



**Building
Integrity**



Consolidarea Integrității în Operațiuni

Manual ACO

Februarie 2020

Consolidarea Integrității în Operațiuni

Manual ACO

Februarie 2020

NATO este o alianță politico-militară. Într-o lume în constantă evoluție, confruntată mereu cu noi provocări, Organizația se adaptează continuu pentru a-și spori gradul de pregătire și capacitatea de a asigura securitatea națiunilor membre. La Summitul din Varșovia din 2016, șefii de stat și de guvern ai țărilor NATO au ratificat politica de Consolidare a Integrității NATO, cu scopul de a reafirma că instituțiile transparente și responsabile, aflate sub control democratic, sunt esențiale pentru stabilitatea din zona euro-atlantică și sunt fundamentale pentru cooperarea internațională în domeniul securității.

În acest context, Consolidarea Integrității, care include transparența, responsabilitatea și lupta împotriva corupției, contribuie la realizarea celor trei sarcini principale ale Alianței și constituie un element cheie al tuturor activităților sale. Importanța implementării măsurilor de îmbunătățire a Consolidării Integrității, a luptei împotriva corupției și a unei bune guvernante se aplică atât pentru NATO, cât și pentru aliații și partenerii săi. În mod special, armata nu poate ignora impactul corupției ca fiind un risc de securitate și un factor de instabilitate. Într-adevăr, corupția este un element esențial al tuturor conflictelor, jucând un rol cheie în dinamica puterii grupurilor care concurează pentru putere și obținerea de resurse. Prin urmare, lupta împotriva corupției trebuie să fie un aspect integrat soluționării conflictelor, deși ea este adesea considerată a fi o problemă exclusiv guvernamentală. Aceasta trebuie integrată în toate zonele de activitate politică, economică și militară ale NATO. Având în vedere că forțele de securitate ale țărilor gazdă dispun adesea de resurse mai bune decât ale altor instituții guvernamentale, lupta împotriva corupției și instituționalizarea integrității în cadrul forțelor de securitate sunt necesare atât pentru menținerea încrederii publicului cât și pentru întărirea credibilității.

Manualul ACO (*Allied Command Operations* /Operațiuni ale Comandamentului Aliat) de Consolidare a Integrității a fost elaborat în cadrul programului global al eforturilor NATO de sensibilizare a personalului militar și civil din întreaga structură de comandă și a forțelor NATO, care să permită o înțelegere mai profundă a riscurilor și consecințelor corupției asupra unei misiuni militare. Manualul este în conformitate cu cele cinci valori fundamentale ale Codului de Conduită NATO, în timp ce principiile care le exemplifică ne ghidează în menținerea standardelor profesionale NATO și a valorilor noastre etice conform celor mai bune practici. Surse independente estimează că astăzi 20% din cele 1.740 miliarde de dolari alocate Cheltuielilor Militare Globale se pierd datorită corupției, ceea ce echivalează cu uimitoarea sumă de 400 miliarde de dolari¹. Alarmantele pierderi financiare provocate apărării și efectele asupra securității sunt grave și periculoase. Corupția permite desfășurarea de echipamente necorespunzătoare, reducerea capacității de luptă și subminarea generală a încrederii în forțele armate și guverne.

¹ HMG Government Counter Fraud Profession – Numărul 1, februarie 2019: The Public Sector Counter Fraud Journal – pagina 6: Complicitatea, Dușmanul Integrității.

Prin urmare, sunt încântat să vă prezint primul manual ACO de Consolidare a Integrității. Deși a fost elaborat pentru nivelul operațional NATO, manualul se aplică atât nivelelor tactice cât și strategice. Aș încuraja ca fiecare membru al personalului NATO ACO să parcurgă acest manual și să-și însușească lecțiile și valorile cuprinse aici. În final, aș dori să mulțumesc tuturor celor din cadrul NATO care au contribuit la această lucrare, precum și entităților non-NATO, a căror colaborare și ale căror eforturi sunt extrem de apreciate.



Olivier Rittimann
General Locotenent, FRA
Șef de Stat Major Adjunct SHAPE

Notă

Comitetul Militar NATO recunoaște importanța abordării Consolidării Integrității în operațiunile și misiunile NATO. Se preconizează revizuirii ulterioare ale acestui manual, pentru a fi permanent aliniat viitoarelor orientări și documente de referință.

Prezentul document este compilat dintr-o serie de surse enumerate în Anexa A; autorii sunt menționați integral. În vederea unei utilizări practice, informațiile sunt structurate pentru a sensibiliza personalul NATO. Acest document va fi supus periodic revizuirilor. Orice reacții și sugestii se pot trimite la: SHAPE BI Working Group Chairman (SHAPEPDJ9CL@shape.nato.int)

Cuprins

Notă.....	3
Introducere și prezentare generală.....	7
Publicul țintă	7
Ce este corupția?.....	7
Niveluri și forme de corupție	8
Alte forme de corupție	9
Mituirea	9
Furtul	10
Deturnarea sau sustragerea de bunuri	10
Îmbogățirea ilicită.....	10
Abuzul în serviciu	10
Ce este Consolidarea Integrității.....	10
Niveluri de integritate	12
Nivelul personal	12
Codul de Conduită	12
Conducerea	12
Nivelul organizațional.....	14
Buna guvernantă	14
Nivelul politic.....	14
Statul de drept.....	14
Corupția și operațiunile.....	15
Transparența, responsabilitatea și lupta împotriva corupției (TACC) ...	17
Conștientizarea riscurilor de corupție în teatrele de operațiuni	18
Contextul cultural	18
Rețele clientelare infracționale (CPN)	18
Disensiunea.....	19
Frauda electorală.....	19
Crima organizată	20
Stupefianțele	20
Exploatarea resurselor și a bunurilor naturale	20
Exproprierea terenurilor și a titlurilor de proprietate	21
Corupția la controlul frontierelor	21
Utilizarea abuzivă a ajutorului extern	21
Corupția forțelor militare și de securitate	21
Exploatarea și abuzul sexual	22
Exploatarea personalului local	23
Corupția în procesele de atribuire a contractelor	23
Corupția în timpul retragerii unei misiuni	23
Eliminarea activelor	23
Principalele funcții și activități susceptibile sau cu impact asupra corupției	23
Analiza și evaluarea	24

Considerații privind procesul de planificare	24
Analiza riscurilor de corupție	25
Dezvoltarea opțiunilor de reacție.....	25
Elaborarea unui plan.....	25
Evaluarea progreselor.....	26
Educație și instruire.....	27
Managementul resurselor umane.....	27
Gestionarea finanțelor și contractelor	28
Comunicații strategice	29
Procurorul militar	30
Abordarea globală în lupta împotriva corupției	30
Comunitatea internațională.....	30
Societatea civilă	31
Semnalarea	31
Procedura de alertare și protecția avertizorilor de integritate	32
Înșușirea lecțiilor identificate de Consolidare a Integrității	32
Tematici complementare pentru Consolidarea Integrității	32
Teme transversale	32
Protecția civililor	33
Copiii și conflictele armate.....	33
Femeile, pacea și securitatea	34
Protecția bunurilor culturale.....	34
Contrainsurgența	34
Asistența forțelor de securitate	35
Poliția de stabilitate	36
Anexa A: Referințe bibliografice	37
Anexa B: Glosar de termeni și definiții	38
Anexa C: Indicatori de corupție	43
Anexa D: Rezumat din Ghidul Comandanților privind măsurile de combatere a abuzurilor și exploatării sexuale din Forțele Armate ONU, 2017	45
Anexa E: Evaluarea listei de verificare asupra corupției	47

Introducere și prezentare generală

Obiectiv

Scopul acestui manual este de a crește gradul de conștientizare a riscurilor și a consecințelor asociate corupției din misiunile militare. Acesta își propune să faciliteze întregul personal din Structura de Forță și de Comandă NATO o înțelegere mai bună a implicațiilor Consolidării Integrității în cadrul operațiunilor, misiunilor și activităților NATO. El reprezintă un instrument în serviciul eforturilor de consolidare a integrității inclusiv a transparenței, bunei guvernante, responsabilității și integrității din întreaga gamă de operațiuni și activități curente.

Modul în care ne implementăm procedurile și ne manifestăm comportamentul zilnic va determina eficiența noastră în operațiuni. Este esențial de a aplica aceste proceduri prin prisma integrității noastre morale.

Manualul poate ajuta Forțele NATO să împiedice agravarea riscurilor de corupție într-o zonă de operațiuni, prin detectarea, prevenirea și reacția la problemele legate de transparență, responsabilitate și luptă împotriva corupției (TACC)

Integritatea este legătura dintre comportament și principii. În termeni instituționali, integritatea este direct legată de buna guvernare. Consolidarea Integrității unei organizații solicită încorporarea principiilor de consolidare a integrității în structura sa, precum și promovarea acestor norme și valori în rândul personalului.

Publicul țintă

Acest manual se adresează în special nivelului operațional NATO dar poate fi utilizat și la nivel tehnic sau strategic. Manualul este destinat atât personalului NATO cât și personalului din țările partenere care contribuie la operațiunile și misiunile NATO. De asemenea, el poate fi o bună sursă de informații și pentru alte organizații internaționale sau organizații neguvernamentale (ONG-uri).

În Anexa B se oferă un glosar de termeni și definiții.

Ce este corupția?²

„Corupția este folosirea abuzivă a resurselor publice, sau abuzul de putere sau autoritate în scopul unui beneficiu personal”.

În toate formele și la toate nivelurile, corupția nu este un fenomen nou – este inerentă în toate componentele societății și ale civilizației. În general, corupția este asociată cu efectuarea de plăți ilegale, comiterea unei fraude sau deturnarea de fonduri pentru obținerea de beneficii personale (câștig ilegal), de la scară mică la scară largă, care poate ajunge și la „statul capturat”.³ Corupția poate include și redirectionarea de fonduri, nepotismul, chel-

2 Nu există o definiție a corupției definitivă dată de NATO. Termenul privat include: familii, clanuri, comunități, organizații și miliții. Câștigul sau beneficiul poate fi: de ordin financiar sau politic, dar poate avea și alte aspecte, inclusiv solicitarea de favoruri sexuale.

3 Statul capturat este o formă de corupție în care interesele private influențează în mod semnificativ procesele decizionale ale unui stat, în scopul avantajului personal.

tuieli ilicite, protecții speciale, sau abuzul de putere, poziție și autoritate. De exemplu: persoanele influente exploatează slăbiciunea sistemelor economice și politice în scopul intereselor personale politice sau teritoriale.

Niveluri și forme de corupție

Există multiple moduri prin care societățile sau circumstanțele pot oferi teren fertil facilitării unei culturi care să permită dezvoltarea corupției. De exemplu, societățile fracționate de infracțiuni, violență și conflicte, guverne și instituții ale statului de drept slabe, dar și dependența de ajutorul străin pentru a susține economia, toate acestea pot crește vulnerabilitatea față de corupție.

Există niveluri diferite de corupție, de la cele mici cotidiene, până la cele instituționalizate la scară largă. În general, putem identifica următoarele niveluri de corupție:

Corupția mică: corupție la scară mică, cotidiană, de exemplu în furnizarea de bunuri sau servicii.

Corupția sistemică: corupția care se instaurează în cadrul unei structuri din motivul unei lipse de supraveghere sau fragilității structurii sau procedurii organizaționale.

Corupția legată de infracționalitatea organizată: extorcarea de fonduri sau de resurse de către indivizi sau organizații infracționale în schimbul unei protecții sau accesului preferențial la diferite activități economice.

Corupția gravă: corupția care se produce în eșaloane înalte ale administrației publice cu participarea substanțială a entităților politice, juridice și economice de nivel înalt.

Deși putem distinge diferite niveluri sau grade de corupție, nu înseamnă că acestea nu se pot interconecta. Mai ales în mediile în care corupția este generalizată, pot exista integrări verticale între nivelurile superioare și cele inferioare ale corupției.

Corupția subminează credibilitatea, legitimitatea și responsabilitatea guvernului. În multe cazuri, țările cu un nivel ridicat de corupție, demonstrează și un nivel ridicat de fragilitate, insecuritate și infracționalitate. Mai mult, corupția din instituțiile guvernamentale împiedică furnizarea de servicii de bază și pentru stabilitatea statului de drept. Până în prezent, s-a înregistrat un succes limitat în combaterea corupției de nivel înalt.

Corupția a fost un factor principal care a contribuit la eșecurile intervențiilor internaționale din Irak și Afganistan. Așa cum a subliniat Ryan Croker, fost ambasador al Statelor Unite: *'Punctul final al eșecului eforturilor noastre... nu a fost insurgența. A fost ponderea corupției endemice.'*

Corupția și Conflictul: mână în mână NATO Review (6 decembrie 2018).

Pentru ca lupta împotriva corupției să fie eficientă în instituțiile guvernamentale,

este nevoie de asumare din partea clasei politice și de voință de reformă. Pe lângă educație și instruire, este nevoie de o echipă de oameni dedicați, care doresc și sunt capabili să conducă și să promoveze schimbările pozitive care să întărească și să consolideze valorile și comportamentele etice. Completată de asistența și îndrumarea juridică, aceasta va asigura transparența, responsabilitatea și implementarea procedurilor și a structurilor de raportare solide.

Una din greșelile des întâlnite în lupta împotriva corupției este focalizarea doar pe constrângerea comportamentului ilicit și contrar eticii, fără a se promova rezultatele și evoluțiile pozitive. Un pas important în consolidarea credibilității politice este utilizarea unui cadru etic clar și bine definit pentru factorii de luare a deciziilor la toate nivelurile. Acest cadru etic oferă îndrumări cu privire la ce este și ce nu este un comportament acceptabil și la modul de abordare a dilemelor morale – ceea ce face un comportament neetic mai ușor de observat.

Deși există o diferență distinctă între „corupția de nevoie” și „corupția din lăcomie,” amândouă subminează și perturbă unitatea socială și amândouă sunt bazele conflictelor și instabilității. O toleranță față de corupția de nivel scăzut poate duce la o anumită indiferență și poate favoriza apariția corupției oportuniste de la nivelurile superioare. Corupția și fraudă⁴ sunt

des legate una de alta. Triunghiul fraudei este un cadru desemnat să explice raționamentul de la baza motivării deciziei de a comite o fraudă, oportunitatea având aici un aspect principal.

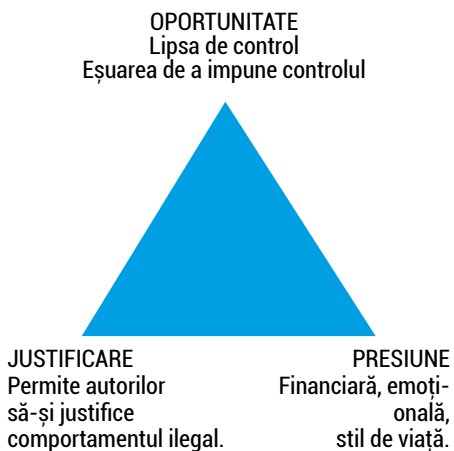


Figura 1 Triunghiul Fraudei

Alte forme de corupție Mituirea

Prin mituire se înțelege oferirea, promiterea, darea, acceptarea sau solicitarea unui avantaj ca stimulent pentru o acțiune ilegală, neetică sau care constituie o încălcare a regulilor de încredere. Stimulentul oferit sau primit poate lua formă de cadouri, împrumuturi, taxe, onorarii sau alte avantaje (taxe, servicii, donații)⁵. Pentru că el implică în general o persoană care oferă, una care acceptă și eventual diversși

4 Definiția fraudei, Grupul Băncii Mondiale (Manual de Conștientizare a Fraudei și a Corupției): “O practică frauduloasă este orice acțiune sau omisiune, inclusiv o declarație falsă, care, cu

bună știință sau din imprudență, induce în eroare sau încearcă să ducă în eroare o anumită parte, în vederea obținerii un beneficiu financiar sau de altă natură, sau pentru a se sustrage unei obligații.”

5 ‘Ghidul Limbajului Simplu’ Transparency International (iulie 2009).

specialiști sau intermediari care acționează ca facilitatori, stimulentele au o natură tranzacțională, în care toate părțile implicate vor fi complice.

Furtul

Furtul este acțiunea sau infracțiunea de a sustrage ceva și poate lua mai multe forme, cum ar fi hoția, uzurparea identității, jaful și fraudă. Este important să se înțeleagă legislația penală referitoare la fiecare din aceste infracțiuni, în cadrul zonei respective de operațiuni.

Deturnarea sau sustragerea de bunuri

Deturnarea sau sustragerea reprezintă acțiunea de însușire a oricărui bun, oricărui fonduri publice/private sau a titlurilor de valoare sau a oricărui alt bun de valoare, încredințat unui funcționar public prin virtutea funcției sale, în beneficiul acestuia sau în beneficiul altei persoane sau entități.

Îmbogățirea ilicită

Îmbogățirea ilicită este o creștere semnificativă a bunurilor unui funcționar public pe care acesta nu le poate explica într-un mod rezonabil în raport cu veniturile sale mobile.

Abuzul în serviciu

Abuzul în serviciu sau abuzul de putere este îndeplinirea sau neîndeplinirea unui act care încalcă legea efectuat de un funcționar public în timpul exercitării funcțiilor sale, în vederea obținerii un avantaj nemeritat, pentru el sau alte persoane/entități.

Ce este Consolidarea Integrității

Corupția poate duce la instabilitate și la deteriorarea eficienței operaționale a forțelor de securitate națională. Corupția este larg răspândită, dar impactul acesteia asupra securității și stabilității este des ignorat și insuficient abordat. Membrii NATO recunosc corupția ca fiind un risc de securitate. În 2016, la Summitul de la Varșovia, șefii de stat și de guvern NATO au aprobat politica de Consolidare a Integrității, declarând că:

Corupția și slaba guvernare sunt provocări de securitate care subminează democrația, statul de drept și dezvoltarea economică. Aplicarea măsurilor de îmbunătățire a Consolidării Integrității, a luptei împotriva corupției și a unei bune guvernări, sunt esențiale atât pentru NATO cât și pentru Aliații și partenerii săi. Astăzi, pentru ne continua munca din acest domeniu, aprobăm o nouă Politică de Consolidare a Integrității, prin care ne reafirmăm convingerea că instituțiile de apărare transparente și responsabile, aflate sub control democratic, sunt fundamentale pentru stabilitatea din zona euro-atlantică și sunt esențiale pentru cooperarea internațională din domeniul securității. Comunicatul NATO al Summit-ului de la Varșovia.

Din punct de vedere instituțional, **integritatea** este direct legată de buna guvernare. Consolidarea **integrității NATO** înseamnă instituționalizarea normelor și principiilor la care aspirăm și pe care le susținem, precum și socializarea acestora în rândul personalului nostru. Instituțiile de apărare transparente și responsabile, aflate sub control democratic, sunt fundamentale pentru stabilitate în zona euro-atlantică și în afara acesteia, fiind esențiale pentru pacea, securitatea și stabilitatea internațională.

Programul de Consolidare a Integrității face parte din angajamentul și efortul NATO de a întări integritatea, transparența și responsabilitatea în domeniul apărării și în sectorul de securitate aferent. Integritatea este legătura dintre conduită și principii.

În cadrul Programului de Consolidare a Integrității, NATO sprijină Aliații și țările partenere să promoveze și să implementeze principiile integrității, transparenței și responsabilității. Aceasta este în conformitate cu normele internaționale și bunele practici stabilite pentru domeniul apărării și sectorul de securitate aferent.

Elaborarea politicii și a planului de acțiune NATO privind Consolidarea Integrității oferă o abordare strategică a bunei guvernare în domeniul apărării și în sectorul securității aferent, anunțând măsurile concrete de efectuat pentru a face din Consolidarea Integrității o disciplină operațională solidă din punct de vedere conceptual și operațional, în toate activitățile politice și militare NATO.

Pe baza acestui Plan de Acțiune, munca a fost orientată spre integrarea principiilor de Consolidare a Integrității în îndeplinirea celor trei sarcini principale NATO: **apărarea colectivă, gestionarea crizelor și securitatea prin cooperare**. Aceste eforturi contribuie la consolidarea structurilor și practicilor instituționale, precum și la îmbunătățirea competențelor individuale.

Consolidarea Integrității este procesul de instituționalizare și promovare internă a normelor și principiilor morale care operează la baza proceselor și procedurilor cu care NATO dorește să fie și este identificat. Cele trei domenii de interes pentru Programul de Consolidare a Integrității NATO sunt: **managementul resurselor financiare și umane, administrația și conducerea**.

Practic, pentru a da dovadă de integritate, persoana trebuie să așeze interesele instituționale mai presus de cele proprii, făcându-le parte din standardele sale de conduită.

Se înțelege prin integritate, calitatea unei persoane de a fi onestă și de a avea principii, valori și norme morale puternice, pe care refuză să le schimbe, acestea fiind legătura dintre conduită și principii. Pe plan instituțional, integritatea este legată direct de buna guvernare, precum și de transparență și responsabilitate.

Integritatea se manifestă pe trei niveluri: **politic, organizațional și personal**. Deși cele trei niveluri sunt disociate pe plan

conceptual, în practică acestea pot fi interconectate; de exemplu, lipsa de integritate personală poate afecta negativ integritatea organizațională și politică. O reprezentare grafică a nivelurilor de integritate este prezentată în Figura 2.

național, tradițiile militare și codurile etice militare.

Cele cinci valori fundamentale ale NATO - integritate, imparțialitate, profesionalism, responsabilitate și loialitate - ghidează com-

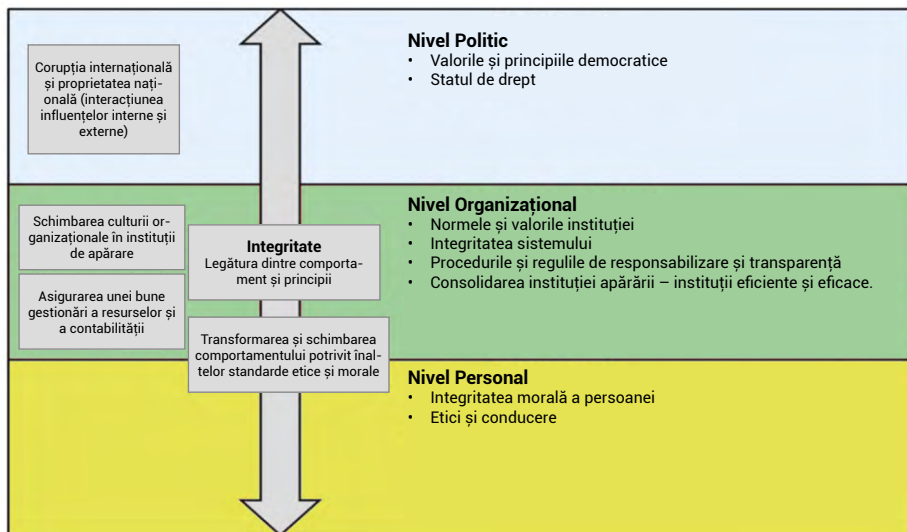


Figura 2: Niveluri de Integritate

Niveluri de Integritate

Nivelul personal

Codul de Conduită

Un Cod de Conduită este un ansamblu de reguli scrise care precizează normele, principiile, valorile, responsabilitățile și practicile care se așteaptă să fie respectate de către o persoană în cadrul unei organizații. Acesta se poate inspira din concepte care includ etica, onoarea, codul moral și canoanele religioase. În contextul securității, codul de conduită include dreptul internațional, dreptul conflictelor armate, dreptul

portamentul întregului personal NATO, civil și militar. Aceste valori formează piatra de temelie a Codului de Conduită NATO, prin care se specifică atribuțiile și competențele necesare întregului personal NATO, militar și civil, pentru a-și îndeplini cu succes misiunile. Este cadrul de conduită personală și profesională NATO.

Conducerea

Angajamentul conducerii față de Consolidarea Integrității este primordial. Persoanele responsabile trebuie să înțeleagă impactul pe care corupția îl poate avea asupra misiunii lor și modul în care pot ele influența lupta împotriva corupției.

Ele trebuie să fie capabile să identifice, să știe cum să combată și să oprească creșterea corupției. Comandanții trebuie să supravegheze cheltuielile și efectele acestora asupra nivelului de corupție, precum și influența lor asupra percepției populației locale și a voinței politice. Absența luării în considerare a corupției de către comandanții militari va alimenta fenomenul, precum și activitățile nefaste.

Structurile forțelor armate se concentrează pe formele tradiționale de luptă, iar unii militari consideră corupția ca fiind doar o problemă de guvernare civilă. Dar, în mod normal, militarii sunt primii și singurii actori care pot acționa într-o situație de conflict sau de criză. Primele faze ale unei crize sau ale unui conflict sunt esențiale pentru gradul de creștere a corupției, stabilind condițiile necesare unei stabilități pe termen lung. Având în vedere mandatul și obiectivele lor militare de termen scurt, ar fi nerealist să ne așteptăm la o reducere a nivelului de corupție în timpul misiunii. Prin urmare, deși expertiza civilă ar trebui să fie în fruntea planificării soluțiilor pe termen lung, în primele etape ale planificării și execuției este necesară o implicare și o legătură strânsă cu expertiza militară, în vederea implementării inițiativelor militare de combatere a corupției.

În primele faze ale unei operațiuni, liderii militari trebuie să interacționeze cu persoanele de influență și grupurile armate locale, deoarece aceștia tind să controleze accesul la resursele vitale și la liniile logistice și pot deține informații valoroase. În timp, ar trebui să se stabilească un plan

de a stopa definitiv orice angajament cu actorii corupți, cât și o strategie elaborată pentru a le limita acestora influența și a le schimba comportamentul. În același timp, aparatul militar trebuie să ajute și să protejeze reformatorii, avertizorii de integritate și organizațiile societății civile.

Pentru a evita îngreunarea succesului misiunii de către corupție, conducerea militară trebuie să-și precizeze intențiile, instrucțiunile și îndrumările (conducând prin exemplu). Aceasta se poate realiza printr-un angajament angajat și vizibil, prin orientări clare privind responsabilitatea, transparența și modul de raportare a suspiciunilor de corupție. Ar trebui întreprinse activități de educație și instruire privind combaterea corupției, standardele etice și aspectele legate de integritate. Responsabilitatea pentru propriile forțe creează o cultură a transparenței și demonstrează standarde înalte de comportament.

Liderii militari trebuie să ia în considerare și o posibilă corupție în cadrul misiunii militare în sine. Aceasta poate apărea când militarii sunt implicați direct sau indirect în activități corupte. De exemplu, când se lucrează cu actori locali corupți, se ignoră sau nu se raportează semne clare de corupție. În aceste circumstanțe, liderii militari trebuie să transmită un mesaj ferm și să demonstreze importanța luptei împotriva corupției.

În fața fricii de repercusiuni și a sensibilității problemei, militarii pot avea temeri de a aborda frontal problema corupției. Reticența poate fi depășită prin abordarea

subiectului în timpul discuțiilor, ședințelor și atelierelor de lucru specifice, recunoscând mereu că fenomenul corupției este inacceptabil.

Nivelul organizațional **Buna guvernare**

Guvernarea este ansamblul mecanismelor, procedurilor și instituțiilor care exercită autoritatea economică, politică și administrativă necesară gestionării activităților statului la toate nivelurile. În multe cazuri, cauza principală a conflictelor și a crizelor este lipsa unei bune guvernări. Buna guvernare contribuie la reducerea la minim a corupției. Prezența funcționarilor și a instituțiilor guvernamentale corupte afectează credibilitatea unui guvern și împiedică buna guvernare.

În principal, sarcina responsabilității instituirii unei bune guvernări revine guvernului dar, în statele fragile, guvernele pot avea nevoie de sprijin din partea comunității internaționale. Stilul de guvernare este puternic influențat de aspectele naționale și culturale. Buna guvernare, așa cum este definită de ONU ⁶, trebuie să fie participativă, orientată spre consens, responsabilă, transparentă, receptivă, eficientă și eficientă, echitabilă, incluzivă și în conformitate cu statul de drept.

"Corupția endemică a guvernului afgan a subminat sustenabilitatea câștigurilor obținute cu greu de forțele occidentale. În comunitățile rurale, unde baronii

locali și milițiile lor au prădat populația sub masca oficialității, corupția guvernamentală s-a dovedit a fi un ajutor major pentru recrutarea insurgenților. Corupția a cangrenat forțele de securitate afgane și a subminat eficiența operațională a armatei și a poliției".

Theo Farrell, 'Unwinnable'. Războiul Marii Britanii în Afghanistan 2001 – 2014

Nivelul politic **Statul de drept**

Statul de drept este unul dintre principiile de bază ale bunei guvernări. Legile trebuie să fie transparente și să se aplice în mod egal tuturor. Toate persoanele, toate organizațiile și statul însuși trebuie să se conformeze legilor promulgate, care să fie implementate în mod egal și în concordanță cu drepturile internaționale ale omului. Un stat de drept fragil se caracterizează printr-un sistem judiciar precar, slăbit de interferența politică nu numai prin legi și proceduri neclare, ci și prin sisteme judiciare influențate de actori și organizații infracționale. Astfel se ajunge la un acces inegal la justiție și, în cazuri extreme, la impunitate. Lupta împotriva corupției devine o provocare, dacă nu există un stat de drept. Un stat de drept inadecvat apare când puterea este concentrată în mâinile câtorva persoane și când lipsește transparența procesului decizional.

Impunitatea se instaurează la vârf și influențează întregul sistem. Legile există dar punerea lor în aplicare este fragmentară, lentă sau chiar inexistentă. Ca urmare, oamenii își pierd încrederea în sistemul judiciar și în guvernul lor, ceea ce va provo-

6 Organizația Națiunilor Unite E/C.16/2006/4. Consiliul Economic și Social din 5 ianuarie 2006. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan022332.pdf> [Consultat la 18 octombrie 2019]

ca un sentiment de deziluzie. În cele din urmă, poate alimenta infrafracționalitatea și insurgența. Când cei care dețin puterea încep să influențeze și să controleze statul de drept, se ivesc consecințe grave, care duc la impunitatea față de infracțiuni și la încălcarea drepturilor omului. Într-un stat de drept fragil, este mult mai ușor să mituiești un judecător decât să angajezi un avocat.

De comun acord cu națiunea gazdă, comunitatea internațională poate acționa prin a confrunta personalitățile influente locale, a le izola, a pune presiune pe ele, a le retrage fondurile și, dacă este cazul, pentru a iniția trimiterea lor în judecată.

Pentru instaurarea și garantarea statului de drept trebuie implementate o serie de condiții și măsuri. Acestea includ supremația legii, prin care fiecare individ sau organizație este egal responsabil în fața legii. Legile și procedurile trebuie să fie clare, transparente, publice, echitabile și implementate în mod corect și să ofere securitate juridică. Participarea la luarea de decizii și un sistem de mecanisme de control, împreună cu separarea puterilor ajută la instituirea statului de drept. Elaborarea legilor eficiente de luptă împotriva corupției vor întări legitimitatea și credibilitatea statului de drept și a instituțiilor publice.

Corupția și operațiunile

Corupția poate submina și invalida o strategie de securitate bine planificată. Corupția poate fi extrem de complexă și poate reprezenta un risc pentru orice

operațiune militară, de la operațiuni de luptă, de contra insurgență, de asistență a forțelor de securitate până la operațiuni de sprijinire a păcii. Ea poate compromite capacitatea misiunii de a-și atinge obiectivele, inclusiv pierderea legitimității.

În contextul securității, corupția este deseori considerată în mod incorect ca fiind o problemă marginală și ceva cu care ar trebui să se confrunte civilii. Domeniul apărării și sectorul securității aferent nu sunt scutite de corupție, ceea ce duce la risipă de resurse limitate, la reducerea eficienței operaționale și la erodarea încrederii publice. În mod clar este necesară o abordare mai sistematică și mai structurată pentru reducerea riscurilor de corupție legate de o misiune militară. Acest lucru cere nu numai o înțelegere profundă a fenomenului de corupție, dar și a aspectelor culturale și sociale aferente. Nu va exista vreodată o soluție unică pentru toți. Conducerea trebuie să înțeleagă nu numai dinamica politică, ci și impactul corupției, cauzele profunde, factorii de decizie și tipurile de corupție, precum și legăturile acestora cu societățile și instituțiile. Cele mai relevante forme de corupție întâlnite în cadrul operațiunilor sunt: mita, furtul, fraudele în domeniile achizițiilor și contractelor, exploatarea personalului local, comisioanele, nepotismul, abuzul de discreție, fraudă electorală, cedarea necorespunzătoare a activelor și, de asemenea, formele de clientelism în materie de recrutare și promovare. Un comandant de operațiuni trebuie să se asigure că tot personalul, în special planificatorii, logistici-

enii, personalul financiar și de informații, sunt educați și instruiți în mod corespunzător pentru a efectua evaluările riscurilor de corupție.

Deplasarea personalului militar într-o zonă de criză sau de conflict poate avea un impact profund asupra economiei și resurselor locale. Când armata achiziționează bunuri, servicii și forță de muncă la nivel local, sau le importă, va avea un impact asupra economiei locale și poate deveni un factor de corupție; de exemplu, când se oferă contracte, direct sau indirect, indivizilor și organizațiilor corupte. Alți factori de luat în considerare de contractarea militară sunt cunoașterea prețurilor rezonabile ale bunurilor, precum și promovarea unei concurențe loiale în zona misiunii. Pe de altă parte, din cauza dificultăților logistice, achiziționarea de la contractanții internaționali poate duce la o solicitare de prețuri ridicate pentru serviciile și produsele oferite de cei care exploatează situația. Retragerea unei misiuni, dacă nu se realizează în mod corespunzător, poate genera și ea corupția. Pentru succesul unei misiuni este esențială abordarea militară a corupției de nivel înalt, în timpul și la sfârșitul unei desfășurări. Ignorarea corupției duce la riscul de a fi considerat complice sau chiar ca fiind un alt actor corupt care contribuie la problemă. Campaniile de luptă împotriva corupției îndreptate către anumite persoane pot fi eficiente pentru a reacționa la comportamentul corupt. Cu toate acestea, ele pot fi considerate și ca un indicator al interferenței politice și pot duce la pierderea concentrării asupra problemelor de corupție instituțională.

Când militarii operează într-un mediu foarte corupt, orice angajament neglijent efectuat cu făptuitorii actelor de corupție poate duce la percepția de a fi corupt sau complice la corupție. **O misiune poate avea un impact asupra corupției, iar corupția poate avea un impact asupra unei misiuni și, în cele din urmă asupra succesului acestei misiuni.** Ignorând impactul corupției, o misiune își poate finanța propriul eșec.

În oricare etapă a unei operațiuni, militarul trebuie să se plieze unui principiu fundamental de "a nu face rău." Acest principiu se referă la necesitatea de a identifica consecințele neprevăzute sau nedorite. Pentru orice acțiune, trebuie să ne gândim și la potențialele efecte secundare și terțiare.

Nevoia de a obține succese pe termen scurt poate duce la instabilitate pe termen lung, dacă o misiune militară este identificată de populația locală ca fiind un factor care acoperă persoanele locale influente și care favorizează corupția la scară largă. Pierderea credibilității și a încrederii în armată în ochii populației locale va împiedica stabilirea succesului misiunii pe termen lung. Lupta împotriva corupției este un efort pe termen lung și necesită o abordare cuprinzătoare din partea unei game largi de persoane și organizații. Militarii ar trebui să ia întotdeauna în considerare impactul lor asupra zonei de operațiuni, să stabilească condiții clare și echilibrate din punct de vedere cultural, care să integreze cele mai bune practici dovedite.

«Guvernul afgan nu poate supraviețui din punct de vedere financiar sau militar fără o asistență externă continuă, iar, odată cu venirea fondurilor de la donatori, apare și un dublu risc: a pierde bani din cauza corupției, precum și de a contribui la încurajarea corupției prin denaturarea economiei.»

SIGAR, inspectorul general John Sopko

Transparența, responsabilitatea și lupta împotriva corupției (TACC)

Transparența, responsabilitatea și lupta împotriva corupției (TACC / *Transparency, Accountability and Counter Corruption*) sunt trei componente importante a luptei împotriva corupției. Pentru aplicarea acestora trebuie să putem conta pe angajamentul persoanelor responsabile din administrația publică, pe forțele de securitate, sectorul privat și societatea civilă. Pentru militari, rolul lor în TACC trebuie să fie reprezentat prin doctrină și instruire. Conducerea militară trebuie să integreze fără nicio rezervă cele trei componente în planificarea operațiunilor, achizițiile publice, contractare și managementul resurselor umane.

Transparența

Transparența este o componentă cheie pentru a demonstra onestitatea și pentru a consolida încrederea cetățenilor. De exemplu, publicarea proceselor administrative, cum ar fi: recrutarea, promovarea, acordarea de contracte,

situațiile financiare. Transparența permite societății să fie informată cu privire la mecanismele de luare a deciziilor instituționale. De asemenea, implică tragerea la răspundere a cetățenilor, în special a funcționarilor publici și guvernamentali, pentru acțiunile lor.

Responsabilitatea

Responsabilitatea înseamnă a face persoana responsabilă pentru acțiunile sale și pentru modul în care își îndeplinește sarcinile. Aceasta se poate realiza prin diferite procese de control și verificare, precum și prin sancțiuni împotriva conduitei ilegale sau corupte. Responsabilitatea este pe deplin eficientă doar când este aplicată în mod egal. În general, organizațiile și instituțiile publice sunt considerate mai legitime, demne de încredere și respectabile când sunt și responsabile de acțiunile lor - aceasta este una dintre pietrele de temelie pentru dezvoltarea durabilă și stabilitatea pe termen lung.

Lupta împotriva corupției

Poate fi necesară consolidarea transparenței și responsabilității prin luarea măsurilor suplimentare de prevenire și reducere a oportunităților de corupție și de combatere a corupției existente. De exemplu, se pot investiga activitățile actorilor corupți și a se asigura un sistem juridic și judiciar eficient și independent. În lupta împotriva corupției, "fluxul financiar" constituie un element-cheie de a trage la răspundere, pe lângă determinarea destinației finale a fondurilor. Combaterea corupției este

utilizată în contextul măsurilor corective, al sancțiunilor și al descurajării. Lupta împotriva corupției se bazează, de asemenea, pe eficacitatea sistemelor juridice și judiciare existente.

Conștientizarea riscurilor de corupție în teatrele de operațiuni

Persoanele care contribuie la planificarea și executarea unei misiuni militare trebuie să ia în considerare riscurile de corupție în toate etapele și să atenueze impactul acestora asupra misiunii. Corupția se poate manifesta în multiple domenii din teatrul de operațiuni.

În Anexa C se găsesc exemple de indicatori de corupție.

Contextul cultural

Aversiunea față de corupție este universală; totuși, anumite națiuni, societăți, culturi și grupuri au păreri diferite asupra ceea ce înseamnă corupția și au niveluri diferite de toleranță. De asemenea, în sprijinul considerentelor lor, oponenții încercă să expună și să evidențieze orice formă de acceptare a corupției. Este importantă înțelegerea adecvată a mediului în care se produce corupția, precum și a pozițiilor și relațiilor dintre diferiți actori și organizații implicate în corupție. Aceasta ar reduce efectul dăunător al corupției asupra misiunii respective, ar limita riscurile de agravare a problemei și ar ajuta la abordarea acesteia.

Rețele clientelare infracționale (CPN/Criminal Patronage Networks)

Rețelele clientelare infracționale pot fi o puternică forță în interiorul societății, în funcție de etnie, religie sau trib. Ele sunt prezente în toate societățile și se pot infiltra în elitele tradiționale, șefi de partide politice sau lideri puternici din guvern, în mijlocul afacerilor sau în armată. De asemenea, ele pot sta la baza activităților infracționale sau pot contribui la sporirea ilegală a puterii politice, fiind implicate în capturarea și distrugerea funcțiilor și instituțiilor importante ale statului care poate duce la deturnarea veniturilor și a ajutorului umanitar, precum și la furtul economic internațional. Rețelele clientelare infracționale pot profita și de pe urma exploatării ilegale a resurselor naționale și a stupefiantelor. Nepotismul politic poate migra în rețelele clientelare când persoanele influente controlează întreprinderile și rețelele infracționale.

Rețelele clientelare infracționale prezintă cele mai destabilizatoare forme de corupție, mai ales când sunt protejate politic și dețin un grad de impunitate. Liderii acestor rețele, baronii locali, vor căuta să controleze activele și instituțiile cheie ale statului pentru a-și urmări scopurile infracționale și politice. Persoanele influente vor oferi protecție și resurse celor care le susțin agenda și își împiedică sau chiarucid adversarii. Persoanele influente nu creează stabilitate.

Rețelele clientelare infracționale pot face parte din infrastructura națiunii gazdă.

Este o zonă sensibilă, dar vitală, cu posibil efect strategic negativ asupra succesului misiunii. Este esențial să se cartografieze relațiile rețelelor clientelare infracționale și impactul acestora asupra sarcinilor misiunii la nivel strategic, operațional și tactic.

De asemenea, rețelele clientelare infracționale pot submina guvernele. De exemplu, poate fi dificil sau aproape imposibil să desfășori o afacere sau să obții vreun serviciu public fără sprijinul unui persoane locale influente. În plus, pentru a-și menține poziția, baronii pot avea legături cu, sau pot ajuta, organizațiile infracționale și grupurile ilegale extremiste. Ca urmare a influenței lor uriașe asupra societății, persoanele influente pot fi adesea implicate în contracte cu donatori internaționali, sporindu-și și mai mult puterea și influența.

Disensiunea

Disensiunea se referă la formarea unui grup coeziv de oameni în cadrul unui grup lărgit, bazat pe interese sau opinii reciproce, inclusiv aspecte etnice, culturale, tribale, politice sau religioase. Disensiunea poate fi conectată cu baronii locali și rețelele infracționale. Aceste rețele corupte oferă locuri de muncă, ajutor umanitar și alte beneficii grupului lor, prin excluderea altora. În plus, ele pot deține propria lor miliție pentru protecția împotriva amenințărilor externe. Ele tind să evolueze într-un grup prădător, nu doar atacând amenințările externe, ci și extorcându-și propriul grup.

Corupția poate alimenta constrângerea prin etnie, religie și alte forme, ceea ce duce la violență și instabilitate, fiind răspândită mai ales când reglementările politice post-conflict se bazează pe disensiune. Apare astfel lupta pentru putere pe termen scurt, pentru resurse și profituri, împiedicând dezvoltarea guvernamentală și economică structurală. Dacă forțele naționale de securitate sunt dominate, de exemplu, de un grup etnic, se generează corupția bazată pe disensiune. Forțele de securitate nereprezentative cresc, de asemenea, riscul de instabilitate.

Frauda electorală

În cadrul comunității internaționale, alegerile sunt esențiale în stabilirea unei guvernări legitime, cu un mandat popular, care să permită dezvoltarea durabilă și stabilitatea. În statele fragile sau în declin, dominate de persoane influente locale, alegerile părtinitoare pot întări corupția. Alegerile pot fi folosite de către persoanele influente prin diferite reglementări politice, pentru a-și extinde influența, a corupe structurile și a împiedica atingerea stabilității pe termen lung.

Persoanele influente locale încep să se pregătească de alegeri cu mult timp înainte ca acestea să aibă loc. Folosind manipularea, înțelegeri secrete și violența, ele se luptă pentru a-și păstra sau chiar a-și extinde influența. Înainte și în timpul alegerilor, ele pot manipula înscrierea alegătorilor și a face diverse manevre de intimidare. Frauda electorală la scară largă este practică pentru a se asigura că rezultatele alegerilor sunt conform interesului persoanelor influente.

Chiar și după alegeri, persoanele influente existente își pot folosi protejații pentru a afișa impresia unei schimbări de regim. De asemenea, pot schimba poziții cheie și posturi de conducere, oferind iluzia schimbării în timp ce continuă vechile structuri într-o formă diferită.

În apropierea alegerilor din 2009 au existat rapoarte din numeroase surse că au fost vândute buletine de vot pe piața neagră. În ajunul alegerilor, s-au oferit unui jurnalist de la BBC o mie de astfel de buletine la suma de 10 dolari bucata. De asemenea, alegătorii au fost înscrși frecvent în multiple secții de votare iar bărbații au colectat saci întregi de buletine de vot de la femei înrudite care nu existau în fapt.

Theo Farrell, *Unwinnable. Britain's war in Afghanistan 2001-2014* („Fără șansă. Războiul britanic din Afganistan”)

Crima organizată

Crima organizată cuprinde activități infracționale planificate și controlate de grupuri puternice care se desfășoară pe scară largă. Crima organizată există în fiecare țară, cu o tendință crescândă spre transnaționalism, în special în statele fragile sau aflate în declin. În general, crima organizată este considerată a fi o problemă de aplicare a legii. Cu toate acestea, ea depășește granițele politice și militare în mediile complexe de securitate, acolo unde există legături strânse între insurgenți, teroriști și crima organizată.

Eșecul de a proteja populația de crima organizată poate determina oamenii să

caute structuri alternative pentru serviciile lor de bază sau chiar să apeleze la crima organizată. Aceasta poate slăbi și mai mult legitimitatea statului. Când oficialii guvernamentali și ai forțelor de securitate sunt implicați și ei în crima organizată, se formează un cerc vicios, care deturnează finanțarea pentru echipamentele și salariile destinate forțelor de securitate. Acest lucru scade moralul și dorința de a lupta a trupelor și poate încuraja forțele de securitate în a deveni ele însăși organizații infracționale.

Stupefiantele

Producția, contrabanda și distribuția de droguri ilicite oferă un teren fertil pentru diferite forme de corupție, de la mita la o scară mică, până la infiltrarea pe o scară largă în instituțiile guvernamentale. Corupția facilitează producția și traficul, iar la rândul lor, drogurile ilegale ajută și generează corupția. Fondurile din stupefiante pot fi folosite în mituirea oficialilor guvernamentali și forțelor de securitate, pentru a preveni arestarea și urmărirea penală. Insurgenții și grupurile teroriste au adesea relații simbiotice cu rețelele de stupefiante ca mijloc de a-și finanța activitățile.

Exploatarea resurselor și a bunurilor naturale

Exploatarea resurselor naturale pentru câștigul personal poate duce la instabilitate și violență, și constituie ea însăși un potențial flux de finanțare pentru actorii și organizațiile rău intenționate. O gestiune coruptă a resurselor poate avea un efect negativ asupra dezvoltării și utilizării resurselor și

poate duce la intervenția milițiilor și a grupurilor armate pentru protejarea lor.

Exproprierea terenurilor și a titlurilor de proprietate

Terenurile reprezintă o sursă de bogăție iar persoanele corupte și organizațiile infracționale vor urmări să exploateze acest lucru. Lipsa registrelor de evidență (inclusiv a titlurilor de proprietate asupra terenurilor), guvernanta precară și structurile judiciare slabe, împreună cu corupția, pot duce la dispute privind proprietatea asupra terenurilor.

Corupția la controlul frontierelor

Controlul frontierelor este o activitate importantă a statului, efectuată de forțele de securitate care trebuie să se asigure că doar bunurile și persoanele autorizate și legitime pot intra sau ieși dintr-un stat.

Corupția din rândul polițiștilor de frontieră poate avea implicații grave, împiedicând dezvoltarea economică din cauza unor "taxe" sau "impozite" suplimentare care cresc costurile logistice. Aceștia pot facilita, de asemenea, deplasările teroriste infracționale transnaționale. Activitățile de corupție pot varia de la "a privi în altă parte", a furniza informații clasificate, a împiedica investigațiile și falsifica probele, până la implicarea deplină în activitățile de contrabandă și alte activități infracționale conexe.

Utilizarea abuzivă a ajutorului extern

Exploatarea ajutorului extern atrage persoanele influente, infractorii și alți actori

care doresc să obțină un profit. Pozițiile de nivel înalt și alte locuri de muncă din administrația publică și organizațiile aferente, care se ocupă de gestionarea fluxului de ajutorare și bani, sunt cele mai dorite locuri de muncă, prezentând oportunități nu numai de a sustrage, deturna sau fura ajutorul extern, dar și de a asigura că proiectele sunt atribuite doar anumitor organizații sau persoane.

Ajutorul extern poate fi, de asemenea, un factor de instabilitate, oferind o sursă profitabilă de venit pentru persoanele influente și funcționarii guvernamentali corupți. Indivizii sau grupurile infracționale vor avea ca scop menținerea fluxului de bani și ajutor ca un izvor consistent de finanțare. Instabilitatea și criza pot genera ajutor extern, iar „economia instabilității” îi va ajuta pe cei care profită, generând apariția nedreptăților.

Corupția forțelor militare și de securitate

În statele fragile, falimentare sau în declin, guvernele au prea puțin control asupra utilizării forțelor. În unele cazuri, acțiunea forțelor de securitate se poate limita la crearea unui vid de putere în spații neguvernaate. Poliția este prima forță care intervine și cu care populațiile locale interacționează zilnic dar, în statele fragile, poliția nu are nici instruirea, nici educația necesară și primește salarii mici. Spațiul neguvernat poate fi ocupat de baronii locali, grupuri armate, insurgenți și infractori, care pot avea mijloacele necesare pentru a oferi veniturile obținute din corupție către poliție, în schimbul obținerii

sprijinului acesteia. Corupția de la nivel scăzut, care completează veniturile, poate deveni o problemă sistemică, ceea ce face ca poliția să fie considerată ea însăși problema. În plus, persoanele influente locale pot deține propriile miliții și pot influența chiar și forțele de securitate naționale. Ca urmare, se constată și probleme legate de loialitate.

Comportamentul de prădător subminează încrederea și credibilitatea deja scăzute în instituțiile publice, îndreptând populația spre susținerea persoanelor influente locale și a infractorilor. Acest fenomen se poate extinde, de asemenea, la companiile de securitate private, care pot fi miliții sub un alt nume, dar cu o anumită formă de bază legală.

În zonele de conflict și situațiile de post-conflict, forțele de securitate pot fi finanțate de alte națiuni sau organizații internaționale. Acest flux de capital străin oferă noi oportunități pentru corupția pe scară largă. Putem asista la deturnări de bani și resurse, la furt de echipamente, la reduceri de salarii sau la creșteri artificiale a efectivelor militare care primesc salariu prin crearea de „soldați fantomă”. Organizațiile infracționale și extremiștii găsesc astfel noi oportunități de a se infiltra și influența forțele de securitate. Acest lucru poate avea un impact negativ asupra eficacității operaționale și asupra moralului forțelor de securitate și poate contribui la pierderea încrederii și a credibilității atât în guvern, cât și în forțele de securitate.

Diferite practici, precum vânzarea de combustibil valoros pe piața neagră civilă și deturnarea banilor destinați alimentelor, reduc disponibilitatea operațională și combativitatea trupelor. „Corupția sustrage mai mult decât din rațiile de mâncare ale soldaților. Ea răpește și demnitatea și respectul lor de sine”, a remarcat un ofițer irakian. Aceste unități rămân cu un climat de comandă în care plățile ilicite sunt mai importante decât operațiunile eficiente sau performanța de luptă. Abbas and Trombly. Citat din An Însăngerat (2016)

Exploatarea și abuzul sexual

Abuzul și exploatarea sexuală sunt ilegale și pot submina autoritatea unei campanii. Toate cazurile suspecte de astfel de acțiuni trebuie raportate. Exploatarea sexuală înseamnă orice abuz real sau orice încercare de a abuza de o situație de vulnerabilitate, printr-un abuz de raport de forțe inegale sau de încredere, în scopuri sexuale, inclusiv, dar fără a se limita la, obținerea de profit financiar, social sau politic din exploatarea sexuală a altei persoane. Din punctul de vedere al corupției, aceasta poate include comerțul cu sex, hărțuirea sexuală sau șantajul sexual.

În anexa D se găsește un rezumat al Ghidului comandanților ONU⁷ care conține o listă de exemple de abuz și exploatare sexuală, precum și un ghid privind modul de abordare a acestora.

7 Ghidul comandanților privind măsurile de combatere a exploatarea și abuzului sexual în armata Națiunilor Unite, 2017

Exploatarea personalului

local

Nu există o definiție unanim acceptată a exploatării persoanelor, dar se poate înțelege că, prin constrângere, personalul local vulnerabil poate fi determinat de a munci sau furniza servicii împotriva voinei lor. Exploatarea poate include, de asemenea, practici corupte de recrutare, transportul, transferurile, precum și acordarea ilegală de plăți și beneficii.

Corupția în procesele de atribuire a contractelor

Corupția la cel mai înalt nivel se poate manifesta prin faptul că elita națiunii gazdă poate influența și modela deciziile statului în mod ilicit; acest fenomen se numește "statul capturat". Corupția de această natură poate apărea când există un conflict de interese; când funcționarii guvernamentali neautorizați pot influența achizițiile și contractele în scopul îmbogățirii personale.

Corupția în timpul retragerii unei misiuni

Înainte de retragerea unei misiuni trebuie stabilite condițiile pentru transferul de autoritate. În special trebuie efectuat un proces de evaluare care să confirme capacitățile și performanțele națiunii gazdă. Trebuie stabilite pragurile de corupție pentru a se determina dacă națiunea gazdă dispune de procesele de transparență, responsabilitate și luptă împotriva corupției adecvate și sustenabile și dacă o tranziție prematură nu va genera probleme sistemice pe termen lung.

Eliminarea activelor

Cedarea activelor implică eliminarea activelor din evidența contabilă și poate fi efectuată prin trei modalități: încasări zero, prin amortizări integrale; pierderi la vânzare; și câștiguri la vânzare. Eliminarea activelor reprezintă un domeniul cheie de vulnerabilitate în lupta împotriva corupției și trebuie să fie supravegheată într-un mod eficient.

Principalele funcții și activități susceptibile sau cu impact asupra corupției

În planificarea și executarea unei misiuni, o serie de funcții și activități cheie sunt în mod special supuse riscului de corupție sau au un impact considerabil asupra corupției. Odată stabilită, corupția este mai greu de eliminat. Trebuie să se ia în considerare chiar de la început lupta împotriva corupției, care va necesita un efort pe termen lung, adesea fără vreun rezultat evident pe termen scurt. Este nevoie de un management atent al așteptărilor de a se obține un succes, intern și extern. Pentru a vizualiza și gestiona aceste așteptări, se poate utiliza un traseu cu reperele principale de-a lungul unui interval de timp anume. **Lista de verificare a corupției oferită în Anexa E**, constituie un ghid util pentru înțelegerea problemelor de Consolidare a Integrității în eforturile de luptă împotriva corupției.

Pentru a reduce la minim posibilitățile de corupție, există o serie de domenii în care trebuie luate măsuri eficiente, cum ar fi: analiza, evaluarea, planificarea, educația, managementul resurselor umane, finanțele și contractarea, comunicații strategice și procuratura militară.

Analiza și evaluarea

Pentru înțelegerea cauzelor profunde și a factorilor care determină corupția, precum și a tendințelor locale, se impune înțelegerea cunoștințelor socio-economice. Ar trebui utilizate surse independente de informații pentru a se preveni manipularea de către actorii corupți în vederea aco-peririi activităților lor.

Consecințele corupției trebuie evaluate chiar de la începutul unei operațiuni. Trebuie să se dezvolte o conștientizare și o înțelegere a situației, pentru a se stabili impactul posibil al corupției, în timp ce o înțelegere aprofundată a mediului operațional este esențială pentru a atenua riscurile de corupție. Serviciile de informații ale națiunii gazdă ar putea fi implicate în comportamente corupte, din proprie voință sau pentru că au acces la informații economice și politice vitale, ceea ce îi face o țintă atractivă pentru actorii corupți, în special în situațiile de post-conflict.

Considerații privind procesul de planificare

Pe tot parcursul procesului de planificare, trebuie analizate provocările operaționale prin prisma riscurilor de

corupție. Trebuie luate în considerare efectele măsurilor luate împotriva corupției dar și modul în care acestea ar putea fi exploatate în scopuri ilegale sau utilizate de adversari. Trebuie să se determine dacă măsurile sprijină sau împiedică lupta împotriva corupției. De asemenea, trebuie analizat și modul în care acestea vor fi percepute de către populația locală.

Cât de curând posibil, trebuie formulată o înțelegere comună a posibilelor relații dintre corupție și cauzele și factorii determinanți ai crizei. Pe această bază, se pot defini riscurile de corupție și se pot elabora și implementa măsurile de luptă împotriva corupției. Acest exercițiu începe în timpul procesului de dobândire a cunoștințelor și continuă pe tot parcursul pregătirii exhaustive a mediului operațional. El necesită o abordare largă, inclusiv opinii nemilitare. Planificatorii nu trebuie să acorde atenție doar dinamicii politice naționale, ci să ia în considerare și guvernanta locală, structurile de putere, tradițiile culturale și rivalitățile istorice. De remarcat că o misiune internațională poate schimba echilibrul politic într-o țară.

O evaluare aprofundată a posibilelor forme și niveluri de corupție și a actorilor corupți oferă o mai bună înțelegere, ajutând la luarea deciziilor și la planificare. Examinarea corupției este o parte esențială a procesului general de evaluare, oferind o perspectivă profundă asupra modului în care corupția poate afecta misiunea și care este impactul pe care îl poate avea misiunea asupra corupției. Trebuie descoperiți cine sunt actorii și părțile interesate cheie,

ce rețele și organizații sunt implicate în corupție și prin ce mijloace pot fi atenuate aspectele negative, identificând și exploatarea oportunităților.

În faza de planificare ar trebui luat în considerare faptul că în unele state membre NATO există forțe specifice (poliții cu statut militar) care îndeplinesc zilnic anumite sarcini strict legate de CI, cum ar fi lupta împotriva corupției interne, spălarea de bani și urmărirea fluxurilor de numerar, prin urmare, fiind capabile să asiste/îndrume forțele de ordine locale în aplicarea legii în activități similare.

Analiza riscurilor de corupție

O analiză a riscurilor de corupție ar trebui împărțită în trei niveluri: individual, procesual și organizațional. La fiecare nivel trebuie să existe o înțelegere referitor la rețele și cum interacționează acestea, la rolul jucat de tradiție și convingeri, precum și la modul în care se pot folosi acestea în lupta împotriva corupției. De asemenea, trebuie să existe și o înțelegere clară a implicațiilor corupției asupra populației și forțelor de securitate. O analiză eficientă va depinde de capacitatea de a colecta, evalua și valida informațiile. Aceste informații trebuie să fie distribuite, pe cât posibil, și altor persoane sau organizații implicate în lupta împotriva corupției. Aceasta va permite o mai bună coordonare a inițiativelor și activităților și va favoriza unitatea de acțiune.

Dezvoltarea opțiunilor de reacție

În dezvoltarea unui plan de misiune, trebuie stabilit un mecanism de evaluare cât mai devreme posibil, pentru a monitoriza și atenua corupția. Accentul trebuie pus pe atenuarea corupției, existentă și potențială, legată de prezența misiunii militare.

Mecanismul trebuie să definească o metodă de gestionare a așteptărilor privind efectele. În mod ideal, efectele imediate, de primul, al doilea și al treilea ordin, trebuie să fie durabile și benefice. Este important să se exploateze efectele pozitive și să se atenueze efectele negative, sub rezerva limitărilor comportamentului de influențare.

Elaborarea unui plan

În cadrul Planului Operațional (OPLAN), responsabilizările asociate Consolidării Integrității, transparenței, responsabilității și luptei împotriva corupției sunt prezentate în Anexa la OPLAN sau, dacă situația o cere, ca o anexă separată. Anexa sau orice adăugare trebuie să includă: o evaluare a situațiilor și riscurilor de corupție; posibile angajamente cu națiunea gazdă, societatea civilă și alte organizații; precum și implicațiile între diviziuni. Abordarea transversală a combaterii corupției înseamnă că anexele pentru logistică, Asistența Forțelor de Securitate (SFA/*Security Force Assistance*) sau altele, pot conține, de asemenea, aspecte legate direct de combaterea corupției. În timpul misiunii în sine, evoluția și riscurile legate de corupție ar trebui abordate în revizuirea periodică a misiunii și în evaluarea strategică.

Evaluarea progreselor

Liderii militari au nevoie de date pentru a evalua progresul unei misiuni. Prin urmare, trebuie să existe un mecanism de măsurare a progresului și a rezultatelor. Evaluarea nivelului și impactului corupției oferă comandantului indicatori practici privind percepția publicului și expunerea la corupție. Acest mecanism ar trebui să fie implementat încă de la începutul misiunii și să acopere diverse aspecte precum: nivelul percepției locale, statutul, prevalența corupției, căile și progresul obținut în lupta împotriva corupției. Corupția este complexă și adesea ascunsă. Prin urmare, este dificil de evaluat și măsurat la mai multe niveluri, mai ales în absența unui instrument unic de măsură.

Înainte de a colecta informații legate de corupție, trebuie identificați factorii care o provoacă, pentru a se stabili dacă este atribuibilă unor factori structurali, gradului de secretizare sau fazei de dezvoltare a țării. În cele mai multe cazuri, ar putea fi un amestec de unul sau mai mulți dintre acești factori.

Există diferite opțiuni pentru a culege informații în mod corect și consecvent. De exemplu, prin sondaje publice periodice, culegerea de informații de către agenții și organizații externe independente, analize de mediu sau utilizarea resurselor existente. În general, există două forme de bază de investigare - sondajul de percepție și cel bazat pe experiență. Sondajele trebuie să fie reprezentative pentru populația locală și adaptate societății respective. Respondenții trebuie să fie pro-

tejați prin anonim pentru a se preveni orice represalii.

Deși sondajele pot fi instrumente utile pentru a obține o mai bună înțelegere a unei situații, există întotdeauna riscul ca factorii externi să influențeze rezultatul. Trebuie evitată dependența excesivă de statistici. De asemenea, poate fi dificil de stabilit o relație de cauzalitate într-un studiu sau o activitate de luptă împotriva corupției.

Auditorile independente sunt cea mai bună modalitate de a identifica corupția birocratică, care cuprinde și deturnarea salariilor și utilizarea abuzivă a activelor și a fondurilor. Rezultatele acestor audituri pot fi asociate indicatorilor medii publicați de Camera de Comerț a țării respective sau de alte anchete naționale existente. Adesea diverse agenții de dezvoltare pot furniza și ele informații utile despre nivelul și formele de corupție prevalente din țară.

Educație și instruire



Curs de Conștientizare a Consolidării Integrității NATO

Efectele corupției asupra unei misiuni trebuie să fie contracarate printr-un program comprehensiv de educație și instruire asupra Consolidării Integrității. Acesta va permite, de asemenea, promovarea transparenței, responsabilității și integrității. În cadrul NATO, instruirea este o responsabilitate a fiecărei țări, dar fiecare țară trebuie să ofere întregului personal o înțelegere de bază a impactului corupției.⁸ Națiunile și NATO trebuie, de asemenea, să dezvolte expertiză în materie de luptă împotriva corupției. Personalul implicat în activități expuse riscului de corupție trebuie să-și sporească gradul de conștientizare individuală a "riscului de corupție", prin activități precum:

- cursuri de etică și conduită
- informații privind corupția strict legate de funcțiile lor specifice;
- instruire ad-hoc privind gestionarea securității informațiilor; și
- proceduri de semnalare și de depunere a reclamațiilor.

⁸ Când este necesar, națiunile ar putea fi întrebată dacă pot asigura disponibilitatea unor active specifice deja pregătite pentru oferirea de cunoștințe specializate în domeniul consolidării integrității.

Managementul

resurselor umane

Pentru stabilirea și menținerea conduitei morale și etice a trupelor, ofițerii și funcționarii au nevoie de un sistem transparent de gestionare a resurselor umane. Existența unei culturi etice solide, în combinație cu respectarea unor politici, proceduri și orientări clare, pot preveni corupția. Printre exemple se numără sustragerea salariilor, remunerarea "soldaților fantomă" și statele de plată secrete.

Deși multe forme de corupție sunt în detrimentul soldaților, unele creează aranjamente reciproc avantajoase. Deseori, ofițerii de rang superior mențin soldații absenți pe statul de plată, oferindu-le posibilitatea de a pleca sau de a nu se prezenta la datorie în schimbul încasării unei părți din salariul lor. În consecință, multe din estimările efectivelor forțelor irakiene includ acești soldați absenți, supranumiți "extratereștri", o problemă pe care soldații din Divizia a 2-a au declarat că o cunosc. Aceste practici nu numai că reduc efectivele disponibile, dar subminează și coerența unitară a soldaților aflați încă pe câmpul de luptă. Știind că unii camarazi primesc în continuare o parte din soldă, deși ei au dezertat în mod real, unitățile pierd - sau nu reușesc să dezvolte - un spirit de echipă necesar pentru a susține operațiuni dificile. Abbas și Trombly. Citat din Blood Year (An Sângeros) (2016) Finance and Contracting (Finanțe și Contracte).

Gestionarea finanțelor și contractelor

Personalul însărcinat cu gestionarea finanțelor și contractelor care este trimis într-o misiune poate lucra într-un mediu nefamiliar, ceea ce duce la un risc ridicat de a comite fraudă și corupție în procesele de efectuare a contractelor.

Dintre toate procesele militare, achizițiile publice și contractarea prezintă **cel mai mare risc** de corupție, cu vulnerabilități la fiecare pas al procesului. Achiziția publică este un proces complex care poate implica contracte de mare valoare, competiții, restricții de confidențialitate și de securitate. Achizițiile reprezintă o **competență profesională** și nu trebuie efectuate de persoane neinstruite, pe bază ad-hoc; un colectiv central de achiziții publice bine instruit și pregătit reduce riscurile de corupție.

Un proces de achiziție trebuie să se bazeze pe politici clare și solide, care să includă nivelul și domeniul de aplicare al autorității. Trebuie dezvoltate și implementate politici și proceduri transparente care ar trebui să atenueze riscul de corupție. Comandanții și întreg personalul implicat în contractare trebuie să fie instruiți înainte de desfășurare, deoarece trebuie să aibă o viziune comună asupra riscurilor de corupție și să știe cum să le prevină și să le trateze.

Diferite tipuri de contracte prezintă riscuri diferite de corupție și diferite circuite de fraudă în achiziții. Achiziția publică

dintr-o singură sursă prezintă un risc deosebit, deoarece este angajat doar un singur furnizor. Este important să demonstrăm că o singură sursă este într-adevăr necesară și că va oferi un raport bun calitate-preț. Una dintre cele mai vulnerabile zone de corupție sunt contractele pentru mărfuri, în special produse alimentare, combustibil și echipamente. Chiar și când au loc verificări, ele pot fi slabe și insuficiente. Pentru a reduce riscul de corupție la minim, trebuie dezvoltate măsuri de urmărire a acestor bunuri în timpul efectuării achiziției, transportului, în stoc, în timpul utilizării, întreținerii și, în final, al eliminării. Prin monitorizarea piețelor locale și a pieței negre, se poate determina dacă sunt vândute bunuri furate. În același timp, prețurile mărfurilor de pe piața locală pot fi un prim indicator al amplitudinii corupției, în special atunci când prețurile fluctuează sau sunt umflate pentru a crește profiturile.

Personalul contractant trebuie să aplice în primul rând măsurile de protecție, cum ar fi eșalonarea plăților, partajarea specificațiilor din contract și schimbul de informații cu alte organizații pe marginea contractanților. Este posibilă și elaborarea unei „liste negre” de indivizi corupți și organizații corupte, precum și a unei „liste albe” de persoane și organizații. Trebuie stabilită și menținută o bază de date comună a contractanților, pentru a se asigura o imagine de ansamblu asupra tuturor contractanților, precum și a relațiilor și performanțelor acestora. Supravegherea și auditurile independente, asigurate de exemplu de către un ONG de încredere

re local, pot oferi mai multă credibilitate procesului de achiziții.

Pentru a îmbunătăți transparența și responsabilitatea și pentru a gestiona așteptările cu privire la rezultate și termene, trebuie asigurată transparența contractărilor pentru populația locală. Populația locală și comunitățile ar putea contribui la un anumit proiect, inclusiv la definirea specificațiilor din caietul de sarcini și furnizarea unui mecanism de monitorizare și asigurare, precum și a unui sistem de alertă. Deși apelarea la furnizori locali poate avea un efect pozitiv asupra economiei locale și a ocupării forței de muncă, ea poate genera și corupție, sau poate eroda supravegherea, mai ales în cazul subcontractărilor.

Una dintre cele mai mari consecințe ale corupției la nivel înalt din instituțiile de apărare și securitate se manifestă când furnizorii reputați evită să facă afaceri în sector, ceea ce prezintă un semnal clar adresat guvernelor de a se pune accent pe combaterea corupției.

Aceasta se poate realiza doar prin elaborarea unei legislații eficiente în lupta împotriva corupției, inclusiv prin stabilirea unui cod de conduită și a unor standarde etice. Ședințele regulate cu contractanții relevanți, reprezentanții din industrie și funcționarii guvernamentali pot insista asupra importanței codului de conduită și a standardelor.

Unul din procedeele cele mai de utilizate în lupta împotriva corupției de nivel înalt

(nelimitată doar la misiuni), este crearea unor exigențe specifice, care nu sunt fondate pe o nevoie reală; procesul de achiziție este legal și corect, dar obiectul lui este corupt. Pentru a ascunde aceste decizii corupte și practicile de îmbogățire ilicite, procedurile de achiziții publice pot fi manipulate sau supra complicate.

Instituțiile de apărare și securitate ale națiunii gazdă sunt deosebit de vulnerabile față de corupție. Ca o modalitate de a masca corupția, se folosește o cultură a secretului. Absența unui audit extern, combinată cu sisteme de contabilitate proaste, pot ascunde cu ușurință neregulile sau pot împiedica identificarea persoanelor corupte. De cele mai multe ori, secretul nu este necesar. În unele cazuri, în numele securității naționale, legile scutesc instituțiile de apărare de obligativitatea transparenței. Se estimează că, în cele mai multe cazuri, această formă de confidențialitate nu este necesară. Prin urmare, în mentalitatea organizațională trebuie schimbată ideea de „confidențial implicit” cu „transparent implicit”.

Comunicații strategice

În NATO, comunicațiile strategice sunt o funcție globală de coordonare și conducere care permite alinierea discursurilor și acțiunilor la toate nivelurile și de a proteja încrederea și credibilitatea NATO prin prevenirea așa-numitelor decalaje dintre vorbă și faptă. Comunicația strategică NATO este definită ca fiind: integrarea capacităților de comunicații și a funcției de informare a statului major cu alte activități militare în vederea înțelegerii și modelării

mediului informațional, în sprijinul scopurilor și obiectivelor NATO.

Capacitățile de comunicații sunt în primul rând operațiuni psihologice și afaceri publice militare, iar funcția de informare înglobează Operațiunile Informaționale. Sarcina cheie a Operațiunilor Informaționale este să analizeze, să planifice, să evalueze și să integreze activitățile de informare pentru a crea efectele dorite în sprijinul scopurilor și obiectivelor în contextul expunerilor NATO. Lupta împotriva corupției poate fi unul dintre aceste obiective.

Corupția poate alimenta o retorică antagonistă, pe care comunicarea strategică trebuie să o combată prin coordonarea și direcționarea activităților de instruire. De exemplu, prin transmiterea de mesaje coerente și prin demonstrarea evidentă a responsabilității în toate interacțiunile cu țara gazdă și alți actori. Prin angajarea cu terțe părți de încredere și cu societatea civilă, aceste mesaje pot contribui la credibilitatea misiunii. Orice inacțiune în abordarea corupției, în orice etapă a ei, poate fi considerată o acceptare a corupției sau chiar o implicare directă în ea.

Procurorul militar

Procurorul militar este principalul responsabil de investigarea, identificarea și combaterea corupției la nivel operațional. Aceasta include evaluarea riscurilor și a vulnerabilităților pentru a atenua și preveni corupția. Procurorul militar contribuie la elaborarea și revizuirea directivelor și procedurilor de combatere a corupției.

Abordarea globală în lupta împotriva corupției

Consolidarea cu succes a capacităților, inclusiv a statului de drept, a bunei guvernante și a luptei împotriva corupției, necesită o abordare cuprinzătoare a tuturor elementelor politice, civile, economice, sociale și de securitate – ceea ce oferă o abordare comună, multidisciplinară și multi-organizațională a rezolvării problemelor.

Corupția depășește granițele organizaționale și funcționale. Consolidarea Integrității necesită implicarea activă și schimbul de informații între diverși actori cu experiențe, resurse, mandate și capacități foarte diferite. Se construiesc relațiile puternice prin cooperare, colaborare și coordonarea cu diferitele organizații și agenții implicate.

Comunitatea internațională

Comunitatea internațională poate juca un rol vital în consolidarea capacităților, în stabilizarea și reconstrucția unui stat fragil sau aflat în criză, oferind finanțare și ajutor bine direcționat, coordonat și echilibrat, în conformitate cu necesitățile identificate. Pentru a se îndeplini aceasta, este necesară o înțelegere profundă a dinamicii sociale, culturale și politice a unui stat, iar comunitatea internațională trebuie să dea un exemplu și să ajute statul în combaterea corupției.

O finanțare neechilibrată și necontrolată de către comunitatea internațională poate

avea un impact negativ atât asupra națiunii beneficiare, cât și asupra comunității internaționale. Fondurile pot fi deturnate către actori ostili, alimentând și mai mult instabilitatea și conflictul, ceea ce poate duce la un potențial eșec al misiunii. În plus, se subminează credibilitatea și încrederea populației, un proces aproape ireversibil.

Societatea civilă

Potrivit definiției comun acceptate, organizațiile societății civile sunt entități nestatale, fără profit, voluntare și includ organizații neguvernamentale, grupuri comunitare, sindicate, grupuri autohtone, dar și asociații profesionale și fundații. Dacă sunt prezente într-o zonă de conflict și de criză și sunt protejate și împuternicite, aceste entități pot supraveghea rețelele criminale și pot contribui la lupta împotriva corupției. Ele pot inspira reforme prin identificarea și evidențierea cazurilor de corupție, acționând ca o contra putere. Actorii corupți pot viza societatea civilă prin atacuri directe sau prin utilizarea abuzivă a procedurilor administrative și juridice.

În lupta împotriva corupției, trebuie să se ia în considerare o relație bună între societatea civilă și forțele de apărare și de securitate. La ieșirea dintr-un conflict sau dintr-o criză, societatea civilă se poate implica în dezvoltarea sau restabilirea forțelor de securitate, făcându-le mai eficiente, mai demne de încredere și mai credibile.

Este vital să împuternicim și să sprijinim liderii și persoanele capabile de a transcen-

de loialitățile etnice și care sunt dispuși să lucreze în numele binelui național. Aceasta oferă populației o alternativă la baronii locali corupți. Elitele locale și persoanele influente pot avea un impact asupra formelor și nivelului de corupție dintr-un stat. Prin urmare, este esențial să se dezvolte o cunoaștere aprofundată a elitei și a persoanelor influente, mai ales a relațiilor, structurilor și mijloacelor de influență ale acestora.

Semnalarea

Semnalarea faptelor de corupție este cheia pentru rezolvarea problemei. Mecanismele de raportare favorizează o mai bună înțelegere a fenomenului, a oamenilor și a organizațiilor implicate, precum și a problemelor specifice care trebuie abordate la diferite niveluri. Informațiile obținute pot fi transmise altor organizații care, prin mijloacele, metodele și autoritatea lor, pot acționa mai bine decât militarii în abordarea problemei respective. Aceste mecanisme oferă, de asemenea, o bună oportunitate de a implica acele persoane, organizații și structuri guvernamentale care au un impact pozitiv în lupta împotriva corupției.

Semnalarea poate avea loc la diferite niveluri și prin diferite canale și perioade diferite: raportări zilnice, săptămânale, lunare sau periodice. Ar trebui să se acorde o atenție specială clasificării informațiilor sensibile atunci când sunt partajate cu alte organizații.

Procedura de alertare și protecția avertizorilor de integritate

În rândul populației există dorința de a se exprima împotriva actelor de corupție și de a denunța și alte forme de abuz de putere dar oamenii se tem de consecințele care ar putea apărea pentru ei și familiile lor. Studiile arată că multe cazuri de corupție sunt descoperite prin alerta avertizorilor de integritate. Prin urmare, stabilirea unui sistem de protecție pentru aceștia poate fi un instrument important în combaterea corupției, asigurând în același timp existența proceselor adecvate pentru a se evita riscurile legate de o denunțare neloială sau malignă. O metodă de luat în considerare este și crearea unei linii telefonice anonime pentru combaterea corupției. Trebuie oferită și protecția avertizorilor împotriva represaliilor și a răzbunării, pentru ca cetățenii să fie mai dispuși să raporteze corupția. Deși NATO nu are o politică anume asupra avertizorilor, este posibil ca aceasta să fie implementată în cadrul legal al mandatului fiecărei misiuni. Indiferent de metodă, trebuie acordată protecția și sprijinul tuturor informatorilor care doresc o schimbare în bine. Persoanele și organizațiile care alertează pot contrabalansa influența perturbatorilor și a actorilor corupți.

Înșușirea lecțiilor identificate de Consolidare a Integrității

Înșușirea lecțiilor identificate și a celor mai bune practici este esențială, în special într-un mediu cu rotație mare a personalului. Cu atât mai necesar în teatrul de operațiuni cu o rotație de șase luni sau mai puțin. Procedurile NATO exis-

tente de reapelare la lecțiile învățate ar trebui să fie utilizate pentru a analiza și evalua observațiile privind Consolidarea Integrității. Observațiile privind Consolidarea Integrității care ar putea avea probleme juridice, de confidențialitate sau de investigație asociate, ar trebui tratate separat de autoritățile corespunzătoare.

Tematici complementare pentru Consolidarea Integrității

Teme transversale

Subiectele transversale (CCT /*Cross-cutting topics*) sunt o serie de subiecte care ar putea afecta misiunea, dar nu sunt considerate a fi un obiectiv principal pentru misiune. Abordarea NATO față de CCT se bazează pe inițiative juridice și politice. Este posibil ca diferite discipline militare, ramuri și niveluri de comandă să ia în considerare și să se ocupe de o varietate de CCT. Subiectele transversale se pot suprapune și pot avea efecte majore în diferite zone ale societății civile și trebuie să fie analizate în etapele de planificare și operare.

Consolidarea Integrității este una din cele cinci teme curente NATO. Celelalte patru sunt:

- ▶ Protecția civililor
- ▶ Copiii și conflictele armate
- ▶ Femeile, pacea și securitatea, și
- ▶ Protecția bunurilor culturale

► Protecția civililor

NATO se angajează să protejeze civilii (PoC /*Protection of Civilians*) în planificarea și desfășurarea operațiunilor, misiunilor și altor activități mandatate de Consiliu. Protecția civililor (persoane, obiecte și servicii) este un concept transversal relevant pentru toate cele trei obiective de bază ale NATO. În plus, politica de protejare a civililor completează eforturile existente în alte domenii, cum ar fi copiii și conflictele armate, femeile, pacea și securitatea și protecția bunurilor culturale, toate examinate mai jos. NATO recunoaște că trebuie luate în considerare toate măsurile fezabile pentru a evita, atenua și reduce la limita posibilităților daunele aduse civililor.

Soluțiile prevăzute pentru protejarea civililor ar trebui să abordeze cauzele adânci ale violenței. Ca atare, protecția este adesea obținută printr-un ansamblu de măsuri combinate: procese politice, protecție fizică și înființarea de instituții care să ofere protecție pe termen lung.

De asemenea, civilii trebuie să fie protejați împotriva violenței sexuale și a violenței bazate pe gen. Violența sexuală și de gen se referă la orice act comis împotriva voinței unei persoane și care pornește din diferența de gen și asimetria raportului de putere. Militarii trebuie să fie conștienți de riscurile pe care le prezintă violența sexuală și de gen pentru civili și au nevoie de instrucțiuni și îndrumări clare cu privire la modul în care trebuie să acționeze când se confruntă cu astfel de fenomene.

Pentru o protejare a civililor eficientă, este necesară o interacțiune strânsă și o abordare globală cu toți actorii relevanți, locali, naționali și internaționali. De asemenea, trebuie luată în considerare amenințarea reprezentată de persoanele influente locale și de funcționarii guvernamentali corupți. Persoanele influente și funcționarii guvernamentali corupți și prădători pot reprezenta o amenințare pentru civili chiar mai mare decât un adversar.

► Copiii și conflictele armate

NATO se angajează să pună în aplicare Rezoluția 1612 a Consiliului de Securitate al ONU (UNSCR) și rezoluțiile conexe privind protecția copiilor afectați de conflictele armate. Ciclul conflictelor armate a condus la un risc sporit pentru civili, în special pentru copii.

Consiliul de Securitate al ONU a identificat "șase încălcări grave" împotriva copiilor în timpul conflictelor armate:

1. Uciderea sau mutilarea
2. Recrutarea sau utilizarea de copii soldați
3. Violul și alte forme de violență sexuală
4. Răpirea copiilor
5. Atacuri împotriva școlilor sau spitalelor
6. Refuzul acordării accesului la ajutorul umanitar

Un stat de drept slab cu funcționari și judecători corupți creează un domeniu de impunitate, ceea ce face posibilă comiterea și nepedepsirea acestor încălcări.

► Femeile, pacea și securitatea

NATO și partenerii săi recunosc impactul disproporționat pe care situațiile de conflict și post-conflict îl au asupra femeilor și fetelor. Agenda privind femeile, pacea și securitatea⁹ are ca scop creșterea participării active și semnificative a femeilor la procesul decizional, întărirea drepturilor femeilor, precum și protejarea femeilor și fetelor împotriva violenței sexuale și de gen în situații de conflict.

Femeile sunt afectate în mod disproporționat de corupție pentru că ele sunt excluse de la procesul decizional, sunt supuse violenței și activităților infracționale și se confruntă cu lipsa de oportunități egale în dezvoltarea personală. Adesea, femeile trăiesc conflictele în mod diferit față de bărbați și pot oferi o perspectivă și o contribuție valoroasă la prevenirea conflictelor, la consolidarea păcii și la procesul decizional post-conflict.

► Protecția bunurilor culturale

Cultura joacă un rol esențial în conflictele moderne deoarece identitatea unui grup de oameni este adesea legată de simboluri reflectate în clădiri, monumente și artefacte. Deteriorarea, distrugerea sau prăbușirea patrimoniului cultural subminează identitatea socială, etnică sau religioasă, coeziunea și rezistența unei comunități. Din cauza im-

portanței bunurilor culturale (CP /Cultural Property), nu numai pentru comunitatea locală, ci și pentru omenire în general, acestea trebuie protejate. Protecția bunurilor culturale (CPP/Cultural Property Protection) are relevanță pentru misiune iar, în dreptul internațional și național, există un rol anume stipulat în această privință pentru militari.

Înțelegem prin bunuri culturale: bunurile mobile (artefacte) sau imobile (clădiri și situri) de mare importanță pentru patrimoniul cultural al tuturor populațiilor. Bunurile culturale sunt deosebit de vulnerabile în perioadele de conflict; acestea pot fi distruse sau deteriorate în mod intenționat sau neintenționat. Deteriorarea, distrugerea sau jefuirea patrimoniului cultural subminează identitatea socială, etnică sau religioasă, coeziunea și reziliența unei comunități.

Crizele și conflictele, într-un context de forțe de securitate slabe, vor permite infractorilor și grupurilor de insurgenți să fure și să profite de pe urma vânzării bunurilor culturale. Oficialii guvernamentali corupți facilitează acest lucru prin crearea condițiilor care permit sau ajută la comerțul ilegal cu artefactele furate.

Contraînsurgența¹⁰

Combaterea corupției este un aspect important al unei campanii de contraînsurgență. Există patru condiții prealabile necesare pentru a preveni corupția într-un mediu de contraînsurgență:

¹⁰ Pentru mai multe detalii, a se vedea AJP-3.4.4 Doctrina Comună aliată pentru Contracararea Atacurilor (COIN) Ediția Versiunii 1 din iulie 2016.

⁹ Rezoluția 1325 a Consiliului de Securitate și rezoluțiile anexe

- securitatea populației;
- voința politică;
- sprijinul larg al populației și
- o înțelegere adâncă a problemelor și riscurilor de corupție.

Asistența forțelor de securitate

Asistența Forțelor de Securitate (SFA / *Security Force Assistance*) include ansamblul activităților NATO care întăresc și îmbunătățesc, sau ajută în mod direct la, dezvoltarea forțelor locale și a instituțiilor asociate acestora în zonele de criză. Forțele locale cuprind forțe de securitate militare autohtone non-NATO și vor fi definite de Consiliul Atlanticului de Nord (NAC)¹¹.

Când se instruiesc forțele de securitate locale, trebuie pus accentul pe conștientizarea efectelor pe care le are corupția, în special în cadrul forțelor de securitate. Forțele de securitate corupte nu sunt în măsură să ofere o protecție adecvată cetățenilor și chiar pot deveni o amenințare pentru populația civilă. În cazuri excepționale, forțele și instituțiile de apărare și securitate ale țării gazdă pot juca un rol important în stabilirea unei abordări comprehensive necesare luptei împotriva corupției. Ele pot chiar conduce această abordare, începând cu analizarea corupției în cadrul propriilor instituții, sprijinind structura ierarhică și cultura pragmatismului eficient. Forțele de securitate pot oferi un bun exemplu prin adoptarea și menținerea normelor de comportament riguroase.

Într-o situație stabilă și normală, forțele naționale de securitate sunt responsabile pen-

tru securitatea și stabilitatea unui stat. Stabilitatea statului este în pericol când moralul și încrederea în forțele de securitate sunt scăzute, din cauza corupției și a practicilor necorespunzătoare ale celor responsabili. Acestea pot influența negativ acceptarea populației și credibilitatea forțelor. Forțele de securitate pot fi influențate de baronii locali implicați în activități ilegale sau finanțate în secret de diverse state vecine sau de organizații infracționale, un fenomen des întâlnit în situații de conflict sau criză. SFA poate restabili fiabilitatea și eficacitatea forțelor. Prin urmare, lupta împotriva corupției trebuie să fie un aspect cheie al SFA.

Efectul corupției asupra forțelor de securitate se poate manifesta prin diferite forme, cum ar fi vânzarea ilegală de arme, echipamente, combustibil, muniție, dar și prin „soldații fantomă”. Aceste forme de corupție pot avea un efect devastator asupra eficacității operaționale și asupra dorinței de a lupta. Forțele de securitate ineficiente împiedică, de asemenea, capacitatea guvernului de a furniza servicii de bază populației.

În Irak, corupția în recrutarea și promovarea armatei, existența soldaților-fantomă și furtul de arme și provizii au făcut ca armata - superioară pe hârtie - să fie prost înarmată, cu număr scăzut de trupe și în cele din urmă incapabilă de a opri ascensiunea ISIS/Daesh. Pentru a opri luptătorii jihadiști, trupele internaționale au trebuit să se întoarcă în Irak la câțiva ani după încheierea misiunii anterioare de instruire.

Corupție și conflict: Relații strânse. Revista NATO (6 decembrie 2018)

¹¹ AJP-3.16 Asistența Forțelor de Securitate, Ediția A Versiunea 1 (mai 2016).

Pentru a lupta împotriva corupției din interiorul forțelor de securitate, trebuie să existe politici și proceduri solide și un cadru juridic adecvat, cu structuri clare. Tot personalul, inclusiv cel din instituțiile de sprijin, are nevoie de o educație și instruire corespunzătoare pentru a instituționaliza importanța luptei împotriva corupției.

Obiectivul pe termen lung trebuie să fie încorporarea proceselor și infrastructurii necesare. Prin aceasta se va stabili integritatea din cadrul organizației, care va avea ca obiectiv final dezvoltarea unei capacități de instruire durabilă a națiunii gazdă. Pentru a-și îndeplini sarcinile și obiectivele SFA, personalul desemnat trebuie să aibă cunoștințele, aptitudinile și competențele adecvate. Una dintre numeroasele aspecte cheie pentru formatori și consilieri este cerința de a "lua urma banilor", respectiv capacitatea de a determina fluxul de finanțare pentru a preveni oportunitățile de corupție.

O atenție deosebită trebuie acordată cerințelor contractuale legate de SFA. Un mediu de securitate fragil, împreună cu urgența demarării misiunii de asistență, creează o situație vulnerabilă în fața fraudei, risipei și abuzului.

Poliția de stabilitate

Poliția de stabilitate (SP) este un termen convenit de NATO referitor la: „*Activități legate de poliție menite să întărească sau să înlocuiască temporar poliția indigenă pentru a contribui la restabilirea și/sau menținerea ordinii și securității publice, a statului de drept și a protecției drepturilor omului*”.

Axată pe nevoile populației civile, poliția de stabilitate sprijină și, când este necesar, înlocuiește temporar forțele de poliție autohtone în cazul în care acestea sunt incapabile sau nu doresc să-și îndeplinească singure funcția. SP include un set larg de activități polițienești, dar nu poate fi comprimat în limitele poliției civile, deoarece poate cuprinde o mare varietate de activități care implică și alte agenții sau servicii.

Poliția de stabilitate poate stabili un mediu sigur și securizat, pentru a restabili ordinea și securitatea publică și a contribui la crearea condițiilor pentru o guvernare eficientă. Intervenind în toate etapele conflictului, obiectivul ei inițial este de a restabili și de a menține o securitate suficientă pentru populația locală; apoi va încerca restabilirea ordinii publice și aplicarea legii iar, în cele din urmă, va consolida instituțiile locale de securitate ¹².

Considerând că preocuparea sa este raportată la populația civilă, poliția de stabilitate se poate împărți în două grupe mari: forțele de genul jandarmeriei (forțe de poliție cu statut militar), care dispun de toate capacitățile în materie de poliție civilă, și forțele de poliție militară, deși alte forțe pot contribui și ele cu capacitățile lor specializate.

Așa cum s-a menționat anterior, corupția subminează credibilitatea, legitimitatea și responsabilitatea guvernului și reprezintă un factor cheie care contribuie la eșecurile intervențiilor internaționale și o sursă de

¹² Doctrina Comună a Aliatilor pentru Poliția de Stabilitate, AJP 3.22
Versiunea 1, Ediția A, iulie 2016

alimentare a resentimentelor populației. Mijloacele poliției de stabilitate constituie un mod important de prevenire a instabilității pentru că pot contribui la lupta împotriva corupției printr-o perspectivă pur polițienească (precum și prin îndeplinirea sarcinilor normale de poliție în țările respective), în special în timpul unei misiuni militare, înscriindu-se în acțiunea globală de restabilire a statului de drept, în special când trupele de stabilitate însele au primit o instruire aprofundată de Consolidare a Integrității înainte de deplasarea acestora.

Anexa A

Referințe bibliografice

Consolidarea Integrității și Reducerea Corupției în Domeniul Apărării, Un Compendiu de Cele Mai Bune Practici, NATO și Centrul de la Geneva pentru Controlul Democratic al Forțelor Armate, 2010.

Consolidarea Integrității și Lupta Împotriva Corupției în Domeniul Apărării și Sectorul de Securitate: 20 de Reforme Practice, versiunea februarie 2011

Instruirea Militarilor și a Oficialilor din Domeniul Apărării și Sectorul de Securitate în Înțelegerea și Prevenirea Corupției. Transparency International, februarie 2013

Combaterea și Lupta Împotriva Corupției: Teorie și Practică din Operațiunile NATO, JALLC, 13 mai 2013

Manual de Teren CIMIC, Centrul de Excelență pentru Cooperare Civilo-Militară (CIMIC), versiunea 3.0.0. din iunie 2014

Pace și Conflict; Amenințări de Corupție și Misiuni Internaționale. Îndrumări Practice

pentru Lideri. Transparency International, septembrie 2014

Prevenirea Corupției în Operațiunile Umanitare, Manual de Bune Practici. Transparency International, decembrie 2014

Corupția, Lecții din Misiunea Internațională din Afganistan. Transparency International, februarie 2015

Strategie, Transparency International 2020, versiunea din decembrie 2015

Corupție și Pace, Riscuri și Recomandări pentru Țările care Contribuie cu Trupe și Națiunile Unite. Transparency International, aprilie 2016

Politica NATO de Consolidare a Integrității, mai 2016

Manual OSCE privind Combaterea Corupției, 2016

Consolidarea Integrității NATO, Program de Referință, decembrie 2016

Prea Puțin, Prea Târziu. NATO și Lupta Împotriva Corupției în Afganistan, Tore Ketil Stårvik, Centrul pentru Integritate în Domeniul Apărării, 2017

Ghidul Comandanților privind Măsurile de Combatere a Exploatării și Abuzului Sexual în Armata Națiunilor Unite, 2017

Fișă Informativă privind Consolidarea Integrității (CI), Centrul de excelență CIMIC, iunie 2018.

Proiect, Capitolul CMI/CIMIC pentru Manualul de Operațiuni BI, Centrul de excelență CIMIC, iulie 2018

Directiva ACO 086-005, Implementarea Consolidării Integrității (CI) în Operațiunile de Comandă Aliate (ACO), 01 februarie 2019

Raportul inspectorului general special pentru reconstrucția Afganistanului (SIGAR).

Politica NATO privind Prevenirea și Reacția la Exploatarea și Abuzul Sexual, noiembrie 2019.

ANEXA B

Glosar de Termeni și Definiții

- **Abordare globală (CA/Comprehensive Approach):** etape de lucru complete, incluzând toate aspectele necesare. ⁽¹⁾
- **Achiziție publică:** proces prin care o organizație cumpără produsele sau serviciile de care are nevoie de la alte organizații sau de la părți ale propriei organizații. ⁽¹⁾
- **Active:** ceva valoros aparținând unei persoane sau organizații care se poate folosi pentru plata datoriilor. ⁽¹⁾
- **Ajutor de urgență:** asistența de urgență rapid acordată cetățenilor aflați în dificultate imediată de către persoane, organizații sau guverne pentru a le diminua suferința, în timpul și după urgențele provocate de om și dezastru naturale. ⁽⁶⁾
- **Analiză:** studiul unui ansamblu prin examinarea părților întregului și a interacțiunilor acestora. În context militar, relația ierarhică din succesiune logică este: estimarea, analiza, evaluarea, validarea și certificarea. ⁽²⁾
- **Angajament la nivel de soldat (SLE/Soldier Level Engagement):** interacțiuni cotidiene care se produc în general între militari și populația locală și care nu sunt întotdeauna planificate sau coordonate.
- **Anticorupție:** abordarea care limitează oportunitățile de corupție, punând accent de exemplu pe transparență și responsabilitate, precum și alte acțiuni care pot influența comportamentul individual.
- **Asistență:** a lua măsuri pentru a ajuta pe cineva sau a sprijini ceva. ⁽¹⁾
- **Asistență pentru forțele de securitate (SFA/Security Force Assistance):** ansamblul de activități NATO destinate îmbunătățirii și întăririi dezvoltării forțelor locale și a instituțiilor asociate acestora în zonele de criză. ⁽¹⁶⁾
- **Autoritate pentru necesități (RA/Requirements Authority):** autoritatea responsabilă cu identificarea, colectarea și gestionarea cerințelor specifice de educație și instruire profesională ale NATO, asociate unei anumite discipline. RA este un expert operațional în disciplina respectivă și reprezintă utilizatorul final, personalul și membrii forțelor educate și instruite. În mod normal, se va afla la nivelul ACOS/ DCOS, sau la nivelul echivalentului civil, în cadrul structurii NATO. ⁽¹⁴⁾
- **Bunuri culturale:** bunuri mobile sau imobile de mare importanță pentru patrimoniul cultural al fiecărui popor. Edificii al căror scop principal și efectiv este de a conserva sau expune bunuri culturale mobile. Centre care conțin o cantitate mare de bunuri culturale și lăcașuri de cult care constituie o moștenire spirituală sau culturală. ⁽⁵⁾
- **Căutarea de rentă:** tendința oamenilor și a organizațiilor de a colecta profituri din resurse naturale pentru ei înșiși și pentru structura lor socială și de a nu le împărți cu alte persoane din afara structurii lor sociale.
- **Cleptocrație:** societate ai cărei lideri se îmbogățesc și devin puternici prin furturi de la restul oamenilor. ⁽¹⁾
- **Codul de conduită (CoC):** un ansamblu de reguli referitor la conduita unei persoane și modul în care se comportă în interacțiunea cu alte persoane. ⁽¹⁾
- **Comision (kickback):** sumă de bani care este plătită cuiva în mod ilegal în schimbul unui ajutor sau al unei munci secrete. ⁽¹⁾
- **Companii private de securitate (PSC/Private Security Companies):** corporații

- independente care oferă servicii militare guvernelor naționale, organizațiilor internaționale și actorilor sub-statali și care sunt specializate în furnizarea de forțe de luptă și de protecție. ⁽¹¹⁾
- **Compensație (offset):** plată depusă pentru a reduce efectul unei alte plăți. ⁽¹⁾
 - **Comunicații strategice (StratComp):** în contextul militar NATO, integrarea capacităților de comunicare și a funcției de personal de informații cu alte activități militare, pentru a înțelege și a modela mediul informațional în sprijinul scopurilor și obiectivelor NATO. ⁽¹²⁾
 - **Comunitate internațională (IC/International Community):** o expresie politică utilizată pentru a descrie un ansamblu de țări sau guvernele acestora care sunt considerate sau acționează împreună ca un grup. ⁽¹⁾
 - **Consolidarea Integrității (CI):** un program de consolidare a capacităților condus de NATO, care oferă instrumente practice pentru a ajuta națiunile să-și consolideze integritatea, transparența și responsabilitatea și să reducă riscul de corupție în domeniul apărării și sectorul securității. ⁽⁴⁾
 - **Contrabandă:** importul și exportul de mărfuri clandestin și ilegal. ⁽¹⁾
 - **Contra-insurgență (COIN/Counterinsurgency):** Ansamblul de măsuri civile și militare, pentru a învinge o insurgență și pentru a analiza orice nemulțumiri de bază. ⁽²⁾
 - **Cooperare militară și civilă (CIMIC/Civil Military Cooperation):** o funcție comună care cuprinde un set de capacități integrale pentru sprijinirea realizării obiectivelor misiunii și prin care se permite comandanților NATO să participe efectiv la un spectru larg de interacțiuni civil-militare cu diverși actori non-militari.
 - **Corupție:** abuzul de putere încredințată, resurse publice sau autoritate publică folosite pentru câștig personal sau de grup. ⁽³⁾
 - **Credibilitate:** faptul că se poate avea încredere în cineva sau o persoană de încredere. ⁽¹⁾
 - **Crimă organizată (OC/Organized crime):** complex de întreprinderi centralizate înființate în scopul de a se implica în activități ilegale. ⁽¹¹⁾
 - **Departamentul de Conducere (DH/Department Head):** instituția responsabilă pentru transformarea cererilor în soluții în educație și instruire, precum și pentru coordonarea soluțiilor. DH va menține un program de disciplină și se va asigura că se livrează soluțiile necesare în cel mai eficient mod, într-o manieră eficace și economică prin NATO, aliați, parteneri și entități non-Nato. ⁽¹⁴⁾
 - **Dezarmare, Demobilizare și Reintegrare (DDR/Disarmament, Demobilisation and Reintegration):** un proces de dezarmare a membrilor grupurilor armate, de scoatere a acestor combatanți din grupurile lor și de ajutorare a acestora de a se reintegra în rândul societății civile. Se urmărește ajutarea foștilor combatanți și pe cei asociați grupurilor armate, pentru a deveni participanți activi la procesul de pace. ⁽⁷⁾
 - **Deturnare de fonduri:** modificarea destinației prevăzute inițial a banilor aflați în grija cuiva sau care aparțin unei organizații sau întreprinderi pentru care lucrează persoana respectivă. ⁽¹⁾
 - **Dezavantaj:** un dezavantaj sau partea negativă a unei situații. ⁽¹⁾
 - **Diversiune:** acțiune prin care ceva este trimis într-un alt loc decât cel în care trebuia să ajungă inițial. ⁽¹⁾
 - **Eradicare:** a elimina complet sau a distruge ceva rău. ⁽¹⁾

- **Etică:** studiul a ceea ce este corect și greșit din punct de vedere moral, sau un set de convingeri despre ceea ce este corect și ce este greșit din punct de vedere moral. ⁽¹⁾
- **Evaluare:** procesul de estimare a capacităților și performanței organizațiilor, indivizilor, materialelor sau sistemelor. ⁽²⁾
- **Expropriere:** privațiunea proprietății unui bun, în special pentru uz public, fără a plăti proprietarul, sau pentru uz personal, în mod ilegal. ⁽¹⁾
- **Extorcare:** obținerea unui lucru prin forță sau amenințări, sau cu dificultate. ⁽¹⁾
- **Favoritism:** sprijin nedrept acordat unei persoane sau unui grup, în special de către cineva cu autoritate. ⁽¹⁾
- **Fraudă:** infracțiunea de a obține bani prin înșelarea oamenilor. ⁽¹⁾
- **Impunitate:** scutire de pedeapsă sau de rezultatele neplăcute în urma comiterii unei infracțiuni. ⁽¹⁾
- **Implicarea liderilor cheie (KLE/Key Leaders Engagement):** angajamente între liderii militari ai NATO și principalii factori de decizie ai unui public aprobat, care au un obiectiv definit. ⁽¹⁵⁾
- **Instituții:** organizații mari și importante care există pentru a servi intereselor publice sau pentru a ajuta populația. ⁽¹⁾
- **Instruire:** Instruirea individuală: dezvoltarea abilităților și cunoștințelor necesare pentru îndeplinirea anumitor sarcini și îndatoriri. Este o reacție educată la o situație previzibilă (competență). Instruirea colectivă: exerciții procedurale și de implementare a doctrinei, planurilor și procedurilor pentru a dobândi și menține capacitățile colective tactice, operaționale și strategice față de situații previzibile. ⁽¹⁾
- **Insurgență:** acțiunile unui grup sau ale unei mișcări organizate, adesea motivate ideologic, care încearcă să afecteze sau să împiedice schimbările politice sau să răstoarne o autoritate guvernamentală dintr-o țară sau dintr-o regiune, concentrându-se pe convingerea sau constrângerea populației prin utilizarea violenței și a subversiunii. ⁽²⁾
- **Integritate:** calitatea de a fi onest și de a avea principii morale puternice pe care refuzi să le schimbi.
- **Interacțiune civil-militară:** un grup de activități, bazat pe comunicare, planificare și coordonare, pe care toate organismele militare NATO le împărtășesc și le desfășoară cu actori nemilitari internaționali și locali, atât în timpul operațiunilor NATO, cât și în pregătirea acestora; prin aceasta se crește reciproc eficiența și eficacitatea acțiunilor lor respective ca răspuns la crize.
- **Îmbogățire:** acțiunea de a îmbogăți pe cineva sau de a deveni bogat. ⁽¹⁾
- **Loialitate:** sentimente de susținere sau de datorie față de cineva sau ceva. ⁽¹⁾
- **Lupta împotriva corupției:** ansamblu de măsuri corective, de sancțiuni și măsuri de descurajare care se bazează puternic pe eficacitatea sistemului juridic și judiciar.
- **Mafia funciară:** funcționari municipali sau alți funcționari guvernamentali, politicieni aleși, funcționari din justiție și de aplicare a legii, care achiziționează, dezvoltă și vând terenuri în mod ilegal pentru a obține profit. ⁽⁹⁾
- **Manipulare:** a controla pe cineva sau ceva în propriul avantaj, adesea în mod nedrept sau necinstit. ⁽¹⁾
- **Mediu informațional (IE/Information Environment):** un mediu format din informația în sine; indivizi, organizații și sisteme care primesc, procesează și transmit

informația și spațiul cognitiv, virtual și fizic în care are loc informația. ⁽⁸⁾

- **Mentor:** persoană experimentată și de încredere care oferă sfaturile și ajutorul unei alte persoane pentru o perioadă de timp. ⁽¹⁾
- **Monitorizare:** a urmări și a verifica cu atenție o situație pentru o perioadă de timp, pentru a descoperi ceva despre aceasta sau pentru a observa lucruri particulare. ⁽¹⁾
- **Narațiune:** declarație scrisă concisă, dar cuprinzătoare, a unei situații și a scopului unei organizații, care poate furniza contextul principal al directivelor de planificare strategică sau poate fi utilizată pentru a ajuta la crearea unor istorisiri individuale adaptate la cultura națională, care să rezoneze cu anumite audiențe și să stimuleze coeziunea în cadrul organizației. ⁽¹⁰⁾
- **Nepotism:** activitatea care constă în folosirea puterii sau a influenței pentru a obține locuri de muncă bune sau avantaje nedrepte pentru membrii propriei familii. ⁽¹⁾
- **Normă:** standard acceptat sau un mod de a se comporta sau de a face lucrurile, într-o anumită situație, cu care majoritatea oamenilor sunt de acord și care se așteaptă a fi tipic. ⁽¹⁾
- **Parțialitate:** calitatea sau acțiunea de a susține cu tărie o persoană, un principiu sau un partid politic, adesea fără a lua în considerare sau a judeca atent problema. ⁽¹⁾
- **Piața neagră:** comerț ilegal cu bunuri care nu au voie să fie cumpărate și vândute sau unde există resurse limitate pentru toți cei care le doresc. ⁽¹⁾
- **Persoane influente (baroni locali):** persoane care au o mare influență asupra deciziilor privind cine ar trebui să dețină puterea politică. ⁽¹⁾
- **Poliția de stabilitate (SP/Stability Policing):** activități legate de poliție menite să

consolideze sau să înlocuiască temporar poziția autohtonă pentru a contribui la restabilirea și/sau menținerea ordinii și securității publice, a statului de drept și a protecției drepturilor omului. ^{(17) (18)}

- **Reforma Sectorului de Securitate (SSR/ Security Sector Reform):** procesul politic și tehnic de îmbunătățire a securității statului și a securității umane prin sporirea eficacității și a responsabilității referitor la furnizarea, gestionarea și supravegherea securității, într-un cadru de control civil democratic, și de respectare a statului de drept și a drepturilor omului. ⁽¹³⁾
- **Reformator:** cineva care încearcă să schimbe și să îmbunătățească sau să sprijine schimbările politice, sociale sau religioase ale unui sistem, legi, organizații pentru a moderniza și eficientiza. ⁽¹⁾
- **Responsabilitate:** măsura prin care o persoană răspunde de actele sale și poate oferi un motiv satisfăcător pentru justificarea actului respectiv. ⁽¹⁾
- **Resurse naturale:** elemente diverse, precum petrolul, resursele minerale, pădurile, cărbunile, etc. care există într-un loc și pot fi folosite de oameni și care au valoare economică pentru o țară. ⁽¹⁾
- **Resurse publice:** posesiuni valoroase și utile ale unei țări, disponibile mai ales pentru populație decât limitate la un anumit grup de persoane. ⁽¹⁾
- **Rețele clientelare infracționale (CPN/ Criminal Patronage Network):** un grup de persoane interconectate care sunt implicate în, sau care comit, infracțiuni.
- **Sectarism:** sprijin puternic al unei persoane pentru grupul religios sau politic din care face parte, ceea ce poate cauza probleme cu diferite alte grupuri. ⁽¹⁾

- **Skimming:** practica de a fura bani dintr-un cont, buget etc. pe o perioadă de timp, în sume care nu pot fi observate cu ușurință. ⁽¹⁾
- **Societatea civilă:** de obicei sunt structuri independente de indivizi sau organizații care participă la viața cetățenilor cu un interes special bazat pe considerente etice, culturale, sociale, politice, științifice, religioase sau filantropice.
- **Soldat fantomă:** situația în care militarii de rang înalt folosesc identități de soldați fictivi sau folosesc identități multiple de militari pentru a încasa aceste salarii.
- **Sondaj:** a pune întrebări oamenilor pentru a afla opiniile sau comportamentul lor. ⁽¹⁾
- **Spălare de bani:** infracțiunea de a transfera un capital obținut ilegal prin intermediul băncilor și al altor întreprinderi pentru a da impresia că banii au fost obținuți în mod legal. ⁽¹⁾
- **Subcontractare:** acțiunea de a plăti o persoană sau o organizație externă pentru a efectua o activitate care, în mod normal, ar putea fi efectuată în cadrul organizației. ⁽¹⁾
- **Subversiune:** încercarea de a distruge, deteriora, schimba, slăbi sau înlătura de la putere un guvern, acționând în secret în cadrul acestuia. ⁽¹⁾
- **Șef de gherilă (warlord):** un lider (militar) care deține controlul unei țări sau, mai frecvent, a unei zone din cadrul unei țări, în special când guvernul central nu deține controlul. ⁽¹⁾
- **Tematică transversală:** un subiect care leagă părți sau interese în mod tradițional separate sau independente.
- **Terorism:** utilizarea ilegală sau amenințarea cu utilizarea forței sau a violenței, care instigă la teamă și teroare, împotriva persoanelor sau a bunurilor, în încercarea de a constrânge sau de a intimida guvernele sau

societățile sau de a obține controlul asupra unei populații, pentru a se atinge obiective politice, religioase sau ideologice. ⁽²⁾

- **Transparență:** situația în care activitățile comerciale și financiare se desfășoară în mod deschis, fără secrete, astfel încât cetățenii să aibă încredere că ele sunt corecte și oneste. ⁽¹⁾
- **Traficul de persoane:** infracțiunea de a cumpăra și a vinde persoane sau de a face bani din munca pe care acestea sunt obligate să o presteze, cum ar fi munca sexuală. ⁽¹⁾
- **Venituri:** câștigurile pe care le primește în mod regulat un guvern, de exemplu, din impozite și din vânzarea de bunuri sau servicii. ⁽¹⁾

Surse:

- (1): Cambridge Business English Dictionary
- (2): AAP-6 (edition 2016)
- (3): Transparency International
- (4): <https://buildingintegrity.hq.nato.int>
- (5): Cultural Property Protection Makes Sense (CCOE)
- (6): <https://en.wikipedia.org/wiki/Aid>
- (7): United Nations
- (8): NATO AJP 3.10 Allied Joint Doctrine for Information Operations, December 2015
- (9): K.R. Gupta and J.R. Gupta, "Indian Economy, Vol# 2"
- (10): MC 422/5 NATO Military Policy for Information Operations
- (11): <https://www.britannica.com/topic/organized-crime>
- (12): MC 0628 NATO Military Policy on Strategic Communications
- (13): The Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF)
- (14): Bi-Strategic Command Directive 075-002
- (15): NATO Engagement Handbook
- (16): AJP-3.16 Security Force Assistance Edition A Version 1, May 2016
- (17): AJP-3.22 AJP for Stability Policing, Edition A Version 1 (July 2016)
- (18): AJP-3.21 AJP for Military Police, Edition A Version 1 (February 2019)

Anexa C

Indicatori de corupție

În societate, corupția se manifestă sub diverse forme și la diferite niveluri, ceea ce prezintă dificultăți în definirea indicatorilor clari ai corupției. Indicatorii pentru marea corupție pot fi diferiți de indicatorii pentru mica corupție. Între diferiți indicatori poate exista o relație strânsă. Nivelurile ridicate de instabilitate și insecuritate sunt două condiții de bază pentru creșterea corupției dar mai există și altele, acestea incluzând:

La nivel guvernamental

- o structură guvernamentală slabă, împreună cu o scădere a încrederii populației în guvern;
- dependență puternică de ajutorul internațional pentru supraviețuirea economică a țării, combinată cu o lipsă de instituții guvernamentale funcționale, proceduri și supraveghere independentă;
- un stat de drept precar din cauza unor reglementări ineficiente și a unui sistem judiciar părtinitor, care duce la impunitate;
- lipsa serviciilor de bază, ceea ce forțează populația să caute sisteme și structuri alternative;
- fraudă electorală pe scară largă combinată cu o manipulare continuă, cu infractori cheie care reapar, sau care au noi fețe, ca reprezentanți ai unor persoane influente cunoscute;
- manipularea listelor electorale sau intimidarea alegătorilor într-un mod ce împiedică desfășurarea unor alegeri libere;
- rezistență puternică împotriva activităților de transparență și de luptă împotriva corupției, fonduri și resurse reduse, legi modificate în mod arbitrar și cetățeni amenințați;
- descentralizare și administrare deficitară a resurselor;
- fluxuri financiare ilegale paralele, combinate cu spălarea de bani la scară largă; relații puternice între anumiți oficiali guvernamentali, șefi de gherilă și persoanele influente;
- poziții guvernamentale direct legate de finanțarea donatorilor, sau în interiorul organizațiilor naționale care lucrează pentru donatori, dominate de un singur grup etnic;
- o presiune puternică asupra donatorilor pentru a obține finanțări doar prin anumite canale;
- nivelul scăzut de transparență și responsabilitate al instituțiilor guvernamentale, precum și reticență în dezvăluirea activelor private și a averii funcționarilor guvernamentali;
- stil de viață sau originea unei averi inexplicabile a funcționarilor guvernamentali;
- funcționari guvernamentali care solicită achiziții dintr-o singură sursă când nu este necesar;
- documentare deficitară a cheltuielilor funcționarilor guvernamentali; și,
- diverși actori corupți aflați în conducerea organizațiilor pentru a împiedica activitățile de luptă împotriva corupției.

La nivelul forțelor de securitate ale națiunii gazdă

- erodarea încrederii publice în forțele de securitate;
- refuzul performanței, principiilor morale și eficienței operaționale;
- lipsa de resurse și de echipamente datorită faptului că acestea au fost vândute pe piața neagră;
- rezistență puternică față de activitățile de promovare a transparenței și de luptă împotriva corupției;

- relații strânse între forțele de securitate, miliție și companiile de securitate private; reprezentarea excesivă a unui anumit grup etnic în forțele de securitate;
- niveluri înalte de violență asociată utilizării resurselor naturale prin prezența milițiilor, stopând accesul populației și a mass-mediei la informații și la modul de utilizarea a acestora;
- transparență și gestionare necorespunzătoare sau inexistentă a resurselor și a veniturilor în combinație cu atacuri date pe site-urile și conductele de exploatare;
- dispute de frontieră pe scară largă și contrabandă transfrontalieră, cu implicarea milițiilor și conlucrarea infractorilor coordonate de forțe de securitate;
- reticența oficialilor guvernamentali de a permite o supraveghere independentă sau o monitorizare a militarilor NATO, combinată cu lipsa de dorință de a investiga și aresta actorii corupți și pe infractori;
- o zonă fizică aflată sub un control limitat al forțelor de securitate, lăsând alte zone ale țării necontrolate;
- nivel scăzut de pregătire, educație și profesionalism în cadrul forțelor de ordine și de securitate;
- stil de viață nejustificat sau avere inexplicabilă a personalului de nivel înalt al forțelor de securitate;
- număr semnificativ de "soldați fantomă" și un lung lanț de salarii;
- funcționari de rang înalt din cadrul forțelor de securitate implicați în activități economice legale sau ilegale;
- infiltrarea și amenințările la adresa forțelor de ordine, a forțelor de securitate și a sistemului judiciar, împiedicând astfel implementarea eficientă a statului de drept;
- dispoziția forțelor de securitate de a nu respecta legile și reglementările;
- forțe de securitate la nivel înalt și funcționari guvernamentali care își oferă reciproc oportunități de angajare.

La nivelul populației locale

- influența crescândă a crimei organizate și a grupurilor extremiste;
- grupuri mari de muncitori care se deplasează pentru a sprijini recoltarea de materii prime pentru fabricarea stupefiantelor, lucrătorii fiind adesea plătiți cu o parte din produsul în sine;
- ajutor umanitar deturnat de către persoanele influente către un anumit grup etnic, tribal sau religios, cu excluderea altor grupuri;
- abuzuri pe rețelele de socializare, lansând informații false și nefondate care favorizează un anumit grup și publicând acuzații false despre un alt grup;
- o societate civilă slabă și fragilă;
- un sistem corupt de ocupare a forței de muncă;
- resurse naturale de care beneficiază doar un grup etnic, excluzând pe celelalte;
- contrabanda pe scară largă și traficul de persoane, fraudă și spălarea de bani;
- un sistem de aplicare a legii și un sistem judiciar care refuză a acționa împotriva anumitor grupuri etnice din societate;
- absența registrelor de evidență a proprietăților funciare, împreună cu prezența așa-numitei mafii funciare;
- persoane influente locale (baroni locali) implicați în distribuirea ajutorului și în cheltuirea fondurilor de dezvoltare;

- construcții juridice neclare sau discutabile, combinate cu sisteme judiciare corupte și funcționari responsabili de implementarea legilor care împiedică investigarea, arestarea și urmărirea penală a funcționarilor guvernamentali corupți și a celor care dețin puterea;
 - numărul tot mai mare de companii private de securitate, cu standarde de integritate scăzute, care generează tensiuni în rândul populației locale;
 - oponenți și adversari care folosesc corupția ca o contra-argumentare și ca un motor pentru recrutarea lor;
 - sisteme contabile deficitare ale funcției publice, susceptibile de a fi manipulate;
 - contrabanda și vânzarea ilegală de artefacte, mai ales către cumpărători străini;
 - contractori care nu dezvăluie numele proprietarului unei societăți;
 - calitatea mediocră sau suprataxarea produselor și serviciilor furnizate;
 - funcționari guvernamentali neautorizați care intervin în aplicarea legii și în cazurile judiciare; ceea ce determină populația locală să aibă o percepție proastă a performanței guvernului;
 - proteste și reclamații privind corupția din partea populației sau a unui anumit grup din cadrul populației locale; și
 - semnalarea operațiunilor de transport aerian, terestru sau maritim inexplicabile.
- o persoană dintr-un grup etnic acționează ca un "portar" pentru locuri de muncă, împiedicându-i pe alții;
 - persoane care invocă diferite norme culturale ca modalitate de a obține aprobarea pentru comportamentul lor necorespunzător;
 - nominalizarea funcționarilor guvernamentali incompetenți în administrația publică;
 - deficit semnificativ de personal în posturile administrative care furnizează servicii publice;
 - semnalizarea de abuzuri asupra populației civile fără a fi pedepsite;
 - producția de materii prime destinate fabricării stupefianțelor joacă un rol important în viața de zi cu zi a populației; și
 - reglementări excesiv de complexe și taxe neclare la punctele de trecere a frontierei.

Anexa D

Rezumat din Ghidul Comandanților privind măsurile de combatere a abuzurilor și exploatării sexuale din Forțele Armate ONU, 2017

Actele de abuz și exploatare sexuală includ următoarele:

- Violența fizică de natură sexuală, sexul abuziv sau neconsensual (agresiune sexuală, viol);
- Întreținerea de relații sexuale sau orice activitate sexuală cu copii (orice persoană cu vârsta sub 18 ani) va fi considerată întotdeauna ca fiind un abuz sexual. O evaluare eronată în ceea ce privește vârsta unui copil nu constituie o apărare/scuză valabilă;
- Acordarea de asistență sau ajutor de orice fel, inclusiv hrană, îmbrăcăminte sau cazare, în schimbul unor favoruri sexuale;

La nivel individual

- angajați care sosesc mai devreme, stau până târziu și nu își iau concediul normal;
- mită la punctele de control din partea forțelor de securitate, a grupurilor legale și ilegale;

- Cumpărarea de sex de la cei care se ocupă cu vânzări de natură sexuală, chiar dacă prostituția/activitatea sexuală este legală în țara respectivă;
- Amenințarea cu stoparea asistenței sau a ajutorului de orice fel, în schimbul unor favoruri sexuale; și,
- Furnizarea de sex tranzacționat pentru alte persoane.
- Comandanți care tolerează condițiile ce pot contribui la exploatarea și abuzul sexual (de exemplu, faptul că nu iau măsuri adecvate împotriva infractorilor);
- Omisiunea de a raporta actele de exploatare sexuală și abuz sexual sau descurajarea altora de a le raporta; și,
- Organizarea, negocierea și încurajarea soluționării pe cale amiabilă, inclusiv financiar, a cazurilor de exploatare și abuz sexual.

Cazurile prezentate mai sus nu se doresc a fi o listă exhaustivă. Alte tipuri de comportamente de exploatare sexuală sau de abuz sexual pot constitui motive întemeiate de intervenții administrative, disciplinare sau judiciare.

Lista următoare reprezintă factorii de risc asociați cu exploatarea și abuzul sexual care pot implica personalul NATO:

- Eșecul comandanților în conștientizarea mediului operațional și a factorilor care contribuie la riscul de exploatare și abuz sexual;
- Instruirea insuficientă, înainte de desfășurarea și în timpul misiunii, privind conștientizarea generală a exploatării și abuzului sexual, inclusiv consecințele unor astfel de acte;
- Respectarea insuficientă a cerințelor politicii de toleranță zero;
- Lipsa de responsabilitate pentru eșecurile din cerințele de responsabilitate incluse în funcția de comandă;
- Nerespectarea de către comandanți și membrii contingentelor a procedurilor de semnalare existente;
- Lipsa de vigilență din partea comandanților în monitorizarea activităților de rutină ale trupelor lor;

O componentă importantă în aplicarea legii este un mecanism de primire a reclamațiilor funcțional. Este important ca atât personalul NATO, cât și cel din țara gazdă, să fie la curent cu procedurile de semnalare a neregulilor comise de personalul NATO.

Toate acuzațiile de exploatare și abuz sexual (precum și alte comportări neadecvate) trebuie tratate cu cel mai înalt grad de confidențialitate, pentru a se asigura că identitatea victimelor, a reclamanților, a martorilor, a reprezentanților și a subiecților va fi mereu protejată pe parcursul soluționării problemei.

La primirea unei acuzații sau a unei reclamații de exploatare sexuală sau de abuz sexual, rolul fiecăruia este de a se asigura că abuzul este raportat în mod corespunzător și imediat. În cazul în care, prin circumstanțele în care a fost făcută acuzația sau reclamația, autoritatea la care s-a raportat nu este prezentă și ar trebui obținute informații suplimentare de la reclamant, pentru ca acuzația să poată fi raportată în mod corespunzător autorităților competente, trebuie să țineți cont de următoarele:

- Reacționați cu calm și fără prejudecăți.
- Evitați să puneți prea multe întrebări și nu fiți tentați să deveniți investigator. Lăsați expertii (anchetatorii) să pună întrebări și să efectueze urmărirea.

- Asigurați reclamantul de interesul dumneavoastră deosebit în această chestiune și de disponibilitatea de a ajuta.
- Asigurați-vă că mecanismele de raportare a reclamațiilor sunt eficiente și că plângerile sunt raportate cu promptitudine către canalele stabilite corespunzător.
- Păstrați confidențialitatea tuturor rapoartelor de abuz și de exploatare sexuală.
- Luați în considerare modul de îndepărtare a presupusului autor din apropierea reclamantului.
- Nu uitați să tratați cu respect și demnitate orice persoană care vă abordează, indiferent de estimarea dumneavoastră privind credibilitatea acesteia.
- Nu interveniți niciodată în a modifica probele.
- Cât de bine și de detaliat sunt documentate cheltuielile de personal, cum ar fi costurile de deplasare?
- Există o singură persoană sau un anumit grup de persoane care să se ocupe de locurile de muncă pentru un anumit grup de persoane?
- Există criterii clare de recrutare și promovare și cât de bine sunt acestea aplicate în timpul procesului de recrutare?
- Există persoane sau indivizi care au o influență puternică asupra recrutării, instruirii, detașării, promovării și participării la cursuri?
- Cum este organizat și structurat principiul de răspundere referitor la comportamentul personal, și există persoane și grupuri de persoane considerate responsabile pentru conduita lor personală?

ANEXA E

Evaluarea listei de verificare a

corupției Personalul:

- Există solicitări de angajare doar pentru anumite persoane, cum ar fi rude și prieteni sau persoane de aceeași origine etnică, prin ocolirea procedurii oficiale de angajare?
- Dispun persoanele recrutate, mai ales personalul deja angajat la nivel înalt, de competențe adecvate, și sunt ele calificate corespunzător postului ocupat?
- Este personalul care participă la cursuri și la instruire suficient de diversificat și dotat cu calificările necesare?
- Sunt calificările și expertiza prezentate în timpul procesului de recrutare veridice și fiabile?
- Care este gradul de diversitate socială a organizației? Există anumite grupuri de persoane suprareprezentate sau nereprezentate și, dacă da, care este grupul de persoane vizat?
- Cât de fiabile și precise sunt cifrele privind efectivele forțelor de securitate? Există o diferență mare între numărul declarat și cel real? Dacă există diferențe semnificative, sunt acestea doar la nivel local sau sunt răspândite pe scară largă în țara gazdă?
- Care este efectivul real al unităților de luptă ale forțelor de securitate, al punctelor de control și al altor unități? Numărul de persoane este corect și sunt aceste persoane prezente în aceste locații?
- Există claritate în ceea ce privește procesul și cine este de fapt responsabil pentru plata la timp și cu exactitate a salariilor personalului forțelor de securitate? Sunt salariile forțelor de securitate comparabile cu cele pentru posturile civile echivalente?

- S-au semnalat cazuri de violență și abuzuri comise de personalul forțelor de securitate la punctele de control sau în timpul operațiunilor? Dacă da, cine este implicat în aceste incidente și cine este responsabil?
- S-au semnalat cazuri de avari de origine inexplicabilă în rândul personalului de la nivel înalt al forțelor de securitate?

Contractările:

- Există informații suficiente de clare cu privire la adevărata identitate a proprietarilor de companii și a principalilor responsabili ai contractantului și subcontractanților?
- Planul proiectului și deciziile luate referitor la utilizarea propusă a materialelor, fezabilitatea și termenii de realizare a proiectului sunt realiste și logice?
- Există o dorință reală din partea contractantului de a avea acorduri și specificații scrise? Există informații cu privire la solicitările de modificări din partea contractantului după procesul de licitație?
- Care este expertiza, experiența, reputația și comportamentul social al unui contractant sau subcontractant? Există informații disponibile cu privire la vreo reclamație, acuzație sau investigație împotriva contractantului sau a personalului din contract?
- Există rapoarte privind un comportament necorespunzător din partea persoanelor din contract (de exemplu: utilizarea produselor de slabă calitate, ajustarea specificațiilor sau încălcarea legilor)?
- Contractantul sau subcontractantul dispune de un stoc mare de materiale și produse neutilizate sau depășite, iar acesta ar putea fi utilizat în mod ilicit în cadrul proiectului?
- Contractantul figurează pe o listă neagră na-

țională sau internațională? Dacă da, din ce motiv, de către cine, și când a fost inclus pe această listă?

- Există o relație între contractant, sau personalul principal al societății, cu anumiți funcționari publici sau cu anumite persoane angajate social care acționează în aceleași cercuri cu anumiți subcontractanți? Dacă da, care este natura acestei relații și cum poate influența aceasta contractul?
- Care este stilul de viață al contractantului și al personalului său principal și există informații cu privire la deținerea de bunuri sau avari de origini inexplicabile de către aceștia sau de rudele lor apropiate?
- Există documente privind contribuții frecvente către entități politice? În caz afirmativ, cine contribuie, cui, când și cât de mult? Există documente oficiale cu înregistrările acestor donații?
- Cum se compară între ele diferitele oferte, în special estimările de costuri? Există diferențe foarte mari, nerealiste sau doar diferențe marginale? În cazul în care există diferențe nerealiste, există un model sau o similitudine în cadrul ofertelor?
- Există reclamații frecvente din partea ofertanților care pierd licitațiile? În caz afirmativ, de ce se plâng aceștia și dacă aceste plângeri sunt realiste și verificabile?
- Ofertanții care au pierdut, mai ales cei care au propus oferte nerealiste, sunt abordați de câștigători pentru a acționa ca subcontractanți? Există informații cu privire la cazuri în care contractantul a contactat ofertanții pierdanți pentru a fi subcontractanți?
- Există subcontractanți implicați în proiect după semnarea contractului? Care este relația acestora cu contractantul și este munca cerută conformă domeniului lor de activitate?

- Ce se știe, în general, despre utilizarea societăților fantomă și a construcțiilor de subcontractare în țara gazdă și, mai ales, în zona locală?
- Este procesul de licitație deschis doar anumitor ofertanți? Dacă da, care este motivul și este acesta valabil sau este influențat de oficiali de nivel înalt?
- Prin ce mijloace și de către cine sunt cerute și organizate plățile dintr-un contract, mai ales plățile în avans sau cele suplimentare, cheltuielile de călătorie și alte cheltuieli? Este aceasta o procedură obișnuită?
- Sunt plățile efectuate în profitul intermediarilor sau agenților? Dacă da, cine și cât primesc aceștia și ar putea exista o societate fantomă care să acopere activitățile ilegale?
- Cât de fiabile, detaliate, documentate și precise sunt facturile? Sunt folosiți termeni precum: 'diverse', 'urgent' și 'excepțional'? Există semne de schimbare a articolelor?
- Este contractantul reticent în a accepta un audit sau o verificare independentă? Care este prima reacție a lui când proiectul nu este livrat în conformitate cu specificațiile sau în termenul stabilit? Se arată dispus de a livra execuția sau arată ignoranță folosind scuze și vagi explicații?
- Există o procedură adecvată de documentare și de plată pentru proiect, disponibilă și convenită cu contractantul, în special referitor la eventualele modificări și plăți suplimentare?
- Există în contract specificații și criterii inutile, prea restrictive sau vagi? Dacă da, cum este posibil acest lucru și cine este responsabil de aceasta?
- Procedurile de monitorizare și evaluare, inclusiv criteriile care trebuie utilizate sunt clare? Este contractantul cu adevărat dispus să coopereze sau se arată indiferent?
- Există un actor dominant într-un domeniu economic sau într-o anumit sector de activitate? Care este motivul și cum este perceput și abordat de către concurenți?
- Prețurile pentru produsele și serviciile oferite sunt rezonabile și în conformitate cu prețurile locale? În cazul în care există o diferență semnificativă, aceasta poate fi explicată în mod corespunzător?
- Există o solicitare de plată urgentă și directă în numerar, către o singură persoană sau către societăți off-shore, înainte sau după semnarea unui contract? În caz afirmativ, care este motivul pentru aceasta?
- Există societăți și contractanți care câștigă mereu licitații sau care nu oferă o ofertă într-o anumită zonă geografică, deși ar fi normal să facă acest lucru? Dacă da, care este motivul pentru aceasta?
- Există una sau mai multe societăți sau contractanți care oferă un număr mare de oferte nerealiste? Care este motivul?
- Care este natura relației dintre contractanți și unul sau mai mulți subcontractori? Este subcontractorul de fapt o companie diferită sau este un singur proprietar care acționează ca un contractant și ca un subcontractor?
- Documentele diferitor licitații conțin aceleași erori, aceleași scris de mână sau folosesc aceeași adresă sau aceleași informații de contact? Dacă da, care este motivul?
- Există elemente specifice care au fost supraevaluate sau subevaluate în mod grosolan într-o ofertă realistă? În caz afirmativ, care este motivul real al acestei situații?
- Care este nivelul de conformitate și de disponibilitate față de un program de formare propus pentru lupta împotriva corupției pentru contractant și subcontractanți?

Instituțiile:

- Care este nivelul de susținere populară pentru guvernul legitim în comparație cu nivelul de susținere a rețelelor infracționale și corupte?
- Este nivelul de sprijin popular pentru guvernul legat de nivelul de violență și de insecuritate instaurat în țară?
- Care este percepția generală a populației cu privire la eficacitatea guvernului în lupta împotriva corupției și cât de justă este această percepție?
- Care este forma și nivelul de influență exercitat de perturbatori și reformatori asupra obiectivelor de dezvoltare și de securitate ale țării gazdă?
- La ce nivel și în ce măsură reușesc opoziții și adversarii să folosească corupția pentru a discredita guvernul legitim sau pentru recrutarea lor?
- Există dovezi sau zvonuri persistente privind implicarea politică la nivel înalt în împiedicarea investigării și urmării penale a actorilor corupți și a rețelelor infracționale?
- Există zvonuri persistente sau chiar dovezi privind implicarea politică la nivel înalt în rețelele de corupție și în activitățile infracționale?
- Persoanele aflate în poziții instituționale puternice fac parte din aceeași rețea economică, etică sau socială și, dacă da, care este efectul asupra altor grupuri din societate?
- Ce fel de sprijin primesc persoanele aflate în poziții instituționale puternice din partea actorilor și grupurilor regionale, naționale și internaționale corupte sau infracționale?
- Se acordă contracte guvernamentale valoroase unor funcționari guvernamentali, membrilor familiilor acestora sau membrilor aceleiași rețele sociale sau etnice?
- Cât de solid și de eficient este cadrul juridic de luptă împotriva corupției în țara gazdă și sunt aceste legi și reglementări implementate corespunzător?
- Există o rezistență puternică la nivel politic înalt împotriva reformelor judiciare în vederea luptei împotriva corupției și pentru a investiga și urmări penal actorii corupți?
- Există lideri importanți, demnitari religioși și reformatori care denunță public corupția și care pot face o diferență? Dacă da, există modalități de sprijinire a acestor persoane în lupta împotriva corupției?
- Sunt jurnaliștii și mass-media locală influențați sau amenințați când relatează faptele de corupție? Dacă da, ce anume doresc să raporteze și cine îi amenință?
- Există un cod de conduită eficient și adoptat la nivel instituțional, împreună cu educația și instruirea în materie de integritate?
- Există rapoarte sau zvonuri insistente conform cărora forțele de securitate ale națiunii gazdă ar proteja anumite entități politice de nivel înalt sau anumite grupuri etnice, care nu sunt conforme sarcinilor și responsabilităților lor principale?
- Există dovezi privind implicarea unor funcționari guvernamentali de nivel înalt în activități comerciale? Dacă da, care sunt activitățile și cât de deschiși sunt funcționarii referitor la activitățile lor comerciale?
- Cât de oportune, transparente și accesibile sunt procesele de bugetare și auditurile instituțiilor publice?
- Există actori sau rețele politice și infracționale la nivel înalt și mediu care doresc să exercite o influență ilegală în procesul electoral? Încearcă aceștia să manipuleze un rezultat care să le fie favorabil personal sau rețelei lor?

Sursele de informare:

- Cât de eficiente și de fiabile sunt informațiile provenite din surse locale și în ce mod aceste informații pot fi benefice pentru aceste surse? Care este relația dintre surse și populația locală?
- Cum sunt suprapuse informațiile deja disponibile cu privire la o anumită problemă în comparație cu informațiile primite din diferite surse? Care este relevanța informațiilor primite de la surse?
- Există informații disponibile cu privire la amploarea solicitărilor de mită? Dacă da, de către cine sunt solicitate și din ce motiv?
- Există informații care să indice percepția populară cu privire la diferitele forme și niveluri de corupție?
- Există informații disponibile din partea donatorilor și a comunității internaționale cu privire la diferitele niveluri și forme de corupție din țara gazdă?
- Este posibilă verificarea corespunzătoare a informațiilor furnizate de diferitele surse și există rapoarte privind abuzuri sau amenințări la adresa surselor?

Activitățile ilegale și infracționale:

- Există rapoarte sau informații cu privire la activități infracționale, comerțul ilegal și contrabandă, inclusiv o posibilă implicare a unor funcționari guvernamentali?
- Sunt utilizate resurse guvernamentale și militare fără motive sau autorizații clare?
- Există rapoarte privind contrabanda în interiorul sau în afara regiunii?
- Au loc violențe sau activități ostile care nu pot fi explicate printr-o analiză normală sau care se produc în zona frontierelor, a depozitelor și a resurselor naturale?

- Există informații care să indice existența unor funcționari de nivel înalt și mediu din cadrul administrației publice sau al forțelor de securitate care trăiesc peste posibilitățile lor? Care sunt sursele de venit pe care aceștia le folosesc?
- Există informații despre echipamente și arme aflate în mâinile organizațiilor infracționale și cum este posibil acest lucru? Există actori care au un interes special în obținerea de echipamente și arme militare (redundante)?
- Există anumite zone în care organizațiile infracționale și oponenții au libertate de mișcare, de exemplu, în apropierea granițelor? Dacă da, care este scala la care se produc activitățile transfrontaliere și care este obiectivul lor?
- Au loc operațiuni de transport aerian, maritim sau terestru nedeclarate și neprogramate și cine le organizează?
- Sunt membrii forțelor de securitate ale țării gazdă implicați în protecția privată a persoanelor, resurselor sau a mișcărilor?

Resursele:

- Există resurse efective și eficiente în țara gazdă?
- În ce mod amplasarea, distribuirea și întreținerea echipamentelor și resurselor sunt supravegheate și monitorizate?
- Se găsesc resurse militare ilegale online, pe piața locală și pe piața neagră?
- Sunt utilizate resurse ale țării gazdă sau cele primite prin donație de către adversari sau oponenți? Dacă da, cum este posibil și cine este responsabil pentru aceasta?
- Țara gazdă are solicitări specifice pentru anumite resurse sau materiale și, dacă da, în ce măsură sunt acestea realiste sau pertinente?

- Care este raportul dintre nivelul și starea de funcționare declarată a stocurilor și a echipamentelor reale disponibile la nivel tactic? Sunt toate resursele utilizate conform planificărilor și necesităților?
- Se observă o concentrare de incidente și activități violente într-o anumită zonă, cum ar fi într-o zonă bogată în resurse naturale sau a facilităților de depozitare? Cum și de către cine sunt sau ar trebui securizate aceste resurse și instalații?

