

სორვატიის ანტიკორუფციული პროგრამა
სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით
დაარსებული საწარმოებისათვის

გენეჯერული რგოლისა და დირექტორების
დანიშვნა სახელმწიფოს წილობრივი
მონაწილეობით დაარსებულ
საწარმოებში (ქვეყნების მიმოსილვა)



**სოციალური ანტიკორუფციული
პროგრამა სახელმწიფოს წილობრივი
მონაწილეობით დაარსებული
საწარმოებისათვის**

**მენეჯერული რგოლისა და
დირექტორების დანიშვნა სახელმწიფოს
წილობრივი მონაწილეობით დაარსებულ
საწარმოებში (ქვეყნების მიმონიღვა)**

დავორ ღუბრაჰიძე, სოციალი

**თბილისი
2015**

კვლევა განხორციელდა საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის მიერ პროექტის - “ანგარიშვალდებული და გამჭვირვალე მმართველობის ხელშეწყობა საქართველოში” - ფარგლებში, “ღია საზოგადოების ფონდების” (OSF) ფინანსური მხარდაჭერით.

გამოცემაზე პასუხისმგებელია საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია და მისი შინაარსი არ გამოხატავს დონორის ოფიციალურ პოზიციას.



ავტორი: ღაჰორ ღუბრაჰიძე, სოკვატია

რედაქტორი: ხათუნა ყვირაღაშვილი

ტექ. რედაქტორი: ირაკლი სპანიძე

**გამოცემაზე პასუხისმგებელი: თამარ გვარამაძე
სულხან სალაძე**

აიწყო და დაკაბადონდა
საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციაში.
ჯ. კახიძის ქ. 15 თბილისი 0102 საქართველო
(+995 32) 295 23 53, 293 61 01
ვებ-გვერდი: www.gyla.ge
ელ-ფოსტა: gyla@gyla.ge

აკრძალულია აქ მოყვანილი მასალების გადაბეჭდვა, გამრავლება ან გავრცელება კომერციული მიზნით, ასოციაციის წერილობითი ნებართვის გარეშე

ს ა რ ჩ ე ვ ი

ხორვატია – ისტორიული მიმოხილვა	5
კომპანიების ტიპები და მმართველობითი ორგანოები ხორვატიაში	6
I. სახელმწიფოს ძირითად წილოვანი მფლობელობაში არსებულ კომპანიებთან დაკავშირებული ანტიკორუფციული პროგრამის მიღება	8
II. კორუფციის მიზაზების აღმოფხვრის მიზნით, ანტიკორუფციული პროგრამით გათვალისწინებული ღონისძიებები	12
მიზანი 1 – სამუშაო პროცესში პასუხისმგებლობის, კეთილსინდისიერებისა და გამჭვირვალობის გაძლიერება	12
მიზანი 2 – ყველა დონეზე კორუფციის აღმოსაფხვრელად წინაპირობების შექმნა	15
მიზანი 3 – კორუფციის მიმართ ნულოვანი ტოლერანტობის პოლიტიკის განმტკიცება	17
III. ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების მონიტორინგი	18
1. შესაბამისი კომპეტენტური სამინისტროების განსაზღვრა და ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების კოორდინატორის დანიშვნა სამინისტროებში	19
2. სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებულ კომპანიებში ანტიკორუფციული სისტემის მონიტორინგისა და განვითარების საკოორდინაციო საბჭოს შექმნა	20
3. სამოქმედო მეთოდოლოგია	21
4. კვლევა	22
5. გაერთიანებული ანგარიში	25
IV. ღონისძიებათა განხორციელება	27
1. კომპანიის წარმატება ღონისძიებების განხორციელებაში – კონკრეტული ანტიკორუფციული ღონისძიებების შერჩევა	28

1.1. კომპანიის საქმიანობის გამჭვირვალობა და ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უფლება	28
1.2. კომპანიების მიერ განხორციელებული შემონიშნულობები და სპონსორობა	30
1.3. ეთიკისა და კეთილსინდისიერების გაძლიერება	31
1.4. ხარვეზებთან გამკლავება	32
V. საგანმანათლებლო და ცნობიერების ამაღლებისაკენ მიმართული საქმიანობა	35
2010-2012 წლების ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების შემდგომი საქმიანობა	36
დასკვნა	38

მენაჯარული რგოლისა და ღირაქტორების დანიშვნა სახელმწიფოს ნილოზრივი მონაწილეობით დაარსებულ საწარმოებში (ძვეყნების მიმოსილვა) ...	41
შესავალი	41
ხორვატია	42
პოლონეთი	44
სერბეთი	46
ჩილე	49
ისრაელი	50
ახალი ზელანდია	51
დასკვნა	55
წყაროები	56

ხორვატია – ისტორიული მიმოხილვა

1991 წელს, იუგოსლავიის სოციალისტურ-ფედერაციული რესპუბლიკიდან გამოყოფისა და სუვერენიტეტის გამოცხადების შემდეგ, ხორვატია დამოუკიდებლობისათვის ბრძოლაში ჩაერთო (1991-1995), რამაც ქვეყნის ეკონომიკასა და საზოგადოებას დიდი ზიანი მიაყენა. მას შემდეგ, რაც ხორვატიამ უარი განაცხადა 45 წლიან სოციალისტურ ეკონომიკაზე, საჭირო გახდა ღია ბაზარზე დაფუძნებული ახალი ეკონომიკური სიტემის ჩამოყალიბება. სახელმწიფო ქონების პრივატიზების პროცესს თან ახლდა პოლიტიზირება, კანონდარღვევები, ნეპოტიზმი და კორუფცია. ომით მიყენებულ ზარალს დაერთო გარდამავალი ეტაპის თანმდევი შეცდომები, რამაც გავლენა იქონია ქვეყნის ეკონომიკასა და საზოგადოებრივ ცხოვრებაზე, იმატა მექრთამეობამ და სხვა ხარვეზებმა.

დადებითი ტენდენციები შეინიშნება 2000 წლიდან ხორვატიის ევროკავშირთან დაახლოების მცდელობის კვალდაკვალ. მას შემდეგ, რაც 2005 წელს ხორვატიამ ევროკავშირს განწევრიანების თხოვნით მიმართა და მოლაპარაკების პროცესი დაიწყო, ქვეყანამ გაატარა მთელი რიგი რეფორმები ევროკავშირის კანონმდებლობასთან შესაბამისობის მისაღწევად. ევროკავშირთან დაახლოების გზაზე ხორვატიისთვის ერთ-ერთი ძირითადი დაბრკოლება კორუფცია იყო. კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის კუთხით, სამართლებრივი და ინსტიტუციური ჩარჩოების გასაძლიერებლად, გატარდა არაერთი ღონისძიება, მათ შორის, სამართალდამცავი ორგანოების განვითარებისთვის ისეთი სისტემების შესაქმნელად, რაც ხელს შეუწყობდა გამჭვირვალობისა და ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას, ინტერესთა კონფლიქტის აღკვეთას, პოლიტიკური პარტიების დაფინანსების გაკონტროლებას და სხვა. მოლაპარაკება ხორვატიის ევროკავშირში განწევრიანებასთან დაკავშირებით 2011 წლის ივნისში დასრულდა და 2013 წლის 1 ივლისიდან ხორვატია ევროკავშირის 28-ე წევრი ქვეყანა გახდა. ევროკავშირში განწევრიანების მერე ხორვატია კვლავ აგრძელებდა კორუფციის წინააღმდეგ მიმართული ღონისძიებების გატარებას.

ცხრილი 1. საქართველო და ხორვატია – ქვეყნების შედარება

	ხორვატია	საქართველო
დამოუკიდებლობის გამოცხადების თარიღი	1991	1991
ფართობი კმ ²	56,594	69,700
მოსახლეობა	4,267,600	4,490,700
GDP სულ მოსახლეზე 2012 US\$ (მსოფლიო ბანკი)	13,879	3,507
კორუფციის ინდექსი 2013	57 (ქულა 48)	55 (ქულა 49)
გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსი 2013-2014 წლების მაჩვენებელი	75	72
ბიზნესის კეთების მაჩვენებელი 2013	89	8

**კომპანიების ტიპები და მმართველობითი ორგანოები
ხორვატიაში**

ხორვატიის კანონმდებლობის თანახმად, კომპანია წარმოადგენს იურიდიულ პირს, რომლის მოქმედება რეგულირდება კომპანიების შესახებ აქტის მიხედვით (the Act on Companies). კომპანია შეიძლება ჩამოყალიბდეს ეკონომიკური ან სხვა ტიპის საქმიანობის განხორციელების მიზნით.

ხორვატიაში სახელმწიფოს ძირითად წილობრივ მფლობელობაში არსებული კომპანიები, კომპანიების შესახებ აქტის თანახმად, სააქციო საზოგადოებისა და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების (შპს) სახით არიან ჩამოყალიბებულნი.

სააქციო საზოგადოება წარმოადგენს საწარმოს, სადაც აქციონერები თავიანთი წილით იღებენ მონაწილეობას საწესდებო კაპიტალში, რომელიც აქციებად არის დაყოფილი და ისინი პასუხს არ აგებენ კომპანიის მიერ ნაკისრ ვალდებულებებზე.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების შემთხვევაში, ერთი ან რამდენიმე იურიდიული ან ფიზიკური პირი ახორციელებს თავისი ძირითადი წილის ინვესტირებას საწარმოს წინასწარ შეთანხმებულ საწესდებო კაპიტალში. კომპანიის წევ-

რები არ იღებენ პასუხისმგებლობას კომპანიის მიერ ნაკისრ ვალდებულებებზე.

სააქციო საზოგადოება და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საწარმო არის კომპანიები, რომლებსაც გააჩნია საკუთარი მმართველობითი ორგანოები. ესენია:

- მენეჯმენტი, რომელიც აწარმოებს კომპანიის ბიზნესს და წარმოადგენს კომპანიას;
- სამეთვალყურეო საბჭო, რომელიც აკონტროლებს კომპანიის ბიზნესის მენეჯმენტს;
- საერთო კრება – სააქციო საზოგადოების აქციონერები და შპს-ს წევრები საერთო კრების მეშვეობით ახორციელებენ კომპანიის საქმიანობასთან დაკავშირებულ თავიანთ უფლებებს და იღებენ გადაწყვეტილებებს.

I. სახელმწიფოს ძირითად ნილობრივ მფლობელობა-ში არსებულ კომპანიებთან დაკავშირებული ანტიკორუფციული პროგრამის მიღება

ხორვატიის პარლამენტმა ანტიკორუფციული სტრატეგია 2008 წელს მიიღო და მიზნად დაისახა პასუხისმგებლობისა და გამჭვირვალობის გაზრდა, ყველა დონეზე კორუფციის აღმოფხვრისათვის საჭირო წინაპირობების შექმნა და კორუფციის მიმართ ნულოვანი ტოლერანტობის პოლიტიკის გაძლიერება.

სტრატეგიის ძირითადი მიზანია სამართლებრივი და ინსტიტუციური გაძლიერება, კორუფციის აღმოფხვრის ყველა ფორმის განმტკიცება, საერთაშორისო თანამშრომლობის განვითარება და სამოქალაქო საზოგადოებასთან თანამშრომლობა. ხორვატიაში ხელისუფლების ვალდებულებაა, მიიღოს ზომები სისტემური კორუფციის აღმოსაფხვრელად, მათ შორის, აღკვეთოს ყველა უმოქმედობა, რაც კორუფციისთვის ნოყიერ ნიადაგს შექმნის.

ეს აგრეთვე ეხება სისტემებს, რომლებიც მნიშვნელოვანი სახელმწიფო რესურსებისა და აქტივების მართვაზე არიან პასუხისმგებელნი, მათ შორის, რომლებიც დიდ თანხებთან დაკავშირებულ სახელმწიფო შესყიდვებს აწარმოებენ და სადაც თანამშრომელთა დიდი რაოდენობაა დასაქმებული. ასეთ სისტემებში მმართველობით სტრუქტურებს კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლაში განსაკუთრებული როლი და პასუხისმგებლობა ეკისრებათ.

ანტიკორუფციული პროგრამის მიღების კონკრეტული მიზეზები:

- სახელმწიფოს ნილობრივ მფლობელობაში არსებული კომპანიები ეკონომიკის მუდმივ ელემენტს წარმოადგენს, განსაკუთრებით იმ სფეროებში, რომლებიც, ზოგადად, საზოგადოებრივი ინტერესის გამო, სტრატეგიულად არის მიჩნეული, კერძოდ: წყალი, ტყე, ენერგორესურსები, რკინიგზა, მაგისტრალები, ფინანსები, გემთმშენებლობა, მეცნიერება, თავდაცვა, პორტები, აეროპორტები და სხვა;
- ხორვატიაში სახელმწიფოს ნილობრივ მფლობელობაში არსებულ კომპანიებს დიდი აქტივები და შემოსავლები გააჩნიათ:

მთლიანი შემოსავლები: 7.033.080.724 € / აქტივები: 37.300.025.428 € (2011)

- კომპანიებში დასაქმებულ თანამშრომელთა დიდი რაოდენობა – 85234 (2012);
- ცუდი ეკონომიკური მაჩვენებელი – გამოწვეული ცუდი მენეჯმენტითა და აქტივების არაეკონომიკური ხარჯვით;
- კომპანიებში აქტივების უფრო მეტი პასუხისმგებლობითა და გამჭვირვალედ მართვის საჭიროება;
- წინა წლებში გამოვლენილი კორუფციული სკანდალების მაღალი მაჩვენებელი.

სწორედ ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზების გამო, ხორვატიის მთავრობამ მიიღო გადაწყვეტილება, მოეხდინა ანტიკორუფციული ღონისძიებებისა და მიზნების რეალიზება სტრატეგიულ პრინციპებზე დაყრდნობით სახელმწიფოს ძირითადი წილობრივი მონაწილეობით ჩამოყალიბებულ კომპანიებში, 2010-2012 წლების ანტიკორუფციული პროგრამის (ACP) მეშვეობით. ანტიკორუფციული პროგრამა, ანტიკორუფციულ სტრატეგიასთან ერთად, სამოქმედო გეგმის განუყოფელი ნაწილი იყო და 2010 წლის 18 მარტს მიღებულ იქნა, როგორც ღონისძიება №37.

როგორც ანტიკორუფციულ სტრატეგიაშია აღნიშნული, კომპანიებში კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის ძირითადი ელემენტები მოიცავს:

- სამართლებრივი პროცედურების, პრინციპებისა და შეზღუდვების დაცვის ვალდებულებას, რაც გულისხმობს ხორვატიაში მოქმედი კანონმდებლობის დაცვასა და განხორციელებას (კანონის უზენაესობის პრინციპი);
- კორუფციასთან ეფექტური ბრძოლის მიზნით, სამოქმედო პოლიტიკისა და საუკეთესო პრაქტიკის შესაბამისობაში მოყვანის უზრუნველყოფას (საუკეთესო პრაქტიკის პრინციპი);
- აღმასრულებელი ხელისუფლების დონეზე სრული პასუხისმგებლობის აღებას, რათა შეიქმნას სამოქმედო პოლიტიკა და მოხდეს მისი ეფექტური განხორციელება (პასუხისმგებლობის პრინციპი);
- კორუფციის მიზეზების მეთოდურად აღმოსაფხვრელად ღონისძიებების დასახვასა და განხორციელებას, მათ შორის, იმ ნაკლოვანებების აღმოფხვრას, რაც კორუფციას უწყობს ხელს (პრევენციის პრინციპი);
- კორუფციის აღმოსაფხვრელი ღონისძიებების შექმნისა

და განხორციელების პროცესში მუდმივ პროგრესს (ეფექტურობის პრინციპი);

- ანტიკორუფციული პოლიტიკის განხორციელებისას ერთობლივი ქმედების ვალდებულებას (თანამშრომლობის პრინციპი);
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გამჭვირვალობის უზრუნველყოფას და, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის აქტის თანახმად, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას (გამჭვირვალობის პრინციპი);
- სამოქალაქო საზოგადოებასთან თანამშრომლობის გაუმჯობესების ვალდებულებას (სამოქალაქო საზოგადოებასთან თანამშრომლობის პრინციპი);
- საქმიანობის განხორციელების თანმიმდევრულ და რეგულარულ მონიტორინგს, კორუფციის რისკების შეფასებასა და სათანადო ღონისძიებების გატარებას (თვითშეფასების პრინციპი).

ანტიკორუფციული პროგრამა შესაბამის ორგანოებს ანიჭებს უფლებამოსილებას, შეიმუშაონ სათანადო მენეჯმენტის ნესები, რომლებიც დაეფუძნება კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის ელემენტებს და, შედეგად, შექმნის საკითხის მარეგულირებელ თანამედროვე სამართლის სისტემას. გარდა ამისა, კომპანიები თავდაუზოგავად უნდა შეეცადონ, შეასრულონ მთავრობის ანტიკორუფციული პოლიტიკის პრიორიტეტული მიზნები. ეს უნდა განხორციელდეს ანტიკორუფციულ ღონისძიებებზე პასუხისმგებელ პირებთან აქტიური თანამშრომლობითა და მათთან პარტნიორობით, რათა მიღწეული იყოს მაქსიმალური შედეგი.

მიზანი 1 – სამუშაო პროცესში პასუხისმგებლობის, კეთილსინდისიერებისა და გამჭვირვალობის გაძლიერება;

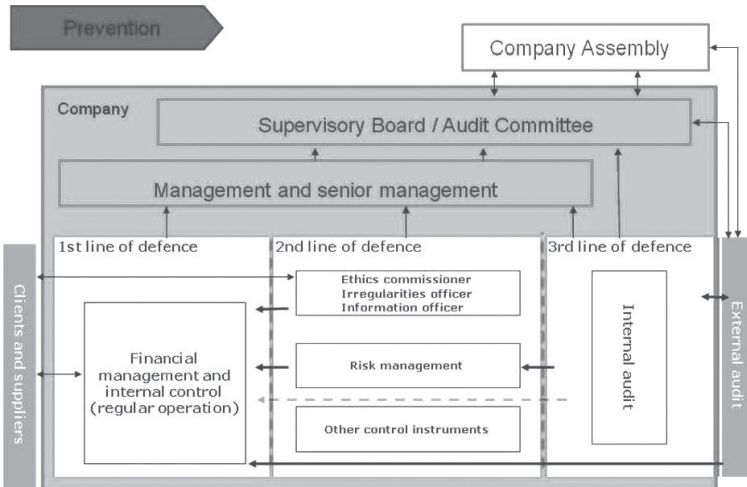
მიზანი 2 – ყველა დონეზე კორუფციის აღმოსაფხვრელად წინაპირობების შექმნა;

მიზანი 3 – კორუფციის მიმართ ნულოვანი ტოლერანტობის პოლიტიკის განმტკიცება.

პროგრამის ამოცანებისა და ზოგადი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად, პროგრამა ძირითადად ორიენტირებულია ხუთ მიმართულებაზე:

- სახელმწიფო სამსახურში სერვისის გაუმჯობესება საქმიანობის წარმატებული განხორციელებისათვის, პასუხისმგებლობის გაძლიერება კეთილსინდისიერებისა და გამჭვირვალობის განვითარებისათვის;
- საქმიანობის განხორციელება სათანადოდ, ეთიკის დაცვით, ეკონომიურად და ეფექტურად;
- საქმიანობის წარმართვა კანონებისა და დადგენილი პოლიტიკის, გეგმებისა და წესების შესაბამისად;
- ქონებისა და სხვა რესურსის დაცვა არაეფექტური მენეჯმენტისა და უსაფუძვლო ხარჯებით გამოწვეული ზარალისაგან, ასევე – თაღლითობისა და სხვა არსათანადო ქმედებებისგან;
- შედეგების დროული ფინანსური ანგარიშგება და მონიტორინგი;
- 18 ღონისძიება კორუფციის მიზეზების მეთოდურად აღმოსაფხვრელად.

სურათი 1: კორუფციის აღმოფხვრა – პიროვნებები და ორგანოები კომპანიის შიგნით და გარეთ



II. კორუფციის მიზეზების აღმოფხვრის მიზნით, ანტიკორუფციული პროგრამით ბათვალისწინებული ღონისძიებები

მიზანი 1 – სამუშაო პროცესში პასუხისმგებლობის, კეთილსინდისიერებისა და გამჭვირვალობის გაძლიერება

კომპანიამ საქმიანობა ყველა დონეზე უნდა წარმართოს გამჭვირვალედ, გეგმიურად და გასაგებად. მენეჯმენტი პასუხისმგებელი უნდა იყოს მომხმარებლების, მიმწოდებლების, სახელმწიფოსა და სხვა პარტნიორების წინაშე, ამასთან, საკუთარი წესებითა და გადაწყვეტილებებით უნდა იპოვოს გონივრული და მისაღები გამოსავალი. წარმოგიდგინთ ზოგად მოთხოვნას:

ღონისძიება 1.1. კომპანიამ უნდა განსაზღვროს და საკუთარ ვებ-გვერდზე წარმოადგინოს მისი ხედვა და მისია, ზოგადი და კონკრეტული მიზნები მომავალი სამი წლისთვის და ძირითადი ორგანიზაციული ღირებულებები და პრინციპები მესამე პირებთან ურთიერთობისას (მომხმარებლები, მიმწოდებლები, სახელმწიფო და სხვა პარტნიორები).

ღონისძიება 1.2. კომპანიამ უნდა განსაზღვროს და სახელმძღვანელო პრინციპების სახით გამოსცეს, ანდა ორგანიზაციის შინაგანანესში გაითვალისწინოს კონკრეტული ღირებულებები და წესები კორუფციის პრევენციისა და პროფესიონალური ქცევის უზრუნველსაყოფად. კერძოდ, ეს შეიძლება შეეხებოდეს: ბიზნეს პარტნიორებისათვის, ან მათგან, საჩუქრებისა და ანაზღაურების მიღებას; კომპანიის სახსრების მენეჯმენტს; კონფიდენციალობასა და მიუკერძოებლობას; სამუშაო საათებს ზემოთ დამატებითი საქმიანობის განხორციელების შესაძლებლობას; კერძო და ოფიციალური ინტერესების გამიჯვნას და სხვა.

ღონისძიება 1.3. თანამშრომელთათვის, რომელთაც, რისკებისა და ანალიზის შეფასების თანახმად, მაღალი კორუფციული რისკის მქონე თანამდებობა უკავიათ (მაგალითად, სახელმწიფო შესყიდვებში მონაწილენი, გარკვეული უფლებების განხორციელებასთან დაკავშირებული დოკუმენტების გამომცემი პირები), კომპანიამ უნდა დაანესოს კონფიდენციალურობისა და მიუკერძოებლობის განცხადებაზე ხელმოწერის ვალდებულება. განცხადების საფუძველზე, ასეთ თანამდებობაზე დასაქმებული პირები იღებენ ფინანსურ და სისხლისამართლებრივ პასუხისმგებლობას და ადასტურებენ, რომ გასულ წელს მათ

მიერ განხორციელებული საქმიანობა სრულად შეესაბამებოდა მოქმედ კანონებსა და რეგულაციებს და მიმდინარე წელს ისინი კვლავაც გააგრძელებენ კანონის ფარგლებში მოქმედებას. ამ დოკუმენტს ხელი ყოველი წლის დასაწყისში უნდა მოენეროს, არაუგვიანეს 31 იანვრისა.

ლონისძიება 1.4. კომპანიამ უნდა დაამტკიცოს და თანამშრომელთა შორის გაავრცელოს ე.წ. დისციპლინური კოდექსი, რომელიც ითვალისწინებს დისციპლინურ ღონისძიებებსა და პროცედურებს ეთიკური ქცევის წესების დარღვევისას, რათა მოხდეს ცნობიერების ამაღლება არსებული აკრძალვებისა და იმ შედეგების შესახებ, რაც კანონსაწინააღმდეგო ქმედებას მოჰყვება.

ლონისძიება 1.5. შესყიდვის განხორციელების შემთხვევაში, როცა საქონლის ღირებულება აღემატება HRK 6,000,000.00 (800.000 €)-ს, ხოლო შესასრულებელი სამუშაოს ღირებულება HRK 12,000,000.00 (1.200.000 €)-ს აჭარბებს, ტენდერის მონაწილეებმა ხელი უნდა მოანერონ კეთილსინდისიერების განაცხადს (the Integrity Statement). დოკუმენტის საფუძველზე, ისინი წერილობით ადასტურებენ, რომ ტენდერის პროცედურები ჩატარდა სათანადოდ და კანონშეუსაბამოებს ადგილი არ ჰქონია (კორუფცია ან თაღლითობა, არასათანადო შეღავათის შეთავაზება, მიცემა ან დაპირება, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს კომპანიის თანამშრომლის ქმედებაზე), თანხმობას აცხადებენ დამოუკიდებელი ექსპერტების მიერ აუდიტის ჩატარებაზე და, შეუსაბამობის აღმოჩენის შემთხვევაში, იღებენ პასუხისმგებლობას (როგორცაა სხვადასხვა სანქცია, ხელშეკრულების უპირობო მოშლა). გარდა ამისა, შესყიდვის ზოგადი წესები უნდა მოიცავდეს პირობებს, რომლებიც საერთო უნდა იყოს ყველა სახელმწიფო შესყიდვის პროცედურებისათვის. კომპანიის სამოქმედო გეგმიდან დაწყებული, აღნიშნული ღონისძიება უნდა განხორციელდეს უწყვეტად.

ლონისძიება 1.6. უნდა გაუმჯობესდეს ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობა და ამ, მიზნით, კომპანიის ვებ-გვერდზე შეიქმნას ინფორმაციის კატალოგი. კომპანიამ აგრეთვე უნდა აწარმოოს ინფორმაციის გამოთხოვნისა და ხელმისაწვდომობის შესახებ გადაწყვეტილებებისა და პროცედურების ოფიციალური რეესტრი, როგორც ეს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უფლების შესახებ აქტშია მოცემული. აღნიშნული აქტი არეგულირებს რეესტრის სტრუქტურას, შინაარსსა და წარმოების წესს.

ლონისძიება 1.7. კომპანიის ვებ-გვერდზე ინფორმაციის გამოქვეყნება, კერძოდ:

- 1.7.1. ინფორმაცია ხორვატიის რესპუბლიკის მთავრობასთან შეთანხმებით მენეჯმენტის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებისა და გატარებული ღონისძიებების შესახებ;
- 1.7.2. ინფორმაცია კომპანიის საქმიანობის შესახებ, შესაბამისი მონაცემებით, ორგანიზება, საქმიანობის ღირებულება და დაფინანსების წყაროები. რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია – კომპანიის ფინანსური აუდიტის შესახებ დამოუკიდებელი აუდიტორის მიერ გაკეთებული დასკვნა.
- 1.7.3. ინფორმაცია სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ აქტის საფუძველზე განხორციელებული სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ, მათ შორის: სახელმწიფო შესყიდვების გამოცხადება, სატენდერო ინფორმაცია და სახელმწიფო შესყიდვასთან დაკავშირებული დოკუმენტები, სატენდერო განაცხადების გახსნის ოქმები, ინფორმაცია ყველა დაწყებული სახელმწიფო შესყიდვისა და სატენდერო კომისიის გადანყვეტილებების შესახებ (კომპანიის შერჩევა, უარყოფა და ა.შ.), ინფორმაცია დადებული ხელშეკრულებების თაობაზე.
- 1.7.4. ინფორმაცია კადრების შერჩევის შესახებ, მათ შორის, ტესტირების გამოცხადება, კანდიდატების ტესტირებისთვის მოსამზადებლად – სამართლებრივი და სხვა წყაროები, ინტერვიუს გრაფიკი, ინფორმაცია კონკურსის მიმდინარეობის შესახებ პროცესის შეჩერების ანდა საკონკურსო კომისიის გადანყვეტილების არსებობის შემთხვევაში.
- 1.7.5. ინფორმაცია სხვა პროცესების შესახებ, რომლებიც, არსებული ხარვეზების გამო, სარისკოდ შეიძლება შეფასდეს ან საზოგადოების ინტერესს იმსახურებს.

ეს ღონისძიება მოიცავს უწყვეტ განხორციელებას, თუმცა, ინფორმაცია სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ კომპანიის ვებ-გვერდზე უნდა განთავსდეს.

მიზანი 2 – ყველა დონეზე კორუფციის აღმოსაფხვრელად წინაპირობების შექმნა

კომპანიებში, სადაც ასეთი სტრუქტურა არ არსებობს, უნდა ჩამოყალიბდეს ანტიკორუფციული სტრუქტურები, ხოლო არსებული უნდა გაძლიერდეს ისე, რომ თითოეულმა თანამშრომელმა საკუთარი წვლილი შეიტანოს ამ მიმართულებით მიღწეულ პროგრესში, აღმოფხვრას ყველა შესაძლო სიტუაცია, რაც კორუფციული დანაშაულის შემცველი შეიძლება იყოს.

ზოგადი მოთხოვნები:

ლონისძიება 2.1. კომპანიაში უნდა დაინიშნოს საინფორმაციო ოფიცერი, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება ინფორმაციის თავისუფლების უფლების რეალიზებაზე, ინდივიდუალურ განცხადებებზე პასუხის მინოდებასა და ინფორმაციის რეგულარულ გამოქვეყნებაზე, აგრეთვე, ინფორმაციის კატალოგისა და 1.6. ლონისძიებაში მითითებული ოფიციალური ჟურნალის სათანადოდ წარმოებაზე.

ლონისძიება 2.2. კომპანიას უნდა ჰყავდეს ეთიკის საკითხებზე მომუშავე პირი, რომელიც ვალდებული იქნება, მიიღოს თანამშრომელთა არაეთიკური ან პოტენციურად კორუფციული ქმედების შესახებ შემოსული განცხადებები და ხელი შეუწყოს თანამშრომელთა მხრიდან ეთიკურ ქცევას.

ლონისძიება 2.3. კომპანიამ უნდა ჩამოაყალიბოს და გააძლიეროს ფინანსური მენეჯმენტისა და კონტროლის სისტემა, როგორც ეს შიდა სახელმწიფო ფინანსური კონტროლის აქტშია მითითებული. უნდა მოხდეს კონტროლის ყველა მექანიზმის უწყვეტი გამოყენება ბიზნეს საქმიანობისა და ბიზნეს მენეჯმენტის კონტროლისა და მონიტორინგის უზრუნველსაყოფად, თავიდან უნდა იყოს აცილებული კორუფცია და გაძლიერდეს კონტროლის მექანიზმი რისკის შეფასების, დადგენისა და შემცირების თვალსაზრისით.

ლონისძიება 2.4. კომპანიამ უნდა ჩამოაყალიბოს და გააძლიეროს შიდა აუდიტი, როგორც ეს შიდა სახელმწიფო ფინანსური კონტროლის აქტშია მითითებული. დაცული უნდა იყოს აუდიტის პროცესის კეთილსინდისიერება. თაღლითობის ან კორუფციის შესახებ ეჭვის შემთხვევაში, აუდიტორებსა და ბუღალტრებს

მოეთხოვებათ თანმიმდევრული და აუდიტით დადგენილი წესების შესაბამისი ქმედება.

ლონისძიება 2.5. კომპანიამ უნდა ჩამოაყალიბოს და/ან გააძლიეროს აუდიტის კომიტეტი, რომელიც მონიტორინგს უწევს ფინანსური ანგარიშგების პროცესს, ორგანიზაციული აუდიტის სისტემის ეფექტურობას, ორგანიზაციულ-ფინანსური კონტროლის სისტემას, რისკ-მენეჯმენტის სისტემას და ზედამხედველობს წლიური ფინანსური ანგარიშის აუდიტის შესრულებას.

ლონისძიება 2.6. კომპანიებმა უნდა მოამზადონ წლიური სამოქმედო გეგმები 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 და 2.5 ლონისძიებით გათვალისწინებული ყველა სტრუქტურისათვის.

ლონისძიება 2.7. კომპანიებმა უნდა შექმნან ხარვეზების გამოვლენის ეფექტური სისტემა – მექანიზმი, რომელიც გამოყენებული იქნება ხარვეზების, თაღლითობისა და კორუფციის სავარაუდო შემთხვევების გამოსავლენად. ეს აგრეთვე გულისხმობს ანგარიშგების სისტემის ჩამოყალიბებას, რომლის საშუალებითაც თანამშრომლები მიუთითებენ პრობლემის წყაროსა ან სავარაუდო კორუფციის ფაქტზე ისე, რომ არ გახდებიან შურისძიების ობიექტი. ამისათვის აუცილებელია, რომ კომპანიის ვებ-გვერდზე მითითებული იყოს ელექტრონული ფოსტის მისამართი და კომპანიას ჰყავდეს სპეციალური ოფიცერი, რომელიც სავარაუდო დარღვევებთან დაკავშირებულ საკითხებზე იმუშავებს, პასუხისმგებელი იქნება სპეციალური ჟურნალის წარმოებაზე და განახორციელებს შესაბამის ლონისძიებებს მექანიზმით გათვალისწინებული პროცედურების საშუალებით ნაკლოვანებებისა და თაღლითობის აღმოსაფხვრელად.

ლონისძიება 2.8. კომპანიებმა კეთილსინდისიერების დონის ასამაღლებლად უნდა შექმნან თვითშეფასების მექანიზმი. აღნიშნულის ნიმუშად შესაძლებელია გამოყენებული იყოს თვითშეფასების კვლევა, რომელიც იმ ინსტრუქციის განუყოფელი ნაწილია, რომლის მიხედვითაც იქმნება ორგანიზაციის ყოველწლიური ანგარიში (შიდა ფინანსური კონტროლის ანგარიში).

მიზანი 3 – კორუფციის მიმართ ნულოვანი ტოლერანტობის პოლიტიკის განმტკიცება

ანტიკორუფციული ღონისძიებების შესახებ ცნობიერების ამაღლება თანაბრად მნიშვნელოვანია როგორც მენეჯმენტის, ისე სხვა თანამშრომლებსთვის, ვინაიდან კეთილსინდისიერი თანამშრომელი უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის გზაზე.

ზოგადი მოთხოვნები:

ღონისძიება 3.1. კომპანიამ უნდა შეაფასოს პრობლემები და შეამოწმოს თანამშრომელთა ცოდნის დონე იმ სფეროში, სადაც ნაკლოვანებები დაფიქსირდა, რათა უზრუნველყოს სისტემის შემდგომი განვითარება, პროგრესი და თანამშრომელთა კვალიფიკაციის მაღალი მაჩვენებელი.

ღონისძიება 3.2. კომპანიამ, თანამშრომელთა ეთიკური კომპეტენციის ჩამოსაყალიბებლად, უნდა შემოიღოს სავალდებულო სპეციალიზირებული ტრენინგი. აუცილებელია დამატებითი ტრენინგის ჩატარება ეთიკის, ფინანსური მენეჯმენტის, ორგანიზაციული ზედამხედველობისა და კონტროლის, სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ, ასევე, დაზარალებულთა და იმ პირთა დასაცავად, ვინც კორუფციის ფაქტების შესახებ ინფორმაციას აწოდებს. ღონისძიება საჭიროებს უწყვეტ განხორციელებას.

ღონისძიება 3.3. უნდა დამტკიცდეს ტრენინგის გეგმა.

III. ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების მონიტორინგი

ანტიკორუფციული პროგრამის მიხედვით, ხორვატიის მთავრობამ კომპანიებში არსებულ კომპეტენტურ ორგანოებს მიანიჭა უფლებამოსილება, შეიმუშაონ სამოქმედო გეგმები ანტიკორუფციული პროგრამის ღონისძიებების შესაბამისად. სამოქმედო გეგმა იძლევა პროგრამის განხორციელების სისტემური მონიტორინგის საშუალებას და წარმოადგენს კონტროლის მექანიზმს, რომელიც გვაჩვენებს, რამდენად სრულად ხორციელდება გარკვეული ღონისძიება და საჭიროებს თუ არა ის შემდგომ დახვეწას. იგი ასევე წარმოადგენს ანტიკორუფციული პროგრამის ფარგლებში ანგარიშგების ტექნიკურ დახმარებას.

კომპანიებში არსებულ კომპეტენტურ ორგანოებს მიენიჭათ უფლებამოსილება, დაამტკიცონ სამოქმედო გეგმები და წარადგინონ ისინი შესაბამის დარგობრივ სამინისტროებში. კომპანიების ხელმძღვანელებმა უნდა განახორციელონ, ხოლო სამეთვალყურეო საბჭოებმა მონიტორინგი გაუწიონ ანტიკორუფციული პროგრამის ღონისძიებებს.

ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების დასაწყისშივე გამოვლინდა ანტიკორუფციული პროგრამით გათვალისწინებული მონიტორინგის მექანიზმის ნაკლოვანებები:

- ვინაიდან იმ დროისათვის არ არსებობდა სახელმწიფო საკუთრების ცენტრალური სააღრიცხვო სისტემა, შეუძლებელი იყო სახელმწიფოს ძირითადი წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებული კომპანიების განსაზღვრა, რომლებიც ვალდებულნი იქნებოდნენ, შეესრულებინათ ანტიკორუფციული პროგრამა;
- არ იყო განსაზღვრული კომპანიების შესაბამისი დარგობრივი სამინისტროები;
- არ იყო განსაზღვრული შესაბამისი სამინისტროს შიგნით კომპანიის მონიტორინგის განხორციელებაზე უფლებამოსილი პირი;
- დიდი განსხვავებება არსებობდა თვით სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით შექმნილ კომპანიებს შორის მათი სტრუქტურისა და სიდიდის თვალსაზრისით (მაგ. HEP Group – ელექტრომომარაგება – ჰყავდა 13684 თანამშრომელი

2012 წელს, ხოლო ზოგიერთ სხვა კომპანიას – მხოლოდ დაახლოებით 10 თანამშრომელი);

- ზოგ კომპანიაში რთული იყო ეფექტური მონიტორინგის სისტემის დანერგვა მათი დაბალი სიმძლავრის გამო;
- ზოგიერთი კომპანია იმყოფებოდა პრივატიზაციის ან გადახდისუნარობის საქმის წარმოების პროცესში;
- არ იყო ცნობილი, ვის გააჩნდა ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების უფლებამოსილება კომპანიის შიგნით;
- პირველადი სამოქმედო გეგმები და წარმოდგენილი ანგარიშები იმდენად განსხვავდებოდა, რომ შეუძლებელი იყო პროგრამის განხორციელების ნათელი სურათის მიღება;
- არ არსებობდა ვინმე, ვინც რჩევას მიცემდა კომპანიებს პროგრამის განხორციელებასთან დაკავშირებით;
- არ არსებობდა კოორდინაცია კომპანიებს, შესაბამის სამინისტროებსა და მთავრობას შორის.

ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების დასაწყისშივე აღმოჩენილმა ნაკლოვანებებმა ცხადი გახადა მონიტორინგის სისტემის სწრაფი შეცვლის აუცილებლობა.

იუსტიციის სამინისტროს დამოუკიდებელი ანტიკორუფციული სექტორი, როგორც ხორვატიაში კორუფციის აღმოფხვრის ცენტრალური ადგილი, სათავეში ჩაუდგა ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებას – ქვემოთ მოყვანილი მონიტორინგის სისტემის ჩამოყალიბებით.

1. შესაბამისი კომპეტენტური სამინისტროების განსაზღვრა და ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების კოორდინატორის დანიშვნა სამინისტროებში

ანალიზის შემდეგ განისაზღვრა სამინისტროები, რომლებიც მართავენ წილს სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებულ კომპანიებში: ფინანსთა სამინისტრო, ეკონომიკის სამინისტრო, საზღვაო საქმეთა, ტრანსპორტისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო, თავდაცვის სამინისტრო, სოფლის მეურნეობის სამინისტრო, ტურიზმის სამინისტრო, შინაგან

საქმეთა სამინისტრო, ჯანდაცვის სამინისტრო, მეცნიერების, განათლების და სპორტის სამინისტრო (მაგ. საზღვაო საქმეთა, ტრანსპორტისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო „ხელმძღვანელობს“ კომპანიებს – დაკავშირებულს მაგისტრალბთან, რკინიგზასთან, პორტებთან და ა.შ.)

2. სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებულ კომპანიებში ანტიკორუფციული სისტემის მონიტორინგისა და განვითარების საკოორდინაციო საბჭოს შექმნა

იუსტიციის სამინისტროს დამოუკიდებელი ანტიკორუფციული სექტორის თავმჯდომარეობით შეიქმნა სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებულ კომპანიებში ანტიკორუფციული სისტემის მონიტორინგისა და განვითარების საკოორდინაციო საბჭო (შემდგომში მოხსენიებულია, როგორც კოორდინაცია). საკოორდინაციო საბჭოში წარმოდგენილი არიან შესაბამისი სამინისტროების მიერ დანიშნული კოორდინატორები და სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის წარმომადგენლები.

კოორდინაციის როლი:

- ანტიკორუფციული ღონისძიებების ეფექტური მონიტორინგის სისტემის დანერგვა;
- ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების სამოქმედო მეთოდოლოგიის შემუშავება;
- სახელმწიფო ადმინისტრაციის მიერ (კოორდინატორები შესაბამისი სამინისტროებში) ანტიკორუფციული პროცედურების განხორციელების გაძლიერება, რაც ხელს შეუწყობს როგორც კომპანიების შიგნით დანიშნული პერსონალის მიერ განხორციელებული ანტიკორუფციული ღონისძიებების კოორდინირებულ მონიტორინგს (ეთიკის კომისიის წევრები, ხარვეზებზე რეაგირების ოფიცრები, საინფორმაციო ოფიცრები), აგრეთვე, მათი სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიერ განხორციელებული ანტიკორუფციული ღონისძიებების კოორდინირებულ მონიტორინგს (კომპანიის მენეჯმენტი, სამეთვალყურეო საბჭო, სარევიზიო კომისიები, შიდა აუდიტის ერთეულები, ფინანსური მართვის ერთეულები), რაც იქნება კორუფციის ეფექტურად და კოორდინირებულად თავიდან აცილების

წინაპირობა და უზრუნველყოფს პრევენციის სისტემის ჩამოყალიბებას.

- ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებისა და მონიტორინგის კვლევის შემუშავება და მისი საბოლოო ვერსიის მომზადება;
- ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების მონიტორინგის დროს აღმოჩენილი ნაკლოვანებების აღმოფხვრა, ანუ კონკრეტული საკითხების გადაჭრა;
- მიღებული დოკუმენტების არსებულ აქტებსა და დამკვიდრებულ პრაქტიკასთან ჰარმონიზაციის უზრუნველყოფა;
- ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების ანგარიშგების ფორმების, საშუალებებისა და ვადების შემდგომი გაუმჯობესების მხარდაჭერა;
- კომპანიების მიერ კვლევის დასრულებისა და მონაცემთა კონსოლიდაციის ვადების დადგენა;
- ადგილზე სისტემის მუშაობის მონიტორინგი კონკრეტული რაოდენობრივი მონაცემების გაზომვით.

3. სამოქმედო მეთოდოლოგია

კომპანიებს მიეცათ რეკომენდაცია, თვითშეფასების განხორციელების დროს, უპირველეს ყოფლისა, გამოეყენებინათ შიდა აუდიტი. თუ ის იმ დროისათვის არ არსებობდა, შეფასებას ახორციელებდა თვითშეფასების ჯგუფი.

შიდა აუდიტი არის დამოუკიდებელი, ობიექტური ღონისძიება, რომელიც გამოხატავს პროფესიონალურ მოსაზრებას შიდა კონტროლის სისტემის ადეკვატურობასა და ეფექტურობაზე შიდა კონტროლის განხორციელების დროს, რაც, თავისთავად, მიზნად ისახავს საქმიანობის გაუმჯობესებას და მისთვის გარკვეული ღირებულების შექმნას. შიდა აუდიტის განხორციელების მიზანს წარმოადგენდა ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების ეფექტურობის შეფასება შესაბამის ეროვნულ რეგულაციებთან (არსებულ გადაწყვეტილებებთან) მიმართებით, აგრეთვე, სისტემის გაუმჯობესებისათვის რეკომენდაციების შემუშავება შემდეგი ღონისძიებების მეშვეობით:

- ანტიკორუფციული პროგრამის მიზნებისა და ღონისძიებების ჰარმონიზაცია ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებასთან, ასევე, წესები, რომლებიც არეგულირებენ კონკრეტულ საკითხებს;
- სისტემის შექმნა;
- განხორციელების ეფექტურობა (ტრენინგები, ანგარიშგება, გაუმჯობესება).

ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების მონიტორინგის ჯგუფის რეკომენდირებული შემადგენლობა წარმოდგენილი იყო პროფესიონალი შიდა აუდიტორებისაგან.

თვითშეფასება არის ობიექტური საქმიანობა, რომელიც წარმოადგენს ინფორმაციას მოქმედი შიდა კონტროლის სისტემის მდგომარეობის შესახებ. თვითშეფასების მიზანს წარმოადგენს ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების სტატუსის შეფასება შესაბამის ეროვნულ კანონმდებლობასთან მიმართებით (ან წარმატებულ გადანყვეტილებებსა და გავრცელებულ პრაქტიკასთან) შემდეგი საშუალებებით:

- ანტიკორუფციული პროგრამის მიზნებისა და ღონისძიებების ჰარმონიზაცია ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებასთან, ასევე, წესები, რომლებიც არეგულირებენ სპეციფიკურ საკითხებს;
- სისტემის შექმნა;
- განხორციელების ეფექტურობა (ტრენინგები, ანგარიშგება, გაუმჯობესება).

4. კვლევა

ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების ნათელი სურათის მისაღებად შემუშავდა ანტიკორუფციული გეგმის განხორციელების კვლევა, რომელიც მოიცავდა როგორც კონკრეტულ კითხვებს თითოეულ კომპანიაში ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების თაობაზე, აგრეთვე, ზოგადი ხასიათის კითხვებს ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებასთან დაკავშირებით. ყველა დეტალის გაანალიზების საშუალებით, კვლევა იძლეოდა ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებისას წარმოშობილი რისკების გამოვლენის

საშუალებას. სამინისტროებში ანტიკორუფციული პროგრამის კოორდინატორების მეშვეობით, აღნიშნული კვლევა გადაიგზავნა კომპანიებში და მიეთითა მისი შედეგების და უკან დაბრუნების თარიღი.

2012 წლის აპრილში შედგენილი ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების კვლევა მოიცავდა 183 კითხვას, საიდანაც 133 პირდაპირ ეხებოდა კონკრეტული ღონისძიებების შესრულებას (დიახ/არა), ხოლო 50 კითხვა მოითხოვდა რაოდენობრივ და ინფორმაციულ მონაცემებს.

კომპანიები „კი/არა“ პასუხს სცემდნენ იმ შეკითხვებს, რომლებიც უკავშირდებოდა უშუალოდ ღონისძიებების განხორციელებას. თუმცა, პასუხების დასაზუსტებლად (გასამყარებლად), კომპანიები ვალდებულნი იყვნენ, მიეთითებინათ, უშუალოდ, დოკუმენტი ან ვებ-გვერდის მისამართი, რომელიც გამოდგებოდა კონკრეტული ანტიკორუფციული ღონისძიების განხორციელების დასადასტურებლად.

მაგ: ცხრილი 2. სასტუმრო მაკარსკა

მიზანი / ღონისძიება / კითხვა	პასუხი (დიახ/არა)	მითითებული დოკუმენტი <i>(მოხსენებითი ბარათი, გადაწყვეტილება, აქტი, სხვა.)</i>
1.6.2. არის თუ არა საინფორმაციო კატალოგი გამოქვეყნებული კომპანიის ვებ-გვერდზე?	დიახ	http://www.hoteli-makarska.hr/files/File/opce-informacije/antikorupcijski-programi/2306.pdf

ღონისძიებების განხორციელებასთან დაკავშირებულ კითხვებთან ერთად, კვლევა შეიცავდა კითხვებს გარკვეული რიცხობრივი მონაცემებით, რათა დადასტურებულიყო ანტიკორუფციული სისტემის რეალური ფუნქციონირება. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭებოდა მონაცემებს ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის უფლების შესახებ, ეთიკის გაძლიერებისა და დარღვევებზე რეაგირების სისტემის შესახებ.

მაგ: ცხრილი 3. კითხვები

<p>ლონისძიება 2.1. დაინიშნოს ინფორმაციის ოფიცერი, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის უფლების აღსრულებაზე, დააკმაყოფილებს ინდივიდუალურ მოთხოვნებს და, აგრეთვე, პასუხისმგებელი იქნება ინფორმაციის რეგულარულ გამოქვეყნებაზე, განახორციელებს ნებისმიერ საქმიანობას, რაც უზრუნველყოფს ლონისძიება 1.6-ში მითითებული საინფორმაციო კატალოგის სათანადო დაცვას.</p>
<p>2.1.1. არის თუ არა ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის უფლების აღსრულებაზე პასუხისმგებელი პირი - ინფორმაციის ოფიცერი - აქტის მოთხოვნების შესაბამისად დანიშნული? (დადებითი პასუხის შემთხვევაში, მიუთითეთ კომპანიის ვებ-გვერდის შესაბამისი ბმული).</p>
<p>2.1.2. არის თუ არა ინფორმაციის ოფიცრის საკონტაქტო მონაცემები (ფაქტობრივი მისამართი, საფოსტო ინდექსი, ელ-ფოსტის მისამართი, ტელეფონი, ფაქსი) მითითებული კომპანიის ვებ-გვერდზე?</p>
<p>2.1.3. ანოდებს თუ არა ინფორმაციის ოფიცერი ყოველკვარტალურად თავის მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ ანგარიშს სამეთვალყურეო საბჭოს?</p>
<p>2.1.4. ანგარიშვალდებულია თუ არა ინფორმაციის ოფიცერი შესაბამის დაწესებულებასთან, რაც გათვალისწინებულია ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის აქტის 25-ე მუხლით?</p>
<p>2.1.5. ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის უფლების შესახებ რამდენი განაცხადი იყო მიღებული 2011 წელს?</p>
<p>2.1.6. ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის უფლების შესახებ რამდენ განაცხადზე მიიღეს გადაწყვეტილება 2011 წელს?</p>
<p>2.1.6. ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის უფლების შესახებ რამდენი განაცხადი დააკმაყოფილდა?</p>
<p>2.1.6. ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის უფლების შესახებ რამდენი განაცხადი იყო უარყოფილი?</p>
<p>2.1.6. ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის უფლების შესახებ რამდენი განაცხადი გადამისამართდა?</p>

ანტიკორუფციული პროგრამის განმახორციელებელი კომპანიების სტრუქტურა სიდიდით, თანამშრომელთა რიცხოვნობითა და ფინანსური მაჩვენებლებით ძალიან

განსხვავებულია. ამ განსხვავებების წარმოსაჩენად, კვლევა მოიცავდა კითხვებს კომპანიის თანამშრომელთა რაოდენობის, შემოსავლების, ხარჯების, მოთხოვნების, კომპანიის აქტივებისა და ვალდებულებების შესახებ, აგრეთვე, შვილობილი კომპანიების თაობაზე.

პასუხისმგებლობა კომპანიებში ანტიკორუფციული პროგრამის წარმატებულად განხორციელებისათვის – კომპანიების გამჭვირვალობის წახალისების, ასევე, ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებასა და მონიტორინგზე პასუხისმგებელი პირების იდენტიფიცირების მიზნით ჩატარებული კვლევა მოიცავდა კითხვებს, რომელთა მიხედვითაც, კომპანიებს უნდა წარედგინათ მონაცემები მათი ხელმძღვანელობისა და სამეთვალყურეო საბჭოების შემადგენლობის შესახებ, აგრეთვე, ინფორმაცია სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების ანაზღაურების შესახებ (ასეთის არსებობის შემთხვევაში). ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებისათვის პასუხისმგებლობის განსაზღვრასთან ერთად, აღნიშნული სია ასევე იძლეოდა შესაძლებლობას, გამოვლენილიყო პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტის წარმოშობის შემთხვევები.

5. გაერთიანებული ანგარიში

ყველა დოკუმენტის განხილვის შემდეგ გუნდებმა შეაფასეს თითოეული ღონისძიების შესრულება და ხელმძღვანელობისათვის, სამეთვალყურეო საბჭოებისა და სარევიზიო კომისიებისათვის მათი წარდგენის შემდეგ, შედეგები გადაგზავნეს კოორდინატორებთან შესაბამის სამინისტროებში, რომლებმაც მოახდინეს ინფორმაციის განზოგადება და შემდგომი კონსოლიდაციისა და საბოლოო ანგარიშის მომზადების მიზნით, მასალა მიანოდეს იუსტიციის სამინისტროს დამოუკიდებელ ანტიკორუფციულ სექტორს.

საანგარიშო პერიოდი მოიცავდა ექვს თვეს (ყოველი წლის მაისი და ნოემბერი). ამიტომ ამ პერიოდისათვის (2010-2012წწ) არსებობს ხუთი კონსოლიდირებული ანგარიში. ანტიკორუფციული პროგრამის საკოორდინაციო ღონისძიებების განხორციელების დროს გაუმჯობესდა მონიტორინგის მექანიზმი, კვლევას დაემატა ახალი კითხვები და გადაიჭრა ის საკითხები და პრობლემები, რომლებმაც თავი იჩინეს განხორციელების დროს.

გაერთიანებული ანგარიშის მომზადების დასრულების შემდეგ იუსტიციის სამინისტროს ანტიკორუფციულმა სექტორმა ხორვატიის მთავრობას წარუდგინა ანგარიში ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების შესახებ.

ანგარიშებში მოცემული იყო არსებული ვითარების ანალიზი და სპეციფიკური საკითხების გაუმჯობესების რეკომენდაციები. კომპანიების მიერ განხორციელებული პროგრამით გათვალისწინებული საქმიანობების შედეგების განხილვამ ასევე გამოავლინა, თუ რომელი კომპანია იყო ყველაზე წარმატებული ანტიკორუფციული პროგრამით გათვალისწინებული ღონისძიებების განხორციელებისას. კვლევაში კომპანიის ფინანსური მაჩვენებლებისა და კომპანიის სიდიდის შესახებ კითხვების ჩართვამ გააადვილა შედარებების გაკეთება და მსგავს კომპანიებს შორის ანტიკორუფციული პროგრამით გათვალისწინებულ ღონისძიებათა წარმატებით შემსრულებლების გამოვლენა.

საკუთრების აღრიცხვიანობის, პრივატიზაციის პროცესებისა და წარმოებაში მყოფი გადახდის უზუნარობის საქმეების სათანადო მონაცემთა ბაზის არქონის გამო, სახელწიფოს წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებული კომპანიების რაოდენობა შეიცვალა 86-დან (პირველ ანგარიშში) 71-მდე (მეხუთე ანგარიშში).

ყველა გაერთიანებული ანგარიში წარდგენილი იყო საჯარო კონფერენციებზე, რომლებიც შესაბამისი სამინისტროს ანტიკორუფციული სექტორის მიერ იყო ორგანიზებული. გარდა ამისა, ყველა კომპანიის თითოეული გაერთიანებული ანგარიში ცალ-ცალკე გამოქვეყნდა იუსტიციის სამინისტროს ანტიკორუფციული სექტორის ვებ-გვერდზე.

სურათი 2: ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების ანგარიშგების სქემა



IV. ღონისძიებათა განხორციელება

დასრულებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ თითქმის ყველა კომპანიამ დავალება მაღალ დონეზე შეასრულა, თუმცა, დაფიქსირდა რამოდენიმე არასასურველი მაგალითი.

განხორციელებული ღონისძიებების პროცენტულობამ აჩვენა, რომ ანტიკორუფციული პროგრამა წარმატებით განხორციელდა. ღონისძიებების ჯამი ყველა კომპანიასთან მიმართებით მინიშნებდა, თუ რომელი ღონისძიება იყო საუკეთესოდ განხორციელებული და რომელი საჭიროებდა დამატებით ძალისხმევას.

ანტიკორუფციული პროგრამის 10 წარმატებულად განხორციელებული ღონისძიების მაგალითი (IV ანგარიში):

- ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების მონიტორინგისათვის შეიქმნა სამეთვალყურეო საბჭო (ყველა კომპანიის 94,19%);
- განისაზღვრა მისია, ხედვა და განთავსდა ვებ-გვერდზე (90,70%);
- შეიქმნა დოკუმენტი, რომელიც არეგულირებს ბიზნეს პარტნიორებისგან საჩუქრებისა და ანაზღაურების მიღებისა და გაცემის საკითხებს, კომპანიის ფინანსური სახსრების მართვას, კონფიდენციალობასა და მიუკერძოებლობას, დამატებითი სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობას, კერძო და ოფიციალური ინტერესების გამიჯვნას და სხვა (89,53%);
- დაინიშნა საინფორმაციო ოფიცერი (89,53%);
- დაინიშნა ეთიკის კომისარი (88,37%);
- კომპანიის ყველა თანამშრომელს ეცნობა ეთიკის კომისარის დანიშვნის შესახებ (88,37%);
- განისაზღვრა ზოგადი და კონკრეტული ამოცანები მომავალი სამი წლისათვის და განთავსდა ვებ-გვერდზე (87,21%);
- კომპანიის ვებ-გვერდზე გამოქვეყნდა ინფორმაციის კატალოგი (87,21%);
- განისაზღვრა მესამე პირებთან ურთიერთობის ზოგადი ორგანიზაციული ღირებულებები და პრინციპები და განთავსდა ორგანიზაციის ვებ-გვერდზე (86,05%);
- დაინიშნა ხარვეზებზე მომუშავე ოფიცერი (86,05%).

1. კომპანიის წარმატება ღონისძიებების განხორციელებაში – კონკრეტული ანტიკორუფციული ღონისძიებების შერჩევა

1.1. კომპანიის საქმიანობის გამჭვირვალობა და ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უფლება

საქმიანობის გამჭვირვალობა, როგორც კორუფციის წარმატებით დაძლევის გასაღები, ერთ-ერთი მთავარი ანტიკორუფციული ამოცანაა. ანტიკორუფციული პროგრამა მოიცავს ღონისძიებებს, რომელთა მიზანია, კომპანიებმა გამოაქვეყნონ:

- ინფორმაცია თავიანთი საქმიანობის შესახებ, მათ შორის, საქმიანობის მონაცემები, ორგანიზება, საქმიანობის ღირებულება და დაფინანსების წყარო, განსაკუთრებით კი – დამოუკიდებელი აუდიტორის ანგარიშები კომპანიის ფინანსური ოპერაციების შესახებ;
- ინფორმაცია სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების შესახებ, სახელმწიფო შესყიდვების გამოცხადება, სატენდერო ინფორმაცია და სახელმწიფო შესყიდვისათვის საჭირო დოკუმენტები, ტენდერის გახსნის ოქმები, ინფორმაცია ყველა დაწყებული სახელმწიფო შესყიდვის სტატუსის შესახებ და სატენდერო კომისიის ყველა გადანწყვეტილება სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების შესახებ (გადანწყვეტლება შერჩევაზე, შერჩევაზე და სხვა), მონაცემები დადებულ კონტრაქტებზე;
- თანამშრომელთა აყვანის პროცედურა, მათ შორის, ტესტირების გამოცხადება, კანდიდატების ტესტირებისთვის მომზადების სამართლებრივი და სხვა წყაროები, ინტერვიუს განრიგი, ინფორმაცია კონკურსის მიმდინარეობის შესახებ პროცედურის შეწყვეტის შემთხვევაში და სატენდერო კომისიის გადანწყვეტილებები.

აღინიშნა, რომ ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებამ კომპანიის საქმიანობის გამჭვირვალობასთან მიმართებით პროგრესი აჩვენა, რაც აგრეთვე გამოვლინდა ამ მიმართულებით ღონისძიებების მაღალი ხარისხით შესრულებითა და ვებ-გვერდის განახლების ტენდენციით. ეს უკანასკნელი ფაქტორები მნიშვნელოვნად იყო გაუმჯობესებული ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებამდე პერიოდთან შედარებით.

ცხრილი 4. სახელმწიფო შესყიდვები/ შესყიდვების გამჭვირვალობა

2011 წელს დადებული კონტრაქტების ოდენობა – 7161.
კომპანიების 59.30%-მა ვებ-გვერდზე განათავსა ინფორმაცია სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ.
კომპანიების 62.79%-მა ვებ-გვერდზე განათავსა ინფორმაცია ტენდერებისა და სატენდერო დოკუმენტების შესახებ.
კომპანიების 43.02%-მა ვებ-გვერდზე განათავსა სატენდერო განაცხადების გახსნის ოქმები.
კომპანიების 51.16%-მა ვებ-გვერდზე განათავსა ინფორმაცია დადებული ხელშეკრულებების შესახებ (2011).

ცხრილი 5. თანამშრომელთა აყვანის პროცესის გამჭვირვალობა

2011 წელს კომპანიებმა განახორციელეს თანამშრომელთა აყვანის 650 პროცედურა, მათგან 449 საჯაროდ გამოცხადდა.
კომპანიების 75.58%-მა გამოაქვეყნა ინფორმაცია თანამშრომელთა აყვანის პროცედურის შესახებ.
სატენდერო ჩანაწერების 43.02% შეიცავს განაცხადებებს ვაკანსიების თაობაზე, ტესტირებისათვის მოსამზადებელ სამართლებრივ და სხვა წყაროებს, ინტერვიუების განრიგს, დანიშნულ ინტერვიუთა გრაფიკს, ინფორმაციას თანამშრომელთა აყვანის სტასუსის შესახებ და ინფორმაციას პროცედურის შეჩერების შესახებ.
კომპანიების 36.05%-მა საკუთარ ვებ-გვერდზე გამოაქვეყნა ინფორმაცია საკონკურსო კომისიის გადანყვეტილებათა შესახებ.

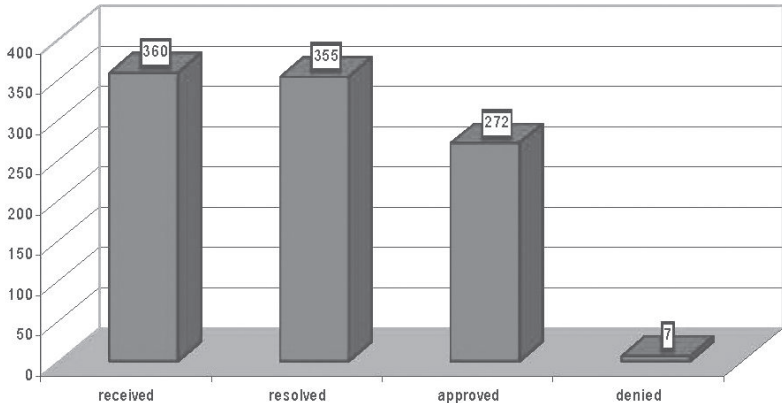
რეკომენდაცია (IV ანგარიში): მიუხედავად იმისა, რომ მიღწეული შედეგები ძირითადად დამაკმაყოფილებელია, გამჭვირვალობის კუთხით მეტი პროგრესია საჭირო, განსაკუთრებით სახელმწიფო შესყიდვების, თანამშრომელთა აყვანისა და ხარჯვითი ნაწილის თვალსაზრისით.

რეკომენდირებული იყო, რომ ანტიკორუფციული პროგრამის განმახორციელებელ კომპანიებს ჩამოეყალიბებინათ და გამოექვეყნებინათ საინფორმაციო კატალოგი და დაენიშნათ საინფორმაციო ოფიცერი.

შედეგების ანალიზმა აჩვენა, რომ ღონისძიებანარმატებით განხორციელდა. კომპანიების 86.05%-მა შეადგინა საინფორმაციო კატალოგი და განათავსა ის თავის ვებ-გვერდზე, კომპანიების 89.53%-მა დანიშნა საინფორმაციო ოფიცერი, ხოლო 84.88%-მა განათავსა მისი საკონტაქტო ინფორმაცია ვებ-გვერდზე.

კვლევაში მოცემული რაოდენობრივი მაჩვენებლით შესაძლებელი გახდა ინფორმაციის გამოთხოვასთან დაკავშირებული განცხადებების, მათ შორის, გადაწყვეტილი, დაკმაყოფილებული და უარყოფილი განცხადებების მონიტორინგი.

სურათი 3. ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის შესახებ მიღებული განაცხადები 2011 წელს:¹



1.2. კომპანიების მიერ განხორციელებული შემოწმებები და სპონსორობა

შემოწმებებსა და სპონსორობასთან დაკავშირებული კითხვები პირველად IV კვლევაში იყო ჩართული. შედეგები განსაცვიფრებელი აღმოჩნდა და გამოავლინა მნიშვნელოვანი სისტემური ხარვეზები.

¹ მიღებული - 360, გადაწყვეტილი - 355, დაკმაყოფილებული - 272, უარყოფილი - 7;

შედეგებმა აჩვენა, რომ 53 კომპანიას ჰქონდა შემოწირულობებსა და სპონსორობასთან დაკავშირებული ხარჯები, რომლის საერთო ოდენობამ 2011 წელს **19.285.744 €** შეადგინა. მიუხედავად შთამბეჭქდავი ციფრებისა, ჩამოთვლილი 53 კომპანიიდან მხოლოდ **15.09%**-მა (ყველა კომპანიის 10.47%-მა) განათავსა ინფორმაცია შემოწირულობებისა და სპონსორობის მიმღებთა შესახებ. ის ფაქტი, რომ კომპანიების მხოლოდ 36.05%-ს ჰქონდა შემუშავებული წერილობითი პროცედურა შემოწირულობების გაცემისა და სპონსორობის თაობაზე და მხოლოდ **13.95%**-მა გამოაქვეყნა ის ვებ-გვერდზე, ამ სფეროში გამჭვირვალობის ნაკლებობაზე მიუთითებდა. სრულიად გაუგებარი იყო, რა კრიტერიუმით და ვის აძლევდნენ ეს კომპანიები ფინანსურ რესურსებს.

რეკომენდაცია: ყველა კომპანიამ უნდა შეიმუშაოს მკაფიო წესები და პროცედურები და განათავსოს ის ვებ-გვერდზე, ისევე როგორც შესაბამისი ხარჯები, რათა გაიზარდოს გამჭვირვალობა, ჩამოყალიბდეს რესურსების განაწილების ნათელი კრიტერიუმი, განისაზღვროს მიმღები და აღმოიფხვრას ეჭვები შემოწირულობებისა და სპონსორობის განხორციელებისას კორუფციის არსებობის შესახებ (IV ანგარიში).

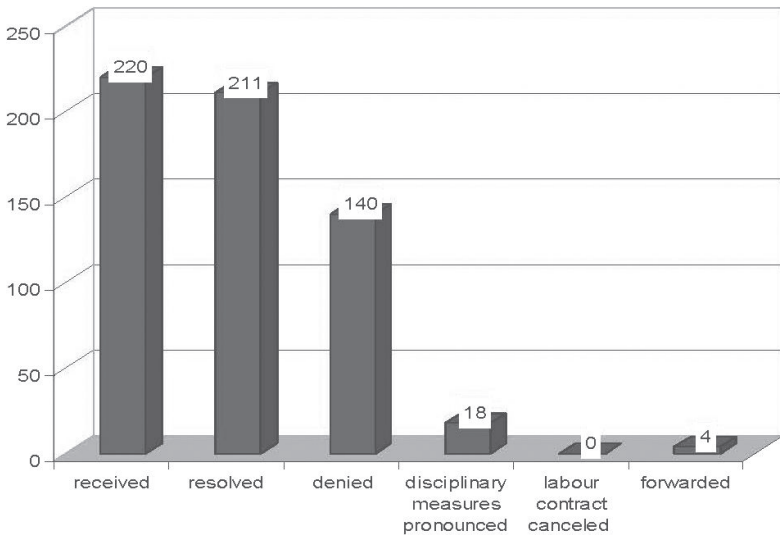
1.3. ეთიკისა და კეთილსინდისიერების გაძლიერება

ანტიკორუფციულმა პროგრამამ გააანალიზა ღონისძიებათა ნაწილი, რომელიც უკავშირდებოდა ისეთი ამოცანების შესრულებას, როგორცაა: გარკვეულ ღონისძიებათა შესახებ სახელმძღვანელო პრინციპების შედგენა; კორუფციის აღმოსაფხვრელად და პროფესიული ქცევის უზრუნველსაყოფად დისციპლინური კოდექსის ჩამოყალიბება; კეთილსინდისიერების შესახებ განცხადების ხელმოწერა მაღალი ღირებულების საქონლის შეძენისას; ეთიკის კომისრის დანიშვნა თანამშრომელთა, მოქალაქეთა და სხვა პირთა მხრიდან არაეთიკური, სავარაუდოდ კორუფციული ქმედების შესახებ განცხადებათა განსახილველად და თანამშრომელთა შორის ეთიკური ქცევის მხარდასაჭერად. ღონისძიებები წარმატებულად განხორციელდა.

კვლევის შედეგებმა გამოავლინა ეთიკის მარეგულირებელი წესების დარღვევის თაობაზე შემოსული საჩივრების მაღა-

ლი მაჩვენებელი. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ზოგიერთი საჩივარი არ ადასტურებს კომპანიაში ეთიკის ნორმების დარღვევის ფაქტებს. სისტემის ფუნქციონირებისა და იმ შემთხვევების შესახებ სრული სურათის მისაღებად, რომლებიც ნამდვილად მიანიშნებდნენ ეთიკის მარეგულირებელი ნორმების დარღვევაზე, სხვა ინდიკატორების ანალიზიც გახდა აუცილებელი, მათ შორის, გადაწყვეტილი და უარყოფილი საქმეები, ასევე, საქმეები, რომელთა გამოც აუცილებელი გახდა დისციპლინური ღონისძიებების გამოყენება.

სურათი 4. იმ კომპანიების რაოდენობრივი მაჩვენებლები, რომლებიც 2011 წელს ეთიკის დარღვევის შესახებ საჩივრებს განიხილავდნენ:²



1.4. ხარვეზებთან გამკლავება

კომპანიის აქტივებისა და რესურსების არასწორი მენეჯმენტის, ფინანსური სახსრების გაუმართლებელი

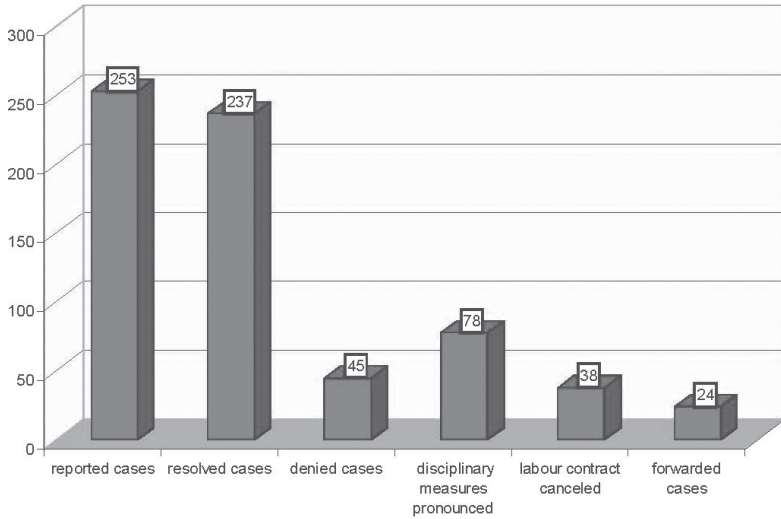
² მიღებული - 220, გადაწყვეტილი - 211, უარყოფილი - 140, დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომები იქნა გამოყენებული - 18, შეწყვეტილი იქნა შრომითი ხელშეკრულება - 0, გადაგზავნილი - 4;

გამოყენების, ხარვეზებისა და თაღლითობით გამოწვეული ზარალისაგან თავის დასაცავად, ანტიკორუფციული პროგრამა ითვალისწინებს ეფექტური მექანიზმის ჩამოყალიბებას, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება ხარვეზების, თაღლითობის ან კორუფციული ფაქტების შესახებ ინფორმირება. მექანიზმი აგრეთვე მოიცავს ანგარიშგების შიდაორგანიზაციული სისტემის ჩამოყალიბებას, რომელიც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს, შურისძიების რისკის გარეშე დაასახელონ პრობლემის წყარო ან სავარაუდო კორუფციის ფაქტი. ამისათვის აუცილებელია, კომპანიის ვებ-გვერდზე განთავსდეს ელექტრონული ფოსტის მისამართი, დაინიშნოს ხარვეზებზე მომუშავე ოფიცერი, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება ხარვეზების რეესტრის წარმოებაზე, ასევე, ხარვეზებისა და თაღლითობის აღმოსაფხვრელი ღონისძიებების გატარებაზე. ღონისძიებები წარმატებით განხორციელდა.

კომპანიების 86.05%-ში დაინიშნა ხარვეზებზე პასუხისმგებელი პირი. კომპანიების 77,91%-ის შემთხვევაში, ინფორმაცია განთავსდა მათსავე ვებ-გვერდზე. კომპანიების 83.72%-ის შემთხვევაში, არსებობდა შიდა ანგარიშგების სისტემა, რომელიც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევდა, შურისძიების რისკის გარეშე მიეწოდებინათ ინფორმაცია პრობლემის წყაროს ან კორუფციის ეჭვის შესახებ. კომპანიის ყველა თანამშრომელი ინფორმირებული იყო აღნიშნული პროცედურის შესახებ და ფლობდა ხარვეზებზე მომუშავე ოფიცრის საკონტაქტო მონაცემებს. ხარვეზების რეესტრი კომპანიების 75,58%-ის შემთხვევაში იყო შემოღებული (IV ანგარიში).

რაოდენობრივი მაჩვენებლების მიხედვით, 2011 წლის მონაცემებით, ხარვეზებისა და თაღლითობის შესახებ ანგარიშები 26-მა კომპანიამ წარადგინა. ეთიკის დარღვევისათვის სხვადასხვა დისციპლინური ღონისძიება იყო გამოყენებული. რამდენიმე შემთხვევაში, ადგილი ჰქონდა ხელშეკრულების შეწყვეტასაც. სრული წარმოდგენის შესაქმნელად იმის თაობაზე, თუ როგორ ფუნქციონირებს ხარვეზების ანგარიშგებისა და სანქციონების სისტემა, ანგარიშების გარდა აუცილებელი იყო სხვა ინდიკატორების ანალიზიც, მათ შორის, გადაწყვეტილი და უარყოფილი საქმეებისა და, ასევე, იმ საქმეების შესწავლა, რომლებზეც დისციპლინური ღონისძიებები იქნა გამოყენებული.

სურათი 5. კომპანიების რაოდენობრივი მაჩვენებელი, რომლებიც 2011 წელს ხარვეზების ანგარიშებს აწარმოებდნენ:³



³ აღრიცხული საქმეები - 253, გადაწყვეტილი საქმეები - 237, უარყოფილი საქმეები - 45, საქმეები სადაც, დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომა იქნა გამოყენებული - 78, საქმეები, სადაც მოხდა შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა - 38, გადაგზავნილი საქმეები - 24;

V. საგანმანათლებლო და ცნობიერების ამაღლებისაკენ მიმართული საქმიანობა

გაერთიანებული ანგარიშების დასრულების შედეგად (II, III და IV), იუსტიციის სამინისტრომ, პარტნიორებთან ერთად, სახელმწიფოს ძირითადი ნილობრივი მონაწილეობით შექმნილი კომპანიებისა და კერძო საკუთრებაში არსებული კომპანიების წარმომადგენლებისთვის კონფერენციები ჩაატარა. მათი მიზანი იყო გაერთიანებული ანგარიშების წარდგენა, გამოცდილების გაზიარება და კომპანიებს შორის საუკეთესო მაგალითის დემონსტრირება ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების თვალსაზრისით, მედიის ყურადღების მიპყრობა ანტიკორუფციულ პროგრამაზე, ბიზნეს-სექტორში კორუფციის აღმოფხვრის საკითხის განხილვა, პასუხისმგებლობის ამაღლება, კეთილსინდისიერება და გამჭვირვალობა ბიზნესში და კომპანიებს შორის ურთიერთობის გაძლიერება. კონფერენციებს დაახლოებით 150 მონაწილე ესწრებოდა. ყველა მედიამ გააშუქა ინფორმაცია კონფერენციებისა და ანტიკორუფციული პროგრამის შედეგების შესახებ.

იუსტიციის სამინისტროს ანტიკორუფციულმა სექტორმა ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების პერიოდში ჩაატარა რამდენიმე ანტიკორუფციული საგანმანათლებლო ღონისძიებასახელმწიფოსძირითადი ნილობრივი მონაწილეობით შექმნილი კომპანიების უმაღლესი მენეჯმენტისთვის.

ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის შესახებ ტრენინგი ჩატარდა იმ კომპანიების საინფორმაციო ოფიცრებისათვის, ვინც ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებაში იყვნენ ჩართულნი. ტრენინგის ძირითად მიზანს წარმოადგენდა საინფორმაციო ოფიცრებისთვის ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის აქტივით განსაზღვრული საჯარო ხელისუფლების ვალდებულებების გაცნობა.

ყველა გაერთიანებული ანგარიში განთავსდა ანტიკორუფციულ ვებ-გვერდზე, რომლის ადმინისტრირებასაც ახორციელებდა იუსტიციის სამინისტროს დამოუკიდებელი ანტიკორუფციული სექტორი. ამით უზრუნველყოფილ იქნა ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებისა და გამოვლენილი ხარვეზების სრული გამჭვირვალობა.

2010-2012 წლების ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების შემდგომი საქმიანობა

ანტიკორუფციული პროგრამის დასრულების შემდეგ ხორვატიის მთავრობამ 2013 წლის 1 თებერვალს მიიღო ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელების შესახებ საბოლოო ანგარიში. პროგრამა 2012 წელს დასრულდა. იუსტიციის სამინისტრომ სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებულ კომპანიებს დაავალა, შეემუშაებინათ თავიანთი ე.წ. „მინი ანტიკორუფციული გეგმა“ და, როგორც ანტიკორუფციული პოლიტიკის ეფექტური გაგრძელება, საკუთარ ვებ-გვერდზე გამოექვეყნებინათ შემოწმებული მონაცემებისა და სპონსორობის შესახებ ინფორმაცია. ეს არა მხოლოდ სახელმწიფოს ძირითად ნილობრივ საკუთრებაში არსებულ კომპანიებს ეხებოდა, არამედ ყველა კომპანიას, სადაც სახელმწიფოს წილი გააჩნდა (01-დან 100%-მდე). საერთო ჯამში ასეთი 600 კომპანია იყო.

საკუთარი სამოქმედო გეგმა დაახლოებით 120-მა კომპანიამ შეიმუშავა. შედეგების ანალიზმა აჩვენა, რომ სამოქმედო გეგმებში ყურადღება ძირითადად გამახვილებული იყო გამჭვირვალობაზე (კომპანიის ვებ-გვერდზე შესაბამისი მონაცემების გამოქვეყნება), კომპანიაში კეთილსინდისიერების დანერგვასა (განათლება, ეთიკის კომისიის ჩამოყალიბება და სხვა) და ხარვეზების შესახებ ანგარიშგების ნათელი პროცედურის შემოღებაზე.

ხორვატიის მთავრობამ ანტიკორუფციული სტრატეგიის მესამე სამოქმედო გეგმა 2012 წლის ნოემბერში მიიღო. სამოქმედო გეგმა შეიცავდა 173 ღონისძიებას, რომელთა შესრულება სხვადასხვა ადმინისტრაციული ორგანოს ვალდებულებას წარმოადგენდა. ერთ-ერთი ღონისძიება მოიცავდა „ადმინისტრაციულ ორგანოთა გამჭვირვალობის მიზნით მონაცემთა გამოქვეყნების კოორდინირებას“. ღონისძიება შედგებოდა არაერთი კვლევისგან, ხოლო კომპეტენტურ ორგანოდ იუსტიციის სამინისტრო იყო წარმოდგენილი.

უპირველეს ყოვლისა, იმის გათვალისწინებით, რომ ხორვატიის რესპუბლიკაში ადგილობრივი თვითმმართველობის დონეზე იყო საკმაოდ არაორგანიზებული სიტუაცია, არაერთ ადგილობრივ და ლოკალურ ერთეულში (429 მუნიციპალიტეტი, 126 ქალაქი, 20 ტერიტორიული ერთეული და ქალაქი ზაგრები) დადგა გამჭვირვალობის მიღწევის პრობლემა. საკითხის გადაჭრის მიზნით,

იუსტიციის სამინისტრომ, ადმინისტრაციის სამინისტროსთან ერთად, შეიმუშავა კითხვარი, რომელიც დაეგზავნა ყველა ადგილობრივ ერთეულს.

კითხვარი შემდეგი სფეროებისგან შედგებოდა: ადგილობრივი ერთეულების შესახებ ზოგადი მონაცემები, მიზნები და გეგმები, კეთილსინდისიერება და ეთიკა, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, საქმიანობის ანგარიშები, ფინანსური ანგარიშები, სახელმწიფო შესყიდვები, დასაქმება, ფინანსური მენეჯმენტი და კონტროლი, შემოწირულობები და სპონსორობა, ხარვეზების სისტემა და ადგილობრივი თვითმმართველობა.

ყველა ადგილობრივმა ერთეულმა, მიღებიდან 6 თვის ვადაში, წარმოადგინა შევსებული კითხვარი. შედეგებმა აჩვენა, რომ ადგილობრივ დონეზე ადმინისტრაციულ ერთეულებში კვლავ დგას გამჭვირვალობის პრობლემა და ამ კუთხით პროგრესს საჭიროებს.

ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა იყო სახელფასო ბიუჯეტი, რომელსაც ერთიანი კრიტერიუმი არ გააჩნდა. შედეგად, ადგილობრივი ერთეულების მთლიანი ბიუჯეტის დიდი ნაწილი საჯარო მოხელეთა ხელფასებს ხმარდებოდა.

მეორე ყურადსაღები საკითხია ინტერესთა კონფლიქტი, განსაკუთრებით კი, ადგილობრივი ორგანოების მიერ შემოწირულობებსა და სპონსორობასთან დაკავშირებით კრიტერიუმების განსაზღვრა. იმის გამო, რომ შემოწირულობებში მოცულობითი თანხები იხარჯება, ამ კუთხით გამჭვირვალობის მაღალი ხარისხი უნდა არსებობდეს.

იმავედროულად, შეიმუშავდა ადგილობრივი ორგანოების საკუთრებასა ან ნილობრივ საკუთრებაში არსებული კომპანიების სია. ადგილობრივმა ორგანოებმა გამოაგზავნეს მონაცემები მათი უფლებმოსილების ქვეშ არსებული კომპანიების შესახებ. წარმოდგენილი იყო სულ 654 კომპანია. მოგვიანებით, კითხვარი (მცირე ცვლილებებით) ამ კომპანიებსაც დაეგზავნათ. კვლევა 4 თვის განმავლობაში გრძელდებოდა და შევსებული კითხვარი 654-ივე კომპანიამ წარუდგინა იუსტიციის სამინისტროს.

ადგილობრივი ორგანოების ანალოგიურად, კომპანიების შემთხვევაშიც, ძირითად პრობლემას წარმოადგენდა გამჭვირვალობის ნაკლებობა სპონსორობასა და შემოწირულობასთან დაკავშირებით. კომპანიების მხოლოდ 18%-მა გამოაქვეყნა ვებ-

გვერდზე სპონსორობასა და შემოწირულობასთან დაკავშირებით ნათელი პროცედურები, ხოლო ბენეფიციართა სია, რომლებმაც კომპანიებისგან თანხები მიიღეს, მხოლოდ კომპანიების 6%-მა გაასაჯაროვა. შედეგებმა აჩვენა, რომ თანხებთან დაკავშირებით, საჭიროა მეტი გამჭვირვალობის არსებობა. ამასთან, ბევრი კომპანია მენეჯმენტსა და დირექტორებს ღია კონკურსის ჩატარების გარეშე ნიშნავს. ვინაიდან აღნიშნული საკითხი საზოგადოებრივი ინტერესის საგანს წარმოადგენს, გაიცა მისი შეცვლის რეკომენდაცია.

ყველა მონაცემი გამოქვეყნებულია იუსტიციის სამინისტროს დამოუკიდებელი ანტიკორუფციული სექტორის ვებ-გვერდზე, რაც ემსახურება ცენტრალურ და ადგილობრივ დონეზე, ასევე, კომპანიებში საქმიანობის გამჭვირვალობის გაძლიერებას

დასკვნა

ანტიკორუფციული პროგრამისა და შექმნილი მონიტორინგის სისტემის შედეგად მიღებული მიზნებია:

- სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული კომპანიების, მენეჯმენტის, ფინანსებისა და თანამშრომელთა მონაცემების იდენტიფიცირება;
- კომპანიების გამჭვირვალობის, კეთილსინდისიერებისა და ანგარიშვალდებულების გაძლიერება;
- იმ სფეროების იდენტიფიცირება, სადაც ყველაზე მაღალია კორუფციის რისკები;
- ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებისას ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა;
- ღონისძიებების სია განხორციელების მიხედვით;
- რაოდენობრივი მონაცემები სისტემის ფუნქციონირების მონიტორინგისათვის;
- კომპანიების რეინტინგი განხორციელების მიხედვით;
- პროცესის სრული გამჭვირვალობა – ყველა ანგარიში გამოქვეყნებულია ვებ-გვერდზე და ხელმისაწვდომია საზოგადოებისათვის;
- გამჭვირვალობის სისტემის საკითხით მედიის დაინტერესება, კონფერენციები და პრესრელიზები.

- კომპანიებში ანტიკორუფციული ღონისძიებების საჭიროების შესახებ საზოგადოების გათვითცნობიერება;
- საზოგადოებისა და მედიის „ზენოლა“ მენეჯმენტსა და სამეთვალყურეო საბჭოებზე ანტიკორუფციული პროგრამის განხორციელებისა და ანტიკორუფციული საქმიანობის თვალსაზრისით.

ანტიკორუფციული პროგრამის განსახორციელებლად მიცემული პერიოდის ამონურვის შემდეგ, სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებულმა კომპანიებმა გააგრძელეს ანტიკორუფციული პროგრამით მხარდაჭერილი ღონისძიებების განხორციელება, როგორცაა გამჭვირვალობა, კეთილსინდისიერება და ანგარიშვალდებულება.

ანტიკორუფციული პროგრამის პრინციპები და კვლევის მეთოდოლოგია გამოყენებულ იქნა ადგილობრივ დონეზე სიტუაციის სკრინინგისთვის. დასრულების შემდეგ ადგილობრივ დონეზე მოხდა კორუფციული რისკებისა და სიტუაციის იდენტიფიცირება შემდგომში ანტიკორუფციული სიტუაციის გამოსწორების მიზნით. გარდა ამისა, პირველად გახდა ცნობილი ადგილობრივი ორგანოების საკუთრებაში არსებული კომპანიების შესახებ.

ჩამოყალიბდა სახელმწიფო ქონების მართვის ორგანო, როგორც სახელმწიფო ქონების მართვის მაკოორდინირებელი ერთეული და 2014 წელს პირველად გამოიცა სახელმწიფო ქონების რეესტრი, სადაც შესულია სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული ყველა კომპანია.

ანტიკორუფციული პროგრამის მონიტორინგი ასევე განხორციელდა ხორვატიის ევროკავშირში განწვერიანების მიზნით მიმდინარე მოლაპარაკებების დროს (მოლაპარაკებები შეეხებოდა სასამართლო ხელისუფლებისა და ადამიანის ფუნდამენტური უფლებების 23-ე თავით დადგენილ კრიტერიუმებთან შესაბამისობაში მოყვანას). 2011 წელს ევროკომისიის შუალედურ ანგარიშში ასევე აღინიშნა ანტიკორუფციული პროგრამის შემდგომი განხორციელების საჭიროება. გარდა ამისა, 2012 წლის აპრილში ევროპის კომისიამ მოამზადა ხორვატიის ევროკავშირის წევრობისათვის მზაობის მონიტორინგის ანგარიში, რომელიც მკაცრად მიაჩნებდა კომპანიებში კორუფციის პრევენციის ძლიერი სისტემის აუცილებლობაზე.

ანტიკორუფციული პროგრამა და პროგრამის განხორციელებ-

ბის მონიტორინგის სისტემა წარმოდგენილ იქნა 2011 წლის 30 სექტემბერს პარიზში – OECD-ის შეხვედრაზე და ეუთოს მე-20 ეკონომიკური და გარემოს დაცვის ფორუმის მეორე მოსამზადებელ შეხვედრაზე, სახელწოდებით – კარგი მმართველობისა და კორუფციასთან ბრძოლის ხელშეწყობა სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებისთვის. შეხვედრა 2012 წლის 23 აპრილს დუბლინში შედგა და, ანტიკორუფციული პროგრამის სხვა ქვეყნებში გამოყენების თვალსაზრისით, დიდი ინტერესი გამოიწვია.

მენეჯერული რგოლისა და დირექტორების დანიშვნა სახელმწიფოს ნილოზრივი მონაწილეობით დაარსებულ სანარმოებში (ქვეყნების მიმოხილვა)

შესავალი

ზოგიერთ ქვეყანაში სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული კომპანიები ეროვნული ეკონომიკის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენენ და ქვეყნისა და მოქალაქეებისთვის სტრატეგიული მნიშვნელობის სფეროს არეგულირებენ. მიუხედავად სახელმწიფო მართვასთან დაკავშირებული წესები. მიზეზი ეკონომიკის დარგშია, რომლის მიზნები და წესები პოლიტიკურისაგან განსხვავებულია. ზოგიერთი კომპანია ღია ბაზარზე ფუნქციონირებს, რაც სწრაფ რეაგირებასა და ცვლილებებს ითხოვს, ისევე როგორც – წარმატებული მენეჯმენტისათვის მუდმივ ძალისხმევას. სწორედ ამიტომ, უმნიშვნელოვანესია, თუ ვინ არის კომპანიის სათავეში, როგორ ხდება მენეჯმენტის არჩევა და დანიშვნა, რა არის საჭირო კვალიფიკაცია, რამდენად შესაძლებელია ბიზნესისა და პოლიტიკის გამიჯვნა მენეჯმენტის შერჩევისა და კომპანიის ყოველდღიური საქმიანობისას.

როგორც ყველა კომპანიას, სახელმწიფოს კუთვნილ კომპანიებსაც ჰყავთ თავიანთი მესაკუთრეები ძირითადი აქციონერის უფლებით, რომელიც:

- მონაწილეობას იღებს და სარგებლობს ხმის უფლებით აქციონერთა შეხვედრაზე;
- მოიპოვებს კორპორაციის შესახებ სათანადო ინფორმაციას დროულად და რეგულარულად;
- ირჩევს და ათავისუფლებს საბჭოს წევრებს;
- ამტკიცებს განსაკუთრებული მნიშვნელობის გარიგებებს.

ნებისმიერი კერძო კომპანიის მესაკუთრის მსგავსად, სახელმწიფო, როგორც აქციონერი, საჭიროებს გააზრებას, თუ ვისი ხილვა სურს ხელმძღვანელობაში, რათა მისი და კომპანიის საუკეთესო ინტერესები გატარდეს. თუმცა, კერძო სექტორისგან განსხვავებით, მინისტრები სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული კომპანიის მესაკუთრეები არ არიან. კომპანიის მენეჯმენტის წარდგენა უნდა იყოს გამჭვირვალე, ნათლად ჩამოყალიბებული პროცედურა და უნდა ეფუძნებოდეს სხვადასხვა უნარჩვევისა და გამოცდილების შეფასებას.

რისკები და შერჩევის მანკიერი პოლიტიკა:

- კომპანიების პოლიტიზირება;
- არაპროფესიონალი და არაეფექტური მენეჯმენტი;
- აქტივების არაეკონომიური ხარჯვა;
- აქტივების უპასუხისმგებლო და გაუმჭვირვალე მართვა;
- კომპანიის არასახარბიელო მიღწევები;
- ნაკლოვანებები;
- ნეპოტიზმი და მფარველობა;
- კორუფცია და ინტერესთა კონფლიქტი;
- კომპანიის აქტივების გამოყენება პარტიის უკანონო ფინანსირებისთვის.

პოლიტიკური ნიშნით დანიშვნების კლასიკური მაგალითებია: 1) პოლიტიკური ძალაუფლების ცვლილებასთან ერთად, კომპანიის მმართველი საბჭოს ცვლილება; 2) საბჭოს წევრების სწრაფი ცვლა; 3) გადამეტებული მდგრადობა, რაც კომპანიის ხელმძღვანელობაში ახალი სისხლისა და ინოვაციის ნაკლებობას იწვევს; 4) მეგობართა დანიშვნა და მფარველობა; 5) უსაფუძვლოდ საბჭოს წევრების ცვლა; 6) საჭირო პროფილის ხალხის არარსებობა.⁴

ანალიზი მოიცავს თანამდებობებზე დანიშვნის სისტემებს ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპის განვითარებად ქვეყნებში (ხორვატია, პოლონეთი, სერბია), ასევე – ჩილეში, ისრაელსა და ახალ ზელანდიას.

ხორვატია

სახელმწიფო აქტივების მართვისა და განკარგვის შესახებ აქტის (2013) თანახმად, სახელმწიფო აქტივების მართვის სახელმწიფო სამსახური წარმოადგენს ხორვატიის რესპუბლიკის აქტივების მართვისა და განკარგვის ცენტრალურ ორგანოს. ასევე, აღნიშნული სამსახური კოორდინირებას უწევს იმ სახელმწიფო დაწესებულებებს, სხვა უწყებებს თუ სპეციალური კანონმდებლობის საფუძველზე შექმნილ იურიდიულ პირებს, რომლებიც ასევე ახორციელებენ ხორვატიის რესპუბლიკის მფლობელობაში არსებული აქტივების მართვასა და განკარგვას.

⁴ W. Richard Frederick, "Enhancing the Role of the Boards of Directors of State-Owned Enterprises" (2011)..

იმავე აქტის თანახმად, ხორვატიის რესპუბლიკის მთავრობა ნიშნავს ხორვატიის რესპუბლიკის მთავრობის კომიტეტს სტრატეგიული კომპანიების სამართავად. კომიტეტის წევრები არიან: პრემიერ-მინისტრის მოადგილე, რომელიც ეკონომიკაზე პასუხისმგებელი; ფინანსთა მინისტრი; ეკონომიკის მინისტრი; საზღვაო საქმეთა, ტრანსპორტისა და ინფრასტრუქტურის მინისტრი; სოფლის მეურნეობის მინისტრი; მენარმეობისა და რენვის მინისტრი და შრომისა და საპენსიო სისტემის მინისტრი. სხვა ფუნქციებთან ერთად, კომიტეტის უფლება-მოვალეობაში შედის ხორვატიის რესპუბლიკის მთავრობისათვის კანდიდატების წარდგენა იმ კომპანიებისა თუ სხვა იურიდიული პირების საზედამხედველო საბჭოსა და მართვის ორგანოების წევრობისათვის, რომლებშიც ხორვატიის რესპუბლიკას განსაკუთრებული სტრატეგიული ინტერესი გააჩნია. სახელმწიფო აქტივების მართვის სახელმწიფო სამსახური კომიტეტისათვის ტექნიკურ დავალებებს ასრულებს.

სახელმწიფოს მფლობელობაში არსებული კომპანიების საზედამხედველო, მართვის ორგანოებისა და მმართველობის წევრობის პირობების განსაზღვრის შესახებ გადაწყვეტილება კანდიდატებისათვის შემდეგ მოთხოვნებს ითვალისწინებს:

- სრული პროფესიული განათლება ან ბაკალავრის საუნივერსიტეტო ხარისხი; ან საბაკალავრო ან სამაგისტრო ხარისხი; ან ინტეგრირებული საბაკალავრო ან სამაგისტრო ხარისხი;
- მინიმუმ ხუთწლიანი შესაბამისი გამოცდილება;
- კომპანიის წევრობის, აღმასრულებელი დირექტორობის, საბჭოს წევრობის ან საზედამხედველო ან სამართავი ორგანოს წევრობის პერიოდში არ უნდა ჰქონდეს დაკისრებული ზარალის ანაზღაურება კომპანიისა თუ მისი კრედიტორებისათვის;
- არ უნდა იყოს ჩართული კომპანიის ბიზნეს-საქმიანობაში ფიზიკური პირის, წევრის, აღმასრულებელი დირექტორის, იურიდიული პირის მმართველთა თუ საზედამხედველო საბჭოს წევრის სახით;
- მმართველთა თუ საზედამხედველო საბჭოს წევრად დანიშვნის შემთხვევაში, არ უნდა იმყოფებოდეს ინტერესთა კონფლიქტში.

მიუხედავად იმისა, რომ ხორვატიის რესპუბლიკის მფლობელობაში არსებული აქტივების მართვისა და განკარგვის შესახებ აქტი ითვალისწინებს სახელმწიფოს მფლობელობაში არსებული კომპანიების საზედამხედველო და მმართველობით ორგანოების წევრების დანიშვნის მიზნით საჯარო კონკურსის გამოცხადების პროცედურას, ხელისუფლებას ჯერ კიდევ არ მიუღია შესაბამისი კანონქვემდებარე აქტი, რომელიც აღნიშნულ საკითხს დაარეგულირებს. ვინაიდან საჯარო კონკურსი არ იწარმოება, კომიტეტი ხორვატიის რესპუბლიკის მთავრობას წარუდგენს წევრობის კანდიდატებს, რომლებსაც მთავრობა, თავის მხრივ, წარუდგენს კომპანიის საზედამხედველო საბჭოს. აღსანიშნავია, რომ კომიტეტი შედგება 7 მინისტრისაგან, რომლებიც აგრეთვე მთავრობის წევრებიც არიან. აღნიშნული იძლევა შთაბეჭდილებას, რომ წევრების დანიშვნის პროცესი პოლიტიზირებულია, ხოლო კანდიდატების არჩევა ხდება არა პროფესიული, არამედ პოლიტიკური კრიტერიუმების მიხედვით.

პოლონეთი

სახელმწიფოს ძირითად ნილობრივ მფლობელობაში არსებულ კომპანიებში მმართველი საბჭოს წევრები თანამდებობაზე ინიშნებიან და თავისუფლდებიან სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ. საბჭოს წევრის დანიშვნა ხდება სამეთვალყურეო საბჭოს საკვალიფიკაციო პროცედურების შემდეგ.

მმართველი საბჭოს პრეზიდენტის და საბჭოს წევრების გასაუბრებისა და თანამდებობებზე შერჩევის შესაბამისი პროცედურა სახელმწიფოს ძირითად ნილობრივ მფლობელობაში არსებულ კომპანიებში ტარდება კომპანიის სამეთვალყურეო საბჭოს ან აქციონერთა სრულუფლებიანი წარმომადგენლის მიერ.

ფინანსთა სამინისტრომ, საკითხის რეგულირების საუკეთესო სტანდარტების (მათ შორის, ბაზრის მოთამაშეების მიერ შემუშავებული საუკეთესო პრაქტიკის) გათვალისწინებით, ფინანსთა სამინისტროს 19 ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპანიისათვის შეიმუშავა მენეჯერულ პოზიციაზე კანდიდატთა შერჩევის წესები.

კომპანიის მმართველი რგოლის წარმომადგენელთა შესარჩევი პროცედურები უნდა ეფუძნებოდეს ნათელ და ზუსტად განერილ

მნიშვნელოვან კრიტერიუმებს სადაც განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმობა: ცოდნას და უნარ-ჩვევებს, ასევე, კომპანიის ინდივიდუალურ მახასიათებლებს. თუმცა, ზემოთ აღნიშნული კრიტერიუმის განსაზღვრა არ უნდა მოხდეს სპონტანურად, არამედ – კომპანიის გრძელვადიანი სტაბილური მმართველობის გათვალისწინებით.

კომპანიის მმართველი რგოლის წარმომადგენელთა შერჩევისას, სასურველია თანამშრომლობა მრჩეველებთან – სპეციალისტების შერჩევაზე მომუშავე ორგანიზაციებთან. მრჩეველებს ევალებათ, მოიძიონ კანდიდატები და გადაამოწმონ, რამდენად შეესაბამებიან ისინი დადგენილ მოთხოვნებს და კრიტერიუმებს, მიიღონ მათგან განცხადებები და საჭირო დოკუმენტები. იმ კომპანიების შემთხვევაში, რომლებზეც არ ვრცელდება 2004 წლის 29 იანვრის სახელმწიფო შესყიდვების კანონი, მრჩეველები უნდა შეირჩნენ სამართლიანი კონკურსის საფუძველზე, გამჭვირვალე და არადისკრიმინაციული პროცედურების დაცვით.

კანდიდატთა შერჩევა და შეფასება უნდა განხორციელდეს ყველა ხელმისაწვდომი მასალის გათვალისწინებით – კანდიდატის, საკონსულტაციო კომპანიის, სახელმწიფო ორგანოებისა და თვით კომპანიის მიერ წარმოდგენილი დოკუმენტებისა და განცხადების საფუძველზე.

კომპანიის მმართველობითი ორგანოსთვის შესარჩევ კანდიდატს უნდა ჰქონდეს უმაღლესი განათლება ან საზღვარგარეთ მიღებული ეკვივალენტური ხარისხი, რომელსაც ცნობს პოლონეთის რესპუბლიკა. ასევე, მას უნდა გააჩნდეს:

- საწარმოს მართვის ან საწარმოს მმართველი ორგანოს ზედამხედველობის გამოცდილება;
- იმ მრეწველობაში საქმიანობის გამოცდილება, რა კუთხითაც კომპანია საქმიანობს;
- გამოცდილება ეკონომიკურ, სამართლებრივ და სხვა საკონსულტაციო საკითხებში, რომელიც შესაბამისობაშია კომპანიის მიერ განხორციელებულ საქმიანობასთან;
- საბუღალტრო და ფინანსური აუდიტის გამოცდილება, როგორც ეს 2009 წლის 7 მაისის სერტიფიცირებულ აუდიტთა და მათი თვითმმართველობის, ფინანსურ განცხადებათა აუდიტის უფლებამოსილების ორგანოთა შესახებ აქტშია მოცემული.

პირებს, რომლებიც კომპანიის ხელმძღვანელ პოზიციაზე დაინიშნებიან, ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარ-ჩვევების გარდა, უნდა გააჩნდეთ:

- უმნიშვნელო რეპუტაცია და უნდა იყვნენ მიუკერძოებლობის გარანტი;
- უნდა ჰქონდეთ უსაფრთხოების სერტიფიკატი და ხელი უნდა მიუწვდებოდეთ ინფორმაციაზე – გრიფით საიდუმლო, ან განაცხადონ თანხმობა ასეთი სერტიფიკატის აღებაზე;
- უნდა სარგებლობდნენ ყველა სამოქალაქო უფლებით.

აღნიშნულმა პირებმა არ უნდა წარმოშვან ინტერესთა კონფლიქტის რისკი ან ეჭვი მიკერძოებასა ან პირადი ინტერესების არსებობასთან დაკავშირებით, განსაკუთრებით, ადგილობრივ არჩევნებში გამარჯვებულ პარტიებთან ნათესაური კავშირის ან ნევრობის, ანდა კონკრეტული მომგებიანი სოციალური ან პოლიტიკური საქმიანობის წარმოების მხრივ.

პოლონეთის ნავთობისა და გაზის კომპანიის მაგალითი. ასოციაციის მუხლების თანახმად, სამეთვალყურეო საბჭო მმართველობითი საბჭოს ერთ წევრად ნიშნავს თანამშრომელთა მიერ არჩეულ კანდიდატს. პიროვნება არჩეულად ითვლება, თუ არჩევნებში 50%+1 ხმას მიიღებს. თუ არჩევნებში თანამშრომელთა სულ მცირე 50% იღებდა მონაწილეობას, არჩევნების შედეგი სავალდებულო ხასიათს ატარებს სამეთვალყურეო საბჭოსათვის. თანამშრომელთა შორის არჩეულ კანდიდატზე არ ვრცელდება დადგენილი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები. მმართველი საბჭოს წევრები სამი წლის ვადით აირჩევიან.

სერბეთი

სახელმწიფო საწარმოთა შესახებ კანონი სერბეთმა 2012 წელს მიიღო. ახალი კანონის მიღების ძირითად მიზეზს წარმოადგენდა: სახელმწიფო საწარმოებში საქმიანობის პროფესიონალურად ჩატარების აუცილებლობა; ღია კონკურსის საფუძველზე დირექტორების დანიშვნა, რათა მიღწეული ყოფილიყო საუკეთესო მენეჯმენტი და ბიზნეს კომპანიების შესახებ კანონთან შესაბამისობა.

სერბეთის რესპუბლიკაში სახელმწიფო საწარმოების

ჩამოყალიბება შეუძლიათ: სერბეთის რესპუბლიკას, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებს და ავტონომიურ პროვინციებს. კანონის თანახმად, სახელმწიფო საწარმოები ახორციელებენ საერთო ინტერესის საქმიანობებს, რომლებსაც განსაზღვრავს სერბეთის რესპუბლიკა, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები და ავტონომიური პროვინციები.

სახელმწიფო საწარმოებში მენეჯმენტი შეიძლება წარმოდგენილი იყოს ერთპალატიანი ან ორპალატიანი სახით. ამ კლასიფიკაციის კრიტერიუმები განსაზღვრულია მთავრობის მიერ სპეციალური აქტით. ერთპალატიანი მმართველობის შემთხვევაში, სახელმწიფო საწარმოთა მმართველობითი ორგანოებია სამეთვალყურეო საბჭო და დირექტორი, მაშინ როცა, ორპალატიანი მენეჯმენტის შემთხვევაში, მმართველობითი ორგანოებია სამეთვალყურეო საბჭო, აღმასრულებელი საბჭო და დირექტორი.

~~აღმასრულებელი საბჭო შედგება საწარმოს დირექტორის (რომელიც ასევე აღმასრულებელი საბჭოს ხელმძღვანელია) წარდგინებით, სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ დანიშნული აღმასრულებელი დირექტორებისგან. აღმასრულებელი დირექტორების მაქსიმალური რაოდენობაა 7 და ყველა სახელმწიფო საწარმოს თანამშრომელი უნდა იყოს. გარდა ამისა, აღმასრულებელ დირექტორის პოზიციის დასაკავებლად კანდიდატი უნდა აკმაყოფილებდეს იმავე მოთხოვნას, რასაც აღმასრულებელი საბჭოს ხელმძღვანელი და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი.~~

~~სახელმწიფო საწარმოს დირექტორს ნიშნავს მთავრობა (ან შინაგანანესით განსაზღვრული ორგანო, თუ საწარმო ავტონომიური ოლქის ან ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს მიერ არის დაფუძნებული). დირექტორი შეირჩევა ღია კონკურსის საფუძველზე 4 წლის ვადით.~~

დირექტორი შემდეგ კრიტერიუმებს უნდა აკმაყოფილებდეს:

- უნდა იყოს სრულწლოვანი და ჰქონდეს ბიზნესის კეთების უნარი;
- უნდა იყოს იმ ერთ-ერთი სფეროს ექსპერტი, რომლის განსახორციელებლაც შეიქმნა სახელმწიფო საწარმო;
- უნდა ჰქონდეს, სულ მცირე, მუშაობის 5 წლიანი გამოცდილება, მათ შორის, სახელმწიფო საწარმოებთან დაკავ-

შირებულ ერთ ან რამდენიმე ბიზნეს სფეროში ანდა მენეჯერულ პოზიციაზე მუშაობის სულ მცირე სამ წლიანი გამოცდილება;

- არ უნდა იყოს პოლიტიკური პარტიის წევრი;
- არ უნდა იყოს ნასამართლელი ეკონომიკური დანაშაულისათვის, კანონმდებლობის დარღვევისა თუ თანამდებობის ბოროტად გამოყენებისთვის;
- არ უნდა გააჩნდეს უფლებამოსილება, უსაფრთხოების მიზნით, აკრძალოს სახელმწიფო საწარმოს ძირითადი საქმიანობა.

ღია კონკურსი ტარდება მთავრობის საკონკურსო კომისიის მიერ (ან ავტონომიური ოლქის ან ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს წესდებით განსაზღვრული ერთეულის მიერ). კომისია შედგება ხელმძღვანელისა და ოთხი წევრისგან. კომისიის ხელმძღვანელი და ორი წევრი ინიშნება მთავრობის მიერ სამი წლის ვადით; ერთი წევრი, რომელიც ეკონომიკურ სექტორს ჩაუდგება სათავეში, ინიშნება ეროვნული ასამბლეის კომიტეტის მიერ 3 წლის ვადით; ხოლო ერთი წევრი ინიშნება მთავრობის მიერ, დირექტორის ყოველი დანიშვნის შემდეგ (ის აგრეთვე უნდა იყოს იმ საწარმოს სამეთვალყურეო საბჭოს წევრიც, სადაც ხდება დირექტორის დანიშვნა). კომისიის ხელმძღვანელი და წევრები არ შეიძლება იყვნენ პარლამენტის წევრები, ავტონომიური ოლქის პარლამენტის წევრები ან ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს წევრები, ასევე, არ უნდა მუშაობდნენ სამთავრობო ადმინისტრაციის ორგანოებში, ავტონომიური ოლქის წარმომადგენლობასა ან ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში.

კომისია ადგენს იმ კანდიდატთა სიას, რომლებიც დადგენილ კრიტერიუმს აკმაყოფილებენ და ატარებს შერჩევის პროცესს. შერჩევის პროცესში ხდება კანდიდატთა კვალიფიკაციის, ცოდნის, უნარების, დირექტორისათვის დადგენილ ინდიკატორებთან კანდიდატთა შესაბამისობის შეფასება. საუკეთესო შედეგების მქონე მაქსიმუმ სამი კანდიდატის მონაცემები გადაეგზავნება შესაბამის სამინისტროს, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს ან ავტონომიური ოლქის ადმინისტრაციულ ორგანოს.

წარდგენილი სიისა და შერჩევის პროცედურის ოქმის საფუძველზე, შესაბამისი სამინისტრო ან ადმინისტრაციული ორგანო ამზადებს დანიშვნის განაცხადს და წარუდგენს დირექტორის

დანიშვნაზე პასუხისმგებელ ორგანოს (ეს შეიძლება იყოს მთავრობა, ან, თუ საწარმო დაფუძნებულია ავტონომიური ოლქის ან ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს მიერ, წესდების შესაბამისად განსაზღვრული ერთეული). წარდგენილი სიისა და განაცხადის განხილვის შემდეგ მიიღება საწარმოს დირექტორის დანიშვნის გადაწყვეტილება. დირექტორის დანიშვნის შესახებ გადაწყვეტილება საბოლოოა. ის წარედგინება შერჩეულ კანდიდატს და გამოქვეყნდება „სერბეთის რესპუბლიკის ოფიციალურ გაზეთში“ ან ადგილობრივი თვითმმართველოს ორგანოს ან ავტონომიური ოლქის გაზეთში.⁵

ჩილე

საწარმოთა სისტემა (SEP) წარმოადგენს კომიტეტს, რომელიც შექმნილია პროდუქციის განვითარების კორპორაციის მიერ (CORFO ესპანურად; ეკონომიკური ზრდის მხარდაჭერის მიზნით შექმნილი სამთავრობო ორგანიზაცია ჩილეში). მასზე, როგორც კორპორაციის შემადგენელ ნაწილზე, დელეგირებულია პროდუქციის განვითარებასთან დაკავშირებით კორპორაციის ამოცანებისა და მიზნების შესახებ ცალკეულ საკითხთა ცოდნა და გადაწყვეტა.

SEP წარმოადგენს სახელმწიფოს ტექნიკურ მრჩეველ ორგანოს, რომელსაც ეხება კომპანიების მენეჯმენტის შეფასება სხვადასხვა სამინისტროს საშუალებით, როცა ამის საჭიროება არსებობს. დღესდღეობით მისი მმართველობის ქვეშ 22 კომპანიაა (ესენია სახელმწიფოს საკუთრებაში მყოფი კომპანიები, ან – სადაც სახელმწიფო აქციონერია).

SEP გააჩნია უფლებამოსილება, წარადგინოს კანდიდატები სახელმწიფოს კუთვნილი კომპანიების მენეჯმენტისა და დირექტორობის პოზიციაზე. ასევე, აქვს ვალდებულება, მოამზადოს და ყოველწლიურად წარუდგინოს რესპუბლიკის პრეზიდენტს და სენატის პრეზიდენტებს კომპანიების მიერ განხორციელებული საქმიანობისა და შედეგების ანგარიში.

⁵ საერთაშორისო გამჭვირვალობა სერბეთმა დააფიქსირა ამ აქტის დარღვევის არაერთი შემთხვევა და დირექტორის დანიშვნასთან დაკავშირებით საჯარო კონკურსის პირობების არარსებობა. „სერბეთის მთავრობის საქმიანობის გამჭვირვალობის მონიტორინგი“ საერთაშორისო გამჭვირვალობა სერბეთი, სექტემბერი 2013.

SEP-ის საბჭო არის 9 წევრისგან შედგენილი კოლექტიური ორგანო, რომელთაგან სამს ნიშნავს პრეზიდენტი, ორს – ფინანსთა მინისტრი, ერთს – ეკონომიკის მინისტრი და სამს – CORFO-ს ვიცე პრეზიდენტი.

ისრაელი

სამთავრობო კომპანიების მმართველი ორგანო (GCA) შეიქმნა სამთავრობო კომპანიების კანონის საფუძველზე (1975). GCA წარმოადგენს ფინანსთა სამინისტროს პროფესიულ ერთეულს, რომელიც ასრულებს მთავრობის, როგორც აქციონერის, როლს ყველა სახელმწიფო კომპანიაში, პრივატიზაციისა და სტრუქტურული ცვლილებების მენეჯმენტის ჩათვლით. GCA პასუხისმგებელია დაახლოებით 100 კომპანიის საქმიანობაზე, მათ შორის, კომერციულ და არაკომერციულ საწარმოებზე, სახელმწიფო სუბსიდიებზე მყოფ ორგანიზაციებსა და შერეული ტიპის კომპანიებზე.

ამ კომპანიათა რიცხვში შედის ისრაელის ეკონომიკის რამდენიმე უდიდესი და ურთულესი საწარმო: ისრაელის ელექტრონული კორპორაცია, ისრაელის საავიაციო კორპორაცია, ისრაელის სამხედრო ინდუსტრია, მონინავე თავდაცვის სისტემები, წყლის კომპანია, საპორტო კომპანიები, სარკინიგზო კომპანია, ნავთობის საწარმოები, საგზაო კომპანია და ა.შ.

როგორც წესი, სამინისტროები პასუხისმგებელი არიან კანდიდატთა წარდგინებაზე, თუმცა, GCA პროცესის მართვაში უმთავრეს როლს ასრულებს. ის აყალიბებს საკვალიფიკაციო კრიტერიუმებს და კოორდინაციას უწევს დანიშვნების შემომგების კომიტეტის (Appointments Examination Committee) მიერ კანდიდატთა განხილვის პროცესს და უზრუნველყოფს კომიტეტს როგორც პროფესიული, ისე ადმინისტრაციული დახმარებით. GCA წარმოადგენს დასკვნებს კანდიდატების თანამდებობასთან შესაბამისობის შესახებ და განიხილავს მის მიერ წარსულში, სახელმწიფო საწარმოში დირექტორად ნამსახურებ პერიოდს.

ფინანსთა სამინისტრო აყალიბებს კომიტეტს კანდიდატთა შესაბამისობის განსახილველად. გენერალური პროკურორის წარმომადგენელი განსაზღვრავს, თუ ვინ იქნება კომიტეტის ხელმძღვანელი – ეს შეიძლება იყოს ყოფილი მოსამართლე ან საჯარო/კერძო სფეროს რომელიმე პოზიციიდან გადამდგარი

ადამიანი. თავის მხრივ, კომიტეტის თავმჯდომარეს შეუძლია, კომიტეტის წევრად დაასახელოს ცნობადი პიროვნება. ამ უკანასკნელის შერჩევა ხდება ფინანსთა სამინისტროსა და იუსტიციის სამინისტროს მიერ შედგენილი სპეციალური სიიდან. კომიტეტის ზემოხსენებული წევრი კოლეგიურ ორგანოში წარმოადგენს სახელმწიფო საწარმოების მმართველ რგოლს.

კომიტეტს ევალება, შეამოწმოს კანდიდატის შესაბამისობა სამთავრობო კომპანიების აქტთან და, კომპანიის სპეციალური საჭიროებების, მოცულობის, დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობის გათვალისწინებით, წარუდგინოს სამინისტროს რჩევა, თუ რამდენად მისაღებია ცალკეული კანდიდატი კონკრეტულ პოზიციაზე.

სამთავრობო კომპანიების შესახებ კანონის თანახმად, სახელმწიფო კომპანიის დირექტორი შემდეგ პირობებს უნდა აკმაყოფილებდეს:

- უნდა იყოს 25 წელს მიღწეული ისრაელის მოქალაქე;
- მიღებული უნდა ჰქონდეს განათლება ჩამოთვლილთაგან ერთ-ერთ სფეროში: ეკონომიკა, ბიზნეს ადმინისტრირება, სამართალი, ბულალტერია, სახელმწიფო მართვა, საინჟინრო, ან უნდა ჰქონდეს სხვა აკადემიური ხარისხი კომპანიის მიერ წარმოებული ბიზნესის კუთხით;
- უნდა ჰქონდეს 5 წლიანი გამოცდილება ჩამოთვლილთაგან ერთ-ერთ სფეროში, ან საერთო 5 წლიანი გამოცდილება ჩამოთვლილთაგან ორ ან რამდენიმე სფეროში:
 - მაღალი თანამდებობა იმ კომპანიის ბიზნეს მენეჯმენტში, რომელიც სხვადასხვა ბიზნეს სფეროში საქმიანობს;
 - მაღალი თანამდებობა საჯარო სამსახურში ეკონომიკის, ბიზნესის, ადმინისტრაციულ ან სამართლებრივ სფეროში;
 - მაღალი თანამდებობა კომპანიის წამყვან სფეროში.

ახალი ზელანდია

საკუთრების მონიტორინგის ერთეული (COMU) წარმოადგენს ხაზინის ნაწილს და აქციონერ სამინისტროებს აძლევს რჩევებს სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებულ საწარმოთა მიერ საქმიანობის შესრულებასთან დაკავშირებით. გარდა ამისა, COMU

აძლევს რჩევებს აქციონერ სამინისტროებს და შესაბამის მინისტრებს მმართველ საბჭოში, სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებულ სანარმოებსა და ფინანსურ ინსტიტუტებში დასანიშნ შესაბამის კანდიდატებთან დაკავშირებით.

საბჭოს დირექტორები შეირჩევიან და ინიშნებიან საკუთარი უნარ-ჩვევებისა და კონკრეტული კომპანიის საბჭოს საჭიროების გათვალისწინებით. მნიშვნელოვანია, რომ საბჭო წარმოადგენდეს უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების ბალანსს, რაც შესაბამისობაშია კომპანიის სტრატეგიულ მიმართულებასა და საჭიროებებთან. მნიშვნელობა ენიჭება თითოეულ პოზიციაზე საუკეთესო კვალიფიკაციის მქონე პიროვნების დანიშვნას. როგორც წესი, დირექტორად ინიშნება ის კანდიდატი, რომელიც სამინისტროების მიერ დირექტორის ვაკანტური ადგილისათვის დანესებული უნარ-ჩვევების პროფილს თავიანთი უნარებითა და გამოცდილებით ყველაზე მეტად შეესაბამებიან.

როგორ მივმართოთ? COMU-ს გააჩნია ონლაინ მონაცემთა ბაზა, რომლის საშუალებითაც, კანდიდატებს შეუძლიათ დააფიქსირონ თავიანთი ინტერესი საბჭოში არსებულ პოზიციებთან დაკავშირებით და ატვირთონ ბიოგრაფიული მონაცემები სისტემაში. დაინტერესებულმა პირებს შეუძლიათ განაცხადი წარმოადგინონ დირექტორობაზეც, ან სისტემაში დარეგისტრირდნენ, როგორც პოტენციური კანდიდატები.

დანიშვნის პროცესი:

საჭირო უნარების განსაზღვრა — შესაბამის სამინისტროსა და იმ კომპანიის მმართველობით რგოლთან ერთად, სადაც ვაკანსია არსებობს, COMU აანალიზებს კომპანიის მმართველობითი რგოლის შემადგელობას, რათა განსაზღვროს საჭირო უნარ-ჩვევები, გამოცდილება და ის მოთხოვნები, რომლებიც იდეალური იქნება ახალი კანდიდატურის შემთხვევაში. ასევე, ზუსტდება დასაკავებელ პოზიციასთან დაკავშირებული ყველა დეტალი.

2. კანდიდატების იდენტიფიცირება – კანდიდატთა გამოსავლენად COMU ძირითადად მონაცემთა ბაზას იყენებს (Board Appointments website). კანდიდატებს სისტემის საშუალებით შეუძლიათ გამოხატონ თავიანთი ინტერესი სხვადასხვა ვაკანტურ თანამდებობასთან დაკავშირებით, ან დაარეგისტრონ მონაცემები მომავალი ვაკანსიების შემთხვევაში მათი კანდი-

დატურის განსახილველად. COMU მონაცემთა ბაზაში ეძებს კანდიდატს, რომელიც შეიძლება შესაფერისი იყოს საბჭოს წევრობისათვის.

3. კანდიდატთა მოკლე სიის შედგენა *Short-listing* – მინისტრები განიხილავენ ყველა განცხადს და შეარჩევენ იმ კანდიდატთა მოკლე სიას, რომლებიც ყველაზე მეტად შეესაბამებიან თითოეული საბჭოსათვის აუცილებელ საჭიროებებს.

4. *Due Diligence* და ინტერესთა კონფლიქტი – შერჩეულ კანდიდატებს საბოლოო გადანყვეტილების მიღებამდე საშუალება აქვთ, განახორციელონ “due diligence” პროცესი. ეს არის კანდიდატთა შანსი, შეაფასონ, დათანხმდებიან თუ არა ამ თანამდებობას შეთავაზების შემთხვევაში. გარდა ამისა, პროცესი COMU-სა და საბჭოს თავმჯდომარეს საშუალებას აძლევს, წარმოდგენა იქონიონ თითოეული კანდიდატის თანამდებობასთან შესაბამისობაზე. აღნიშნული პროცესის საშუალებით, კანდიდატი განსაზღვრავს, თუ რამდენად შესწევს უნარი, ღირებული როლი ითამაშოს საბჭოს საქმიანობაში, რამდენად სარისკოა მისთვის ამ თანამდებობაზე ყოფნა და არსებობს თუ არა უკვე ცნობილი ან პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტი. საბჭოს ხელმძღვანელი კომპანიის გადმოსახედიდან განიხილავს ინტერესთა კონფლიქტის რისკებს.

ინტერესთა კონფლიქტს ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც დირექტორს ან პოტენციურ დირექტორს მოცემულ კომპანიასთან ბიზნეს-ინტერესები აკავშირებს (ან შესაძლოა აკავშირებდეს). კანონის თანახმად, დირექტორებს ეკრძალებათ ინტერესთა კონფლიქტში შესვლა. ქვემოთ მოყვანილია ინტერესთა კონფლიქტის მაგალითები:

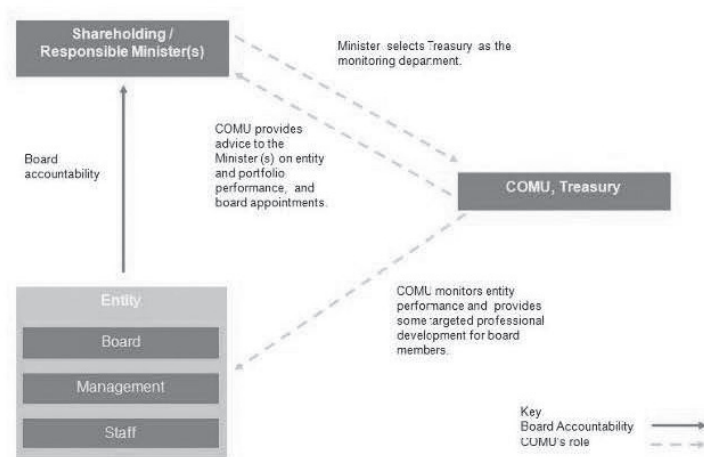
- კანდიდატი იმ კომპანიის დირექტორი, თანამშრომელი, აქციონერი ან მფლობელია, რომელიც მოცემული კომპანიისთვის სამუშაოებს ახორციელებს;
- კანდიდატს გააჩნია პირადი, პროფესიული და/ან ნათესაური კავშირები მოცემულ კომპანიასთან ან მის მმართველობასთან.

ინტერესთა კონფლიქტის გამოვლენის შემთხვევაში, ხდება გადანყვეტილების მიღება იმის შესახებ, თუ რამდენად შეუძლებელს ხდის კონფლიქტი დანიშნვას, ან შესაძლებელია თუ არა დანიშვნის განხორციელება ინტერესთა კონფლიქტის მართვის შემთხვევაში.

5. დანიშვნა – მას შემდეგ, რაც კანდიდატი დაადასტურებს, რომ მას შეუძლია საბჭოს წევრობა, აქციონერები ან მინისტრები შესაბამისი რეკომენდაციით მიმართავენ „კაბინეტის დანიშვნებისა და საპატიო კომიტეტს“ და კაბინეტს. წარმატებულ კანდიდატს გადაეცემა შეტყობინება დანიშვნის შესახებ. კაბინეტის მიერ კანდიდატურის განხილვის შემდეგ, წარმატებული კანდიდატის დანიშვნას, როგორც წესი, ახორციელებს აქციონერი ან შესაბამისი მინისტრი.

დიაგრამა: COMU-ს ურთიერთმიმართება სამინისტროებსა და სამთავრობო ორგანოებთან:

COMU as the Minister's monitoring agent



დასკვნა

თითქმის ყველა შემთხვევაში დირექტორთა დანიშვნა შესაბამისი მინისტრის პასუხისმგებლობაა, ანდა სამინისტროს შიდა პროცედურით ხორციელდება, რაც დანიშვნის პროცესს პოლიტიკურ ლეგიტიმაციას ანიჭებს.

ამის მიუხედავად, დირექტორთა დანიშვნის მთელი პროცესის პოლიტიზირებით, ექსპერტთა ნაცვლად, არამართლზომიერი უპირატესობა შეიძლება პოლიტიკურად მისაღებ კანდიდატს მიენიჭოს. შესაბამისად, პროცესს სიფრთხილით უნდა მოვეკიდოთ. შესავალში ხსენებული მანკიერი საკადრო პოლიტიკის რისკის გარდა, ასეთი ტიპის დანიშვნებმა შეიძლება უარყოფითი გავლენა იქონიოს კომპანიის ბიზნესსა და მის მფლობელზე (სახელმწიფოზე). კომპანიების ფინანსურმა დანაკარგებმა შესაძლოა ის მოქალაქეებიც დააზარალოს, რომლებსაც ამ კომპანიების მომსახურება უნდა მიეღოთ.

კადრების შერჩევასთან დაკავშირებული გამოსავლები:

- კანდიდატთა წარდგენისთვის დადგენილი მკაცრად განსაზღვრული წესები;
- ნათელი და კარგად ჩამოყალიბებული მოთხოვნები და პროცედურები; ad hoc ჩარევებისაგან თავის არიდება;
- კანდიდატთა წარდგენის პროცესის გამჭვირვალობა;
- ღია შეჯიბრობითობის პროცესი;
- კადრების შერჩევაზე ორიენტირებული პროფესიული სააგენტოების მომსახურების გამოყენება (headhunters);
- კვალიფიციურ კანდიდატთა მონაცემთა ბაზა;
- მმართველობითი რგოლი, რომელიც განახორციელებს წარდგინების პროცესის ზედამხედველობასა და აუდიტს, უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანი და გამჭვირვალე პროცესის ჩატარებას.

სხვადასხვა სისტემის თავისებურებების გათვალისწინებით, რეკომენდირებულია, სახელმწიფოს მფლობელობაში არსებულ კომპანიებში დირექტორთა შერჩევა და დანიშვნა ეფუძნებოდეს: გამჭვირვალობის პრინციპს მთელი პროცესის განმავლობაში; დაინტერესებული პირებისათვის ღია კონკურსების ჩატარებას; წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით, საუკეთესო მაღალკვალიფიციური კანდიდატის შერჩევას და პოლიტიკური ზეგავლენის შესაძლებლობის მინიმუმამდე დაყვანას.