



Integritet, transparentnost i odgovornost
u sektoru odbrane i bezbednosti

REFERENTNI
NASTAVNI PROGRAM



DOBRO UPRAVLJANJE I IZGRADNJA INTEGRITETA U SEKTORU ODBRANE I BEZBEDNOSTI

NATO disciplina obrazovanja i obuke
u oblasti izgradnje integriteta



DOBRO UPRAVLJANJE I IZGRADNJA INTEGRITETA U SEKTORU ODBRANE I BEZBEDNOSTI

NATO disciplina obrazovanja i obuke
u oblasti izgradnje integriteta

PREDGOVOR

“Vrhunski kvalitet vođstva nesumnjivo je integritet. Bez njega, nemoguć je bilo kakav stvaran uspeh, bilo da je reč o radovima na pruži, na fudbalskom terenu, u vojsci ili u kancelariji”.

Dvajt D. Ajzenhauer



Mi se u NATO-u nadovezujemo na nasleđe prvog komandanta Savezničkih snaga za Evropu, stavljajući integritet u središte našeg delovanja.

Izgradnja integriteta je način na koji odgovaramo na rizik od korupcije u sektoru odbrane i na njen negativan uticaj na budžete za odbranu, poverenje javnosti i operativnu efikasnost. Svesni smo činjenice da su korupcija i bezbednost međusobno povezani i da nedostatak dobrog upravljanja u sektoru odbrane predstavlja izazov za bezbednost.

Odlučni smo da unutar NATO-a ojačamo integritet kao posebnu akademsku disciplinu. Počev od 2012., kada je Severnoatlantski savet usvojio Plan obrazovanja i obuke NATO-a u oblasti izgradnje integriteta, radimo na jačanju integriteta unutar odbrambenih institucija putem obrazovanja.

Jačanje integriteta i dobrog upravljanja izazovan je zadatak za koji ne postoje gotova rešenja. To zahteva političku posvećenost, snažno vođstvo, dugoročnu perspektivu i odgovarajuću mešavinu alatki i dobrih praksi kako bi se podstakla promena i pospešile održive reforme. Obrazovanje je ključ uspeha. Obrazovanje je pokretač za sprovođenje reformi i promovisanje kulture integriteta kao i za razvoj novih kapaciteta.

Da bi ostvarili ovu viziju, izradili smo ovaj Referentni nastavni program uz podršku višenacionalne ekspertske radne grupe pod vođstvom NATO osoblja za izgradnju integriteta. Namera mu je da bude vodič za države, saveznike i zemlje partnere koji rade na implementaciji reformi dobrog upravljanja i revidiranju svojih nacionalnih nastavnih programa kako bi obuhvatili teme izgradnje integriteta, ili na izradi novih kurseva kako bi se odgovorilo na nacionalne zahteve izgradnje integriteta.

Hteo bih da iskažem zahvalnost svim članovima radne grupe koji su doprineli izradi ovog vodiča. Sredstva za izradu ovog vodiča obezbedili su Poverilački fond NATO-a za izgradnju integriteta i kabinet Sekretara za odbranu SAD-a.

Osoblje NATO-a željno iščekuje nastavak rada sa partnerima i nacionalnim vlastima kako bi se unapredilo obrazovanje i obuka u oblasti izgradnje integriteta i podelile najbolje prakse.

Dr Džon Manza
Pomoćnik Generalnog sekretar
Operativno odeljenje

O OVOM REFERENTNOM NASTAVNOM PROGRAMU

Prepoznajući uticaj lošeg upravljanja i korupcije kao bezbednosnog rizika, kao i značaj uvrštavanja načela izgradnje integriteta u obrazovanje i obuku, ovaj referentni nastavni program ima za cilj da posluži kao vodič kako članicama, tako i partnerima NATO-a u jačanju obrazovanja i obuke i integrisanju načela izgradnje integriteta. On je sastavni deo tekuće posvećenosti NATO-a izgradnji institucija odbrane i jačanju transparentnosti, odgovornosti i integriteta u sektoru odbrane i pratećem sektoru bezbednosti.

Namera ovog Nastavnog programa nije da bude iscrpan vodič kroz sve moguće nastavne ciljeve i literaturu koji se tiču dobrog upravljanja i borbe protiv korupcije. Cilj mu je da obezbedi materijale vezane za izgradnju integriteta koji se mogu ugraditi u postojeće kurseve, kroz niz fleksibilnih mogućnosti koje se mogu prilagoditi domaćim potrebama. Nastavni ciljevi namenjeni su civilnom i vojnom osoblju do nivoa šefa odeljenja (vojno osoblje OF2-OF5) sa srednjim poznavanjem materije. Po savetu tima zaduženog za Rezoluciju UN 1325 u sedištu NATO-a, u predložene module uvršteno je i rodno pitanje. Izgradnja integriteta je međuresorsko pitanje, a institucije se podstiču da koriste pomoć eksperata iz nacionalnih i međunarodnih administracija, civilnog društva i privatnog sektora

Nastavni program podeljen je u četiri glavna poglavlja koja obuhvataju nastavne ciljeve, pitanja za razmatranje i izvore. Ta četiri poglavlja su sledeća:

- *Razumevanje korupcije kao bezbednosnog rizika i značaj izgradnje integriteta*
- *Izgradnja integriteta i javna uprava*
- *Izgradnja integriteta u upravljanju i vođenju odbrane i bezbednosti*
- *Izgradnja integriteta u operacijama i odbrambenom angažmanu*

Ovaj Referentni program izradila je radna grupa za izgradnju integriteta sačinjena od eksperata iz država članica i partnera pod vodstvom Međunarodnog osoblja NATO-a. On dopunjuje slične Referentne programe NATO-a koji su sačinjeni u okviru Programa jačanja obrazovanja u oblasti odbrane. Treba ga shvatiti kao prvi korak u integrisanju načela izgradnje integriteta u nacionalne i sisteme obrazovanja i obuke NATO-a. Države se podstiču da pošalju povratnu informaciju i podele domaća iskustva, uključujući i studije slučaja kako bi se ovaj referentni program dodatno unapredio. Radi lakšeg snalaženja, program sadrži i osnovne referentne dokumente.

Na osnovu identifikovanih potreba ili zahteva, izradiće se dodatna poglavlja.

Politika izgradnje integriteta NATO-a

1. Države članice NATO-a sačinjavaju jedinstvenu zajednicu zajedničkih vrednosti koja je posvećena načelima individualne slobode, demokratije, ljudskih prava i vladavine prava. Sve ih ujedinjuje zajednički cilj, a to je da obezbede da Alijansa ostane neprevaziđena zajednica slobode, mira, bezbednosti i zajedničkih vrednosti. Dijalog i saradnja sa državama partnerima, u skladu sa načelima sadržanim u Osnovnom aktu Saveta za evroatlantsko partnerstvo (EAPC) mogu da daju konkretan doprinos jačanju međunarodne bezbednosti i odbrani vrednosti na kojima se Alijansa zasniva.
2. Saveznici potvrđuju svoje uverenje da su transparentne i odgovorne institucije odbrane pod demokratskom kontrolom od ključnog značaja za stabilnost u evroatlantskom području kao i za međunarodnu bezbednosnu saradnju. Oni takođe priznaju i činjenicu da korupcija i loše upravljanje predstavljaju bezbednosne izazove budući da ugrožavaju demokratiju, vladavinu prava i privredni rast, podrivaju poverenje javnosti u odbrambene institucije i negativno utiču na operativnu efikasnost.
3. NATO politika izgradnje integriteta koja je opisana u ovom dokumentu oslanja se na iskustvo stečeno kroz implementaciju Programa za izgradnju integriteta koji je Savet za evroatlantsko partnerstvo pokrenuo 2007. godine. NATO rogram za izgradnju integriteta deo je posvećenosti NATO-a jačanju integriteta, transparentnosti i odgovornosti u sektoru odbrane i pratećem sektoru bezbednosti.
Integritet je spona između ponašanja i načela. Na institucionalnom planu, integritet je direktno povezan s dobrim upravljanjem. Jačanje integriteta u određenoj instituciji tiče se institucionalizacije načela koja želimo da ta institucija zastupa, kao i prihvatanja tih normi i vrednosti od strane osoblja.
4. NATO program aktivnosti za izgradnju integriteta otvoren je za države članice NATO-a, Savet za evroatlantsko partnerstvo, Mediteranski dijalog, Istambulsku inicijativu za saradnju, Partnere širom sveta i Kolumbiju. Zahteve drugih zemalja NATO razmatra od slučaja do slučaja. Program promoviše dobre prakse i zemljama učesnicama pruža prilagođenu ekspertizu i podršku u jačanju efikasnosti i delotvornosti institucija odbrane i bezbednosti.

OPŠTA NAČELA

5. NATO politika izgradnje integriteta rukovodi se sledećim načelima:
 - 5.1 Izgradnja integriteta ključni je element aktivnosti Alijanse. Sprovođenje mera za unapređivanje izgradnje integriteta, borbe protiv korupcije i dobrog upravljanja važno je kako za države članice, tako i za partnere NATO-a. Saveznici i partneri posvećeni su podržavanju i promovisanju načela i implementacije integriteta, transparentnosti i odgovornosti u skladu sa međunarodnim normama i praksama koje važe za sektor odbrane i prateći sektor bezbednosti.
 - 5.2 Delotvorne i transparentne nacionalne procedure moraju se uspostaviti radi procene bezbednosnih rizika i odbrambenih potreba vezanih za korupciju i radi razvoja i održavanja efikasnih i interoperabilnih odbrambenih kapaciteta koji su u skladu s tim potrebama i s međunarodnim obavezama.
 - 5.3 Izgradnja integriteta treba da bude sastavni deo internog rada i aktivnosti NATO-a i treba da budu deo institucionalnog prilagođavanja. Međunarodno osoblje, Međunarodno vojno osoblje, Vojne komande i agencije treba da nastave s naporima izgradnje integriteta, transparentnosti i odgovornosti i promovisanjem dobrog upravljanja unutar svojih struktura.

GLAVNI CILJ

6. Izgradnja integriteta i razvoj efikasnih, transparentnih i odgovornih institucija odbrane koje mogu da odgovore na nepredvidljive bezbednosne izazove, uključujući i na one hibridne prirode, znatno doprinose Alijansinoj misiji očuvanja slobode i bezbednosti svojih članica.
7. Uzimajući u obzir međuresorsku prirodu izgradnje integriteta i različite odgovornosti NATO-a, saveznika i partnera, ova politika ima za cilj da:

NATO

- 7.1 Integriše izgradnju kapaciteta u kontekstu širih političkih ciljeva i sprovođenja osnovnih zadataka NATO-a.
- 7.2 Obezbedi sinhronizovan i strukturisan pristup kojim će se izgradnja integriteta konceptualno i operativno osnažiti u svim političkim i vojnim aktivnostima NATO-a.
- 7.3 Uskladi, u meri u kojoj je to moguće, napore sa drugim međunarodnim organizacijama.

SAVEZNICI I PARTNERI

- 7.4 Nastavi s izradom i ažuriranjem nacionalnih politika, doktrina i obuka u oblasti izgradnje integriteta na dobrovoljnoj osnovi.
- 7.5 Potvrdi namere država da na dobrovoljnoj osnovi podele naučene lekcije i najbolje prakse u sklopu NATO programa za izgradnju integriteta i aktivnosti koje su tim programom obuhvaćene.
- 7.6 Promoviše lokalnu inicijativu i ojača izgradnju institucionalnih i individualnih kapaciteta.

OSNOVNI ZADACI

8. Potrebno je koristiti elemente izgradnje integriteta koji će obuhvatiti koncepte integriteta, transparentnosti i odgovornosti da bi se poboljšalo upravljanje odbrambenim resursima i razvoj kapaciteta. Ti elementi treba da budu sastavni deo sprovođenja osnovnih zadataka NATO-a.

KOLEKTIVNA ODBRANA

- 8.1 Kolektivna odbrana zavisi od delotvornih i efikasnih institucija odbrane i treba da se zasniva na načelima integriteta, transparentnosti i odgovornosti, maksimizujući ulaganja kako bi se dodatno izgradili odbrambeni kapaciteti i bolje opremile oružane snage. Treba nastaviti s jačanjem izgradnje integriteta u nacionalnom sektoru odbrane i pratećem sektoru bezbednosti kako bi se obezbedila otpornost tog sektora, pre svega na korupciju.

UPRAVLJANJE KRIZAMA

- 8.2 NATO ima jedinstvene i snažne političke i vojne kapacitete kojima može da odgovori na širok dijapazon kriza. U kontekstu tekuće operacije, aktivnosti izgradnje kapaciteta sprovode se paralelno s tekućim odgovorom upravljanja krizom. Budući da korupcija podriva poverenje javnosti u vladu, ometa privredni razvoj i perpetuiira sukobe, izgradnja integriteta može da ima preventivni efekat. Izgradnju integriteta treba uzimati u obzir u svim fazama operacija i misija pod vođstvom NATO-a.

KOOPERATIVNA BEZBEDNOST

- 8.3 Široka mreža odnosa između NATO-a i partnerskih zemalja i organizacija daje poseban podstrek NATO programu za izgradnju integriteta. U skladu sa Partnerskom politikom NATO-a, NATO i partneri nastavljaju zajednički rad i u meri u kojoj je to moguće produbljuju saradnju unutar i širom različitih partnerskih formata, promovišu implementaciju načela

izgradnje integriteta i dele naučene lekcije i dobre prakse.

MULTIDIMENZIONALNE PERSPEKTIVE

9. Integrisanje načela izgradnje integriteta (mainstreaming) u osnovne zadatke NATO-a komplementarno je nacionalnim naporima. Aktivnosti vezane za izgradnju integriteta moraju biti fleksibilne i prilagođene specifičnim potrebama.
10. Težište izgradnje integriteta NATO-a je na sprečavanju korupcije u sektoru odbrane i pratećem sektoru bezbednosti i komplementarno je naporima drugih međunarodnih aktera. U sklopu bilateralnih, regionalnih i multilateralnih programa saradnje, politiku izgradnje integriteta treba uskladiti sa tim naporima, dok koordinacija napora različitih učesnika treba da bude unapređena u meri u kojoj je to moguće i u skladu sa Akcionim planom Sveobuhvatnog pristupa.
11. NATO je posvećen obezbeđivanju da svo vojno i civilno osoblje u sektoru odbrane i bezbednosti država učesnica u Programu za izgradnju integriteta bude svesno posledica korupcije i da rukovodioci steknu svest i znanje neophodne za stvaranje organizacione kulture integriteta, transparentnosti i odgovornosti. NATO plan za obrazovanje i obuku u oblasti izgradnje integriteta koji je Severnoatlantski savet usvojio 2012. osmišljen je tako da integriše načela izgradnje integriteta u aktivnosti obrazovanja i obuke NATO-a koje se odnose na tekuće i predstojeće operacije i jačanje institucija kako bi se podržale nacionalne inicijative sa istim ciljevima. Plan podržava već postojeće nacionalne napore za jačanje izgradnje nacionalnih individualnih i institucionalnih kapaciteta, kao i za jačanje interoperabilnosti snaga kroz obrazovanje i obuku.
12. Politika izgradnje kapaciteta nastavlja da podržava prioritete NATO-a u vezi sa implementacijom Rezolucije Saveta bezbednosti UN 1325 i pratećih rezolucija o ženama, miru i bezbednosti. Stoga će se nastaviti s uvrštavanjem rodne perspektive u alatke za izgradnju integriteta NATO-a i u programe aktivnosti, uključujući i obrazovanje i obuku.
13. NATO program za izgradnju integriteta u skladu je sa politikom partnerstva NATO-a. NATO će nastaviti da jača sinergiju pomoću mehanizama partnerstva poput Procesu planiranja i revizije (PARP), Programa za unapređenje obrazovanja u oblasti odbrane (DEEP) i Programa profesionalnog

razvoja (PDP). NATO program za izgradnju integriteta nastaviće da daje doprinos Inicijativi za izgradnju odbrambenih i bezbednosnih kapaciteta (DCBI) i Inicijativi za partnersku interoperabilnost (PII).

14. Mreža implementacionih partnera iz zemalja članica i partnera NATO-a takođe doprinosi NATO programu za izgradnju integriteta. Oni će i ubuduće pružati stručnu pomoć, biti domaćini događaja i vršiti istraživanja i analize.
15. NATO, saveznici i partneri treba da obezbede da načela izgradnje integriteta budu uključena u njihove strategije i aktivnosti javne diplomatije. Detaljna komunikaciona strategija korisna je rukovodiocima u sektoru odbrane i bezbednosti radi daljeg promovisanja i podrške reformama u cilju unapređivanja dobrog upravljanja.
16. Civilno društvo i mediji ključni su za obezbeđivanje integriteta, transparentnosti i odgovornosti. Oni takođe imaju ključnu ulogu u podizanju nivoa svesti o korupciji i lošem upravljanju resursima. NATO program za izgradnju integriteta proširuje povezivanje i saradnju na tom planu.

IMPLEMENTACIJA I PUT DALJE

17. Nakon što su je na Varšavskom samitu podržali šefovi vlada i država NATO-a, politika izgradnje integriteta NATO-a praćena je Akcionim planom. Izradom, sprovođenjem i revizijom Akcionog plana za izgradnju integriteta rukovodi radna grupa za izgradnju integriteta pod vodstvom Uprave za politička pitanja i bezbednosnu politiku (PASP) koja odražava zajedničke napore Međunarodnog osoblja i Vojnih vlasti NATO-a. Severnoatlantski savet dobijaće jednom godišnje ažurirane informacije o implementaciji politike izgradnje integriteta NATO-a.

SADRŽAJ

I) RAZUMEVANJE KORUPCIJE KAO BEZBEDNOSNOG RIZIKA I ZNAČAJ IZGRADNJE INTEGRITETA

PRVI BLOK: RAZUMEVANJE KORUPCIJE KAO BEZBEDNOSNOG IZAZOVA

Modul 1.1.1: Korupcija kao bezbednosni rizik.....	11
Modul 1.1.2: Korupcija u odbrani i bezbednosti: Olakšavajući faktori i uticaj	12
Modul 1.1.3: Sveobuhvatna procena rizika od korupcije	13
Modul 1.1.4: Pravni okviri	14
DRUGI BLOK: RAZUMEVANJE INTEGRITETA, ETIKE I UTICAJA KULTURE	
Modul 1.2.1: Etika.....	17
Modul 1.2.2: Kulturna dimenzija izgradnje integriteta	19

II) DOBRO UPRAVLJANJE I JAVNA UPRAVA

PRVI BLOK: PRINCIPI DOBROG UPRAVLJANJA

Modul 2.1.1: Reprezentativnost	22
Modul 2.1.2 Ljudska prava	23
Modul 2.1.3: Rodna pitanja	24
Modul 2.1.4: Transparentnost	24
Modul 2.1.6: Sistem provera i ravnoteža	27
Modul 2.1.7: Vladavina prava	27
Modul 2.1.8: Nepristrasnost	28
Modul 2.1.10: Strateški pristup izgradnji integriteta	29

DRUGI BLOK: FUNKCIONISANJE JAVNIH INSTITUCIJA

Modul 2.2.1: Izvršna grana vlasti	30
Modul 2.2.3: Sudska grana vlasti.....	31

TREĆI BLOK: SISTEM PROVERA I RAVNOTEŽA

Modul 2.3.1: Civilno-vojni odnosi	32
Modul 2.3.2: Parlamentarni nadzor integriteta u sektoru odbrane	33
Modul 2.3.3: Sudska kontrola integriteta u sektoru odbrane	34
Modul 2.3.4: Mediji.....	34
Modul 2.3.5: Organizacije civilnog društva.....	35
Modul 2.3.6: Specijalizovane antikorupcijske snage	35

III) IZGRADNJA INTEGRITETA U UPRAVLJANJU I SNABDEVANJU

PRVI BLOK: UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Modul 3.1.1: Strategija ljudskih resursa	39
Modul 3.1.2: Odlučivanje u ljudskim resursima	40
Modul 3.1.3: Etično ponašanje zvaničnika i zaštita zvizdača	40
Modul 3.1.4: Rodna pitanja	41

DRUGI BLOK: FINANSIJE I AKVIZICIJA

Modul 3.2.1: Planiranje, budžetiranje i finansijsko upravljanje u odbrani	42
Modul 3.2.2: Transparentnost i rizici od korupcije u akviziciji	43

TREĆI BLOK: INTEGRISANJE NAČELA IZGRADNJE INTEGRITETA (MAINSTREAMING)

Opis bloka	44
Modul 3.3.1: Integritet u odlučivanju	44
Modul 3.3.2: Interni sistemi provera i ravnoteža	45
Modul 3.3.3: Izrada i upravljanje programima izgradnje integriteta	46

IV) OPERACIJE I ODBRAMBENI ANGAŽMAN

PRVI BLOK: INTEGRITET U VOJNIM OPERACIJAMA

Modul 4.1.1: Tipovi i putevi korupcije koji utiču na vojne operacije	51
Modul 4.1.2 Rizici od korupcije i uspeh misije	52
Modul 4.1.3: Odgovaranje na korupciju putem planiranja: NATO Proces planiranja	53
Modul 4.1.4: Standardne operativne procedure: Tehnike, prakse i procesi ograničavanja rizika od korupcije u vojnim misijama	53
Modul 4.1.5: Tehnike, prakse i procesi za borbu protiv korupcije tokom operacija	54
Modul 4.1.6: Logistička podrška misiji	54
Modul 4.1.7: Suzbijanje korupcije kroz sveobuhvatan pristup	55
Modul 4.1.8: Lideršip i efikasno odlučivanje	55
Modul 4.1.9: Razvoj vojno-bezbednosnih i policijskih snaga zemlje domaćina	56
Modul 4.1.10: Procena antikorupcijskih i protikorupcijskih intervencija u vojnim operacijama	57

DRUGI BLOK: ODBRAMBENI ANGAŽMAN I IZGRADNJA KAPACITETA

Modul 4.2.1: Rizici od korupcije u odbrambenom angažmanu, pomoći snaga bezbednosti, policijskoj podršci stabilizaciji i izgradnji kapaciteta u odbrani i pratećem sektoru bezbednosti	59
Modul 4.2.2: Procenjivanje i ublažavanje rizika od korupcije u odbrambenom angažmanu, pomoći snaga bezbednosti i izgradnji odbrambenih kapaciteta	60
Modul 4.2.3: Izgradnja integriteta, izgradnja kapaciteta: Sprovođenje programa izgradnje integriteta u sklopu pomoći snaga bezbednosti i izgradnje odbrambenih kapaciteta	61
Modul 4.2.4: Praćenje i procena odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje kapaciteta	61
Modul 4.2.5: Najbolje prakse u izgradnji održivih struktura nadzora, borbe protiv korupcije i interne kontrole ...	62



1

RAZUMEVANJE KORUPCIJE KAO BEZBEDNOSNOG RIZIKA I ZNAČAJ IZGRADNJE INTEGRITETA

Opis teme

Ova tema polaznike upoznaje sa konceptom korupcije kao bezbednosnog rizika, načinom na koji ona utiče na sektor odbrane i bezbednosti i vezom između korupcije i sukoba. Ona takođe obuhvata metode procenjivanja rizika od korupcije, pravne okvire, etiku i ulogu organizacionih kultura u sprečavanju ili olakšavanju korupcije.

NASTAVNI CILJEVI

- Razumeti i objasniti korupciju kao bezbednosni rizik;
- Razumeti i objasniti pojave korupcije i mogući uticaj korupcije na institucije odbrane i bezbednosti;
- Identifikovati i analizirati izvore i uslove koji olakšavaju korupciju u institucijama odbrane i bezbednosti;
- Identifikovati i proceniti rizike od korupcije u institucijama odbrane i bezbednosti;
- Analizirati efikasne pravne okvire koji se tiču korupcije imajući u vidu postojeće međunarodne norme i dobre prakse;
- Objasniti ponašanje pojedinca ili organizacije koje olakšava ili otežava korupciju i razumeti kako etički i kulturni uticaji, uključujući i rodna pitanja, oblikuju to ponašanje.

SPISAK TEMA

PRVI BLOK: RAZUMEVANJE KORUPCIJE

Modul 1.1.1: Korupcija kao bezbednosni rizik

Modul 1.1.2: Korupcija u odbrani i bezbednosti: olakšavajući faktori i njihov efekat

Modul 1.1.3: Sveobuhvatna procena rizika od korupcije

Modul 1.1.4: Pravni okviri

DRUGI BLOK: INTEGRITET, ETIKA I KULTURA

Modul 1.2.1: Etika

Modul 1.2.2: Kulturne dimenzije izgradnje integriteta

PRVI BLOK: RAZUMEVANJE KORUPCIJE KAO BEZBEDNOSNOG IZAZOVA

Opis bloka

Ovaj blok ima za cilj da povede raspravu o konceptu i značenju korupcije, njenim mogućim izvorima i efektu korupcije i da se polaznicima pomogne da shvate da korupcija i loše upravljanje predstavljaju bezbednosne izazove, da ugrožavaju demokratiju, vladavinu prava i privredni razvoj, podrivaju poverenje javnosti u institucije odbrane i negativno utiču na operativnu efikasnost.

Od institucija odbrane i bezbednosti se očekuje da brzo i odlučno reaguju na krizne situacije i udovolje hitnim zahtevima koji po pravilu obuhvataju osetljive informacije i nalažu operativni odgovor. U određenim okolnostima, kombinacija nedovoljne transparentnosti nekih aktivnosti, pritiska da se deluje i određenih diskrecionih ovlašćenja mogu doprineti korupciji.

Ovaj blok takođe obuhvata pravne okvire i iznosi metode identifikovanja i procenjivanja rizika od korupcije. Uvod u ovaj blok najbolje je da obezbedi ekspert sa teorijskim i pravnim znanjem i iskustvom u sektoru odbrane i bezbednosti. Polaznici treba da dobiju relevantne međunarodne pravne akte i konvencije Ujedinjenih nacija, Saveta Evrope, OECD-a i OEBS-a.

Nastavni ciljevi bloka

Nakon uspešnog završetka ovog bloka, polaznici će:

- Moći da razumeju vezu između korupcije i sukoba, kao i uticaj korupcije na međunarodnu bezbednost;
- Steći uvid u koncepte i metodologiju nužne za razumevanje korupcije;
- Steći uvid u koncepte i metodologiju procene rizika od korupcije;
- Steći uvid u međunarodne pravne okvire koji se tiču identifikovanja i sprečavanja korupcije, kako bi mogli da razumeju i analiziraju nacionalno i institucionalno zakonodavstvo.

Pitanja za razmatranje

- Koje su uobičajeno prihvaćene definicije korupcije koje koriste relevantne međunarodne i nacionalne institucije?
- Koje su akademske definicije korupcije u teorijskom smislu?
- Koje su veze između korupcije i nasilnog ekstremizma?
- Koje su veze između korupcije, sukoba i nezakonitih aktivnosti poput trgovine ljudima i trgovine resursima iz zone sukoba?

- Koje su najbolje prakse/metode za procenu uticaja korupcije i smanjivanje rizika od korupcije?
- Koji su konkretni oblici korupcije u različitim sferama, poput nabavki, finansija, osoblja, operacija održavanja mira itd.?
- Koji su faktori rizika koji mogu da doprinesu korupciji u institucijama odbrane?
- Kako se može proceniti rizik od korupcije u institucijama odbrane?
- Koja je veza između korupcije i rodni pitanja?
- Koji su osnovni međunarodni zakonodavni akti u vezi sa korupcijom u odbrani?
- Koji zajednički aspekti omogućavaju ili ograničavaju efikasnost nacionalnog zakonodavstva u praksi?
- Kako se nacionalno zakonodavstvo može prilagoditi međunarodnom pravnom okviru?
- Kako zemlje mogu da pristupe komparativnoj analizi mehanizama i zakonodavstva koji se tiču korupcije?

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja stručnih praktičara i studije slučaja. Studije slučaja
- mogu da obuhvataju komparativnu analizu međunarodnih pravnih okvira;
- Polaznici će biti ocenjivani na osnovu svog znanja i razumevanja koncepta i rizika od korupcije, što se može učiniti tokom njihovih diskusija o studijama slučaja.

Izvori

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, Foreign Policy, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- Centar za integritet u sektoru odbrane, *Criteria for good governance in the defence sector International standards and principles*, 2015. <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteriafor-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf>
- Mitchell A. Seligson, *The impact of corruption on regime legitimacy: A comparative study of four Latin American countries*, The journal of Politics 64.02, 2002:408-433.
- Gabriella R. Montinola, Robert W. Jackman, *Sources of corruption: a cross-country study*, British Journal of Political Science 32.01, 2002:147-170.
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- NORAD, *Contextual Choices in Fighting Corruption: Lessons Learned*, 2011. http://evalueringsportalen.no/evaluating/contextualchoices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report_4_2011_web.pdf/@@inline
- OECD, *Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development*, mart 2015. <http://www.oecd.org/publications/consequences-of-corruption-at-the-sector-level-and-implications-for-economic-growth-and-development-9789264230781en.htm>
- Paul Collier, *The Bottom Billion: Why the poorest countries are failing and what can be done about it*, Oxford University Press, 2008.
- Lawrence Lessig, *Institutional Corruption Defined*, Journal of Law, Medicine and Ethics, Vol. 41, No. 3, 2013.
- Staffan Andersson, Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*. Political Studies 57(4), 2009.
- Transparency International, *Building integrity and reducing corruption in defence & security: 20 practical reforms*, 2011. https://www.dropbox.com/s/iuob15qfcy32ihj/2011-02_Handbook_IntegrityReducingCorruption.pdf
- Transparency International, *Corruption Perceptions Index*. <http://www.transparency.org/research/cpi/overview>
- Transparency International, *Global Corruption Barometer*. <http://www.transparency.org/research/gcb/overview>
- Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index 2015*. <http://government.defenceindex.org>
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth i Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 2, 2004.
- Odsek za međunarodni razvoj Ujedinjenog Kraljevstva, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them*. Evidence paper on corruption, January 2015.
- U4 Centar za antikorupcijske resurse, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation*. U4 Expert Answer. <http://www.u4.no/publications/international-goodpractice-in-anti-corruption-legislation/>
- Svetska banka, *World Development Report, Conflict, Security and Development*, 2011. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/ResourcesWDR2011_Full_Text.pdf

Modul 1.1.1: Korupcija kao bezbednosni rizik

Opis modula

Ovaj modul uopšteno uvodi teorijske definicije i koncepte korupcije, sa težištem na sektoru bezbednosti. Modul opisuje potencijalne pokretače korupcije i odnos između korupcije i sukoba.

Nastavni ciljevi modula

Nakon uspešnog završetka modula, polaznici će moći da:

- Uporede i objasne definicije termina “korupcija” i “dobro upravljanje”;
- Identifikuju pokretače i olakšavajuće faktore korupcije u sektoru odbrane i bezbednosti;
- Razumeju uticaj korupcije na uspostavljanje mira;
- Razumeju kako se koruptivne aktivnosti poput ilegalne trgovine koriste za finansiranje sukoba;
- Razumeju koncept i analiziraju slučajeve “zarobljavanja države”;
- Razumeju na koji se način korupcija i sukob međusobno hrane (korelacija) i povežu ih s ulogom institucija odbrane i bezbednosti.

Pitanja za razmatranje

- Koje su različite definicije korupcije i dobrog upravljanja?
- Koje su posledice korupcije u odbrani na nivou odbrambenih kapaciteta, operativne efikasnosti i učinka institucija odbrane?
- Koji su pokretači i faktori koji omogućavaju korupciju u institucijama odbrane i bezbednosti?
- Koje su veze između koruptivnih praksi u sektoru odbrane i bezbednosti i upravljanja?
- Koji uslovi čine institucije odbrane i bezbednosti podložnim korupciji? Koje su veze između korupcije i sukoba?

Nastavna metodologija

- Predavanja;
- Grupne diskusije o studijama slučaja;
- Polaznici će biti ocenjivani na osnovu svog učešća u diskusijama i prikaza analiza studija slučaja.

Izvori

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

- Emil Bolongaita, *Controlling Corruption in Post-conflict Countries*, Joan B. Kroc Institut za međunarodne mirovne studije, 2005.
- Institut za ekonomiju i mir, *Peace and Corruption: Lowering Corruption, a Transformative Factor for Peace*, 2015.
- Jessica C. Teets, Erica Chenoweth, *To bribe or to bomb; do corruption and terrorism go together?*, in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Kimberly Thachuk, *Corruption and International Security*, SAIS Review, Vol. 25, no. 1, 2005.
- Louise I. Shelley, *Dirty Entanglements: Corruption, Crime and Terrorism*, Cambridge University Press, 2015.
- Louise I. Shelly, *The Unholy Trinity: Transnational Crime, Corruption and Terrorism*, *Brown Journal of World Affairs*, no. 2, 2005, 101-111.
- Phil Williams, *Criminals, Militias and Insurgents: Organized Crime in Iraq*, Institut za strateške studije vojske SAD-a, 2009.
<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubid=930>
- Philippe Le Billon, *Corruption Peace?*
- *Peacebuilding and Post-conflict Corruption*, *International Peacekeeping*, br. 3, 2008, 344-361.
- Robert I. Rotberg, *How Corruption Compromises World Peace and Stability* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Sarah Chayes i Radna grupa za međunarodnu bezbednost. *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Karnegijeva zadužbina za međunarodnu bezbednost. Vašington D.C., juni 2014.
http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf.
- Sarah Chayes i Studijska grupa za ranjivost, *Corruption and State Fragility*, Politički referat br. 1, 2016.
- Sarah Chayes, *Thieves of State. Why Corruption threatens Global Security*. New York: W.W. Norton and Company, 2015.
- Susan Rose-Ackerman, *Corruption and Government*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008, 328-343
- Odeljenje za međunarodni razvoj Ujedinjenog Kraljevstva, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them*. Evidence paper on corruption, 2015.
- UNESCAP, *What is good governance?*, 2013.
www.unescap.org/sites/default/files/goodgovernance.pdf
- Victoria K. Holt i Alix J. Boucher, *Framing the issue: UN Responses to corruption and Criminal Networks in post-conflict settings*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008, 20-32.
- Walter A. Kemp, *The Business of Ethnic Conflict*, *Security Dialogue* 35, 2004, 43-59.
- Svetska banka, *World Development Report 2011. Conflict, Security and Development*.
http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf.

Modul 1.1.2: Korupcija u odbrani i bezbednosti: Olakšavajući faktori i uticaj

Opis modula

U ovom modulu dodatno se proučavaju koncepti korupcije i njen uticaj na sektor odbrane i bezbednosti. U modulu se opisuju potencijalni pokretači korupcije i faktori koji omogućavaju koruptivno ponašanje, uz proučavanje slučajeva iz različitih država i kultura. U modulu se dodatno diskutuje o verovatnim posledicama korupcije na funkcionisanje institucija odbrane, kao i o tome kako ona šire gledano pogađa legitimitet tih institucija i nacionalni integritet.

Nastavni ciljevi modula

Nakon uspešnog završetka modula, polaznici će moći da:

- Preispitaju konkretnu ulogu institucija odbrane i bezbednosti u promovisanju transparentnosti, odgovornosti i integriteta;
- Razumeju uticaj korupcije na odbrambene kapacitete, pripravnost, operacije i moral osoblja vojno-bezbednosnog sektora;
- Razumeju kako korupcija podriva legitimitet i poverenje društva u institucije odbrane i bezbednosti.

Pitanja za razmatranje

- Koji je uticaj korupcije na pojedinca, instituciju, stanovništvo i državu
- Kako korupcija utiče na moral trupa i na njihov učinak?
- Kako korupcija utiče na poverenje javnosti u oružane snage i koje su posledice toga?
- Koja je veza između koruptivnih praksi u odbrani i bezbednosti i upravljanja?
- Kako diskrecija i nedostatak konkurencije, nadzora, transparentnosti i odgovornosti za rezultate uvećavaju rizik od korupcije?
- Kako se rizici i efekti korupcije razlikuju u zavisnosti od roda?
- Kako tajnost, urgentnost i želja za promovisanjem lokalnih odbrambenih industrija pogoduju korupciji?
- Kako nedostatak profesionalnog civilnog i vojnog rukovodećeg kadra, istorijska iskustva i bezbednosno okruženje doprinose korupciji u institucijama odbrane i bezbednosti?

Nastavna metodologija

- Predavanja;
- Grupne diskusije o studijama slučaja;
- Polaznici će biti ocenjivani na osnovu svog učešća u diskusijama i prikaza analiza studija slučaja.

Izvori

- Eurasia Daily Monitor, *Black Holes, Vanishing Roubles and Corruption in the Russian Military*, Eurasia Daily Monitor, Br. 7, 2010.
http://www.jamestown.org/programs/edm/single/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=37150
- Joel S. Hellman, Geraint Jones i Daniel Kaufmann, *Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition*, Radni dokumenti političkih istraživanja, Svetska banka, 2000. <http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-2444>.
- Mark Sedra, *Towards Second Generation Security Sector Reform in Mark Sedra, The Future of Security Sector Reform*, Centar za inovacije u međunarodnom upravljanju, 2010, 102-116.
https://www.cigionline.org/sites/default/files/the_future_of_security_sector_reform.pdf
- Nathaniel Heller, *Defining and Measuring Corruption: Where Have we Come From, Where Are We Now, and What Matters for the Future* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Richard Kleinfeld i Studijska grupa o ranjivosti, *Fragility and Security Sector Reform*, 2016.
- Todor Tagarev, *The Corruption Curse in Building Integrity and Reducing Corruption in Todor Tagarev, Defence: A Compendium of Best Practices*, Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga, 2010, 3-12.
<http://defenceintegrity.eu/en/publication/corruptioncurse>
- Svetska banka, *World Development Report 2011, Conflict, Security and Development*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Modul 1.1.3: Sveobuhvatna procena rizika od korupcije

Opis modula

Verovatnoća da će se počiniti dela korupcije i njihov efekat razlikuju se u zavisnosti od zemlje i organizacije sektora bezbednosti i evoluiraju vremenom. Shodno tome, svaka organizacija definiše izazove korupcije na svoj način i u skladu sa tim vrši prioritizaciju svojih napora. Najsavremeniji tokovi u toj oblasti pokazuju da je za odlučan pristup odgovaranju na izazove korupcije potreban okvir za ublažavanje rizika, u sklopu kojeg ključne mere za izgradnju integriteta imaju za cilj značajno smanjenje najvećih rizika od korupcije. Rigorozno preispitivanje i sveobuhvatno mapiranje rizika od korupcije unutar svake organizacije predstavljaju preduslov za implementaciju takvog okvira za ublažavanje rizika.

Ovaj modul demonstrira primenu metode mapiranja rizika u organizacijama odbrane i bezbednosti tako da se omogući efikasna raspodela ograničenih sredstava organizacije, prilagođena međunarodna pomoć i ohrabri lokalna inicijativa. Po završetku modula, polaznici će moći da identifikuju i izdvoje mere za procenu napretka programa za izgradnju integriteta

Nastavni ciljevi modula

Nakon uspešnog završetka modula, polaznici će moći da:

- Razumeju ulogu mapiranja rizika u izradi programa izgradnje integriteta;
- Primene usavršene metode i tehnike mapiranja rizika;
- Razumeju prednosti i mane pristupa koji se zasnivaju na percepciji i riziku;
- Razumeju zašto se utvrđuju merila za procenjivanje rizika od korupcije u sektorima odbrane i bezbednosti;
- Shvate potrebu sistematskog pribavljanja i deljenja podataka za mapiranje rizika, a posebno podataka i dokaza o korupciji u institucijama odbrane i bezbednosti

Pitanja za razmatranje

- Koji su postojeći okviri upravljanja rizicima prilikom odlučivanja o raspodeli sredstava?
- Koji su različiti pristupi i metode mapiranja rizika od korupcije?
- Kako se može izmeriti koja je verovatnoća i efekat korupcije?

- Koje su loše strane okvira za upravljanje rizikom i strategija ublažavanja rizika?
- Koja je najbolja praksa za procenu i upravljanje rizikom u ovom domenu?

Nastavna metodologija

- Predavanje;
- Vežba mapiranja rizika od korupcije (npr. mapiranje rizika u određenoj funkcionalnoj oblasti);
- Polaznici će biti ocenjivani na osnovu svog učešća u diskusijama i prikaza svojih rezultata mapiranja rizika.

Izvori

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, Foreign Policy, 22.07.2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- Materijali za vežbe iz serije o izgradnji kapaciteta unutar DCAF/SEDM BI.
- ISO 31000 - Risk management.
- ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines.
- ISO/IEC 31010, Risk management – Risk assessment techniques.
- John Flaherty, *Role of Internal Auditors in the AntiCorruption Battle*, Osmo međunarodna konferencija o borbi protiv korupcije <http://www.8iacc.org/papers/jflaherty.html>
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- Staffan Andersson i Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*, Political Studies 57(4), 2009.
- Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index*, 2015. <http://government.defenceindex.org>

Modul 1.1.4: Pravni okviri

Opis modula

Uvreženo je mišljenje da je korupcija kršenje zakona, ali nacionalni zakonodavni okviri veoma se razlikuju u pogledu definisanja korupcije, kao i opsega i sadržine mera predviđenih kao odgovor na nju. U modulu će se proučavati dobre i loše strane različitih pristupa stvaranju efikasnog zakonodavnog okruženja za rešavanje problema korupcije. Modul takođe sadrži uvod u međunarodne zakonodavne akte u vezi sa korupcijom, poput Konvencije Ujedinjenih nacija za borbu protiv korupcije (UNCAC) i konvencija Saveta Evrope, a daju se i primeri nacionalnog antikorupcijskog zakonodavstva. Polaznici će imati priliku da uporede nacionalne norme s dobrom međunarodnom praksom i da identifikuju nedostatke i izazove vezane za implementaciju.

Nastavni ciljevi modula

Nakon uspešno završenog modula, polaznici će moći da:

- Razumeju neophodnost implementacije postojećeg nacionalnog pravnog okvira u sopstvenoj organizaciji;
- Diskutuju o razlozima za pravno definisanje koncepta "integriteta";
- Opišu i objasne pravne definicije korupcije;
- Uporede prednosti i mane različitih nacionalnih zakonodavnih okvira za borbu protiv korupcije;
- Analiziraju pravne odredbe koje se tiču tela nadležnih za istragu ili za sprovođenje zakona;
- Analiziraju relevantno zakonodavstvo koje se tiče nabavki, vršenja vojne i civilne službe, finansijskog upravljanja ili korišćenja sredstava;
- Razumeju pravni značaj i korist kodeksa ponašanja;
- Razumeju zahteve i pristupe sadržane u međunarodnim antikorupcijskim normama, s težištem na Konvenciji UN za borbu protiv korupcije (UNCAC);
- Znaju za druge relevantne međunarodne/regionalne zakonodavne akte, poput onih o borbi protiv pranja novca, zapleni imovine i organizovanom kriminalu;
- Znaju za specijalizovana međunarodna tela, poput Radne grupe za finansijsku akciju (FATF).

Pitanja za razmatranje

- Koje su glavne pravne definicije korupcije i koji su njihovi glavni elementi?
- Šta nije obuhvaćeno tim definicijama?
- Kako upotpuniti preventivne i kaznene mere protiv korupcije?
- U čemu se razlikuju i u čemu se nadopunjuju

krivično i građansko pravo u pogledu korupcije?

- Koje se specijalne istražne tehnike mogu primeniti prilikom identifikovanja i vođenja istrage o korupciji?
- Koje su razlike između "zamrzavanja", "zaplene", i "oduzimanja" imovine stečene korupcijom?
- Da li su sadašnje pravne mere dovoljne da efikasno zaštite svedoke, veštake, žrtve i podnosoce prijava/uzbunjivače?
- Da li su potrebna specijalna ovlašćenja kako bi se sprovodila istraga i krivično gonjenje korumpiranih zvaničnika i posrednika?
- Koji se oblici korupcije javljaju van javnog sektora i koji je njihov uticaj na sektor odbrane i bezbednosti?

Nastavna metodologija

- Predavanja;
- Grupne diskusije o studijama slučaja;
- Polaznici će biti ocenjivani na osnovu svog učešća u diskusijama i prikaza analiza studija o slučaju.

Izvori

- *Corruption Laws: A non-lawyers' guide to laws and offences in the UK relating to corrupt behaviour*, Transparency International-UK, 2016. <http://www.transparency.org.uk/publications/corruption-laws-a-non-lawyers-guide-to-laws-and-offences-in-the-uk-relating-to-corrupt-behaviour/>
- Konvencije Saveta Evrope.
 - Konvencija o korupciji u krivičnom pravu (ETS br. 173).
 - Konvencija o korupciji u građanskom pravu (ETS br. 174).
 - Dodatni protokol Konvenciji o korupciji u krivičnom pravu (ETS br. 191).
 - Preporuka GRECO-a Savetu ministara (No. R (2000) 10) o kodeksima ponašanja državnih službenika, uključujući i Model kodeksa ponašanja državnih službenika.
 - Model kodeksa ponašanja državnih službenika.
- Francisco Cardona, *Tackling conflicts of interest in the public sector*, Guides to Good Governance. br. 2, Centar za integritet u sektoru odbrane, 2015. <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids/7250-DSS-Tackling-conflicts-Skjerm.pdf>
- Konvencija OECD, *Suzbijanje podmićivanja državnih službenika*, International. <http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>
- Zakon o podmićivanju 2010. <http://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/bribery-act/>
- Todor Tagarev, *Regulatory Frameworks u Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing*

Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices, Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga, 2010:172-192.

<http://defenceintegrity.eu/en/publication/regulatory-frameworks>.

- *Konvencija Ujedinjenih nacija protiv korupcije, Background on the United Nations Convention Against Corruption.*
<https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>
- Centar za antikorupcijske resurse U4, *International*

Good Practice in Anti-Corruption Legislation

<http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>

DRUGI BLOK: RAZUMEVANJE INTEGRITETA, ETIKE I UTICAJA KULTURE

Opis bloka

U ovom bloku proučava se uloga etike i koncepta izgradnje integriteta u javnoj upravi. Cilj bloka je da polaznicima omogući da bolje sagledaju svoje sopstveno odlučivanje u svetlu etičkih i društvenih normi, kolegijalnog pritiska i uopšteno govoreći organizacione kulture. U bloku su sadržane analize problema i moralnog rasuđivanja u kontekstu vršenja službe u nacionalnim sektorima odbrane i bezbednosti. Počinje se s izlaganjem razlike između etike i prava, uz proučavanje studija slučaja u kojima se obrađuju etička pitanja o kojima zakon ne kaže ništa, a u nastavku se daje pregled klasičnih oblika moralnog rasuđivanja (kao što su utilitarizam i etika dužnosti) koji se bave etičkim problemima i njihovim rešavanjem. U njemu se porede slobodnotržišne koncepcije ostvarivanja profita i aktivnosti nabavki i ugovaranja u državnoj i javnoj službi i proučavaju se predlozi za određivanje institucija i procedura koje obezbeđuju odgovornost, nadzor i transparentnost, čime se sprečava pojava korupcije u javnom sektoru.

Nastavni ciljevi bloka

- Razumeti ulogu i značaj etike u upravi sektora odbrane i bezbednosti;
- Primeniti razumevanje etike na studije slučaja o izazovima integriteta;
- Objasniti kako organizaciona kultura može da utiče na otpornost ili podložnost organizacije suočene sa korupcijom;
- Analizirati organizacionu kulturu kako bi se identifikovali elementi koji mogu da uvećaju podložnost korupciji.

Pitanja za razmatranje

- Koji je značaj etike u sektoru odbrane i bezbednosti i kako ona pomaže u rešavanju moralnih dilema koje se javljaju u organizacionim okruženjima?
- Kako se pojedinci mogu odupreti pritisku u korumpiranoj organizacionoj kulturi?
- Kako organizacije mogu da promovišu etičko ponašanje?
- Kako se formiraju organizacione kulture i kako se one mogu izmeniti?
- Kako različite nacionalne i organizacione kulture dolaze do različitog shvatanja pojma korupcije i kako to utiče na izgradnju odbrambenih kapaciteta?

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja stručnih praktičara i studije slučaja. Studije slučaja mogu da obuhvataju komparativnu analizu međunarodnih pravnih okvira;
- Polaznici će biti ocenjivani na osnovu znanja i razumevanja koncepata i rizika od korupcije, što se može proceniti tokom diskusija o studijama slučaja.

Modul 1.2.1: Etika

Opis modula

U ovom modulu polaznicima se omogućava da bolje sagledaju svoje sopstveno odlučivanje (npr. da li da se upuste ili ne u određene koruptivne radnje iz lojalnosti, straha ili pohlepe), uzimajući u obzir moralne i društvene norme, kolegijalni pritisak i uopšteno govoreći organizacionu kulturu, kao i dobre i loše strane etičkih kodeksa. Modul obuhvata analizu problema i moralno rasuđivanje u kontekstu službe u nacionalnim sektorima odbrane i bezbednosti, s težištem na sticanju osnovnih sredstava, upravljanju javnim programima i odlukama o zapošljavanju i unapređenju.

Nastavni ciljevi modula

Na osnovu predavanja, proučavanja preporučene literature, diskusija i analize studija slučaja, polaznici će moći da:

- Razumeju razliku između etike i prava kao
- “koncepta upravljanja”;
- Objasne suštinu i evoluciju koncepta internog i eksternog integriteta u organizacionim sistemima i individualno među osobljem;
- Prave razliku između moralnih dilema (poput nedoumica u vezi sa razlikom između pravilne i najbolje nacionalne strategije) i slabosti karaktera ili integriteta (gde pojedinci krše zakon, ne osvrću se na propise i svesno se upuštaju u proneveru, korupciju, nepotizam i zloupotrebu moći);
- Primene metod “studije slučaja” na pitanja integriteta u čitavom sistemu nacionalne bezbednosti.

Pitanja za razmatranje

- Šta je etika i koje su osnovne etičke vrednosti u institucijama odbrane i bezbednosti?
- Koji su oblici kritičkog rasuđivanja, procenjivanja i rešavanja problema potrebni da bi se moralne dileme rešavale kao analitički problemi?
- Šta u institucionalnim i organizacionim strukturama (koje se ponekad odlikuju kolegijalnim pritiskom i koruptivnim aktivnostima) utiče na individualni izbor i odlučivanje?
- Kako klasične “moralne teorije o tome šta je ispravno i šta je dobro” oblikuju “strateško razmišljanje” o krajnjim ciljevima delovanja pojedinca ili organizacije i koje je najbolje sredstvo za postizanje tih ciljeva (posebno u situacijama za koje većina primenljivih zakona ne daje korisne smernice)?
- Koje se smernice mogu izvući iz Aristotelove

teorije o moralnom karakteru i Kantovih moralnih načela za izradu strategija borbe protiv korupcije?

- Šta stvara otpornost («moralnu hrabrost») pojedinaca suočenih sa pritiskom grupe i ustaljenom praksom korupcije, dajući im snagu da se odupru toj svakodnevnoj sklonosti ka korupciji?
- Koje mehanizme mogu da koriste bezbednosne i odbrambene institucije kako bi promovisale etično ponašanje?

Nastavna metodologija

- Predavanja;
- Grupne diskusije o studijama slučaja;
- Polaznici će biti ocenjivani na osnovu svog učešća u diskusijama i prikaza analiza studija slučaja.

Izvori

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

Modul 1.2.2: Kulturna dimenzija izgradnje integriteta

Opis modula

Ponašanje pojedinaca oblikuju percepcije, stavovi, tradicije, organizacione prakse i društvene norme. Ovaj modul upoznaće polaznike sa konceptima organizacione kulture, njenim korenima i odlikama u institucijama odbrane i bezbednosti i vezama između nje i korupcije. Polaznici će analizirati spoljne faktore koji utiču na formiranje organizacionih kultura i način na koji oni smanjuju ili uvećavaju rizik od korupcije. Polaznicima će biti predloženi praktični primeri i slučajevi koji pokazuju na koji način organizaciona kultura olakšava korupciju u institucijama odbrane i bezbednosti različitih zemalja. Oni će analizirati studije slučaja kako bi razumeli odnos između kulture i korupcije u institucijama odbrane i bezbednosti. Cilj je da se omogući razumevanje uticaja koji organizaciona kultura ima na olakšavanje ili sprečavanje korupcije u institucijama odbrane i bezbednosti.

Nastavni ciljevi modula

Na osnovu predavanja, proučavanja preporučene literature, diskusija i analize studija slučaja, polaznici će moći da:

- Razumeju koncepte organizacione kulture;
- Razumeju koncepte organizacione kulture;
- Razumeju na koji način kultura oblikuje pojedinačno i grupno ponašanje i olakšava ili sprečava korupciju;
- Identifikuju odlike (vrednosti, percepcije, stavove, norme) organizacione kulture i analiziraju njihovu vezu sa korupcijom u institucijama odbrane i bezbednosti;
- Analiziraju uticaj spoljnih faktora (nasleđe, istorija, nacionalna kultura, tradicije, itd.) na organizacionu kulturu;
- Razumeju ulogu ličnosti/lidera i njihovih izvora moći u formiranju organizacione kulture s tačke gledišta rizika od korupcije;
- Identifikuju način na koji korupcija u nacionalnim i međunarodnim društvenim sistemima može da ugrozi integritet u procesu kreiranja politike nacionalne bezbednosti i u praksi;
- Razumeju spregu između elemenata nacionalne/organizacione kulture i modela 5P (filozofija, politika, programi, procesi, prakse) u pogledu izgradnje integriteta;
- Razumeju razliku između psiholoških i formalnih ugovora i s tim povezane dileme koje se tiču integriteta.

Pitanja za razmatranje

- Koje su opšte odlike i definicije kulture/organizacione kulture?
- Kako se formira organizaciona kultura i koji faktori utiču na njeno formiranje?
- Kako se shvatanje korupcije može razlikovati u

različitim zemaljama ili društvima?

- Koji je uticaj kulturnog okruženja na sprečavanje ili podsticanje korupcije - može li ono poslužiti kao "razuman izgovor" za koruptivno ponašanje?
- Kako korupcija utiče na organizacionu kulturu?
- Kako se različite organizacione kulture odnose prema pitanjima roda i korupcije?
- Kako različite organizacione kulture trpe uticaje istorijskih tokova stvaranja nacije i izgradnje institucija odbrane?
- Koje su kulturne specifičnosti institucija odbrane i bezbednosti?
- Kako se menjaju kulture? Koje su vremenske odrednice i odlike koje karakterišu otpor promenama?

Nastavna metodologija

- Predavanja;
- Grupne diskusije o studijama slučaja;
- Polaznici će biti ocenjivani na osnovu svog učešća u diskusijama i prikaza analiza studija o slučaju.

Izvori

- Alison Taylor, *What impact does organizational culture have on corruption?*
<http://www.ethic-intelligence.com/experts/8879-relationship-organisationalculture-corruption/>
- David Gebler, *The 3 Power Values: How Commitment, Integrity, and Transparency Clear the Roadblocks to Performance*, Jossey-Bass, 2012.
- Ed Voerman, Fons Trompenaars, *Servant Leadership Across Cultures*, Infinite Ideas, 2009.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, 3 Ed., McGraw-Hill, 2010.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5, 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, Treće izdanje, Pearson, 2012.
- Lawrence Lessig, "Institutional Corruption" Defined, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, 41, br. 3, 2013, 553-555.
- Nickolay Slatinski, *Cultural Awareness in Implementing Integrity Building Programmes* in Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga, 2012, 312-322.
- Paul Gibbons, *The Science of Successful Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture*, Pearson Business, 2015.
- Robert E. Quinn, Kim S. Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, 3 Ed., 2011.
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford University Press, 2012.

- *Vikas Anand, Blake E. Ashforth, Mahendra Joshi, Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations, Akademija za menadžere, 18, br. 2, 2004.*
- *Centar Hofstede, Poređenje zemalja.*
<https://geert-hofstede.com/countries.html>



2

DOBRO UPRAVLJANJE I JAVNA UPRAVA

Opis teme

Ova tema polaznicima omogućava da razumeju koncept dobrog upravljanja i njenog značaja u javnim upravama. Ona obuhvata glavna načela dobrog upravljanja, funkcionisanje javnih institucija i različite sisteme provera i ravnoteža kojima se obezbeđuju praćenje i nadzor u sektoru odbrane i bezbednosti.

NASTAVNI CILJEVI

- Razumeti ideju dobrog upravljanja u javnoj upravi, kao i značaj primene pravnih i etičkih normi u sektoru odbrane i bezbednosti;
- Identifikovati ključna načela dobrog upravljanja i kako se one mogu primeniti na savremene institucije odbrane;
- Diskutovati o načinu na koji visok nivo integriteta u sektoru odbrane omogućava društvu da ostvari i očuva održivu demokratiju;
- Razumeti funkcionisanje javnih institucija na osnovu koncepta razdvajanja vlasti i analizirati odgovarajuću ulogu institucija odbrane unutar tog konteksta;
- Definirati sistem provera i ravnoteža u savremenom sektoru odbrane i ključne elemente tog sistema;
- Diskutovati o prirodi odnosa između civilnih i vojnih institucija i njihovoj međusobnoj zavisnosti;
- Identifikovati kako visok ili nizak nivo integriteta u sektorima bezbednosti i odbrane mogu da utiču na njihovo funkcionisanje i na vladavinu prava unutar društva?
- Sagledati dobro upravljanje i javnu upravu iz rodne perspektive.

IZVORI

- Centar za integritet u sektoru odbrane, *Guides to Good Governance*. http://cids.no/?page_id=4596

SPISAK TEMA

PRVI BLOK: NAČELA DOBROG UPRAVLJANJA

Modul 2.1.1: Reprezentativnost

Modul 2.1.2: Ljudska prava

Modul 2.1.3: Rodna pitanja

Modul 2.1.4: Transparentnost

Modul 2.1.5: Odgovornost

Modul 2.1.6: Sistem provera i ravnoteža

Modul 2.1.7: Vladavina prava

Modul 2.1.8: Nepristrasnost

Modul 2.1.9: Pouzdanost i predvidljivost

Modul 2.1.10: Strateški pristup izgradnji integriteta

DRUGI BLOK: FUNKCIONISANJE JAVNIH INSTITUCIJA

Modul 2.2.1: Izvršna grana vlasti

Modul 2.2.2: Zakonodavna grana vlasti

Modul 2.2.3: Sudska grana vlasti

TREĆI BLOK: SISTEM PROVERA I RAVNOTEŽA

Modul 2.3.1: Civilno-vojni odnosi

Modul 2.3.2: Parlamentarni nadzor integriteta u sektoru odbrane

Modul 2.3.3: Sudska kontrola integriteta u sektoru odbrane

Modul 2.3.4: Mediji

Modul 2.3.5: Organizacije civilnog društva

Modul 2.3.6: Specijalizovana antikorupcijska tela (uključujući međunarodne organizacije)

Opis bloka

Dobro upravljanje zasniva se na razdvajanju parlamentarne, izvršne i sudske grane vlasti. Razdvajanje vlasti treba da obezbedi efikasan sistem provera i ravnoteža koji smanjuje mogućnost da bilo koja grana vlasti vrši vlast proizvoljno ili jednostrano. Zajedno sa nepristrasnom, pouzdanom i predvidljivom javnom upravom vladavini prava, dobro upravljanje stvara okruženje u kome su institucije odbrane prožete kulturom integriteta koja odbacuje korupciju.

Nastavni ciljevi bloka

- Prepoznati značaj uspostavljanja i održavanja dobrog upravljanja u institucijama odbrane, usredsređujući se na vladavinu prava, odgovornost, reprezentativnost i integritet;
- Razumeti ključne karakteristike vlasti koje strukturno promovišu dobro upravljanje i javnu upravu;
- Razumeti karakteristike i postupanja u upravljačkim i administrativnim strukturama koje utiču na funkcionisanje institucija odbrane i njihovog organizacionog okruženja;
- Razumeti međusobne veze između različitih grana vlasti da bi se shvatio njihov uticaj na sektor bezbednosti i definisala odgovarajuća uloga institucija odbrane u civilno-vojnim odnosima;
- Prepoznati ključne odlike koje su potrebne za efikasno upravljanje i javnu upravu (uključujući transparentnost, odgovornost i poštovanje ljudskih prava);
- Razumeti zašto su dobro upravljanje i javna uprava preduslovi za smanjivanje rizika od korupcije i jačanje kulture integriteta u institucijama odbrane.

Pitanja za razmatranje

- Koji su ključni koncepti u vezi sa načelima dobrog upravljanja?
- Kako se demonstrira značaj dobrog upravljanja i dobre javne uprave u demokratijama?
- Zatražiti od učesnika da objasne vezu između dobrog upravljanja i izgradnje integriteta u odbrani.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Opis modula

Demokratije počivaju na načelu reprezentativnosti izražene na slobodnim, konkurentnim i pravednim izborima. Izvršna grana vlasti (kojoj pripada odbrambeni sistem) vrši mandat koji je dobila od parlamenta, a podvrgnuta je kontroli putem sistema parlamentarnog nadzora koji treba da bude uspostavljen u skladu sa pravnim i etičkim normama. Kroz ovaj modul, zaposleni u institucijama odbrane će se upoznati s političkim konceptom reprezentativnosti zasnovane na načelima integriteta i njenom uticaju na upravljanje odbranom u demokratskim društvima.

Nastavni ciljevi modula

- Definirati koncept reprezentativnosti u savremenoj političkoj teoriji i njen uticaj na upravljanje odbranom;
- Predočiti najvažnije oblike reprezentativnosti u političkom životu i u savremenom društvu i njihov uticaj na sektor odbrane;
- Diskutovati o načinu na koji finansiranje političkih stranaka može da ugrozi reprezentativnu demokratiju;
- Diskutovati o načinu i razlozima zbog kojih uticaj političkih stranaka može da ugrozi odbrambene kapacitete i podrije poverenje javnosti u oružane snage i snage bezbednosti.

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

Modul 2.1.2 Ljudska prava

Opis modula

Prema Ujedinjenim nacijama, ljudska prava su prava inherentna svim ljudskim bićima, bez obzira na njihovo državljanstvo, prebivalište, pol, nacionalno ili etničko poreklo, boju kože, veroispovest, jezik ili bilo koji drugi status. Sva ljudska bića imaju isto pravo na poštovanje ljudskih prava bez diskriminacije. Sva ta prava su međusobno povezana, međuzavisna i neodvojiva. Univerzalna ljudska prava često su izražena i garantovana zakonom, u obliku sporazuma, međunarodnog običajnog prava, opštih načela i drugih izvora međunarodnog prava. Međunarodno pravo ljudskih prava obavezuje vlade da deluju na određeni način ili da se uzdrže od određenih delovanja kako bi promovisale i zaštitile ljudska prava i osnovne slobode pojedinaca ili grupa. Obaveza poštovanja ljudskih prava nije samo pravne prirode, već treba da bude shvaćena kao moralna norma, čime odnos prema ljudskim pravima postaje pitanje integriteta. U savremenim sistemima odbrane i bezbednosti postoji zakonska obaveza da se poštuju i štite ljudska prava (odnosno život i fizički integritet, sprečavanje mučenja, dostojanstvo ljudskih bića, nezavisno sudstvo, sloboda izražavanja, svesti i veroispovesti itd.). Ovaj modul razmatra način na koji se, s obzirom na specifičnost sektora odbrane i na neophodnost zaštite nacionalne bezbednosti i operacija u oružanim sukobu ili vanrednim situacijama, osoblje u sektoru odbrane može suočiti sa ozbiljnim izazovima koji će zahtevati odgovarajuće obrazovanje i obuku kako bi se ljudska prava efikasno zaštitila.

Nastavni ciljevi modula

- Prikazati evoluciju ljudskih prava s istorijske tačke gledišta;
- Predočiti glavne pravne instrumente i etičke norme koji uređuju pitanja ljudskih prava u savremenom svetu, uključujući zakonodavstvo i kodekse koji su relevantni za vojsku;
- Analizirati uticaj ljudskih prava i humanitarnog prava na savremene sisteme odbrane;
- Pružiti standarde ponašanja za uniformisane i oružane snage (uključujući osoblje civilne odbrane) kada je reč o ljudskim pravima ili o kršenjima ljudskih prava.

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarnu i grupnu diskusiju, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

- *Savet Evrope, Democratic and Effective Oversight of National Security Services, Komesar Saveta Evrope za ljudska prava, 2015.*
- *Inderjit Singh, The United Nations Human Rights Regime: An Analysis, International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies, 3(1), 2016, 195-204.*

Modul 2.1.3: Rodna pitanja

Opis modula

Rodna ravnopravnost je koncept zasnovan na ideji postizanja pravne i društvene ravnopravnosti između muškaraca i žena pred zakonom i u društvu, pri čemu im se pružaju iste šanse u svim sferama društvenog života, a posebno na radnom mestu. Tokom poslednje tri decenije, rodna pitanja našla su se u središtu proučavanja u okviru teorije međunarodnih odnosa, posebno u oblasti bezbednosti i odbrane. Povrh toga, u poslednje vreme težište se sve više stavlja na "integrisanje rodne ravnopravnosti" u vojne operacije (Rezolucija SB UN 1325). Ovaj modul razmatra značaj i uticaj integriteta u sklopu koncepta rodne ravnopravnosti i njegove konkretne primene na vojno okruženje.

Nastavni ciljevi modula

- Prikazati istorijski razvoj koncepta rodne ravnopravnosti;
- Predočiti i diskutovati o glavnim pravnim aktima koji uređuju rodna pitanja na međunarodnom, regionalnom i nacionalnom nivou;
- Analizirati nivo rodne ravnopravnosti dosegnut u savremenim sistemima odbrane s posebnim težištem na zemlji u kojoj se modul primenjuje.

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

- Konzorcijum za rodna, bezbednosna i ljudska prava, Syllabus Collection. <http://genderandsecurity.org/projects-resources/syllabus-collection>
- Nordijski centar za rodna pitanja, *Whose Security*, 2015.
<http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/whose-security-2015-lowresolution.pdf>
- Nordijski centar za rodna pitanja, Rezolucije UN o rodnim pitanjima.
<http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/un-resolutions.pdf>
- Žene UN-a, *Gender and Security Training Manual*, 2012.
https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/2484/mod_resource/content/1/Gender%20and%20Security%20training%20manual%20eng.pdf

Modul 2.1.4: Transparentnost

Opis modula

Transparentnost je od suštinskog značaja za jačanje demokratije i odgovornosti javnih zvaničnika. Ona je ujedno i metod upravljanja u javnoj upravi, što podrazumeva obelodanjivanje informacija, jasnoću i tačnost u skladu s pravnim okvirima, a potpora su joj razvijeni sistemi kontrole i nadzora. Ona je jedan od glavnih stubova kulture integriteta i borbe protiv korupcije. Transparentnost se primenjuje na sve sektore, od planiranja i odlučivanja do rashoda, implementacije i učinka sistema. Pored toga, ona se proteže od strateškog do operativnog nivoa. Unutar savremenih sistema odbrane, često je teško naći pravu ravnotežu između nužnosti da se primenjuju standardi transparentnosti koji postoje u drugim granama javne uprave i zaštite osetljivih informacija koje mogu biti od značaja za nacionalnu bezbednost ili odbranu. Svrha ovog modula je da podigne nivo svesti o čvrstoj povezanosti transparentnosti, demokratije i antikorupcijskih politika.

Nastavni ciljevi modula

- Objasniti osnovna načela transparentnosti u savremenim javnim upravama i prikazati istorijski razvoj tog koncepta;
- Prikazati glavne zakonodavne akte koji uređuju standarde transparentnosti na međunarodnom i nacionalnom nivou;
- Izvršiti komparativnu analizu standarda transparentnosti koji su dosegnuti u savremenim sistemima odbrane, na svetskom, regionalnom i nacionalnom nivou;
- Osvrnuti se na ograničenja transparentnosti i definisati njihovu legitimnost;
- Razmotriti generalno politike jačanja transparentnosti, uključujući zaštitu uzbunjivača koji postupaju u dobroj veri.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

- Amanda L. Jacobsen A, *National Security and the Right to Information in Europe*, Univerzitet u Kopenhagenu, Centar za unapređenu teoriju bezbednosti, 2013.
- Savet Evrope, *The Protection of Whistle-blowers: A study on the feasibility of a legal instrument on the protection of employees who make disclosures in the public interest*, CDCJFIN, 2012. <http://www.cdcjfin.org/>

- [coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ\(2012\)9F_Final.pdf](http://coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ(2012)9F_Final.pdf)
- Savet Evrope, Preporuka CM/Rec (2014)7. Komiteta ministara državama članicama o zaštiti uzbunjivača, 2014.
[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c\(2014\)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c(2014)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)
 - Francisco Cardona, Access to Information and Limits to Public Transparency, Guide to Good Governance 4, Centar za integritet u sektoru odbrane, Norveško Ministarstvo odbrane, 2016.
 - Lawrence Friedman, Victor Hansen, Secrecy, Transparency and National Security, William Mitchell Law Review, Vol. 38:5, 2012, 1610-1628.
 - OECD, The Right to Open Public Administrations in Europe: Emerging Legal Standards, Sigma Papers, br. 46, OECD Publishing, 2010. <http://dx.doi.org/10.1787/5km4g0zfqt27-en>
 - Robert G. Vaughn, The Successes and Failures of Whistle-blower Laws, Elgar Publishing, 2012.
 - Tarlach Mcgonagle, Yvonne Donders, The United Nations and Freedom of Expression and Information: Critical Perspectives, Cambridge University Press, 2015.
 - The Global Principles on National Security and the Right to Information (Tshwane Principles), Fondacija Otvoreno društvo, 2013.
 - Transparency International, Whistleblowing in Europe: Legal Protections for Whistle-blowers in the EU, 2013.
http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2013_whistleblowingineurope_en

Modul 2.1.5: Odgovornost

Opis modula

Savremena javna uprava obavezna je da obrazlaže svoje delovanje, da preuzme odgovornost za njega i da obelodani rezultate svog rada na transparentan način, kao i da odgovorno upravlja poverenim finansijskim sredstvima, materijalnim resursima i imovinom. Ovaj modul će ispitati kako sistemi odbrane mogu u potpunosti da implementiraju pravne standarde odgovornosti i da ohrabre diskusiju o različitim pristupima transparentnosti i odgovornosti.

Nastavni ciljevi modula

- Objasniti osnovna načela odgovornosti i istorijski razvoj tog koncepta i standarda;
- Prikazati najvažnije zakonske akte na međunarodnom, regionalnom i nacionalnom nivou kojima se uređuju standardi odgovornosti;
- Analizirati nivo odgovornosti dosegnut u savremenim sistemima odbrane sa posebnim težištem na zemlju u kojoj se primenjuje modul. Identifikovati primere dobre prakse;
- Osvrnuti se na politike u vezi sa sukobom interesa koje mogu da pojačaju odgovornost i transparentnost zaposlenih u sektoru odbrane;
- Razumeti osnove utvrđivanja odgovornosti za učinak u sektoru odbrane;
- Razumeti pitanja integriteta koja se tiču alatki za jačanje odgovornosti raspoloživih u oblasti bezbednosti i odbrane.

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

- Amanda Sinclair, *The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses, Accounting, Organization and Society*, 1995, 219-237.
- Antonio B. Cendon, *Accountability and Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments in Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities*, NISPAcee i IEPA, 1999.
- Francisco Cardona, *Guide to Good Governance No 2: Tackling Conflicts of Interest in the Public Sector*, Centar za integritet u sektoru odbrane, Norveško Ministarstvo odbrane, 2015.
- Melvin Dubnick, *Clarifying accountability: an ethical theory framework*, in C. Sampford, N. Preston, *Public Sector Ethics*, Routhledge, 1998, 68-81.
- OECD, *Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review*, Sigma Papers, No. 36, OECD Publishing, 2007.
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- Politički referat OECD-a, *Public Sector Modernising Accountability and Control*, OECD Observer, 2005.
- Richard Mulgan, *Accountability: an Ever-expanding Concept?*, *Public Administration*, br. 3, 2000, 555-573.

Modul 2.1.6: Sistem provera i ravnoteža

Opis modula

Sistem provera i ravnoteža je niz mehanizama čiji je cilj da smanje greške ili nedolično ponašanje istovremeno jačajući odgovornost. Sistem se zasniva na podeli vlasti, odgovornosti i informacija kako bi se stvorilo okruženje u kome nijedan pojedinac ili institucija ne može da ima apsolutnu kontrolu nad odlukama. Smatra se da je koncentracija vlasti jedan od glavnih faktora rizika od korupcije, dok sistem uspostavljanja protivteže u vlasti i transparentnosti promoviše demokratsku kontrolu korupcije i neetičnog ponašanja. Najvažniji mehanizmi sistema provera i ravnoteža su: parlamentarni nadzor, antikorupcijske politike, specijalizovana antikorupcijska tela, aranžmani za rešavanje sukoba interesa, aranžmani za transparentnost/slobodu pristupa informacijama, aranžmani za spoljnu i internu reviziju, inspeksijski aranžmani i institucije ombudsmana. U okviru modula razmatraće se kako se sistem provera i ravnoteža primenjuje na institucije odbrane tako što će se sagledavati koncept, zakonodavstvo i različiti sistemi.

Nastavni ciljevi modula

- Predočiti definiciju sistema provera i ravnoteža i opisati istorijski razvoj tog koncepta;
- Predočiti najvažnije zakonodavne akte na međunarodnom, regionalnom i nacionalnom nivou koji uređuju standarde sistema provera i ravnoteža;
- Analizirati sisteme provera i ravnoteža koji se trenutno primenjuju u sektorima odbrane identifikujući njihove prednosti i mane, potencijale i izazove.

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

Modul 2.1.7: Vladavina prava

Opis modula

Iako se upravno pravo razlikuje od jednog nacionalnog sistema do drugog, zajednička definicija upravnog prava je serija načela i pravila koja se primenjuju na organizaciju i upravljanje javnom upravom i odnose između javne uprave i građana. Ovaj modul će dati presek razloga zbog kojih načela vladavine prava poput zakonitosti, obrazlaganja administrativnih odluka, pristupa informacijama, odgovornosti i prava da se bude saslušan moraju da budu sastavni deo vršenja javne službe, uključujući i u institucijama odbrane.

Nastavni ciljevi modula

- Objasniti definiciju i koncept vladavine prava i zašto je to ključna komponenta u funkcionisanju javne uprave;
- Razumeti kako se vladavina prava kodifikuje i praktikuje u različitim zemljama, organizacijama i institucijama odbrane.

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

Modul 2.1.8: Nepristrasnost

Opis modula

Načelo nepristrasnosti zahteva da tela javne uprave delaju nepristrasno i da slede samo javne interese, suzdržavajući se od uzimanja drugih interesa u obzir. U praksi, nepristrasnost često nalaže da se javni službenici suzdržavaju od ispoljavanja mišljenja, stavova ili delovanja koji ukazuju na pristrasnost u prilog ili protiv određenog politička zalaganja ili delovanja, uključujući i odbranu politika vlade. Politički nepristrasna javna služba podržava vladu bilo koje političke stranke koju je biračko telo izabralo i odbija da se povinuje nezakonitim instrukcijama ili moralno dubioznim naređenjima. U modulu se razmatra zašto je nepristrasnost značajna za javne uprave sa posebnim naglaskom na institucije odbrane.

Nastavni ciljevi modula

- Objasniti zašto je nepristrasnost ključna komponenta funkcionalnog sistema javne uprave;
- Oslanjajući se na primere, objasniti koncept nepristrasnosti i njene relevantnosti za sektor odbrane.

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

Modul 2.1.9: Pouzdanost i predvidljivost

Opis modula

Predvidljivost je važna za način na koji funkcioniše administrativni aparat. Brojna načela i mehanizmi upravnog prava funkcionišu tako što ohrabruju pouzdanost i predvidljivost delovanja i odluka javne uprave. Sve institucije upravnog prava - delegirano zakonodavstvo, proces odlučivanja, pravni lekovi, pravna kontrola, ombudsman - uspostavljene su zato što jačaju predvidljivost ili sposobnost građana da steknu realna očekivanja u vezi sa načinom na koji će se rešavati pitanja koja ih se tiču.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti koncept pouzdanosti i predvidljivosti i način na koji je on povezan sa vladavinom prava;
- Razumeti zašto vladavina prava nije nužno u suprotnosti s diskrecionim ovlašćenjima javne uprave;
- Razumeti zašto načelo proporcionalnosti ide u prilog pouzdanosti i predvidljivosti.

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

- Stephanie Lindquist, Frank Cross, *Stability, Predictability and the Rule of Law: State Decisions as Reciprocity Norm*, Pravni fakultet Univerziteta u Teksasu, 2008. <https://law.utexas.edu/conferences/measuring/The%20Papers/Rule%20of%20Law%20Conference.crosslindquist.pdf>.

Modul 2.1.10: Strateški pristup izgradnji integriteta

Opis modula

Strateški pristup izgradnji integriteta zahteva pojačan moral među zaposlenima u javnom sektoru, kao i veću transparentnost i odgovornost. Kako bi se demotivisali potencijalni prekršioc, važno je smanjiti percipiranu nagradu za koruptivno ponašanje (smanjivanjem priložne koristi) i povećati priložne troškove za pojedince koji eventualno nameravaju da se upuste u takve aktivnosti.

Da bi se izradio sveobuhvatan program za obezbeđivanje integriteta potrebno je identifikovati komponente/funkcije koje se moraju uspostaviti kako bi se stvorio sistem na kome se može graditi integritet. Ti elementi treba da sadrže: kulturne razlike unutar i između različitih zemalja, komponente etike/standarda (posebno u vojsci), kontrolne mehanizme na različitim nivoima institucije (koji služe kao rano upozorenje o eventualnom nedoličnom ponašanju), različite stepene kontrole potrebne za svaki nivo, mogućnost prevencije, otkrivanja i krivičnog gonjenja i remedijacije ukoliko se otkrije koruptivno delovanje (integritet, transparentnost, odgovornost).

Svrha ovog modula je da podigne nivo svesti u vezi sa značajem strateškog pristupa i da edukuje zaposlene u sektoru odbrane u meri u kojoj ga oni mogu sprovesti u delo.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti pojam strateškog pristupa izgradnji integriteta u sektoru odbrane;
- Identifikovati i analizirati komponente/funkcije strateškog pristupa izgradnji integriteta u sektoru odbrane;
- Identifikovati primere dobre i loše prakse unutar sistemskih pristupa izgradnji integriteta u sektoru odbrane (prednosti, mane, potencijali i izazovi).

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

- Ingrid Busterud, Stefanie O./ Nijssen, *Integrity Action Plan – A Handbook for Practitioners in Defence Establishments*, Program za odbranu i bezbednost Centra za integritet u sektoru odbrane i Transparency International UK, 2014.
- Mark Pyman, Anne-Christine Wegener, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: 20 Practical Reforms*, Program za odbranu i bezbednost Transparency International, 2011.
- Susan Pond, Mark Pyman, *Integrity Self-Assessment Process: A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, Transparency International, 2009.
- Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, NATO/DCAF, 2010.
- Valeri Ratchev, *Civilianisation of the Defence Ministry: A Functional Approach to a Modern Defence Institution*, DCAF, 2011.

DRUGI BLOK: FUNKCIONISANJE JAVNIH INSTITUCIJA

Opis bloka

Javne institucije imaju važnu ulogu u svakom programu izgradnje integriteta. Cilj ovog bloka je da prenese znanje koje je neophodno da bi se shvatila podela vlasti u pogledu integriteta i dobrog upravljanja i da pruži analitički prikaz prihvaćenih međunarodnih definicija uloga različitih državnih institucija i njihove interakcije. Detaljno će se razmotriti svaka od tri grane vlasti.

Nastavni ciljevi bloka

- Razumeti dužnosti i odgovornosti parlamentarne, izvršne i sudske grane vlasti;
- Objasniti zašto je demokratska civilna kontrola nad oružanim i bezbednosnim snagama deo procesa dobrog upravljanja;
- Razumeti kako podela vlasti, uporedo sa dobrim upravljanjem i javnom upravom, daju okvir za integritet u strukturama odbrane.

Pitanja za razmatranje

- Kako različite uloge i odgovornosti mogu da dovedu do sukoba interesa?
- Kako politička pripadnost i političke uloge utiču na sastav različitih grana vlasti?

Izvori

- Eksperti će u saradnji sa zemljom domaćinom napraviti odabir odgovarajućih izvora za svaki minimodul ili predavanje/sesiju.

Modul 2.2.1: Izvršna grana vlasti

Opis modula

Podela vlasti na različite grane u središtu je ideje o razdvajanju vlasti. Izvršna grana je deo vlasti koji je nadležan i odgovoran za svakodnevno vođenje države, izvršavanje ili sprovođenje zakona. Izvršna vlast takođe donosi propise i uspostavlja visoke etičke standarde za različite vladine resore i komanduje oružanim snagama. Ova grana vlasti mora da garantuje integritet procesa, institucija, politika i nosioca interesa (posebno ključnih zvaničnika).

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti dužnosti, odgovornosti, pravne i etičke norme izvršne grane vlasti;
- Objasniti kako je izvršna grana vlasti odgovorna za sistem javne uprave;
- Razumeti ulogu izvršne grane vlasti u pogledu oružanih snaga i pojam civilne kontrole nad oružanim i bezbednosnim snagama, u kontekstu politika i standarda koji se tiču integriteta.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

Modul 2.2.2: Zakonodavna grana vlasti

Opis modula

Legislatura je organ koji donosi zakone i koji ima ovlašćenja da usvaja, menja i opoziva javnu politiku. Legislatura posmatra i usmerava vladajuće delovanje i obično ima ekskluzivna ovlašćenja da revidira budžet ili budžete potrebne za taj proces. Sektor odbrane predstavlja posebne izazove za efikasan nadzor, budući da poslanici moraju da nađu ravnotežu između svojih ovlašćenja da ga pozovu na odgovornost i potrebe za očuvanjem određenog stepena tajnosti. Ipak, zakonodavni proces u odbrani treba da maksimalno nalikuje onom u civilnoj sferi. Parlamenti takođe moraju da obezbede da institucije odbrane deluju u interesu države i u skladu sa ustavom i politikama i da svoj rad obavljaju zakonito, legitimno i s integritetom.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti dužnosti, odgovornosti i pravne i etičke norme zakonodavne grane vlasti;
- Razumeti ulogu legislative u upravljanju, kontroli i odgovornosti sektora odbrane i po pitanjima nacionalne bezbednosti;
- Objasniti kako poslanici pronalaze ravnotežu između odgovornosti pred javnošću i tajnosti u sektoru odbrane i bezbednosti i kako podržavaju načelo stavljanja vojske pod civilnu kontrolu držeći se visokih pravnih i etičkih normi.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

Modul 2.2.3: Sudska grana vlasti

Opis modula

Sudstvo je sistem sačinjen od tužilaštava i sudova koji tumači i primenjuje zakon. Sudstvo takođe pruža mehanizam za rešavanje sporova i kontroliše zakonitost upravnih akata. U skladu sa doktrinom razdvajanja vlasti, sudstvo po pravilu ne donosi i ne sprovodi zakon, već tumači zakon i primenjuje ga na činjenice u svakom predmetu. U nekim državama postoji odvojen korpus prava koji uređuje ponašanje pripadnika oružanih snaga, pri čemu se često koriste posebni sudski aranžmani da bi se ti zakoni sprovodili. Nezavisno i efikasno sudstvo mora da obezbedi odgovornost, uključujući i zakonsku, javnih institucija i zvaničnika, uključujući i one iz sistema odbrane. Pravedno i efikasno kažnjavanje najviših zvaničnika uhvaćenih u nelegalnom ili neetičnom delovanju od ključne je važnosti za poverenje javnosti u javne i institucije odbrane.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti funkcije sudske grane vlasti sa posebnim težištem na integritetu u odbrani;
- Objasniti kako sudstvo treba da vodi postupak po tužbi u skladu sa visokim pravnim i etičkim standardima unutar oružanih snaga;
- Razumeti ulogu upravnog sudstva u obezbeđivanju vladavine prava i integriteta u vršenju izvršne vlasti i javne uprave, sa posebnim težištem na vojnom sektoru.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

TREĆI BLOK: SISTEM PROVERA I RAVNOTEŽA

Opis bloka

Sistem provera i ravnoteža od ključne je važnosti za izgradnju sistema koji ohrabruju integritet. Ovaj blok proučava civilno-vojne odnose, parlamentarni nadzor, sudsku kontrolu, ulogu medija i odnose sa organizacijama civilnog društva i specijalizovanim antikorupcijskim telima kao mogućim sredstvima za obezbeđivanje postojanja sistema provera i ravnoteža. Proučavanjem tih pitanja steći će se bolje razumevanje njegovog uticaja na integritet u sektoru odbrane.

Nastavni ciljevi bloka

- Razumeti kako se u sektoru odbrane primenjuje parlamentarni i sudski nadzor;
- Razumeti odnose i ulogu civilnog društva i medija kao institucionalnih faktora koji se mogu koristiti za promovisanje integriteta;
- Objasniti kako specijalizovana antikorupcijska tela preduzimaju inicijative i sarađuju s institucijama odbrane u cilju izgradnje integriteta.

Pitanja za razmatranje

- S kojim se problemima suočava vaša zemlja u radu sa civilnim društvom i medijima u pogledu sistema provera i ravnoteže i borbe protiv korupcije?
- Koje su najvažnije poluge za nadzor sektora odbrane koje koristi parlament?
- Koji je odnos između civilnog društva i vojske u vašem društvu?
- Kako mediji utiču na političko učešće i javnu raspravu o pitanjima vezanim za korupciju i upravljanje unutar sektora odbrane i bezbednosti?

Nastavna metodologija

- Nastavna metodologija obuhvatiće šest modula od kojih će se svaki baviti po jednim mehanizmom nadzora.

Modul 2.3.1: Civilno-vojni odnosi

Opis modula

Ovaj modul opisuje odnos između civilnog društva u celini i vojne organizacije ili organizacija uspostavljenih radi njegove zaštite, kao i načina na koji taj odnos može biti od pomoći u procesu izgradnje integriteta. U užem smislu, modul opisuje odnos između civilnih vlasti određenog društva i njegovih vojnih vlasti po pitanjima vezanim za izgradnju integriteta.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti koncept civilno-vojnih odnosa i saradnje u izgradnji integriteta;
- Razumeti mehanizme koji podupiru civilnovojne odnose u oblasti izgradnje integriteta;
- Razumeti teoriju civilno-vojnih odnosa koja se primenjuje na zrela demokratska društva u kontekstu izgradnje integriteta.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

Modul 2.3.2: Parlamentarni nadzor integriteta u sektoru odbrane

Opis modula

Delovanje parlamenta utiče na integritet u sektoru odbrane putem budžetiranja, mehanizama nadzora nad rashodima i time što parlament poziva sektor odbrane na odgovornost za sprovođenje programa za koje je zakonom ovlašćen.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti interakciju između zakonodavnog i odbrambenog sektora pri predlaganju i finansiranju programa;
- Razumeti različita sredstva kojima parlament vrši nadzor nad sektorom odbrane, uključujući: izveštaje koji se podnose zakonodavnim odborima o statusu troškova i efikasnosti programa odbrane, prosleđivanje slučajeva generalnim inspektorima ili revizorskim telima radi detaljnog preispitivanja, promovisanje kontinuirane rasprave o implementaciji finansiranog programa;
- Razumeti značaj ove grane vlasti i njenu interakciju sa izvršnom granom vlasti radi definisanja i usmeravanja misije odbrane.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

- Ceranic J, *Parliamentary Oversight of the Defence Sector*, in Alexandra Rabrenovic, *Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector*, Institut za komparativno pravo, 2013.
- Hans Born, Philippe Fluri, Anders Johnson, *Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles Mechanisms and Practices*, Priručnik za parlamentarne, br. 5, Međuparlamentarna unija i Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga, 2002.
- Hans Born, Philippe Fluri, Simon Lunn, *Oversight and Guidance: The Relevance of Parliamentary Oversight for the Security Sector*, DCAF, 2010
- Katarina Djokic, Vladimir Erceg, *Parliamentary Oversight and Integrity Building in Security Institutions*, BCSP, 2014.
- Simon Lunn S, *The Democratic Control of Armed Forces in Principle and Practice*, Radni dokument DCAF, 2002.
- Willem F. van Eekelen, *Democratic Control of Armed Forces*, DCAF, br. 2, 2002.

Modul 2.3.3: Sudska kontrola integriteta u sektoru odbrane

Opis modula

Sudska grana vlasti obezbeđuje da se u slučaju osporavanja sprovođenja programa u sektoru odbrane pred sudom, to vrši uz poštovanje zakona i propisa, uključujući i standarde integriteta. Sudstvo je nadležno da utvrdi da li je u predmetima koji se vode protiv zaposlenih u sektoru odbrane došlo do kršenja zakona i da izrekne kazne u slučaju da je optuženi proglašen krivim.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti sudske postupke u prihvatanju i proce-suiranju tužbi;
- Razumeti sudsku interpretaciju pravnih standarda koji se primenjuju na ponašanje zaposlenih u sektoru odbrane u skladu sa zakonom, propisima i sudskom praksom;
- Razumeti odnos između sudskih odluka u određenom predmetu i radnji koje zakonodavna i/ili izvršna grana vlasti naknadno preduzima kao odgovor na ista ili slična pitanja.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

Modul 2.3.4: Mediji

Opis modula

Uvreženo je mišljenje da medijske organizacije igraju važnu ulogu u demokratijama, ali njihov uticaj i efikasnost razlikuju se od države do države. Primer toga je način na koji država sa većim stepenom medijske slobode ispoljava viši nivo političkog učešća i niži nivo korupcije. Mediji mogu da odigraju značajnu ulogu nadzora u sektoru odbrane i mogu da budu od suštinske važnosti kada je reč o eksponiranju korupcije.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti odnos između medija i dobrog upravljanja;
- Opisati odnos između odluka koje donose mediji i uticaja države, političkih i privrednih entiteta u procesu izgradnje integriteta u sektoru odbrane;
- Diskutovati o tome kako su i zašto mediji važan činilac u izgradnji integriteta u sektoru odbrane.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

Modul 2.3.5: Organizacije civilnog društva

Opis modula

Ujedinjene nacije opisuju civilno društvo kao “treći sektor” društva, pored vlade i privrede. Civilno društvo obuhvata organizacije civilnog društva i nevladine organizacije. Sve je uvreženije mišljenje da se stvaran napredak u pogledu razvojnih problema može ostvariti samo izgradnjom institucija dobrog upravljanja (na primer pravnih i fiskalnih sistema) i obezbeđivanjem stvarnog učešća organizacija civilnog društva. Izgradnja integriteta deo je dobrog upravljanja kao šireg koncepta koji je nužan da bi se omogućilo da javne ustanove, uključujući i institucije odbrane, svoj posao obavljaju na odgovoran način. Organizacije civilnog društva mogu da daju značajan doprinos transparentnijem i odgovornijem radu institucija odbrane i bezbednosti, kao i zaštiti etičkih normi i stalnom unapređenju integriteta.

Nastavni ciljevi modula

- Objasniti na koji način akteri civilnog društva mogu da daju značajan doprinos upravljanju u sektoru bezbednosti i odbrane;
- Objasniti na koji način organizacije civilnog društva mogu da pomognu u primenjivanju i stalnom unapređivanju visokih pravnih i etičkih standarda u javnim institucijama (uključujući i odbranu).

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, i dnevničke zapise praktične vežbe.

Izvori

- ADB/OECD Antikorupcijska inicijativa u Aziji i Pacifiku, *The role of civil society in curbing corruption in public procurement in Fighting Bribery in Public Procurement in Asia and the Pacific*, Ch. 6, 2008.
- Alina Mungiu-Pippidi, *The Experience of Civil Society as an Anti-Corruption Actor in East Central Europe*, Civilno društvo protiv korupcije, 2014.

Modul 2.3.6: Specijalizovane antikorupcijske snage

Opis modula

Osnivanje specijalizovanih antikorupcijskih tela uveliko se smatra jednom od najznačajnijih inicijativa za efikasno suzbijanje korupcije u čitavom javnom sektoru, pa tako i u institucijama odbrane. Ipak, iskustvo pokazuje da se efikasnost antikorupcijskih agencija veoma razlikuje od zemlje do zemlje. Naučene lekcije pokazuju da efikasne antikorupcijske agencije moraju da budu dobro opremljene, da su vođene jakim rukovodstvom s vidnim integritetom i posvećenošću, kao i da su deo mreže državnih i nedržavnih aktera koji zajednički implementiraju antikorupcijske mere. S druge strane, slaba politička volja često dovodi do slabljenja antikorupcijskih agencija što se ispoljava kroz nedovoljna sredstva i osoblje.

Nastavni ciljevi modula

- Identifikovati glavna antikorupcijska tela (kroz proces procene rizika) u sektoru odbrane i razumeti kako ona mogu doprineti sprečavanju korupcije;
- Objasniti zašto su neka antikorupcijska tela uspešna u svom radu, dok druga nisu;
- Razmotriti i opisati kakvo je konkretno okruženje potrebno da bi antikorupcijska tela dobro funkcionisala u oružanim snagama i institucijama odbrane;
- Identifikovati raspoložive alate i resurse potrebne za efikasna antikorupcijska tela u sistemima odbrane.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

- Francisco Cardona, *Anti-Corruption Policies and Agencies*, Guide to Good Governance 3, Centar za integritet u sektoru odbrane, Norveško Ministarstvo odbrane, 2015.
- Eser Albin, Kubiciel Michael, *Institutions against Corruption: A Comparative Study of the National Anti-corruption Strategies Reflected*, Prva runda evaluacija GRECO-a, 2004.
- Matic M, *Specialised Anti-Corruption Agencies in Alexandra Rabrenovic A., Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector*, Institut za komparativno pravo, 2013.
- OECD, *Specialised Anticorruption Institutions – Review of Models*, OECD publishing, 2008.
- UNDP, *Practitioners' Guide: Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies*, UNDP publishing, 2011.



3

IZGRADNJA INTEGRITETA U UPRAVLJANJU I SNABDEVANJU

Opis teme

Ova tema polaznicima pruža uvid u glavne rizike od korupcije u procesima upravljanja i snabdevanja u sektoru odbrane i bezbednosti. Ona pokriva ljudske resurse, finansijsko upravljanje i budžetiranje, akviziciju i nabavke, integritet procesa odlučivanja i izradu planova integriteta.

NASTAVNI CILJEVI

- Objasniti ulogu upravljanja ljudskim resursima u smanjivanju rizika od korupcije, kao i uticaj rodnih pitanja na to;
- Objasniti ulogu procesa planiranja, budžetiranja i finansijskog upravljanja u odbrani u smanjivanju rizika od korupcije;
- Objasniti, proceniti i umanjiti rizike od korupcije u akviziciji i nabavkama;
- Objasniti ulogu integriteta u procesu odlučivanja i u umanjivanju rizika od korupcije;
- Objasniti ulogu internih sistema provera i ravnoteža u rešavanju problema korupcije;
- Diskutovati o načinima izrade i upravljanja nacionalnim programima izgradnje integriteta.

PITANJA ZA RAZMATRANJE

- Ko su glavni nosioci interesa u razvoju izgradnje integriteta u sektoru odbrane?
- Koja su glavna pitanja koja mora da sadrži plan integriteta?
- Kako države mogu da prate i procenjuju implementaciju svog plana integriteta?
- Kako države mogu da inkorporiraju izgradnju integriteta u svoje programe obrazovanja i obuke?

NASTAVNA METODOLOGIJA

Grupni rad, diskusije, predavanja, situaciona analiza, rešavanje praktičnih zadataka, intervjui, naučene lekcije, obuka instruktora.

SPISAK TEMA

PRVI BLOK: UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Modul 3.1.1: Strategija ljudskih resursa

Modul 3.1.2: Odlučivanje u ljudskim resursima

Modul 3.1.3: Etično ponašanje zvaničnika i zaštita
uzbunjivača

Modul 3.1.4: Rodna pitanja

DRUGI BLOK: FINANSIJE I AKVIZICIJA

Modul 3.2.1: Planiranje, budžetiranje i finansijsko
upravljanje u odbrani

Modul 3.2.2: Transparentnost i rizici od korupcije
u akviziciji

TREĆI BLOK: INTEGRISANJE NAČELA IZGRADNJE INTEGRITETA (MAINSTREAMING)

Modul 3.3.1: Integritet u odlučivanju

Modul 3.3.2: Interni sistemi provera i ravnoteža

Modul 3.3.3: Izrada i upravljanje
programima izgradnje integriteta

PRVI BLOK: UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Opis bloka

Ovaj blok daje uvod u pravne i zakonodavne okvire, načela i standarde koji prožimaju funkcionalne modele upravljanja ljudskim resursima i koji uređuju moderne i efikasne sisteme upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru, uključujući i vojne i bezbednosne snage. Ti principi i standardi štite državne službenike od zloupotrebe političke vlasti ili drugih položaja moći. To se može odnositi na eksplicitne alatke i metode poput profesionalnih standarda koji moraju postojati kao smernice kako za ponašanje rukovodioca prema potčinjenom osoblju, tako i za ponašanje viših kadrova u ljudskim resursima, kodeks ponašanja, etiku, alatke i tehnike za zadržavanje kadrova itd. kao i na implicitne metode poput pitanja koja se ponašanja smatraju prihvatljivim i nužnim za razvoj karijere i šta se očekuje od rukovodioca da bi pravično i fer omogućavali potčinjenima da se profesionalno i lično razvijaju.

Nastavni ciljevi bloka

- Strategija ljudskih resursa: Nakon uspešnog završetka modula, polaznici će moći da: vrše racionalne funkcionalne analize; definišu objektivne organizacione potrebe; implementiraju strateško planiranje u ljudskim resursima, uključujući uverljiv sistem nagrađivanja otporan na pritiske; izrade sisteme za zaštitu prava civilnog osoblja, kao i profesionalne standarde za rukovodioce i više kadrove u ljudskim resursima s tačke gledišta osoblja;
- Odlučivanje u ljudskim resursima: Nakon uspešno završenog modula, polaznici će moći da: razumeju transparentnost procesa upravljanja ljudskim resursima s težištem na rizicima i uzrocima koji su u korenu mogućih problema u svakoj komponenti upravljanja ljudskim resursima (npr. uz korišćenje ključnih indikatora rizika); razviju pravične i transparentne procese odlučivanja u ljudskim resursima; utvrde koji su potrebni institucionalni preduslovi, uzimajući u obzir i sukob interesa;
- Etika i ponašanje zvaničnika i zaštita uzbunjivača: Nakon uspešnog završetka modula, polaznici će moći da: definišu ulogu upravljanja ljudskim resursima u utvrđivanju zahteva u vezi sa etičnim i moralnim ponašanjem, zaštitom uzbunjivača i postupkom prijavljivanja nezakonitih incidenata; diskutuju o uticaju specijalnih pravila i zaštitnih mera za vojsku; razumeju kako se etika i ponašanje uređuju

putem mehanizama upravljanja ljudskim resursima;

- Rodna pitanja: Nakon uspešnog završetka modula, polaznici će moći da: opišu rizike vezane za rodna pitanja u procesu upravljanja ljudskim resursima; diskutuju i izvrše procenu preventivnih metoda i mehanizama institucionalnih odgovora na ta pitanja.

Pitanja za razmatranje

- Koja su osnovna pravila, uloge i propisi u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima?
- Koji su glavni rizici od korupcije u toj oblasti i koje vrste glavnih indikatora možemo da koristimo kako bismo otkrili njihovo prisustvo i rasprostranjenost?
- Kako ostvariti uravnotežen i transparentan pristup da bi se efikasno upravljalo ljudskim resursima?
- Koje je obrazovanje potrebno da bi se stekla ekspertiska i menadžerska znanja u oblasti ljudskih resursa?
- Kako pristup kroz kodeks ponašanja i etiku može da doprinese upravljanju ljudskim resursima u smanjivanju rizika od korupcije? Koja se ključna etička pravila mogu koristiti u upravljanju osobljem u sektorima odbrane i bezbednosti?
- Kako se može uspostaviti sistem zaštite uzbunjivača?
- Kako integritet/korupcija u ljudskim resursima pomažu/otežavaju druge inicijative izgradnje integriteta.

Nastavna metodologija

- Nastavna metodologija obuhvatiće četiri modula, od kojih će se svaki baviti jednim načelom i/ili standardom u vezi sa unapređivanjem transparentnosti, odgovornosti i integriteta u upravljanju ljudskim resursima. Grupni rad, diskusije, predavanja, situaciona analiza, rešenje praktičnih zadataka, intervjui, naučene lekcije.

Modul 3.1.1: Strategija ljudskih resursa

Opis modula

Ovaj modul daje osnovni uvid u to kako se vrši analiza sistema ljudskih resursa na različitim nivoima. Pored toga, on će kroz obrazovne kurseve omogućiti i da se razume šta je potrebno za uspostavljanje jakog meritornog sistema nagrađivanja u cilju zaštite prava zaposlenih.

Nastavni ciljevi modula

- Vršiti racionalne funkcionalne analize sistema ljudskih resursa;
- Definirati organizacione potrebe s dve tačke gledišta: ravnoteže između ljudstva i osoblja i potrebne stručne spremne za više kadrove i (više) rukovodioce u ljudskim resursima;
- Razumeti strateško planiranje ljudskih resursa uključujući stvaranje jakog meritornog sistema nagrađivanja koji je otporan na pritiske, u smislu stvaranja ravnoteže između potražnje i ponude na nivou organizacije i između profesionalnog i privatnog života na individualnom planu kako bi se očuvali i sistem i lični integritet;
- Identifikovati nedostatke vezane za integritet koji su rezultat planiranja u ljudskim resursima: struktura radne snage (npr. ravnoteža između vojnog i civilnog osoblja); struktura i razvoj organizacije (npr. brojnost i struktura ljudstva, stepen centralizacije, podugovaranje); zapošljavanje i odabir kandidata (npr. koje su potrebne kvalifikacije i iskustvo, glavni izvor kandidata, metode privlačenja potrebnih kandidata, zamrzavanje otvaranja novih radnih mesta); raznolikost radne snage (npr. jednake mogućnosti, obuka u raznolikosti); plata i nagrađivanje (mešavina finansijskih i nefinansijskih nagrada); upravljanje učinkom (npr. vrsta procene učinka, nagrada vezana za učinak); zadržavanje kadrova (npr. politike naklonjene porodicama, razvoj zaposlenih, obrazovanje); obuka i razvoj (uvodni/orijentacioni programi); radni odnosi (komunikacije, žalost i disciplinski postupci); smanjenje osoblja (npr. prirodni odliv, podrška u prekvalifikaciji, programi za tehnološke viškove);
- Razumeti potrebu za integrativnim i multi-sistemskim pristupom zasnovanom na integritetu u upravljanju karijerom, nagrađivanju i penzionisanju;
- Razumeti zaštitu prava osoblja.

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

Modul 3.1.2: Odlučivanje u ljudskim resursima

Opis modula

Ovaj modul omogućava razumevanje pristupa koje viši kadrovi u ljudskim resursima mogu da koriste kako bi svoje odlučivanje učinili transparentnim.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti potrebu za transparentnošću u ljudskim resursima, s težištem na rizicima na koje se nailazi pri implementaciji transparentnosti i uzrocima ovih rizika u svakoj komponenti upravljanja ljudskim resursima (npr. koristeći glavne indikatore rizika);
- Razumeti značaj sposobnosti odlučivanja u skladu sa načelima dobrog upravljanja;
- Razviti pravedne i transparentne procese odlučivanja u ljudskim resursima;
- Utvrditi potrebne institucionalne preduslove, imajući u vidu i sukob interesa.

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

Modul 3.1.3: Etično ponašanje zvaničnika i zaštita uzbunjivača

Opis modula

Ovaj modul polaznicima pruža znanje neophodno za razvoj sistema ljudskih resursa koji se zasniva na najboljim praksama u etici i moralnom ponašanju. Pored toga, on će uvesti koncepte zaštite uzbunjivača i bezbednog upravljanja informacijama.

Nastavni ciljevi modula

- Definirati ulogu upravljanja ljudskim resursima u definisanju potreba za etičnim i moralnim ponašanjem, zaštitom uzbunjivača i postupcima prijavljivanja nezakonitih incidenata;
- Diskutovati o uticaju posebnih vojnih pravila i zaštitnih mera;
- Istaknuti značaj konsultativnih postupaka, pristupa informacijama, kriterijuma efikasnosti i javne odgovornosti u upravljanju ljudskim resursima;
- Razumeti kako se etika i ponašanje uređuju putem mehanizama upravljanja ljudskim resursima.

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

Modul 3.1.4: Rodna pitanja

Opis modula

Ovaj modul će polaznicima omogućiti da steknu svest o rizicima od korupcije povezane sa rodnim pitanjima u procesu upravljanja ljudskim resursima.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti i opisati rizike vezane za rodna pitanja u procesima upravljanja ljudskim resursima;
- Diskutovati i proceniti metode prevencije i ublažavanja, kao institucionalni odgovor na njih.

Nastavna metodologija/Evaluacija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Izvori

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

DRUGI BLOK: FINANSIJE I AKVIZICIJA

Opis bloka

Ovaj blok polaznike upoznaje sa glavnim aspektima finansijskog upravljanja i akvizicije u odbrani i ističe značaj tih oblasti u sprečavanju korupcije. Finansije i nabavke su dve oblasti koje su najpodložnije korupciji i od ključne je važnosti je da se dobro razumeju glavni rizici od korupcije i metode borbe protiv nje.

Nastavni ciljevi bloka

- Razumeti strategiju odbrane i proces operativnog budžetiranja;
- Razumeti proces budžetiranja i rizike od finansijske korupcije;
- Objasniti kako se u finansijskom upravljanju i odbrani transparentnost može maksimalmo uvećati, a rizici od korupcije maksimalmo umanjiti;
- Definirati i proceniti rizike od korupcije prilikom akvizicije i upravljanje tim rizicima tokom čitavog nabavnog ciklusa (rizici vezani za selekciju, tendere, učinak);
- Razumeti i objasniti sukob interesa, ofset aranžmane, javno-privatna partnerstva i troškove života kao i odnos između njih i rizika od korupcije.

Pitanja za razmatranje

- Koje su prednosti i rizici od korupcije vezani za programsko budžetiranje?
- Kako ministarstva odbrane mogu da naprave prioritizaciju svojih potreba i u skladu sa tim dodele resurse?
- Koji su glavni rizici od korupcije pri akviziciji?
- Kako troškovi životnog veka mogu da pomognu u sprečavanju korupcije?
- Kako uspostaviti ravnotežu između efikasnosti i transparentnosti u nabavnom ciklusu?

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti predavanja, studije slučaja, plenarne i grupne diskusije, dnevničke zapise i praktične vežbe.

Modul 3.2.1: Planiranje, budžetiranje i finansijsko upravljanje u odbrani

Opis modula

Ovaj modul pokriva razvoj odbrambene politike i strategije, kao i planiranje, budžetiranje i upravljanje resursima, a to su neke od glavnih oblasti koje zahtevaju veću transparentnost, odgovornost, efikasnost i delotvornost u ministarstvima odbrane. Ovaj modul će se pozabaviti i razumevanjem nedostataka i izbegavanjem rizika.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti proces budžetiranja i rizike od finansijske korupcije;
- Razumeti model finansiranja odbrane, posebno značaj izbegavanja raskoraka između strateškog planiranja odbrane i operativnog budžetiranja;
- Diskutovati o sredstvima i načinima uvođenja transparentnosti u proces odlučivanja u odbrani;
- Razumeti rizike u celokupnom ciklusu planiranja, programiranja, usvajanja i izvršenja budžeta u odbrani koji se ne odnose samo na budžetska ograničenja;
- Razumeti rizike od korupcije i mere transparentnosti koje se u sklopu budžetiranja mogu preduzeti protiv nje.

Pitanja za razmatranje

- Koje su glavne komponente sistema programskog budžetiranja?
- Koje su prednosti korišćenja budžetskog programiranja?
- Koji je uticaj procesa planiranja i budžetiranja na resurse?
- Kako ministarstva odbrane mogu da identifikuju odbrambene prioritete i da ih usklade s odbrambenim resursima?
- Koje su posledice korupcije u finansijskom upravljanju u sistemima odbrane?

Nastavna metodologija

- Grupni rad, diskusije, predavanja, situaciona analiza, rešavanje praktičnih zadataka, intervjui, naučene lekcije.

Izvori

- Anderson, Douglas J. and Eubanks, Gina, *Leveraging COSO across the three lines of defense*, Institut internih revizora, 2005.
<http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LODPDF.pdf>
- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, 2014.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/IntegrityAction-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International – Program za odbranu i bezbednost, *The Transparency of National Defence Budgets*, 2011.

Modul 3.2.2: Transparentnost i rizici od korupcije u akviziciji

Opis modula

Ovaj modul omogućuje polaznicima da razumeju glavne elemente akvizicije (nabavke, ugovaranje, analiza troškova, razvoj modela životnog veka, privatno-javno partnersvo), rizike od korupcije koji prate proces akvizicije i mehanizme kojima se oni mogu sprečiti ili umanjiti. Pored nabiranja glavnih rizika od korupcije, polaznici će moći i da procene nivo rizika od korupcije u okviru različitih scenarija i konteksta.

Nastavni ciljevi modula

- Definirati i proceniti rizike od korupcije u akviziciji i upravljanje tim rizicima (rizici vezani za selekciju, tendere, ugovaranje, učinak);
- Proceniti rizike vezane za selekciju (uključujući utvrđivanje potreba sistema, raskorake između strateškog i operativnog planiranja, minimalne potrebe, količinu robe koju treba nabaviti);
- Proceniti rizike vezane za tendere (između ostalog u pogledu niskih troškova i dobiti, troškova životnog veka, zloupotreba vezanih za jedan jedini izvor i za nekonkurentnost, koliziju između ponuđača i utvrđivanje cena, realnost cena u odnosu na kvalitet, koliziju između privatnih dobavljača, preteranu upotrebu naznake «poverljivo», neobezbeđivanje pune transparentnosti korisnika);
- Proceniti rizike ugovaranja (između ostalog plaćanje preuveličanih cena, korišćenje podugovarača bez pune transparentnosti cena, nedostatak informacija o sposobnosti dobavljača da ostvari učinak, poput spiskova dobrih i loših dobavljača, nepotpunih ili konfuznih ugovora koji dovode do dodatnih troškova);
- Proceniti rizike vezane za učinak (uključujući kvalitet rada, vremenske okvire i količinu rada, nedostatak kontrole u slučaju da dobavljači krše ugovor, ugovore koji su nepotpuni u pogledu izostanka očekivnih rezultata);
- Proceniti sukob interesa kao međuresorsko pitanje;
- Nabrojati i opisati različite metode za smanjivanje rizika od korupcije u akviziciji;
- Objasniti probleme vezane za diskreciona ovlašćenja;
- Definirati i proceniti rizik od korupcije u ofset aranžmanima;
- Proceniti prednosti i mane privatno-javnog partnerstva;
- Izvršiti analizu troškova i koristi.

Pitanja za razmatranje

- Na koji se način mogu najbolje definisati potrebe u akviziciji u odnosu na odbrambene prioritete?
- Koji su glavni metodi akvizicije?
- Koji su rizici od korupcije i posledice u ovoj oblasti?
- Koje su prednosti implementiranja troškova životnog veka?
- Kako se na transparentan način mogu uporediti efikasnost i rentabilnost sistema u ciklusu akvizicije?
- Kakav je odnos između planova za akviziciju i zahteva vezanih za strateško planiranje i kapacitete?

Nastavna metodologija

- Grupni rad, diskusije, predavanja, situaciona analiza, rešavanje praktičnih zadataka, intervjui, naučene lekcije.

Izvori

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

TREĆI BLOK: INTEGRISANJE NAČELA IZGRADNJE INTEGRITETA (MAINSTREAMING)

Opis bloka

Težište ovog bloka je na integrisanju načela izgradnje integriteta u organizacijama na način da ono postane sastavni deo svih procesa odlučivanja, internih sistema provera i ravnoteža, izrade nacionalnih programa za izgradnju integriteta i upravljanja njima.

Ciljevi učenja u sklopu bloka

- Razumeti procese odlučivanja i proceniti kako oni mogu biti podložni korupciji;
- Primijeniti znanje o unapređivanju procesa odlučivanja radi smanjivanja rizika od korupcije;
- Razumeti uloge internih mera kontrole, uključujući ulogu revizije i generalnog inspektora i načina na koji one smanjuju rizik od korupcije;
- Razumeti upitnik za samoprocenu izgradnje integriteta i proces stručne procene (Peer Review);
- Izraditi okvirni akcioni plan integriteta i sprovesti ga u delo uz pomoć NATO programa za izgradnju integriteta.

Pitanja za razmatranje

- Koji su primeri efikasnih i neefikasnih metodologija odlučivanja?
- Kako se mogu efikasno pratiti i procenjivati rezultati različitih metodologija odlučivanja?
- Koje su odlike efikasnih sistema revizije i kontrole i kako oni mogu da ostanu efikasni u kontekstu stalnih promena?
- Koje su glavne lekcije zemalja koje su prošle kroz proces upitnika za samoprocenu i stručne revizije?
- Kako se taj proces može najdelotvornije upotrebiti da bi zemlje unapredile upravljanje i otpornost svojih sektora odbrane i bezbednosti?

Nastavna metodologija

- Grupni rad, diskusije, predavanja, situaciona analiza, rešavanje praktičnih zadataka, intervjui, naučene lekcije.

Modul 3.3.1: Integritet u odlučivanju

Opis modula

Ovaj modul ima za cilj da pruži razumevanje metodologije procesa odlučivanja i mogućnosti javljanja rizika od korupcije tokom tog procesa. Polaznici će naučiti i kako da izrade mere za odgovaranje na rizike od korupcije i primene proces analiziranja i unapređivanja.

Nastavni ciljevi modula

- Objasniti nacionalne metodologije odlučivanja;
- Izgraditi sposobnost procenjivanja rizika od korupcije u procesu odlučivanja (mapiranje rizika);
- Izraditi efikasnu metodologiju upravljanja rizikom;
- Izraditi konkretne nacionalne mere za smanjivanje rizika od korupcije;
- Stvoriti sistem praćenja procesa odlučivanja.

Pitanja za razmatranje

- Koji su primeri metodologije odlučivanja?
- Mogu li se upoređivati i suprotstavljati metodologije odlučivanja različitih zemalja?
- Koji su rizici i posledice korupcije u procesu odlučivanja?
- Koje su prednosti primenjivanja metodologije upravljanja rizikom?
- Kako se za svaku pojedinu zemlju mogu izraditi i proceniti konkretne mere za smanjivanje rizika od korupcije?
- Koje su prednosti primene sistema praćenja u procesu odlučivanja?

Nastavna metodologija

- Grupni rad, diskusije, predavanja, situaciona analiza, rešavanje praktičnih zadataka, intervjui, naučene lekcije.

Izvori

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

Modul 3.3.2: Interni sistemi provera i ravnoteža

Opis modula

U ovom modulu težište je na omogućavanju polaznicima da razumeju koje su najefikasnije metode internih sistema provera i ravnoteža i koje su potrebne mere za ostvarivanje transparentnosti i smanjivanje rizika.

Nastavni ciljevi modula

- Objasniti koja je uloga mera interne kontrole u institucijama odbrane;
- Objasniti zašto razdvajanje vlasti i nivoa nadležnosti smanjuje rizike od korupcije;
- Objasniti zašto razdvajanje procesa odlučivanja između različitih odeljenja smanjuje rizike od korupcije;
- Utvrditi kriterijume i indikatore rizika od korupcije u sistemima interne kontrole i revizije, kao i procedure za otpočinjanje revizija;
- Objasniti ulogu interne revizije u odgovaranju na korupciju;
- Objasniti ulogu generalnog inspektora i prethodne procene u smanjivanju korupcije.

Pitanja za razmatranje

- Koja je uloga internih revizija i kontrola u ublažavanju rizika od korupcije?
- Koji su glavni nosioci interesa u uspostavljanju internih sistema provera i ravnoteža?
- Koji su glavni kriterijumi za delotvornu internu reviziju i kontrolu?

- Kako se na najbolji način mogu očuvati delotvorni interni sistemi provera i ravnoteža u kontekstu stalnih promena?
- Koja je prava ravnoteža između aktivnosti praćenja u cilju sprečavanja korupcije i potrebe da operacije budu efikasne?

Nastavna metodologija

- Grupni rad, diskusije, predavanja, situaciona analiza, rešavanje praktičnih zadataka, intervjui, naučene lekcije.

Izvori

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

Modul 3.3.3: Izrada i upravljanje programima izgradnje integriteta

Opis modula

Ovaj modul polaznike upoznaje sa čitavim NATO procesom za izgradnju integriteta. On obuhvata Upitnik za samoprocenu, proces stručne ocene (Peer Review), izradu akcionog plana za integritet i implementaciju stalnog procesa unapređivanja.

Nastavni ciljevi modula

- Popuniti Upitnik za samoprocenu i utvrditi naredne korake;
- Razumeti svrhu i proces posete u sklopu stručne procene;
- Izraditi akcioni plan integriteta koji odgovara datoj zemlji;
- Razumeti mogućnosti za dobijanje pomoći za implementaciju u sklopu NATO programa za izgradnju integriteta, u vidu obuka, prilagođenih radionica, seminara i stavljanja na raspolaganje eksperata;
- Razumeti značaj ciklične procene napretka.

Pitanja za razmatranje

- Koji su glavni nosioci interesa u razvoju izgradnje integriteta u sektoru odbrane i kako ih uveriti da je potrebno pristupiti programu?
- Kako se može obezbediti tačno i iskreno odgovaranje na upitnik o samoproceni?
- Koji su neophodni koraci da bi se obezbedilo da stručna procena bude prihvatljiva u zemlji?
- Kako države mogu da inkorporiraju akcione planove izgradnje integriteta u obrazovanje i obuku?

Nastavna metodologija

- Grupni rad, diskusije, predavanja, situaciona analiza, rešavanje praktičnih zadataka, intervjui, naučene lekcije.

Izvori

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

4

OPERACIJE I ODBRAMBENI ANGAŽMAN

Opis teme

Težište ove teme je na uticaju korupcije i slabog upravljanja na vojne operacije i odbrambeni angažman. U njoj se objašnjava relevantnost načela izgradnje integriteta u operacijama i odbrambenom angažmanu u inostranstvu kao i neophodnost integrisanja izgradnje integriteta kao sastavnog dela misije. Učesnicima će biti omogućeno da razumeju značaj sprečavanja i suočavanja sa korupcijom u operacijama i izgradnji odbrambenih kapaciteta, kao i da integrišu načela izgradnje integriteta u sopstveni rad. Kombinovaće se usredsređenost na odgovaranje na rizike u zoni operacija i smanjivanje rizika od korupcije među trupama koje učestvuju u misiji.

NASTAVNI CILJEVI

- Razumeti rizike od korupcije i izazove u svim fazama vojnih operacija;
- Razumeti i identifikovati uticaj korupcije na taktički, operativan i strateški nivo (uključujući mito, nepotizam, vertikalnu korupciju, mreže kriminalnog favoritizma i zarobljavanje države);
- Identifikovati i razumeti indikatore i upozorenja na korupciju. Razumeti prednosti i mane alatki za merenje korupcije;
- Razumeti načine na koje akcije u sklopu misije u interakciji s okruženjem u zoni operacija mogu pogoršati ili ublažiti korupciju;
- Identifikovati i razumeti rizike od korupcije, puteve, manifestacije i izazove koje ona postavlja pred izgradnju kapaciteta u odbrani;
- Identifikovati i primeniti pripremne radnje i načine da se u teatru operacija ublaže rizici od korupcije u sklopu operacija i izgradnje odbrambenih kapaciteta;
- Identifikovati druge aktere koji učestvuju u pripremama i sprovođenju vojnih operacija i u izgradnji odbrambenih kapaciteta i razumeti njihovu ulogu u suočavanju sa korupcijom na različitim nivoima upravljanja;
- Razumeti efikasno odlučivanje, zasnovano na analizi rizika i mogućeg uticaja korupcije u cilju ostvarivanja uspeha misije;
- Primeniti tehnike, prakse i procese koji se mogu koristiti za ublažavanje rizika od korupcije u operacijama i izgradnji odbrambenih kapaciteta;
- Razumeti ulogu izgradnje integriteta u izgradnji odbrambenih kapaciteta.

PITANJA ZA RAZMATRANJE

- Kako misija može proceniti rizik koji korupcija predstavlja za ciljeve i uspeh misije?
- Kako se mogu dijagnostifikovati različite manifestacije i putevi korupcije (uključujući način na koji je korupcija isprepletana sa mrežama kriminalnog favoritizma, eksploatacijom prirodnih resursa, stranom pomoći itd.)?
- Na koje načine aktivnosti misije mogu da pogoršaju probleme korupcije u zoni operacija? Kako se to može ublažiti?
- Kako korupcija utiče na efikasnost i legitimitet institucija vlade u državi domaćinu, uključujući odbrambene i bezbednosne snage?
- Kako se osoblje misije može najbolje pripremiti za suočavanje sa korupcijom?
- Kako različite manifestacije korupcije utiču na programe izgradnje odbrambenih kapaciteta?
- Koja je uloga izgradnje integriteta u izgradnji odbrambenih kapaciteta i u odbrambenom angažmanu?

NASTAVNA METODOLOGIJA

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi prilikom nastave.

PRVI BLOK: IZGRADNJA INTEGRITETA U VOJNIM OPERACIJAMA

Modul 4.1.1: Tipovi i putevi korupcije koji utiču na vojne operacije

Modul 4.1.2: Rizici od korupcije i uspeh misije

Modul 4.1.3: Odgovaranje na korupciju kroz NATO proces planiranja

Modul 4.1.4: Standardne operativne procedure: Tehnike, prakse i procesi koji ograničavaju rizike od korupcije unutar vojnih misija

Modul 4.1.5: Tehnike, prakse i procesi za borbu protiv korupcije za vreme operacija

Modul 4.1.6: Rizici od korupcije u snabdevanju misija

Modul 4.1.7: Borba protiv korupcije kroz sveobuhvatan pristup

Modul 4.1.8: Lideršip i efikasno odlučivanje

Modul 4.1.9: Razvoj autohtonih vojnobezbednosnih i policijskih snaga

Modul 4.1.10: Procena i praćenje i antikorupcijskih i protivkorupcijskih intervencija u vojnim operacijama.

DRUGI BLOK: ODBRAMBENI ANGAŽMAN I IZGRADNJA KAPACITETA

Modul 4.2.1: Rizici od korupcije u odbrambenom angažmanu, pomoći snaga bezbednosti, policijskoj podršci stabilizaciji i izgradnji kapaciteta u sektoru odbrane i bezbednosti

Modul 4.2.2: Putevi korupcije i procena rizika od korupcije u izgradnji odbrambenih kapaciteta zemlje domaćina

Modul 4.2.3: Ublažavanje rizika od korupcije u odbrambenom angažmanu: izgradnja integriteta, izgradnja kapaciteta

Modul 4.2.4: Ublažavanje rizika od korupcije u odbrambenim angažmanu: rad sa spoljnim partnerima

Modul 4.2.5: Najbolje prakse u izgradnji održivih struktura za nadzor, borbu protiv korupcije i internu kontrolu

PRVI BLOK: INTEGRITET U VOJNIM OPERACIJAMA

Opis bloka

Ovaj blok namenjen je stvaranju, jačanju i unapređivanju izgradnje integriteta u vojnim operacijama. On se usredsređuje na rizike koje korupcija može da predstavlja za vojne operacije, s ciljem da učesnicima pruži razumevanje različitih tipova rizika i načina na koji oni utiču na ciljeve vojnih misija, uključujući pružanje bezbednosti, davanje osnovnih usluga i stabilizovanje struktura vlasti. On uvodi načelo "ne čini zlo", pokazujući različite načine na koje aktivnosti u sklopu misije mogu nenamerno da pogoršaju korupciju. Najzad, on se bavi pitanjem uticaja korupcije na efikasnost i legitimnost same misije.

Cilj je da odabrani vojni i policijski službenici prođu obuku o praksama i procesima koji će im omogućiti da razumeju i da se odupru različitim oblicima korupcije koja ugrožava uspeh misije u vojnim operacijama na taktičkom, operativnom i strateškom nivou. Blok takođe ima za cilj da olakša saradnju sa relevantnim ekspertima, time što se u NATO proces planiranja uključuje modul koji je namenjen ekspertima snaga NATO-a.

Nastavni ciljevi bloka

- Razumeti rizike i izazove korupcije u svim fazama vojnih operacija;
 - Razumeti i identifikovati puteve korupcije, njene manifestacije i uticaj na taktičkom, operativnom i strateškom nivou (uključujući mito, nepotizam, vertikalnu korupciju, mreže kriminalnog favoritizma i zarobljavanje države);
 - Identifikovati i razumeti indikatore i upozorenja na korupciju;
 - Razumeti korist od alatki za merenje korupcije.
- Razumeti kako aktivnosti misije u interakciji s okruženjem u zoni operacija mogu da pogoršaju korupciju (uključujući u sklopu logističke podrške misiji);
- Identifikovati i razumeti tehnike, prakse i procese koji se mogu koristiti za ublažavanje rizika od korupcije, uključujući pripremu misije i aktivnosti u teatru operacija;
- Identifikovati druge aktere uključene u vojne operacije i njihovu ulogu u sprečavanju korupcije;
- Razumeti značaj efikasnog odlučivanja u pogledu izgradnje integriteta za ostvarivanje uspeha misije.

Pitanja za razmatranje

- Kako misija može da proceni rizike koje korupcija predstavlja za ciljeve i uspeh misije?
- Kako se mogu dijagnostifikovati različite manifestacije i putevi korupcije?
- Na koje načine aktivnosti misije mogu da pogoršaju probleme korupcije u zoni operacija? Kako se oni mogu ublažiti?
- Kako korupcija utiče na vladine institucije, uključujući odbrambene snage?

Nastavna metodologija

- U ovom bloku, nastava se zasniva na deset modula. Svaki modul će obuhvatiti uvodno predavanje praktičara/istraživača, nakon čega će usledeti analiza studija slučaja i kratak pismeni referat. Referat se može napisati i pre početka modula, kako bi učesnici imali vremena za proučavanje literature.

Modul 4.1.1: Tipovi i putevi korupcije koji utiču na vojne operacije

Opis modula

Polaznici će razumeti različite tipove korupcije i negativnog ponašanja koji mogu da ugroze vojne operacije i napore rekonstrukcije nakon sukoba.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti vezu između korupcije i sukoba;
- Identifikovati i razumeti rizike od korupcije unutar misije;
- Identifikovati i razumeti vrste i oblike korupcije (mito, nepotizam, vertikalna korupcija, mreže kriminalnog favoritizma, zarobljavanje države) kao i konkretne rizike i puteve korupcije u zoni operacija (uključujući eksploataciju prirodnih resursa, stranu pomoć itd.) i njihov uticaj na uspeh misije;
- Razumeti načine na koje korupcija ugrožava bezbednost, sigurnost i poverenje trupa, lokalnog stanovništva i drugih nosilaca interesa u području u kome se odvija misija.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

- Centar za zajedničke analize i naučene lekcije, *Counter- and Anti-Corruption. Theory and Practice from NATO Operations*, NATO, 2013. http://www.jallc.nato.int/products/docs/jallc_report_corruption_releasable.pdf

- Analiza združenih i koalicionih operacija, *Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study*,
- 2014. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Transparency International Defence and Security, *Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan*, 2015. https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- Transparency International Defence and Security, *Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan*, 2015. https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- Transparency International Defence and Security, *Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations*, 2013. http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_-Corruption-PK-report.pdf
- Odeljenje za međunarodni razvoj Ujedinjenog Kraljevstva, *Why Corruption Matters: Understanding Causes, Effects and how to Address Them*, Dokumentovan referat o korupciji, Ch. 1, 2015. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406346/corruptionevidence-paper-why-corruption-matters.pdf

Modul 4.1.2 Rizici od korupcije i uspeh misije

Opis modula

Ovaj modul dozvoljava učesnicima da se upuste u detaljniju analizu rizika od korupcije na taktičkom nivou, kao i njenog mogućeg uticaja na operativni i tehnički nivo. On prikazuje uticaj korupcije na tri cilja stabilizacionih misija: pružanje bezbednosti, davanje osnovnih usluga i stabilizovanje vlade zemlje domaćina, što pokazuje kako različite vrste korupcije mogu da utiču na konkretne aktivnosti u sklopu vojnih misija. Najzad, modul se bavi pitanjem načina na koji sama misija može da pogorša korupciju i kako društvene norme i praksa mogu da olakšaju ili umanje korupciju.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti rizike od korupcije kao elemente sveobuhvatne procene situacije;
- Identifikovati društvene norme i prakse koje olakšavaju i/ili otežavaju korupciju;
- Razumeti uticaj korupcije na efikasnost i legitimitet autohtonih vojno-bezbednosnih i policijskih snaga;
- Razumeti faktore koji mogu da dovedu do nespremnosti misija da se suoče s korupcijom;
- Razumeti načine na koje misije mogu da utiču/ pogoršaju koruptivne prakse u zoni operacija (uključujući u okviru ugovaranja);
- Prepoznati značaj praktičnih preventivnih pristupa borbi protiv korupcije;
- Razumeti sadašnje najbolje prakse u antikorupcijskim merama u vojnim operacijama.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

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

Modul 4.1.3: Odgovaranje na korupciju putem planiranja: NATO proces planiranja

Opis modula

Polaznici će biti upoznati sa NATO procesom planiranja operacija (OPP) i načinom na koji pitanja vezana za korupciju u misiji treba povezati i razmotriti kroz različite faze procesa planiranja. Ovaj kurs namenjen je ekspertima koji će biti angažovani u zonama operacija.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti izazove u vezi sa planiranjem antikorupcijskih i protikorupcijskih napora u vojnim operacijama;
- Razumeti doprinos vojske NATO procesu upravljanja krizama;
- Razumeti različite vrste planiranja vojnih operacija;
- Razumeti različite faze NATO Proces planiranja operacija, interakcije između različitih nivoa planiranja i interakcije u procesu planiranja vojnih operacija na različitim nivoima;
- Identifikovati vezu između korupcije i različitih faza NATO procesa planiranja, od sticanja svesti o situaciji do tranzicije;
- Razumeti kako pitanja korupcije treba da budu integrisana u različita dostignuća tokom čitavog NATO procesa planiranja operacija;
- Razumeti izazove u vezi sa planiranjem antikorupcijskih napora u vojnim operacijama;
- Razumeti kako se utvrđuju ciljevi za antikorupcijske i protikorupcijske inicijative u operacijama.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

- Direktiva o sveobuhvatnom planiranju operacija tom 2, 2013.
- MC 133/4, Planiranje operacija NATO-a, 2016. (poverljivo)
- NATO BI-SC Priručnik za evaluaciju operacija, 2015.
- Priručnik o sistemu odgovaranja na krize NATO-a, 2016. (poverljivo)

Modul 4.1.4: Standardne operativne procedure: Tehnike, praksei procesi ograničavanja rizika od korupcije u vojnim misijama

Opis modula

Polaznici će se upoznati s različitim tehnikama, najboljim praksama i procesima koji se mogu uspostaviti kako bi se ublažio rizik od korupcije i očuvao integritet u misiji. Težište će biti na standardnim operativnim procedurama i tipovima (nacionalnih) kadrovskih i finansijskih propisa kojima se sprečava korupcija unutar misije. Ovaj kurs namenjen je osoblju angažovanom u procesu planiranja.

Nastavni ciljevi modula

- Usvojiti zajednički stav o rizicima od korupcije u fazi ugovaranja prilikom (pred-)razmeštaja trupa;
- Razumeti značaj kohezije unutar misije i jedinice, kao i značaj zajedničkog rada;
- Identifikovati i razumeti mere koje mogu da ublaže rizik od korupcije među osobljem;
- Razumeti rizike od korupcije kroz čitav spektar aktivnosti u sklopu logističke podrške misiji;
- Razumeti ulogu kancelarije generalnog inspektora u oružanim snagama;
- Identifikovati i razumeti primere nacionalnih antikorupcijskih zakona i politika, posebno u pogledu zona operacija;
- Razumeti značaj procene situacije u pogledu korupcije u zoni misije i lokalnih praksi u vezi sa njom.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

- Nacionalne i doktrine NATO-a o standardnim operativnim procedurama.
- NATO CIMIC Centar za izvrsnost, Good Governance Makes Sense – A Way to Improve Your Mission, 2012.
http://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2015/11/internet_Handboek-GoodGovernance-CCOE.pdf

Modul 4.1.5: Tehnike, prakse i procesi za borbu protiv korupcije tokom operacija

Opis modula

Polaznici će proučiti različite tehnike, najbolje prakse i procese koji se mogu uspostaviti kako bi se odupreli rizicima od korupcije u zonama operacija i ublažili njihov uticaj na ciljeve misije.

Nastavni ciljevi modula

- Identifikovati pripremne radnje za borbu protiv korupcije (poput procene pretnje, obaveštajnih podataka, upravljanja osobljem, skrininga saradnika, obuke, civilno-vojne interakcije, strateških komunikacija, pravnih pitanja);
- Identifikovati i razumeti uticaj koji ugovaranje vezano za misiju (uključujući angažovanje privatnih bezbednosnih kompanija) ima na operacije;
- Razumeti smernice i najbolje prakse borbe protiv korupcije na osnovu različitih izvora;
- Razumeti izazove poslovanja s korumpiranim akterima;
- Primijeniti procenu situacije radi sticanja znanja o postojećim mrežama kriminalnog favoritizma i korupciji u teatru operacija.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

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

Modul 4.1.6: Logistička podrška misiji

Opis modula

Polaznici će moći da identifikuju i razumeju rizike od korupcije u logističkoj podršci operacijama i da se upoznaju sa tehnikama i praksama koje se mogu uspostaviti radi ublažavanja rizika od korupcije i očuvanja integriteta u zoni misije.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti uticaj korupcije u lancu snabdevanja na uspeh misije;
- Razumeti opseg aktivnosti podrške od raspoređivanja do preraspoređivanja;
- Razumeti rizike od korupcije u operacijama podrške;
- Razumeti rizike koji su inherentni nacionalnim i međunarodnim mrežama strateške podrške;
- Razumeti rizike inherentne mrežama operativne podrške;
- Razumeti učešće i zastupljenost izvođača radova i lokalno zaposlenih pojedinaca u podršci, uključujući pitanje nosilaca vlasničkih prava i odnose s podugovaračima;
- Identifikovati i primeniti efikasne strategije ublažavanja rizika u operacijama snabdevanja.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi za vreme nastave.

Izvori

- *AJP 4 Logistika.*
- *AJP4.4 Zajednička saveznička doktrina kretanja i transporta*
- *AJP4.5 Združena saveznička podrška državi domaćinu.*
- *AJP 4-6 Združena grupa za logističku podršku.*
- *AJP 4-9 Oblici multinacionalne logističke podrške.*
- *AJP 4-10 Medicinska podrška.*
- *AJP 4-11 Vidljivost sredstava.*
- *NATO Priručnik za logistiku.*

Modul 4.1.7: Suzbijanje korupcije kroz sveobuhvatan pristup

Opis modula

Polaznici će se upoznati s različitim nosiocima interesa u zoni misije i ulogom koju oni mogu da odigraju u ublažavanju rizika od korupcije.

Nastavni ciljevi

- Razumeti sveobuhvatan pristup NATO-a i potrebe za saradnjom i koordinacijom na svim nivoima antikorupcijskih i protikorupcijskih aktivnosti;
- Razumeti mandate, uloge, prednosti i autonomiju u odlučivanju drugih nosilaca interesa u zoni misije;
- Razumeti i primeniti antikorupcijske smernice, uključujući one koje su objavili NATO, UN, OEBS i države domaćini;
- Razumeti zahteve i prednosti rada sa entitetima koji nisu deo NATO-a kako bi se objedinili naponi unutar sveobuhvatnog pristupa i implementirale aktivnosti izgradnje integriteta;
- Razumeti rizike od korupcije koji su vezani za humanitarne krize;
- Identifikovati antikorupcijske mere koje koriste drugi nosioci interesa u zoni misije.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

- Christopher Schnaubelt, *Towards a Comprehensive Approach: Integrating Civilian and Military Concepts of Strategy*, NATO Koledž za odbranu, 2011.
<http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=272>
- Nezavisna komisija za efekat pomoći, *DFID's Approach to Anti-Corruption and Its Impact on the Poor*, 2010.
<http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/DFIDs-Approach-to-Anti-Corruption-and-its-Impact-on-the-Poor-FINAL.pdf>
- Transparency International, *Preventing Corruption in Humanitarian Operations*, 2014.
http://files.transparency.org/content/download/1899/12606/file/2014_Humanitarian_Handbook_EN.pdf
- Odeljenje za međunarodni razvoj Ujedinjenog Kraljevstva, *DFID's Anti-Corruption Strategy for Nigeria*, 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/213915/anti-corruption-strategy-ng.pdf

Modul 4.1.8: Lideršip i efikasno odlučivanje

Opis modula

Polaznici će analizirati ulogu lideršipa unutar misije i značaj procesa efikasnog odlučivanja za sprečavanje i odgovaranje na korupciju da bi se doprinelo ostvarivanju ciljeva misije.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti zašto je važno da komandant gradi kulturu integriteta unutar snaga;
- Razumeti zašto je važno odgovarati na rizike od korupcije kroz sve faze procesa odlučivanja;
- Razumeti zašto je važan lideršip u odnosu na upravljanje osobljem i sredstvima;
- Razumeti koji su izazovi i značaj pomirenja različitih interesa, prioriteta i etičkih pristupa različitih nosilaca interesa u odgovaranju na korupciju;
- Razumeti ulogu komandanta u utvrđivanju ciljeva u vezi sa antikorupcijskim i protikorupcijskim inicijativama u toku vojnih operacija;
- Razumeti ulogu komandanta u ublažavanju rasta korupcije tokom operacija u zoni odgovornosti.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

- Robert L. Taylor i William E. Rosenbach. *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Boulder, Westview Press, 2008.
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016.
<https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Centar za kombinovano oružje Vojske SAD-a, *Projekat iskustava operativnog lideršipa (OLE)*.
<http://usacac.army.mil/organizations/cace/csi/ole>

Modul 4.1.9: Razvoj vojno-bezbednosnih i policijskih snaga zemlje domaćina

Opis modula

Polaznici će analizirati načine na koje mogu da uključe antikorupcijske i protikorupcijske mere u razvoj vojno-bezbednosnih i policijskih snaga zemlje domaćina u zonama sukoba ili nakon sukoba

Nastavni ciljevi

- Razumeti koncept i proces razvijanja vojnih i policijskih snaga zemlje domaćina;
- Razumeti rizike od korupcije unutar vojnih i policijskih snaga zemlje domaćina;
- Razumeti uticaj koji inicijative izgradnje odbrambenih i bezbednosnih kapaciteta mogu da imaju na rizike od korupcije i prakse unutar vojnih i policijskih snaga zemlje domaćina;
- Identifikovati načine da se razviju kapaciteti vojnih i policijskih snaga zemlje domaćina da bi se rešavao problem korupcije u institucijama i u sprovođenju misija zemlje domaćina;
- Identifikovati načine da se izgradnja integriteta uključi u razvoj vojnih i policijskih snaga zemlje domaćina.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, diskusija u grupama i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

- AJP - 3.16, *Zajednička saveznička doktrina o pomoći snaga bezbednosti*, 2016.
- AJP - 3.22, *Zajednička saveznička doktrina o policijskoj podršci stabilizaciji*, 2015.
- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009.
<http://www.dcaf.ch/Publications/Security-SectorReform-in-Challenging-Environments>
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector*, *Stability: International Journal of Security and Development*, 3(1), 2014.
- Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan* in *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, McGill-Queen's University Press, 2008.
- NATO Koncept pomoći snaga bezbednosti, 2013.
- NATO SOF Priručnik o vojnoj pomoći (prvi. studentski nacrt), 2014.
- Vodič za pomoć snaga bezbednosti u sklopu operacije "Odlučna podrška", 2015.
- Transparency International Program za odbranu i bezbednost, *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the Case of Mali*, 2015.
<http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150818-150817-Security-assistancecorruption-and-fragile-environments-Exploring-thecase-of-Mali-2001-2012.pdf> <http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>

Modul 4.1.10: Procena antikorupcijskih i protikorupcijskih intervencija u vojnim operacijama

Opis modula

Polaznici će se upoznati sa metodologijama procenjivanja antikorupcijskih intervencija tokom vojnih operacija.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti NATO proces procene operacija;
- Razumeti kako se procena uticaja korupcije može integrisati u celokupan proces procenjivanja operacija;
- Razumeti izazove u prikupljanju podataka i procenjivanju nivoa korupcije, kao i uspeh ili neuspeh antikorupcijskih napora u vojnim operacijama;
- Identifikovati kako se izrađuju mere jačanja efikasnosti i mera jačanja učinka radi procene antikorupcijskih intervencija;
- Razumeti kako se donose preporuke za ublažavanje rasta korupcije u zoni operacija dok su operacije u toku.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi za vreme nastave.

Izvori

- Centar za naučene vojne lekcije, *Assessments and Measures of Effectiveness in Stability Operations Handbook*, 2011.
http://www.globalsecurity.org/military/library/report/call/call_10-41.htm
- Derick Brinkerhoff, *Assessing Political Will for Counter Corruption Efforts: an analytic framework*, Public Administration and Development, Vol 20, 2000.
- Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi, *Measuring Corruption: Myths and Realities*, Grupa Svetske banke, 2006.
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*: http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Francisco J. Urrea, *Assessing Corruption An analytical review of Corruption measurement and its problems: Perception, Error and Utility*, Univerzitet u Džordžtaunu, 2007.
- Jesper Johnsen, *How to monitor and evaluate anticorruption agencies: Guidelines for agencies, donors, and evaluators*; U4 izdanje 8, Bergen Institut, 2011.
- Jonathan Schroden, *Why Operations Assessments Fail. It's Not Just the Metrics*, Naval War College Review 64(4), 2011.
<https://www.usnwc.edu/getattachment/6ed0e5cd621f-44c3-b40d-913cad7e8c48/Why-OperationsAssessments-Fail--It-s-Not-Just-the.aspx>
- NATO BI-SC Priručnik o proceni operacija, 2015.

DRUGI BLOK: ODBRAMBENI ANGAŽMAN I IZGRADNJA KAPACITETA

Opis bloka

Ovaj blok namenjen je jačanju i unapređivanju integriteta u odbrambenom angažmanu, pomoći snaga bezbednosti, policijskoj podršci stabilizaciji i izgradnji kapaciteta u odbrani i pratećem sektoru bezbednosti. Cilj mu je da identifikuje rizik koji korupcija može da predstavlja za uspeh programa odbrambenog angažmana i izgradnje kapaciteta, da prikaže konkretne rizike i puteve korupcije, da analizira uticaj programa izgradnje kapaciteta i odbrambenog angažmana na koruptivne mreže i prakse i da ponudi najbolje prakse u ublažavanju rizika od korupcije i odgovaranju na koruptivne prakse ukoliko je i kada je to moguće. Cilj je da se doprinese održivijem pristupu odbrambenom angažmanu i izgradnji kapaciteta.

Ovaj blok namenjen je onima koji osmišljavaju, sprovode i prate odbrambeni angažman, pomoć snaga bezbednosti, policijsku podršku stabilizaciji i izgradnji kapaciteta u odbrani i pratećem sektoru odbrane, uključujući i eksperte za izgradnju integriteta koji učestvuju u tim aktivnostima.

Nastavni ciljevi bloka

- Razumeti ciljeve odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti, policijskog rada na stabilizaciji i izgradnji kapaciteta u odbrani i pratećem sektoru bezbednosti;
- Razumeti i analizirati rizike od korupcije i izazove koje ona predstavlja za odbrambeni angažman, pomoć snaga bezbednosti, policijske podrške stabilizaciji i izgradnju kapaciteta u odbrani i pratećem sektoru bezbednosti;
- Razumeti korelaciju između korumpiranih agenata/zvaničnika i programa odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti, policijskog rada na stabilizaciji i izgradnje kapaciteta u odbrani i pratećem sektoru bezbednosti;
- Identifikovati puteve, manifestacije i uticaj korupcije na bezbednosne snage zemlje domaćina (uključujući i uticaj podmićivanja, nepotizma i vertikalne korupcije);
- Identifikovati izvore informacija o pitanjima korupcije;
- Razumeti ulogu koju igra izgradnja integriteta u odbrambenom angažmanu i izgradnji integriteta i moći je uključiti u planiranje aktivnosti;
- Primeniti antikorupcijske i protivkorupcijske mere u osmišljavanju i implementaciji programa;

- Razumeti kako strog nadzor nad sektorom odbrane doprinosi izgradnji odbrambenih kapaciteta;
- Razumeti ulogu koju mogu da odigraju spoljni akteri u izgradnji kapaciteta i integriteta i u ublažavanju rizika od korupcije
- Razumeti značaj praćenja učinka i procene uticaja.

Pitanja za razmatranje

- Kako korupcija utiče na odbrambeni angažman, pomoć snaga bezbednosti, policijsku podršku stabilizaciji i programe izgradnje kapaciteta u odbrani i pratećem sektoru bezbednosti?
- Kako se mogu dijagnostikovati različite manifestacije, putevi i efekti korupcije (uključujući mito, nepotizam, trgovinu uticajem itd.)?
- Koji su načini ublažavanja rizika od korupcije i kako pojedinci treba da odgovore na koruptivne prakse?
- Koju ulogu organizacije trećih strana (uključujući međunarodne organizacije i organizacije civilnog društva) imaju prilikom vođenja aktivnosti odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti, policijske podrške stabilizaciji i izgradnji kapaciteta u odbrani i pratećem sektoru bezbednosti u odnosu na izgradnju integriteta?
- Koji je značaj nadzora nad sektorom odbrane za izgradnju odbrambenih kapaciteta?
- Koji je značaj praćenja i procene uticaja? Kako to može pomoći u odgovaranju na rizike od korupcije?

Nastavna metodologija

Kurs će se održati u pet modula. Svaki modul će obuhvatiti uvodna predavanja praktičara/istraživača, nakon čega će uslediti analiza studija slučaja i kratak pismeni referat. Referat može da bude napisan i pre modula kako bi se učesnicima ostavilo vreme za proučavanje literature.

Modul 4.2.1: Rizici od korupcije u odbrambenom angažmanu, pomoći snaga bezbednosti, policijskoj podršci stabilizaciji i izgradnji kapaciteta u odbrani i pratećem sektoru bezbednosti

Opis modula

Ovaj modul učesnike upoznaje sa ciljevima odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje kapaciteta i uvodi principe delotvornog odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje kapaciteta u odbrani. U njemu se zatim diskutuje o odnosima između korupcije i odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje odbrambenih kapaciteta: načinima na koje korupcija može da utiče na efikasnost programa, kao i rizik da takvi programi nenamerno doprinesu koruptivnim praksama.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti ciljeve odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje odbrambenih kapaciteta i uslove u kojima aktivnosti odbrambenog angažmana i/ili pomoći snaga bezbednosti i izgradnje odbrambenih kapaciteta mogu biti poželjni;
- Identifikovati ključne elemente delotvornog odbrambenog angažmana i pomoći snaga bezbednosti i izgradnje odbrambenih kapaciteta (procena potreba, identifikacija zajedničkih interesa i ciljeva, osmišljavanje/ sprovođenje odgovarajućih aktivnosti, sklapanje partnerstava sa trećim stranama tamo gde je to moguće, praćenje učinka i procena uticaja) i razumeti kako aktivnosti odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje odbrambenih kapaciteta mogu da nenamerno doprinesu koruptivnim praksama;
- Razumeti puteve kojima određene vrste korupcije (uključujući mito, nepotizam, mreže kriminalnog favoritizma, zarobljavanje države, korupciju u upravljanju osobljem i lancem snabdevanja) mogu da utiču na odbrambeni angažman i izgradnju kapaciteta (na primer kroz otuđivanje resursa, učešće u obuci kao nagrada za nepodobno osoblje i nedostatak podrške zemlje domaćina na ključnim nivoima).

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009. http://www.dcaf.ch/content/download/35748/526713/file/YEARBOOK_2009.pdf
- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008. http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-systemreform_9789264027862-en
- Sarah Chayes i Radna grupa za međunarodnu bezbednost, *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Karnegijeva zadužbina za međunarodni mir, 2014. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf
- Inicijativa za transparentnost i odgovornost, *Open Government Guide, Security Sector*. <http://www.opengovguide.com/topics/security-sector/>
- Kancelarija Ujedinjenih nacija za drogu i kriminalnu korupciju i odeljenje za privredni kriminal, *Partnering in Anti-Corruption Knowledge (PACK): A Guidance Note for Development Partners*, 2013.

Modul 4.2.2: Procenjivanje i ublažavanje rizika od korupcije u odbrambenom angažmanu, pomoći snaga bezbednosti i izgradnji odbrambenih kapaciteta

Opis modula

Svrha modula je da omogući učesnicima da procene vrstu i ozbiljnost rizika od korupcije koji mogu da utiču na programe odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje odbrambenih kapaciteta; da se upoznaju sa izvorima koji mogu da pruže indikatore i upozorenja u vezi sa korupcijom i da uvedu najbolje prakse za ublažavanje rizika od korupcije.

Nastavni ciljevi modula

- Identifikovati indikatore prisustva i težine korupcije (npr. dokumentovani primeri korupcije u vladi, indikatori u vezi sa upravljanjem, zakonodavne i kaznene mere);
- Primeniti znanje o indikatorima pri procenjivanju relevantnosti rizika od korupcije za planirane programe;
- Razumeti najbolju praksu u ublažavanju rizika od korupcije;
- Identifikovati antikorupcijske resurse (uključujući spoljnu ekspertizu) koji mogu da budu od pomoći u planiranju i programiranju aktivnosti odbrambenog angažmana i izgradnje kapaciteta u odbrani.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

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

Modul 4.2.3: Izgradnja integriteta, izgradnja kapaciteta: Sprovođenje programa izgradnje integriteta u sklopu pomoći snaga bezbednosti i izgradnje odbrambenih kapaciteta

Opis modula

Ovaj modul usredsređen je na implementaciju programa za izgradnju integriteta/borbu protiv korupcije kao elemenata odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje odbrambenih kapaciteta. On omogućava učesnicima da razumeju čitav dijapazon raspoloživih alatki i načina implementacije antikorupcijskih programa i daje uvid u potencijalnu ulogu spoljnih partnera (uključujući parlamente i civilno društvo) u ublažavanju rizika od korupcije i izgradnji integriteta i održivosti. On je namenjen ekspertima za izgradnju integriteta koji učestvuju u programima odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje odbrambenih kapaciteta, ali može da bude koristan i za one koji žele da razumeju koncept programa izgradnje integriteta i uloge koju ti programi mogu da imaju u odbrambenom aranžmanu, pomoći snaga bezbednosti i izgradnji odbrambenih kapaciteta.

Nastavni ciljevi modula

- Primeniti mere izgradnje integriteta prilagođavajući ih konkretnim kontekstima;
- Razumeti doprinos spoljnih aktera izgradnji integriteta i izgradnji odbrambenih kapaciteta.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

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

Modul 4.2.4: Praćenje i procena odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje kapaciteta

Opis modula

Ovaj modul usredsređen je na značaj praćenja učinka i procene uticaja u programima odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje odbrambenih kapaciteta i objašnjava načine praćenja nivoa i uticaja korupcije na uspeh programa.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti razliku između mera za jačanje učinka i mera za jačanje efikasnosti;
- Razumeti značaj uključivanja aktivnosti praćenja u prvobitno planiranje i finansiranje odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje odbrambenih kapaciteta;
- Identifikovati načine praćenja nivoa i uticaja korupcije na uspeh programa;
- Objasniti kako se rezultati praćenja učinka i efikasnosti mogu upotrebiti za prilagođavanje aktivnosti i/ili ciljeva odbrambenog angažmana, pomoći snaga bezbednosti i izgradnje kapaciteta u odbrani, posebno u odnosu na rizike od korupcije.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

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

Modul 4.2.5: Najbolje prakse u izgradnji održivih struktura nadzora, borbe protiv korupcije i interne kontrole

Opis modula

Ovaj modul usredsređen je na značaj jačanja dugoročne sposobnosti i inicijative za održivi nadzor, struktura za borbu protiv korupcije i internu kontrolu i objašnjava načine na koje im se može pristupiti.

Nastavni ciljevi modula

- Razumeti ulogu i funkcionisanje različitih nacionalnih struktura nadzora (na ministarskom, vladinom i parlamentarnom nivou);
- Identifikovati načine osnaživanja ovih institucija, uz očuvanje njihove nezavisnosti i nepristrasnosti;
- Objasniti kako saradnja sa nacionalnim strukturama nadzora može da ojača efekat vojnih operacija.

Nastavna metodologija

- Nastava će obuhvatiti seriju predavanja, studija slučaja, grupnih diskusija i praktičnih vežbi prilikom nastave.

Izvori

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

Aneks 1

Preporučuje se upotreba audio-vizuelnog materijala kako bi se podstakao dijalog i izučavale situacije iz stvarnog života sa kojima se polaznici mogu sresti pri ispunjavanju svojih dužnosti. Materijal proističe iz izvora iz privatnog sektora ali će se koristiti u javnom sektoru. To obuhvata kratke priče koje prezentuju glumci s ciljem da se ukaže na izazove uvođenja transparentnosti, odgovornosti i integriteta u sisteme za upravljanje kadrovima, kao i na važnost postojanja jasnih praksi u skladu sa domaćim i međunarodnim zakonima, kodeksima ponašanja i dobrim praksama.

CD BR.1.

Sadržaj: Intervju sa Ričardom Bistrongom, koji je proveo preko deset godina kao potpredsednik odeljenja za međunarodnu prodaju robe, podmićivao strane zvaničnike, tajno sarađivao sa međunarodnim organima sprovođenja zakona i završio u zatvoru.

- Šta se desilo i koje faktore treba imati u vidu u ovom iskustvu?
- Da li se ovo iskustvo moglo izbeći i kako je ono uticalo na pojedinca?
- Ima li sličnih primera u vašoj zemlji?

CD 2.3.4

Sadržaj: Težište prezentovanih priča je na ulozi revizora u privatnim firmama i ponašanju javnog zvaničnika koje dovodi do iregularnih i nezakonitih radnji.

- U čemu su javni zvaničnici pogrešili?
- Jesu li aktivna i pasivna korupcija iste, kako ih treba tretirati?
- Da li je “provera” za “treće strane” deo pravila i propisa u vašoj zemlji?

CD BR. 4

Sadržaj: Priča u ovom video prikazuje proces procenjivanja poslovne situacije sa svih tačaka gledišta pre donošenja odluke (dužna pažnja).

- Kako promene u domaćem pravnom okviru utiču na privatni sektor i otvaraju vrata zloupotrebama?
- Ko pogrešno postupa u ovoj priči?
- Javno-privatni dijalog i partnerstvo o izgradnji integriteta.

NASTAVNI PROGRAM ZA IZGRADNJU INTEGRITETA – TIM SARADNIKA NA PROJEKTU

Vođa Radne grupe	Neil Best	Sedište NATO-a	
Drugi vođa Radne grupe	Mark Huber	Tim za rukovođenje i upravljanje odbranom SAD-a	
ZEMLJA	IME	INSTITUCIJA	
Bosna i Hercegovina	Potpukovnik Osmo Hasic	Centar za obuku za operacije podrške miru	
Bugarska	Prof. Todor Tagarev	Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga	
Kanada	Dr David Emelifeonwu	Kanadska Vojna akademija/Vojni koledž Kanade	
Republika Severna Makedonija	Afrodita Volina	Ministarstvo odbrane Republike Severne Makedonije	
Republika Severna Makedonija	Potpukovnik Marijo Jurishikj	Vojska Republike Severne Makedonije	
Gruzija	David Gunashvili	Ministarstvo odbrane Gruzije	
Gruzija	Maka Petriashvili	Ministarstvo odbrane Gruzije	
Gruzija	Vasil Garsevanishvili	Ministarstvo odbrane Gruzije	
Italija	Pukovnik Antonio Genovese	Kancelarija za podršku borbi protiv korupcije i transparentnosti Italijanski Združeni vojni štab	
Italija	Pukovnik Marco Rizzo	Centralno odeljenje za budžet i finansije Ministarstvo odbrane Italije	
Italija	Major Filippo Tancon Lutteri	NATO Centar izvrsnosti za policijsku podršku stabilizaciji	
Moldavija	Major Ion Rotaru	Vojska Republike Moldavije	
Crna Gora	Sanela Đozgić	Ministarstvo odbrane Crne Gore	
Crna Gora	Vanja Vuković	Ministarstvo odbrane Crne Gore	

Norveška	Pukovnik Terje Haaverstad	Centar za integritet u sektoru odbrane	
Srbija	Komandant Stanko Lekić	Republika Srbija, Ministarstvo odbrane, Sektor za odbrambenu politiku, Odsek za strateško planiranje	
Srbija	Milan S. Milutinović	Republika Srbija, Ministarstvo odbrane, Sektor za odbrambenu politiku, Uprava za evropske integracije i upravljanje projektima	
Ukrajina	Potpukovnik Stanislav Filippov	Graničarska služba Ukrajine	
Ukrajina	Pukovnik Yurii Pryzyglei	Centar za obuku i obrazovanje u izgradnji integriteta, Univerzitet Narodne odbrane Ivan Chernyakhovsky	
Ukrajina	Pukovnik Olena Holota	Centar za obuku i obrazovanje u izgradnji integriteta, Univerzitet Narodne odbrane Ivan Chernyakhovsky	
Ujedinjeno Kraljevstvo	Potpukovnik Dave Allen	Akademija odbrane Ujedinjenog Kraljevstva	
Sjedinjene Američke Države	Dr Anke Richter	Pomorska poslediplomska škola	
Sjedinjene Američke Države	Dr Joe Hogler	RAND Korporacija	
Sjedinjene Američke Države	Timothy Schultz	Međunarodni forum za etičko ponašanje u poslovanju	
NATO	Narednik Louise McLoughlin	Komanda združenih snaga u Napulju	
NATO	Potpukovnik Massimo Morretti	Komanda združenih snaga u Napulju	
NATO	Potpukovnik Francesco Pellegrino	Komanda združenih snaga u Napulju	
NATO	Kim Vetting	Vrhovni štab savezničkih snaga u Evropi	
NATO	Valentin Poponete	Vrhovni štab savezničkih snaga u Evropi	
Organizacija civilnog društva	Gavin Raymond	Transparency International–Defence and Security	
Organizacija civilnog društva	Dr Karolina MacLachlan	Transparency International–Defence and Security	

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal dotted lines.

Dodatne informacije

Za dodatne informacije, molimo kontaktirajte:

Ms Bénédicte Borel

Koordinator Programa

Program za izgradnju integriteta

Uprava za institucije odbrane i izgradnju kapaciteta

Direktorat za izgradnju institucija i kapaciteta odbrane

Operativno odeljenje

Sedište NATO-a

E-mail: borel.benedicte@hq.int

Za dodatne informacije o NATO programu za izgradnju integriteta, molimo konsultujte:

Veb sajt: <https://buildinintegrity.hq.nato.int/>

LinkedIn: Nato Building Integrity

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