarului);
- Evaluarea riscurilor contractuale (inclusiv plata unor prețuri exagerate, utilizarea subcontractanților fără o prezentare completă a costurilor, lipsa de cunoștințe cu privire la capacitatea de performanță a furnizorilor, cum ar fi listele de furnizori buni și răi, contracte incomplete sau confuze care duc la facturarea de costuri suplimentare);
- Evaluarea riscurilor de performanță (inclusiv calitatea muncii, operativitatea muncii, cantitatea de muncă, lipsa controlului atunci când furnizorii încalcă contractul în privința calității / cantității / operativității, un contract incomplet asupra slabei performanțe);
- Evaluarea conflictului de interese ca fiind o problemă transversală;
- Enumerarea și descrierea diferitor metode de reducere a riscurilor de corupție în achiziții;
- Explicarea problemelor care apar în exercitarea puterii discreționare;
- Definirea și estimarea riscurilor de corupție legate de compensații;
- Evaluarea avantajelor și dezavantajelor parteneriatului public privat;
- Efectuarea unei analize cost-beneficiu.

Aspecte de examinat

- Cum putem defini cel mai bine necesitatea achizițiilor față de prioritățile din domeniul de apărare?
- Care sunt principalele metode de achiziție?
- Care sunt riscurile și consecințele corupției în zonă?
- Care sunt beneficiile implementării costurilor ciclului de viață?
- Cum comparați în mod transparent eficiența sistemului și rentabilitatea în ciclul de achiziție?

- Cum se compară planurile de achiziție cu cerințele de planificare strategică și capabilități?

Metodologie de învățare

- Grup de lucru, discuții, prelegeri, analize situaționale, soluții de sarcini practice, interviuri, lecții învățate.

Bibliografie

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices (Consolidarea Integrității și Reducerea Corupției în Apărare: Un Compendiu al celor mai bune practici)*, 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 (Măsuri de precauție privind combaterea dării și luării de mită pentru tranzacții)*, 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 (Cheltuieli în Apărare: cum să reducem riscurile de corupție)*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

SECȚIUNEA 3: INTEGRAREA CI

Descrierea secțiunii

Această secțiune se concentrează pe integrarea Consolidării Integrității într-o organizație – astfel încât să fie prezentă în toate procesele decizionale, sistemele interne de mecanisme de control, precum și în proiectarea și gestionarea programelor naționale de Consolidare a Integrității.

Obiectivele de învățare a secțiunii

- Înțelegerea proceselor decizionale și evaluarea modului în care acestea pot fi vulnerabile la corupție;
- Aplicarea cunoștințelor de îmbunătățire a proceselor decizionale în vederea reducerii riscurilor de corupție;
- Înțelegerea rolurilor măsurilor de control intern, inclusiv auditul și inspecția generală, și modul în care acestea reduc riscurile de corupție;
- Înțelegerea Chestionarului de Autoevaluare CI și a Procesului de Revizuire Inter pares;
- Elaborarea unui plan de acțiune pentru integritate și punerea în practică a acestuia cu ajutorul CI NATO.

Aspecte de examinat

- Care sunt exemplele de metodologii privind luarea deciziilor eficiente și ineficiente?
- Cum putem monitoriza și evalua eficient rezultatele diferitelor metodologii de luare a deciziilor?
- Care sunt caracteristicile sistemelor eficiente de audit și control și cum pot aceste sisteme să-și mențină eficiența în medii aflate în perpetuă schimbare?
- Care sunt principalele lecții de învățat din țările care au trecut prin Procesul de Revizuire Inter pares/ Chestionarul de Autoevaluare (SAQ / Self Assessment Questionnaire)
- Cum pot țările să utilizeze cât mai eficient procesul CI pentru a îmbunătăți guvernanta dar și reziliența sectoarelor de apărare și securitate?

Metodologie de învățare

- Grup de lucru, dezbateri, prelegeri, analize situaționale, soluții pentru exercițiile practice, interviuri, lecții învățate.

Modul 3.3.1: Integritatea procesului decizional

Descriere modul

Acest segment are scopul de a familiariza cursanții cu metodologia proceselor decizionale și cu modul în care pot apare riscuri de corupție în timpul acestor procese. Cursanții vor învăța în același timp să elaboreze măsuri pentru abordarea riscurilor de corupție și să efectueze analize și îmbunătățiri ale proceselor de luare a deciziilor.

Obiective de învățare

- Explicarea metodologiilor naționale de luare a deciziilor;
- Evaluarea riscurilor de corupție în procesul decizional (cartografierea riscurilor);
- Dezvoltarea unei metodologii eficiente de gestionare a riscurilor;
- Elaborarea unor măsuri naționale specifice pentru reducerea riscurilor de corupție;
- Crearea unui sistem de monitorizare a procesului decizional.

Aspecte de examinat

- Care sunt exemplele de metodologie de luare a deciziilor?
- Se pot compara și diferenția metodologiile decizionale din diferite țări?
- Care sunt riscurile și consecințele corupției în procesul decizional?
- Care sunt beneficiile implementării unei metodologii de gestionare a riscurilor?
- Cum putem dezvolta și evalua măsuri specifice de reducere a riscurilor de corupție pentru fiecare țară în parte?
- Care sunt beneficiile implementării unui sistem de monitorizare a proceselor decizionale?

Metodologie de învățare

- Grup de lucru, discuții, prelegeri, analize situaționale, soluții pentru sarcini practice, interviuri, lecții învățate.

Bibliografie

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010 (Consolidarea Integrității și Reducerea Corupției în Apărare: Un Compendiu al Celor Mai Bune Practici), 2010.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- OECD, *Integrity in Public Procurement: good practice from A to Z*, (Integritatea Achizițiilor Publice: bune practici de la A la Z), 2007.
<http://www.oecd.org/development/effectiveness/38588964.pdf>
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks* (Cheltuieli de Apărare: cum să reducem riscurile de corupție), 2014.
http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

Modul 3.3.2: Mecanisme de control intern

Descriere modul

Acest modul familiarizează cursanții cu cele mai eficiente metode de control intern și audit, precum și cu măsurile necesare pentru creșterea transparenței și reducerea riscurilor.

Obiectivele de învățare ale modului

- Explicarea rolului măsurilor de control intern în instituțiile de apărare;
- Explicarea motivațiilor pentru care separarea puterilor și existența diferitor niveluri de autorizații reduc riscurile de corupție;
- Explicarea motivațiilor pentru care luarea de decizii separate între diferite departamente reduce riscurile de corupție;
- Formularea criteriilor și a indicatorilor de risc de corupție pentru sistemele interne de control și audit, precum și stabilirea procedurilor de inițiere a revizuirilor;
- Explicarea rolului auditului intern în lupta împotriva corupției;
- Explicarea rolului Inspectorului General și a evaluării ex-ante în atenuarea corupției.

Aspecte de examinat

- Care sunt rolurile auditului și al controlului intern în atenuarea riscurilor de corupție?
- Care sunt principalele părți interesate în stabilirea mecanismelor de control intern?
- Care sunt principalii factori care condiționează realizarea unui audit și al unui control intern eficient?
- Într-un mediu aflat în continuă evoluție, care este cea mai bună modalitate de a menține eficiența mecanismelor interne de control?
- Care este echilibrul corect între monitorizarea activităților de prevenire a corupției și cerința de eficiență a unor operațiuni?

Metodologie de învățare

- Grup de lucru, discuții, prelegeri, analize situaționale, soluții pentru sarcini practice, interviuri, lecții învățate.

Bibliografie

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, (Consolidarea Integrității și Reducerea Corupției în domeniul apărării: Un Compendiu al Celor mai Bune practici), 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* (Audituri Interne de Anticorupție - un element crucial al respectării legislației anticorupție), Ernst and Young, 2010
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/\\$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf)
- Protiviti Inc, *Guide to internal audit* (Ghid pentru auditul intern), 2009
http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Guide_to_Internal_Audit.pdf

- *The Institute of Internal Auditors, The audit committee: internal audit oversight (Institutul de Audit Intern, Comitetul de audit: supravegherea auditului intern)*
https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/08775_QUALITY-AC_BROCHURE_1_FINAL.pdf

Modul 3.3.3: Proiectarea și gestionarea programelor CI

Descriere modul

Acest modul familiarizează cursanții cu întregul proces NATO de Consolidare a Integrității. El abordează Chestionarul de Autoevaluare, Procesul de Evaluare Inter pares, modalități de elaborare a planului de acțiune privind integritatea și implementarea unui proces continuu de îmbunătățire.

Obiective de învățare

- Cunoștințele necesare pentru completarea Chestionarului de Autoevaluare (SAQ) și definirea următoarelor etape;
- Înțelegerea scopului și procesului vizitelor de Evaluare Inter pares;
- Elaborarea unui plan de acțiune pentru integritate adecvat țării respective;
- Înțelegerea opțiunilor de asistență de implementare din partea echipei NATO responsabilă cu CI, inclusiv instruirii, ateliere adaptate, seminarii și oferirea de experți în materie;
- Înțelegerea importanței unui ciclu repetitiv în evaluarea progresului.

Aspecte de examinat

- Care sunt principalele părți interesate în dezvoltarea consolidării integrității în sectorul apărării și cum pot fi convinse de necesitatea alăturării la acest program?
- Cum se poate asigura onestitatea răspunsurilor la chestionarul de autoevaluare?
- Ce măsuri sunt necesare pentru a se asigura că evaluarea inter pares este corespunzătoare țării respective?
- Cum pot națiunile să încorporeze educația și perfecționarea într-un plan de acțiune de consolidare a integrității?

Metodologie de învățare

- Grup de lucru, discuții, prelegeri, analize situaționale, soluții pentru sarcini practice, interviuri, lecții învățate, perfecționarea formatorilor.

Bibliografie

- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments (Planul de Acțiune pentru Integritate - un manual pentru practicienii din unitățile de apărare)*, 2014.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices (Consolidarea Integrității și Reducerea Corupției în Apărare: Un Compendiu de Cele Mai Bune Practici)*, 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 (Cheltuieli de Apărare: Cum să reducem riscurile de corupție)*, 2014.
http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

4

Operațiuni și angajamentul de apărare

DESCRIEREA TEMATICII

Această temă se axează pe impactul corupției și al guvernantei deficitare asupra operațiunilor militare și angajamentului de apărare. Tema explică relevanța principiilor de consolidare a integrității în operațiunile externe și în angajamentul de apărare, precum și necesitatea de a include CI în misiune. Participanții vor înțelege importanța prevenirii și combaterii corupției în operațiuni și în consolidarea capacităților de apărare dar și cum să integreze diferitele aspecte ale CI în propria activitate. Tematica va pune accent pe abordarea riscurilor legate de Operațiunile din Zona de Responsabilitate AOR (*Area of Responsibility*) și pe măsurile necesare atenuării riscurilor de corupție în rândul trupelor angajate în misiune.

OBIECTIVELE DE ÎNVĂȚARE

- Înțelegerea riscurilor și provocărilor corupției în toate fazele unei operațiuni militare;
- Identificarea și evaluarea impactului pe care îl are corupția la nivel tactic, operațional și strategic (inclusiv luarea de mită; nepotismul; corupția la toate nivelurile; rețele clientelare infracționale; și statul capturat);
- Identificarea și cunoașterea indicatorilor și mecanismelor de alertă. Înțelegerea utilității și a limitărilor instrumentelor de măsurare a corupției;
- Înțelegerea modalităților prin care acțiunile misiunii pot interacționa cu mediul AOR pentru a crește sau, dimpotrivă, a atenua corupția;
- Identificarea și înțelegerea riscurilor de corupție, a căilor de atac, a manifestărilor dar și a provocărilor pe care le reprezintă corupția pentru consolidarea capacităților de apărare;
- Identificarea și aplicarea acțiunilor pregătitoare și operaționale a măsurilor de atenuare a riscurilor de corupție din timpul operațiunilor și în cadrul consolidării capacității de apărare;
- Identificarea altor actori implicați înainte sau în timpul operațiunilor militare, dar și în activitățile de consolidare a capacităților de apărare, precum și înțelegerea rolului acestora în gestionarea corupției la diferite niveluri de guvernare;
- Cunoașterea mecanismului de luare a deciziilor eficiente, bazate pe risc și pe posibilul impact asupra corupției, pentru realizarea succesului misiunii;
- Aplicarea tehnicilor, practicilor și a proceselor de utilizat pentru atenuarea riscurilor de corupție în operațiuni și în cadrul consolidării capacităților de apărare;
- Înțelegerea rolului Consolidării Integrității în Consolidarea Capacităților de Apărare.

ASPECTE DE EXAMINAT

- Cum poate fi evaluat riscul de corupție pentru obiectivele misiunii și succesul acesteia?
- Cum pot fi diagnosticate diferitele manifestări și căi de corupție (inclusiv modul în care corupția se îmbină cu rețele clientelare infracționale, exploatarea resurselor naturale, ajutorul extern etc.)?
- Cum pot agrava problemele de corupție activitățile din cadrul misiunii în Zona de Responsabilitate? Cum pot fi acestea atenuate?

- Care sunt urmările corupției asupra eficienței și legitimității instituțiilor țării gazdă, inclusiv asupra forțelor de apărare și de securitate?
- Cum poate fi pregătit personalul misiunii pentru a aborda problemele de corupție?
- Cum pot afecta diferite manifestări ale corupției programele de consolidare a capacităților de apărare?
- Care este rolul consolidării integrității în Consolidarea Capacităților de Apărare și în angajamentul de apărare?

METODOLOGIE DE ÎNVĂȚARE

- Formatorii vor apela la un pachet diversificat de metode de predare: prelegeri, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

SECȚIUNEA 1: CONSOLIDAREA INTEGRITĂȚII ÎN OPERAȚIUNILE MILITARE

Modul 4.1.1: Tipuri și căi de corupție care afectează operațiunile militare

Modul 4.1.2: Riscurile de corupție și succesul misiunii

Modul 4.1.3: Combaterea corupției prin procesul de planificare NATO

Modul 4.1.4: Proceduri de operare standard: tehnici, practici și proceduri care limitează riscurile de corupție în cadrul misiunilor militare

Modul 4.1.5: Tehnici, practici și proceduri de combatere a corupției în timpul operațiunilor

Modul 4.1.6: Riscurile de corupție în susținerea misiunii

Modul 4.1.7: Combaterea corupției prin abordarea comprehensivă

Modul 4.1.8: Conducerea și luarea deciziilor eficiente

Modul 4.1.9: Dezvoltarea forțelor de poliție și a securității militare în țara gazdă

Modul 4.1.10: Evaluarea și monitorizarea intervențiilor în lupta împotriva corupției / anticorupție în operațiunile militare

SECȚIUNEA 2: CONSOLIDAREA CAPACITĂȚILOR ȘI ANGAJAMENTUL DE APĂRARE

Modul 4.2.1: Riscurile de corupție în angajamentul de apărare, asistența forțelor de securitate, poliția de stabilitate și consolidarea capacității de apărare și a sectorului de securitate aferent

Modul 4.2.2: Evaluarea și atenuarea riscului de corupție în angajamentul de apărare, asistența forțelor de securitate și consolidarea capacității de apărare

Modul 4.2.3: Consolidarea integrității, Consolidarea Capacității: Implementarea programelor CI în asistența forțelor de securitate și consolidarea capacității de apărare

Modul 4.2.4: Monitorizarea și evaluarea în angajamentul de apărare, asistența forțelor de securitate și consolidarea capacității

Modul 4.2.5: Cele mai bune practici în consolidarea structurilor durabile de supraveghere, anticorupție și control intern.

SECȚIUNEA 1: CONSOLIDAREA INTEGRITĂȚII ÎN OPERAȚIUNILE MILITARE

Descrierea secțiunii

Această secțiune este concepută pentru a permite cursanților să înțeleagă și să aprofundeze consolidarea integrității în operațiunile militare. Ea expune riscurile pe care corupția le reprezintă în operațiunile militare și are scopul de a oferi participanților cunoașterea diferitelor tipuri de riscuri și modalități prin care corupția afectează obiectivele misiunilor militare, cum ar fi menținerea securității, furnizarea serviciilor de bază și stabilitatea structurilor de putere. Secțiunea introduce principiul de „a nu face rău”, arătând diferitele moduri în care, din eroare, activitățile misiunii ar putea încuraja corupția. În cele din urmă, abordează impactul corupției asupra eficacității și legitimității misiunii în sine.

Scopul este de a instrui militarii și ofițerii de poliție în practici și procedee care să le permită să înțeleagă și să combată diferitele tipuri de corupție care subminează reușita misiunii în operațiunile militare la nivel tactic, operațional și strategic. De asemenea, secțiunea are ca scop facilitarea cooperării cu experți relevanți, prin includerea unui modul destinat experților în procesul de planificare NATO, pentru întărirea forțele NATO.

Obiectivele de învățare ale secțiunii

- Înțelegerea riscurilor și provocărilor legate de corupție în toate fazele operațiunilor militare;
- înțelegerea și identificarea căilor de corupție, a manifestărilor și a impactului asupra nivelurilor tactice, operaționale și strategice (inclusiv luare de mită; nepotism; corupție la toate nivelurile; rețele clientelare infracționale, și stat capturat);
- identificarea și înțelegerea indicatorilor și atenționărilor de corupție;
- înțelegerea utilității instrumentelor de măsurare a corupției;
- Înțelegerea modalităților prin care acțiunile misiunii pot interacționa cu mediul AOR încurajând corupția (inclusiv prin susținerea misiunii);
- Identificarea și înțelegerea tehnicilor, practicilor și procedeele care pot fi utilizate pentru atenuarea riscurilor de corupție, inclusiv pregătirea misiunii și activitatea în teren;
- Identificarea altor actori implicați în operațiunile militare și rolul acestora în prevenirea corupției;
- Înțelegerea eficienței a procesului decizional, cu accent pe consolidarea integrității pentru obținerea succesului misiunii.

Aspecte de examinat

- Cum poate misiunea evalua riscurile prezentate de corupție pentru obiectivele și reușita misiunii?
- Cum pot fi diagnosticate diferite manifestări și metode de corupție?
- În ce fel activitățile misiunii pot exacerba problemele de corupție în Zona de Responsabilitate? Cum pot fi aceste probleme atenuate?
- Cum influențează corupția instituțiile guvernamentale, inclusiv forțele de apărare?

Metodologie de învățare

- Predarea din această secțiune se împarte în zece module. Fiecare modul va cuprinde cursuri introductive ținute de practicieni sau cercetători, urmate de analiza studiilor de caz și o scurtă lucrare scrisă. Lucrarea în scris poate fi, de asemenea, finalizată înaintea modulului, pentru a oferi cursanților timpul necesar familiarizării cu materialul de studiu.

Modul 4.1.1: Tipuri și căi de corupție care afectează operațiunile militare

Descriere modul

Cursanții vor înțelege diferite tipuri de corupție și de comportament inadecvat care pot compromite operațiunile militare și eforturile de reconstrucție post-conflict.

Obiective de învățare

- Înțelegerea legăturii dintre conflict și corupție;
- Identificarea și înțelegerea riscurilor de corupție din cadrul misiunii;
- Identificarea și înțelegerea diferitor tipuri de corupție (luare de mită, nepotism, corupție la toate nivelurile, rețele clientelare ilegale, statul capturat) precum și riscurile și itinerariile corupției specifice zonelor de operațiuni (exploatarea resurselor minerale, ajutorul extern, etc) și impactul lor asupra reușitei misiunii;
- Înțelegerea modului în care corupția subminează securitatea și încrederea trupelor, a populației locale și a altor părți interesate în zona de desfășurare a misiunii.

Metodologie de predare

- Formatorii vor apela la un pachet diversificat de metode de predare: prelegeri, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- *Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Counter and Anti-Corruption. Theory and Practice from NATO Operations* (Centrul Comun de Analiză și Lecții Învățate, Combaterea Corupției și Anticorupția. Teorie și Practică în Operațiunile NATO), NATO, 2013.
- http://www.jallc.nato.int/products/docs/jallc_report_corruption_releasable.pdf
- *Joint and Coalition Operation Analysis, Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study* (Analiza Operațiunilor Comune și de Coaliție, Operaționalizarea Studiului de combatere a Corupției/Anticorupție), 2014.
http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipconinstitutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, (Corupția în Conflict: Lecții Învățate din Experiența SUA în 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* (Securitate și Apărare - Lecții din Misiunea Internațională din 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* (Apărare și Securitate, Corupție și Menținerea Păcii. Consolidarea Menținerii Păcii și a Națiunilor Unite), 2013.
<http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10-Corruption-PK-report.pdf>

- UK Department for International Development, *Why Corruption Matters: Understanding Causes, Effects and how to Address Them, Evidence Paper on Corruption* (Departamentul pentru Dezvoltare Internațională UK, *De ce Contează Corupția: Înțelegerea Cauzelor, Efectelor și Modul de Abordare a Acestora, Document de Evidență a Corupției*), Cap. 1,4,8, 2015.
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406346/corruption-evidence-paper-why-corruption-matters.pdf

Modul 4.1.2: Riscurile de corupție și succesul misiunii

Descriere modul

Acest modul permite participanților să efectueze o analiză detaliată a riscurilor de corupție la nivel tactic și a posibilului impact pe care acestea le-ar avea asupra nivelurilor operaționale și strategice. Se urmărește impactul corupției asupra a trei obiective ale misiunilor de stabilizare: asigurarea securității, furnizarea serviciilor de bază și stabilizarea guvernului țării gazdă, demonstrând modul în care diferitele tipuri de corupție pot influența anumite activități ale misiunii militare. În cele din urmă, modulul abordează modalitatea în care misiunea însăși poate alimenta corupția și felul în care normele și practicile sociale pot facilita sau limita corupția.

Obiective de învățare

- Înțelegerea riscurilor de corupție ca element al evaluării situaționale comprehensive;
- Identificarea normelor și practicilor sociale care susțin și/sau descurajează corupția;
- Înțelegerea impactului corupției asupra eficienței și legitimității forțelor militare și a celor de poliție autohtone;
- Înțelegerea factorilor care pot duce la respingerea misiunilor de combatere a corupției;
- Înțelegerea modului în care misiunile pot influența/agrava practicile de corupție în AOR (inclusiv prin contractări);
- Recunoașterea importanței abordărilor practice preventive în combaterea corupției;
- Cunoașterea celor mai bune practici curente în măsurile de luptă împotriva corupției privind operațiunile militare.

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de cursuri de instruire, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- Anand Gopal, *No Good Men among the Living: America, the Taliban, and the War through Afghan Eyes*, American Empire Project (Nu Există Oameni Buni Printre Cei Vii: America, Talibanul și Războiul prin Ochi Afgani, Proiectul Imperiului American), 2014.
- Christine Cheng, Dominik Zaum, *Key Themes in Peacebuilding and Corruption*, Special Issue of *International Peacekeeping Journal* (Teme Cheie în Consolidarea Păcii și Corupția, Ediție Specială a Revistei Internaționale de Menținere a Păcii), 2008.
- COMISAF Initial Assessment (Evaluare Inițială), 2009
<http://sclr.stabilisationunit.gov.uk/top-10-reads/thematic/counterinsurgency/13-isaf-commander-s-initial-assessment?path=counterinsurgency>
- Committee on Oversight and Government Reform, *Extortion and Corruption Along the U.S. Supply Chain in Afghanistan* (Comitetul pentru Supraveghere și Reformă Guvernamentală, Extorsiune și Corupție în Lanțul de Aprovizionare al SUA din Afghanistan), 2010.

- Marie Cheene, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries* (Lecții Învățate în Combaterea Corupției în Țările Post-conflict), U4, 2012.
<http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- Transparency International: *Defence and Security, Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations* (Apărare și Securitate, Corupție și Menținerea Păcii. Consolidarea Menținerii Păcii și a Națiunilor Unite), 2013.
<http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10-Corruption-PK-report.pdf>

Modul 4.1.3: Combaterea corupției prin procesul de planificare NATO

Descriere modul

Acest modul prezintă participanților Procesul de Planificare a Operațiunilor NATO (OPP / Operations Planning Process) și modul în care probleme de corupție relevante pentru misiune trebuie interconectate și luate în considerare prin fiecare etapă a OPP. El se adresează experților CI care vor lucra în mediile operaționale.

Obiective de învățare

- Cunoașterea dificultăților inerente legate de activitățile și planificarea eforturilor de combatere a corupției în operațiunile militare;
- Înțelegerea contribuției armatei la activitatea NATO de gestionare a crizelor;
- Cunoașterea diferitelor tipuri de planificare a operațiunilor militare;
- Cunoașterea diferitelor etape ale Procesului NATO de Planificare a Operațiunilor, a interacțiunilor diferitelor niveluri de planificare și modul în care planificarea operațiunilor militare interacționează între ele la diferite niveluri;
- Identificarea modului în care corupția se raportează la diferitele faze ale OPP-ului NATO, de la conștientizarea situației până la tranziție;
- Înțelegerea modului în care diferite probleme legate de corupție trebuie integrate în Procesul NATO de Planificare a Operațiunilor;
- Cunoașterea provocărilor în eforturile de planificare a combaterii corupției în operațiunile militare;
- Înțelegerea modului de stabilire a obiectivelor pentru inițiativele de combatere a corupției și/sau Anticorupția în operațiuni.

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de cursuri de instruire, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- *Comprehensive Operations Planning Directive (Directiva Totală de Planificare a Operațiunilor) v2, 2013*
- *MC 133/4, NATO's Operations Planning, 2016 (Planificarea Operațiunilor) (classified)*
- *NATO BI-SC Operations Assessment Handbook (Manualul de Evaluare a Operațiunilor), 2015*
- *NATO Crisis Response System Manual, (Manualul Sistemului de Răspuns la Situații de Criză) 2016 (classified)*

Modul 4.1.4: Proceduri de operare standard: tehnici, practici și proceduri care limitează riscurile de corupție în cadrul misiunilor militare

Descriere modul

Cursanții se vor familiariza cu diferite tehnici, proceduri și cele mai bune practici și metodologii care pot fi puse în aplicare pentru atenuarea riscului de corupție și menținerea integrității în cadrul unei misiuni. Se va pune accent pe Procedurile Operaționale Standard, diferite categorii de personal (la nivel național) și reglementările financiare care previn corupția în cadrul misiunii. Acest curs se adresează personalului care participă la procesul de planificare.

Obiective de învățare

- Asigurarea unei viziuni comune a riscurilor de corupție în faza de contractare a (pre-) implementării;
- Înțelegerea importanței coeziunii misiunii și a unității, precum și conlucrarea comprehensivă;
- Identificarea și cunoașterea măsurilor care pot atenua riscurile de corupție a personalului;
- Înțelegerea riscurilor de corupție din întreaga gamă de activități de susținere a misiunii;
- Înțelegerea rolului Biroului Inspectoratului General în forțele armate;
- Identificarea și studierea exemplelor de legi și politici naționale de anticorupție pertinente mediilor operaționale;
- Înțelegerea importanței evaluării situaționale, referitoare la nivelurile de corupție din zona misiunii și în practicile locale.

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de prelegeri, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- *National and NATO SOPs and doctrine (Doctrina și Proceduri Operaționale Standard NATO și Naționale).*
- *NATO CIMIC Centre of Excellence, Good Governance Makes Sense – A Way to Improve Your Mission (Centrul de Excelență CIMIC NATO, Buna Guvernanță Are Sens - O Modalitate de a Îmbunătăți Misiunea), 2012.*
http://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2015/11/internet_Handboek-Good-Governance-CCOE.pdf

Modul 4.1.5: Tehnici, practici și proceduri de combatere a corupției în timpul operațiunilor

Descriere modul

Cursanții vor studia diverse tehnici, cele mai bune practici și procedee care pot fi puse în aplicare pentru a contracara riscurile de corupție din AOR și pentru a atenua impactul acestora asupra obiectivelor misiunii.

Obiective de învățare

- Identificarea acțiunilor pregătitoare de combatere a corupției (evaluarea amenințărilor, servicii de informații, managementul personalului, examinarea contractanților, formare profesională, interacțiunea dintre civili și militari, comunicații strategice, aspecte juridice);
- Identificarea și înțelegerea impactului contractării misiunii (inclusiv implicarea cu companiile private de securitate) asupra operațiunilor;
- Cunoașterea recomandărilor și a celor mai bune practici de combatere a corupției provenite din diferite surse;
- Cunoașterea problemelor legate de relațiile cu actorii corupți;
- Folosirea evaluării situaționale pentru a dobândi cunoștințe despre rețelele de corupție existente în teatrele de operațiuni.

Metodologie de învățare

- Predarea va include o combinație de prelegeri, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- *Joint and Coalition Operation Analysis, Operationalizing Counter/Anti-Corruption Stud (Analiza Operațiunilor Comune și ale Coaliției, Operaționalizarea Studiului de Luptă Împotriva Corupției/Anticorupție)*, y, 2014
http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20_CAC%20Final%20Report_U.pdf
- Marie Cheene, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries (Lecții Învățate în Combaterea Corupției în Țările Post-conflict)*, U4, 2012.
<http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan (Corupția în Conflict: Lecții Învățate din Experiența SUA în Afganistan)*, 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 (Apărare și Securitate internațională, Amenințări de Corupție și Misiuni Internaționale: Îndrumări Practice pentru Lideri)*, 2014
https://issuu.com/tidefence/docs/corruption_threats_international

Modul 4.1.6: Riscurile de corupție în susținerea misiunii

Descriere modul

Cursanții vor putea identifica și înțelege riscurile de corupție în susținerea operațiunilor și vor fi conștienți de tehnicile și practicile care se aplică atenuării riscului de corupție și menținerii integrității în zona misiunii.

Obiective de învățare

- Înțelegerea modului în care corupția din lanțul de susținere poate compromite succesul misiunii;
- Familiarizarea cu gama de activități de susținere, de la dezvoltare la implementare;
- Cunoașterea riscurilor de corupție în operațiunile de susținere;
- Cunoașterea riscurilor inerente din rețelele strategice naționale și multinaționale de susținere;
- Cunoașterea riscurilor inerente ale rețelelor de sprijin operațional;
- Înțelegerea implicării și a scopului contractanților și al persoanelor angajate la nivel local în susținere; inclusiv a beneficiarilor efectivi și a relațiilor sub-contractuale;
- Identificarea și aplicarea unor strategii eficiente de reducere a riscurilor în operațiunile de susținere.

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de prelegeri, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- AJP 4 Logistics. (Logistică).
- AJP4.4 Allied Joint Movement and Transportation Doctrine (Deplasarea Comună a Aliaților și Doctrina Transporturilor).
- AJP 4-5 Allied Joint Host Nation Support. (Sprijin Aliat Comun pentru Națiunea Gazdă).
- AJP 4-6 Joint Logistics Support Group (Sprijin Comun de Asistență Logistică).
- AJP 4-9 Modes of Multinational Logistics Support (Moduri de Asistență Logistică Multinațională).
- AJP 4-10 Medical Support (Asistență Medicală).
- AJP 4-11 Asset Visibility (Vizibilitatea Activelor).
- NATO Logistics Handbook (Manual de Logistică NATO).

Modul 4.1.7: Combaterea corupției prin abordarea comprehensivă

Descriere modul

Cursanții se vor familiariza cu diferite părți interesate și implicate în zona de desfășurare a misiunii, precum și cu rolul pe care ele îl pot juca în atenuarea riscurilor de corupție.

Obiective de învățare

- Înțelegerea necesității de abordare comprehensivă a NATO și a cerințelor de cooperare și coordonare la toate nivelurile în activitățile de anticorupție și de luptă împotriva corupției;
- Cunoașterea mandatelor, rolurilor, punctelor forte și a autonomiei decizionale ale altor părți interesate din aria misiunii;
- Înțelegerea și aplicarea orientărilor de anticorupție, inclusiv cele emise de NATO, ONU, OSCE și națiunile gazdă;
- Înțelegerea cerințelor și a beneficiilor de a lucra cu entități non-NATO (NNE) pentru a obține o unitate de acțiuni într-un cadru global și punerea în aplicare a activităților de consolidare a integrității;
- Cunoașterea riscurilor de corupție asociate crizelor umanitare;
- Identificarea măsurilor anticorupție utilizate de alte părți interesate în aria misiunii.

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de cursuri de instruire, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- Christopher Schnaubelt, *Towards a Comprehensive Approach: Integrating Civilian and Military Concepts of Strategy*, NATO Defence College (Către o Abordare Cuprinzătoare: Integrarea Conceptelor de Strategie Civile și Militare), Colegiul de Apărare NATO, 2011.
<http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=272>
- Independent Commission for Aid Impact, *DFID's Approach to Anti-Corruption and Its Impact on the Poor* (Comisia Independentă Pentru Impactul de Ajutor, Abordarea DFID Față de Anticorupție și Impactul Acesteia Asupra Celor Săraci), 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* (Prevenirea Corupției în Operațiunile Umanitare), 2014.
http://files.transparency.org/content/download/1899/12606/file/2014_Humanitarian_Handbook_EN.pdf
- UK Department for International Development, *DFID's Anti-Corruption Strategy for Nigeria* (Departamentul Regatului Unit pentru Dezvoltare Internațională, Strategia de Anticorupție a DFID pentru Nigeria), 2013.
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/213915/anti-corruption-strategy-ng.pdf

Modul 4.1.8: Conducerea și luarea deciziilor eficiente

Descriere modul

Participanții vor analiza rolul conducerii în cadrul unei misiuni și vor înțelege modul în care procesele decizionale eficiente permit prevenirea și combaterea corupției în sprijinul atingerii obiectivelor misiunii.

Obiective de învățare

- Înțelegerea importanței comandantului în consolidarea unei culturi a integrității în cadrul forțelor;
- Înțelegerea importanței abordării riscurilor de corupție în toate fazele procesului decizional;
- Cunoașterea importanței conducerii în gestiunea resurselor și a personalului;
- Cunoașterea importanței armonizării intereselor diferitor părți interesate, a priorităților și abordărilor etice în lupta contra corupției;
- Cunoașterea rolului comandanților în stabilirea obiectivelor inițiativelor de anticorupție în timpul operațiunilor militare;
- Înțelegerea rolului comandanților în diminuarea corupției în AOR în timpul operațiunilor.

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de prelegeri, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- Robert L. Taylor and William E. Rosenbach. *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. (Conducerea Militară: În Căutarea Excelenței) Boulder, Westview Press, 2008.
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, (Corupția în Conflict: Lecții Învățate din Experiența SUA în Afganistan), 2016.
<https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- United States Army Combined Arms Centre, *Operational Leadership Experiences Project (OLE)* (Centrul de Arme Combinat al Armatei Statelor Unite, Proiectul Experiențe de Conducere) (OLE).
<http://usacac.army.mil/organizations/cace/csi/ole>

Modul 4.1.9: Dezvoltarea forțelor de poliție și a securității militare în țara gazdă

Descriere modul

Participanții vor analiza modalitățile de integrare a măsurilor anticorupție și de luptă împotriva corupției în dezvoltarea forțelor militare de securitate și de poliție ale țării gazdă în zonele de conflict sau post conflict.

Obiectivele de învățare

- Înțelegerea conceptului și a procesului de dezvoltare a forțelor militare și de poliție din țara gazdă;
- Cunoașterea riscurilor de corupție în cadrul forțelor militare și de poliție din țara gazdă;
- Înțelegerea influenței pe care inițiativele de consolidare a capacităților de apărare și securitate o pot avea asupra riscurilor și practicilor de corupție din cadrul forțelor militare și de poliție din țara gazdă;
- Identificarea căilor de dezvoltare a forțelor militare și a capacității forțelor de poliție a țării gazdă pentru a aborda corupția în cadrul instituțiilor ei și în executarea misiunilor;
- Identificarea modalităților de consolidare a integrității în dezvoltarea forțelor de poliție și militare ale țării gazdă.

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de prelegeri, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- AJP - 3.16, *Allied Joint Doctrine for Security Force Assistance (Doctrina Comună Aliată pentru Asistența Forțelor de Securitate)*, 2016.
- AJP - 3.22, *Allied Joint Doctrine for Stability Policing (Doctrina Comună Aliată pentru Poliția de Stabilitate)*, 2015.
- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments (Reforma Sectorului de Securitate în Medii Dificile)*, DCAF, 2009.
<http://www.dcaf.ch/Publications/Security-Sector-Reform-in-Challenging-Environments>
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector, Stability: International Journal of Security and Development (Un Viitor Incert pentru Sectorul de Securitate al Afganistanului, Stabilitate: Jurnalul Internațional de Securitate și Dezvoltare)*, 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 (Diagnosticarea Eșecurilor Reformei Sectorului de Securitate în Afganistan în Afganistan în Echilibru: Contrainsurgență, Abordare Cuprinzătoare și Ordine Politică)*, Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, McGill-Queen's University Press, 2008.
- NATO Security Forces Assistance Concept (Conceptul de Asistență al Forțelor de Securitate NATO), 2013.
- NATO SOF Military Assistance Handbook (1st Study draft) (Manualul NATO de Asistență Militară SOF) (Primul proiect de studiu), 2014.
- *Resolute Support Security Force Assistance Guide (Ghid de Asistență a Forței de Securitate pentru Ajutor Decisiv)*, 2015.

- Transparency International Defence and Security Programme, *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the Case of Mali (Programul de Apărare și Securitate, Asistență de Securitate, Corupție și Medii Fragile: Explorarea Cazului Mali)*, 2015.
- <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150818-150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>
<http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>

Modul 4.1.10: Evaluarea și monitorizarea intervențiilor în lupta împotriva corupției/anticorupție în operațiunile militare

Descriere modul

Participanții se vor familiariza cu metodele de evaluare a intervențiilor anticorupție în timpul operațiunilor militare.

Obiectivele de învățare

- Înțelegerea Procesului de Evaluare a Operațiunilor NATO;
- Înțelegerea modurilor de integrare a evaluării incidentelor de corupție în procesul global de evaluare a operațiunilor;
- Cunoașterea problemelor legate de colectarea de date și evaluarea nivelurilor de corupție și a succesului sau eșecului acțiunilor de combatere a corupției în cadrul operațiunilor militare;
- Identificarea metodelor de dezvoltare a unor măsuri de eficacitate și de performanță pentru evaluarea intervențiilor de combatere a corupției;
- Înțelegerea metodelor de aplicare a recomandărilor pentru diminuarea creșterii corupției în AOR în cursul operațiunilor militare.

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de prelegeri, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- *Centre for Army Lessons Learned, Assessments and Measures of Effectiveness in Stability Operations Handbook* (Centrul Pentru Lecțiile Învățate ale Armatei, Evaluări și Măsuri de Eficacitate în Manualul Operațiunilor de Stabilitate), 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* (Evaluarea Voinței Politice Pentru Eforturile de Combatere a Corupției: un cadru analitic, Dezvoltarea și Administrația Publică), Vol 20, 2000.
- *Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi, Measuring Corruption: Myths and Realities, World Bank Group* (Măsurarea Corupției: Mituri și Realități, Grupul Băncii Mondiale), 2006.
- *DCAF, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices: (Consolidarea Integrității și Reducerea Corupției în Apărare: Un Compendiu de Bune Practici)*:
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- *Francisco J. Urra, Assessing Corruption An analytical review of Corruption measurement and its problems: Perception, Error and Utility* (Evaluarea Corupției, O Analiză a Măsurării Corupției și a Problemelor sale: Percepție, Eroare și Utilitate), Georgetown University, 2007.
- *Jesper Johnson, How to monitor and evaluate anti-corruption agencies: Guidelines for agencies, donors, and evaluators* (Cum să monitorizăm și să evaluăm agențiile anticorupție: Linii directe pentru agenții, donatori și evaluatori); U4 numărul 8, Bergen Institute, 2011.
- *Jonathan Schroden, Why Operations Assessments Fail. It's Not*

Just the Metrics (De Ce Nu Reușesc Evaluările Operaționale. Nu Este Doar Metrica), Naval War College Review 64(4), 2011.

<https://www.usnwc.edu/getattachment/6ed0e5cd-621f-44c3-b40d-913cad7e8c48/Why-Operations-Assessments-Fail--It-s-Not-Just-the.aspx>

- *NATO BI-SC Operations Assessment Handbook (Manual de Evaluare a Operațiunilor)*, 2015

SECȚIUNEA 2: CONSOLIDAREA CAPACITĂȚILOR ȘI ANGAJAMENTUL DE APĂRARE

Descrierea secțiunii

Această parte este dedicată stimulării și aprofundării capacității de înțelegere a integrității în Angajamentul Apărării (DE / *Defence Engagement*), Asistența Forțelor de Securitate (SFA / *Security Force Assistance*), Poliția de Stabilitate (SP) și Consolidarea Capacității de Apărare și de Securitate Aferentă (DCB / *Defence Capacity Building*). Secțiunea încearcă să identifice riscul prezentat de corupție pentru succesul programelor de consolidare a capacităților și a angajamentului de apărare; să ilustreze riscurile și căile specifice de corupție; să analizeze impactul consolidării capacității și a programelor de implicare a apărării privind rețelele de corupție și practicile corupte; să prezinte cele mai bune metode de atenuare a riscurilor de corupție și de abordare a practicilor corupte, când și unde este posibil. Obiectivul este de a contribui la un angajament durabil și la o abordare temeinică a consolidării capacităților.

Secțiunea se adresează celor care proiectează, implementează și monitorizează programele DE, SFA, SP și DCB, inclusiv specialiștilor în CI implicați în aceste activități.

Obiectivele de învățare ale secțiunii

- Înțelegerea obiectivelor Angajamentului Apărării (DE), Asistenței Forțelor de Securitate (SFA), Poliției de Stabilitate (SP) și Consolidării Capacității de Apărare și Securității Aferente (DCB);
- Înțelegerea și analizarea riscurilor de corupție și a provocărilor pe care le prezintă asupra programelor DE, SFA, SP și DCB;
- Înțelegerea interacțiunii dintre agenții/funcționarii corupți și programele DE, SFA, SP și DCB;
- Identificarea căilor și a manifestărilor de corupție, dar și a impactului corupției asupra forțelor de securitate implicate (inclusiv impactul mitei, nepotismului și corupției la toate nivelurile);
- Identificarea surselor de informare cu privire la problemele de corupție;
- Înțelegerea rolului jucat de Consolidarea Integrității în angajamentul apărării și în consolidarea capacităților, precum și integrarea CI în planificarea activităților;
- Aplicarea măsurilor anticorupție și de luptă împotriva corupției în proiectarea și implementarea programului;
- Înțelegerea contribuției unei supravegheri ferme a sectorului apărării în consolidarea capacităților de apărare;
- Cunoașterea rolului jucat de actorii externi în consolidarea integrității și capacității, precum și în atenuarea riscurilor de corupție;
- Înțelegerea importanței monitorizării performanței și a evaluării impactului.

Aspecte de examinat

- Cum afectează corupția programele Angajamentului Apărării, Asistenței Forțelor de Securitate, Poliției de Stabilitate și Consolidării Capacității de Apărare și Securitate?

- Cum pot fi diagnosticate diferite manifestări, filiere și efecte ale corupției (inclusiv mita; nepotismul; traficul de influență; etc.)?
- Care sunt modalitățile de diminuare a riscurilor de corupție și cum se combat practicile de corupție la nivel individual?
- Ce rol pot avea organizațiile terțe în consolidarea integrității (inclusiv organizațiile internaționale și cele ale societății civile) în timp ce desfășoară activități DE/SFA/DCB?
- Care este importanța supravegherii sectorului apărării în consolidarea capacităților de apărare?
- Care este importanța monitorizării și evaluării incidentelor? Cum pot ele contribui la lupta împotriva riscurilor de corupție?

Metodologie de învățare

Cursul va fi împărțit în cinci module. Fiecare modul va cuprinde prelegeri introductive ținute de specialiști sau de cercetători, urmate de analiza studiilor de caz și de o scurtă lucrare scrisă. Lucrarea scrisă poate fi, de asemenea, finalizată înaintea modulului, pentru a oferi participanților timpul necesar familiarizării cu materialul de lectură.

Modul 4.2.1: Riscurile de corupție în angajamentul de apărare, asistența forțelor de securitate, poliția de stabilitate și consolidarea capacității de apărare și a sectorului de securitate aferent

Descriere modul

Acest modul prezintă participanților obiectivele angajamentului apărării, ale asistenței forțelor de securitate și ale consolidării capacităților, precum și principiile eficacității programelor DE, SFA și DCB. Modulul prezintă în continuare relația dintre corupție și DE/DFA/DCB: felul în care corupția poate afecta eficiența programelor, precum și riscul ca unele programe să permită în mod neintenționat practicile corupte.

Obiective de învățare

- Înțelegerea obiectivelor programelor DE/SFA/DCB și a condițiilor în care ar fi necesare activitățile de tip DE și/ sau SFA/DCB;
- Identificarea elementelor cheie pentru eficiența inițiativelor DE și SFA/DCB (evaluarea nevoilor, identificarea intereselor și obiectivelor comune, proiectarea / implementarea activităților adecvate, stabilirea parteneriatului cu terțe părți acolo unde permit circumstanțele, monitorizarea integrată a performanței și evaluarea impactului), precum și înțelegerea modului în care activitățile DE/ SFA/DCB pot încuraja în mod neintenționat practicile corupte;
- Cunoașterea căilor prin care diferite tipuri de corupție (inclusiv darea/luarea de mită; nepotism; rețele clientelare ilegale; stat capturat; corupția în gestionarea personalului și din lanțul de aprovizionare) pot afecta angajamentul apărării și consolidarea capacităților (de exemplu, prin resurse deturnate, prin participarea la instruire ca recompensă pentru personalul inadecvat și prin lipsa sprijinului din partea țării gazdă la nivelurile cheie);

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de cursuri de instruire, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments (Reforma Sectorului de Securitate în Medii Dificile)*, DCAF, 2009.
http://www.dcaf.ch/content/download/35748/526713/file/YEARBOOK_2009.pdf
- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice (Manual Privind Reforma Sistemului de Securitate: Sprijinirea Securității și Justiției)*, 2008.
http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en
- Sarah Chayes and the Working Group on International Security, *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. (Sarah Chayes și Grupul de Lucru pentru Securitate Internațională, *Corupția: O Amenințare Nerecunoscută în Securitatea Internațională*), Carnegie Endowment for International Peace, iunie 2014.

http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf

- Transparency & Accountability Initiative, *Open Government Guide, Security Sector (Inițiativa pentru Transparență și Responsabilitate, Ghid pentru o Guvernare Deschisă, Sectorul Securității)*.
<http://www.opengovguide.com/topics/security-sector/>
- United Nations Office on Drugs and Crime Corruption and Economic Crime Branch, *Partnering in Anti-Corruption Knowledge (PACK): A Guidance Note for Development Partners (Biroul Organizației Națiunilor Unite pentru Droguri, Infrațiunea de Corupție și Filiala de Infraționalitate Economică, Parteneriat în Informații despre Anticorupție (PACK): Îndrumar Orientativ pentru Partenerii de Dezvoltare)*, 2013

Modul 4.2.2: Evaluarea și atenuarea riscului de corupție în angajamentul de apărare, asistența forțelor de securitate și consolidarea capacității de apărare

Descriere modul

Prin acest modul, participanții învață să evalueze tipul și gravitatea riscurilor de corupție care pot afecta programele DE/SFA/DCB; să identifice sursele care pot furniza indicatorii și avertismentele legate de corupție; și să se familiarizeze cu cele mai bune practici de reducere a riscurilor de corupție.

Obiective de învățare

- Identificarea indiciilor de comitere a faptelor de corupție și a severității acestora (de exemplu, cazuri documentate despre corupția guvernamentală; indicatori de guvernare; forța măsurilor legislative și punitive);
- Aplicarea bagajului de cunoștințe privind indicatorii în evaluarea relevanței riscurilor de corupție pentru programele planificate;
- Cunoașterea celor mai bune practici în atenuarea riscurilor de corupție;
- Identificarea resurselor anticorupție (inclusiv expertiza externă) care pot ajuta la planificarea și programarea activităților DE și DCB.

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de cursuri de instruire, prelegeri, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- Andrew Lebovich, *Mali's Bad Trip. Field notes from the West African Drug Trade*. Foreign Policy, 2013. (Excursie Eșuată în Mali. Note de Teren asupra Comerțului cu Droguri din Africa de Vest), Politica externă, 2013
<http://foreignpolicy.com/2013/03/15/malis-bad-trip/>, 2015.
- Jeffrey Meiser, *Dilemma of an African Soldier. War on the Rocks* (Dilema Unui Soldat African. Războiul pe Stânci), 2015.
<http://warontherocks.com/2015/01/the-dilemma-of-an-african-soldier/?singlepage=1>
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector*, International Journal of Security and Development (Un Viitor Incert pentru Sectorul de Securitate din Afganistan, Jurnal Internațional de Securitate și Dezvoltare), 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* (Diagnosticarea Eșecurilor în Reforma Sectorului de Securitate din Afganistan, în Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, *Afganistan în Echilibru: Contrainsurgență, Abordare Cuprinzătoare și Ordine Politică*), McGill-Queen's University Press, 2012.
- Transparency International Defence and Security (Securitate și Apărare) (2015), *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the case of Mali*, (Asistență de Securitate, Corupție și Medii Fragile: Explorarea cazului Mali), 2001-2012.

- <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>

Modul 4.2.3: Consolidarea Integrității, Consolidarea Capacității: Implementarea programelor CI în asistența forțelor de securitate și consolidarea capacității de apărare

Descriere modul

Acest modul se concentrează pe implementarea programelor CI și de anticorupție în cadrul inițiativelor DE/SFA/DCB. Permite participanților să se familiarizeze cu o gamă largă de instrumente și metode puse la dispoziția lor la finalul executării unui program anticorupție și prezintă potențialul rol al partenerilor externi (inclusiv parlamentele și societatea civilă) în atenuarea riscurilor de corupție și în consolidarea integrității și a sustenabilității. Acest modul se adresează experților CI care participă la programele DE/SFA/DCB. Poate fi util și celor care doresc să înțeleagă proiectarea programelor CI și rolul pe care îl pot juca în DE/SFA/DCB.

Obiective de învățare

- Aplicarea măsurilor de consolidare a integrității, adaptându-le unor contexte specifice;
- Cunoașterea modului în care actorii externi pot contribui la consolidarea integrității și a capacităților de apărare.

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de prelegeri, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- *Federation of American Scientists, International Military Education and Training (Federația Oamenilor de Știință Americani, Educație și Perfecționare Militară Internațională)*.
<http://fas.org/asmp/campaigns/training/IMET2.html#fn38>
- *OECD, Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice (Manual privind Reforma Sistemului de Securitate: Asistența Securității și Justiției)*, 2008.
http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en
- *OECD, Security System Reform: What Have We Learned? (Reforma Sistemului de Securitate: Ce am învățat?)*, 2009.
<https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/44391867.pdf>
- *Paul, Christopher, Colin P. Clarke, Beth Grill, Stephanie Young, Jennifer D. P. Moroney, Joe Hogler și Christine Leah, What Works Best When Building Partner Capacity and Under What Circumstances? (Ce Funcționează Cel Mai Bine în Consolidarea Capacității Partenerilor și în Ce Circumstanțe?)*, RAND Corporation, 2013.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG1253z1.html>

Modul 4.2.4: Monitorizarea și evaluarea în angajamentul de apărare, asistența forțelor de securitate și consolidarea capacității

Descriere modul

Acest modul insistă asupra importanței monitorizării performanței și a evaluării impactului din programele DE, SFA și DCB, explicând modalitățile de monitorizare a nivelurilor și a impactului prezentat de corupție asupra succesului programului.

Obiective de învățare

- Cunoașterea diferenței dintre măsurile de performanță și măsurile de eficacitate;
- Înțelegerea importanței includerii activităților de monitorizare în planificarea și finanțarea inițială DE/SFA/DCB;
- Identificarea modalităților de monitorizare a nivelului și impactului corupției asupra reușitei programului;
- Explicarea modului în care rezultatele monitorizării performanței și eficacității pot fi utilizate pentru adaptarea activităților și/sau a obiectivelor DE/SFA/DCB, în special referitor la riscurile de corupție.

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de cursuri de instruire alcătuit din prelegeri, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- *Federation of American Scientists, End-Use Monitoring of Defence Articles and Services. Government-to-Government Services (Federația Oamenilor de Știință Americani, Monitorizarea Utilizării Finale a Articolelor și Serviciilor de Apărare. Servicii de la Guvern la Guvern)*, 2005.
<http://fas.org/asmp/resources/govern/109th/EUM05.pdf>
- *Jennifer Moroney, Aidan Kirby Winn, Jeffrey Engstrom, Joe Hogler, Thomas-Durell Young și Michelle Spencer, Assessing the Effectiveness of the International Counter proliferation Program (Evaluarea Eficacității Programului Internațional de Combateră a Proliferării)*, RAND, 2011.
http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR981.html
- *Jennifer Moroney, Joe Hogler, cu Benjamin Bahnney, Kim Cragin, David R. Howell, Charlotte Lynch, și Rebecca Zimmerman, Building Partner Capacity to Combat Weapons of Mass Destruction, RAND Corporation, (Consolidarea Capacității Partenerilor de Combateră a Armelor de Distrugere în Masă)* 2011.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG783.html>
- *Jennifer Moroney, Joe Hogler, Jefferson P. Marquis, Christopher Paul, John E. Peters, and Beth Grill, Developing an Assessment Framework for U.S. Air Force Building Partnerships Programs, Developing an Assessment Framework for U.S. Air Force Building Partnerships Programs (Dezvoltarea Unui Cadru de Evaluare pentru Programele de Parteneriat de Consolidare a Forțelor Aeriene SUA)*, RAND Corporation, 2011.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG868.html>

Modul 4.2.5: Cele mai bune practici în consolidarea structurilor durabile de supraveghere, anticorupție și control intern

Descriere modul

Acest modul insistă asupra necesității ancorării unei capacități pe termen lung și asumării unei supravegheri sustenabile a structurilor de control intern și anticorupție și explică diferite modalități de abordare.

Obiective de învățare

- Înțelegerea rolului și a funcționării diferitelor structuri naționale de supraveghere (ministeriale, guvernamentale și parlamentare);
- Identificarea modalităților de întărire a acestor instituții, păstrându-le în același timp independența și imparțialitatea;
- Explicarea modului în care cooperarea cu structurile naționale de supraveghere poate consolida impactul operațiunilor militare.

Metodologie de învățare

- Predarea va include un pachet de cursuri de instruire: prelegeri, studii de caz, discuții de grup și exerciții practice în clasă.

Bibliografie

- Cole Eden, Kerstin Eppert & Katrin Kinzelbach. *Public Oversight of the Security Sector*, (Supravegherea Publică a Sectorului de Securitate) DCAF Handbooks series
<http://www.dcaf.ch/Publications/Public-Oversight-of-the-Security-Sector>
- OECD DAC Handbook, *Security System Reform Supporting Security and Justice: Supporting Security and Justice* (Reforma Sistemului de Securitate, Asistența Securității și Justiției), OECD Publishing.
<http://www.oecd.org/dac>
- Rick Stapenhurst, *Legislative Oversight and Budgeting: A World Perspective* (Supravegherea Legislativă și Bugetarea: o perspectivă mondială), 2008, World Bank Publications, 2008.
- William McDermott, Gilad Efra, *Social Media Guide for Ombuds Institutions for the Armed Forces* (Ghid Social Mass-media pentru Instituțiile Avocatului Poporului pentru Forțele Armate, DCAF, 2016.
<http://www.dcaf.ch>

ANEXA 1

Materialul audiovizual este recomandat stimulării dialogului și explorării situațiilor reale cu care s-ar putea confrunta cursanții în timpul exercitării îndatoririlor profesionale. Materialul provine dintr-o sursă a sectorului privat dar se aplică și sectorului public. El cuprinde scurte istorisiri și secvențe cu scopul de a pune în evidență provocările legate de integrarea transparenței, responsabilității și integrității în sistemele de personal, precum și de a se sublinia importanța adoptării unor comportamente conform legilor locale și internaționale, a codurilor de conduită și a bunelor practici.

CD NR 1.

Cuprins: Interviu cu Richard Bistrong, care a ocupat peste zece ani postul de Vicepreședinte la Vânzări Internaționale și care a mituit oficiali străini, a cooperat sub acoperire cu organe internaționale de implementare a legilor și a ajuns la închisoare.

- Ce s-a întâmplat și care sunt factorii de luat în considerare din această experiență?
- Ar fi putut fi evitată această experiență și cum a influențat ea individul în sine?
- Există exemple similare în țara dumneavoastră?

CD. 2.3.4

Cuprins: Secvențele prezentate pun în lumină rolul auditorilor în companiile private și modul în care comportamentul funcționarilor poate duce la acțiuni haotice și ilegale.

- Cu ce au greșit funcționarii?
- Corupția activă și corupția pasivă sunt același lucru? Cum ar trebui tratată fiecare?
- ‘Verificarea de fond’ a unei terțe părți este inclusă în reglementările și regulamentele țării dumneavoastră?

CD NR 4.

Cuprins: Videoclipul prezintă procesul de evaluare a unei afaceri analizate din toate aspectele, înainte de luarea unei decizii (evaluarea riscurilor).

- Cum poate modificarea cadrului juridic național să afecteze sectorul privat și să deschidă calea spre malpraxis?
- Cine greșește în această secvență?
- Dialog public – privat și parteneriat în serviciul CI.

ECHIPA DE ALCĂTUIRE A PROIECTULUI - PROGRAMUL DE REFERINȚĂ AL CONSOLIDĂRII INTEGRITĂȚII

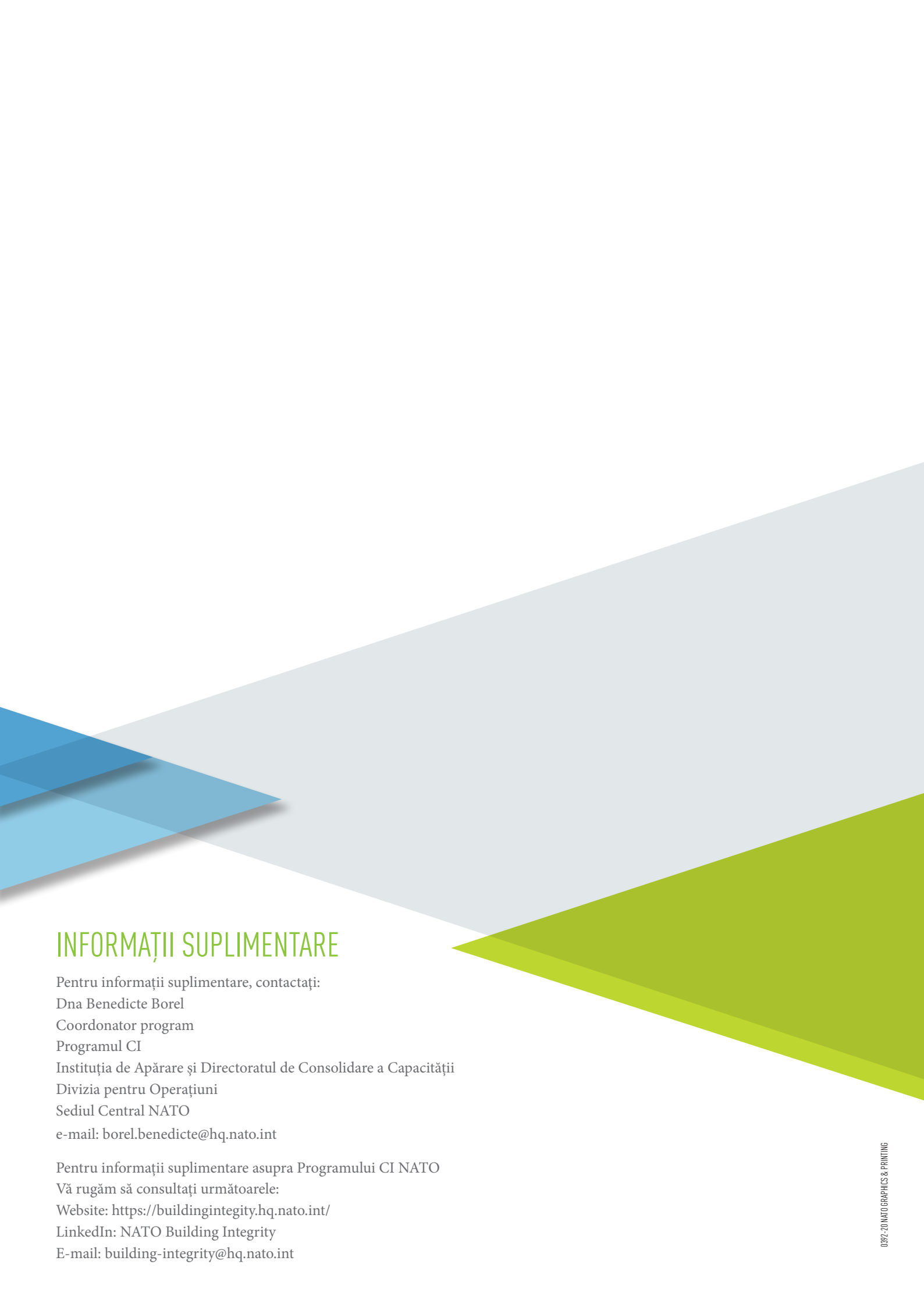
Președinte Grup de Lucru	DI Neil Best	Sediul Central NATO	
Vicepreședinte Grup de Lucru	DI Mark Huber	Echipa de Management și Guvernanță a Apărării Statelor Unite	
ȚARA	NUME	INSTITUȚIA AFILIATĂ	
Bosnia și Herțegovina	LTC Osmo Hasic	Centrul de Instruire pentru Operațiunile de Asistență pentru Pace	
Bulgaria	Prof. Todor Togarev	Centrul de la Geneva pentru Controlul Democratic al Forțelor Armate	
Canada	Dr. David Emelifeonwu	Academia de Apărare Canadiană / Colegiul Militar Regal al Canadei	
Republica Macedoniei de Nord	Dna Afrdita Volina	Ministerul Apărării Republicii Macedoniei de Nord	
Republica Macedoniei de Nord	LTC Marijo Jurishikj	Armata Republicii Macedoniei de Nord	
Georgia	DI David Gunashvili	Ministerul Apărării din Georgia	
Georgia	Dna Maka Petriashvili	Ministerul Apărării din Georgia	
Georgia	DI Vasil Garsevanishvili	Ministerul Apărării din Georgia	
Italia	COL Antonio Genovese	Biroul de Asistență în Anticorupție și Transparență al Statului Major Italian	
Italia	LTC Marco Rizzo	Departamentul Central de Buget și Finanțe - Ministerul Apărării din Italia	
Italia	MAJ Filippo Tancon Lutteri	Centrul de Excelență NATO al Poliției de Stabilitate	
Moldova	MAJ Ion Rotaru	Armata Republicii Moldova	
Muntenegru	Dna Sanela Djozagic	Ministerul Apărării din Muntenegru	
Muntenegru	Dna Vanja Vukovic	Ministerul Apărării din Muntenegru	
Norvegia	COL Terje Haaverstad	Centrul pentru Integritate în Domeniul Apărării	
Serbia	CDR Stanko Lekic	Ministerul Apărării, Sectorul Politicii de Apărare, Departamentul de Planificare Strategică	

Serbia	DI Milan S. Milutinovic	Ministerul Apărării, Sectorul Politicii de Apărare, Directoratul Integrării Europene și Management al Proiectării	
Ucraina	LTC Stanislav	Serviciul de Pază a Frontierei de Stat al Ucrainei	
Ucraina	COL Yurii Pryzylei	Centrul de Consolidare a Integrității pentru Educație și Perfecționare, Universitate de Apărare Națională Ivan Chernyakhovsky	
Ucraina	COL Olena Holota	Centrul de Consolidare a Integrității pentru Educație și Perfecționare, Universitate de Apărare Națională Ivan Chernyakhovsky	
Regatul Unit	LTC Dave Allen	Academia de Apărare a Regatului Unit	
SUA	Dr Anke Richter	Școala Navală Postuniversitară	
SUA	Dr Joe Hogler	Corporația RAND	
SUA	DI Timothy Schultz	Forumul Internațional privind Codul de Etică și Conduita în Afaceri	
NATO	F/SGT Louise	Comandamentul Forțelor Aliate din Neapole	
NATO	LTC McLoughlin	Comandamentul Forțelor Aliate din Neapole	
NATO	DI Massimo Morretti	Comandamentul Forțelor Aliate din Neapole	
NATO	DI Kim Vetting	Comandamentul Suprem al Forțelor Aliate din Europa	
NATO	DI Valentin Poponete	Comandamentul Suprem al Forțelor Aliate din Europa	
Organizația Societății Civile	DI Gavin Raymond	Programul de Apărare și Securitate Transparency International, Regatul Unit	
Organizația Societății Civile	Dna Karolina MacLachlan	Programul de Apărare și Securitate Transparency International, Regatul Unit	

NOTE

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]



INFORMAȚII SUPLIMENTARE

Pentru informații suplimentare, contactați:

Dna Benedicte Borel

Coordonator program

Programul CI

Instituția de Apărare și Directoratul de Consolidare a Capacității

Divizia pentru Operațiuni

Sediul Central NATO

e-mail: borel.benedicte@hq.nato.int

Pentru informații suplimentare asupra Programului CI NATO

Vă rugăm să consultați următoarele:

Website: <https://buildingintegrity.hq.nato.int/>

LinkedIn: NATO Building Integrity

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